

Zarządzanie

Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej

Patrycja Mizera-Pęczek



Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Rekrutacja i selekcja artystów w kontekście twórczości organizacyjnej

Patrycja Mizera-Pęczek

Patrycja Mizera-Pęczek – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, 90-237 Łódź, ul. Matejki 22/26

RECENZENT

Agnieszka Wojtczuk-Turek

REDAKTOR INICJUJĄCY

Monika Borowczyk

REDAKCJA

Zuzanna Hejniak

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

KOREKTA TECHNICZNA

Leonora Gralka

PROJEKT OKŁADKI

Agencja Reklamowa efectoro

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Depositphotos.com/Pixelery

<https://doi.org/10.18778/8142-937-5>

© Copyright by Patrycja Mizera-Pęczek, Łódź 2020

© Copyright for this edition by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2020

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

Wydanie I. W.09539.19.0.M

Ark. wyd. 10,5; ark. druk. 11,125

ISBN 978-83-8142-937-5

e-ISBN 978-83-8142-938-2

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl

e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl

tel. (42) 665 58 63

*Dobra obsada,
jak już wspomnieliśmy,
to jest połowa sukcesu,
jeżeli nie trzy czwarte.*

Dyrektor teatru lalek

Spis treści

Wstęp	9
Rozdział 1	
Rekrutacja i selekcja artystów	13
1.1. Procesy rekrutacji i selekcji w tradycyjnym ujęciu	13
1.2. Współczesne oblicza rekrutacji i selekcji	16
1.3. Artyści jako podmiot zarządzania zasobami ludzkimi	23
1.4. Organizacje zatrudniające artystów	30
Rozdział 2	
Twórczość organizacyjna w procesach rekrutacji i selekcji	35
2.1. Twórczość – ustalenia terminologiczne	35
2.2. Czteroaspektowy model badania twórczości	37
2.3. Poziomy uprawiania twórczości	44
2.4. Twórczość z perspektywy istoty działania organizacji	49
2.5. Twórczość <i>versus</i> odtwórczość w procesach rekrutacji i selekcji	56
Rozdział 3	
Metodyka badań własnych	61
3.1. Rezultaty badań wstępnych	61
3.2. Założenia ontologiczno-epistemologiczne i problematyka badań właściwych	71
3.3. Opis i uzasadnienie procedury badań	72
3.4. Model interpretacji wyników badań	76
Rozdział 4	
Przejawy twórczości organizacyjnej rekrutacji i selekcji w narracjach artystów	81
4.1. Reżyser filmowy	81
4.2. Dyrektor teatru muzycznego	87
4.3. Dyrektor zespołu folklorystycznego	92
4.4. Dyrektor teatru lalek	96

8 Spis treści

4.5. Kierownik muzyczny kapeli	99
4.6. Aktorka	102
4.7. Śpiewaczka	105
4.8. Skrzypaczka	108
4.9. Epizodysta	110

Rozdział 5

Specyfika procesów rekrutacji i selekcji artystów w kontekście twórczości organizacyjnej – synteza, interpretacja i dyskusja wyników badań własnych **115**

5.1. Twórczy pozyskujący i twórczy pozyskiwani	115
5.2. Twórczość poszukiwań sposobów rekrutacji i selekcji	122
5.3. Warunki tworzenia procesów rekrutacji i selekcji	124
5.4. Rekrutacja i selekcja jako produkt twórczości organizacyjnej	129
5.5. Ograniczenia zrealizowanych badań własnych	132

Zakończenie	135
-------------	-----

Bibliografia	139
--------------	-----

Aneks

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety do badania opinii związanych z uczestnictwem w procesie rekrutacji i selekcji artystów sztuk scenicznych	151
Załącznik 2. Tabele zbiorcze z wynikami badań ankietowych	160
Załącznik 3. Dyspozycje do wywiadu narracyjnego z realizatorem procesów rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej	169
Załącznik 4. Dyspozycje do wywiadu narracyjnego z artystą-uczestnikiem procesów rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej	171
Załącznik 5. Karta wywiadu	173

Spis tabel	175
------------	-----

Spis rysunków	177
---------------	-----

Wstęp

Rekrutacja i selekcja to jedne z podstawowych procesów organizacyjnych, które realizowane są w niemal każdej instytucji, niezależnie od jej formy własności, wielkości czy sektora, w którym działa. W tradycyjnym ujęciu procesy rekrutacji i selekcji służą zapewnieniu organizacji odpowiedniej „liczby” i „jakości” pracowników w określonym czasie.

W ostatnich latach procesy rekrutacji i selekcji ewoluują. Osoby odpowiedzialne za ich realizowanie poszukują coraz to nowych metod, technik i narzędzi, które będą skuteczne w pozyskiwaniu pracowników, szczególnie tych utalentowanych. Można zatem zakładać, że współcześni rekruterzy, którzy w organizacjach odpowiedzialni są za projektowanie, realizowanie i doskonalenie procesów rekrutacji i selekcji, starają się być twórczy.

Twórczość jest pojęciem niejednoznacznym, co sprawia, że jest różnie definiowana. W celu ułatwienia badania twórczości stosuje się czteroaspektowy paradygmat interpretacyjny, zgodnie z którym analizy prowadzić można w kontekście:

- 1) osoby twórcy (aspekt personologiczny),
- 2) procesu (aspekt procesualny),
- 3) wytworu/dzieła (aspekt atrybutowy),
- 4) czynników warunkujących proces tworzenia (aspekt stymulatorów i inhibitorów twórczości).

Choć powszechnie twórczość kojarzona jest z działalnością w obszarze kultury, wybitnymi osiągnięciami w dziedzinie nauki oraz wynalazczością, to przyjęcie egalitarnego podejścia do twórczości spowodowało „przeniesienie” rozważań o twórczości na grunt codziennego życia człowieka, także tego związanego z pracą zawodową. W efekcie zainteresowanie twórczością wykazują współcześnie nie tylko przedstawiciele takich dyscyplin naukowych jak kulturoznawstwo, psychologia czy pedagogika, ale także badacze reprezentujący nauki o zarządzaniu.

W naukach o zarządzaniu o twórczości mówi się między innymi w koncepcjach twórczości organizacyjnej, twórczych organizacji, zarządzania twórczością. Badacze organizacji nawiązują także do koncepcji klasy kreatywnej, zgodnie z którą kreatywny ekosystem musi być bogaty w wydarzenia kulturalne stymulujące potencjał twórczy współczesnych pracowników (Florida, 2010, s. 83–85).

Mimo że twórczość organizacyjna dotyczy potencjalnie każdej instytucji, to wydaje się, że szczególnie widoczna powinna być właśnie w tych podmiotach, które z założenia zatrudniają artystów. Takimi jednostkami są organizacje artystyczne, czyli „instytucje kultury powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralne” (Ustawa z dnia 25.10.1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Tego typu podmioty stanowią trzon sektora kultury, którego znaczenie gospodarcze w Polsce systematycznie rośnie. Wzrasta także liczba zatrudnionych w organizacjach, zajmujących się sztukami widowiskowymi (Baran i Lewandowski, 2017, s. 21–22). Co ważne, większość absolwentów polskich uczelni artystycznych decyduje się na pracę wyłącznie w charakterze artystycznym (Bogacz-Wojtanowska i in., 2016, s. 27), co wzmacnia determinację takich osób w poszukiwaniu zatrudnienia.

Przedmiotem refleksji teoretycznej i badań empirycznych podjętych w ramach niniejszej monografii uczyniono procesy rekrutacji i selekcji artystów w kontekście aspektów twórczości organizacyjnej. O ile w literaturze z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi są opisywane praktyki dotyczące pozyskiwania pracowników do organizacji działających w sferze biznesu i publicznej, o tyle brakuje prac poświęconych rekrutacji i selekcji artystów do organizacji artystycznych. Wskazanej luki poznawczej nie wypełniają teksty z obszaru zarządzania w kulturze. Choć w ostatnich latach badacze zarządzania w kulturze przygotowali interesujące opracowania poświęcone: sytuacji artystów na rynku pracy oraz problemom pozyskiwania środków finansowych na realizację przedsięwzięć artystycznych, to prace te nie dotyczą jednak pozyskiwania pracowników do organizacji sektora kultury.

Problem badawczy ujęto w następującym pytaniu: w jakich aspektach (personologicznym, procesowym, atrybutowym, warunków tworzenia) procesy rekrutacji i selekcji artystów posiadają walory twórczości organizacyjnej. Na potrzeby analizy przyjęto czteroaspektowy punkt widzenia na twórczość organizacyjną, w którym:

- 1) w ujęciu personologicznym – „twórcami” są realizatorzy procesów rekrutacji i selekcji;
- 2) w ujęciu procesowym – „procesy twórcze” dotyczą przygotowywania i realizacji rekrutacji i selekcji i obejmują wszelkie interakcje pomiędzy założonym celem procesu a ostatecznym jego rezultatem. Interakcje te odnoszą się do pomysłów i inspiracji realizacji procesów, dotychczasowych doświadczeń, sprawdzonych scenariuszy działań, znanych wzorców zachowań;
- 3) w ujęciu atrybutowym – „dziełem” (wytworem) jest całokształt realizowanych procesów rekrutacji i selekcji (m.in. funkcje, jakie te procesy pełnią w organizacjach; stosowane metody i techniki rekrutacji oraz selekcji);
- 4) w ujęciu warunków tworzenia – „czynniki” to okoliczności, w jakich procesy rekrutacji i selekcji są przygotowywane i realizowane; stymulujące bądź hamujące twórczość.

W ramach określonego paradygmatu interpretacji twórczości organizacyjnej w procesie rekrutacji i selekcji wokół każdego z „widen twórczości” zogniskowano pytania badawcze:

- P.1. Kim są realizatorzy funkcji pozyskiwania artystów w organizacjach artystycznych i jakie są ich doświadczenia zawodowe? (aspekt personologiczny)
- P.2. Jak realizatorzy funkcji pozyskiwania pracowników w organizacjach artystycznych oceniają swoją twórczość organizacyjną (w kontekście odpowiedzialności za procesy rekrutacji i selekcji artystów)? (aspekt personologiczny)
- P.3. Jakie są źródła pomysłów i inspiracji do przygotowywania i realizacji rekrutacji i selekcji artystów? (m.in. dotychczasowe doświadczenia i sprawdzone scenariusze działań czy otwartość i gotowość na nowości; znane, czy na nowo wypracowywane wzorce zachowań)? (aspekt procesualny)
- P.4. W jaki sposób przebiegają procesy rekrutacji i selekcji artystów w różnych organizacjach artystycznych (np. w odniesieniu do czasu i miejsca, stosowanych metod i technik, kryteriów oceny kandydatów itp.)? (aspekt atrybutowy)
- P.5. W jakich aspektach procesy rekrutacji i selekcji mają walory nowości i wartościowości? (aspekt atrybutowy)
- P.6. Co stymuluje, a co hamuje twórczość organizacyjną w kontekście procesów rekrutacji i selekcji? (aspekt warunków tworzenia)

Celem monografii jest opisanie specyfiki procesów rekrutacji i selekcji artystów w organizacjach artystycznych w kontekście twórczości organizacyjnej. Celem metodologicznym jest natomiast wypracowanie i sprawdzenie postępowania badawczego możliwie najbardziej przydatnego do badania sposobów realizacji procesów rekrutacji i selekcji w organizacjach, w których zatrudniani są artyści. Na potrzeby realizacji celu przeprowadzono badania wstępne oraz badania właściwe – biograficzne o charakterze interpretatywnym.

Ankietowe badania wstępne, przeprowadzone wśród 143 celowo dobranych artystów sztuk widowiskowych, służyły nakreśleniu tła dla analizowanego problemu badawczego. Celem badań właściwych było ustalenie, w których aspektach procesy rekrutacji i selekcji artystów w organizacjach artystycznych są twórcze (w sensie twórczości organizacyjnej). By zrealizować ten cel przeprowadzono badania biograficzne – pozyskano narracje dziesięciu zróżnicowanych twórców kultury (zarówno osób odpowiedzialnych za procesy rekrutacji i selekcji, jak i tych, którzy uczestniczą w nich w roli kandydatów do pracy). Narracje te dotyczyły doświadczeń z udziału w procesach rekrutacji i selekcji tych osób w kontekście przebiegu ich ścieżki życiowej, tj. kariery zawodowej oraz okoliczności pozazawodowych.

Struktura książki została podporządkowana jej celowi. Treści ujęto w pięć rozdziałów. Dwa pierwsze mają charakter teoretyczny; trzy kolejne tworzą część empiryczną opracowania.

Pierwszy rozdział poświęcono charakterystyce procesów rekrutacji i selekcji z uwzględnieniem ich zarówno tradycyjnego, jak i współczesnego oblicza. Ponadto

w rozdziale tym scharakteryzowano specyfikę zasobów ludzkich sektora kultury z uwzględnieniem w nim roli artystów.

Rozdział drugi dotyczy szeroko rozumianej twórczości i sposobów jej badania. W części tej ukazano także twórczość w perspektywie nauk o zarządzaniu.

Ze względu na przyjętą jakościową perspektywę badawczą i interpretacyjny charakter badań zdecydowano się na wyszczególnienie trzeciego rozdziału (metodologicznego), w którym uzasadniono wybór określonej procedury badawczej i sposób myślenia autorki o analizowanym problemie badawczym. W rozdziale tym ujęto także wnioski ze zrealizowanego wstępnego badania ankietowego.

W rozdziale czwartym zaprezentowano portrety biograficzne badanych (Reżysera filmowego, Dyrektorów: teatru muzycznego, zespołu folklorystycznego i teatru lalek, Kierownika muzycznego kapeli, Aktorki, Śpiewaczki, Skrzypaczki i Epizodysty). Każdy z dziewięciu portretów obejmuje: charakterystykę sylwetki narratora, jego biograficzne plany działania, wzorce instytucjonalne przebiegu jego życia, doświadczane trajektorie i przemiany.

Ostatni rozdział zawiera scalenie materiału empirycznego skoncentrowane wokół zasadniczych kategorii analitycznych twórczości organizacyjnej: osoby twórcy, procesu twórczego, dzieła twórczego i warunków tworzenia. W rozdziale tym udzielono także odpowiedzi na postawione w pracy pytania badawcze. Efektem przedstawionej analizy jest charakterystyka procesów rekrutacji i selekcji w czterech perspektywach: personologicznej, procesowej, atrybutowej i warunków tworzenia. W niniejszym fragmencie opracowania przedstawiono dodatkowo propozycje doskonalenia procesów rekrutacji i selekcji artystów w kontekście twórczości organizacyjnej, tj.: profesjonalizację pozyskiwania kandydatów, uwzględnienie w procesie wrażliwości artysty, przywołanie na błędy.

Ze względu na jakościowy charakter badań ich rezultaty mają wyłącznie lokalny zasięg. Autorka ma jednak nadzieję, że oryginalnym wkładem niniejszej pracy w rozwój nauk o zarządzaniu są: usystematyzowanie wiedzy na temat procesów rekrutacji i selekcji artystów, określenie relacji pomiędzy twórczością artystyczną a organizacyjną w procesach pozyskiwania artystów oraz wskazanie na walory twórczości organizacyjnej w różnych aspektach wyżej wymienionych procesów.

Zdaniem autorki ciekawe, z punktu widzenia naukowego, są sformułowania dotyczące mocnych stron i ograniczeń przyjętej procedury badawczej, realizowanej w specyficznym środowisku, które rzadko jest obiektem zainteresowania przedstawicieli nauki o zarządzaniu. Z kolei dla praktyków interesujące mogą być propozycje twórczych sposobów realizacji procesów rekrutacji i selekcji w organizacjach innych niż artystyczne. Tego typu wnioski potwierdzają istotność rozpoczęcia dalszych pogłębionych badań poświęconych twórczości organizacyjnej w odniesieniu do różnych procesów zarządczych w organizacjach zatrudniających artystów.

Rozdział 1

Rekrutacja i selekcja artystów

*Jednostki wybitnie utalentowane,
posiadające unikalne predyspozycje czy też wysokie kompetencje,
są głównymi aktorami na scenie danej organizacji,
nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi.
Najlepsi grają pierwszoplanowe role
i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii
w największej mierze
zależą wyniki i pozycja przedsiębiorstwa*

(Morawski i Mikula, 2009, s. 47)

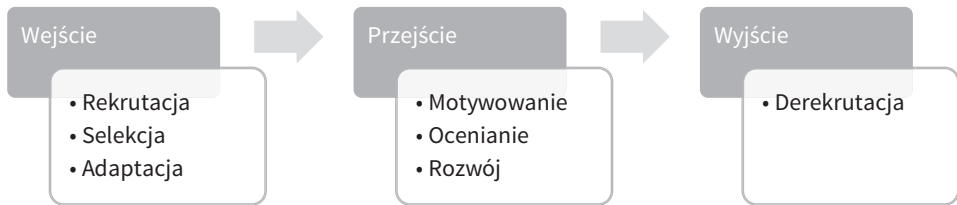
1.1. Procesy rekrutacji i selekcji w tradycyjnym ujęciu

Zarządzanie zasobami ludzkimi (zsl) to funkcja zarządzania organizacją, której celami są: wspieranie organizacji w osiąganiu jej celów; przyczynianie się do rozwoju kultury proefektywnościowej; zapewnienie napływu do organizacji zdolnych, wykwalifikowanych i zaangażowanych ludzi; tworzenie pozytywnych relacji między pracodawcami a pracownikami, a także klimatu wzajemnego zaufania; zachęcanie do stosowania etycznego podejścia w zarządzaniu ludźmi (Armstrong i Taylor, 2016, s. 28).

W ramach zarządzania zasobami ludzkimi podejmowane są współcześnie nowe tematy spoza jej głównego nurtu, ale zauważa się również wielokrotne podejmowanie przez badaczy standardowych problemów. Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi, choć bywa krytykowana, zwłaszcza w odniesieniu do idei konkurencyjnych (np. zarządzania talentami), wciąż posiada rzesze zwolenników wśród praktyków i badaczy (Strużyna, 2014, s. 32–33).

W ujęciu procesowym organizacji wyróżnia się trzy fazy realizacji zarządzania zasobami ludzkimi (rys. 1), na które składa się: wejście, przejście i wyjście (Listwan, 2010, s. 76–77).

Rekrutacja i selekcja to jedne z podstawowych subprocesów zarządzania zasobami ludzkimi (realizowanych w ramach „wejścia” kandydatów do organizacji). Pozyskiwanie właściwych pracowników ma duże znaczenie ze względu na to, że każda organizacja powinna dążyć do dobrania takiego składu zatrudnionych, który zapewni ciągłość realizacji zadań, zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym, jak i operacyjnym (Lendzion i Penc, 2007, s. 173). To potrzeby organizacji



Rysunek 1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi według T. Listwana

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Listwan (2010), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 76–77.

determinują sposób organizowania procesów rekrutacji i selekcji (Adamiec i Kożusznik, 2000, s. 106).

W tradycyjnym ujęciu podejmowanie decyzji o pozyskiwaniu kandydatów do pracy powinno być poprzedzone planowaniem potrzeb kadrowych oraz opracowaniem opisów stanowisk pracy wraz z charakterystykami osób, które byłyby „najlepsze” do jej podjęcia (profilu kwalifikacyjnych) (Janowska, 2001, s. 28). Informacje z opisów stanowisk i profili kandydatów wykorzystywane są w rekrutacji właściwej (naborze/werbunku). Efektem tej fazy jest zgromadzenie aplikacji kandydatów, których kompetencje odpowiadają potrzebom organizacji.

Rekrutacja spełnia trzy zasadnicze funkcje: informacyjną, motywacyjną i preselekcyjną, a jej efektem powinno być zgromadzenie puli kandydatów (aplikantów), którzy zostali zmotywowani do starania się o pracę, złożyli wymagane dokumenty aplikacyjne i oczekują uczestnictwa w kolejnym etapie procesu, czyli selekcji (Listwan i Kawka, 2006, s. 79).

Ze względu na źródła pozyskiwania kandydatów do pracy wyróżnia się rekrutację wewnętrzną (poszukiwanie pośród aktualnie zatrudnionych) i zewnętrzną (poszukiwanie kandydatów poza organizacją).

Metody wykorzystywane w rekrutacji wewnętrznej to: adaptacja aktualnych pracowników poprzez ich udział w programach rozwojowych, testowanie kompetencji aktualnych pracowników, rekomendacje czy organizowanie wewnętrznych konkursów (Adamiec i Kożusznik, 2000, s. 106). Rekrutacja wewnętrzna może być zarówno jawna, jak i ukryta. Jawna ma miejsce wtedy, gdy wszyscy pracownicy mają dostęp do informacji o wolnych stanowiskach pracy (ogłoszenia na tablicach ogłoszeń, w biuletynach zakładowych, w intranecie). Taki rodzaj rekrutacji niesie wiele korzyści w postaci kształtowania wśród pracowników poczucia sprawczości w realizowaniu ścieżki kariery zawodowej, sprzyja także budowaniu klimatu otwartości i zaufania. Rekrutacja ukryta polega natomiast na informowaniu o wolnych stanowiskach pracy wyłącznie wybranych kandydatów. Jej zaletą jest umożliwienie zapobiegania konfliktom wśród pracowników i ograniczenie stresu osobie odpowiedzialnej za nabór, która musi informować odrzuconych kandydatów o negatywnym dla nich rezultacie postępowania rekrutacyjnego.

Rekrutacja zewnętrzna jest realizowana poprzez: poszukiwanie kandydatów za pomocą ogłoszeń w prasie, internecie, telewizji; prowadzenie kampanii

rekutacyjnych na uczelniach wyższych; uczestnictwo w targach pracy; współpracę z urzędami pracy; zlecenie poszukiwania kandydatów wyspecjalizowanym firmom doradztwa personalnego lub agencjom headhunterskim; organizowanie dni otwartych w siedzibie organizacji (Listwan i Kawka, 2006, s. 79).

Kolejny etap procesu zatrudniania – selekcja – polega na zebraniu informacji o kandydatach do pracy i wyborze osoby spełniającej w jak największym stopniu określone w profilach kwalifikacyjnych kryteria doboru. Za tradycyjne metody selekcji uznaje się: ocenę dokumentów aplikacyjnych, ankiet personalnych, prowadzenie wywiadów kwalifikacyjnych, sprawdzenie referencji, poddawanie kandydatów testom wiedzy i umiejętności oraz zadaniom symulacyjnym, organizowanie Assessment Centre (AC) (Listwan i Kawka, 2006, s. 94–97), stosowanie metod projekcyjnych, symulacyjnych i niesymulacyjnych (Adamiec i Kożusznik, 2000, s. 109–110).

Najczęściej stosowaną metodą selekcji jest rozmowa kwalifikacyjna z kandydatem do pracy. Jej celem jest uzupełnienie i zweryfikowanie informacji, które kandydat zaprezentował w przesłanym życiorysie oraz zidentyfikowanie motywacji kandydata do podjęcia zatrudnienia na stanowisku, o które się ubiega. Osoba prowadząca rozmowę w imieniu pracodawcy weryfikuje także oczekiwania aplikanta. Rekruter natomiast jest zobligowany do zaprezentowania organizacji oraz stanowiska, na które poszukuje się kandydata. Wielu autorów wskazuje na to, że wywiad jest dobrą okazją do kształtowania marki organizacji jako pracodawcy. Może zdarzyć się także, że wrażenie, które rekruter zrobi na kandydacie, przyczyni się do ukształtowania jego reprezentacji pojęciowej o całej organizacji (Dolot, 2013, s. 87).

Wiele organizacji decyduje się na stosowanie bardziej złożonych sposobów selekcji kandydatów np. Assessment Center. Metoda ta polega na poddawaniu kandydatów indywidualnym i grupowym ćwiczeniom, których realizacja ma być pomocna w rozpoznaniu kompetencji koniecznych do określonej pracy. Często zdarza się, że powierzane kandydatom zadania odzwierciedlają specyfikę pracy na wakuującym stanowisku oraz charakter całej organizacji. Zachowania kandydatów są obserwowane i oceniane przez zespół specjalistów nazywanych „asesorami”.

Tradycyjne procedury doboru pracowników, takie jak centra oceny (AC) czy wywiady są przydatnymi wskaźnikami predykcji pracy kandydatów (Kleinmann i in., 2011, s. 128). Jednak badacze zwracają także uwagę na słabe strony tych metod. Ich słabości mogą być po stronie organizacji (np. brak kompetencji rekrutera), jak i samych kandydatów, którzy wyspecjalizowali się w uczestnictwie w procesach rekrutacji i selekcji. Istnieje bowiem wiele źródeł wiedzy, z których kandydaci czerpią informacje o tym, jak pozytywnie „wypaść” na rozmowie o pracę i dać się zauważyć podczas Assessment Center (np. *Rozmowa kwalifikacyjna: Jak się przygotować i dostać pracę? (7 rad)*, 2017; *Rozmowa kwalifikacyjna: Pytania i najlepsze odpowiedzi (Przykłady)*, 2018).

Zarówno coraz większy poziom profesjonalizacji realizowania funkcji rekrutacji i selekcji pracowników, jak i coraz większy poziom świadomości kandydatów

co do oczekiwań stawianych im podczas uczestnictwa w tychże procesach przyczyniają się do zmian w sposobach ich organizowania. Implikuje to konieczność monitorowania roli rekrutacji i selekcji w poszczególnych organizacjach i doskonalenia stosowanych procedur, metod, technik i narzędzi.

1.2. Współczesne oblicza rekrutacji i selekcji

Współcześnie procesy pozyskiwania pracowników uważane są za jedne z ważniejszych z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Potwierdzają to chociażby rezultaty badań cyklicznie prowadzonych przez Deloitte. Wynika z nich, że pozyskiwanie optymalnych pracowników jest wiodącym trendem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (3. miejsce na świecie i 2. miejsce w Polsce w klasyfikacji wiodących trendów HR) (*Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji*, s. 6–7).

Rekrutacji i selekcji poświęcono wiele badań empirycznych oraz publikacji naukowych (i popularnonaukowych). Studiowanie tychże opracowań pozwala wyróżnić kilka wiodących kierunków rozwoju procesów naboru i doboru. Są to:

- 1) ewoluowanie rekrutacji i selekcji w kierunku pozyskiwania talentów;
- 2) zmiany w zakresie komunikowania kandydatom oferty pracy, a przede wszystkim tzw. propozycji wartości zatrudnienia (EVP, Employee Value Proposition);
- 3) dbałość pracodawców o pozytywne doświadczenia kandydatów, związane z ich uczestnictwem w procesach naboru i doboru;
- 4) stosowanie w procesach zatrudniania nowoczesnych technologii.

Wydaje się, że tematykę pozyskiwania pracowników zdominowało w aktualnej literaturze z obszaru zarządzania ludźmi podejście do zarządzania talentami. Trzeba przyznać, że identyfikacja i przyciąganie utalentowanych pracowników jest głównym problemem większości organizacji (Yu i Davis, 2017, s. 1). Badania realizowane wśród pracodawców w Polsce wskazują na to, że organizacjom zależy na przyciąganiu osób o ponadprzeciętnym potencjale, osób posiadających unikatowe kompetencje, osób posiadających najwyższy poziom kompetencji oraz osób osiągniętych najwyższe wyniki biznesowe (*Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce*, 2016, s. 6).

Pracodawcom nie jest dziś obojętna jakość zasobów ludzkich i możliwość wykorzystywania ich potencjału. Stąd coraz częściej w procesie rekrutacji i selekcji istotnym staje się zdefiniowanie pojęcia „talent” w ramach organizacji i określenie takich zadań dla realizatorów funkcji pozyskiwania kadr, aby w procesie rekrutacji i selekcji udało się ten „talent” zidentyfikować i pozyskać (Pauli, 2008, s. 97).

Współczesne organizacje uczestniczą aktywnie w „wojnie o talenty” (Pocztowski, 2007, s. 323), czego konsekwencją jest stosowanie przez nie coraz to nowych sposobów realizacji procesów rekrutacji i selekcji oraz doskonalenie dotychczas wykorzystywanych narzędzi. Tego typu praktyki mają nie tylko pomóc w jeszcze lepszym wyborze pracowników, lecz także zainteresować organizacją (jako atrakcyjnym pracodawcą) potencjalnych kandydatów, chociażby poprzez komunikowanie atrakcyjnej, w ich oczach, propozycji zatrudnienia.

Propozycja wartości zatrudnienia to deklaracja pracodawcy dotycząca korzyści, które może on zaoferować swoim pracownikom (Katzenbach, 2000, s. 244). Urszula Płosarek definiuje EVP jako „zbiór atrybutów, które na rynku pracy oraz przez aktualnych pracowników postrzegane są jako wartość, którą zyskują dzięki pracy w danej organizacji” (2012). Specjaliści ds. rekrutacji podają, że właściwie określona propozycja wartości dla pracowników przynosi organizacji korzyści w postaci 20% wzrostu liczby potencjalnych kandydatów do pracy (Housley, 2008).

Najważniejszymi składowymi propozycji wartości zatrudnienia są racjonalne, emocjonalne i wynikające z marki pracodawcy korzyści zatrudnienia. Propozycja wartości to nie tylko deklaracja ze strony pracodawcy o oferowanych korzyściach, ale i informacja o warunkach, które musi spełnić aplikant, by móc z nich korzystać. Dlatego propozycja wartości zatrudnienia powinna być wiarygodna i rzetelna.

Warto zauważyć, że propozycja wartości zatrudnienia ma także znaczenie w kontekście zatrzymywania pracowników na dłużej w organizacji. Bardziej atrakcyjna EVP, oferowana przez inną organizację, może być determinantą decyzji pracownika o zmianie pracy. Potwierdzają to wyniki badań prowadzonych przez Randstad – 37% respondentów jako powód zmiany pracy podało zaoferowanie im „lepszych warunków pracy” przez konkurencję, a 30% zmieniło pracę, bo było „niezadowolonych z aktualnego pracodawcy” (Randstad, 2014, s. 8).

W praktykach organizacji coraz częściej widoczna jest także dbałość o doświadczenia kandydatów wynikające z uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji tzw. *candidate experience* (CX). Doświadczenie oznacza zdobywanie wiedzy i umiejętności na podstawie obserwacji i przeżyć. Bez względu na to, czy ma charakter jednorazowy czy przebiega w sposób ciągły, mogą towarzyszyć mu emocje i uczucia odzwierciedlające poznawczy i afektywny wymiar doświadczenia.

Pojęcie „doświadczenie” nie było stosowane w odniesieniu do procesów pozyskiwania kadr aż do lat 90. ubiegłego stulecia (Wojtaszczyk, 2016, s. 70). Sposoby zatrudniania były owszem usprawniane, jednak zasadniczym ich celem było głównie opracowanie takich technik pozyskiwania pracowników, które pozwalały jak najlepiej poznać kandydatów oraz wybrać tych „najlepiej pasujących” do celów organizacji i jej kultury (tamże). Od początku XXI wieku w wyniku rozwoju komunikacji elektronicznej kandydaci do pracy zaczęli dzielić się wrażeniami i spostrzeżeniami (zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi) z uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji w danych organizacjach. Powszechność tej praktyki kandydatów zdeterminowała konieczność analizowania ich wrażeń z uczestnictwa

w tychże procesach oraz wdrożenie narzędzi pomocnych w kształtowaniu jak najbardziej pozytywnych doświadczeń, czyli *candidate experience* (tamże).

Candidate experience oznacza całokształt wiedzy, emocji i uczuć zgromadzonych przez kandydata w procesie starania się o zatrudnienie. Poznawczy i afektywny wymiar CX odzwierciedlają hierarchię potrzeb klientów związanych z doświadczeniami. U podstaw tej hierarchii znajdują się wrażenia mechaniczne/fizyczne, wyższe miejsca zajmują potrzeby doświadczenia emocji (Wojtaszczyk, 2016, s. 72 za: Berry, Carbone i Haeckel, 2002).

Istnieje szereg innych narzędzi, które stosować można w celu budowania pozytywnych doświadczeń kandydatów, zarówno fizycznych, jak i emocjonalnych (tab. 1).

Tabela 1. Wybrane instrumenty budowania fizycznych i emocjonalnych doświadczeń kandydatów do pracy

Etap procesu pozyskiwania pracowników	Narzędzia kształtowania pozytywnych doświadczeń kandydatów	
	Doświadczenia fizyczne	Doświadczenia emocjonalne
Rekrutacja	Informowanie o szeroko rozumianych warunkach zatrudnienia na stanowisku/ w organizacji. Informowanie o procesie aplikowania. Informowanie o wymaganiach w stosunków do kandydatów. Informacja zwrotna o przyjęciu aplikacji.	Dodatkowe informacje o organizacji (także organizacji jako pracodawcy). Informowanie o procedurach selekcji i adaptacji. Osobisty kontakt z kandydatem. Atrakcyjna i funkcjonalna strona domowa pracodawcy/zakładka „kariera”.
Selekcja	Szczegółowe informowanie kandydatów o warunkach pracy. Profesjonalizm realizowania działań selekcyjnych. Informacja zwrotna o odrzuceniu kandydata/zakwalifikowaniu kandydata do dalszych etapów selekcji.	Partnerskie podejście do selekcji. Wykorzystanie „nowych” technik doboru.

Źródło: K. Wojtaszczyk (2016), *The Idea and Instruments for Building a Positive Candidate Experience*, „WEI International Academic Conference Proceedings”, no. 5, s. 70–76.

Pozytywne doświadczenia kandydatów są kształtowane poprzez profesjonalizm realizatorów praktyk rekrutacyjno-selekcyjnych. Ci ostatni powinni wykazywać się życzliwością, troskliwością, sprawnością działania, ale i umiejętnością włączania do swojej pracy nowych technik i narzędzi (Wojtaszczyk, 2016, s. 74). „Proces selekcji, w którym kandydat ma kontakt z firmą oraz jej pracownikami, jest doskonałą okazją do wzbudzenia pozytywnych odczuć, a w konsekwencji kształtowania pozytywnego wizerunku” (Dolot, 2013, s. 96).

Kolejne ze współczesnych oblicz rekrutacji i selekcji wiąże się z rozwojem technologii. Jedną z częściej stosowanych form przyciągania pracowników jest e-rekrutacja. Listwan i Kawka (2006, s. 92) zauważają, że przyczyną jej popularności

są niskie koszty jednostkowe, nieograniczony zasięg ogłoszenia, minimalny czas dostępu do informacji o naborze, duża elastyczność oraz możliwość aktualizacji danych on-line. Umieszczone na portalach internetowych oferty pracy pozwalają szybko dotrzeć do specjalistów, którzy na co dzień pracują w świecie internetu. Ponadto e-rekrutacja umożliwia monitorowanie efektywności podejmowanych działań. Portale rekrutacyjne zapewniają uczestnikom interaktywność, przez co mogą być także wykorzystywane w selekcji i tym samym przyczynić się do skrócenia i uproszczenia procesu (Krajewska-Nieckarz i Białas, 2013, s. 96).

W przypadku selekcji kandydatów on-line, obok tradycyjnej weryfikacji dokumentów aplikacyjnych kandydata, analizuje się także adekwatność jego kompetencji i umiejętności. Jest to możliwe dzięki zastosowaniu np. analizy video-cv, czyli video-prezentacji kandydata, w której opowiada on o swoich walorach. Inne, bardziej interaktywne metody, służą wprowadzeniu do procesu selekcji dyskusji nad zadaniem i ocenie umiejętności konstruktywnego rozwiązywania sytuacji problemowych.

E-selekcja wymaga jedynie dostępu do internetu i zaangażowania w proces. Odbywa się z wykorzystaniem komunikatorów umożliwiających prowadzenie rozmów na odległość w czasie rzeczywistym. Za pomocą nowoczesnych komunikatorów internetowych rekruter i kandydat mogą nie tylko porozumiewać się, ale i wymieniać plikami np. z zadaniami selekcyjnymi dla kandydata (tamże, s. 97–98).

Kolejnym z istotnych obliczy współczesnej e-rekrutacji i e-selekcji jest doskonalenie stron internetowych pracodawców i wyposażanie ich w zakładkę „Kariera”. Z punktu widzenia kandydatów do pracy jest to ważne źródło informacji zarówno o pracodawcy, jak i o ofercie zatrudnienia. Co ciekawe, kandydaci zwracają również uwagę na funkcjonalność i atrakcyjność takich stron. Powinny być one zatem responsywne (dostosowane do urządzeń mobilnych) oraz intuicyjne w obsłudze (Wojtaszczyk, 2016, s. 76).

Wielu badaczy dostrzega także potencjał wykorzystywania w procesach rekrutacji i selekcji różnych serwisów społecznościowych, w których aktywni są pożądanymi kandydaci do pracy. Zastosowanie ich w procesach rekrutacji i selekcji może być bardzo szerokie. Można bowiem zarówno przeszukiwać profile użytkowników w celu odnalezienia wartościowych kandydatów, jak i weryfikować informacje o kandydatach, którzy złożyli swoje aplikacje. Warto, by rekruterzy uczestniczyli w serwisach społecznościowych jako ich użytkownicy. Taka aktywność umożliwia identyfikację osób z określonej branży i nawiązanie z nimi przyjacielskiego kontaktu. Istnieje prawdopodobieństwo, że kandydat będzie bardziej przychylny rekruterowi, którego poznał we wcześniejszych dyskusjach w wirtualnym świecie (McEntire i Greene-Shorridge, 2011, s. 269).

Można zatem przyjąć, że pracodawcy są zmuszeni do sprostania nowej rzeczywistości związanej ze wzrostem popularności mediów społecznościowych i wychodzenia temu naprzeciw. Wykorzystują media społecznościowe zarówno do pozyskiwania kandydatów (tzw. *social recruiting*), jak i budowania wizerunku pracodawcy z wyboru.

Coraz częściej w wirtualnym świecie pracodawcy wykorzystują także grywalizację (tworzenie angażujących gier dla potencjalnych kandydatów) i *viral recruiting* (rekrutację z zastosowaniem marketingu wirusowego polegającego na rozpowszechnianiu treści rekrutacyjnych przez samych kandydatów). Popularna staje się również rekrutacja przez scouting związana z obserwacją kandydatów w terenie – bezpośrednio podczas ich pracy (Kampioni-Zawadka, 2014, s. 64).

Biorąc pod uwagę powyższe, mówić zatem można o ewolucji zasad pozyskiwania pracowników (tab. 2). Autorzy raportu „Trendy HR” wskazują na konkretne działania, które tę ewolucję potwierdzają.

Tabela 2. Stare i nowe zasady pozyskiwania pracowników

Stare zasady	Nowe zasady
Kandydatów wyszukuje się przy pomocy narzędzi internetowych.	Rekruterzy stale poszerzają wykorzystanie mediów społecznościowych (obok LinkedIn – Twitter, Facebook, Glassdoor, Pinterest, Quora) do poszukiwania kandydatów.
Marka pracodawcy jest elementem strategii marketingowej.	Marka pracodawcy ma własną strategię sięgania do wszystkich możliwych źródeł pozyskiwania kandydatów.
Proces rekrutacji prowadzą rekruterzy.	Rekruterzy współpracują z menedżerami w procesie poszukiwania kandydatów, wykorzystując sieci, uwzględniając potrzeby kulturowe i kryteria sukcesu.
Oczekiwania pracodawcy wobec pracownika ilustruje opis stanowiska.	Opis stanowiska koncentruje się na potrzebach kandydata; jest to taktyka, która przyciąga trzy razy więcej wysoko ocenianych kandydatów.
Jedyną wymaganą technologią pozyskiwania talentów jest system śledzenia kandydatów.	Pracodawcy posiadają platformy technologiczne służące do pozyskiwania talentów oraz umożliwiające zarządzanie tym procesem, nagrywanie rozmów z kandydatami na wideo, zarządzanie rozmowami, relacjami z kandydatami i procesem onboardingu nowych pracowników.
Procesy pozyskiwania talentów odznaczają się sprawnością, skutecznością i szybkością, korzystną dla pracodawcy.	Procesy pozyskiwania talentów skupiają się na kandydatkach i menedżerach odpowiadających za rekrutację, kształtując doświadczenie kandydata w istotnych momentach procesu rekrutacji.

Źródło: *Trendy HR 2017*, Deloitte, za: A. Lavoie (2015), *How to attract the best talent with your job descriptions*, www.aberdeenessentials.com/hcm-essentials/how-to-attract-the-best-talent-with-your-job-descriptions/ [dostęp: 4.03.2018].

Zasadniczo, traktując zatrudnianie pracowników jako jedną z podstawowych subfunkcji personalnych, należy postulować, by było to działanie realizowane w sposób jak najbardziej staranny i kompetentny (Janowska, 2011, s. 29). Można stwierdzić, że choć cel rekrutacji i selekcji jest wciąż aktualny, bo opiera się na założeniu konieczności przyciągania kandydatów i wyselekcjonowania najlepszych z nich, to metody i techniki pozyskiwania kadry znacznie ewoluowały. Ewolucja ta wynikała ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

Nowe oblicza rekrutacji i selekcji wymagają od osób pełniących role rekruterów i selekcjonerów nieco odmiennych (od tradycyjnych) kompetencji.

Obowiązująca w Polsce Klasyfikacja Zawodów i Specjalności podaje, że specjalista do spraw rekrutacji pracowników (rozumianej szeroko) „zajmuje się identyfikowaniem wymogów, ograniczeń i przesłanek rekrutacji ze strony podmiotu zatrudniającego, rynku pracy, uregulowań prawnych, oceną przydatności źródeł wiedzy o kandydatach, kanałów informacyjnych, procedur rekrutacyjnych itp.” (*Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia*, dostęp: 3.02.2018). Szczegółowe zadania zawodowe rekrutera polegają na określeniu procedury rekrutacji i wyborze instrumentów oceny kandydatów, identyfikacji ograniczeń procesu rekrutacji – wewnętrznych i zewnętrznych – i ich wpływu na proces rekrutacji, zrealizowaniu procesu wyboru i na merytorycznej ocenie poczynionych przedsięwzięć (tamże).

Role przypisywane realizatorom funkcji personalnej, w tym funkcji rekrutacji i selekcji, mogą być pod różnymi względami zróżnicowane (Listwan, 2001, s. 53). Przykładowo A. Ludwiczynski (2001, s. 131), określając role organizacyjne menedżerów personalnych (administrator, pragmatyk, innowator i kreator), przyjmuje za punkt wyjścia orientację na pracowników i procedury kadrowe oraz orientację na potrzeby kadrowe organizacji i zmiany. Działania administratora mają charakter podstawowy i rutynowy. Pragmatyk charakteryzuje się wyższym niż administrator nastawieniem na pracowników i procedury kadrowe; tworzy zasady, reguły i procedury kadrowe oraz wdraża je. Innowator charakteryzuje się znikomą orientacją na pracowników i procedury kadrowe, natomiast wyróżnia go orientacja na ścisłe współdziałanie z naczelnym kierownictwem w celu wprowadzania w organizacji zmian rozwojowych. Z kolei kreator integruje interesy naczelnego kierownictwa i kierowników liniowych i pracowników, jest także niezależny w swoim profesjonalnym działaniu, wnosi do organizacji nowe wartości i rozwija techniki zarządzania zasobami ludzkimi (tamże).

Role realizatora funkcji personalnej mogą być także opisane przez pryzmat jego czynności: odnoszących się do otoczenia organizacji oraz odnoszących się do organizacji i jej pracowników.

Pierwsze czynności, w ujęciu T. Listwana (2001, s. 55), koncentrują się na kształtowaniu wizerunku organizacji, rozpoznawaniu warunków jej otoczenia, rozpoznaniu działalności organizacji, zarówno współdziałających, jak i konkurujących. Druga grupa czynności zawiera szersze spektrum działań, począwszy od preparacji, związanej z rozpoznawaniem istniejących warunków działalności firmy, opracowania strategii personalnej, planów kadrowych, skończywszy na oprzyrządowaniu funkcji personalnej i zabezpieczeniu sprawnego jej przebiegu. Realizując przytoczone czynności, realizator funkcji personalnej może stawać się także inspiratorem, kreatorem czy doradcą (tamże). Ta klasyfikacja z kolei pokazuje na spektrum możliwych działań rekrutera/selekcjonera, który zobligowany jest zarówno do monitorowania komunikatów rekrutacyjnych konkurujących organizacji, monitorowania opinii byłych lub potencjalnych pracowników organizacji, które są jednymi z miar marki organizacji jako pracodawcy, jak i do diagnozowania potrzeb rozwojowych aktualnie zatrudnionych pracowników.

Czynności rekrutera/selekcjonera nie ograniczają się do tworzenia ogłoszeń o pracy i sprawnego prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych, lecz dotyczą także analizowania wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia organizacji w celu przewidywania zjawisk, które mogą mieć wpływ na kształt procesów rekrutacji i selekcji w organizacji.

Ponadto rola realizatorów funkcji personalnej jest określana jako rola innowatorów, którzy w ramach realizowanych zadań zawodowych odnoszą się do twórczych ich aspektów, np. wprowadzania nowych procesów i procedur, które mają odpowiadać rzeczywistym problemom organizacji, ale jednocześnie wnosić do organizacji nowe wartości. Bliska ujęciu twórczości roli realizatora funkcji personalnej jest rola agenta zmian dotycząca funkcji doradczej i służenia radą dla pracowników organizacji, zwłaszcza we wdrażaniu i zarządzaniu procesami zmiany (Caldwell, 2001, s. 39–52).

Przytoczone klasyfikacje wskazują na mnogość ról i zadań, które wykonują realizatorzy funkcji personalnej, w tym subfunkcji rekrutacji i selekcji. I choć z pewnością poszczególni pracownicy pełnią jedną, bądź co najwyżej kilka spośród wymienionych ról, to wymagają one od nich legitymowania się profesjonalnymi kompetencjami (tamże, s. 54) (tab. 3).

Tabela 3. Kluczowe obszary kompetencji realizatorów funkcji rekrutacji i selekcji pracowników

Obszar kompetencji	Funkcja realizatora rekrutacji i selekcji
Wiarygodność osobista	Przestrzegają obowiązujących w firmie wartości, utrzymują relacje oparte na zaufaniu, działają z przekonaniem (mają popartą dowodami opinię na temat tego, co należy zrobić, aby przedsiębiorstwo odniosło sukces).
Umiejętność zarządzania zmianą	Mają umiejętność inicjowania zmian – potrafią diagnozować problemy, budować relacje z klientami, wyrażać wizję, ustalać plan działań przywódczych, rozwiązywać problemy i osiągać cele.
Umiejętność zarządzania kulturą	Pełnią funkcję „strażników kultury”, określają, jakiej kultury potrzebuje firma, aby zrealizować strategię biznesową, kształtują tę kulturę w sposób atrakcyjny dla pracowników, przekładają założenia kulturowe na konkretne działania, zachęcają kadrę kierowniczą do zachowań zgodnych z pożądaną kulturą.
Realizacja praktyk ZZL	Potrafią realizować najbardziej innowacyjne praktyki ZZL w takich dziedzinach jak rekrutacja, rozwój pracowników, wynagradzanie i komunikacja.
Rozumienie sposobu działania przedsiębiorstwa	Rozumie takie komponenty organizacji jak: strategia, sposób organizowania, konkurencja, finanse, marketing, sprzedaż, operacje oraz IT.

Źródło: W. Brockbank, D. Ulrich i D. Beatty (1999), *HR professional development: Creating the future creators at the University of Michigan Business School*, „Human Resource Management”, vol. 18, s. 111–117.

Z przytoczonego zestawu kompetencji realizatora funkcji personalnej wynika, że „w świecie współczesnych problemów zZL nie wystarczą już dawne kompetencje” (Ulrich, Allen i in., 2010, s. 106). Role realizatorów funkcji pozyskiwania zmieniają się także w kontekście ewolucji nowych koncepcji pozyskiwania pracowników,

do których należy pozyskiwanie talentów (*talent acquisition*). Specjaliści ds. pozyskiwania talentów to osoby, które powinny legitymować się zarówno doświadczeniem w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, jak i w employer branding. Taki specjalista powinien posiadać też zdolności niestandardowego myślenia, wysoki poziom inteligencji emocjonalnej oraz umiejętność rozpoznawania potrzeb potencjalnych kandydatów do pracy. Rola specjalisty ds. pozyskiwania talentów nie kończy się wraz z zakończeniem procesów rekrutacji i selekcji. Jego zadaniem jest także zadbanie o to, aby „złowiony” talent zaadaptował się w organizacji oraz aby obietnice złożone mu w procesie rekrutacji i selekcji były spełnione (*Marka Pracodawcy w Polsce*, 2017, s. 3–4).

1.3. Artyści jako podmiot zarządzania zasobami ludzkimi

Rekrutacja i selekcja dotyczą przedstawicieli różnych zawodów, przy czym specyfika zawodu osoby pozyskiwanej jest jedną z determinant stosowanych w naborze i doborze metod, technik i narzędzi. W przypadku pozyskiwania artystów, na co wskazuje chociażby socjologiczna charakterystyka tego zawodu – osoba zajmująca się „działalnością twórczą o indywidualnym charakterze, znamionująca biegłość, a przy tym wykazująca zaangażowanie talentu, wyobraźni i innych cech osobowości, która to działalność pełni swoistą funkcję społeczną, zaakceptowaną przez zbiorowość w wyniku zapotrzebowania na określone wartości, które artysta może oferować” (Golka, 2008, s. 77) – tradycyjne techniki rekrutacji i selekcji mogą okazać się niewystarczające.

Przyjąć trzeba ponadto, że osoby zajmujące się pracą artystyczną są szczególnymi podmiotami zarządzania zasobami ludzkimi. Jednym z powodów takiego specyficznego postrzegania artystów jest to, że nawet współcześnie ich ocena i społeczne wyobrażenia o ich statusie są pokłosiem działania XIX-wiecznej cyganerii.

Cyganeria cechowała się charakterystycznym zaniedbanym wyglądem, bez troską wobec spraw dnia codziennego, ekstawagancją zachowań połączonych z alkoholizmem i nieprzywiązywaniem wagi do norm społecznych (także w sferze seksualności), zamykaniem się we własnym środowisku [...] Artysta [...] był uznany za najdoskonalszy przejaw ludzkiego życia” (tamże, s. 79).

Choć powyższa definicja dotyczy sytuacji z XIX stulecia, to nadal wokół życia zawodowego artystów narasta wiele mitów. Trudno rozstrzygać o ich prawdziwości ze względu na to, że każdemu z utwalonych mitów można przypisać historię artysty zarówno potwierdzającą go, jak i przeczącą. I tak w literaturze rozstrzygane są mity o: wyjątkowości artystów, powołaniu do pracy artystycznej,

bezinteresowności uprawiania sztuki, wolności w sferze działalności artystycznej, tworzeniu w cierpieniu i udręce, braku akceptacji społecznej dla twórcy (tamże, s. 81–82).

Działalność artystów polega na tworzeniu dzieł artystycznych. Proces tworzenia dzieł odbywa się pomiędzy twórcą i jego wytworem. „Twórca kreuje swe dzieło, ale jednocześnie w trakcie jego realizacji dochodzi do swoistej gry między zamiarem a jego spełnieniem. Wytwór (dzieło), aczkolwiek genetycznie związany z autorem, niejako odrywa się od niego i rozpoczyna nowy, autonomiczny sposób istnienia, dzięki procesom odbiorczym” (Nowak-Wolna, 2007, s. 30). W wytworze artysty uwidacznia się jego osobowość twórcza i to ona decyduje o specyficznej, niepowtarzalnej wartości artystycznej dzieła. Pamiętać jednak należy, że dzieło artystyczne wykracza poza intencje twórcy i o jego wartości estetycznej decyduje także odbiorca (tamże).

Warunki, w jakich rodzi się kariera artystyczna, nie zostały jak dotąd dokładnie sprecyzowane. Na próżno zatem szukać w literaturze sprawdzonych rekomendacji jak wychować bądź wykreować artystę. Przyjmuje się jednak, że do istotnych determinant kariery artystycznej, oprócz predyspozycji indywidualnych, można zaliczyć: stymulujące otoczenie społeczno-kulturowe (np. istnienie instytucji systemu artystycznego), „uśmiech losu”, sprzyjające warunki do pracy, sposób gospodarowania siłami twórczymi i pomoc innych ludzi (Golka, 2008, s. 83–84). Kariera artystyczna jest zatem wypadkową zarówno intencjonalnych działań samego artysty, jego opiekunów i odbiorców jego dzieł twórczych, jak i czynników nieprzewidywalnych.

Dodatkowym utrudnieniem dla badaczy zajmujących się karierami zawodowymi artystów jest deprofesjonalizacja artystów (każdy może aspirować do bycia artystą bez względu na profesjonalne przygotowanie) oraz różnorodność ich sytuacji zawodowych. Ponadto nie istnieje społeczny konsensus na temat bycia artystą. Często sami artyści, być może ze skromności, nie przyznają się do tego miana, gdyż oznaczałoby ono dla nich przyznanie się do mistrzostwa w swojej dyscyplinie sztuki. Z drugiej strony bywa tak, że termin „artysta” jest nadużywany przez osoby mające o sobie wygórowane mniemanie (Krawczak, 2013, s. 27).

Poniekąd definiowanie kim jest artysta można nieco uporządkować, przyjmując kryteria związane ze zdobytym wykształceniem artystycznym. Przykładowo artysta muzyk (absolwent wyższej uczelni artystycznej) powinien z założenia osiągnąć określone w ustawie efekty kształcenia, do których zalicza się: wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne. W zakresie wiedzy absolwent takiej uczelni muzycznej powinien wykazywać się znajomością repertuaru i materiału muzycznego, rozumieć kontekst sztuki muzycznej, znać narzędzie improwizacji i opcjonalnie opanować podstawy pedagogiki.

W zakresie umiejętności artysta powinien umieć wyrażać ekspresję artystyczną, biele wykonywać repertuar, sprawnie pracować w zespołach, być przygotowanym do pracy w formie ćwiczeń i pracy podczas prób, czytać nuty, wykazywać się

umiejętnościami twórczymi i odtwórczymi, potrafić improwizować i występować publicznie. Kompetencje społeczne, kształtowane w procesie kształcenia muzyków, to: niezależność, krytycyzm, komunikowanie się, odporność psychiczna (Kędzióra i Kościelna, 2017, s. 353).

Przyjmując, że absolwenci wyższych uczelni artystycznych w Polsce osiągają zakładane efekty kształcenia, można uznać zasadność kwalifikowania artystów ze względu na zdobyte wykształcenie. Z drugiej strony jako artyści zatrudniani są także ci nieposiadający artystycznego wykształcenia, dla których praca twórcza stanowi główne źródło dochodów (przykładem może być przypominająca „amerykański sen” artystyczna kariera gospodyni domowej Susan Boyle, która dzięki występowi w brytyjskiej edycji znanego programu typu *talent show* rozpoczęła współpracę z wytwórniami muzycznymi i zdobyła międzynarodową popularność).

Bez względu na kryteria wyróżniania artystów trzeba przyznać, że to zasoby ludzkie (wiedza, umiejętności, doświadczenie, a przede wszystkim talent i twórczość) są nośnikami powodzenia organizacji powołanych do działalności twórczych. Zespoły kreatywne, w których zatrudnieni są profesjonalni artyści (zarówno twórcy, jak i wykonawcy): aktorzy, choreografowie, muzycy, tancerze, śpiewacy, pisarze, projektanci, malarze – są „sercem” każdej organizacji obszaru kultury (Varbanova, 2015, s. 36). Stała troska o zasoby ludzkie (ich pozyskiwanie i rozwój) jest zatem jedną z kluczowych cech innowacyjnej instytucji kultury (Wróblewski, 2015, s. 90).

Według „Klasyfikacji zawodów i specjalności” za nabór i dobór artystów odpowiedzialni są przede wszystkim dyrektorzy i kierownicy organizacji, choć ich zadania w ramach realizowania tej subfunkcji personalnej są ujęte dość powierzchownie (tab. 4).

Tabela 4. Zadania zawodowe pracowników instytucji artystycznych związane z naborem i doбором artystów

Zawód	Kod	Zadania zawodowe w obszarze rekrutacji i selekcji
Reżyser filmowy	265407	„dobór współrealizatorów, aktorów i odtwórców (dublerów, kaskaderów, statystów) oraz innych współpracowników twórczych i pomocniczo-twórczych a następnie kierowanie ich pracą”
Asystent reżysera filmowego	265401	„pomoc przy doborze kandydatów do obsadzenia ról aktorskich i epizodów oraz przy doborze statystów i kaskaderów; wykonywanie prac pomocniczych przy próbnym zdjęciach aktorów”
Reżyser teatralny	265408	„dobieranie współrealizatorów, aktorów i odtwórców (statystów) oraz innych współpracowników twórczych i pomocniczo-twórczych, a następnie kierowanie ich pracą”
Reżyser telewizyjny/radiowy	265409	„dobieranie obsady aktorskiej spektaklu teatralnego lub, w przypadku innego programu, ustalanie jego uczestników”
Dyrektor teatru	143116	„prowadzenie polityki personalnej teatru, w tym: ustalanie planów pracy, urlopów i nagradzania oraz zapewnianie szkoleń i nadzorowanie rozwoju zawodowego pracowników teatru”

Tabela 4 (cd.)

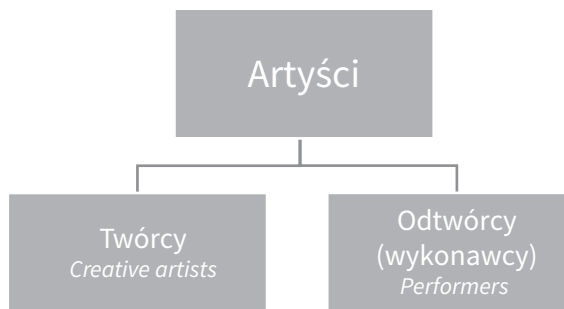
Zawód	Kod	Zadania zawodowe w obszarze rekrutacji i selekcji
Dyrektor zespołu pieśni i tańca	143119	„zapewnianie zespołowi profesjonalnej kadry instruktorów: tańca, śpiewu, muzyki oraz bezpiecznego środowiska pracy podczas warsztatów i obozów szkoleniowych, koncertów itp., prowadzenie polityki personalnej zespołu, w tym: ustalanie planów pracy i zatrudnienia, zapewnianie szkoleń i nadzorowanie rozwoju zawodowego pracowników oraz wykonywanie innych zadań określonych w kodeksie pracy i innych przepisach”
Kompozytor	265204	„pełnienie funkcji kierowniczych w instytucjach artystycznych placówkach naukowych zajmujących się muzyką”
Dyrygent	265203	„pełnienie funkcji kierowniczej w instytucji artystycznej (filharmonia, teatr operowy, teatr muzyczny, zespół artystyczny), a także w placówkach kulturalnych”

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Klasyfikacja Zawodów i specjalności*, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/?p_p_id=jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1 [dostęp: 23.03.2018].

Należy dodać, że w klasyfikacji nie uwzględniono aspektów związanych z realizowaniem funkcji pozyskiwania artystów w przypadku takich zawodów jak: choreograf czy kierownik produkcji filmowej/telewizyjnej/radiowej. Z kolei w przypadku kompozytorów i dyrygentów wskazano tylko na ewentualne/potencjalne pełnienie funkcji kierowniczych (bez odniesienia do subfunkcji prowadzenia naboru i doboru artystów). Zastanawiająca jest również różnica w zakresie czynności dyrektora teatru i dyrektora zespołu pieśni i tańca w odniesieniu do dbania o jakość zasobów ludzkich. Choć w praktyce stanowiska te są analogiczne, czynności dyrektora zespołu pieśni i tańca zostały w tej klasyfikacji uszczegółowione. Z dotychczasowych doświadczeń autorki wynika, że w procesie doboru i naboru uczestniczą także: pedagogzy baletu, pedagogzy chóru, coraz częściej także koordynatorzy pracy artystycznej, którzy weryfikują dostępność kandydata w okresie prób i spektakli. Ci jednak nie zostali uwzględnieni w klasyfikacji w ogóle.

Zatrudnianie artystów to obszar niezwykle skomplikowany i niepewny. Nie wszyscy artyści mają stałą, etatową pracę. Artyści współpracować mogą również na podstawie stosunku cywilnoprawnego czy samozatrudnienia. Współpraca ta może mieć zarówno charakter incydentalny (jedno przedstawienie), jak i długofalowy. Często zdarza się tak, że praca artystyczna musi być przeplatana podejmowaniem zajęć dorywczych np. gdy praca w zawodzie artysty łączy się z pracą nauczyciela. Praca poniżej oczekiwań, a także dwuzawodowość artystów są rezultatami nadpodaży pracy artystów na rynku pracy w stosunku do zgłaszanego popytu. Wielu autorów uważa, że artyści nie są racjonalnymi podmiotami ekonomicznymi, gdyż obserwując dochody tzw. supergwiazd i celebrytów, niekiedy przeczacują własne możliwości i talenty (Grzełowska, 2016, s. 112).

Opisując status artystów, warto dodać także, że w literaturze wyróżnia się dwie ich kategorie: artyści twórcy i artyści wykonawcy (rys. 2).



Rysunek 2. Podział artystów ze względu na ich role w działalności twórczej

Źródło: opracowanie własne.

Do grupy twórców zalicza się: autorów dzieł, scenarzystów, kompozytorów, choreografów itp. Wykonawcy to aktorzy, tancerze, piosenkarze, cyrkowcy itp. Uczestnictwo w tych dwóch grupach artystów nie wyklucza się, co oznacza, że w ramach pracy artystycznej, w zależności od potrzeb, artyści wcielać się mogą w różne role. Jednak artyści funkcjonujący w przedsięwzięciu artystycznym w ramach określonej roli pracują w nieco inny sposób. Twórcy częściej pracują niezależnie, na zasadach samozatrudnienia, wykonawcy z kolei częściej są zatrudniani w różnych podmiotach (Towse, 2011, s. 309).

Niewiele jest badań, które koncentrowałyby się na środowiskach artystycznych. Jednymi z ważniejszych badań, które były realizowane w ostatnich latach, są te z 2015 roku, dotyczące trajektorii sukcesu artystycznego (Bachórz i Stachura, 2015). Choć badania te przeprowadzono w województwie pomorskim, to z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że opisana w nich kondycja środowisk twórczych, a w tym także strategie adaptacji artystów w polu kultury, jest analogiczna w różnych regionach.

Wyniki badań opublikowanych w raporcie „Trajektorie sukcesu artystycznego” mają przede wszystkim charakter jakościowy. Ważne wnioski z niniejszych badań odnoszą się do kwestii związanych z zatrudnianiem twórców. Zauważono, że fakt utrzymywania lub nieutrzymywania się ze sztuki jest czymś odrębnym w stosunku do formy i stabilności zatrudnienia. Przykładowo – zatrudnienie artysty w zawodzie, który jest pokrewny dla zawodu typowo twórczego (np. w instytucji kultury) wiąże się z poczuciem stabilności zatrudnienia, ale nie zawsze jest komfortowe dla artysty. Oceny przypisywane takim sytuacjom związanym z zatrudnieniem są zróżnicowane – od zadowolenia z pracy do odbierania jej jako przeszkody dla własnej aktywności twórczej. Może zdarzać się tak, że gdy praca nie jest związana z twórczością, artyści postrzegają zobowiązania zawodowe jako praktycznie uniemożliwiające im twórczość artystyczną. W związku z tym stosują różne strategie godzenia ze sobą odmiennych aktywności (zawodowej i twórczej). Łączenie aktywności twórczych i zawodowych bywa nazywane w literaturze „podwójnym życiem”. Ogólnie rzecz biorąc, artyści działają jako:

- 1) osoby, których zatrudnienie oparte jest na pracy etatowej (jednej lub kilku)
 - a. tożsamej z twórczością (teatr, filharmonia)
 - b. „okołokulturalnej” (biblioteka, szkoła, instytucja kultury)
 - c. niezwiązanej z twórczością
 - i. traktowanej jako etap
 - ii. traktowanej jako stan permanentny
- 2) osoby, które utrzymują się z prac zleconych i projektów
 - a. tożsamych z twórczością
 - b. pokrewnych wobec twórczości
- 3) przedsiębiorcy
 - a. utrzymujący się ze sztuki
 - b. utrzymujący się z działalności gospodarczej niezwiązanej z twórczością
 - i. traktowanej jako etap
 - ii. traktowanej jako stan permanentny
- 4) twórcy, którzy łączą różne formy zarobkowania
- 5) emeryci, renciści, bezrobotni, studenci (tamże, s. 73).

Jednym z problemów podjętych w badaniach trajektorii sukcesu artystycznego był ten związany z miejscem zamieszkania artysty. Otóż przyjmując, że sukces artystyczny stanowi sumę pozytywnych reakcji publiczności i rozpoznawalności artysty, problemem jest geograficzny zasięg przedsięwzięcia artystycznego w odległości od znaczącego ośrodka kultury. Z relacji badanych artystów wynika, że

Trójmiasto i Pomorze porównywane bywały do Warszawy, ale przeważnie nie w kontekście ich szczególnej specyfiki czy atmosfery, a raczej hierarchicznego ułożenia na skali wyznaczonej przez zagęszczenie zawodowych możliwości. Pomorze jest więc w wywiadach obecne, niemal wyłącznie, poprzez względną trudność prowadzenia kariery, wynikającą z oddalenia od zasobów (na przykład aktorzy podkreślają techniczną oraz finansową kłopotliwość udziału w castingach, które zlokalizowane są głównie w stolicy) (tamże, s. 61).

Zasadniczo niewiele wniosków z badań prowadzi do rekomendacji w zakresie doskonalenia funkcji pozyskiwania pracowników artystów czy całościowo funkcji personalnej. Wydaje się, że w odpowiedzi na zauważone w badaniach problemy, nie jawią się propozycje dla zarządzania.

Pracodawcy artystów potrzebują informacji o umiejętnościach przyszłych pracowników. Najczęściej informacje te wyrażone są w zdobytych certyfikatach i dyplomach szkół artystycznych. Stanowią potwierdzenie kompetencji artystów. Pracodawcy, wykorzystując informacje zawarte w formalnych dokumentach, dokonują oceny kandydatów i podejmują decyzje o zatrudnieniu. W pewnym sensie system edukacji artystycznej pełni rolę sita. Nie jest to korzystne zjawisko z punktu widzenia pracodawców. Otrzymane dyplomy i certyfikaty świadczą o determinacji artystów i ich umiejętnościach zintegrowania się z innymi studentami w toku nauki. Nie są to jednak kompetencje najważniejsze w ocenie kandydatów do pracy w zawodach artystycznych (Towse, 2011, s. 325).

W związku z tym, że formalna edukacja artystyczna nie jest świadectwem wymaganych kompetencji artysty, wiele instytucji wprowadza własne instrumenty selekcji

kandydatów do pracy. Zatrudnianie artystów najczęściej odbywa się poprzez organizowanie castingów (Varbanova, 2015, s. 353). Castingi (obsadzanie spektaklu/filmu) najczęściej przybierają formę przesłuchań przed komisją złożoną ze specjalistów w danej dziedzinie sztuki (np. teatr, film, taniec). Członkowie komisji wspólnie podejmują decyzję o obsadzeniu artysty bądź odrzuceniu jego kandydatury do przedsięwzięcia artystycznego. Najczęściej ocena komisji jest uzależniona od ustalonych wcześniej kryteriów oceny talentu i umiejętności artystycznych (tamże, s. 353–355).

Castingiem mogą zajmować się zarówno zatrudnieni w organizacji artyści, jak i wyspecjalizowane agencje. W branży filmowej proces doboru jest koordynowany zwykle przez kierownika castingu, który podejmuje działania rekrutacyjno-selekcyjne w porozumieniu z reżyserem i producentem. W ramach przygotowywania przedsięwzięcia artystycznego (np. filmu) może zdarzyć się tak, że casting dotyczy tylko ról drugoplanowych i doboru statystów. Istnieją przypadki, że scenariusz filmu powstaje z myślą reżysera/scenarzysty o zatrudnieniu konkretnego aktora – wtedy casting jest zbędny (Sadowski, 2014).

Obserwatorzy m.in. branży filmowej zauważają, że to właśnie udział w castingu jest dla większości artystów jedyną szansą na otrzymanie angażu. Niewielu jest w Polsce takich artystów, których umiejętności są na tyle rozpoznawalne wśród zainteresowanych decydentów (reżyserów, reżyserów castingów, producentów), by nie trzeba było ich weryfikować podczas przesłuchania (castingu) (tamże).

Jednym z najczęściej stosowanych zadań w castingu jest odgrywanie przez kandydata wybranej sceny/fragmentu scenariusza/partii wokalne. Można przyjąć, że casting jest z jednej strony techniką selekcji kandydatów, a z drugiej strony także procesem uczenia się reżysera, który w sytuacji wcielania się artysty w rolę może rewidować dotychczasowe zamiary na stworzenie swojego dzieła (Irving i Rea, 2006).

Praca osób odpowiedzialnych za casting artystów wymaga wysokiego poziomu kreatywności w sferze zawodowej. Takie osoby powinny płynnie generować pomysły na obsady aktorskie oraz posiadać ugruntowane rzemiosło zawodowe polegające na bieżącym śledzeniu karier artystów (Salwa, 2014).

Nieco inaczej sytuacja kształtuje się w przypadku sprzężenia karier artystów posiadających różny dorobek. Może zdarzyć się tak, że artysta, posiadający już pewne uznanie w swoim środowisku zawodowym, nie może sobie pozwolić na to, by łączyć swoją karierę z karierą osoby, która nie przystaje do jego statusu, bądź znacząco odbiega od wykreowanego wizerunku. W takiej sytuacji reputacja artysty, osiągnięta przed udziałem w procesie pozyskiwania do przedsięwzięcia artystycznego, jest jednym z kryteriów selekcji (Wagner, 2005, s. 13).

Proces weryfikacji pracowników w organizacjach artystycznych jest specyficzny. L. Varbanova (2016, s. 339) nazywa go identyfikacją „chemii” istniejącej między członkami zespołu kreatywnego. „Chemia” (jako kryterium) w procesie selekcji to rodzaj przecucia, intuicji, wrażeń bądź subiektywnych odczuć selekcyjnego wobec samego kandydata, jak i jego przydatności do pracy.

Badania własne autorki realizowane (w latach 2017–2018) metodą obserwacji bezpośredniej ukazały, że sposób organizowania castingów jest uzależniony

od specyfiki organizacji, specyfiki przedsięwzięcia artystycznego i aktualnej sytuacji zawodowej pożądanym w obsadzie artystów. W rezultacie obserwowania zarówno działań rutynowych (np. przygotowanie miejsca castingu, harmonogramu przesłuchań, instrukcji zadań do wykonania), dziejących się *ad hoc* (np. uwzględnienie spóźnień artystów, przyzwolenie na powtarzne i wielokrotne przedstawianie zadania: sceny/roli/scenariusza/repertuaru), czy twórczych (np. wymyślanie przez komisje nowych, niepowtarzalnych zadań selekcyjnych), autorka postulowała, by proces doboru uwzględniał dobro jego uczestników. Dzielnie z artystami zarówno stresów, jak i ekscytacji z uczestnictwa w castingu w sytuacji badawczej przyniosło potwierdzenie dla określenia procesu selekcji twórczych pracowników jako nieprzewidywalnego, niebezpiecznego i często daremnego (Mizera-Pęczek, 2018).

Trudna sytuacja zawodowa artystów wynika z ich szczególnych motywacji do pracy. Oprócz wynagrodzenia finansowego oczekują oni również uznania i prestiżu. Badania pokazują nawet, że artyści stawiają możliwość uprawiania sztuki ponad oczekiwaniami materialnymi i wykazują wręcz antyprzedsiębiorcze postawy (Lee, Fraser i Fillis, 2018, s. 9).

Bezrobotni artyści doświadczają trudności w reorientacji zawodowej. Ich przyczyną jest brak motywacji do pracy innej niż artystyczna. Artyści w zamian za wykonywaną pracę oczekują także: publicznego podziwu, uznania, akceptacji, stanowiących stymulator ich działań (Varbanova, 2016, s. 356).

Z analizy literatury wynika, że artyści wykazują się ponadprzeciętną determinacją w poszukiwaniu zatrudnienia: uczestniczą aktywnie w castingach, śledzą specjalistyczne portale rekrutacyjne (np. przesluchania.com), obserwują strony internetowe i profile organizacji artystycznych, uczestniczą w konkursach wykonawczych. Z drugiej strony, ze względu na ogromną konkurencję na rynku pracy artystów, ich aktywność w poszukiwaniu zatrudnienia, zazwyczaj kończy się niepowodzeniami skutkującymi osłabieniem wiary we własne możliwości, czasem też zaniechaniem realizowania działalności artystycznych.

1.4. Organizacje zatrudniające artystów

Przytoczone powyżej postulaty dotyczące organizowania procesów rekrutacji i selekcji zgodnie z wymaganiami teraźniejszości i realizowania ich przez osoby kompetentne w obszarze zarządzania funkcją personalną są refleksjami autorów najczęściej zajmujących się dociekaniem o problemach organizacji i zarządzania w sferze biznesowej. Zamiarem autorki jest natomiast rozpoznanie specyfiki procesów rekrutacji i selekcji w rzadko spotykanym w literaturze kontekście – organizacji zatrudniających artystów.

Choć artyści mogą być zatrudniani w rozmaitych organizacjach i mogą pełnić w nich różne role, w pracy przyjęto, że pierwszym kierunkiem orientacji zawodowej twórców i wykonawców są organizacje sektora kultury, w tym przede wszystkim te zajmujące się działalnością twórczą. Sektor kultury, sektor kreatywny i działalności twórcze stają się coraz częściej podejmowanym przedmiotem badań naukowych. Koncepcje dotyczące klasy kreatywnej z powodzeniem są opisywane w literaturze przedmiotu oraz wdrażane w praktyce. Jest to wynik zachodzących przemian w strukturach gospodarek wielu krajów, które polegają na transformacji ze starej gospodarki opartej na przetwórstwie surowców w nową gospodarkę bazującą na kulturze i nauce (Namyślak, 2014, s. 172).

W Polsce znaczenie ekonomiczne sektora kultury systematycznie wzrasta. Wartość dodana wytworzona przez sektor kultury wyniosła w 2015 roku 30 mld zł, a udział sektora kultury w wartości dodanej w całej gospodarce wyniósł 1,9%. W sektorze kultury w 2015 roku pracowało 300 tys. osób, co stanowiło 1,9% wszystkich pracujących w polskiej gospodarce. W analizowanym raporcie w okresie 2008–2015 zatrudnienie w sektorze kultury wzrosło o 16%.

Do zaobserwowanego wzrostu zatrudnienia w sektorze kultury przyczyniła się ekspansja zatrudnienia w branżach związanych z projektowaniem specjalistycznym, tworzeniem przedstawień artystycznych, twórczością literacką, obiektami kulturalnymi, produkcją i dystrybucją filmów i programów telewizyjnych oraz biurami architektonicznymi. Spadek zatrudnienia był zauważalny w organizacjach zajmujących się sprzedażą gazet, książek, muzyki i nagrań wideo. Działalność kulturalna skupiała się przede wszystkim w ośrodkach miejskich, a co ciekawe, 29% wszystkich osób zatrudnionych w sektorze kultury pracowało w województwie mazowieckim. W województwie mazowieckim silnie skupiona była też wartość dodana sektora kultury (37% łącznej wartości dodanej w sektorze kultury w roku 2015). Takie rezultaty wynikają z tego, że w Warszawie skoncentrowane są najbardziej dochodowe organizacje sektora kultury (Baran i Lewandowski, 2017, s. 5).

Działalność instytucji sektora kultury przynosi wiele zarówno ekonomicznych, jak i pozaekonomicznych rezultatów. Wiele spośród tych organizacji prowadzi działalność edukacyjną, kuratorską i polegającą na upowszechnianiu sztuki. Są miejscem poszukiwania informacji i inspiracji przez twórców reprezentujących różnorodne dyscypliny sztuki. Przestrzenie instytucji kultury stanowią inspirację, tło, ale i składnik wielu typów kreatywnych działań. Z drugiej strony współtworzą unikalną atmosferę i charakter miejsc. Działalność instytucji kultury przyczynia się do poprawiania jakości życia w zakresie zaspokajania potrzeb wyższego rzędu np. estetycznych (Działek i Kupisz, 2014, s. 6–7). Podobnie sądzi K. Markiel (2002, s. 40), która podkreśla, że kultura pełni wiele istotnych funkcji dla społeczeństw: jest czynnikiem rozwoju ekonomicznego, ale i fundamentem edukacji i instrumentem polityki społecznej.

Z perspektywy pracy zawodowej artystów oczywistym typem organizacji zatrudniających artystów są te, które z istoty powołane są do działalności *stricto* artystycznej.

Według Ustawy z dnia 25.10.1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej:

Instytucjami artystycznymi są instytucje kultury powołane do prowadzenia działalności artystycznej w dziedzinie teatru, muzyki, tańca, z udziałem twórców i wykonawców, w szczególności: teatry, filharmonie, opery, operetki, orkiestry symfoniczne i kameralne, zespoły pieśni i tańca oraz zespoły chóralskie.

Definicja ukazuje odrębność instytucji artystycznych od innych instytucji kultury zajmujących się działalnością np. edukacyjną czy wystawienniczą. Definicja ta, a także wszystkie regulacje uwzględnione w Ustawie, dotyczy jednak wyłącznie publicznych instytucji kultury.

Według raportów GUS instytucje artystyczne to te, które zajmują się działalnością sceniczną. Wiadomo, że w 2016 r. działalność sceniczną prowadziły w Polsce 182 teatry i instytucje muzyczne, które posiadały własny zespół artystyczny (w 2015 r. było to 177 instytucji) (*Kultura w 2016 roku*, 2017, s. 98–99). Niespełna 17% spośród 182 teatrów i instytucji muzycznych to jednostki reprezentujące sektor prywatny.

Działalność artystyczna (kryterium wyróżniania instytucji artystycznych) może być również realizowana przez organizacje reprezentujące trzeci sektor oraz organizacje amatorskiego ruchu artystycznego, jednak nie są znane informacje o skali działalności takich organizacji. Ponadto wielu badaczy podkreśla znaczenie artystycznych organizacji nieformalnych w życiu kulturalnym Polaków (np. Połec, 2013; Środa-Murawska, 2013). Taka działalność rzadko jest uwzględniana w raportach i podsumowaniach dotyczących zarządzania w kulturze.

W organizacjach prowadzących działalność sceniczną obowiązki w zakresie zarządzania najczęściej dzielą między sobą liderzy artystyczni (dyrektor artystyczny, reżyser) i dyrektor generalny (naczelnik lub osoba zajmująca analogiczne stanowisko). Podejmowanie decyzji zarządczych w organizacjach artystycznych jest trudne ze względu na konieczność łączenia interesów reprezentantów sfery twórczości, ekonomii, finansów itd. Wiele instytucji artystycznych funkcjonuje w oparciu o projekty. Taki typ organizacji pracy wymaga tworzenia zespołów na czas realizacji produkcji/przedsięwzięcia, rozwiązywania ich i tworzenia nowych (Varbanova, 2016, s. 339–340).

Często przyjmuje się, że organizacje artystyczne (zajmujące się przede wszystkim sztuką) stanowią egzemplifikację tzw. organizacji twórczych (Howkins, 2013), czyli takich, które generują nową jakość i produkty, mają specyficznym twórczym klimatem, są zorientowane na innowacje oraz wdrażane są w nich instrumenty twórczego zarządzania. Twórczość staje się ciągłym procesem przenikającym wszystkie struktury tego typu organizacji. Warunkiem istnienia twórczej organizacji jest zatrudnienie w niej zespołów, składających się z twórczych pracowników (Mirski, 2006, s. 85–86).

Powyższe ujęcie jest dość przekonujące, gdyż wydaje się, że produkty tych instytucji (np. spektakle) mają każdorazowo niepowtarzalny charakter, a artyści w nich zatrudnieni zawsze są kreatorami swoich ról, które tworzą, bazując często na pozazawodowych doświadczeniach. W tego typu organizacjach menedżerowie częściej posługują

się takimi instrumentami jak improwizacja, intuicja czy zaufanie, choć oczywiście nie są to organizacje wolne od stosowania rutynowych metod zarządzania. Od innych organizacji odróżnia je częstotliwość występowania procesów kreatywnych (tab. 5).

Tabela 5. Wkład, procesy i efekty w organizacji artystycznej

Wkład wejściowy	Procesy	Efekty wyjściowe
<ul style="list-style-type: none"> - zasoby ludzkie, - zasoby materialne, - zasoby finansowe, - zasoby informacyjne. 	<ul style="list-style-type: none"> - kreatywne (artystyczne, kuratorskie), - zarządcze, - przedsiębiorcze, - finansowe, - techniczne, - pomocnicze, - inne. 	<ul style="list-style-type: none"> - wyniki w postaci produktów, - wyniki w postaci usług, - inne wyniki niematerialne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Varbanova (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 37.

W organizacji artystycznej zarządzanie podporządkowane jest procesom twórczym (realizacji dzieła). Przykładowo w przypadku sztuk teatralnych procesy zarządzania wynikają z następujących etapów przygotowywania dzieła twórczego (Varbanova, 2015, s. 38):

- okres przygotowawczy w ramach którego tworzona jest konceptualizacja przedsięwzięcia, realizowany jest dobór artystów oraz pozyskiwane są wstępne zasoby materialne;
- próby polegające na czytaniu dzieła i podjęciu pierwszych aktywności scenicznych;
- premiera, gdy przedstawienie wystawiane jest po raz pierwszy;
- spektakle, czyli prezentacje produkcji publiczności;
- powielanie produkcji końcowej w przypadku powtarzania przedstawień np. w formie objazdowej.

Ciekawym spostrzeżeniem wydaje się być to, że o ile do języka zarządzania na stałe weszły określenia typowe w organizacjach artystycznych (sztuka bywa inspirująca dla badaczy organizacji i zarządzania), o tyle badacze nauk o zarządzaniu rzadko udzielają rekomendacji przeznaczonych dla organizacji artystycznych. Przykładem transferu typowych dla świata sztuki zwrotów jest niniejsza charakterystyka pracowników-talentów:

jednostki wybitnie utalentowane, posiadające unikalne predyspozycje czy też wysokie kompetencje, są głównymi aktorami na scenie danej organizacji, nie statystami, których można łatwo zastąpić innymi. Najlepsi grają pierwszoplanowe role i od ich wyobraźni, charyzmy, umiejętności i energii w największej mierze zależą wyniki i pozycja przedsiębiorstwa (Morawski i Mikula, 2009, s. 47).

Ważnym elementem dyskusji o statusie artystów jest wskazanie na sposób ich zorganizowania i funkcjonowania. Podmioty, których celem jest organizowanie

pracy twórców, są zróżnicowane, w dużej mierze ze względu na nieostre granice formalnego obiegu twórczości oraz zmienne reguły profesjonalizacji. Środowisko twórcze to pojęcie szersze od pojęcia organizacji artystycznej, gdyż obejmuje całość oddziaływań pomiędzy twórcami, odbiorcami i otoczeniem w miejscu twórczej aktywności. Co ciekawe, ostatnie pogłębione badania nad środowiskiem twórczym były prowadzone 35 lat temu – i jak zauważają M. Kowalewski, A. Nowak i R. Thurow (2016), pod wieloma względami nie straciły one na aktualności. Ówczesne badania środowisk twórczych (profesjonalnych i nieprofesjonalnych) w miastach dotyczyły kwestii autokreacji lokalnych środowisk oraz znaczenia infrastruktury kultury jako ośrodków przestrzennej koncentracji twórców.

Współcześni twórcy często wykonują wiele ról (jako organizatorzy kultury, animatorzy, menedżerowie) i tego typu wielowymiarowa praca jest standardem dzisiejszego myślenia o środowiskach twórców. O ile kiedyś badanie twórców przywodziło na myśl analizę stylu życia artystycznej elity, o tyle dziś niezwykle ciekawym zagadnieniem badawczym jest analiza całości procesów obsługi działalności twórczej. Aktywności takie jak promowanie, organizowanie, kierowanie czy obieg społeczny są wywołane przeobrażeniami w sferze kultury. Dzisiejsi profesjonalni twórcy organizują działalność artystyczną z całym dobrodziejstwem procesu zarządzania realizowanym projektem (Kowalewski, Nowak i Thurow, 2016, s. 53).

Podobne wnioski zaprezentowali autorzy raportu „Sytuacja zawodowa artystów w Polsce”, którzy analizowali zjawisko „wielozawodowości” pracowników organizacji artystycznych. Choć w badaniach nie potwierdzono hipotezy, że „wielozawodowość” jest specyficzną cechą obecności artystów na rynku pracy, to stwierdzono, że 19,7% badanych (dobrych celowo artystów) w ciągu ostatnich 5 lat łączyło pracę artysty i menedżera instytucji kultury, 47% badanych świadczyło pracę artystyczną na rzecz instytucji spoza sfery kultury, natomiast 14,7% kobiet i 20% badanych mężczyzn w dobranej celowo próbie wykonywało pracę niezwiązaną z wykonywanym zawodem artysty (Ilczuk, 2013, s. 173–174).

W organizacjach artystycznych dokonuje się wiele zmian i przeobrażeń. W ciekawy sposób traktuje o tym raport „Jaskółki. Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury”, w którym to metaforyczne jaskółki oznaczają nowe zjawiska zaobserwowane w obszarze kultury. Wiele z nich dotyczy ładu instytucjonalnego, stąd wydają się ważne w kontekście zarządzania. Wśród 27 „jaskółek” pojawiły się m.in.: gotowość do eksperymentowania, sieciowość, koncentracja na procesie a nie efekcie, specjalizacja, hybrydowość, przywołanie na porażki, pasja, generowanie wiedzy. Jaskółki, będące w tym przypadku jedynie „ulotnymi zapowiedziami zmian”, wskazują dość wyraźnie, że działalność organizacji kultury, w tym organizacji artystycznych, ma zdecydowanie twórczy charakter i wymaga stosowania takich metod i narzędzi zarządzania, które sprostać warunkom, w jakich te organizacje działają. Choś spostrzeżenia autorów jaskółek dotyczą wyłącznie warszawskich instytucji kultury i przedsięwzięć artystycznych realizowanych w stolicy, to warto zastanowić się nad ich uniwersalnością w skali Polski (Kubecka i Białek-Graczyk, 2016).

Rozdział 2

Twórczość organizacyjna w procesach rekrutacji i selekcji

*Twórczość [...] wymaga [...] od twórcy nie tylko zaangażowania,
ale i niezależności,
polega ona na wytwarzaniu rozwiązań,
ale też na ich ocenie,
nie jest tym samym, co inteligencja,
ale też nie jest gatunkowo różna,
wymaga głębokiej wiedzy,
ale i uwolnienia się od jej ograniczeń,
implikuje powołanie czegoś nowego do życia,
ale może być badana bez związku z produktem (wytworem),
wymaga przekraczania norm społecznych,
ale takiego, które społeczeństwo jest w stanie tolerować.*

(Szmidt, 2013)

2.1. Twórczość – ustalenia terminologiczne

Pojęcie „twórczość” zdecydowanie ewoluowało. Już starożytni Rzymianie posiadali w swoim słowniku słowo *creator*, ale znaczyło ono tyle co „ojciec”, bądź *creator urbis* – założyciel miasta; nie odnosiło się do filozofii, teologii ani sztuki europejskiej. W średniowieczu słowo *creator* było synonimem Boga, używano go jedynie w teologii. Dopiero w XIX wieku termin „twórczość” pojawił się w języku sztuki i był używany w odniesieniu do artystów i ich pracy. W wieku XX wyraz „twórca” odniósł się do całej kultury ludzkiej; zaczęto mówić o twórczości w różnych dziedzinach życia (Tatarkiewicz, 1988, s. 295–296).

Powstała zatem myśl, że twórcami mogą być również ludzie uprawiający inne dziedziny kultury, a nawet, że twórczość jest możliwa we wszystkich dziedzinach ludzkiej produkcji. Takie rozumienie twórczości było konsekwencją przyjęcia rozumowania, że twórczość rozpoznaje się po nowości dzieła, a nowość może stanowić kryterium twórczości, także w odniesieniu do nauki czy wynalazczości. Warto jednak zauważyć, że pomimo ewolucji nazwy i pojęcia twórczości w czasach współczesnych twórczość jest równolegle ujmowana jako boska, ludzka bądź artystyczna (tamże, s. 296–299).

Zgodnie z ideą pankreacjonizmu twórczość jest pojęciem szerokim, obejmującym każde ponadprzeciętne działanie człowieka. Twórczość jest „nie tylko w tym, co człowiek ze światem robi i co o nim myśli, ale też w tym, jak świat widzi. [...]

Rzec można, że człowiek jest skazany na twórczość. Nic bez niej nie mógłby poznać ani zrobić” (tamże, s. 306).

Pojęcie twórczości może być ujmowane szeroko, przez co nie posiada jednolitej, uniwersalnej definicji. Popek (2001, s. 12–13), opisując zakres twórczości, wymienił takie jej elementy jak: wynik działalności twórczej, ludzki charakter, postawy, zdolności, czynności, procesy powodujące istotne zmiany i codzienne życie.

Powyższe definicje odnoszą się do twórczości jako procesu tworzenia (tworzenie czegoś), twórczości jako dzieła (ogół dzieł, dorobek), twórczości jako cechy człowieka (zdolności tworzenia). Akcentują twórczość człowieka jako działalność o charakterze artystycznym bądź wynalazczym. Brakuje w nich natomiast odniesień do środowiska (warunków tworzenia) oraz ujmowania twórczości jako działalności codziennej.

Na różnorodność sposobów definiowania twórczości zwrócono uwagę w tabeli 6.

Tabela 6. Wybrane definicje twórczości

Autor	Definicja twórczości
Stein, 1953	„Twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny lub do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie”
Naksianowicz-Gołaszewska, 1958	„Twórczość to nadawanie istnienia w świadomym procesie , w którym znamienne rolę odgrywa wola twórcza jakiejś osoby, wyznaczającej zamierzenie, określony cel i szczegółowy rodzaj wytworu”
Amabile, 1996	„Twórczością jest to, co zostało uznane za twórcze przez osoby kompetentne w danej dziedzinie”
Popek, 2001	„Twórczość jest najwyższą formą ludzkiego działania , dlatego jej zakres wiąże się w naszych czasach ze wszystkimi możliwymi rodzajami aktywności człowieka, wyrażającymi się w formie przedmiotu bądź idei”
Mirski, 2006	„O twórczości możemy mówić tylko wtedy, gdy mamy do czynienia z obiektem (ideą, projektem, wytworem) nowym – inaczej jest to powielenie czy plagiat. O twórczości też możemy mówić, gdy obiekt jest w jakimś, choćby najmniejszym stopniu użyteczny czy wartościowy lub przynajmniej w tym kierunku zmierza – inaczej mamy do czynienia z bytem bezsensownym, przypadkowym lub po prostu śmieciem”
Szmidt, 2007	„Twórczość jest to działalność przynosząca wytwory (dzieła sztuki, wynalazki, sposoby postrzegania świata, metody działania itd.) cechujące się nowością i posiadające pewną wartość (estetyczną, użytkową, etyczną, poznawczą bądź inną), przynajmniej dla samego podmiotu tworzącego”

Źródło: opracowanie własne.

Bogactwo podejść poznawczych i interpretacji twórczości przez różnych autorów wynika z interdyscyplinarności samego zagadnienia, metod badań czy odmiennie sytuowanych problemów badawczych. Twórczość (ujmowana szeroko,

jako zjawisko obejmujące szereg działań twórczych) jest bowiem przedmiotem zainteresowania badaczy reprezentujących różne dyscypliny naukowe, m.in. psychologię, pedagogikę, socjologię, nauki o zarządzaniu.

Psycholodzy twórczości rozpatrują twórczość głównie w odniesieniu do procesów poznawczych, osobowości, rozwoju, zjawisk społecznych, psychometrii, a także zastosowań praktycznych (np. projektowanie treningów twórczości) (Nęcka, 2005a, s. 11).

Pedagodzy wskazują natomiast na wychowawczą funkcję aktywności twórczej dzieci, młodzieży i dorosłych oraz teorie oddziaływań twórczych nauczycieli (Szmidt, 2007, s. 24). Zadaniem pedagogiki twórczości jest tworzenie wiedzy o wychowaniu dzieci, młodzieży i dorosłych do twórczości i stymulowaniu ich postawy twórczej.

Jedną z dziedzin pedagogiki twórczości jest psychodydaktyka kreatywności, która koncentruje uwagę na problemie pobudzania i doskonalenia potencjału twórczego. Dziedzina ta dostarcza wiedzy o stymulowaniu myślenia twórczego, ciekawości poznawczej, protwórczej motywacji czy pokonywaniu inhibitorów twórczości (Szmidt, 2013, s. 21).

Nie sposób syntetycznie opisać dorobek wszystkich badaczy szeroko rozumianej pedagogiki twórczości. W odniesieniu do polskich badaczy warto jednak przywołać nazwiska Andrzeja Góralskiego, Janiny Uszyńskiej-Jarmoc, Teresy Gizy, Wiesławy Limont czy Krzysztofa Szmida.

Twórczość, a w szczególności jej czynniki społeczne, grupowe i środowiskowe, jest z kolei przedmiotem zainteresowania socjologów twórczości. Wśród doniesień z badań reprezentantów tej dyscypliny wyjątkowo interesujące wydaje się badanie wpływu czynników społecznych na rozwój twórczości. W wyniku analiz prowadzonych przez zespół Nalaskowskiego udało się ustalić, że twórczość może być uzależniona od poziomu wykształcenia matki twórcy (1998, s. 53–54). Innym ważnym wnioskiem z tychże badań było ustalenie, iż najwięcej osób twórczych pochodzi z małych miast, kolejno ze wsi, natomiast pochodzenie z „dużego” miasta, pełniącego funkcję centrum regionu, uplasowało się na ostatniej pozycji w każdej z badanych grup: dzieci, młodzieży i dorosłych (Nalaskowski, 1998, s. 57).

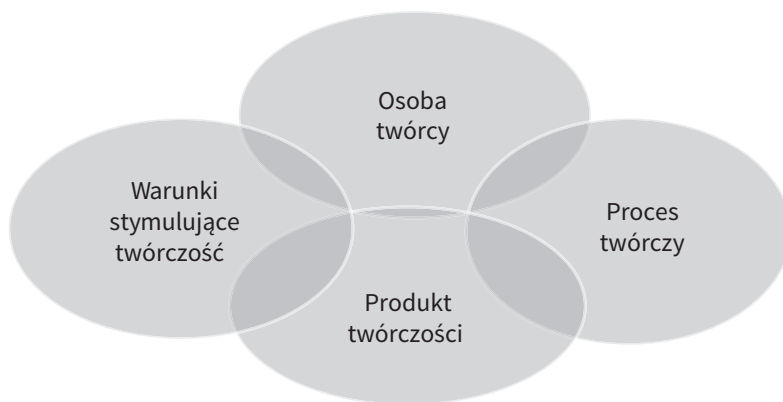
W dziedzinie nauk społecznych i humanistycznych badacze twórczości starają się lepiej zrozumieć jej fundamenty oraz opisać mechanizmy działania ludzi twórczych czy atmosferę, w której tworzą.

2.2. Czteroaaspektowy model badania twórczości

Twórczość odnoszona jest współcześnie do niemal wszystkich sfer życia i działalności człowieka, co naznacza wiele trudności w precyzyjnym opisywaniu tego zagadnienia. Koncepcja 4xP propagowana przez Mooneya (1963, s. 331–340), przedstawia cztery, jakże odmienne, aspekty twórczości:

- 1) *person* (cecha człowieka, dyspozycja do tworzenia, indywidualny poziom możliwości twórczych),
- 2) *process* (akt tworzenia, proces kreowania),
- 3) *product* (dzieło, dorobek twórczy),
- 4) *press* (stymulacja do twórczości przez środowisko) (rys. 3).

W polskiej literaturze przedmiotu koncepcja ta jest zaadaptowana jako czteroaspektowy paradygmat interpretacji zjawiska twórczości – narzędzie ułatwiające jego analizę w czterech ujęciach: personologicznym, procesualnym, atrybutowym, stymulatorów – inhibitorów (Szmidt, 2007, s. 62–69).



Rysunek 3. Twórczość w czterech aspektach

Źródło: opracowanie własne.

W aspekcie personologicznym poszukuje się odpowiedzi na pytania o: cechy osobowości twórczych, osobiste uwarunkowani do twórczości, związek twórczości z cechami indywidualnymi twórców. Ten aspekt twórczości odnosi się także do problematki kształtowania twórczych orientacji pracowników organizacji (twórczych postaw) poprzez stymulowanie określonych cech, właściwości, umiejętności pracowników (Szmidt, 2007, s. 62–69).

Badania nad osobą twórcy w biznesie prowadzili m.in. Strzałecki i Kot (2000). W swoich badaniach opisali oni twórcę jako osobę nacechowaną: aprobatą życia, siłą ego, samorealizacją, giętkością struktur poznawczych i wewnętrzną sterownością.

Inni badacze dostrzegają, że kreatywni ludzie są bardziej otwarci na nowe doświadczenia, mniej konwencjonalni, pewni siebie czy bardziej ambitni (Feist, 1998, s. 290–309; Klijn i Tomic, 2010, s. 322). I odwrotnie: twórcze osiągnięcia mogą być domeną jednostek o zróżnicowanych osobowościach. Podejście do interpretowania twórczości poprzez charakteryzowanie takich atrybutów człowieka jak: otwartość, spontaniczność czy ekspresyjność, wydaje się niezasadne w obliczu ujęcia twórczości jako zjawiska antynomicznego. Najczęściej ludzi twórczych charakteryzuje się w odniesieniu do obowiązującego kanonu cech twórców (komponentów

postawy twórczej), choć za postawę twórczą mogą odpowiadać odmienne cechy osobowości oraz może być ona ujawniana w antynomicznych zachowaniach (Mizera-Pęczek, 2016b).

Podsumowując, można stwierdzić, że bycie człowiekiem twórczym wymaga określonych i współistniejących w zrównoważony sposób dyspozycji: co najmniej przeciętnej inteligencji ogólnej, wiedzy ogólnej i specjalistycznej, inteligencji praktycznej i umiejętności racjonalnego rozwiązywania problemów osobistych i zawodowych, odwagi w publicznym prezentowaniu własnych idei oraz przekonywania do swoich racji, pokładów motywacji ukierunkowanej na stosowanie w praktyce nowych i cennych rozwiązań, gotowości do inicjowania istotnych przedsięwzięć i aktywności twórczej, która będzie przejawiała się w wytworach o wysokiej wartości (Bieniok, 2014, s. 4). Tego typu zachowania, polegające na przekraczaniu granic, nazywane są transgresjami.

Podejmowanie decyzji o rozpoczęciu działań transgresyjnych ma charakter otwarty tzn. jest ryzykowne, niepewne, nowe. Stąd istotną rolę w działaniach transgresyjnych ma układ poznawczy i układ kierowniczy osobowości. Pierwszy odpowiada za przetwarzanie informacji (funkcje: spostrzegania, wyobrażania, zapamiętywania, myślenia i porozumiewania się z otoczeniem społecznym). Drugi, czyli układ kierowniczy (wola) jest odpowiedzialny za formułowanie celów, dokonywanie działań i proces oceny (pomagający w orientacji i kierowaniu własnym działaniem (Pufal-Struzik, 2006, s. 20–21).

Nieco inaczej ujęła transgresję M. Wróblewska (2015b, s. 166). Określiła ona wyznaczniki zachowań transgresyjnych jako: motywację (pro)twórczą w poszukiwaniu zmian; nonkonformizm; orientację na działanie i przezwyciężanie trudności; otwartość i odwagę w podejmowaniu nowych zadań, otwartość i akceptację nowości. Badaczka ustaliła, że podmiotowe cechy twórcze (aktywność, odwaga, dominatywność, wysokie poczucie wartości „Ja”, oryginalność, spontaniczność i konsekwencja) współwystępują ze wskaźnikami zachowań transgresyjnych.

Ujmowanie twórczości personologicznej w tak wielu kontekstach prowadzi do istotnych ograniczeń w jej pomiarze (Fischer, Oget i Cavallucci, 2016, s. 125). Rzeczywiście wielu ludzi wciąż wyobraża sobie, że twórczość jest wyłącznie domeną geniuszy i wielkich wynalazców. Jednak, co ciekawe, psycholog M. Csikszentmihalyi (2006), przeprowadzając badania wśród największych innowatorów w dziedzinach kultury, nauki, sztuki, biznesu, polityki i opracowując czynniki wspierania rozwoju ich kreatywności, nie skonstruował żadnego instrumentu do pomiaru twórczości. Uznał, iż aktywność twórcza jest przede wszystkim kwestią rygorystycznej, długotrwałej i wieloetapowej pracy (tamże). Zatem osoby twórcze to takie, które: podejmują ryzyko, w sytuacjach, w których inni się tego boją; mają odwagę przeciwstawić się temu, co popularne i stanąć w obronie swoich własnych idei; starają się pokonać przeszkody i wyzwania wtedy, kiedy inni się poddają (Sternberg, 2012, s. 3–12).

Procesualny aspekt twórczości odnosi się do poszukiwań mechanizmu powstawania nowych pomysłów. Jednak współcześnie przyjmuje się, że nie istnieje jeden

optymalny proces twórczy, który pozwalałby uzyskiwać niezwykle rezultaty w różnych dziedzinach działalności człowieka. Coraz częściej procesowi twórczemu przypisuje się zwyczajne operacje intelektualne, które biorą udział w akcie twórczym. Negowane są natomiast koncepcje zakładające istnienie przypadkowych ośnień, iluminacji, myślenia lateralnego w procesie twórczym (Szmidt, 2007). Takie rozpatrywanie twórczości pozwala zakładać, że podmiotem procesu twórczego może być potencjalnie każdy pracownik organizacji. Proces twórczy najczęściej opisuje się za pomocą dwóch atrybutów: dywergencji i konwergencji. Dywergencja, czyli zbieżność, jest cechą przeważającą w fazie przygotowań do procesu, jak również dopracowywania i ewaluacji wytworu. Natomiast konwergencja, czyli rozbieżność, jest uważana za główną cechę inkubacji i etapów wglądu (Haner, 2005, s. 289).

E. Nęcka rozpatruje szereg czynników (tab. 7), które zapobiegają procesom twórczym, powodują przedwczesne ich przerywanie, zakłócanie czy ograniczanie (Nęcka, 1995a, s. 123–190).

Tabela 7. Wybrane przeszkody w procesie twórczym

Zapobieganie procesom twórczym	Przedwczesne przerywanie procesów twórczych	Zakłócanie procesów twórczych	Ograniczanie procesów twórczych
<ul style="list-style-type: none"> - antykreatywne przekonania i ideologie, - emocjonalne koszty twórczości, - konkurencja motywów, - niedostrzeżenie celów. 	<ul style="list-style-type: none"> - obawa przed wymową własnego dzieła, - obawa przed małością własnego dzieła, - niecierpliwość. 	<ul style="list-style-type: none"> - nacisk i konformizm, - rywalizacja, - warunkowanie sprawcze, - sztywna samokontrola. 	<ul style="list-style-type: none"> - tabu, - inercja mentalna, - schemat, - jednostronność, - nadmierna wiedza i zjawisko twórczej indolencji ekspertów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nęcka (1995), *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Wydawnictwo Impuls, Kraków.

Z kolei rozpatrywanie twórczości w aspekcie atrybutowym wiąże się z koniecznością istnienia wytworu działalności twórczej. W związku z tym pojawiają się pytania o kryterium uznania czy dzieło, rozumiane jako efekt działalności ludzkiej, jest wystarczająco twórcze (bądź odtwórcze, a może nietwórcze). Najważniejszymi komplementarnymi składowymi twórczości są: nowość i wartość dzieła. Jednak próba udzielenia odpowiedzi na to co, kiedy, dla kogo jest nowe i cenne rodzi problemy definicyjne. Obrazując skomplikowaną istotę zjawiska twórczości, można przywołać przykłady z historii sztuki, kiedy to dzieła artystów były doceniane wiele lat po ich śmierci, co oznacza, że pomimo ich genialności, nie spełniały kryteriów nowości i wartości ówczasnie (Szmidt, 2007, s. 62–63). Problematyczne jest zatem przypisywanie wartości dziełom twórczym, gdyż na początku trzeba rozstrzygnąć: co oznacza nowość i użyteczność, jaki jest sens tych pojęć oraz kto i w jaki sposób może decydować o spełnieniu kryteriów twórczości (tamże, s. 62–69).

Pomimo zróżnicowania dziedzin twórczości (np. sztuka, nauka, technika, organizacja życia społecznego, czynności dnia codziennego) kryteria oceny jej wymiaru w ujęciu atrybutowym są wspólne i najczęściej obejmują: nowość, oryginalność, generatywność, zastosowalność, społeczną akceptację (przez osoby kompetentne) (Poppek, 2001, s. 22).

Nowość to przezwyciężanie nicości, przeciwstawianie się dawnemu i aktualizowanie się w teraźniejszości. Tworzenie nowego dzieła może być obiektywne bądź subiektywne. Wynika to z faktu, iż twórca tworzy dzieło w określonych warunkach kulturowych. Dzieło nie musi być wynikiem zerwania z tradycją twórcy, lecz ulepszeniem, usprawnieniem, kontynuacją (tamże).

Utwór oryginalny to taki, który jest rzadko spotykany, nieprzeciętny, zaskakujący, przeciwstawiający się banalności. Oryginalny nie zawsze znaczy jednak nowy. Może się zdarzyć, że oryginalnym przedmiotem bywa wytwór dawny, ale wywodzący się z innego kręgu kulturowego (tamże, s. 22–23).

Generatywność to inaczej ponadczasowość dzieł, nie wytracanie wartości formalnej i semantycznej (tamże, s. 23).

Zastosowalność to kryterium wynikające z potrzeby człowieka do panowania nad sytuacją i otoczeniem. Ten, który chce być kompetentny, musi przewidywać przyszłość i następstwa nowych sytuacji (tamże, s. 24).

Wytwór, nawet gdy spełnia kryteria nowości i wartości, może powodować różne reakcje wśród ludzi, w zależności od cech osobowości. U jednych może powodować zdziwienie, zaciekawienie, akceptację, u innych nawet agresję. Kryterium akceptacji dzieła i twórcy odnosi się do wąskiego grona osób, które są w stanie przewidzieć społeczną użyteczność bądź rozpoznawalność, bądź wartość estetyczną dzieła (idei, wytworu) (tamże, s. 24).

Nęcka (2005a, s. 24–34) dzieli z kolei kryteria oceny twórczości w aspekcie atrybutowym na jawne i ukryte (tab. 8). Jawne to te, zdefiniowane *explicite* i podane do publicznej wiadomości. Natomiast ukryte pozostają niezdefiniowane i nieujawnione przed oceną. Przyjmując kryteria ukryte, zakłada się, że osoba oceniająca posiada wyobrażenia na temat twórczości i jej cech.

Tabela 8. Jawne i ukryte kryteria twórczości

Jawne kryteria twórczości	Ukryte kryteria twórczości
Kryteria wybitnych osiągnięć twórczych. Kryteria płynności, giętkości i oryginalności myślenia. Skale ocen.	Kryterium oceny konsensualnej. Kryteria emocjonalne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nęcka (2005), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 25–34.

Do kategorii kryteriów jawnych należą dowody społecznego uznania twórcy bądź jego dorobku (kryteria wybitnych osiągnięć twórczych). Zwolennicy tego podejścia zaznaczają, iż ocenianie namacalnych dowodów twórczości jest najbardziej trafne i obiektywne, lecz jak wskazuje Nęcka, nie jest to podejście wolne od wad

natury metodologicznej. Na popularność danego dzieła w określonej zbiorowości mogą wpływać inne czynniki aniżeli nowość i wartość (Nęcka, 2005a, s. 25). Odnosząc to kryterium do czasów współczesnych, gdyby wskaźnikiem twórczości muzycznej artysty była liczba odsłon jego dorobku na portalu YouTube, mogłoby się okazać, że uznaniem i popularnością cieszą się twórcy kontrowersyjni i wulgarni, a nie ambitni i wartościowi.

Guilford upatrywał źródeł twórczości w myśleniu dywergencyjnym, przejawiającym się w poszukiwaniu licznych propozycji rozwiązań problemów natury otwartej. W związku z tym zaproponował trzy mierzalne kryteria twórczości: płynność, giętkość i oryginalność rozwiązań będących odpowiedziami na zadania dywergencyjne (tamże, s. 26). Płynność jest łatwością generowania pomysłów, wyrażoną w liczbach. Giętkość to gotowość do zmiany kierunku myślenia. Jest wyrażona różnorodnością kategorii, do których można przyporządkować pomysły. Oryginalność to wytwarzanie pomysłów nietypowych i niepowtarzalnych. Miarą oryginalności jest wskaźnik frekwencyjny, bowiem pomysł okazuje się oryginalny, kiedy wymyśli go jak najmniejsza liczba osób spośród badanych. Miary płynności i giętkości myślenia odnoszą się do cech człowieka (jego zdolności do generowania wytworów). Oryginalność jest natomiast cechą zarówno człowieka, jak i wytworu.

Omówione podejście do oceny twórczości jest bardzo popularne i standardowe w ocenie pomysłów w badaniach eksperymentalnych nad twórczością. Jest także podstawą konstruowania testów twórczego myślenia, stosowanych później w praktyce edukacyjnej czy gospodarczej (tamże, s. 26–29).

Ostatnia z perspektyw twórczości dotyczy warunków sprzyjających lub hamujących jej istnienie. Choć człowiek jest istotą sprawczą, osiągającą sukcesy lub porażki w danej dziedzinie, to jego działania zależą jednak od określonych czynników: środowiska zewnętrznego (zarówno przeszłego, jak i aktualnego), czynników wewnętrznych (takich jak cechy umysłu, charakter, wiedza, odwaga) oraz od czynników losowych, które odpowiadają za zmienność i chwiejność ludzkich zachowań (Pufal-Struzik, 2006, s. 21).

Jak podsumowuje I. Pufal-Struzik, najważniejsze jest to, że każdy człowiek jest indywidualnością, a jego zachowanie jest zdeterminowane jedynie częściowo (tamże). Warunki zewnętrzne działają poprzez uwarunkowania wewnętrzne. Przyglądając się uwarunkowaniom środowiskowym tworzenia, trzeba mieć świadomość wpływu cech indywidualnych (Popek, 2001, s. 166).

Warunków twórczości nie należy zatem postrzegać bez ujęcia personologicznego. Warto natomiast mieć na uwadze, że twórczość może być wzmacniana lub hamowana przez różne czynniki społeczne decydujące o kontekście zachowań twórczych. Człowiek rozwija się w środowisku społecznym: rodzinnym, szkolnym, rówieśniczym, zawodowym, zatem to czynniki egzogenne będą oddziaływały na jego zachowanie (Zadłużny, 2015, s. 233).

Zakłada się, że określone czynniki mogą oddziaływać w pozytywny bądź negatywny sposób na działalność twórczą. Te pierwsze są nazywane stymulatorami twórczości, drugie natomiast inhibitorami (Szmidt, 2013, s. 103–104). Warunki twórczości, które można rozpatrywać w odniesieniu do organizacji, to m.in.: klimat organizacyjny, style kierowania, relacje pomiędzy pracownikami, sposoby komunikowania się, zaplecze technologiczne. Czynnikiem warunkującymi twórczość są też cechy zadań i problemów stawianych przed pracownikami (np. dywergencyjność a konwergencyjność problemów, konstruktywna a destruktywna ocena, presja czasu wykonania zadania bądź jej brak).

Interesujący podział czynników stymulujących i hamujących twórczość w organizacjach zaproponował T. Proctor (1998, s. 3). Jego zdaniem myśleniu twórczemu w organizacji sprzyjają: zmiany środowiskowe, konkurencja, brak precedensów, wymagania przywódców oraz wzrost efektywności organizacyjnej. Inhibitorami twórczości w organizacjach są natomiast: nacisk na odgórne działania kontrolne, krótkowzroczność w myśleniu, zbyt daleko posunięta analiza koncepcji, nacisk na lepsze rezultaty przy mniejszych nakładach. Co warto podkreślić, czynniki wzmacniające twórczość nie są tożsame z czynnikami zwiększającymi sprawność (Chianga, Hsu i Hung, 2014, s. 1405).

Problematykę warunków, które korzystnie wpływają na procesy twórcze podjęli także E. Jerzyk, G. Leszczyński i H. Mruk (2004, s. 24–30). Uznali oni, że czynnikami sprzyjającymi twórczości są: protwórcze otoczenie (organizacja, atmosfera, lider zespołu); problem, który jest inspirujący; pomysł rozumiany jako efekt kreatywności (pomysł rodzi pomysł); posiadana wiedza (np. znajomość technik kreatywnego rozwiązywania problemów, oraz sprzyjające cechy twórcy).

Względnie trwała proporcja stymulatorów i inhibitorów decyduje o klimacie korzystnym dla twórczości. Na ów klimat składają się zachowania (będące wypadkową osobowości i środowiska) przejawiające się w nastroju twórcy wobec otoczenia, a następnie w stosunkach interpersonalnych i w stosunku do wykonywanej pracy. Cechy charakteryzujące klimat twórczy to: zaufanie, powstrzymanie się od opinioowania, oceniania i krytyki, podejmowanie ryzyka, śmiałość w proponowaniu pomysłów i przejmowanie za nie odpowiedzialności (Pufal-Struzik, 2006, s. 32).

Autorka podziela zdanie badaczy (Caniëls, De Stobbeleir i De Clippeleer, 2014, s. 105), że stymulowanie twórczości nie jest tylko kwestią ciągłego jej popularyzowania i wyeliminowania uniwersalnych czynników hamujących (inhibitorów). Twórczość może mieć bowiem zupełnie inne uwarunkowania na każdym z etapów procesu tworzenia, czy to generowania idei czy implementacji wytworu.

Każda próba analizowania twórczości przez pryzmat pojedynczego wymiaru jest spłyceniem jej fenomenu, zaś uzyskane w ten sposób rezultaty charakteryzują twórczość tylko w wycinku. Stąd, uwzględniając dokonania człowieka, należałoby rozpatrywać także grupę, w której funkcjonuje, klimat organizacji, w których działa i wreszcie warunki kulturowe (tab. 9) (Karwowski, 2009a, s. 38).

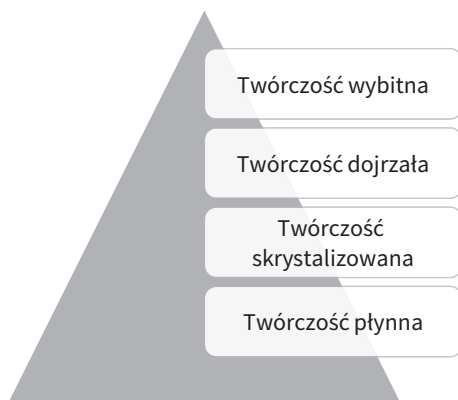
Tabela 9. Wymiary twórczości wg R. Schulza

Wymiary twórczości	Autonomiczna działalność kulturotwórcza	Nowoczesna praca ludzka	Innowacyjne zachowanie społeczne	Autokreacja
Podmiot twórczy	Twórca (inwentor), np. odkrywca, wynalazca, artysta, pisarz itp.	Innowator profesjonalny, np. nauczyciel-innowator, robotnik-racjonalizator, dyrektor itp.	Innowator społeczny, np. uczeń, obywatel, sportowiec itp.	Osoba twórcza
Proces twórczy	Proces inwencyjny (odkrywczy, wynalazczy)	Proces innowacyjny (planowanie i realizacja „nowego produktu”)	Proces adaptacyjny (zmiana, rozwijanie nowych wzorów zachowania)	Proces samorozwoju (ukierunkowany i długofalowy proces kształtowania własnego „Ja”)
Produkt twórczy	Innowacja jako składowy element kultury (odkrycia, wynalazki, dzieła sztuki; ogólnie – „nowa informacja”)	Innowacja jako produkt pracy nowoczesnej („nowy produkt”)	Innowacja jako nowy wzór zachowania (program zmiany)	Innowacja jako program rozwoju osobowości
Warunki twórczości (sytuacyjne i podmiotowe)	Stan i wymogi kultury; potrzeby osobowości twórcy	Stan i wymogi pracy nowoczesnej; potrzeby osobowości innowatora profesjonalnego	Stan i wymogi środowiska społeczno-kulturowego, potrzeby osobowości innowatora społecznego	Stan i wymogi wewnętrznego środowiska człowieka; potrzeby „Ja”

Źródło: R. Schulz (1990), *Twórczość. Społeczne aspekty zjawiska*, PWN, Warszawa.

2.3. Poziomy uprawiania twórczości

Stopień skomplikowania twórczości czyni ją trudną do opisanie w jednym wymiarze czy paradygmacie. „Nawet gdy próbujemy analizować twórczość w ramach jednej dziedziny, musimy uwzględnić bardzo liczne aspekty tego zjawiska” – pisze E. Nęcka (2005b, s. 45). Autor ten proponuje trzy wymiary pomocne w analizie twórczości: poziomy, czas oraz jakościowe różnice wytworów. Tego typu zabiegi, systematyzujące zagadnienie twórczości, prowadzą do bardziej profesjonalnego jej ujmowania.



Rysunek 4. Poziomy twórczości według E. Nęcki

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Nęcka (2005), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 45–50.

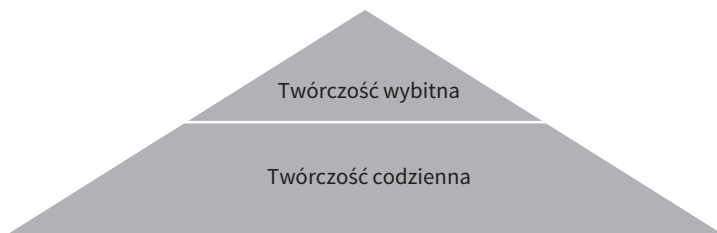
Poziomy twórczości (rys. 4) to kolejno: twórczość płynna, skryształizowana, dojrzała i wybitna. Twórczość płynna polega na myśleniu dywergencyjnym i jest powszechna. Każdy człowiek, choć nie w tym samym stopniu, jest zdolny do wytwarzania wielu różnorodnych i oryginalnych pomysłów; jest płynny, giętki i oryginalny (tamże, s. 46–47). Twórczość skryształizowana polega na przebudowywaniu reprezentacji poznawczej problemu, czyli na dogłębnym jego zrozumieniu. Taka twórczość jest wzbogacona o motywację zadaniową twórcy, chęć osiągnięcia przez niego celu. Istnieje duża szansa na pojawienie się tego poziomu twórczości przy jednoczesnym zaangażowaniu twórcy (tamże, s. 47). Twórczość dojrzała odwołuje się do wykorzystania wiedzy i doświadczenia w danej dziedzinie, co umożliwia dostrzeżenie ważnych problemów. Co ciekawe, dla tego poziomu twórczości charakterystyczny jest paradoks, że im większą wiedzę dysponuje człowiek, tym łatwiej mu dostrzec istotne problemy, ale trudniej utrzymać oryginalność i świeżość myślenia. Istnieje ryzyko, że ekspert w danej dziedzinie, który zdobywał wiedzę bardzo długo, staje się mniej twórczy na poziomie płynnym (tamże, s. 47). Twórczość wybitna od twórczości dojrzałej różni się jedynie w kwestii odbioru społecznego wytworu. Wytwór twórczości wybitnej zdobywa nie tylko akceptację, ale i podziw odbiorców (tamże, s. 48).

Ujmowanie twórczości na czterech poziomach, które proponuje E. Nęcka, jest oparte na założeniu, że osiągnięcie określonego poziomu twórczości wymaga czasu oraz jakości (Jerzyk, Leszczyński i Mruk, 2004, s. 15). Wymiar czasu dotyczy możliwości trwania twórczości od kilku sekund do nawet całego życia. Procesy z poziomu twórczości płynnej trwają kilka minut. W takiej perspektywie czasowej dokonywane są pomiary twórczości. W przypadkach skrajnych proces może trwać kilka sekund (np. zrozumienie dowcipu). Twórczość skryształizowana trwa od kilku minut do kilku lat w zależności od rodzaju problemu i częstotliwości rozpatrywania go (Nęcka, 2005, s. 48–49). Twórczość dojrzała i wybitna wymaga

minimum dziesięciu lat (tamże, s. 49 za: Weisberg, 1999), choć zdarzają się przypadki pojawiania się wybitnych dzieł w krótszym czasie.

Wymiar jakości odnosi się do rodzajów zabiegów twórcy (aktów twórczych): wypełniania luk, transferu, zmiany interpretacji, tworzenia odrębnej dziedziny. Pierwszy jest uzupełnieniem braków w dotychczasowych osiągnięciach z danej dziedziny, drugi dotyczy transferu z jednej dziedziny wiedzy do drugiej, trzeci wymiar to układanie faktów od nowa, ostatni wymiar to tworzenie nowych dziedzin, nowych kierunków, które dotąd nie były akceptowane (Nęcka, 2005b, s. 50).

O ile opisana propozycja E. Nęcki dotyczy twórczości w ujęciu różnych dyspozycji do jej uprawiania, o tyle inne koncepcje dotyczą raczej jej odbioru. Dla badań nad twórczością charakterystyczne są dwa opozycyjne podejścia: elitarne i egalitarne (rys. 5).



Rysunek 5. Twórczość na dwóch poziomach jej uprawiania

Źródło: opracowanie własne.

Zwolennicy pierwszego podejścia uważają, że twórczość jest cechą jedynie wybitnych osobowości, zdolnych do generowania dzieł uznanych w skali powszechnej. Zwolennicy drugiego podejścia są przekonani, że każdy człowiek może być twórczy (nie w jednakowym stopniu). Przedstawiciele podejścia egalitarnego twierdzą, że twórczość jest cechą każdej normalnie funkcjonującej i zdolnej do rozwoju osoby. Mało tego, jest celem i warunkiem dobrostanu psychicznego (Szmidt, 2007, s. 70–71). Zasadnicze różnice pomiędzy twórczością elitarną (wybitną) a egalitarną (codzienną) zaprezentowano w tabeli 10.

Twórczość dotyczy wielu dziedzin aktywności człowieka: nauki, pracy czy zabawy. Można być wszechstronnie uzdolnionym twórczo lub twórczym w jednej tylko dyscyplinie czy dziedzinie. Co istotne, bez względu na zakres uzdolnień twórczych, można osiągnąć poziom wybitności w uprawianej dziedzinie. Można być niezwykle twórczym artystą i tym samym nie posiadać zdolności twórczych w dziedzinie matematyki. Można twórczo rozwiązywać konflikty interpersonalne i mieć jednocześnie kłopoty z rozwiązywaniem problemów natury językowej. Różnorodność ta ma swoje konsekwencje teoretyczne i praktyczne. Podejmowane przez ludzi działania twórcze powinny wynikać z faktycznych inspiracji i zainteresowań (aktywność twórcza powinna być stymulowana motywacją wewnętrzną). Działania twórcze nie powinny podlegać ocenie w taki sam sposób jak działania niewymagające twórczości (Sękowski, 2004, s. 175).

Tabela 10. Twórczość wybitna a twórczość codzienna

Aspekty twórczości	Twórczość wybitna	Twórczość codzienna
Cecha	– jest rzadko spotykana w populacji, – z trudem poddaje się stymulacji, – opiera się na wybitnym talencie w określonej dziedzinie oraz wytrwałości, niezależności i konsekwencji.	– jest cechą każdego człowieka pragnącego przełamać schematy i rutynę w codziennym życiu, – z łatwością poddaje się oddziaływaniom edukacyjnym, – opiera się na zainteresowaniach, motywacji wewnętrznej.
Proces	– zmierza do powstania wybitnego dzieła.	– proces tworzenia ma wartości rozwojowe i terapeutyczne, nie musi być uwieńczony dziełem.
Dzieło	– przynosi dzieła nowe i wartościowe dla wszystkich ludzi.	– przynosi dzieła nowe i wartościowe dla samego twórcy i środowiska, w którym funkcjonuje.
Warunki	– dobrze rozwija się w środowisku twórczym, wspierającym realizację pomysłów, zasobnym finansowo.	– dobrze rozwija się w środowisku bezpiecznym, sprzyjającym rozwijaniu naturalnego potencjału twórczego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie K.J. Szmida (2007), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 71.

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie o przypisywanie twórczości do określonego poziomu niezwykle pomocna jest koncepcja transgresyjnej natury człowieka (Kozielecki, 1980, s. 89–105). Transgresją nazywa się przekraczanie przez podmiot stanu zastanego w kierunku na zewnątrz – poza jednostką, jak i do wewnątrz – w celu głębszego poznania swojego wewnętrznego świata (Węglowska-Rzepa, 2011, s. 67). Działania transgresyjne to

działania ekspansywne, twórcze, ekspresyjne, które przekraczają istniejący stan rzeczy, których wyniki wychodzą poza granice osiągnięć materialnych, poznawczych i społecznych. Wykonując je, człowiek przewyższa swoje ograniczenia, swoją niedoskonałość i swoją skończoność. Dzięki temu tworzy nowe wartości i realizuje ambitne interesy. Opanowanie przyrody, odkrycia naukowe, wynalazki techniczne, rozwój sztuki, stanowienie prawa, łamanie konwencji, kształcenie swojego charakteru [...], to nieliczne przykłady takiego sprawstwa (Kozielecki, 2009, s. 333).

Działania transgresyjne człowieka to także, zdaniem autorki, pokonywanie kolejnych poziomów twórczości – od twórczości amatorskiej, codziennej, pospolitej, ważnej z punktu widzenia jednostki, do twórczości eksperckiej i godnej uznania przez społeczeństwo.

Poziomy twórczości w ujęciu K. J. Szmida (2013, s. 121–127) są określone jako szczeble twórczości, wyróżnione na podstawie trzech kryteriów:

- 1) celów i motywów działalności twórczej,
- 2) poziomu zaangażowania w aktywność twórczą,
- 3) poziomu zdolności i uzdolnień.

Pięć szczebli występowanie twórczości to: twórczość codzienna (powszednia), twórczość amatorska, twórczość profesjonalna, twórczość mistrzowska, twórczość transgresyjno – przełomowa. Ich charakterystykę zawarto w tabeli 11.

Tabela 11. Szczeble twórczości i ich kryteria

Szczebel (poziom) twórczości	Cele aktywności twórczej	Poziom zaangażowania	Poziom zdolności i uzdolnień
Twórczość codzienna	Rekreacja – zabawa	Niski	Niski
Twórczość amatorska	Rekreacja – rozwój osobisty	Średni	Średni
Twórczość profesjonalna	Praca – sława	Wysoki	Wysoki
Twórczość mistrzowska	Sława – dobro powszechne	Bardzo wysoki	Bardzo wysoki
Twórczość transgresyjna – przełomowa	Dobro powszechne – transgresja	Najwyższy	Najwyższy

Źródło: K.J. Szmidt (2013), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, s. 123.

Twórczość codzienna odbywa się w sytuacjach powszednich; jej celami są zerwanie z rytuałami dnia codziennego, rozrywka i zabawa. Może przejawiać się w wielu dziedzinach: sporcie, sztuce, zabawie, formach spędzania wolnego czasu czy w oryginalnym i pomysłowym realizowaniu codziennych obowiązków. Jest to twórczość niewymagająca predyspozycji czy uzdolnień twórczych ani długotrwałego zaangażowania i pracy. Jej realizowanie prowadzi do pozytywnych odczuć i odreagowania stresu. Taki typ twórczości uprawia większość ludzi, nawet o tym nie wiedząc (tamże, s. 122–123).

Równie często ludzie uprawiają twórczość amatorską. Jej celem także jest odpoczynek i odreagowanie od czynności zawodowych, ale ponadto może być kompensatą rozwijania zdolności i uzdolnień, których jednostka nie mogła doskonalić w okresie edukacji szkolnej. Twórczość amatorska ma charakter samokształcenia. Może odbywać się w formach indywidualnych i grupowych. Często wiąże się z hobby, pasjami oraz z chęcią obcowania w grupach osób o podobnych zainteresowaniach. Rozwój w dziedzinie twórczości amatorskiej na ogół wymaga posiadania zdolności w uprawianej dziedzinie, jednak nie jest koniecznym warunkiem jej podejmowania. Tego typu twórczość ma sprawiać przyjemność i pomagać w zerwaniu ze schematem dnia codziennego (tamże, s. 124).

W przeciwieństwie do twórczości amatorskiej twórczość profesjonalna wiąże się z koniecznością opanowania specyficznych dla danej dziedziny umiejętności oraz wiedzy potwierdzonej stosownymi dyplomami i certyfikatami. Uprawianie tego typu twórczości jest związane z wykonywaniem zawodu, polegającego na tworzeniu nowych rozwiązań i modyfikowaniu dotychczas istniejących. Jest też podejmowana w celu osiągnięcia sławy, rozgłosu, uznania przez odbiorców. Osiągnięcie sukcesu jako profesjonalista w danej dziedzinie twórczości wymaga zarówno zdolności specjalnych i ogólnych, zaangażowania, poświęcenia, odporności na krytykę i upartego promowania swoich wytworów, jak i zacięcia, gotowości do pogłębionych ćwiczeń w celu doskonalenia sprawności w uprawianej dysyplinie (tamże, s. 125).

Zaawansowanym poziomem twórczości profesjonalnej jest twórczość mistrzowska dostępna jedynie nielicznym twórcom. Dotyczy wyłącznie takich profesjonalistów, którzy osiągnęli najwyższy poziom umiejętności i sprawności w uprawianej dyscyplinie. Jest to poziom, do którego aspirują wszyscy zajmujący się daną dyscypliną, a osiągnięcia twórcy-mistrza tworzą kanon w danej dyscyplinie. Taka twórczość rzadko jest dostępna młodym ludziom, gdyż podobnie jak twórczość profesjonalna wiąże się z wieloma latami konsekwentnego pielęgnowania talentu w danej dyscyplinie (tamże).

Na najwyższym poziomie znajduje się twórczość transgresyjna (przełomowa), która jest tą najwybitniejszą z możliwych i rozpatruje się ją w kontekście osób, które w danej dziedzinie doprowadzają do istotnych, przełomowych, wręcz rewolucyjnych zmian. Oprócz ponadprzeciętnych zdolności, konsekwencji w uprawianiu dziedziny i ogromu zaangażowania, taka twórczość wymaga odporności na krytykę, niechęć społeczną i odrzucenie dzieła (tamże, s. 125–126).

Praca wykonywana przez profesjonalistę wyróżnia się wykorzystaniem specjalistycznej wiedzy oraz nabytego doświadczenia. Profesjonalizmowi zawodowemu towarzyszy także poczucie odpowiedzialności i akceptacji standardów oraz norm. Ujmując najogólniej: profesjonalizm to rzetelne wykonywanie swojej pracy (Armstrong i Taylor, 2016, s. 78). Etos zawodowy profesjonalisty obejmuje takie elementy składowe jak: fachowość, samodyscyplinę, spełnianie wysokich norm dotyczących wyników pracy, zdolność dokonywania niezależnych osądów oraz przestrzeganie kodeksu etycznego (Fletcher, 2004).

Pojęcie „twórczości profesjonalnej” („*pro-c*” *creativity*) pojawia się w koncepcji „*Four-c*” *Model of Creativity* (Beghetto i Kaufman, 2009) na oznaczenie poziomu twórczości, który osiąga osoba podejmująca pełen wysiłek, tworzy postępek w swoich działaniach (wykraczający poza *minitwórczość* – „*mini-c*” *creativity*, ale nie osiągnięty statusu wybitnej – *legendary* „*big-C*” *creativity*). Osoba osiągnięta poziomu twórczości profesjonalnej to taka, która posiada wiedzę i umiejętności eksperckie w różnych dziedzinach twórczości, bądź taka, która nie zdaje sobie sprawy, iż w uprawianej dyscyplinie wykazuje kompetencje profesjonalne. Osiągnięcie takiego poziomu twórczości wymaga wielu lat ćwiczeń i prób.

2.4. Twórczość z perspektywy istoty działania organizacji

Twórczość pojawia się w naukach ekonomicznych od wielu lat głównie w kontekście analiz dotyczących innowacji, innowacyjności, czy w dyskusji o przedsiębiorczości jako cesze pracowników utożsamianej z kreatywnością (Karwowski, 2009a, s. 27). Wśród badaczy można dostrzec także tych, którzy uważają, iż to twórczość jest motorem rozwoju społecznego i gospodarczego (Florida, 2002). Trzeba przyznać, iż twórczość nie jest jednoznacznie rozumiana przez badaczy

zjawisk organizacyjnych. Jednakże konstrukt twórczości jest formowany w świetle trzech zasadniczych idei:

- 1) przekonania, że tworzywem twórczości są idee;
- 2) uznania, że twórcze idee cechują się: nowością i użytecznością;
- 3) traktowania twórczości jako procesu, kładącego nacisk na generowanie lub wytwarzanie twórczych idei (Bratnicka, 2015a).

Współcześnie przykłada się największą wagę do konceptualizacji twórczości organizacyjnej jako procesu (Bratnicka, 2015a; Dereń i Skonieczny, 2016).

Twórczość organizacyjna jest procesem generowania idei nowych i potencjalnie użytecznych dla integrowania, budowania i rekonfigurowania strategicznego potencjału organizacji (zasobów i zdolności podstawowych) w celu wytworzenia i zawłaszczenia wartości (Bratnicka, 2015b).

W podobnym brzmieniu wypowiadają się inni badacze, donosząc, że

pod pojęciem twórczości organizacyjnej rozumieć należy aktywność nowatorską (wartościową, użyteczną i nową) jednostki ludzkiej lub grupy (zespołu) ludzi przyjmującą postać procesu obejmującego przeżycia i doznania, przekształcane w wytwory twórcze w formach myślnych, przedmiotowych, organizacyjnych i rynkowych (zwane komercjalizacją) (Dereń i Skonieczny, 2016, s. 94–95).

Niewątpliwie jest to konstrukt na tyle złożony, że nie sposób wskazać jednoznacznych rekomendacji, jak kształtować twórczość organizacyjną wśród pracowników (Sosa i Connor, 2018, s. 157).

W literaturze opisywane są cztery klasyczne modele twórczości organizacyjnej:

- 1) zrewidowany składowy model twórczości,
- 2) model dostrzegania otoczenia miejsca pracy,
- 3) model interakcjonistyczny,
- 4) model twórczego działania indywidualnego (Bratnicka-Myśliwiec, Dyduch i Bratnicki, 2018, s. 29–39).

Pierwszy model zakłada cztery komponenty konieczne do realizacji procesu twórczości organizacyjnej. Pierwsze trzy (personologiczne) to: motywacja zadaniowa, umiejętności charakterystyczne dla danej domeny oraz procesy właściwe twórczości. Natomiast czwarty komponent to otoczenie, w którym jednostka pracuje. Stąd przyjęcie twórczości za cel organizacji niesie konsekwencje w potrzebie zrozumienia wzajemnych zależności pomiędzy indywidualnymi możliwościami uczestnika organizacji do bycia pracownikiem twórczym a kontekstem instytucjonalnym (tamże, s. 32).

Drugi model twórczości organizacyjnej zakłada, że otoczenie miejsca pracy może wpływać na twórczą działalność realizowaną w organizacjach. Zaznaczono w nim pięć podstawowych czynników wpływających na twórczość. Są to: poparcie dla twórczości, autonomia lub swoboda, zasoby, presja, organizacyjne utrudnienia dla twórczości (tamże, s. 33).

Trzeci model opiera się na założeniu, że twórczość to robienie czegoś po raz pierwszy albo tworzenie nowej wiedzy w wyniku interakcjonistycznej integracji:

procesu, produktu, osoby, a także sytuacji. Twórczość organizacyjna to złożony efekt zachowania pojedynczej osoby w danej sytuacji, charakteryzującej się kontekstualnymi i społecznymi wpływami, które ułatwiają lub hamują twórcze osiągnięcia. Twórcze zachowanie uczestników organizacji jest zatem determinowane zarówno zdarzeniami z przeszłości, jak i bieżącą sytuacją (tamże, s. 34).

Z kolej czwarty model ilustruje, w jaki sposób, w kontekście organizacyjnym, współzawodniczą ze sobą zachowania twórcze i zachowania nawykowe. W tym modelu twórczość organizacyjna jest definiowana jako specyficzna dla danego obszaru (ze względu na np. reguły, język, praktyki zwyczajowe) i podlegająca subiektywnemu osądowi nowości i wartości rezultatu danego działania. W modelu tym wyróżnia się cztery sytuacje organizacyjne: sprzyjające twórczości, ograniczające twórczość, sprzyjające nawykom, ograniczające nawyki (tamże, s. 37).

Interesujące ujęcie relacji między twórczością, kreatywnością, przedsiębiorczością a ekspansywnością przedstawiają autorzy publikacji *Zarządzanie twórczością organizacyjną*. W ich ujęciu to twórczość jest nadrzędną kategorią dla: kreatywności, innowacyjności, przedsiębiorczości i ekspansywności, które z kolei są bodźcem zmian w organizacjach.

Twórczość jednostki ludzkiej i organizacji, rozumiana jako proces, zawsze będzie warunkowana kreatywnością, innowacyjnością, przedsiębiorczością i ekspansywnością. Możemy je zatem traktować jako cząstkowe procesy, których uruchomienie i przebieg umożliwia powstawanie twórczych wytworów (Dereń i Skonieczny, 2016, s. 27–28, 41–43).

Pojęciami zbliżonymi do „twórczości” są zatem „kreatywność” i „innowacyjność”. Kreatywność jest terminem stosowanym powszechnie w języku potocznym. W *Nowym słowniku języka polskiego PWN* (2002, s. 368) przymiotnik „kreatywny” jest wyjaśniony jako „zdolny do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego”. Szmidt (2005, s. 53) definiuje kreatywność jako „zdolność człowieka do w miarę częstego generowania nowych i wartościowych wytworów (rzeczy, idei, metod działania itd)”. Zgodnie z tą definicją kreatywność odnosi się wyłącznie do personologicznego aspektu twórczości – może służyć opisywaniu cech i zachowań człowieka, a nie wytworu, procesu czy warunków tworzenia. Pogląd ten podziela także E. Nęcka. Jego zdaniem z powodu wieloznaczności słowa „twórczość” coraz częściej zastępuje się je terminem „kreatywność” na określenie cech osoby (Nęcka, 2005a, s. 19). W tym znaczeniu pojęcie kreatywności jest tożsame z „postawą twórczą” jako dyspozycją człowieka przejawiającą się w różnorodnych twórczych zachowaniach (Szmidt, 2005, s. 53).

Karwowski pisze, że

twórczość jest pojęciem opisującym zjawisko społeczne, kreatywność – cechą indywidualną. Twórczość łączy w sobie osobę tworzącą z wytworem oraz społecznym odbiorem dzieła. W przypadku kreatywności bardziej uzasadnione jest mówienie o potencjale do stworzenia czegoś w przyszłości, rodzaju obietnicy, która może, ale nie musi zostać spełniona (Karwowski, 2009b, s. 17).

Twórczość obejmuje natomiast zagadnienia rozpoznania, kształtowania, doskonalenia potencjału człowieka, procesu tworzenia, zewnętrznych warunków tworzenia, samego dzieła jako wyniku pracy twórczej, a także odbioru twórczości przez środowisko społeczne twórcy.

Innowacja to z kolei „wprowadzenie czegoś nowego, nowatorstwo” lub „rzecz nowo wprowadzona; nowość, reforma” (*Nowy słownik języka polskiego PWN*, 2002, s. 275). Wydaje się, że twórczość jest pojęciem szerszym od innowacyjności i kreatywności. Zarówno kreatywność, jak i innowacyjność odnoszą się jedynie do postawy twórczej człowieka. Kreatywność polega na generowaniu pomysłów, natomiast innowacyjność na ich wdrażaniu do praktyki społecznej (Szmidt, 2007, s. 57).

Odmienne rozumienie zależności pomiędzy kreatywnością, twórczością a innowacyjnością prezentuje Mirski (2014, s. 96–97). Zdaniem tego autora innowacyjność jest pojęciem nadrzędnym wobec twórczości i kreatywności. Kreatywność jako cecha jednostki jest bazą dla twórczości i innowacyjności. Twórczość jest natomiast sumą kreatywności, zdolności specjalnych i wiedzy. Zatem innowacyjność obejmuje twórczość (w tym także kreatywność) oraz przedsiębiorczość. W procesie innowacyjnym to innowacja jest całością podejmowanych działań, a jej komponentami są twórczość i kreatywność (tamże, s. 98).

Z kolei D. Nawrat (2013, s. 79) traktuje twórczość jako potencjał jednostkowy człowieka, czyli jego zdolność do formułowania idei, rozwiązań i wartości. Autorka przyjmuje, że zarówno twórczość, jak i kreatywność odnoszą się do potencjału osobowego, jednak to twórczość jest kategorią nadrzędną. Innowacyjność zaś wg wspomnianej autorki jest zdolnością (jednostki lub zespołu) do wdrażania owych idei, rozwiązań czy wartości w praktykę w celu wzmocnienia konkurencyjności jednostki, zespołu, czy też całej organizacji.

W naukach społecznych innowacje są rozumiane jako wzory zachowań, przyczyniających się do rozwoju środowiska życiowego człowieka (Szmidt, 2007, s. 55). Takie ujęcie definiowania innowacji przywodzi na myśl definicję postawy twórczej. Bowiem współcześnie pojęcie „postawa twórcza” używane jest w literaturze przedmiotu na określenie właściwości człowieka, które mają skłaniać go do twórczości (Wróblewska, 2015a, s. 70). Inna definicja wskazuje, że

postawa najlepiej przejawia się w zachowaniu podmiotu wobec określonego przedmiotu, w przypadku postaw twórczych chodzi o aktywność poszukiwawczą, o inicjatywę, o działania zmierzające do doskonalenia dotychczasowego stanu rzeczy (Dobrołowicz, 1995, s. 59).

Innowacje mogą być także definiowane przez pryzmat kultury organizacyjnej. Sama definicja innowacji, jak również postrzeganie tego zagadnienia przez uczestników organizacji może zależeć od typu organizacji oraz jej specyfiki. Natomiast, jak wskazują badania, już same przekonania na temat innowacji przekładają się na istotę procesu zarządzania innowacjami (Glińska-Neweś, Furmańska-Maruszak i Wińska, 2015, s. 105).

Kolejnym pojęciem bliskim twórczości jest przedsiębiorczość. Badania poruszające problematykę wzajemnych relacji między twórczością a przedsiębiorczością oraz twórczością w różnych dziedzinach działalności praktycznej są dość popularne. Badacze wskazują, że to wewnętrzna sterowność odgrywa istotną rolę w powodzeniu w twórczej przedsiębiorczości, a także w sprawnym funkcjonowaniu osobowości (Strzałecki i Kot, 2010). W literaturze występuje także konstrukt twórczej przedsiębiorczości organizacyjnej polegający na rozpoznawaniu i wykorzystywaniu szans rozwojowych opartych na generowaniu nowych i użytecznych idei (Bratnicka, 2015b, s. 26).

Interesujące spostrzeżenia z punktu widzenia dyscypliny nauk o zarządzaniu prezentuje A. Mirski (2006). Autor wyróżnia ważne dla organizacji twórcze zasoby, dzieląc je przy tym na: funkcjonalne, społeczne oraz konstrukcyjne (Mirski, 2006, s. 78). Zasoby funkcjonalne to takie, które ułatwiają twórczość poszczególnym jednostkom, natomiast zasoby społeczne to takie elementy, jak: klimat, atmosfera, postawy, zachęty i formułowanie wymagań w taki sposób, aby sprzyjało to twórczości.

Zasoby konstrukcyjne dzieli się na kompetencje (to, co twórca sobą prezentuje) i środki (to, co twórca posiada). Kompetencje można podzielić z kolei na wyjściowe oraz skumulowane, a więc wszystko to, co człowiek osiągnął w swoim rozwoju, na bazie kompetencji wyjściowych. Do kompetencji wyjściowych zalicza się: inteligencję, pamięć, zdolności specjalne, kreatywność podstawową, temperament, zdrowie fizyczne, cechy percepcyjne, osobowość, efektywność, kompetencje społeczne, natomiast na kompetencje skumulowane składają się: wiedza, umiejętności (sztuka), dostęp do informacji i kształtowania umiejętności, aktywność twórcza i twórcza przedsiębiorczość.

To, że kompetencje wyjściowe są cechami ułatwiającymi osiągnięcie kompetencji skumulowanych, nie oznacza, że kompetencje wyjściowe są cechami wrodzonymi. Inteligencja, pamięć, zdolności specjalne, temperament, zdrowie fizyczne, cechy percepcyjne, osobowość, rozwijają się w ciągu całego życia człowieka a także nabierają nowego wymiaru w toku gromadzenia kompetencji skumulowanych. Środki to natomiast zasoby, które okazują się bardzo ważne dla twórczości. Czasem są to środki finansowe niezbędne do zakupu materiałów konstrukcyjnych bądź dla samego egzystowania twórcy. Innymi ważnymi środkami są: pracowni, dobra sytuacja mieszkaniowa, dostęp do informacji, książek. Rolą twórczej organizacji jest zapewnienie takich środków swoim pracownikom, aby mogli oni skoncentrować się na twórczości (tamże, s. 78).

Zasoby społeczne organizacji sprzyjające twórczości to: atmosfera otwartości na nowości, tolerancja, nagradzanie za twórczość i twórcze postawy. Istotny jest także sam stosunek do twórczości i innowacji zarówno w organizacji, jak i w jej otoczeniu (tamże, s. 79).

Rozwojowi koncepcji zarządzania twórczością nie sprzyja powszechny pogląd, mówiący o tym, że osoba twórcza (utożsamiana niekiedy z artystą, dziennikarzem, naukowcem lub innym reprezentantem twórczej profesji) potrzebuje

wolności i autonomiczności w działaniu (Sokół, 2015, s. 243). Tymczasem zarządzanie twórczością jest procesem złożonym i paradoksalnym, w który wpisane jest rozwiązywanie dylematów o sprzecznym charakterze (Andersen i Kragh, 2013, s. 83). Ponadto według koncepcji sześciu paradoksów zarządzania twórczością C. Andriopoulou (2003, s. 375–388) w organizacjach występują pola napięć w procesie twórczym: konflikt celów finansowych firmy i celów indywidualnych i pasji pracowników, konflikt wyzwań i dbania o poczucie bezpieczeństwa, konflikt wspierania inicjatyw indywidualnych i troski o grupowy proces twórczy, konflikt wspierania różnorodności i budowania jednolitych zespołów projektowych, konflikt uczenia się z przeszłości i projektowania przyszłości oraz konflikt odważnego ryzykowania i unikania ryzyka (tamże).

Wydaje się, że nie ma uniwersalnego sposobu na zarządzanie twórczością oraz wypracowanego zestawu uniwersalnych pożądanych praktyk w tym zakresie (Sokół, 2015, s. 243). Podejście do zarządzania twórczością jest uzależnione od specyfiki atrybutów twórczości w organizacji, dla której miałoby się tworzyć procedury zarządzania. Badacze zarządzania twórczością, którzy koncentrują swoje dociekania poznawcze na czynnikach zwiększających twórczość pracowników, rozróżniają trzy ich grupy: czynniki indywidualne, czynniki zbiorowe i czynniki z perspektywy organizacji. Czynniki z poziomu indywidualnego to: specyficzna wiedza, motywacja i zdolności poznawcze, takie jak np. zdolność generowania pomysłów. Czynniki zbiorowe to czynniki interakcji między kreatywnymi członkami zespołów. Z perspektywy organizacyjnej badacze zajmują się procesami, środowiskiem i kulturą wspierającą twórczość (Gabriel i in., 2016, s. 110–111).

Podsumowując, globalna ocena twórczości i jej desygnatów jest niemożliwa ze względu na różne punkty widzenia reprezentantów odmiennych dyscyplin naukowych. Podejściem zalecanym dla współczesnych organizacji jest racjonalizowanie procesów twórczych i ich kontrola (Fischer, Oget i Cavallucci, 2016, s. 124).

Decyzje o mierzeniu kreatywności doprowadziły firmy do wdrożenia znormalizowanych i racjonalizowanych praktyki zarządzania dla kreatywności. Niestety pomiar i standaryzacja, które mogą być skuteczne w wielu przypadkach, są źle przystosowane do zarządzania kreatywnością. Stosowanie standaryzowanych procesów oceny prowadzi do zmiany koncepcji zarządzania twórczością i ostatecznie hamuje ją (Auger, 2004, s. 3).

Twórczość w organizacji jest elementem złożonych sytuacji, których precyzyjne opisanie pozwoliłoby na stworzenie dynamicznego modelu zarządzania nią (Fischer, Oget i Cavallucci, 2016, s. 124). Rozpatrywanie zatem twórczości powinno odbywać się z jak najdokładniejszym uwzględnieniem czynników kontekstowych.

Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu interesująca jest także koncepcja klasy kreatywnej Florydy, według którego obecnie ma miejsce tzw. kreatywna rewolucja. Ekonomista zauważył, że rośnie liczba osób wykonujących pracę kreatywną: naukowców, inżynierów, artystów, muzyków, projektantów

i profesjonalistów w różnych dziedzinach wiedzy (tab. 12). Warunki pracy współczesnych pracowników powinny stanowić tzw. „kreatywny ekosystem”, czyli przyjazną i dynamiczną wspólnotę, zbudowaną na fundamencie 3t: talencie, technologii i tolerancji. Dodatkowo taki „kreatywny ekosystem” powinien być bogaty w zróżnicowane wydarzenia kulturalne, które mogłyby stymulować potencjał twórczy (Florida, 2010, s. 391–392).

Ponadto często podkreśla się, że pracownicy kreatywni tworzą w swoim otoczeniu „kreatywny szum”. Funkcjonowanie ludzi w takim szumie sprzyja rozwojowi ważnej cechy osób twórczych – otwartości. Jej przejawami są: ciekawość intelektualna, posiadanie wiedzy z różnych dziedzin, nonkonformizm (Bombała, 2017, s. 29–30).

Tabela 12. Zawody oraz cechy pracy przedstawicieli klasy kreatywnej wg R. Floridy

Superkreatywny rdzeń	Twórczy profesjonalści
Naukowcy, inżynierowie, artyści estradowi, aktorzy, projektanci i architekci, poeci i powieściopisarze, przedstawiciele środowisk opiniotwórczych (wydawcy, postaci świata kultury).	Pracujący w dziedzinach wymagających zaawansowanej wiedzy np. w sektorach wysokich technologii, usługach finansowych, zawodach prawniczych, ochronie zdrowia, zarządzaniu biznesem.
Praca takich specjalistów polega na „produkowaniu nowych form czy projektów łatwo zbywalnych i mających szerokie zastosowanie”. Przedstawiciele superkreatywnego rdzenia angażują się w twórczą pracę regularnie i za nią właśnie otrzymują wynagrodzenie. Ich praca to nie tylko rozwiązywanie, ale i wyszukiwanie problemów.	Zajmują się „twórczym rozwiązywaniem konkretnych problemów, korzystając z rozległej wiedzy”. Takie zadania wymagają od nich formalnego wyższego wykształcenia. Ci specjaliści również wymyślają nowe metody i produkty, lecz nie tak często, jak superkreatywny rdzeń. Od twórczych profesjonalistów wymaga się przede wszystkim samodzielnego myślenia, łączenia standardowych metod w niestandardowy sposób, by lepiej dostosować je do sytuacji, podejmowania prób działań nowatorskich.

Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Florida (2010), *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 83–84, [za:] P. Mizera-Pęczek (2017), *Twórczość a profesjonalizm specjalisty zarządzania zasobami ludzkimi w reprezentacjach pojęciowych studentów kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Marketing i Rynek”, nr 3.

Zgodnie z koncepcją R. Floridy (2011, s. 85) twórczy profesjonalści, w wyniku zawodowych perypetii rozpoczynający pracę, w której przede wszystkim stają się twórcami, tzn. są odpowiedzialni za strategię, programy, projekty, metody, sposoby działań, co stanowi zasadniczą treść ich pracy, stają się reprezentantami superkreatywnego rdzenia, czyli szczybla klasy kreatywnej, który usytuowany jest najwyżej w hierarchii (Florida, 2010, s. 85). Granica pomiędzy reprezentantami rdzenia a twórczymi profesjonalistami jest „elastyczna”.

Mirski wprost konkluduje, że twórczość stanowi szansę dla współczesnego zarządzania. Paradoks czasów współczesnych polega na tym, że mimo ogromnego zapotrzebowania na twórczość, zazwyczaj jej przejawy wiążą się z niepewnością

i oporem w odbiorze. Autor wyjaśnia, że potrzeby ludzkie są progresywne, natomiast ich natura niestety często nazbyt konserwatywna. Tak więc

studia nad zarządzaniem twórczością, jak i nad twórczością jako taką mają kolosalne znaczenie dla gospodarki i rozwoju cywilizacji. Tymczasem są to dziedziny wciąż znajdujące się „w powijakach”. Nie ma zresztą w tym nic dziwnego. To, co tworzy, jest zawsze mniej znane niż to, co jest tworzone (Mirski, 2006, s. 75).

2.5. Twórczość *versus* odtwórczość w procesach rekrutacji i selekcji

W literaturze z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi często podkreśla się postulat, by procesy rekrutacji i selekcji pracowników były realizowane w sposób profesjonalny, czyli „z wykorzystaniem istniejącej wiedzy o zarządzaniu zasobami ludzkimi, umiejętnie stosowanej w rozwiązywaniu problemów personalnych” (Pocztowski, 2001, s. 15). Postulat profesjonalizacji odnosi się nie tylko do kierowników, ale także specjalistów zajmujących się wszystkimi subfunkcjami personalnymi oraz konsultantów, trenerów czy badaczy (tamże).

Funkcja zarządzania zasobami ludzkimi w polskich firmach powinna otrzymywać znaczne wsparcie z zewnątrz, w tym przede wszystkim poprzez edukowanie osób zatrudnionych tam na różnych stanowiskach w działach personalnych, a także menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami (Bohdziewicz, 2001, s. 6).

Z drugiej strony pojawiają się głosy autorów, aby rozwój współczesnych realizatorów funkcji personalnej (w tym zajmujących się pozyskiwaniem pracowników) odbywał się w kierunku twórczości. Ulrich i Brockbank (2013, s. 268) wskazują na dwa najistotniejsze kierunki ewolucji roli realizatorów funkcji personalnej: wspomniany wcześniej „profesjonalizm” i „lotny umysł” (tamże). „Lotność umysłu” według tych autorów ma przejawiać się w trafniejszym niż przeciętnie rozwiązywaniu problemów i w bardziej krytycznej ocenie rzeczywistości, np. w określeniu, które z kwestii do rozwiązania wymagają reakcji natychmiastowej, a które działań długoterminowych. Autorzy ci mówią więc o twórczości, odróżniając jednocześnie profesje realizatorów zżł od profesji, których przedstawiciele nie muszą posiadać twórczych predyspozycji, i od tych wymagających schematycznego modelu postępowania, w którym twórczość jest wręcz niewskazana (Zadłużny, 2014, s. 213).

Aby sprostać nowym zadaniom, realizatorzy funkcji pozyskiwania powinni stać się twórcami, partnerami i pionierami (Juchnowicz i Rostkowski, 2001, s. 59). W zestawie wymaganych kompetencji takiego realizatora coraz większe znaczenie

mają twórcze umiejętności (tamże, s. 66). Można uznać, że zarówno w obszarze strategicznego, taktycznego, jak i operacyjnego zarządzania personelem występują możliwości twórczego wykonywania pracy przez realizatora funkcji pozyskiwania kadr. Z pewnością pojawiają się także obszary w działalności personalnej w organizacjach, w których twórczość jest cechą niezbędną i warunkiem powodzenia przedsięwzięć (Lipka, Król i Winnicka-Wejs, 2011; Król, 2012, s. 57).

Interesujące są w tej kwestii przykłady twórczych, jaki i rutynowych działań takich realizatorów w odniesieniu do funkcji naboru i doboru pracowników (tab. 13).

Tabela 13. Przykładowe twórcze i rutynowe działania operacyjne w procesie rekrutacji i selekcji

Działania operacyjne w procesie doboru	Przykłady działań twórczych	Przykłady działań rutynowych
Identyfikacja źródeł kandydatów do pracy.	Identyfikacja nowych źródeł.	Wybór rynku pozyskiwania pracowników.
Zainteresowanie kandydatów ofertą pracy (rekrutacja).	Przygotowanie i zastosowanie marketingu personalnego w zakresie rekrutacji zewnętrznej.	Ponowny wybór standardowego ogłoszenia prasowego.
Selekcja kandydatów do pracy.	Zaprojektowanie Assessment Center tak, by odpowiadał on specyfice organizacji i celom rekrutacyjnym.	Korzystanie z gotowego formularza notatek z wywiadu kwalifikacyjnego.
Podejmowanie decyzji o zatrudnieniu.	Ustalenie kryteriów decyzyjnych.	Wypełnienie zestandaryzowanego listu informującego o wynikach selekcji.
Adaptacja (wdrażanie do pracy nowych pracowników).	Opracowanie przez dział personalny przewodnika dla nowych pracowników.	Dopilnowanie przez specjalistę ds. kadrowych podpisania niezbędnych dokumentów przez nowozatrudnionego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Lipka, M. Król i A. Winnicka-Wejs (2011), *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa, s. 85.

Realizator funkcji pozyskiwania pracowników to fachowy znawca „zagadnień zarządzania potencjałem społecznym firmy, od którego oczekuje się zawodowych kompetencji” (Doktór, 2001, s. 124). Może on spełniać swoje zadania w sposób twórczy bądź odtwórczy. Pomimo tego, że badacze przestrzegają przed zbytnią gloryfikacją twórczości w kontekście wykonywania pracy i przywołują wiele aktywności pracowników o nietwórczym charakterze (Jerzyk, Leszczyński i Mruk, 2004, s. 31), to twórczość (przynajmniej ta codzienna, amatorska czy osobista) stanowi cenny walor, który może być motorem napędzającym życie zawodowe realizatora z.zl.

Scharakteryzowanie twórczego realizatora funkcji pozyskiwania pracowników i odróżnienie go od tego, który twórczy nie jest, jest niezwykle trudne.

Twórczość [...] wymaga bowiem [...] nie tylko zaangażowania, ale i niezależności; polega ona na wytwarzaniu rozwiązań, ale też na ich ocenie; nie jest tym samym, co inteligencja, ale też nie jest gatunkowo różna; wymaga głębszej wiedzy, ale i uwolnienia się od jej ograniczeń, implikuje powołanie czegoś nowego do życia, ale może być badana bez związku z produktem (wytworem); wymaga przekraczania norm społecznych, ale takiego, które społeczeństwo jest w stanie tolerować (Szmidt, 2013, s. 79).

Realizator funkcji pozyskiwania powinien posiadać interdyscyplinarną wiedzę uzyskaną w toku kształcenia formalnego, poświadczoną stosownymi dyplomami i certyfikatami. W szczególności dotyczy to kreatywnego realizatora, który działa nietuzinkowo i, o ile to możliwe, wdraża swoje własne rozwiązania do sfery zawodowej. Wiedza, którą powinien posiadać jest zróżnicowana w zależności od roli pełnionej w organizacji. Realizator, który zajmuje się rozwiązywaniem bieżących problemów administracyjnych, powinien dysponować wiedzą proceduralną dotyczącą m.in. rekrutacji i selekcji, także prawa pracy, natomiast menedżer personalny powinien dysponować wiedzą z obszaru funkcjonowania całej organizacji i gospodarki (Król, 2012, s. 60). Menedżer personalny powinien posiadać wiedzę na temat różnych rodzajów strategii pozyskiwania o możliwości ich implementacji (zwłaszcza tych aspektów, które można realizować w sposób twórczy) (tamże, s. 60–61).

Ważnym elementem profilu twórczego realizatora funkcji personalnej jest doświadczenie zawodowe, którego miarą jest zwykle staż pracy na określonym lub zbliżonym stanowisku wyrażony w latach. W przypadku oceny twórczości realizatora funkcji pozyskiwania bardziej uzasadnione wydaje się zwrócenie uwagi nie tyle na liczbę przepracowanych lat, ile na specyfikę i jakość nabytego w trakcie pracy doświadczenia zawodowego (tamże, s. 63–64).

Wśród umiejętności, jakie powinien posiadać twórczy realizator pozyskiwania pracowników, wyróżnia się: umiejętność perspektywicznego myślenia; zdolności rozumienia potrzeb pracowników, umiejętności identyfikacji ich systemów wartości, oczekiwań, silnych i słabych stron; umiejętności godzenia sprzecznych interesów, negocjacji, delegowania zadań, współpracy w zespole; umiejętności nieszablono-owego podejścia do działań związanych z analizą pracy oraz sporządzaniem opisu stanowiska pracy i profilu kandydata; umiejętności związane z nieszablono-wym myśleniem i poszukiwaniem nietypowych, nowatorskich rozwiązań (tamże, s. 66–67).

Wydaje się, że wśród pożądaných atrybutów realizatorów funkcji pozyskiwania powinny występować: twórcze myślenie, pomysłowość, oryginalność, otwartość na nowości, ekspansywność (tamże, s. 69), a także umiejętność krytycznej oceny własnych wytworów (Mizera-Pęczek, 2016a).

W wyniku studiowania literatury dotyczącej zagadnienia twórczości udało się ukazać, że jest ona ujmowana jako proces kreacji, czyli powoływania do życia nowych i wartościowych bytów. W przypadku analizowania rozmaitych aktywności twórczych realizatorów funkcji pozyskiwania trudno nazywać ich odtwórcami. Odtwórczość jest bowiem skoncentrowana na spełnianiu sztywno określonych założeń. Założeniem nowego paradygmatu twórczości organizacyjnej jest realizowanie funkcji personalnej w sposób twórczy, stąd, zdaniem autorki, realizatorów funkcji pozyskiwania przejawiających twórcze aktywności można nazywać kreatorami wartości. Wartością tą są chociażby udoskonalone metody i techniki pracy (tab. 14).

Tabela 14. Metody rekrutacji wewnętrznej oraz zewnętrznej a pola kreatywności i rutyny

Metody rekrutacji wewnętrznej	Pole kreatywności	Pole rutyny
Ogłoszenie w formie pisemnej (biuletyn informacyjny, radiowęzeł, intranet).	Opracowanie systemu e-rekrutacji w intranecie.	Przekazanie ogłoszenia redakcji biuletynu firmowego.
Korzystanie z rezerwy kadrowej.	W przypadku braku rezerwy kadrowej – zastosowanie niekonwencjonalnej metody poszukiwania sukcesorów.	Wybór potencjalnego pracownika zgodnie z obowiązującą procedurą personalną.
Korzystanie z listy sukcesorów.		
Przeprowadzanie konkursów zamkniętych.		
Metody rekrutacji zewnętrznej	Pole kreatywności	Pole rutyny
Ogłoszenia w prasie, internecie, radiu i telewizji.	Zaprojektowanie ogłoszenia wyróżniającego się spośród innych ogłoszeń nagłówkiem, szatą graficzną i treścią.	Wykorzystanie dotychczasowego standardowego ogłoszenia.
Rekomendacje pracowników.	Przygotowanie odmiennego od dotychczasowych systemu bonusów dla pracowników, którzy zarekomendowali kandydatów do pracy.	Wysłanie zaproszenia do zarekomendowanych przez pracowników kandydatów do pracy.
Agencje pośrednictwa pracy.	Zaprojektowanie przebiegu wideokonferencji kandydatów i firm zainteresowanych zatrudnieniem.	Skierowanie standardowej informacji do urzędu pracy w sprawie możliwości uruchomienia programu stażowego.
Wyspecjalizowane firmy świadczące usługi rekrutacji pośredniej (agencje pracy tymczasowej, agencje doradztwa personalnego).	Współpraca firmy z agencją doradztwa personalnego w zakresie utworzenia HR Shared Service Center.	Udzielenie informacji zwrotnej odrzuconym kandydatom przez agencję pracy tymczasowej.
Targi pracy.	Samodzielne opracowanie i przygotowanie „wirtualnego przewodnika dla kandydatów do pracy”.	Obsługa stoiska firmowego na targach pracy.
Uczelnie i szkoły.	Określenie niekonwencjonalnego miejsca spotkania zainteresowanych stron.	Wysłanie do Akademickiego Centrum Kariery e-maila z ofertami praktyk dla studentów.
Zgłoszenia samoistne/ Kandydaci nieprzyjęci uprzednio.	Przygotowanie aplikacji banku danych dla tzw. zgłoszeń samoistnych.	Wykorzystanie narzędzia ATS (<i>applicant tracking system</i>) pozwalającego na automatyzację procesu przyjmowania zgłoszeń od kandydatów.

Źródło: A. Lipka, M. Król i A. Winnicka-Wejs (2011), *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa, s. 86.

Rozdział 3

Metodyka badań własnych

*To, co tworzy,
jest zawsze mniej znane niż to,
co jest tworzone.*

(Mirski, 2006)

3.1. Rezultaty badań wstępnych

Ze względu na niedostatek badań poświęconych realizacji procesu rekrutacji i selekcji artystów zdecydowano się na rozpoczęcie procedury badania poprzez przeprowadzenie badań wstępnych, stanowiących tło dla postawionych w pracy problemów badawczych. Zdecydowano się na powiązanie danych ilościowych i jakościowych: „ilościowa” część badania dostarczyła informacji o tle problemu, natomiast część „jakościowa” była badaniem zasadniczym, skoncentrowanym na głębokim zrozumieniu analizowanego problemu (Miles i Huberman, 2000, s. 43).

Postanowiono zatem zrealizować badania ankietowe wśród artystów po to, by zarejestrować fakty o ich doświadczeniach wynikających z uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji (Rószkiewicz i in., 2013, s. 32). Realizując tło badań, zainspirowano się powszechnie stosowanymi w organizacjach biznesowych badaniami *Candidate Experience*, czyli doświadczeń kandydatów (por. roz. 1.2).

Autorce nie udało się odnaleźć rezultatów badań *Candidate Experience* wśród artystów-kandydatów do pracy w organizacjach artystycznych. Przypusza ona jednak, że przez wzgląd na nadpodaż artystów na rynku pracy i pozafinansowe motywacje artystów do podjęcia pracy artystycznej (por. roz. 1.3 i 1.4) ich oczekiwania względem jakości procesów rekrutacji i selekcji nie są wygórowane. Stąd stworzono kwestionariusz ankiety (zał. 1), za pomocą którego starano się pozyskać informacje o ocenach artystów wynikających z ich doświadczeń w ostatnim lub najlepiej zapamiętanym procesie rekrutacji i selekcji.

Dobór próby do badania był celowy. Zgodnie ze stosowanym podziałem artystów na twórców i wykonawców – badania skierowano do artystów-wykonawców jako tych, których zatrudnienie jest uzależnione od decyzji artystów twórców i od menedżerów organizacji artystycznych. Zdecydowano się na zastosowanie metody kuli śnieżnej, która pozwala na „zdobycie” niedostępnego terenu i wejście w trudne środowisko, jakim z pewnością jest rynek pracy artystów. Taki sposób doboru nie

pozwał jednak na generalizację wyników badań. Wydaje się jednak, że to ograniczenie jest typowe w przypadku badania sytuacji zawodowej artystów¹.

W pierwszym etapie badań rozdysponowano przygotowane wcześniej kwestionariusze ankiet artystom obecnym na castingach w dwóch instytucjach artystycznych. Podczas castingów przeprowadzono bezpośrednie rozmowy z artystami o przejrzystości, czytelności, zrozumiałości pytań zawartych w kwestionariuszu. Rozmawiano także z artystami o słuszności prowadzenia badań diagnozujących procesy rekrutacji i selekcji artystów.

Elektroniczną wersję kwestionariusza umieszczono na stronie internetowej artysty.webankieta.pl. W miarę fizycznych i materialnych możliwości doktorantki rozdysponowano link do narzędzia w około stu instytucjach kultury. O udział w badaniu poproszono także zaprzyjaźnionych artystów.

Nawiązano także relację z instytucją artystyczną posiadającą bazę danych artystów, którzy zgłosili się na casting do ostatniego z przedsięwzięć artystycznych i rozdysponowano kwestionariusz ankiety za pośrednictwem tej instytucji. Wszystkich proszono o przekazywanie narzędzia osobom, które mogą być zainteresowane udziałem w badaniu. Badanie trwało od listopada 2017 roku do marca 2018 roku. W efekcie zgromadzono 143 wypełnione kwestionariusze (tab. 15).

Tabela 15. Charakterystyka ankietowanych ze względu na płeć i rezultat procesów rekrutacji i selekcji, w których uczestniczyli

Rezultat procesu rekrutacji i selekcji	Kobiety		Mężczyźni		Ogółem	
	N	%	N	%	N	%
Otrzymanie oferty zatrudnienia	56	76	55	80	111	78
Odrzucenie kandydatury	18	24	14	20	32	22
Ogółem	74	100	69	100	143	100

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Warto podkreślić, że 78% badanych zadeklarowało, że udziela odpowiedzi na pytania zawarte w kwestionariuszu w odniesieniu do procesu rekrutacji i selekcji, po którym otrzymali propozycję zatrudnienia, natomiast 32 osoby oceniały proces rekrutacji i selekcji zakończony niepowodzeniem. Ze względu na wiek najlicniejsza grupa respondentów (35%) miała od 26 do 30 lat. Trzydzieści dziewięć osób było w wieku od 20 do 25 lat, natomiast dwadzieścia dziewięć osób – w granicach 31–35 lat. Pozostali respondenci mieli do 19 lat (6%), 36–40 lat (7%), 41–45 lat (4%), 46–50 lat (1%). Wśród respondentów nie było osób powyżej 50. roku życia. Dokładnie 100 osób zadeklarowało wyższe wykształcenie artystyczne. Pozostali mieli średnie wykształcenie artystyczne (23 osoby), bądź nie mieli wykształcenia artystycznego (20 osób).

1 Podobne uzasadnienie metodyczne podaje np. D. Ilczuk z zespołem, którzy opracowali raport badawczy o rynku pracy artystów i twórców w Polsce; Ilczuk (red.), 2013.

Sytuacja zawodowa respondentów była dość zróżnicowana (tab. 16). Ponad połowa badanych (53%) zadeklarowała, że oprócz zatrudnienia w organizacji artystycznej wykonuje jeszcze dodatkowe prace (zarówno o charakterze artystycznym, jak i okołokulturalnym).

Tabela 16. Sytuacja zawodowa ankietowanych

Stwierdzenie z kwestionariusza ankiety	N	%
Jestem zatrudniona/y w organizacji artystycznej i równocześnie współpracuję z organizacjami okołokulturalnymi (np. szkołami, bibliotekami, domami kultury).	43	30
Jestem zatrudniona/y w organizacji artystycznej i równocześnie współpracuję z innymi organizacjami artystycznymi (np. teatrami, zespołami artystycznymi).	33	23
Jestem freelancerem, aplikuję do interesujących mnie przedsięwzięć artystycznych, nie związałam/em się na stałe z żadną z organizacji artystycznych.	26	18
Jestem zatrudniona/y w organizacji artystycznej (np. w teatrze, operze) i w pełni oddaję się pracy wyłącznie w tym miejscu.	15	10
Nie jestem zatrudniona w organizacji artystycznej, lecz zawodowo zajmuję się działalnością okołokulturalną (np. edukacją).	13	9
Poszukuję pracy w organizacji artystycznej.	8	6
Jestem zatrudniona/y w innym sektorze niż sektor kultury.	5	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań ankietowych.

Respondenci udzielali odpowiedzi dotyczących procesów rekrutacji i selekcji organizowanych przez różne instytucje kultury: teatry muzyczne (36%), teatry dramatyczne (25%), teatry lalek (15%), zespoły pieśni i tańca (8%), opery (5%), filharmonie (4%), chóry (2%). Pojedyncze osoby wypowiedziały się o aplikowaniu do: orkiestry, operetki, filmu i baletu. Organizacje, do których kandydowali respondenci, znajdowały się przede wszystkim w województwie łódzkim, mazowieckim, pomorskim, małopolskim.

Różny był czas poświęcony przez badanych na przygotowanie się do procesu rekrutacji i selekcji. Jedna osoba określiła ten czas jako 5 lat. Z drugiej strony, jeden z badanych zadeklarował pięciominutowe przygotowanie. Jednak najczęściej wskazań ankietowanych oscylowało wokół 2–4 godzin.

By zdiagnozować specyfikę procesów rekrutacji, zapytano respondentów o to, skąd dowiadują się o prowadzonych naborach (tab. 17). Artyści równolicznie wskazywali na takie źródła informacji jak: ogłoszenia o pracy publikowane w social media, na „ogólnych” portalach rekrutacyjnych, strony internetowe instytucji artystycznych czy przekazywanie informacji od znajomych. Interesujące wydaje się jednak to, że tak nieliczna grupa badanych (8%) korzystała z branżowych portali rekrutacyjnych (np. przesluchania.com).

Tabela 17. Źródła informacji o prowadzonym naborze

Respondenci dowiedzieli się o naborze:	N	%
z ogłoszenia opublikowanego na portalu rekrutacyjnym (np. pracuj.pl, infopraca.pl). od znajomych.	29	20
z ogłoszenia opublikowanego w social mediach.	28	20
ze strony internetowej organizacji, która prowadziła nabór.	23	16
z ogłoszenia opublikowanego w prasie.	11	8
z ogłoszenia opublikowanego na branżowym portalu rekrutacyjnym (np. przesluchania.com, e-teatr.pl).	11	8
otrzymałam/em spersonalizowane zaproszenie.	3	2
Inne.	2	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Z ogłoszenia o pracy respondenci mogli dowiedzieć się (tab. 18) o szczegółowych wymaganiach, a także o ewentualnych warunkach zatrudnienia. Przede wszystkim, według deklaracji badanych, pojawiały się tam informacje o warunkach fizycznych kandydatów (wiek, wygląd itp.). Prawie połowa respondentów stwierdziła, że w ogłoszeniach podano informacje o repertuarze, który należy przygotować oraz o ofercie zatrudnienia (głównie o formie zatrudnienia).

Tabela 18. Informacje o warunkach udziału w procesie rekrutacji i selekcji i warunkach zatrudnienia umieszczone w ogłoszeniach o pracy skierowanych do artystów

Kandydatów poinformowano o:	N	%
wymaganiach stawianych kandydatom do pracy (np. wiek, wygląd, wykształcenie).	72	50
oferowanej formie zatrudnienia.	65	45
repertuarze, który należy przygotować na przesłuchanie.	61	43
częstotliwości prób.	42	29
częstotliwości występów artystycznych.	39	27
innych korzyściach oferowanych pracownikom.	37	26
wysokości oferowanego wynagrodzenia.	31	22
oferowanych świadczeniach socjalnych.	27	19
częstotliwości wyjazdów w delegacje.	26	18
dalszych krokach rekrutacji.	24	17
nie dotyczy, gdyż nie miałam/em styczności z ogłoszeniem o naborze.	12	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Kolejno skoncentrowano się na atrybutach procesu selekcji artystów. Autorkę interesowało, czy badani byli w stanie zidentyfikować role zawodowe poszczególnych osób, które decydowały o ich przyjęciu bądź odrzuceniu w procesie rekrutacji i selekcji. Ze względu na pytanie badawcze o rolę twórczości organizacyjnej osoby realizującej procesy rekrutacji i selekcji autorka chciała sprawdzić, czy osoby te są rozpoznawalne przez kandydatów do pracy (tab. 19). Najczęściej, według

deklaracji respondentów, w selekcji uczestniczą: kierownicy artystyczni, reżysery oraz pedagodzy tańca i śpiewu.

Tabela 19. Decydenci w procesach rekrutacji i selekcji według deklaracji respondentów

Realizatorzy procesów selekcji to:	N	%
kierownik artystyczny	69	50
reżyser	56	41
pedagog tańca	56	41
pedagog śpiewu	52	38
asystent reżysera	35	26
dyrektor naczelny lub artystyczny	33	24
nie wiem, kim były pozostałe osoby oceniające mnie oprócz wcześniej wskazanych	6	4
nie rozpoznałam/em żadnej z osób oceniających mnie	5	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Uczestników badania zapytano także o to, z jakimi metodami selekcji mieli styczność podczas starania się o pracę, by stwierdzić, na ile metody te są tożsame z tradycyjnie stosowanymi (tab. 20).

Tabela 20. Stosowane metody selekcji artystów według deklaracji respondentów

Wskazania respondentów:	N	%
rozmowa rekrutacyjna/ kwalifikacyjna	67	47
casting/ przesłuchanie/ audycja wstępna	67	47
analiza CV/życiorysu artystycznego/ankiety biograficznej/kwestionariusza kandydata	58	41
testy wiedzy teoretycznej	46	32
próbki pracy (np. prezentowałeś/eś przygotowany repertuar, odgrywałeś/eś zadane scenki)	52	37
portfolio personalne (np. wysyłałeś/eś nagranie swojego wykonania, wysyłałeś/eś swoje zdjęcia)	39	27
rekomendacje/ sprawdzenie referencji	26	18
testy psychologiczne	21	15

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Najczęściej wykorzystywanymi technikami selekcji są: castingi/przesłuchania/ audycje wstępne (47%), rozmowy rekrutacyjne (47%), analizy życiorysów artystycznych (41%) i próbki pracy (37%). Autorkę zdziwiło, że aż 32% badanych zadeklarowało, że byli poddawani testom wiedzy. Być może wynika to ze szczególnego rozumienia, czym jest wiedza wykorzystywana w pracy zawodowej artystów. Autorka nie objęła w badaniach pilotażowych kwestii rozpoznania reprezentacji pojęciowych wiedzy, stąd trudno dokonać interpretacji tego rezultatu badania. Wydaje się jednak, że artyści mogli zidentyfikować tę technikę jako np. element rozmowy rekrutacyjnej, gdy pytano ich o znajomość repertuaru, technik wykonawczych itp.

Dla ponad połowy badanych (56%) spośród tych, których kandydaturę wykluczono w procesie rekrutacji i selekcji, odrzucenie nie spowodowało niechęci do organizacji (która mogłaby się przejawiać np. w nieuczestniczeniu w spektaklach w roli widza). Odrzucenie kandydatury do pracy spowodowało wśród siedmiu osób zniechęcenie do starania o pracę w organizacjach artystycznych w ogóle. Dla czternastu osób (44%) było to natomiast doświadczenie, które osłabiło ich wiarę we własne możliwości.

Tych, których kandydatury zostały przyjęte, zapytano o ich opinie o powody pozytywnych rezultatów procesów rekrutacji i selekcji (czyli otrzymania oferty zatrudnienia) (tab. 21).

Tabela 21. Opinie badanych o ich mocnych stronach, które wpłynęły na podjęcie decyzji o zaproponowaniu im pracy

Wskazania respondentów:	N	%
wysoki poziom artystycznego rzemiosła	64	57
sprawność fizyczna	57	51
wygląd	56	50
doświadczenie zawodowe	54	48
wiedza w uprawianej dyscyplinie sztuki	41	37
otwartość na nowe doświadczenia współpracy	31	28
kompetencje społeczne (np. umiejętność radzenia sobie z konfliktami, umiejętność pracy w zespole)	25	22
umiejętność nawiązywania relacji z osobami z branży	18	16
determinacja i wytrwałość przejawiająca się w konsekwentnym uczestnictwie w procesach rekrutacji i selekcji (w końcu zostałam/zostałem zauważony)	15	13
ekspansywne promowanie swojego dorobku artystycznego (np. na konkursach, w internecie)	13	12
orientacja seksualna	3	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Za najważniejsze powody przyjęcia ich kandydatury artyści uznali wysoki poziom artystycznego rzemiosła (64 osoby), a także sprawność fizyczną (57 osób), wygląd (56 osób) i zdobyte doświadczenie zawodowe (54 osoby).

Artystom zadano także pytania dodatkowe, służące rozpoznaniu praktyk artystów związanych ze staraniem się o pracę. Co ciekawe, 71% spośród 143 badanych osób korzystało kiedykolwiek z usług agencji artystycznych w celu znalezienia zatrudnienia. Z kolei 64% przynajmniej raz zdecydowało się na spontaniczną aplikację do pracodawcy (np. poprzez wysłanie próbki pracy do potencjalnego pracodawcy).

Na podstawie badań można przyznać, że artyści niezwykle aktywnie uczestniczą w procesach rekrutacji i selekcji. Na pytanie o częstotliwość starania się o pracę w organizacji artystycznej w ciągu ostatnich pięciu lat 29% osób stwierdziło, że aplikowało od 5 do 9 razy, 29% składało swoją ofertę od 10 do 14 razy,

a 14% aplikowało od 15 do 19 razy. Pięć osób uczestniczyło w procesach rekrutacji i selekcji ponad dwadzieścia razy. Podobnie w przypadku starania się o angaż w przedsięwzięciu artystycznym najwięcej osób (39%) aplikowało do pracy od 5 do 9 razy, prawie 20% osób – od 10 do 14 razy, a czternaście osób – 15 razy i więcej. W przypadku aplikowania do roli pierwszoplanowej bądź wykonywania partii solowej większość badanych (ponad 53%) zadeklarowała cztery bądź mniej aplikacji w ciągu ostatnich pięciu lat. Niespełna 30% aplikowało od pięciu do dziewięciu razy, 8% – od 10 do 14 razy, natomiast nieliczni od 15 do 19 razy i 5 osób 20 razy i więcej.

Zmienne do badań oceny procesu rekrutacji i selekcji zostały sformułowane na podstawie postulatów realizowania procesów rekrutacji i selekcji publikowanych w literaturze przedmiotu z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. Poproszono zatem respondentów o ocenę na pięciostopniowej skali atrybutów procesów rekrutacji i selekcji związanych z: przebiegiem procesów, profesjonalizmem osób odpowiedzialnych za procesy, postrzeganiem merytoryczności stosowania technik rekrutacji i selekcji. Pokuszono się także o zbadanie ocen rzadko spotykanych zmiennych, takich jak: ocena czy procesy rekrutacji i selekcji wzbudziły w kandydatkach ekscytację, bądź czy uważają, że za kształt procesów rekrutacji i selekcji odpowiadają: zbieg okoliczności, przypadek, intuicja^{2 3}.

Autorka uważa, że procesy rekrutacji i selekcji są unikatowe w ramach różnorodnych organizacji i rozmaitych stanowisk, na które prowadzony jest nabór, oraz zakresu kompetencji osób odpowiedzialnych za te procesy. Celem tej części badań nie było poznanie jakości procesów rekrutacji i selekcji artystów. Nie próbowano też porównywać wyników badań do analogicznie realizowanych opracowań w sferze biznesu. Założono, że proces rekrutacji i selekcji artystów to zbiór innych działań niż procesy rekrutacji i selekcji kandydatów do organizacji biznesowych. Starano się raczej zarejestrować, czego doświadczali artyści – kandydaci do pracy i jaką ocenę temu przypisują (tab. 22).

2 W celu poszerzenia analizy pozyskanych danych zastosowano pakiet IBM SPSS Statistics 24. Za jego pomocą wykonano analizę podstawowych statystyk opisowych wraz z testami Kołmogorowa-Smirnowa oraz nieparametryczne analizy wariancji Kruskala-Wallisa oraz testy Manna-Whitney'a. Za poziom istotności uznano $p < 0,05$. Wyniki p w zakresie od 0,05 do 0,1 uznawane były za wyniki bliskie istotności statystycznej (poziom tendencji statystycznej) (Chełpa, 2006, s. 370).

3 Obliczono podstawowe statystyki opisowe dla wyników użytych testów. Wykonano test Kołmogorowa-Smirnowa w celu sprawdzenia, czy uzyskany rozkład wyników badanych zmiennych jest zbliżony, czy też różni się od rozkładu Gaussa. Test Kołmogorowa-Smirnowa wykazał, że rozkład wszystkich badanych zmiennych jest odmienny od rozkładu normalnego. W tej sytuacji zweryfikowano wartości skośności badanych rozkładów. Mieściła się ona w przedziale umownym od -2 do +2, zatem przyjęto, że rozkład nie jest znacznie asymetryczny. Taką sytuację odnotowano w przypadku wszystkich badanych zmiennych. Pełne rezultaty analiz umieszczono w aneksie pracy (zał. 2). W treści odniesiono się tylko do najważniejszych wniosków.

Okazało się, że oceny badanych są niezwykle zróżnicowane. W przypadku każdej analizowanej zmiennej zdarzali się respondenci, którzy przypisywali jej ocenę minimalną, jak i respondenci oceniający dany atrybut na ocenę maksymalną. Średnia arytmetyczna ocen badanych oscyluje wokół oceny od 3 do 4.

Tabela 22. Średnie oceny poszczególnych aspektów procesów rekrutacji i selekcji przez artystów

Analizowane zmienne	Średnia ocena
Otrzymałam/em wszystkie niezbędne informacje potrzebne do ubiegania się o pracę (np. informacje o czasie i miejscu spotkania, nuty, harmonogram przesłuchania itp.).	3,92
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją wiedzę w uprawianej dyscyplinie sztuki.	3,39
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje rzemiosło artystyczne i dorobek artystyczny.	3,35
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją sumienność w przygotowaniu się do przesłuchania/castingu/rozmowy rekrutacyjnej.	3,46
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje dopasowanie do roli/do organizacji (np. możliwości artystyczne, wygląd, sprawność fizyczną).	3,59
Uważam, że poświęcono wystarczająco dużo czasu na ocenę mojej kandydatury.	3,24
Proces rekrutacji i selekcji miał nowatorski charakter (np. niekonwencjonalny, oryginalny, inny niż zazwyczaj).	3,06
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano przepisów prawa.	3,55
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano mojej godności (np. nie otrzymałam/em niemoralnej propozycji w zamian za pracę).	3,71
Decyzja o odrzuceniu mojej kandydatury została mi przekazana we właściwy sposób (otrzymałam/em wyczerpujące informacje o powodach odrzucenia mojej aplikacji i o proponowanych kierunkach rozwoju zawodowego, by w przyszłości sprostać wymogom procesu rekrutacji).	3,37
Proces rekrutacji i selekcji był realizowany profesjonalnie.	3,46
Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z intuicji decydentów.	3,40
Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z wiary decydentów w moje możliwości artystyczne.	3,37
Osoby decydujące o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury miały odmienne zdania co do mojego dopasowania do roli/organizacji (np. byłam/em świadkiem ich sporu, wymiany zdań).	3,19
Decydenci w procesie rekrutacji i selekcji byli wobec mnie zdystansowani (np. traktowano mnie jak jedną/jednego z wielu kandydatów, nie czułam/em zainteresowania moją osobą).	3,40
Decydenci w procesie rekrutacji i selekcji stworzyli atmosferę sprzyjającą otwartości i współpracy.	3,32
Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej była zrzędzeniem losu i splotem okoliczności.	3,16
Podczas procesu selekcji starano się rozpoznać moją wrażliwość artystyczną.	3,42
Podczas procesu rekrutacji i selekcji założono, że rozwinę się w toku przygotowywania do kreacji artystycznej.	3,36

Podczas procesu selekcji byłem/em subtelnie oceniany (np. nie zostałem/em obrażony, krytyka była konstruktywna).	3,33
Podczas procesu selekcji wsłuchano się w moją wizję współpracy z organizacją.	2,99
Podczas procesu selekcji miałam/em możliwość podzielenia się swoimi planami zawodowymi i wizją kariery z osobą decydującą/osobami decydującymi o rezultacie naboru.	3,14
Uważam, że osoba/osoby decydująca/e o moim zatrudnieniu posiadała/y do tego adekwatną wiedzę z obszaru sztuki.	3,54
Uważam, że osoba/osoby decydujące o moim zatrudnieniu posiadały doświadczenie w pracy z artystami, by dokonać właściwej oceny kandydata.	3,61
Uważam, że osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury były pewne siebie i świadome swojej roli w organizacji artystycznej.	3,78
Osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury były wybitnymi twórcami kultury.	3,41
Nawiązanie relacji z osobami realizującymi proces rekrutacji i selekcji było pozytywnym doświadczeniem bez względu na rezultat procesu rekrutacji i selekcji.	3,40
Moje wrażenia z ostatniego udziału w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej są pozytywne.	3,52
Udział w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej wzbudził we mnie zachwyt i ekscytację.	3,27

Źródło: opracowanie własne na podstawie zrealizowanych badań ankietowych.

W kolejnym etapie, by pogłębić analizę, postanowiono sprawdzić, czy poziom badanych ocen procesu rekrutacji był różny u aktorów, muzyków i tancerzy. Ze względu na znaczną nierównoliczność porównywanych grup wykonano serię nieparametrycznych analiz Kruskala-Wallisa (tabele z pełnymi rezultatami analiz znajdują się w zał. 2).

Odnotowano wynik istotny statystycznie w ocenie aspektu związanego z nienaruszaniem przepisów prawa w procesie rekrutacji i selekcji. Wykonano więc analizy *post hoc* przy użyciu testu Dunn-Sidak. Zauważono jedną różnicę istotną statystycznie. Muzycy uzyskiwali wyższe wyniki w tym zakresie od aktorów. Różnica między muzykami a tancerzami była z kolei bliska istotności statystycznej.

Dodatkowo test Kruskala-Wallisa wykazał wynik bliski istotności statystycznej w zakresie pytania o nowatorski charakter procesu rekrutacji. Jednakże taki wynik nie umożliwiał analizy *post hoc*.

Kolejny wynik istotny statystycznie dotyczył aspektu nienaruszania godności osoby biorącej udział w procesie rekrutacji. Wykonane testy *post hoc* wykazały istnienie dwóch różnic istotnych statystycznie. Wyraźnie wyższe wyniki odnotowano u muzyków, którzy różnili się zarówno od aktorów, jak i tancerzy. Ostatnie dwa zawody nie różniły się z kolei między sobą nawet na poziomie tendencji statystycznej.

Następny wynik istotny statystycznie dotyczył aspektu wsłuchania się w wizję współpracy z organizacją podczas procesu selekcji. Wykonane testy *post hoc* wykazały istnienie dwóch różnic istotnych statystycznie. Wyraźnie niższe wyniki odnotowano u muzyków, którzy różnili się zarówno od aktorów, jak i tancerzy.

Te dwa ostatnie zawody nie różniły się z kolei między sobą nawet na poziomie tendencji statystycznej.

W przypadku pozostałych zmiennych nie odnotowano wyników nawet na poziomie tendencji statystycznej.

Autorce wydaje się, że różnice w ocenach pomiędzy muzykami, aktorami (do tej grupy kwalifikowano także aktorów scen muzycznych) i tancerzami mogą wynikać ze specyfiki procesów selekcji. W przypadku doboru muzyków techniki selekcji są wystandaryzowane. Rzadko pojawia się tam przestrzeń do realizowania takich technik, które mogłyby wzbudzać kontrowersje i być odbierane przez artystów jako naruszające ich godność. Inaczej jest w przypadku doboru aktorów i tancerzy, gdzie zdecydowanie częściej przedmiotem oceny jest ich wygląd, otwartość, bezprecedencyjność. Rozpoznanie tych cech wymaga stosowania bardziej kontrowersyjnych technik selekcji, które w ocenach badanych mogą być uznawane jako naruszające godność, a może i nawet przepisy prawa. Podobnie w przypadku wsłuchania się w wizję dalszej współpracy pomiędzy artystą a organizacją. Być może w procesach selekcji aktorów i tancerzy pojawia się przestrzeń do dyskusji o dalszych możliwościach współpracy, co powoduje istotnie statystycznie lepsze oceny tego aspektu niż w przypadku muzyków.

Podczas dalszych analiz sprawdzono, czy oceny poszczególnych aspektów procesów rekrutacji i selekcji są odmienne u osób, które zostały przyjęte do pracy bądź zostały odrzucone w efekcie uczestnictwa w tych procesach. Ze względu na znaczną nierównoliczność porównywanych grup wykonano serię nieparametrycznych analiz przy użyciu testu Manna-Whitney'a. Odnotowano dziewięć różnic istotnych statystycznie. Dotyczyły one:

- starannej oceny wiedzy kandydatów w uprawianej dyscyplinie sztuki,
- starannej oceny sumienności artysty w przygotowaniu się do przesłuchania,
- poświęcenia wystarczająco dużo czasu na ocenę kandydatury artysty,
- prowadzenia procesu w sposób nowatorski,
- związku zrządzenia losu i splotu okoliczności z decyzją o przyjęciu/odrzuconiu kandydatury osoby badanej,
- próby rozpoznania podczas procesu selekcji wrażliwości artystycznej kandydata,
- przyjęcia założenia, że osoba badana rozwinie się w toku przygotowania do kreacji artystycznej,
- wsłuchania się w wizję współpracy kandydata z organizacją,
- pozytywnej oceny całokształtu procesu rekrutacji i selekcji, w którym uczestniczył badany.

Jak można się spodziewać, wyniki w zakresie wszystkich tych zmiennych były niższe u osób odrzuconych w procesie rekrutacji i selekcji.

Dodatkowo odnotowano sześć różnic na poziomie tendencji statystycznej. Dotyczyły one pytań o to, czy w trakcie rekrutacji starannie oceniono rzemiosło i dorobek artystyczny, nie naruszano godności, atmosfery sprzyjającej otwartości i współpracy, subtelności w dokonywaniu informacji zwrotnej o ocenie,

możliwości podzielenia się planami zawodowymi i wizją kariery z osobami decydującymi o naborze oraz wzbudzenia przez proces rekrutacji i selekcji zachwytu i ekscytacji. Ponownie wyniki uzyskane przez osoby odrzucone wskazywały na niższy poziom ocen procesu rekrutacji i selekcji – w prawie wszystkich przypadkach ich wyniki były niższe za wyjątkiem pytania o nienaruszanie godności, gdzie osoby te wskazały wyższe oceny. W zakresie pozostałych, niewymienionych aspektów rekrutacji i selekcji, nie odnotowano różnic istotnych ani nawet bliższych istotności statystycznej.

Choć rezultaty tej analizy były dość przewidywalne, to budującym dla autorki wnioskiem jest ten dotyczący oceny aspektu nienaruszania godności osobistej w procesie selekcji, w którym kandydat został odrzucony. To bowiem rodzi nadzieję, że odrzucenie kandydatów artystów w procesach selekcji było rezultatem przyjmowania merytorycznych kryteriów doboru przez realizatorów tych procesów oraz że kandydaci do pracy byli tego świadomi.

3.2. Założenia ontologiczno-epistemologiczne i problematyka badań właściwych

W odniesieniu do badań jakościowych formułuje się wiele zarzutów, jednak pomimo ograniczeń, jakie wiążą się z jakościowym realizowaniem badań, uznać należy, że ich użyteczność jest niekwestionowana. Badania jakościowe pozwalają na pogłębienie rozumienia zjawisk dotyczących wielu aspektów funkcjonowania organizacji; mogą stanowić uzupełnienie badań ilościowych lub pomóc w udzieleniu odpowiedzi na pytania, na które trudno uzyskać informacje, korzystając z metod badań ilościowych (Wojtczuk-Turek, 2015, s. 32).

Kostera (2011, s. 9) podkreśla, że

badania jakościowe nie konkurują z badaniami ilościowymi w tym sensie, że nigdy ich nie zastąpią. Są po prostu inne i nadają się do badania innych aspektów organizowania i zarządzania, do formułowania innych problemów i pytań badawczych.

Badania jakościowe zasadniczo łączą się z interpretatywizmem jako modelem opisu badanych zjawisk, który zakłada zmienność i nieprzewidywalność rzeczywistości społecznej. Wybór interpretatywizmu jako paradygmatu niniejszych badań wynikał z chęci ukazania rzeczywistości w takiej postaci, „w jakiej jawi się jej uczestnikom (aktorom społecznym)” (Sławecki, 2012, s. 78).

Prowadzenie badań jakościowych zgodnie z paradygmatem interpretatywnym jest związane z wieloma problemami wpisującymi się w funkcjonowanie organizacji. Przede wszystkim chodzi o problemy wymagające wglądu w istotę

poznawanych zjawisk oraz analizy kontekstów subiektywno-przeżyciowych (Sułkowski, 2011, s. 31). Dla autorki interesującym poznawczo problemem były doświadczenia uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji, lecz analizowane z punktu widzenia podmiotu badań, z podkreśleniem roli indywidualnych ocen doświadczanych sytuacji. Powyższe sprawiło, że autorka przyjęła zaangażowane i rozumiejące podejście do badań (Kociatkiewicz i Kostera, 2014, s. 13).

Konieczności wglądu w istotę badanego zjawiska wymagał problem badawczy, który ujęto w następującym pytaniu: w jakich aspektach (personologicznym, procesowym, atrybutowym, warunków tworzenia) procesy rekrutacji i selekcji artystów posiadają walory twórczości organizacyjnej. Powyższe pytanie wydaje się uzasadnione, ponieważ wynika z braku rozpoznania w literaturze przedmiotu istoty procesu rekrutacji i selekcji artystów (jako pierwszego etapu procesu tworzenia dzieła artystycznego), który z założenia powinien być procesem twórczym w sensie twórczości artystycznej i być może procesem twórczym w sensie twórczości organizacyjnej.

Mnogość pytań, wątpliwości i niejasności co do specyfiki zjawiska twórczości uniemożliwiło postawienie hipotez badawczych i osadzenie ich w dotychczas powstałej teorii. Stąd zamierzeniem autorki stało się zrealizowanie badań eksploracyjnych. Rozwiązanie problemu badawczego i uzyskanie odpowiedzi na postawione we wstępie pracy pytania badawcze (por. Wstęp) wymagało zatem przyjęcia procedury badań, która pomogła „rozszyfrować [...], w jaki sposób ludzie tworzą świat wokół siebie, co robią lub co im się przydarza” (Flick, 2011, s. 13).

3.3. Opis i uzasadnienie procedury badań

Postawiony w pracy cel badań empirycznych, tj. określenie, w których aspektach procesy rekrutacji i selekcji artystów są twórcze (w kontekście twórczości organizacyjnej), skłonił do zastosowania w badaniach właściwych podejścia biograficznego.

Badania biograficzne twórczości dotyczą często życia twórców wybitnych (przede wszystkim w kontekście ich dorobków). Brak jednak badań twórców, dla których praca twórcza jest ważnym aspektem codziennego życia (Lasocińska, 2009, s. 107). Zdaniem autorki wśród tego typu pracowników, dla których ważne jest przełamywanie codziennej rutyny nowymi i wartościowymi pomysłami, traktujących twórczość jako formę samorealizacji i ważną kategorię życia zawodowego, są artyści. Ich twórczości nie trzeba jednak badać wyłącznie w kontekście pełnionych ról twórczych i wykonawczych w dziedzinie sztuki, lecz także w ramach pełnionych ról zawodowych tylko pośrednio związanych z artystem.

W świetle przeglądu literatury biografia może mieć charakter tematyczny (odnosić się do określonej dziedziny, bądź fazy życia badanych) lub kompletny (będący zbiorem danych z całego życia badanych) (Szmidt, 2007, s. 350). Pomimo tego, że niniejsze badania biograficzne są poświęcone aspektom twórczości organizacyjnej realizatorów procesów rekrutacji i selekcji, autorka nie ograniczała wypowiedzi badanych wyłącznie do narzuconych tematów. Szczególną wartością metody biograficznej jest to, że pozwala ona odwołać się do subiektywnej perspektywy badanych, która ma być niezbędna do konstruowania uogólnień teoretycznych (Włodarek i Ziółkowski, 1990, s. 3–9). Założono zatem możliwość odwoływania się badanych do: faktów z życia osobistego, rodzinnego, zainteresowań, wartości, przebiegu edukacji, które mogły determinować przebieg procesu kształtowania się tożsamości zawodowej i być znaczące dla pojmowania przez nich fenomenu twórczości artystycznej i organizacyjnej oraz dla sposobu pracy, mającego znamiona twórczości.

Badania biograficzne nie zakładają z góry przyjętych zasad doboru próby badawczej; zwykle odnoszą się do niewielkiej liczby przypadków. Selekcja przypadków jest podporządkowana celowi badań empirycznych i przyjętemu wariantowi realizowania metody biograficznej. Proponuje się jednak, aby kolejni respondenci byli dobierani na zasadzie skrajności i kontrastów. Badacz po zdobyciu w toku wywiadu określonej wiedzy poszukuje respondentów, którzy mogliby przedstawić różny punkt widzenia. Jedną z koncepcji reprezentatywności w tego typu badaniu jest wnioskowanie *ex post*. Wybór indywidualnych przypadków jest określony przez teoretyczne nasycenie wtedy, gdy w toku badań nie pojawiają się nowe zagadnienia i związki z tematyką, a problematyka podjęta przez badacza zostaje wyjaśniona w zrealizowanych wywiadach (Helling, 1990, s. 19).

W ramach niniejszej pracy poszukiwano wielu wskazówek w literaturze przedmiotu, które byłyby pomocne w określeniu celowości doboru badanych. Pierwsze trudności pojawiły się w pytaniu: kim jest, a kim nie jest artysta? W literaturze z obszaru ekonomii kultury przyjmuje się różne czynniki kwalifikujące artystów. Należą do nich m.in.: ilość czasu spędzanego na pracach o charakterze artystycznym, poziom dochodów uzyskiwanych z działalności o charakterze artystycznym, jakość wytwarzanych prac artystycznych (Grzełowska, 2016, s. 106). Zaleca się jednak, by przy rozstrzygnięciu kwestii uznania statusu artysty, w ramach własnych badań, kierować się pragmatyzmem (tamże, s. 106). Stąd przyjęto, że skoro badania będą miały pogłębiony charakter oraz zostaną zastosowane tzw. gęste opisy, można przyjąć w badaniach inkluzywną definicję artysty. Zgodnie z tym założeniem artystą jest ten, kto uważany jest bądź sam uważa się za artystę. Ocenę słuszności uznania się za artystę przez badanych pozostawiono interpretatorom ich portretów. To kryterium obowiązywało zarówno w pierwszej części badań stanowiącej tło, jak i w drugiej – biograficznej.

Kryteriami doboru do badań biograficznych były również: chęć udziału w badaniu i gotowość do podzielenia się opowieściami z życia zawodowego, posiadanie doświadczeń związanych z realizowaniem procesów rekrutacji i selekcji (w przypadku

artystów-twórców bądź artystów-menedżerów) lub posiadanie doświadczeń związanych ze staraniem się o pracę (w przypadku artystów-wykonawców).

Listę pozyskanych dziewięciu rozmówców zaprezentowano w tabeli 23.

Tabela 23. Lista rozmówców w podziale na role pełnione w przywoływanych doświadczeniach rekrutacji i selekcji

Wyłącznie twórcy procesów rekrutacji i selekcji	Wyłącznie kandydaci do pracy	Zarówno twórcy procesów rekrutacji i selekcji, jak i kandydaci do pracy
Reżyser filmowy	Śpiewaczka	Dyrektor teatru muzycznego
Dyrektor zespołu folklorystycznego	Skrzypaczka	Kierownik muzyczny kapeli
Dyrektor teatru lalek	Epizodysta	Aktorka

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Narracje były gromadzone dzięki technice wywiadu narracyjnego. Wywiad narracyjny różni się od wywiadu tradycyjnie stosowanego w naukach społecznych, bowiem jego istotą jest otrzymanie opowieści narratora o jego życiu, a nie sumy odpowiedzi na pytania sformułowane przez badacza. Celem takiego wywiadu jest otrzymanie od badanego relacji o jego życiu lub jego fragmentach (Kaźmierska, 1997, s. 35), czyli zrekonstruowanie historii życia badanego w jego własnej kreacji.

Wywiad narracyjny koncentruje się wokół konkretnych elementów biografii rozmówcy. To, co wyróżnia narrację, to „zaoferowanie człowiekowi szansy opowiedzenia własnej historii po swojemu, w sposób przez niego preferowany, przy użyciu własnego stylu, własnej formy i własnych środków przekazu” (Gudkova, 2012, s. 119). Pozyskana dzięki wywiadowi narracyjnemu opowieść to zapisany zbiór połączonych ze sobą zdarzeń, składających się na historię posiadającą: początek, etapy środkowe i zakończenie (Gabryś, 2015, s. 271).

Narracja może mieć charakter całościowy – opisywać życie narratora od narodzin do chwili obecnej lub może mieć charakter wycinkowy – opisywać fragment życia bądź szczególne wydarzenia z życia (Gudkova, 2012, s. 119). Warto zauważyć, że opowiadanie przez narratora swojej historii jest procesem nadawania sensu doświadczanej rzeczywistości (Czarniawska, 1998 za: Gabryś, 2015, s. 271). Technika wywiadu narracyjnego najczęściej jest stosowana w ramach podejścia biograficznego, czyli naukowej opowieści o ludzkim życiu (Bednarz-Łuczevska i Łuczewski, 2012, s. 91).

Wywiady starano się przeprowadzać w sposób sumienny, zgodnie z prezentowanymi w literaturze regułami (Alheit, dostęp: 15.12.2017). Przeprowadzone wywiady narracyjne składały się, zgodnie z propozycją K. T. Koneckiego (2000, s. 181), z pięciu części. Wywiad starano się rozpocząć od stworzenia atmosfery sympatii pomiędzy badaczem a narratorem, co miało umożliwić wydobycie osobistych historii z życia badanych. Kolejna faza polegała na stymulowaniu narracji, czyli wyjaśnieniu, w jaki sposób ma przebiegać badanie. Zasadniczym celem tej części

wywiadu było sprowokowanie narratora do podzielenia się historią powiązaną wewnątrz z określoną sekwencją czasową. Trzeci etap wywiadu odbywał się bez ingerencji badacza. Polegał na słuchaniu, wyczekiwaniu chwil milczenia. W kolejnej fazie badaczka zadawała pytania pomocne w uporządkowaniu pozyskanego materiału empirycznego. Były to pytania dotyczące chronologii opowiedzianych zdarzeń, szczegółów przytoczonych historii, wspomnień badanego o emocjach, które towarzyszyły narratorowi podczas przytoczonych zdarzeń. Ostatni etap polegał na normalizowaniu opowieści – powrocie do swobodnej rozmowy. W ramach zachowania równowagi w tej fazie badaczka opowiadała narratorowi coś o sobie (Konecki, 2000, s. 181–182), najczęściej o swoich doświadczeniach pracy zawodowej w zespole Mazowsze oraz o doświadczeniach z udziału w castingach. W każdym przypadku stanowiło to impuls do kontynuowania rozmowy. Narratorzy zaczęli traktować badaczkę jak „swojego”, decydowali się na uzupełnienie swoich opowieści o bardziej osobiste zwierzenia i byli skłonni do dokonywania szczerych ocen wspomnianych w wywiadzie sytuacji.

Szczególnie ważną rolę badacza w tego typu badaniu było takie rozpoczęcie każdego z wywiadów, aby zachęcić narratorów do swobodnego przedstawienia historii życia. Jednocześnie zamierzeniem autorki było umiejętne rozpoczęcie rozmowy, aby nie narzucić narratorowi formy, schematu, odwołań w jego opowieści. Formuła rozpoczęcia wywiadu nakreślona została w tabeli 24.

Tabela 24. Zmiana formuły rozpoczęcia wywiadu

Formuła rozpoczęcia wywiadu podczas nawiązywania relacji z narratorem	Rekonstrukcja formuły rozpoczęcia wywiadu dla badań właściwych
<p><i>Prowadzę badania na temat rekrutacji i selekcji artystów do różnych przedsięwzięć. Realizuję je metodą wywiadu narracyjnego. W pierwszej części wywiadu pozyskuję opowieści i gawędy o sytuacjach z życia badanych, gdy pozyskiwali pracowników (od momentu wyobrażenia sobie obsady realizowanego przedsięwzięcia do momentu pełnej adaptacji pozyskanego artysty w środowisku zawodowym). Utrwalam wspomnienia, analizuję kontekst obiektywno-historyczny i subiektywno-przeżyciowy. Kolejno w formie swobodnego wywiadu dopytuję o sposoby organizowania pracy realizatora funkcji pozyskiwania wokół procesu pozyskiwania artysty. Interesuje mnie to, co twórca kultury uważa za znaczące i ważne w jego historii życia, co być może przyczynia się do takiego, a nie innego pełnienia roli zawodowej. Bez względu na to, czy twórca zechce podkreślić rutynowy charakter swojej pracy, czy traktuje ją raczej mistycznie, przypisując wartość procesom intuicji i przeczuciu, jest to dla mnie interesujące źródło poznania. Jeśli jest Pan/Pani zainteresowany/a rozmową i podzieleniem się ze mną historiami ze swojego życia zawodowego, jestem gotowa spotkać się z Panem/Panią w preferowanym miejscu i czasie.</i></p>	<p><i>Chciałabym odtworzyć biografie zawodowe różnorodnych osób na temat ich udziału w procesach rekrutacji i selekcji, ponieważ uważam, że tego typu opracowanie poszerzy aktualny stan wiedzy na temat sposobów organizowania pracy przez artystów-twórców i artystów-wykonawców. Czy zechciałaby mi Pani/ zechciałby mi Pan opowiedzieć o kolejach swojego życia zawodowego i o wszystkim tym, co wydaje się Pani/Panu ważne w kontekście swojego uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji?</i></p>

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto badaczka korzystała z przygotowanych dyspozycji do wywiadów (zał. 3 i 4). Narzędzia te były swoistym zabezpieczeniem na wypadek, gdyby pojawiły się trudności w podtrzymaniu rozmowy.

To, co różni myślenie narracyjne od myślenia logicznego, to zmienność intencji podmiotu i skłonność do nadawania ogólnego sensu zdarzeniom, między którymi nie występują związki przyczynowe. Może zdarzyć się, że człowiek traktuje mało istotny fakt ze swojego życia (np. przeczytany artykuł) jako przełomowy i nadający kierunek przyszłych działań (Oleś i Drat-Ruszczak, 2015, s. 723). Samo

pojęcie narracji oznacza uporządkowany ciąg opisowy, który ma być zapisem pewnych zdarzeń. Narracje to opowieści skonstruowane, które stanowią próbę wyjaśnienia sposobów funkcjonowania świata. Dostarczają nam struktur rozumienia i reguł odniesienia dotyczących konstrukcji świata społecznego, udzielając tym samym odpowiedzi na pytanie, jak mamy żyć (Barker, 2005 za: Dziob, 2010, s. 2).

Wybór narracyjnej techniki badań jest pewnego rodzaju sprzeciwieniem się mechanistycznemu traktowaniu człowieka. Pośród badań dowodzących związków i zależności pomiędzy różnymi zmiennymi warto postawić pytanie: co zależy tak naprawdę od człowieka (Oleś i Drat-Ruszczak, 2015, s. 724). Od człowieka zależy przede wszystkim to, jak interpretuje świat i nadaje sens rzeczywistości. To człowiek w najlepszy sposób potrafi opisać swoje przeżycia, sposób rozumienia świata i koncepcję własnej osoby. „Człowiek jako twórca znaczeń i aktywny interpretator rzeczywistości nadaje sens poszczególnym faktom, takim jak: rozmowa pozwalająca mu spojrzeć na sytuację z innej strony, sukces, dzięki któremu można było rozwinąć skrzydła lub przypadek, uświadamiający ulotność życia” (tamże, s. 724–725).

Zaletą wywiadu autobiograficzno-narracyjnego jest szansa na odtworzenie przez narratora w opowiadaniu doświadczanych przez niego procesów biograficznych, które były znaczące w kształtowaniu jego życia oraz doświadczonych sytuacji i ram społecznych, w których przebiegały jego procesy biograficzne. Osoba dokonująca analizy takiego wywiadu ma możliwość uchwycenia i rekonstrukcji znaczących cech charakterystycznych i mechanizmów warstw przeżyć biograficznych i doświadczeń społecznych narratora, a także biograficznego uwikłania jego doświadczeń (Kaźmierska i Schütze, 2013, s. 131).

3.4. Model interpretacji wyników badań

Ostatnim etapem badań własnych była analiza i interpretacja materiału oraz prezentacja rezultatów badań właściwych. Analizę zrealizowano zgodnie z procedurą zaprezentowaną w tabeli 25.

Tabela 25. Procedura analizy badań właściwych (biograficznych)

Procedura analizy badań biograficznych		
Część pierwsza: analiza wertykalna	Sposób postępowania	Przeprowadzenie wywiadów narracyjnych z elementami wywiadów pogłębionych z artystami (twórcami i wykonawcami). Dokonanie transkrypcji wywiadów. Przeprowadzenie analizy tekstów pozyskanych z narracji w obszarach.
	Forma prezentacji wyników badań	Portrety biograficzne artystów – uczestników procesów rekrutacji i selekcji. Dokonanie analizy wertykalnej.
Część druga: analiza horyzontalna	Sposób postępowania	Dokonanie interpretacji wywiadów w oparciu o cztery kategorie: twórca, proces twórczy, warunki tworzenia, produkt twórczości. Scalenie materiału empirycznego.
	Forma prezentacji wyników badań	Analiza porównawcza w kontekście wydobytych kategorii interpretacyjnych. Dokonanie analizy horyzontalnej.

Źródło: opracowanie własne.

W sensie „materialnym” przedmiotem analizy były teksty (transkrypcje wywiadów, notatki z obserwacji). Po części interpretacja danych była dokonywana już na etapie gromadzenia materiału, gdyż badaczka, dokonując zapisów, używała określonych terminów czy określeń, które posiadały już walor aksjologiczny. W tym sensie materiał badawczy nie jest neutralny, co jest zjawiskiem zrozumiałym (Wojtczuk-Turek, 2015, s. 25–26). Porządkowanie materiału badawczego obejmowało pięć stopni (warstw) procesu poznania: obiektywnych okoliczności, subiektywnych doświadczeń, wspomnień, języka i jego właściwości, refleksji komentujących (Szymaniak, 2013, s. 369).

W celu dokonania analizy zgromadzonego materiału empirycznego posłużono się podejściem, które reprezentuje Schütze i jego współpracownicy. Zebrane narracje są, zgodnie z tą orientacją, traktowane jako

materiał pozwalający na rekonstrukcję wzoru indywidualnych przeżyć biograficznych i odkrycie podstawowych struktur procesowych doświadczenia biograficznego, odpowiadających podstawowym odmianom stosunku narratora do istotnych faz jego życia (Rokuszevska-Pawełek, 1996, s. 43).

Wyróżnia się cztery podstawowe struktury procesowe biografii: biograficzne plany działania, wzorce instytucjonalne przebiegu życia, trajektorie i przemiany (Rokuszevska-Pawełek, 1996, s. 44–45).

Biograficzne plany działania odpowiadają zasadzie intencjonalnego perspektywicznego planowania przebiegu własnego życia, a także próbom realizacji planów jednostki. Biograficzne plany działania są formułowane, gdy jednostka podejmuje działania na rzecz realizacji zamierzeń związanych z własną osobą. Plany te dotyczyć mogą: planów dokonań i osiągnięć, podejmowanych inicjatyw służących zmianie sytuacji życiowej, zamiarów tzw. próbowania w życiu czegoś nowego,

podejmowania działań wykraczających poza schematyczne i rutynowe sposoby rozwiązywania problemów itp. Wszystkie te przypadki dotyczą intencjonalnego czynienia czegoś z własnym życiem i swoją tożsamością.

Wzorce instytucjonalne przebiegu życia oznaczają orientowanie się jednostki na normatywne oczekiwania instytucjonalne i podleganie kontroli z ich strony. Wzorce te dotyczą sekwencji biograficznych, w których jednostka jest zorientowana na realizację społecznych oczekiwań wynikających np. z wieku, uczestnictwa w życiu rodzinnym, zawodowym oraz we wszelkiego typu instytucjach.

Unormowania instytucjonalne stanowią w pewnym sensie stałą ramę przebiegu życia, jednak stają się podstawową orientacją biograficzną, gdy całokształt poczynań jednostki jest nimi uwarunkowany, gdy jednostka transformuje unormowania instytucjonalne na inne sfery życia. Nie chodzi tu zatem o przebieg życia jednostki, podporządkowany ramom instytucjonalnym, lecz o stan, gdy spełnianie norm i oczekiwań instytucjonalnych stają się pierwszoplanowe w życiu badanego.

Trajektorie dotyczą sytuacji, w których jednostka znajduje się pod wpływem czynników zewnętrznych, niezależnych od jej woli, intencji, powodujących ograniczenie jej możliwości swobodnego działania. Kiedy jednostka odczuwa dyskomfort związany z próbą przejęcia kontroli nad działaniami zewnętrzenie zdeterminowanymi, jej sytuacja życiowa może być niestabilna i kłopotliwa.

Przemiany to procesy biograficzne polegające na przemianie tożsamościowej, która może być rezultatem określonego projektu biograficznego (biograficznego planu działania), bądź doświadczeniem przez jednostkę nowych i wzbogacających możliwości życiowych. Przemiana (metamorfoza) może być jednym z etapów pracy nad trajektorią.

Dokonując analizy wertykalnej materiału pozyskanego z wywiadów narracyjnych z uczestnikami procesów rekrutacji i selekcji, autorka zaadaptowała koncepcję F. Schützego (tab. 26) do dokonania tematycznych portretów biograficznych badanych o doświadczeniach z procesów rekrutacji i selekcji.

Tabela 26. Pytania systematyzujące tworzenie portretów biograficznych badanych

Elementy opisu w portrecie biograficznym	Wskazówki, zgodnie z którymi porządkowano materiał empiryczny do stworzenia portretów biograficznych
Sylwetka narratora	Kim jest? W jaki sposób opowiada o sobie, swojej pracy zawodowej, dotychczasowych doświadczeniach?
Biograficzne plany działania	Kim zamierza być w przyszłości? W jaki sposób zamierza pracować? Jakie są jego strategie uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji?
Wzorce instytucjonalne przebiegu życia	Co jest mu narzucone w ramach uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji?
Trajektorie	Czy jakaś sytuacja w ramach uczestnictwa w procesie rekrutacji i selekcji była przykrym doświadczeniem?
Przemiany	Czy w ramach uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji wydarzyło się coś, co zmieniło jego życie, sposób myślenia, sposób funkcjonowania? Czy dokonana się przemiana?

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione w tabeli 26 pytania wyznaczyły ramy dla interpretacji losów badanych. Oceniając materiał, przyjmowano trzy kryteria narracyjności:

(1) poziom indeksalności – systematyczną tendencję do stałego używania wyrażen okazjonalnych, tj. odnoszących się do konkretnej sytuacji i zrozumiałych w jej kontekście; (2) przedstawianie uszczegółowionych fragmentów zdarzeń biograficznych; (3) połączenie opowiadanych epizodów w całości (tamże, s. 45).

Po kwalifikacji tekstu do analizy rozpoczynano od rozpoznania sekwencji, by wyróżnić podstawowe części komunikacyjne: narracje, opisy, argumentacje i oceny.

W drugim kroku porządkowano strukturę tekstu. Segmentacji dokonywano w oparciu o formalne wskaźniki, markery początku i końca opowiadania (np. zmiany tematu). Podczas analizy zajęto się biograficznymi i społecznymi treściami odsłanianymi przez narrację.

Etap trzeci analizy polegał na analitycznym abstrahowaniu. Starano się podkreślić unikalność analizowanego biograficznego przypadku oraz, z drugiej strony, odnaleźć możliwe podobieństwa do innych (teoretyczne różnicowanie możliwych wariantów). Analizie starano się poddać także związki pomiędzy reprezentacjami teoretycznymi badanego na temat własnych losów, a odtworzonymi sekwencjami jego doświadczeń. Ustalano, z jakich zabiegów interpretacyjnych korzystali narratorzy (np. usprawiedliwienie, racjonalizowanie itp.). Po wykonaniu omówionych etapów analizy (analiza wertykalna), odnoszących się do biograficznego przypadku, sporządzano portrety biograficzne. Umieszczono je w rozdziale czwartym.

W rezultacie analizy tekstów pod kątem rozpoznania czterech aspektów twórczości: personologicznego, procesowego, produktowego i warunków tworzenia oraz porządkując kategorie uzyskane w etapie analitycznego abstrahowania, dokonano analizy horyzontalnej. Scalono materiał empiryczny, wskazując zarówno na podobieństwa, jak i kontrasty w analizowanych biograficznych studiach przypadków.

Warto dodać, że zdecydowano w prezentacji materiału badawczego posługiwać się cytowaniami wypowiedzi narratorów. Był to zabieg celowy. Autorce zależało na tym, by uwiarygodnić i uprawomocnić zrealizowane badania (Kociatkiewicz i Kosterka, 2014, s. 15). Ponadto nie ingerowano w transkrybowane teksty, by zachować ich charakter i dynamikę. Jediną formą ingerencji w wypowiedzi narratorów było usunięcie przez autorkę danych, które mogłyby ich identyfikować. W trosce o bezpieczeństwo i prywatność badanych nie zdecydowano się na publikację nazwisk, nazw instytucji kultury i tytułów przedsięwzięć artystycznych, które realizowali badani artyści.

Rozdział 4

Przejawy twórczości organizacyjnej rekrutacji i selekcji w narracjach artystów

*Twórczością jest to,
co zostało uznane za twórcze
przez osoby kompetentne w danej dziedzinie*

(Amabile, 1996)

4.1. Reżyser filmowy

Narratorem był jeden z ciekawych i rozpoznawalnych twórców polskiego kina. Miał około 60 lat. Przyznał, że pochodzi z rodziny filmowców. Wyreżyserował kilkanaście pełnometrażowych produkcji. Zdobył wiele nagród za swoje osiągnięcia (m.in. medal Gloria Artis). Docenili go zarówno krytycy, środowiska artystyczne, jak i widzowie. W latach 80. XX w. ukończył jedną z rodzimych szkół filmowych. Od tamtej pory pozostawał aktywny zawodowo. O sobie mówił, że bywał irracjonalny oraz „[...] gorący. Mówię dużo więcej, niż bym chciał i później mam do siebie pretensję, że dopuszczam bliżej, niż bym chciał”. Podkreślał wielokrotnie, że jego kariera była „inna” ze względu na to, że nie ukończył studiów na kierunku reżyserskim, lecz inne studia o profilu artystycznym. Wieloletnia zawziętość i determinacja w osiągnięciu celów zawodowych przyczyniły się do osiągnięcia przez niego sukcesu.

To trzeba być z małej wioski. Trzeba uprawiać taką wspinaczkę do zawodu, jaką ja mam za sobą. Właściwie w moim zawodzie ja byłem wieloma postaciami. Często byłem tym kimś, kto przychodzi do mnie dzisiaj. Często byłem tym chłopcem, który miał rozpalone policzki, żar w oczach, który tak bardzo chciał.

Podczas rozmowy Reżyser płynnie przytaczał różnorodne doświadczenia współpracy z artystami, przywołując projekty filmowe, które realizował. Całość narracji bohatera można opisać metaforą „podróży”. Reżyser odwołał się w przytoczonych historiach zarówno do okresów: dzieciństwa, rozpoczynania kariery zawodowej, zawodowego spełnienia. W odczuciach badaczki narrator objawił się w rozmowie jako przede wszystkim pedagog, który nie tylko opowiadał o swoich

przeżyciach, ale i wyjaśniał precyzyjnie specyfikę swojej pracy, zawodu reżysera, z uprzejmością dzielił się swoją wiedzą, traktując badaczkę jak adeptkę sztuk filmowych. Prawdopodobnie wynikało to z pełnionej przez niego obecnie roli zawodowej nauczyciela akademickiego. Opowieści narratora wykraczały poza obszar rekrutacji i selekcji. Reżyser filmowy uzupełniał narracje prezentowaniem swoich reprezentacji pojęciowych o wpływie obsady projektu filmowego na późniejszą pracę zespołu twórców i odtwórców na planie filmowym oraz sukces przedsięwzięcia artystycznego.

Reżyser podkreślał mityczność swojej roli w procesach rekrutacji i selekcji. Wyraźnie odróżnił to, co twórcze od odtwórczego (rutynowego) w tych procesach i umiejscowił swoją działalność w obszarze twórczości. Dla Reżysera rutyną było organizowanie castingów, przesłuchań, poddawanie artystów tym samym, porównywalnym zadaniom selekcyjnym. Co ważne, narrator nie deprecjonował aktywności rutynowych w procesach rekrutacji i selekcji. Podkreślał, że jest to ważny aspekt działalności agencji castingowych, które przygotowują grunt do jego pracy. Zaznaczył jedynie, że procesy rekrutacji i selekcji, za które on sam odpowiada, są odmienne od tych, które są „normą” (w odniesieniu zarówno do zadań agencji castingowych, jak i sposobów pracy innych znanych mu reżyserów). Reżyser, już na etapie pracy nad scenariuszem, dedykował role konkretnym artystom, których znał z wcześniejszych produkcji.

Lokuję swój zamiar w jakiejś fizyczności, czy też może w jakiejś mentalności, którą trochę znam ze wcześniejszych spotkań. To mi pomaga kształt wyobrażeń stworzyć. Zwykle jest tak, że dowożę te swoje zamiary do końca i właśnie ten aktor, którego wyobrażałem sobie ze wszystkim, czym jest, ze wszystkim, co znam lub czego się domyślam, że to on odtwarza napisaną przy jego pomocy, w jakimś sensie, rolę.

Rozmówca podejmował w swojej opowieści wiele wątków dotyczących etyki pracy reżysera. Choć podkreślił własną otwartość na różne sposoby realizacji rekrutacji i selekcji (nie tylko pisał scenariusze dla wcześniej określonych artystów, ale i korzystał z usług agencji artystycznych, zatrudniał też artystów poprzez polecenia i rekomendacje), zaznaczył, że nie odpowiadają mu niektóre negatywne zachowania artystów. Wymienił także te, które wręcz dyskredytują artystę w jego oczach. Co ważne, przypisał sobie umiejętność ich rozpoznania w procesach selekcji.

Bardzo nie lubię takiej arogancji. Jest arogancja, za którą stoi fajny człowiek i po prostu tak ma, że się wbija w rzeczywistość, a jest arogancja, która jest wynikiem, jest skutkiem takiego błędnego oszacowania siebie. Takiego oszacowania, które nie jest wsparte na prawdzie. Taką arogancję, która dyskwalifikuje, można łatwo rozpoznać. Ja umiem powiedzieć „nie” i często odpowiadam „nie”. Cierpliwie. Umieję też dać po uszach, jeśli ktoś zasługuje. Na pewno nie zniechęcam, tylko nie ma powodu, żebym sobie brał na plan kogoś niezwykle aroganckiego i takiego myślącego głównie o sobie, o tym, żeby znaleźć jakieś tam pożytki w tej robocie dla siebie kosztem innych.

Ponadto Reżyser opowiedział o wypracowanej przez niego autorskiej technice selekcji artystów. W humorystyczny sposób przedstawił swoją przywarę, którą jest nieśmiałość oraz swój specyficzny sposób oceny kandydatów do sztuki aktorskiej.

Jestem człowiekiem nieśmiałym z natury. Jak ktoś za blisko podchodzi do mnie, to jest, z mojego punktu widzenia, dyskwalifikujące. Jest taki rodzaj ludzi, którzy podchodzą tak blisko, że nawet się czuje ich oddech. Jeżeli jest nieświeży, to wtedy oczywiście się odsuwam. Mówię wtedy: przepraszam bardzo, to jest za blisko, ja nie umiem rozmawiać na taki dystans. Ja muszę widzieć człowieka [...] Jeśli na przykład taki kandydat do roboty chce siebie zarekomendować bez dystansu, stoi za blisko, no to właściwie traci szansę. Bo to znaczy, że nie ma tego czegoś, co jest bardzo ważne. Nie ma słuchu na drugiego człowieka. Nie jest w stanie zobaczyć, czy jest to za blisko. Że moje sygnały wszystkie na poziomie energetycznym, czy takie wręcz dające się odczytać nie działają. A to znaczy, że nie ma uważności, nie ma słuchu na mnie. No to jak on może zobaczyć jakieś subtelne stany w innych ludziach, ich potrzeby. Nie mówię już o aktorach. Tam trzeba mieć słuch na takie rzeczy, że hej. Na takie rzeczy, których naprawdę nie widać i nie słyhać. Nie widać, bo są zapisane w podczerwieni i na ultrafiolecie, czyli poza pasmem widzialnym i nie słyhać, bo są na takich częstotliwościach, na których ucho ludzkie nie słyszy. Właśnie w tych pasmach zaczyna się film. Tam się dopiero zaczyna film. Natomiast jak ktoś nie operuje w tych pasmach i ja go poznaję, gdy staje za blisko, to znaczy, że się nie nadaje. To są dyskredytujące rzeczy.

Reżyser pracował w taki sposób, że podejmował decyzje o rozpoczęciu współpracy z artystą, gdy ten był w stanie sprostać jego szczególnym wymaganiom. W taki nietypowy sposób decydował się on na testowanie umiejętności interpersonalnych artysty w sytuacji, gdy nie spodziewał się on, że podlegał ocenie. Autorska i specyficzna technika selekcji Reżysera była, w jego ujęciu, skuteczna i w obliczu nadpodaży artystów, którzy chcieliby zagrać w jego filmach, pozwalała na odrzucenie kandydatów niespełniających warunku posiadania tak zwanego „słuchu na reżysera”, czy też „rozumienia się bez słów”. Nie wykluczał również pracy z „trudnymi” artystami. Kilkakrotnie zaznaczył, że praca z niepodporządkowanym artystą może przynieść korzyści dla dzieła twórczego. Jednak narrator przypisał sobie umiejętność wyłonienia spośród niezdiscyplinowanych artystów tych, którzy posiadają potencjał do przemiany w przyszłości. Co interesujące, Reżyser filmowy przyznał, że nie boi się współpracy z trudnym uczestnikiem planu filmowego i traktował takie sytuacje jak wyzwania zawodowe.

Jest też dobra arogancja. Czuje się, że za tym stoi fajny człowiek z wyobraźnią, ale tak ma. Jest chuliganem. Bardzo lubię chuliganów, ale taki chuligan musi wiedzieć, kiedy trzeba chuliganic, a kiedy trzeba położyć uszy i słuchać.

Podczas rozmowy odwołał się do szczególnego typu wzorca instytucjonalnego przebiegu życia, który określił jako „kazuś żony reżysera”. Wiele jego decyzji w procesach rekrutacji i selekcji było zdeterminowanych jego sytuacją rodzinną. Jego wieloletnia partnerka była bowiem aktorką. W środowisku zawodowym reżysera była uznawana za jego muzę. Podczas opowiadania rozmówca przyznał, że wzajemne zrozumienie oczekiwań między reżyserem a aktorką było ważnym

zasobem w jego projektach filmowych, stąd możliwość zatrudniania małżonki stanowiła dla niego ułatwienie i uproszczenie procesu twórczego. To, co było Reżyserowi (w jego mniemaniu) narzucone, to poddawanie pracy w takim twórczym tandemie ocenie innych osób. Wielokrotnie zdarzało się, że zarówno inni artyści, jak i widzowie, wątpili w kompetencje artystyczne żony reżysera. Stąd pracował on w poczuciu obowiązku udowodnienia innym swojej zawodowej uczciwości i swojego profesjonalizmu.

Miałem ten kapitał rozpoznania. To jest kapitał, którego nie da się przecenić. Jak się jest z kimś tak długo i tak blisko, to się tego kogoś poznaje. Jak się jest przy tym człowiekiem nieśmiałym, to jest to kapitał nie do przecenienia. Już się coś o kimś wie. Już część tej roboty koniecznej można w ogóle odłożyć. Nie jest potrzebna. Rozumienie jest szybsze. Rozumienie jest krótsze. Dojście do efektu jest dynamiczniejsze. Trzeba złożyć mniej słów, mniej czasu. To jest ważne. Ale z drugiej strony, żeby odsunąć taki mit, czy taką pogłoskę, która towarzyszyła naszej pracy przez prawie trzy dekady, że to jest, w jakimś sensie, po znajomości, to ja musiałem ją traktować z mniejszą wyrozumiałością niż innych aktorów. Paradoks, że osobę, z którą jest się blisko, z którą ma się dom, traktowałem z większą surowością niż innych aktorów, żeby odsunąć te wszystkie rzeczy, które były pewnie tylko w sferze wyobraźniowej, że ileś dziesiątków par oczu patrzy na nas i zastanawiają się, czy ona jest rzeczywiście taka zdolna, czy to jest wszystko na zasadzie, że żona, że towarzysza życia [...] Takie są losy par reżyser – aktor. No i konsekwencje są takie, że się eksploatuje tę prywatność w zawodzie, a zawód w prywatność. Te dwa światy przenikają się do takiego stopnia, który powoduje, że się traci jedno i drugie. Tak to działa. Ja to na zimno próbuję opisać. Nie ma szans na oddzielenie jakiejś słuzy. To jest świat życia prywatnego, a to jest świat życia zawodowego. Nie ma. Może to się da zrobić, jak się pracuje razem w jednej fabryce i w dwóch różnych działach, oddzielonych od siebie czterema piętrami. Ja pracuję na frezarce, a ona pracuje na przykład na szlifierce. Może wtedy da się to oddzielić, ale jak się pracuje na planie, to nie da się od siebie oddzielić. To jest ten kazus szczególny. Kazus żony reżysera.

W przytoczonej narracji Reżyser przywołał także pojęcie „kapitału rozpoznania”, który zgromadził w czasie swojej wieloletniej pracy artystycznej. Tym określeniem zdefiniował swoje zasoby, które uruchamia w procesie pozyskiwania artystów. Z narracji wynika, że współpraca ze sprawdzonymi we wcześniejszych produkcjach artystami (przejaw twórczości organizacyjnej) była praktyką, która przyczyniała się do realizowania w pełni pracy artystycznej.

Do kategorii trajektorii w życiu zawodowym Reżysera można włączyć wszystkie te historie, które związane były z brakiem możliwości zatrudnienia w jego projektach wymarzonego artysty. Wymarzony artysta to dla Reżysera ten, któremu dedykował rolę w swoim filmie, wokół którego zbudował „kapitał rozpoznania”. Reżyser kilkakrotnie podkreślał, że jeśli artysta rezygnował z udziału w filmie z przyczyn obiektywnych (dla Reżysera „wytlumaczalnych”), to było mu łatwiej pogodzić się z taką stratą. Znaczące były te zdarzenia, gdy odmowa artysty była nieoczekiwana lub jej powodem były prywatne interesy. Potwierdza to poniższa opowieść.

Zdarzyło się, że pewien aktor, nazwiska nie mogę wymienić, miał zagrać w filmie [...] główną rolę męską i odmówił mi na tydzień przed zdjęciami. W ciągu tygodnia musiałem znaleźć następcę i znalazłem go [...] I w takim kompletnie nadzwyczajnym trybie [...] trafił do filmu, bo ja musiałem

zaufać temu, co zobaczyłem w Internecie, a tam było jedynie parę minut programu (...), w którym on opowiadał [...] Rekomendacją dobrą dla niego były nazwy uczelni, które skończył. To najlepsze uczelnie aktorskie [...]. Tam dobrze kształcą i ja temu zaufałem. Do tego miał grać siłacza, a był mistrzem sportów. Czasami aktorzy wpisują sobie w CV, że są mistrzami sportów i wtedy może spotkać ich bardzo srogi zawód. Ale ten był naprawdę mistrzem. Więc to było nieoczekiwane, jakby poza tą rutyną moją osobistą, ale czasem takie wytrącenie z rutyny daje nieoczekiwany walor, że się trzeba skonfrontować z tym obrazem [wyobrażeniem o filmie], który wydał się już ostatecznie skończony, trwały. To uruchamia na nowo wyobraźnię. Trafiają pozytywki na ekran.

Jednocześnie przytoczona opowieść o trajektorii w życiu badanego była przyczynkiem przemiany w jego podejściu do zatrudniania artystów. Jak narrator sam zauważył, takie nieoczekiwane odmowy mogły stymulować proces twórczy tworzenia filmu. Reżyser podkreślił, że nowy sposób interpretacji roli przez nieznanego wykonawcę wnosił większą wartość do projektu artystycznego, niż wcześniej zakładano.

Dodatkowo odmowy ze strony aktorów motywowały go do zatrudniania nierozpoznawalnych dotąd w środowisku filmowym artystów. Reżyser rozpoznał w sobie dar odkrywania młodych talentów oraz umiejętność wspierania ich w procesie rozwoju artystycznego. Narrator z nieukrywaną dumą wymienił nazwiska kilkunastu (znanych w Polsce) artystów, którzy swoje pierwsze zawodowe kroki „stawiali na jego planie filmowym”.

Jeśli nie uda mi się współpraca z kimś, kto jest wymarzony z jakichś powodów: z najlepszym scenografem, kostiumologiem, z najlepszym charakteryzatorem, z najlepszym kimś tam jeszcze, to wtedy, niejako w kontrze do tego, co się dzieje, zatrudniam do pracy kogoś zupełnie nowego. Pewnie zadaje sobie Pani pytanie, jak to jest, że pojawiają się coraz to nowi ludzie w filmach. Nagle się pojawia ktoś młody, zdolny i robi świetną muzykę, świetną scenografię. Trzeba im otworzyć tę ścieżkę wejścia do zawodu. Trzeba zaryzykować. Trzeba część ciężaru takiego wyboru ponieść samemu. Część ryzyka ponieść samemu. Dopilnować tych obszarów, których przez brak doświadczenia taki młody obywatel nie potrafiłby dopilnować.

Poczucie misji odkrywcy talentów i pedagoga wynikało jednak nie tylko z negatywnych doświadczeń współpracy z artystami i konieczności „wyławiania” zdolnych artystów spośród kandydatów do pracy. Także z osobistych doświadczeń drogi do zawodu Reżysera. Narratorowi nie brakowało wprawdzie autorytetów w świecie filmu, jednak o każdą pracę i ambitne zadanie zawodowe, jak przyznaje, musiał zaważać. Twórca nadał znaczenie swoim trudnym doświadczeniom poznawania zawodu reżysera jako tym, które zdeterminowały jego karierę zawodową, ale również jako tym, które (w jego interpretacji) motywują adeptów sztuk filmowych do pracowitości i determinacji.

To u mnie się uczą. Ja się nie uczyłem od nikogo, więc nie ma kogoś, kogo mógłbym nazwać mistrzem, przewodnikiem do zawodu. Może właśnie z powodu braku kogoś takiego na mojej ścieżce zawodowej i życiowej w konsekwencji wynikła taka potrzeba, że otwieram drogi do zawodu innym. Trzeba przejść przez napisy końcowe moich filmów. Tak stawiam, że tych nazwisk to by tak była setka. Tak gdzieś setka tych, których przyprowadziłem do zawodu.

Reżyser przyznał się również do popełnianych w doborze artystów błędów. Trajektoriami w tym przypadku była konieczność współpracy z osobami, które nie spełniały oczekiwań Reżysera, lecz których nie chciał zwolnić. Takie dylematy towarzyszyły Reżyserowi w doborze aktorek, które określił jako „starsze panie”. Potwierdzają to poniższe wypowiedzi narratora.

Kompletnie nie umiem obsadzać ról starszych pań. Nie umiem. Popełniłem w tej sprawie trzy bardzo poważne błędy [...] które się potem w tkance filmu odłożyły. Nie będzie wypadać mówić Pani nazwiska, zresztą nawet chyba bym nie chciał, ale coś powiem, żeby zaspokoić Pani ciekawość. [...] Gdybym wiedział, co mnie spotka na planie. Gdybym umiał sobie powiedzieć „nie”, to bym z tych udziałów zrezygnował.

Podczas jednego filmu aktor [...] powiedział, że jego ciocia odmówiła [znanemu reżyserowi], ale że do mnie by przysła zagrać. No i tak mi ją wpełchnął do filmu. To mi się tak spodobało, że ona u [znanego reżysera] nie, ale że u mnie zagra. No i ponieśliśmy konsekwencje. Nie umiałem jej wprowadzić. Nie umiałem jej namówić do takiego wykonawstwa, jakie było potrzebne.

Z Panią [...] było tak, że ona nie lubi ludzi. Ona była bardzo niemiła dla wszystkich dookoła. Traktowała z wyższością wszystkich. Czasem była taka bardzo niezdolna. Finalnie musiałem pójść tej roli wyciąć.

Bo to jest największe ego z jakim miałem do czynienia. Ego z alibi. Egoistka z alibi. Alibi jest takie: wizerunek kogoś, kto kocha ludzi, kto za nimi przepada, kto jest gotów zrobić dla nich wszystko, kogoś, kto jest przejęty rolą ojczyzny, rolą patriotyzmu prawdziwego. Ale w takim prostym obyciu, prostych, zwykłych relacjach z ludźmi to jest klęska. Myśli wyłącznie o sobie: „Ja, mnie, ze mną, o mnie, dla mnie, przy mnie”. No po prostu coś niewiarygodnego. I interesy innych osób, nawet ludzkie, takie fundamentalne, w ogóle się nie liczą. Liczy się tylko jej interes. W każdym aspekcie. A ja nie umiem tak pracować.

Narrator uznał, że błędy w ocenie wynikały z jego braku asertywnej postawy i innych osobistych ograniczeń. Zaliczył do nich: słabość do osób starszych legitymujących się zawodowymi osiągnięciami oraz czerpanie satysfakcji z pochlebstw.

W ostatniej fazie wywiadu narracyjnego odwołał się do szczególnych doświadczeń zatrudniania dzieci. Autorka pozytywnie zweryfikowała informację o tym, że w swoim środowisku zawodowym Reżyser uchodził za artystę, który potrafił współpracować z dziećmi. Przejawiało się to w tworzeniu wyrazistych dziecięcych postaci w jego filmach, pozytywnej atmosferze współpracy, którą tworzył na planie filmowym. Co ważne, Reżyser zaznaczył, że wielu dziecięcych artystów, z którymi współpracował, z powodzeniem kontynuowało swoją artystyczną działalność: podejmowało naukę na studiach aktorskich, z powodzeniem brało udział w castingach i otrzymywało ambitne wyzwania zawodowe. Był to kolejny wątek biograficzny, który ukazał pedagogiczne umiejętności reżysera i jego pozytywną, proaktywną postawę polegającą na dzieleniu się wiedzą i doświadczeniami.

I ta współpraca opiera się właściwie o te same mechanizmy. Żeby składać poważną ofertę człowiekowi, nie prowadząc rachuby dotyczącej jego wieku, czy jego świadomości. To jest świadomość dziecka, więc to do niej trzeba się odwołać. Katastrofą jest minoderia,

katastrofą jest próbowanie bycia rodzicem tego dziecka i formułowanie takich pieszczotliwych, nic nieznaczących komunikatów. Katastrofą jest zwracać się do dziecka tak, jak się wszyscy zwracają do dziecka. To jest katastrofa. Natomiast dobre rozpoznanie tego, że tam jest fajna dziecięca świadomość i próba znalezienia języka mojego, dorosłego języka, żeby się z tą dziecięcą świadomością skomunikować, to jest ten proces. Ja jestem dorosły. Nie mogę nagle powiedzieć sobie: bądź dzieckiem i się pieścić „o taki malutki”. Nie mogę mówić jak tatuś czy mamusia. Nie. Nie jestem ani tatusiem, ani mamusią, ani wujkiem, ani dobrym, ani złym. Jestem po prostu człowiekiem, który chce rozpoznać, czy jest w stanie z tą właściwą osobą stworzyć taką możliwość sprawiania. Jeżeli chcę, by dziecko wykonywało właściwie rzeczy, to muszę mieć dobry słuch.

Narrator podsumował swoje wypowiedzi radą dotyczącą tego, jak pracować z dziećmi. Formułowanie porad przez narratora wynikało prawdopodobnie z tego, że posiadał on renomę w dziedzinie zatrudniania dzieci-aktorów. Potwierdzają to jego zawodowe osiągnięcia (kreacje dziecięcych postaci).

Więc mówię: nieminoderyjnie, nie zastępować tatusia i mamusi, dobrze rozpoznać i pracować ze świadomością małego obywatela. I nie obiecywać, że to nie zmieni jego życia. Trzeba być w tej sprawie absolutnie odpowiedzialnym i uczciwym. Starać się, żeby się dziecku nie pomylił plan zdjęciowy z prawdziwym życiem.

4.2. Dyrektor teatru muzycznego

Dyrektor teatru muzycznego to wykształcony aktor, absolwent jednej z rodzimych szkół teatralnych. Artysta przez prawie 30 lat uprawiał zawód aktora i przez około 10 lat był dyrektorem teatrów. Ponadto w karierze zawodowej zdarzało się mu pełnić role reżysera spektakli. Brał też udział w produkcji teatru telewizyjnego.

Narracja rozpoczęła się od krótkiej prezentacji aktualnej sytuacji zawodowej artysty, choć nie przytoczył on wszystkich swoich osiągnięć zawodowych. Zarówno w fazie biograficznego rozpoczęcia narracji, jak i w kolejno opowiadanych historiach, był skromny i dystansował się od swoich osiągnięć i swojej aktualnej pozycji zawodowej.

Ja jestem znany z tego właśnie, że się od razu otwieram. Nie ma dla mnie tematów, w których nie mógłbym czegoś powiedzieć od siebie. Ja też wszystkiego nie wiem. Nie jestem alfą i omegą. To jest też kwestia tego, jak mnie inni oceniają. To też jest ważne. Ja mogę mieć takie uczucie, że radzę sobie z tym wszystkim, ale cholera wie, czy oni [artyści] tak myślą.

Respondent był postacią rozpoznawalną, posiadał wiele wyróżnień, w tym odznaczenia państwowe za swoje osiągnięcia artystyczne. Jednak nie zdecydował się na ich przywołanie podczas rozpoczęcia swojej narracji. W pierwszych słowach

skoncentrował się na zapowiedzianym przez badaczkę (w fazie nawiązywania relacji z narratorem) temacie rozmowy.

No, ale główną tę pracę, którą wykonywałem w doborze repertuaru i tej substancji ludzkiej, artystycznej, to było...

Co interesujące, artysta, choć pełnił funkcję menedżera instytucji kultury i uzupełnił swoje artystyczne wykształcenie o studia z obszaru zarządzania, nie posługiwał się terminem „zasoby ludzkie”. O pracownikach mówił raczej, że to „substancja ludzka”, „substancja artystyczna”. Jak sam zaznaczył, wynikało to z jego doświadczeń w zawodzie artysty, wywodzenia się rodziny artystów, życia w związku małżeńskim z artystką.

Narrator przyjął konwencję, by w rozmowie reprezentować instytucje, którymi zarządzał. Dopiero po kilku godzinach rozmowy dzielił się doświadczeniami osobistymi.

Opowieść artysty zdominował wątek poświęcony charakterystyce procesów rekrutacji i selekcji w teatrach muzycznych i dramatycznych. Dyrektor porównywał sytuacje instytucji, które znał z własnych doświadczeń zawodowych.

Wykorzystuje się tych aktorów, których dostaje się w spadku po poprzedniej dyrekcji. Człowiek się musi przyjrzeć im i zobaczyć, jakie są ich umiejętności. Oczywiście nie robi tego sam. Robi to wspólnie z ekipą reżyserów, których angażuje do kolejnych przedsięwzięć, spektakli. No i repertuar powstaje na takiej zasadzie i obsady do tych spektakli, że oglądamy przedstawienia, które wcześniej zostały wyprodukowane w danym teatrze, żeby zapoznać się z zespołem. Jeżeli w zespole nie ma kogoś do danej roli, to wtedy szukamy na zewnątrz. Żeby maksymalnie wiarygodnie obsadzić spektakl i przedstawienie.

W teatrze dramatycznym nie robi się castingów, bo jest dużo możliwości obejrzenia aktorów. Bo jest dużo tych teatrów. Jest dużo przedstawień i można tych aktorów zobaczyć. Jeżeli chodzi o starych [aktorów], to w różnych teatrach, bo jest ich bardzo dużo w Polsce, a jeżeli chodzi o młodych, to jest festiwal szkół teatralnych w Łodzi. Są dyplomy w poszczególnych miastach, gdzie te szkoły są, wydziały wokalnno-aktorskie. A w teatrze muzycznym jest tak samo, jak na całym świecie. Jest rodzaj castingu.

Teatr muzyczny jest bardziej dookreślony jeżeli chodzi o zasady obsadzania spektaklu aktorami.

Dyrektor teatru muzycznego zwrócił uwagę na szereg mechanizmów rekrutacji i selekcji, które stosowane są w instytucjach kultury, i które są analogiczne do instytucji innego typu. Wymienił: poszukiwanie kandydatów na zewnętrznym i wewnętrznym rynku pracy, stosowanie technik polegających na „wyławianiu” talentów z innych organizacji. Artysta zwrócił dodatkowo uwagę na swoistą teatrom muzycznym technikę selekcji, jaką jest casting. Podkreślił, że organizowanie castingu jest odpowiedzialnością dokonane wcześniej planowanie zatrudnienia (w interakcji z planowaniem przyszłego repertuaru teatru) oraz że jest to technika, dzięki której można, w sposób wymierny, ocenić predyspozycje kandydata

do pracy. Za dwa najważniejsze kryteria oceny kandydatów uznał ich umiejętności wokalne i taneczne.

Dwa elementy podstawowe dla aktora teatru muzycznego, które są jakby wymierne w angażowaniu go to [...] jego umiejętności taneczne, sprawność fizyczna do różnych rodzajów tańca. To jest jedna, a druga to jego umiejętności wokalne. I te dwa elementy są bardzo mierzalne. Tak jak skalę głosu możemy zmierzyć. Oprócz skali mamy przecież jeszcze i barwę, i przydatność, i wiedzę, ile w zespole mamy takich głosów, ile takich, ile takich, prawda? Wiemy, czego nam brakuje. No a przy przedstawieniu to też wiadomo, prawda? Otwarte castingi w teatrze muzycznym w tej chwili. Stosuje się to w całej Polsce. Z tego właśnie powodu, że nie ma takiej potrzeby, żeby poszerzać zespół istniejący. Trzeba dobierać do tego zespołu brakujące głosy i brakujące talenty.

Dyrektor wykazał się niezwykłą wrażliwością na dobro artystów i zrozumieniem ich specyficznej sytuacji zawodowej, polegającej na permanentnym uczestniczeniu w castingach i ubieganiu się o pracę. Choć sam zdawał sobie sprawę z tego, że przesłuchiwanie artystów może być dla nich deprymujące, to podkreślał w wywiadzie wielokrotnie, że jest to forma umożliwiająca, w jego odczuciu, sprawiedliwy dobór.

Przy castingu artysta nie traci niczego. Może tylko zyskać. Ja wiem, że to kosztuje czasami dużo nerwów. Że niektórzy nie potrafią się przełamać. To jest obowiązkowe przy teatrze muzycznym. Taki casting wokalnie-taneczny jest obowiązkowy. Musimy sprawdzić każdego, kogo chcemy zaangażować.

Te wybory [...] one są obiektywne. Mimo wszystko. Dlatego to jest tak, jak powiedziałem, wszystko wymierne. To jest widoczne. To widać, prawda? Jest kwestia tego, czego wymagamy na tych castingach, prawda? W jakim kierunku idziemy i czego chcemy. Jaki typ aktora, tancerza, czy jaki instrument do orkiestry. No i to tyle.

Atrybutem narratora, który można było dostrzec podczas rozmowy, było szerokie spojrzenie na specyfikę funkcjonowania instytucji kultury, co przejawiało się w narracji przytaczaniem historii przyczynowo-skutkowych i osadzaniem przykładów w kontekstach sytuacyjnych. Potwierdza to wypowiedź argumentująca, że pracowitość artysty jest warunkiem jego zaistnienia w instytucji artystycznej, a kolejno każde artystyczne zaistnienie determinuje ostateczny efekt artystyczny dzieła.

To jest w takiej mojej wrażliwości na ten zawód, bo mam świadomość tego, ile to kosztuje. Jaka to jest praca i jaka to jest praca na sobie. Na swoim człowieczeństwie. Człowieka wtedy buduje życie. Albo to życie go niszczy jako aktora. Albo go to życie buduje jako aktora. To jest kwestia, którą drogę wybierze [...]. Czy to jest przypadek, czy często los, że człowiek nie jest w stanie tego ponieść. Oczywiście, że możemy mówić o ludziach utalentowanych. I to jest różnica. I utalentowani ludzie są rozpoznawalni w tym zawodzie. Utalentowani ludzie i pracowici. Bo bardzo dużym elementem tego zawodu jest pracowitość. Wbrew pozorom. Nie wystarczy być, tylko trzeba doprowadzić swój profesjonalizm do tego, że jesteśmy. Znaczy, żeby być sobą, nie grając siebie. No i to jest podstawowa trudność. Jak jeszcze porywać tego

widza swoją wiarygodnością i ekspresją, i pasją. Do każdej roli, najmniejszego nawet epizodu. Bo to wszystko potem oddziałują na widza i na spektakl. I na wzajemne relacje między aktorami. Jak widzimy, że ktoś jest leniwy, to nie ma partnera. Nie ma rozmowy. Nie ma sprawy. A potem tej sprawy nie ma pomiędzy widzem a sceną. No także o talencie i pracowitości, ja myślę, że w każdych zawodach można mówić.

Dla Dyrektora teatru muzycznego uczestniczenie w procesie rekrutacji i selekcji było osobistą, nawet intymną, interakcją pomiędzy artystą a dyrektorem decydującym o jego losie. Choć narrator podkreślał, że potrafi umiejętnie ocenić potencjał kandydata do pracy, a kryteria oceny, które przyjmował były obiektywne, przyznał również, że brał pod uwagę popełnianie przez siebie błędów w doborze.

Wie Pani, do wszystkich ludzi, których się angażuje bezpośrednio, jest się z nimi w takiej relacji *face to face* i rozmawia się z nimi, to oni [aktorzy] człowiekowi zapadają [w pamięć], bo się podejmuje jakąś decyzję dotyczącą ich przyszłego życia, prawda? Tego początku ich artystycznego. W związku z tym to są takie chwile osobiste, powiedziałbym. Bardzo takie głęboko zapadające w pamięć. Bez względu na to, czy ta osoba się sprawdzi czy nie. Bo i rozczarowanie jest emocją taką, że „cholera pomyliłem się” czy „tutaj się nie pomyliłem”. No jest fajnie sobie mówić, że się nie pomyliłem i cieszyć się z sukcesów ludzi, których się angażuje.

Co ważne, narrator dał się poznać jako osoba życzliwa artystom. Podkreślał, jak ważna jest dla niego dbałość o umożliwienie rozwoju zawodowego artystom, za których czuje się odpowiedzialny. Zamiarem Dyrektora była zatem radość z sukcesów artystycznych osób, z którymi współpracował.

Z pewnością oderwanie się od jakiejś sympatii i umiejętność takiego obiektywnego spojrzenia na każdego człowieka. Nie wszystkich musimy lubić. Nie wszyscy nas muszą lubić, ale trzeba być sprawiedliwym w [ocenie] ich pracy. Tak jak mówię. Próbować dotrzeć, zrozumieć co się dzieje i dlaczego tak jest, a nie inaczej. Dlaczego człowiek tak się zachowuje i nie wiedzieć, że to jest kwestia problemów, to jest kwestia psychiki, to jest kwestia kłopotów w rodzinie, w domu. To [problemy osobiste artystów] wpływa na jakość pracy. Pewnie i przy takim rozpoznaniu wrażliwym, głębokim można pomóc temu człowiekowi. To jest jakby bycie z tym człowiekiem. Niesienie mu pomocy swoim doświadczeniem, swoim spokojem, swoim uspokajaniem go. Że możemy poczekać, że przeczekamy, że możemy wziąć urlop zdrowotny czy jakiś, czy mogę w czymś pomóc. Teatr jest takim naprawdę domem. Ja nie wiem, czy każdy zakład jest takim domem, ale wiem, że w niektórych prywatnych firmach tworzy się taką atmosferę wspólnoty. Na przykład chodzimy razem na siatkówkę, chodzimy razem na koszykówkę, żeby od tego biurka się oderwać i być gdzieś razem. Tutaj [w teatrze] my się spotykamy i mamy dosyć spotkań. Bo my się spotykamy bez przerwy. Bo tutaj są spotkania na scenie i cały czas jest rozmowa między sobą. Ta praca nie polega na tym, żeby siedzieć za biurkiem, tylko na tym, aby być ze sobą, rozmawiać i się ze sobą dogadywać i tworzyć. I żeby z tej rozmowy powstało coś interesującego. I to na tym polega. Na takiej czułości spojrzenia na ludzi w teatrze.

Artysta funkcjonował we wzorcu instytucjonalnym pełnienia roli dyrektora teatru. Ważnym wątkiem opowieści narratora była kwestia sprawnego działania dyrektora w zespołach artystycznych co, jego zdaniem, jest zadaniem karkołomnym.

Sposób postępowania Dyrektora wynikał „z doświadczenia, po prostu z doświadczenia”.

Jego decyzje personalne determinowało często poczucie obowiązku wynikającego z pełnionej roli zawodowej, co wielokrotnie podkreślał.

Oczywiście czasami ktoś może nie przyjechać na casting, a dowiadujemy się, że jest ktoś taki. Powstają wydziały i powstało bardzo dużo [nowych kierunków studiów] przy akademiach muzycznych: wokalno-aktorskie, musicalowe. No i obowiązkiem każdego dyrektora jest oglądanie, jeżdżenie.

[...] Rola dyrektora sprowadza się do tego, żeby z kolei pozyskać takich kierowników poszczególnych zespołów, żeby mieć do nich zaufanie. Do ich estetyki. Do ich profesjonalizmu.

Co istotne, Dyrektor podkreślał w swojej opowieści, że pełnienie tej roli zawodowej było ważnym elementem jego tożsamości jako człowieka. Wynikało to z osobistych doświadczeń funkcjonowania w artystycznej rodzinie i czerpania wzorca z ojca, który również był uznanym dyrektorem teatru.

Ja dosyć późno zostałem dyrektorem, bo dziesięć lat minęło, miałem pięćdziesiąt lat czy czterdzieści dziewięć [...]. No z obserwacji, z tego, że ja byłem w środku tego zakładu pracy, którym jest teatr. I widziałem, jakie są potrzeby aktorów, jakie są potrzeby zespołu technicznego, jak traktować panie sprząające, jak traktować krawcowe i te wszystkie. Teatr był dla mnie takim jakby domem, nie było tam żadnych tajemnic. I nie ma w dalszym ciągu. Tajemnicą jest tylko i wyłącznie sam człowiek. I do tej tajemnicy nikt się nie dostanie, a trzeba próbować i tylko tyle. Dlatego niepotrzebnie o nim mówić, bo jest poezja, jest literatura o tym właśnie i próbujemy gdzieś tam odkrywać tego człowieka, porozumieć się z nim. Te próby często są nieudane, ale cały czas, że tak powiem, rozdrapujemy siebie. Kim jesteśmy, gdzie są nasze granice normalności, gdzie są nasze granice nienawiści, okrucieństwa? I tylko tyle. Tego się człowiek nie nauczy w szkole.

Ponadprzeciętne zaangażowanie Dyrektora w profesję wynika z artystycznego wykształcenia i doświadczenia pracy w teatrze. Wielokrotnie zaznaczał on, że teatr jest jego środowiskiem wychowawczym. Teatr to dla narratora drugi dom.

W związku z tym to wszystko było tak głęboko we mnie [...] tkwiło. Ta troska dyrektora o zespół, troska o dobór repertuaru, troska o całość teatru, o wszystkich, o wszystkie zespoły, które tworzą teatr, prawda? Są niewidoczne z widowni, a są niezbędne. I przy minimum wrażliwości, jak człowiek potem sam wchodzi na to stanowisko, no to ma tego pełną świadomość. To był okres nauki. Tej nauki, której się uczyłem przeszło dwadzieścia pięć lat w teatrze. To były moje studia.

W opowieści Dyrektora nie uwidoczniły się typowe trudne doświadczenia, które w szczególny sposób doskwierałyby mu w pełnionej roli realizatora procesów rekrutacji i selekcji. Jednak za trajektorie, czyli doświadczenia, na które nie miał wpływu, można uznać nieprzewidywalność procesów rekrutacji i selekcji, za które odpowiadał, oraz nieprzewidywalność ostatecznego kształtu przedsięwzięć artystycznych.

Oczywiście, że zdarzają się takie momenty nagle, przypadkowe, które wpływają potem na los jakiegoś człowieka. Że ktoś nie przychodzi do castingu, a kogoś sami wysledzimy. Zapraszamy go i ta osoba się sprawdza. Także jest tak jak w życiu. Ciągły taki żywy organizm, który cały czas pracuje. Tutaj nie ma takiego spokoju, że coś się skończyło. Nie, bo zawsze może coś się zdarzyć. A to choroba aktorki, a to choroba aktora. A to trzeba zrobić zastępstwo. A to zastępstwo potem się okazuje strzałem w dziesiątkę, że ktoś się świetny zjawia. Takie przypadki się zdarzały, że tam koleżanka zrobiła zastępstwo za koleżankę, pojechała na festiwal i dostała nagrodę. Bo tak ją oceniło jury.

Ponadto w opowieści pojawił się wątek poczucia dyskomfortu związanego z podejmowaniem decyzji o zwolnieniach artystów. Choć Dyrektor chciał wykorzystać każdego z zatrudnionych w teatrze artystów do aktualnych spektakli, to musiał obiektywnie uwzględniać też w swoich decyzjach personalnych ich przydatność w powoływanych zespołach artystycznych.

Bo ja też jestem przeciwko zwalnianiu ludzi, którzy przepracowali tu czterdzieści lat [...] i nagle nie są mile widziani, nie są potrzebni. Przynajmniej coś dali od siebie. To jest okrutny zawód; okropnie odpowiedzialny. W przypadku teatru muzycznego bardzo szybko następuje koniec.

4.3. Dyrektor zespołu folklorystycznego

Narrator miał niespełna 60 lat. Pracował w wielu instytucjach kultury, lecz nigdy nie w charakterze artysty. Przede wszystkim pełnił funkcje kierownicze w muzeach, galeriach sztuki, a od około dziesięciu lat w zespole folklorystycznym, w którym zatrudnionych było niespełna 120 artystów.

Od wielu lat pracuję w kulturze [...]. Prowadziłem kilka różnych instytucji: większych, mniejszych [...]. Nie szukałem tej pracy. Po prostu dostałem taką propozycję, żeby pracować tutaj przez jakiś czas krótki, ale spodobało mi się i chciałem zostać. Nie miałem nigdy w planie pracy w takim zespole [...]. Kierowanie instytucjami kultury jest bardzo podobne. Czy to jest galeria, czy to jest opera. Zasady są te same.

I choć Dyrektor chciał podkreślić rutynę, powtarzalność i pospolitość pracy na tym stanowisku, zdecydował jednak, by dodać, że praca w instytucji, w której są zatrudnieni artyści sztuk widowiskowych jest odmienna ze względu na konieczność współpracy z artystami, którzy są dla niego specyficzną kategorią pracowników.

To jest o tyle bardziej skomplikowane w takiej instytucji, że ci artyści to jest 120 osób, a te 180 osób, to inne osoby [pracownicy działów administracji, obsługi, marketingu itd.], z których część wywodzi się z tej samej grupy. Część to rodzina, ale są ludzie o innej mentalności

i trzeba pogodzić interesy obu grup. Światy, które razem ze sobą istnieją i nie zawsze się do końca rozumieją.

Na pewno jest to praca ciekawa. W dużej instytucji kultury [...] stały zespół to jest problem. Ponad setka artystów pracujących cały czas razem w jednym miejscu, to nie jest taka łatwa sprawa.

Dyrektor w tej wypowiedzi nie odnosił się do ekonomicznego wymiaru działania instytucji kultury, lecz do kwestii łagodzenia konfliktów i napięć pomiędzy artystami a pracownikami innych działów tej organizacji. Podkreślał wielokrotnie, że artysta to pracownik o „wybijałym ego”, przez co trudno się z nim porozumieć, wypracowywać organizacyjne rozwiązania zadowalające obie strony.

Narrator w swojej opowieści był bardzo rzeczowy. Odnosił się przede wszystkim do faktów dotyczących swojego aktualnego miejsca pracy. Z opowieści wynika, że artyści, którzy byli zatrudnieni w instytucji zarządzanej przez Dyrektora, byli zorganizowani w ramach trzech zespołów artystycznych: orkiestry, baletu i chóru. Bohater narracji przywołał w opowieści ostatnią audycję wstępną, za której przeprowadzenie odpowiadał. Zgłosiło się na nią 40 tancerzy. Ostatecznie w jej rezultacie zatrudniono dwie osoby. W pierwszej części wywiadu, zanim Dyrektor odwołał się do przykładów i osobistych doświadczeń, wypunktował specyfikę pozyskiwania muzyków, tancerzy i wokalistów, podkreślając swoiste kryteria oceny kandydatów do pracy w tych zespołach.

Najprościej jest w orkiestrze. Tam liczą się wyłącznie umiejętności muzyczne, ale również brane są pod uwagę takie cechy jak dyspozycyjność, co jest w przypadku naszej instytucji ważne, bo mamy częste wyjazdy. To jest dużo koncertów, ponad 100 koncertów rocznie dla orkiestry. To są wyzwania. To jest dość proste. Zasada jest taka, że robimy nabór. Jest rekrutacja na konkretny instrument, jeżeli ktoś rezygnuje z pracy albo przejdzie na emeryturę, bądź z innego powodu przestaje pracować. Na konkretny instrument robimy wtedy nabór i zgłaszają się chętni i to jest ogłoszone u nas na stronie internetowej i wtedy po prostu taka osoba jest przesłuchiwana. Ostatnio zatrudniliśmy na przykład 2 osoby na okres próbny na jeden instrument. Na waltornię. I teraz będziemy wybierać osobę, która bardziej się nadaje do zespołu i otrzyma umowę już na dłuższy czas.

Jeżeli chodzi o chór, to tutaj też robimy nabór. W zależności od potrzeb albo jest to nabór ogólny i wtedy zgłaszają się ludzie różni, o różnych głosach, kobiety i mężczyźni, ale często jest to nabór skierowany na konkretny głos, na konkretną płęć. Jak na przykład potrzebujemy panów tenorów, to wtedy jest na tenora, czy na bas, czy na baryton. Tak samo u kobiet na różne głosy. Najbliższy nabór będziemy robili jesienią [...], czyli tak to robiliśmy teraz przez wakacje, ale był to okres niedobry, bo przed wakacjami nie było za dużo chętnych [...]. Oczywiście komisja jest i dokonuje tego wyboru i bierze pod uwagę przede wszystkim głos danej osoby. No tutaj u nas oprócz tego, że muszą śpiewać belcanto, czyli muszą mieć przygotowanie muzyczne, powiedzmy na poziomie akademickim lub po jakichś kursach, to jeszcze muszą nadawać się do repertuaru ludowego. Więc tutaj mile widziane są białe głosy lub jakieś takie predyspozycje do takiego śpiewania.

Następne kryterium, które nie występuje w orkiestrze, to jest aparycja. No niestety to muszą być osoby, które odpowiadają pewnym założeniom, które w tym zespole istnieją. Muszą jakoś mieć

taką urodę sceniczną, no u kobiet nie jest to najważniejsze, żeby mieć figurę modelki, bo to w chórze nie jest aż tak istotne czy u panów nie jest też najważniejsze, ale też jest oczywiście ważne. Z tym że taka właśnie aparycja i uroda sceniczna są ważne. Ciężko się dostać jeśli ktoś tym kryteriom nie odpowiada. No chyba, że to już jest naprawdę tak wybitny głos, że to jest ważniejsze [...]. Szczególnie u pań jest to ważne [...] stoją z przodu, bliżej widza.

Wypowiedzi narratora ukazały wiele dokonanych przez niego obserwacji. Dla narratora trzy grupy artystów są zdecydowanie odmienne. Inna jest ich rola w widowiskach proponowanych przez organizację, a tym samym inne kryteria w doborze takich artystów. Wartym dodania jest, że stosowane kryteria doboru były nieco inne wobec kobiet niż mężczyzn w tego typu instytucji. W zespole chóru i baletu konieczne było zróżnicowanie artystów ze względu na płęć (wymagały tego chociażby specyfika tańca w parach, czy opracowanie utworów wokalnych na głosy żeńskie i męskie). Jednak, w ujęciu narratora, ze względu na nadpodaż artystek na rynku pracy, oprócz walorów artystycznych oceniano się ich wygląd (nie tylko w sensie dopasowania do roli, ale także w sensie subiektywnych upodobań). W przypadku mężczyzn, ze względu na mniejsze zainteresowanie pracą w charakterze artystów wśród przedstawicieli tej płci, liczyły się przede wszystkim walory artystyczne (aparycja była mniej istotna).

Dyrektor zespołu folklorystycznego marginalizował kwestie stosowania tradycyjnych technik selekcji kandydatów np. rozmowy rekrutacyjnej. W jego odczuciach takie rozmowy nie przynosiły rezultatów w organizacjach artystycznych.

Też oczywiście prowadzimy jakieś rozmowy.

Nie mamy za dużo czasu, żeby z nimi rozmawiać. Chyba, że kogoś gdzieś wcześniej zobaczymy, to jest szansa, żeby z nimi rozmawiać. Jeździmy też na jakieś dyplomy na przykład do szkoły baletowej [...] Zdarza się, że nasz pedagog, czy inny pracownik jest na takim dyplomie i coś tam porozmawia.

Rozmowy, w odczuciach narratora, nie były instrumentem rozpoznania predyspozycji artystów do pracy w tym konkretnym zespole. Z jego obserwacji wynikało, że artyści dopiero po okresie adaptacji zawodowej byli w stanie stwierdzić, czy charakter pracy w zespole im odpowiadał. Za trudy zawodu artyści, które mogły istotnie zniechęcać ich do pracy w tym charakterze, Dyrektor uznał: konieczność marginalizowania własnych celów artystycznych dla dobra zespołu, wytrzymałość fizyczną warunkującą aktywność we wszystkich zaplanowanych koncertach, gotowość do odbywania wielu długotrwałych podróży zawodowych.

Tu jest zespół. To jest zawód, gdzie ważna jest indywidualność. Jednak w takim zespole ludowym pewne cechy, które predystynują do działania w grupie są ważne: społeczny charakter, umiejętność, łatwość współpracy z innymi. To nie są artyści indywidualni. To jest zespół. I takie cechy, które brane są pod uwagę w każdym zawodzie: sumiennosc, pracowitość, lojalność [...]. Najważniejsze są umiejętności i predyspozycje do zawodu: aparycja, wygląd, umiejętność znalezienia się

na scenie i później dyspozycyjność. To jest niestety trudny zawód. To jest ponad sto koncertów rocznie, czyli co trzy dni praktycznie wyjazd. Nieraz są to długie wyjazdy. Jakież trasy zagraniczne, które trwają do pięciu tygodni. Ludzie, którzy wybierają ten zawód muszą się liczyć, że nie będą tworzyć normalnych rodzin. Przynajmniej przez okres swojej kariery zawodowej. I będą wiedli takie właśnie dość trudne życie, w sensie: tu rozłąka z dziećmi, czasem z małżonkami. Tak to wygląda. Dużo jest małżeństw zespołowych. Wtedy się rozwiązuje to. Ale problem z dziećmi zawsze jest.

Jedyną, obiektywną dla Dyrektora, możliwością sprawdzenia dopasowania artysty do zespołu było zatrudnienie go (gdy spełniał podstawowe kryterium bycia artystą zawodowym). Stąd specyficznym biograficznym planem działania Dyrektora było zatrudnianie artystów na okres próbny. Wynikało to z konieczności sprawdzenia artysty w konkretnym widowisku artystycznym w wymiarze wizualnym. Taka argumentacja Dyrektora potwierdziła, że bezbłędny dobór artystów jest trudny do osiągnięcia w sztukach widowiskowych. Z jego doświadczeń w pozyskiwaniu artystów wynikało, że choć osoby decydujące o rezultatach naborów posiadały doświadczenie w tej materii i bogatą wyobraźnię, to i tak niektóre wybory były w dalszej perspektywie rozczarowujące.

Dlatego wszyscy są zatrudniani na okres próbny. Nieraz osoby, które dobrze wyglądają na przesłuchaniach czy na tych audycjach, na przyjęciach do zespołu, niekoniecznie dobrze wyglądają później na scenie w kostiumach. Także musi być odpowiednia uroda do tego, co mają później odgrywać, czyli do tańczenia tańców ludowych. W tych kostiumach muszą po prostu dobrze wyglądać.

Twórczość organizacyjna narratora ujawniła się w sytuacji niewielkiego zainteresowania naborem do zespołu. Narrator zastanawiał się nad stosowaniem zachęt dla artystów i możliwych dla nich ułatwień. Swój sposób myślenia nazwał „logistyką procesów rekrutacji i selekcji”. Dyrektor założył, że ważne jest stworzenie artystom możliwości poznania instytucji od wewnątrz (zapoznanie ich z ofertą zatrudnienia), stworzenie dogodnego miejsca przesłuchania (ze względu na dojazd) oraz uwzględnienie typowych okoliczności (inne castingi i wydarzenia, w których uczestniczą artyści) w planowaniu miejsca i czasu odbywania się przesłuchania. Mimo że rozwiązania, będące efektem jego przemyśleń, nie były niezwykle innowacyjne, to, o ile trudno w to uwierzyć, nie były uwzględniane w procesach rekrutacji i selekcji w tej instytucji do momentu objęcia przez niego funkcji dyrektora.

My się oczywiście też staramy, żeby zainteresować potencjalne osoby, które mogły przyjść tutaj do nas. Robimy taki festiwal dla szkół baletowych, gdzie zapraszamy wszystkie szkoły baletowe [...]. Przyjeżdżają do nas i wtedy widzą na miejscu, jakie są warunki pracy, jak wygląda tutaj strona socjalna. Jakie jest podejście. To na pewno powoduje, że jest coraz większe zainteresowanie.

Też jest ważne, gdzie się robi nabór. Do chóru pomysł robienia w radiu [...] [w dużym mieście w Polsce]. No łatwiej dojechać [do dużego miasta] po prostu. Jak ktoś nie ma samochodu, to jest trudniej. Nie każdemu się chce. Pięć minut z dworca do radia nie jest to żaden problem. Także takie względy logistyczne są istotne w naborze.

Ważny jest termin, żeby to nie kolidowało z egzaminami na studiach, z sesją. Wiele jest osób, które kończą studia i chcą zacząć pracę. Dużo takich osób, po tych szkołach muzycznych, którzy są w trakcie robienia licencjatu czy pisania pracy magisterskiej. Wtedy się zgłaszają do pracy i ważne, żeby te audycje robić tak, żeby oni mieli czas. Nie robimy tego przez wakacje, nie robimy tego w okresie sesji czy egzaminów wstępnych na studia.

Choć pozyskany od narratora materiał biograficzny cechował się niskim poziomem narracyjności, w ostatniej fazie wywiadu Dyrektor podzielił się ważną dla siebie historią związaną z doborem artystki do baletu. Było to wydarzenie znaczące dla narratora, ponieważ umocniło go w przekonaniu, że był profesjonalistą i posiadał zmysł potrzebny w selekcji artystów. Choć inni (kierownicy muzyczni, kierownicy baletu i pedagodzy) nie byli przekonani co do walorów artystycznych (zarówno tanecznych, jak i związanych z aparycją) kandydatki do baletu, okazało się, że dzięki wsparciu Dyrektora, została ona zatrudniona i z powodzeniem odnalazła się w zespole.

Była taka jedna dziewczyna, która jest już prawie solistką. No jeszcze jest za młoda, żeby być tytułarnie solistką, ale robi solówki już. Nie chciano jej za bardzo tutaj przyjąć, bo technicznie sobie nie dawała rady z pewnymi rzeczami. Ja ją widziałem na dyplomach właśnie i widziałem, że na scenie wygląda świetnie. Starałem się ją bardzo popierać i udało się. Teraz jest gwiazdą i twarzą naszego zespołu. Mogę ją pokazać na okładce kalendarza. Powinienem tu gdzieś mieć. Proszę [Dyrektor wręczył badaczce kalendarz ze zdjęciem artystki]. Takiej dziewczyny nie chcieli przyjąć [...]. Także tak się też zdarza.

4.4. Dyrektor teatru lalek

Dyrektor teatru lalek z wykształcenia był aktorem. Pracował jako reżyser, scenarzysta, nauczyciel akademicki. Od ponad dwudziestu lat, nieprzerwanie był dyrektorem teatru. Wykształcenie artystyczne uzupełnił wykształceniem z obszaru zarządzania, które zdobywał w zagranicznych ośrodkach doskonalenia kadr kultury.

Jestem z zawodu menadżerem kultury. Tak to się nazywa. Z zamiłowania jestem reżyserem. No, aktorstwa nie uprawiam już od dosyć dawna. Praktycznie od momentu, kiedy zostałem dyrektorem. Po prostu nie mam na to czasu.

Z opowieści narratora wynikało, że posiadał on ugruntowane poglądy o specyfice zarządzania instytucją kultury i o artystach (jako specyficznej grupie zawodowej).

To daje mi pewne prawo do wyrażania opinii na temat pracy dyrektora, ponieważ ćwierć wieku to jest zacy okres czasu.

Dyrektor przyjął chronologiczny porządek w prezentowanej opowieści. Przywołał pierwsze doświadczenia związane z prowadzeniem przez niego doboru jeszcze podczas tworzenia etiid studenckich.

To nie jest takie trudne. Szukanie artystów tak naprawdę zaczęło się już w szkole teatralnej. Jak byłem w szkole teatralnej założyłem taki zespół śpiewający piosenki [...]. To był pierwszy casting artystyczny, który dokonałem.

Kolejno opowiedział o swojej pracy reżysera i przyznał, że to dobór obsady jest decydujący dla sukcesu przedsięwzięcia artystycznego.

Później jako reżyser miałem do swojej dyspozycji zespoły teatralne, które reżyserowałem, gdzie się dokonuje obsad. Wszyscy zgodnie twierdzą, że połowa sukcesu dobrego przedstawienia to jest dobra obsada, czyli dobrze trafione charaktery.

Interesującym porównaniem, którego dokonał Dyrektor, w kontekście obecnie pełnionej przez niego roli, było dostrzeżenie funkcji wychowawczej w pracy z artystami. Przywołane w wypowiedzi narratora wychowywanie dotyczyło prowadzenia artystów w kierunku zrozumienia istoty zespołowości. Nie tylko zespołowości w grupach składających się z artystów, ale i zespołowości wszystkich pracowników teatru, których wspólna praca składa się na produkt (spektakl, widowisko).

Ponadto narrator przywołał swoje obowiązki w kontekście ram instytucjonalnych pełnienia przez niego roli kierowniczej. Do kanonu swoich obowiązków wpisał konieczność uczestniczenia w wydarzeniach pozwalających odkrywać aktorskie talenty. Znaczącym dla bohatera było wywiązywanie się z tego zadania.

Jestem dyrektorem, w związku z czym moje działania castingowe, jeżeli chodzi o artystów, polegają na kompletowaniu i wychowywaniu zespołu aktorskiego. Mam tutaj szesnaście osób stale współpracujących z naszym teatrem. No i do mnie należy podejmowanie decyzji, z kim chcę współpracować, a z kim nie chcę współpracować. I to również odbywa się na tej samej zasadzie w teatrach dramatycznych. Jeżdżę po szkołach teatralnych, oglądam dyplomy. Bardzo duża część młodych aktorów zgłasza się do mnie osobiście. Ja ich przesłuchuję, oglądam.

Dyrektor, odwołując się do własnych doświadczeń, stwierdził, że pewne elementy warsztatu artystycznego kandydatów był w stanie ocenić obiektywnie, natomiast inne podlegały wyłącznie subiektywnej ewaluacji. Niekiedy zatem jako selekcyjner kierował się wyłącznie przeczuciami, wrażeniami, domysłami czy gustem.

Są oczywiście rzeczy, które jestem w stanie ocenić obiektywnie [...] jakość i siłę głosu, wygląd takiego aktora, jego sprawność fizyczną. Natomiast nie jestem w stanie i nikt nie jest w stanie ocenić [czym jest] taka wrażliwość artystyczna i dusza.

Dla potwierdzenia swojego punktu widzenia narrator przytoczył opowieść wyjaśniającą tę tezę.

To jest to coś, co jest niemierzalne, co powoduje, że jeden aktor weźmie gazetę i przeczyta to przez dziesięć minut, a Pani będzie słuchała go z otwartą buzią z zachwytem. Drugi weźmie tę samą gazetę i zacznie czytać, i po dwóch minutach Pani zaśnie z nudów, bo nie będzie Pani w stanie tego wytrzymać. Ten sam tekst, te same słowa. Można nawet czasami powiedzieć, że ten sam głos, jednak zupełnie inna interpretacja. To dosyć łatwo zobaczyć chociażby w powtórnych produkcjach różnych filmów, gdzie widzimy tę samą rolę zagrana przez dwóch różnych aktorów. I jeden nam się bardziej podoba, a drugi się mniej podoba. A oni tak naprawdę robią to samo. W związku z tym na czym to polega? Na tym czymś nieuchwytnym. Coś co jest niemierzalne [...] miał taką anegdotkę. W swoim teatrze angażował młode aktorki. One wchodziły na scenę. On siedział w tej swojej łoży dyrektorskiej i, broń Boże, nie patrzył na scenę, tylko patrzył na widownię. Jeżeli tam na widowni nic się nie zmieniło, to on „stawiał krzyżyk” na aktorce. Natomiast jeżeli widownia, nagle wszystkie twarze rozciągały się od uśmiechu, od samego faktu, że ten ktoś wszedł na scenę, to znaczy, że ten ktoś miał coś magicznego w sobie, co przyciągało uwagę. I jest coś takiego, że ktoś wchodzi na scenę i na niego się patrzy, a jest ktoś inny, kto wchodzi i niby robi to samo, natomiast zaczynamy patrzeć na kulisy, dekoracje, na kolegów i tym podobne rzeczy. To są rzeczy niemierzalne, ale właśnie od tego jestem reżyserem i dyrektorem, abym te niemierzalne rzeczy próbował oceniać i mówił „dobrze, to jest jakiś materiał, a to nie”. Tak jak każdy dyrektor, oczywiście chcę mieć najlepszy zespół artystyczny i najlepszych aktorów, którzy będą zachwycaли odbiorców swoją grą.

Analizując twórczość narratora w ujęciu personologicznym, należy zwrócić również uwagę na jego stosunek do innych twórców i podejmowanych przez niego decyzji. Jego aktywność twórcza popychała go do poszukiwania informacji o potencjalnych, zdolnych artystach, z którymi warto byłoby współpracować. Ponadto ważnym aspektem jego podejścia do pracy zawodowej było osobiste ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane decyzje personalne. Jak zadeklarował, nigdy nikt nie wpłynął na jego decyzję o zatrudnieniu artysty.

Jestem na tyle mocną indywidualnością, że nikt nigdy nawet nie próbował tego rodzaju nacisku. Zarówno, jeżeli chodzi o twórców, jak i o reżyserów, scenografów, aktorów. To była zawsze, i póki co jest, moja decyzja.

W ujęciu rozmówcy zawód reżysera i dyrektora instytucji zajmującej się sztukami widowiskowymi polegał na ciągłym myśleniu o obsadach aktorskich. Z narracji wynikało, że ten proces planowania stawał się doświadczeniem determinującym inne aktywności zawodowe. Diagnozowanie możliwości i potencjałów artystycznych stało się elementem nie tylko interakcji z artystami, ale i innych relacji interpersonalnych.

Siedzimy tutaj i gadamy już przez godzinę. Przecież ja już mam Pani psychologiczny obraz w głowie. Gdybym miał Panią obsadzać, to już mniej więcej wiem, w jaką szufladę. Mniej więcej oczywiście i tak dalej, i tak dalej. W związku z czym, to jest taki nawyk, to nawet kiedyś [wybitny reżyser] powiedział, że reżyserem się jest dwadzieścia cztery godziny na dobę. Nawet jak wchodzi

do knajpy, to on ich [swoich towarzyszy] reżyseruje, bo ich usadza przy stole, że ty usiądziesz tu, a ty tu. W związku z tym to są takie procesy, które się miały cały czas w głowie. Rozmawiamy na temat zarządzania, a ja cały czas Panią podświadomie oceniam jako potencjalną artystkę na scenie, bo na tym polega mój zawód.

Narrację bohatera zakończyła anegdota o przywarach pracy reżyserów i dyrektorów, jednak wpisująca się w problematykę rekrutacji i selekcji do spektakli i ograniczeń finansowych w tym zakresie. Zdecydowano się na uwzględnienie jej w portrecie biograficznym twórcy ze względu na to, że powszechnie przyjmuje się, iż formułowanie żartów i anegdot jest przejawem twórczości codziennej. Egzemplifikacja przytoczona w wywiadzie przez Dyrektora była niczym innym, jak wygenerowaniem nowego i wartościowego (w sensie zabawnego) spojrzenia na organizacyjne aspekty procesów zatrudniania.

Różne są nawyki. Na przykład mam taki nawyk, który bardzo śmieszy moich znajomych. Otóż niezależnie od tego, gdzie bym nie poszedł, na jakie przedstawienie, zawsze, kiedy artyści wychodzą do ukłonów, to ja ich liczę podświadomie. Jaka jest obsada. Czy dużo teatr wydał na gaże aktorskie, czy nie. Mało tego, nie jest to tylko mój nawyk, bo parę razy się spotkałem, że będąc z kolegami, czy koleżankami dyrektorami na przedstawieniu i po ukłonach wychodziliśmy, ja pytałem „ile było osób na scenie?”. Bez mrugnięcia oka ktoś mi powiedział „siedemnaście”. No to znaczy, że przeliczył.

4.5. Kierownik muzyczny kapeli

Kierownik muzyczny kapeli miał blisko czterdzieści pięć lat. Od dwudziestu lat zawodowo zajmował się przede wszystkim działalnością edukacyjną w obszarze folklorystyki, był także akompaniatorem w zespołach amatorskiego ruchu artystycznego. Jako absolwent wydziału instrumentalnego akademii muzycznej biegle posługiwał się rzemiosłem artystycznym w zakresie gry na fortepianie i akordeonie. Ukończył również studia podyplomowe w zakresie kompozycji. Jak sam przyznał, kiedy był na ostatnim etapie formalnej edukacji artystycznej, jego umiejętności nie były wystarczające, by rozpocząć karierę solisty, stąd po ukończeniu studiów aktywnie poszukiwał pracy pedagogicznej: w szkołach muzycznych, domach i ośrodkach kultury. Podejmował także współpracę z zespołami muzyki rozrywkowej. Okazjonalnie brał udział w nagrywaniu ścieżki dźwiękowej do filmu. Przypadek sprawił, że w 1998 roku w zastępstwie został zaangażowany jako akompaniator w jednym z amatorskich zespołów tańca ludowego i wraz z grupą uczestniczył w międzynarodowej trasie koncertowej. Chęć podróżowania zdeteminowała jego karierę zawodową. Otworzył się na współpracę z tego typu organizacjami. Współpracował „na stałe” z dwoma zespołami pieśni i tańca ludowego.

W jednym z nich pełnił funkcję kierownika muzycznego. Uczestniczył w rekrutacji i selekcji wokalistów i tancerzy-amatorów, odpowiadał za dobór artystów kapeli – profesjonalnych muzyków. Ponadto prowadził klasę akordeonu w jednej ze szkół muzycznych I stopnia w województwie wielkopolskim.

Narrator rozpoczął swoją opowieść z obawą o brak kompetencji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi: „Ja nie wiem, czy ja mam takie doświadczenia, żeby pomóc, żeby o tym w ogóle mówić”. Doświadczenia Kierownika muzycznego kapeli były zdecydowanie odmienne od tych prezentowanych w poprzednich portretach biograficznych. Wprawdzie pozyskiwał on artystów do organizacji, którymi kierował, jednak nigdy nie mógł zaoferować artystom atrakcyjnej (w jego opinii) oferty zatrudnienia. Instytucje zajmujące się folklorem nie były pożądanymi przez artystów miejscami pracy. Ponadto praca w tego typu zespołach miała charakter pedagogiczny lub polegała na akompaniowaniu ludowym artystom-amatorom.

Jeszcze parę lat wstecz to był taki obciach, żeby pracować w folku. Zwłaszcza dla młodych. To się źle młodym kojarzyło z niskim poziomem. Teraz jest lepiej, bo oni [muzycy – studenci akademii muzycznej] widzą taką korzyść, że to też fajni ludzie się w to [zespoły ludowe] angażują.

Czasem to jest uwłaczające, że, żeby zarobić, musisz pracować w ten sposób.

Kierownik muzyczny kapeli przede wszystkim odwoływał się w swojej opowieści do trudnej sytuacji ekonomicznej artystów. Podkreślał, że na rynku pracy instrumentalistów jest nadpodaż artystów i przytaczał historie osób, które z powodzeniem ukończyły studia na kierunkach artystycznych i były zmuszone do reorientacji zawodowej. Przytoczył historie zarówno swoich rówieśników, którzy pomimo ukończonych studiów artystycznych, zajmowali się np. prowadzeniem sklepu, jak i swoich uczniów, którzy nie potrafili odnaleźć się na tym wymagającym rynku pracy.

Narrator posiadał największe doświadczenie w pozyskiwaniu muzyków do kapeli. Najczęściej szukał kandydatów wśród studentów akademii muzycznych ze względu na to, że byli oni dyspozycyjni oraz nie mieli wygórowanych oczekiwań płacowych. Taki też był jego plan przyszłego postępowania w obszarze doboru artystów. Nie wynikało to jednak ze złych intencji Kierownika. W jego losy zawodowe wpisanych było wiele obserwacji życia muzyków, którym trudno było pogodzić się z brakiem uznania i brakiem możliwości wykonywania pracy artystycznej. Umożliwienie wykonywania dodatkowej pracy w kapeli pozwalało im, mimo wszystko, pozostać w kontakcie ze środowiskiem muzyków i być czynnymi zawodowo. Zamiarem kierownika było zatem wspieranie muzyków.

Jak muszę kogoś zatrudnić, doangażować, to zapraszam do współpracy znajomych muzyków. Im się to przyda, żeby dorobić na chałturze. Wiesz, jak to jest. To zazwyczaj jest dodatkowa praca.

Praca narratora w charakterze kierownika muzycznego stanowiła dla niego szansę na to, by okazjonalnie zapewnić swoim znajomym miejsce pracy. Praca, którą określił mianem chałtury, była niewymagającym wysokiego poziomu

rzemiosła artystycznego zajęciem. Tym samym, kierownik muzyczny nie stawiał szczególnych wymagań kandydatom do pracy w zespole. Dyplom ukończenia akademii muzycznej w zakresie gry na instrumencie był dla niego wystarczającym potwierdzeniem kompetencji kandydata.

Przez dłuższy czas zapraszałem do tej kapeli swoich znajomych z różnych etapów edukacji. To jest takie środowisko, że się tutaj znamy wszyscy. Nie ma tak, że ja potrzebuję kogoś „ekstra”. Po prostu pracuję z takimi osobami, które są w stanie po jednej próbie wejść w ten repertuar. No i nic więcej.

Narrator podkreślił, że bez znaczenia była aparycja artysty. Nieuzasadnione było także kierowanie się w doborze dorobkiem artystycznym. Choć bohater przyznał, że ważne było dla niego, czy muzyk będzie osobą sympatyczną, godną zaufania i zabawową.

Ta praca w dużej mierze opiera się na wyjazdach. Najfajniejsze są te zagraniczne na różnego rodzaju festiwale. Wtedy kompletujemy taki pełny skład kapeli. Zabieramy wszystkich, jeśli tylko finanse pozwolą. Bo to jest taka nagroda za to, że się angażuje. Lubimy się i to jest ważne, że przez na przykład tydzień albo dwa, będziemy potem razem pracować, mieszkać, zwiedzać, wywiązywać się z festiwalowych obowiązków.

Wzorzec instytucjonalny wyznaczyła Kierownikowi ścieżka edukacji w szkołach muzycznych i akademii muzycznej. Artysta funkcjonował w organizacjach, w których widoczny był spór pomiędzy zawodowstwem a amatorszczyzną. Zdobyte wykształcenie sprawiło, że Artysta czuł się w swoim środowisku profesjonalistą, świadomie przygotowanym do uprawiania sztuki.

Edukacja muzyczna to taka lekcja dyscypliny, że nawet w tym dorosłym życiu, jak otwieram nuty, to jestem w pełni przygotowany. I taka jest praca z tym artystą, nazwijmy go, zawodowym, że on siada do nut i gra. I podporządkowuje się tej dyscyplinie na próbach i na koncercie. Każdy tu tak robi. To praca rzemieślnicza. A ten repertuar jest tak niewymagający, że tu o wyraz artystyczny nie trzeba się martwić.

Kierownik muzyczny kapeli wielokrotnie mierzył się z sytuacjami, w których narzucano mu wizję organizacyjną zespołów, którymi kierował. Jego doборы artystów, jak dotąd, podlegały ocenie kierownika artystycznego kapeli. Zdarzało się tak, że w procesie obsadzania składu kapeli do przedsięwzięć artystycznych nie decydowały merytoryczne kryteria, do których należałoby zaliczyć konieczność zatrudnienia dodatkowych artystów, by można było ukazać muzyczne bogactwo materiału oraz zatrudnienie artystów-profesjonalistów. W życiu zawodowym Kierownika zdarzało się, że musiał ustępować w swoich zamierzeniach kompletowania pełnego składu kapeli. Przyczyną takich sytuacji były ograniczenia finansowe w zespołach, w których pracował.

Wiadomo, że jak w takim zespole jak nasz są w ogóle jakieś pieniądze, to trzeba odłożyć na te wyjazdy, trzeba naprawiać stroje, kupować nowe. Ostatnio zapłaciliśmy choreografowi za zrobienie nowego regionu, nowego tańca. To jest coś, co zostaje w zespole, a jednorazowy taki występ jakoś się udaje ograć oszczędnie.

Przemiana narratora koncentrowała się przede wszystkim na zmianie sposobu myślenia o sobie od „artysta” do „nauczyciel”. Proces przemiany wynikał z doświadczenia negatywnego, którym był brak możliwości realizowania się jako artysta. Jednak efekt pracy nad tożsamością przyniósł pozytywne rezultaty, co potwierdziła argumentacja:

Dobrze, że ja mogę im tę pracę pokazać taką, jaka jest. Że czasem można pracować na scenie w blasku reflektorów, a czasem, jak przychodzi rodzina, obowiązki, życie, to trzeba robić, co przyniesie pieniądze. I to nie jest źle, że się gra te koncerciki na dożynkach. No, czasem jest wstyd na tej scenie siedzieć, ale trzeba jakoś żyć i sobie mówić, że żadna praca nie hańbi.

4.6. Aktorka

Aktorka miała 50 lat. Rozpoczęła karierę artystyczną w latach 80. XX wieku, gdy zdała egzaminy wstępne do łódzkiej szkoły filmowej.

„To jest szmat czasu”. Takimi słowami Aktorka rozpoczęła swoją narrację, zastanawiając się, które z wydarzeń z życia zawodowego warto przytoczyć w rozmowie.

Teraz jestem po połowie swojego życia. Zagrałam w ponad czterdziestu filmach i produkcjach telewizyjnych i filmowych. Jeśli nie więcej. Dziś mam inne spojrzenie, niż będąc młodą osobą.

Co ważne, narratorka bardzo świadomie decydowała o jakości materiału empirycznego, który oferowała badaczce. Nie zdecydowała się na podzielenie się bardzo osobistymi przeżyciami wewnętrznymi. Ograniczała swoje wypowiedzi do tematu rekrutacji i selekcji artystów, zarówno w kontekście własnego w nich uczestnictwa, jak i w odniesieniu do obserwacji doświadczeń innych. W etapie small talków udało się pozyskać informacje uzupełniające i porządkujące przytoczoną opowieść, co dostarczyło także ilustracji „z życia” dla prezentowanych przez bohaterkę poglądów.

Aktorka opowiedziała o swoich doświadczeniach, dzieląc je na dwie części: odwoływanie się do czasów, gdy była adeptką sztuki aktorskiej i odnoszenie się do aktualnych doświadczeń. Z analizy życiorysu Aktorki wynika, że przez wiele lat miała stabilną sytuację zawodową. Była zatrudniona w jednym z polskich teatrów oraz otrzymywała regularnie angaże w projektach filmowych, o które nie musiała się natarczywie ubiegać.

Najpierw przywołała poszukiwania pierwszej pracy w łódzkiej wytwórni filmowej. Działo się to kiedy była jeszcze studentką. Samą siebie oceniała krytycznie; stwierdziła, że była zbyt naiwna i nieprzygotowana do poszukiwania zatrudnienia.

Takie były czasy. Nie wiedziałam, że o pracę można prosić. Można szukać i prosić. To się śmieszne teraz wydaje. Ale ja wtedy myślałam, że skoro jestem bardzo dobrą studentką, to praca sama przyjdzie.

Zbyt mała aktywność w poszukiwaniach pracy aktorki znalazła odzwierciedlenie w rozpoczęciu jej kariery zawodowej. Pomimo tego, że była uznawana za jedną z najlepszych studentek szkoły filmowej, jej pierwszym miejscem pracy nie była zbyt prestiżowa instytucja kultury. Jak sama przyznała, myślała, że to praca znajdzie ją, a nie ona pracę. Dopiero sukcesywne zdobywanie kolejnych doświadczeń zawodowych przybliżyło ją do spełnienia artystycznego.

W swoją opowieść narratorka wplotła charakterystyki pracy artystów. Dla niej twórczość tożsama była z pracą artysty, jego rzemiosłem i kunsztem zawodowym, a proces twórczy rozpoczynał się w momencie wchodzenia w rolę.

Chodzisz, patrzysz, starasz się wyobrazić sobie tę osobę i to jest proces twórczy.

Pracuję z młodymi. To jest praca z kamerą. To widać przed kamerą, gdy ktoś nie myśli. Praca wymaga rzemiosła.

Artystka podkreślała jednak w opowieści ograniczenia jej perspektywy w ocenie procesów rekrutacji i selekcji. Wielokrotnie sugerowała badaczce, by o fascynacje w doborze artystów pytać artystów-twórców, a nie odtwórców, gdyż inaczej pojmują oni swoją rolę w artystycznym przedsięwzięciu. Narratorka odwołała się do opisywanego w literaturze podziału artystów (por. rozdział 1.3.), przy czym nie stwierdziła, że praca wykonawców ma charakter twórczy (odtwórców).

Zastanawiając się nad przyczynami sukcesu zawodowego artystów, narratorka uznała, że „potrzeba szczęścia, by ktoś zaryzykował i zainwestował w ciebie”. Taka opinia wynikała z jej perypetii zawodowych. Jak sama przyznała, w pierwszym etapie swojej kariery zawodowej starała się o wiele angaży, a otrzymanie roli w filmie, który przyniósł jej rozpoznawalność, było zrzędzeniem losu i pewnego rodzaju niepewnością twórców. „Dostałam pracę, bo lubiłam dzieci i zwierzęta. Chyba tak. Miałam dobry kontakt z dziećmi”.

Choć w kontekście projektu filmowego, w którym uczestniczyła Aktorka, umiejętności współpracy z dziećmi i zwierzętami były dość istotnymi walorami, to jednak nie wystarczającymi, by spektakularnie odegrać powierzoną rolę. Narratorka przyznała jednak, że inne jej atrybuty (oprócz wyglądu, czego jednak ówczesnie nie była świadoma) nie były oceniane w procesie doboru.

Podczas wywiadu Aktorka przyznała, że posiada na tyle ugruntowaną pozycję zawodową, że może decydować się na udział w projektach, które ją z jakichś powodów zadowolają. Za najważniejsze kryterium przy podejmowaniu decyzji o udziale w projekcie artystycznym uznała dobry scenariusz. Jeśli, w jej opinii, niósł porywającą historię, decydowała się na udział w projekcie artystycznym. Ponadto scenariusz musiał spełniać jej wymogi co do odpowiednio wysokiego poziomu artystycznego.

Kolejnym ważnym kryterium udziału w projekcie artystycznym były cechy reżysera, z którym miała współpracować. Oceniała także swoje możliwości dopasowania się do stylu pracy reżysera, podkreślając swoją rolę odtwórcy w kontekście twórczości artystycznej. „Dla mnie ważny jest reżyser. To jest jego świat, jego wizja”.

Zdecydowanie inaczej wyglądała sytuacja zawodowa Aktorki wcześniej, gdy była jeszcze adeptką sztuk aktorskich. Była wtedy otwarta na każdą propozycję, która umożliwiłaby jej wejście do zawodu. „Kiedyś nie było takich możliwości jak teraz. Trudno było dostać się na plan filmowy”.

Jednak zadeklarowała, że zawsze starała się kierować względami moralnymi. Nie wspinała się po szczeblach kariery zawodowej za wszelką cenę. Zdarzyła się w jej zawodowym życiorysie sytuacja, gdy odmówiła udziału w filmie z powodu osobistego urazu do osób odpowiadających za obsadę.

Dlaczego nie przyjąłem? Bo byłem takim wrażliwcem. Drugi reżyser przyjeżdżał nawet do domu mojej mamy, żeby namawiać mnie, żebym wzięła udział w tym filmie. Ale ja byłem uparta i nie zdecydowałam się [...]. Po prostu bardzo nieładnie się zachowywała [Asystentka reżysera] i nie odpowiadało mi to.

W dalszej części wywiadu Artystka wróciła do tej historii i uzupełniła, że potraktowano ją wówczas stereotypowo i zasugerowano, iż uzyskała względy głównego reżysera w niemoralny sposób. Artystka w wywiadzie uznała, że choć było to wtedy nierozsądne, ujęła się honorem i zrezygnowała z udziału w projekcie, który, w gruncie rzeczy, mógł ukształtować jej dalszą karierę zawodową.

Życie zawodowe Aktorki przeplatało się z problemami życia osobistego. Zarówno z rozmowy z narratorką, jak i informacji o niej, które można pozyskać z różnych mediów, wynikało, że przeżyła w życiu osobistym wiele rozczarowań i dramatów. Doświadczeniem granicznym, trajektorią (w odniesieniu do jej uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji) było wykorzystywanie zdobytych o niej informacji w mediach plotkarskich. Zmierzyła się z sytuacjami, w których po ubieganiu się o pracę istotne i intymne fakty z jej życia osobistego docierały do niepożądanych osób. „Często traktują ludzi okropnie [na castingach]. Zwłaszcza ci, którzy mają pieniądze”.

Aktorka w swojej opowieści przytoczyła również historię potwierdzającą, jak trudnym doświadczeniem było bycie ocenianym podczas castingów. Wynikało to z braku zrozumienia kryteriów oceny artysty podczas castingu i wątpliwej jakości informacji zwrotnej. Artystka przytoczyła doświadczenie udziału w przesłuchaniu,

podczas którego otrzymała zarzut, że nie ma w niej „seksu tantrycznego”. Nie mogła ówczasnie zrozumieć, jakie stawiano oczekiwania wobec niej i jej rzemiosła, wyrazu artystycznego, twórczości artystycznej. Nie miała pretensji do realizatorów o brak zrozumienia jej interpretacji roli i o ostateczne odrzucenie jej kandydatury. Jednak doświadczenie uzyskania niezrozumiałej dla niej informacji zwrotnej pozostawiło w niej niechęć do udziału w castingach w przyszłości.

Wielokrotne doświadczanie negatywnych ocen podczas castingów doprowadziło narratorkę do konkluzji, że owszem, determinacja jest niezbędnym atrybutem artysty: twórcy i odtwórcy. Jednak najważniejszym miernikiem tej determinacji jest umiejętność radzenia sobie z odrzuceniem. „Chyba jednak ta determinacja. Obojętny stosunek wobec nieudanych starań o rolę w filmie czy reklamie”.

4.7. Śpiewaczka

Narratorka miała około trzydziestu lat. Była absolwentką polskich oraz zagranicznych uczelni artystycznych, w których (na wydziałach wokalnno-aktorskich) rozwijała swoje umiejętności. Jako laureatka ważnych w Polsce konkursów wokalnych, po udanym debiucie w jednym z rodzimych teatrów, zdecydowała się na rozpoczęcie kariery solowej w zagranicznym teatrze operowym. Jej decyzję zdeterminowało rozczarowanie brakiem atrakcyjnych, w jej ocenie, ofert zatrudnienia w Polsce.

Jej karierę zawodową zainicjowało rozpoczęcie studiów na wydziale wokalnno-aktorskim. To wydarzenie podzieliło jej los na okres amatorskiego zajmowania się muzyką i okres profesjonalnego przygotowywania się do zawodu. Pierwsze historie, przywodzące Śpiewaczce na myśl procesy rekrutacji i selekcji, to te, gdy starała się ona dostać do jednej z akademii muzycznych w Polsce.

Jeszcze w czasie szkoły muzycznej jeździłyśmy [uczennice klasy śpiewu] regularnie na lekcje śpiewu na akademię. Szukałyśmy kontaktów do profesorów, którzy mają swoje klasy śpiewu i starałyśmy się wcześniej ich poznać, przekonać do siebie. Załatwiali nam to rodzice, nauczyciele ze szkoły. Krążyły takie opinie, że inaczej nie da się dostać, że profesor musi poznać wokalistę i wtedy go przyjmie. Życie to ogólnie zweryfikowało, bo znam osoby, które zdały egzaminy wstępne bez takich konsultacji i znam osoby, które jeździły, a i tak odpadały na egzaminach i to w pierwszych etapach. To też zależy do kogo się trafiło i u kogo uczyło śpiewu. Jak twój profesor ma na pieńku z kimś z akademii, to się potem odbije na egzaminie [wstępnym]. Na jednych takich konsultacjach, po rozśpiewaniu usiadłyśmy z [nauczycielką śpiewu w akademii muzycznej] przy stole i ona mnie wtedy zapytała, czy ja jestem w stanie wszystko poświęcić dla śpiewania. Powiedziała też, że studia to tylko etap. Potem, za sześć lat, kiedy skończę akademię, około siedemdziesięciu osób wyruszy w poszukiwaniu pracy i ja będę musiała być gotowa zrobić wszystko, żeby tę pracę dostać. Ja wtedy przytakiwałam i mówiłam, że rozumiem, bo bardzo chciałam być jej studentką. Nie miałam innego pomysłu na życie. Jednak gdy zapytała: „a jak ci każą na przesłuchaniu zdjąć spodnie i biegać po scenie z gołym tyłkiem, to się odważysz?” Powiedziałam, że się odważę, choć nie byłam wtedy wcale tego pewna.

Czas spędzony na studiowaniu wokalistyki nie był owocny dla Śpiewaczki. Choć, jak sama przyznała, włożyła wiele pracy w edukację, w poznawanie repertuaru, to nie czuła, że wokalnie rozwija się wystarczająco szybko. Jej rówieśniczki z powodzeniem zdawały egzaminy końcowe i uczestniczyły w konkursach wykonawczych. Artystka natomiast musiała cierpliwie czekać na osiągnięcia zawodowe.

To niestety było tak, że ja długo dojrzewałam do tej pracy. To trzeba dopiero zrozumieć, że ten warsztat zawodowy [...] się zmienia, jak pojawia się dojrzałość [...] życiowa. Każde doświadczenie osobiste to strumień do interpretacji potem utworu. Trzeba doznać miłości, żeby pokazać „motyle w brzuchu” na scenie. Doznać zdrady, żeby pokazać ten zakres żalu. Doznać rozczarowania, żeby pokazać tę obojętność.

I ważna jest też ta fizyczna dojrzałość, na którą ja długo czekałam. Choć ćwiczyłam technikę wokálną, to musiałam wyczekać, aż otworzy mi się w pełni głos. Jego możliwości.

Powyższe wypowiedzi dotyczą również charakterystyki atrybutów pracy śpiewaczki, jej warsztatu. Artystka wyjaśniła pojęcie dojrzałości wokalnej, która nie była dla niej tożsama z dojrzałością fizyczną, ani z wysokim poziomem umiejętności wokalnych. Dojrzałość była dla artystki także umiejętnością transferu przeżyć osobistych na kreację artystyczną, w taki sposób, by ta kreacja była możliwie najbardziej wiarygodna i ujmująca dla widzów, w tym dla reżyserów, dyrektorów instytucji kultury, dyrygentów i innych decydentów w procesach rekrutacji i selekcji.

Zainteresowania pozaartystyczne Śpiewaczki były z jednej strony inhibitorami jej twórczości artystycznej, ponieważ ograniczały ją w pełnym angażowaniu się w profesję. Z drugiej strony stanowiły narzędzie w przewycięzaniu lęku o zawodową przyszłość. Co warto dodać, ze względu na upowszechniony w środowisku artystów stereotyp „głupiej śpiewaczki”, bohaterka narracji ukończyła prestiżowe liceum, z powodzeniem zdała maturę i dostała się na stacjonarne studia wyższe na jednym z publicznych uniwersytetów. Wybór edukacji w uczelni artystycznej był świadomy i podyktowany szczerym i bezgranicznym umiłowaniem sztuki wokalnej.

Ograniczało mnie to, że miałam inny pomysł na siebie. Nigdy nie wierzyłam mojej profesorce, że, żeby śpiewać na scenie, muszę „postawić na jedną kartę”. Zawsze chciałam trzymać asa w rękawie. Wprawdzie nie potrafiłam połączyć dwóch kierunków studiów, ale nauczyłam się biegle angielskiego. Zdałam certyfikat. I to mnie jakoś wzmocniło. Pomogło uwierzyć, że jestem czegoś warta, że jak się poddam w walce o scenę, to mi coś zostanie. Że sobie na świecie poradzę.

Artystka niewiele razy poszukiwała pracy. Punktem zwrotnym w jej życiorysie było otrzymanie angażu w rozpoznawalnym, zagranicznym teatrze. W opowieści o trudach ubiegania się o pracę Śpiewaczka podkreślała swoją narracyjną podmiotowość i indywidualizm. W przytaczanych historiach ujawniła się jej świadomość

własnych wyborów i ulokowania jej sytuacji w kontekście rynku pracy artystów w ogóle.

Praca [...] to było w ogóle inne doświadczenie. Dostałam się tam z wieloetapowego castingu. Pracuję w teatrze muzycznym. Śpiewam różne rzeczy. Około trzech tytułów w roku. To dużo. Nie miałabym takich możliwości w Polsce.

Pierwsza propozycja pracy, którą artystka otrzymała w Polsce, pojawiła się w nieodpowiednim momencie jej kariery zawodowej. W rezultacie kryzysu w karierze zawodowej, gdy Śpiewaczka ukończyła studia wyższe i nie mogła znaleźć pracy, zdecydowała się na wyjazd z kraju. Gdyby propozycja zatrudnienia pojawiła się wcześniej, artystka inaczej zdefiniowałaby swoje miejsce w świecie sztuki.

Jednak z Polski ten telefon nie dzwonił. Kiedy pojawiła się pierwsza propozycja pracy w [...] akurat byłam już w [...] i nie mogłam zrezygnować z projektu, który tam śpiewałam. Dobrze się stało, bo mam pewną pracę. Inny jest status artysty za granicą. Pracy samej nie potrafię porównać, bo w Polsce nie robiłam dużo. Ale sytuację mam stabilną. Mam kontrakt na następne dwa sezony i mam fajne wyzwania zawodowe. W Polsce to luksusowa sytuacja mieć w ogóle etat, jakąś stabilność. Mało jest takich artystek.

Kolejne wypowiedzi również podkreślały świadomość podmiotowości Śpiewaczki. Przytoczyła swoje doświadczenia osobiste na tle doświadczeń innych, znanych jej artystek.

Aktualnie nie muszę się starać w ogóle o pracę. To też ważne, że ja nie muszę dorabiać na przyszłowiowy chleb. Moje koleżanki trzymają się każdej okazji, żeby zarobić. Śpiewają na ślubach, pogrzebach, do kotleta, a ja na szczęście nie muszę.

Kolejne decyzje zawodowe Śpiewaczki były podyktowane możliwościami, które stwarzała jej przede wszystkim agencja artystyczna, z którą współpracowała. Być może to jedynie spekulacja, jednak wydaje się, że aktualna stabilna sytuacja zawodowa i brak konieczności ubiegania się o pracę sprawiły, że artystka otworzyła się w rozmowie na tyle, by przytoczyć także doświadczenie kryzysów w jej życiu zawodowym. Kryzysami, czyli trajektoriami w życiu zawodowym, były zatem sytuacje, w których Śpiewaczka nie otrzymywała ofert zatrudnienia.

Do kategorii przemian można włączyć doświadczenia pozytywne, kiedy artystka mogła wreszcie świadomie podejmować decyzje zawodowe.

Tutaj jest taka sytuacja, że mam agencję artystyczną i oni za mnie odpowiadają. Jestem z niej zadowolona. Oni rozsyłają nagrania moich koncertów i dzięki temu pojawiają się propozycje. Ale ja mogę już wybrać. Na przykład pojawiła się propozycja z Belgii. Nie chciałam się przenieść.

4.8. Skrzypaczka

Skrzypaczka była absolwentką wydziału instrumentalnego jednej z rodzimych akademii muzycznych. Miała 27 lat. Powiedziała o sobie: „Jestem muzykiem, skrzypaczką, spełnioną mamą”.

Była zatrudniona w orkiestrze w jednym z teatrów muzycznych. Ponadto angażowała się incydentalnie w inne przedsięwzięcia artystyczne. W czasie, gdy prowadzono wywiad, bohaterka przebywała na urlopie macierzyńskim. Co ciekawe, bohaterka, choć była wykształconym muzykiem, który edukacji muzycznej poświęcił prawie dwadzieścia lat życia, nie chciała deklorować, że czuje się artystką. W narracji nie odwoływała się ona także do specyfiki edukacji artystycznej. W odróżnieniu od innych, znanych badaczce artystów, nie wspominała o dyscyplinie pracy artystycznej, jedynie o wysiłku w procesie przygotowywania się do tego zawodu. „Nie czuję się artystką, gdyż dla mnie to taka osoba, która coś tworzy. Ja jestem odtwórcą”.

Opowieść Skrzypaczki zdominował wątek poczucia niesprawiedliwości sytuacji zawodowej artystów, którzy poświęcają wiele lat edukacji artystycznej na przygotowanie się do zawodu. Wypowiedzi wykraczały poza doświadczenia osobiste. Narratorka odwoływała się do obserwacji sytuacji zawodowej osób w jej otoczeniu: męża – również muzyka instrumentalisty, przyjaciół ze szkoły muzycznej II stopnia i z akademii muzycznej. Skoncentrowała ona historię na rozczarowaniach swoją sytuacją zawodową. Przyznała, że w dużej mierze, to znalezienie się w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie decyduje o otrzymaniu oferty pracy w charakterze instrumentalisty.

Głównym źródłem znalezienia pracy w świecie muzyka jest szczęście i znajomości. Gdy pracowałam w teatrze, nikt nie sprawdzał moich faktycznych umiejętności. Tak samo w szkole muzycznej.

Taka obietnica bez pokrycia. Tak z powodów nieuzasadnionych. W tym światku rządzą znajomości. Często też nie lubi się profesora, u którego uczył się dany kandydat. Nie ten, to następny. Tak to wygląda.

Narratorka opowiedziała o przesłuchaniach artystów do orkiestr. Jest to przedsięwzięcie rutynowe polegające na odtworzeniu w sali przesłuchań zadanego repertuaru. Artyści instrumentalisci przez wszystkie lata edukacji artystycznej są przygotowywani do form konkursowych ubiegania się o pracę. Co warto zaznaczyć, już od około siódmego roku życia skrzypek uczestniczy corocznie w dwóch egzaminach z instrumentu, które odbywają się przed komisjami złożonymi z pedagogów. Bierze także udział w popisach klas danego instrumentu muzycznego, które odbywają się przed zgromadzonym audytorium. Forma przesłuchania nie jest więc wyjątkowa dla artystów instrumentalistów.

Teatr ogłasza nabór na dane miejsce. Wytycza program do zagrania dla kandydatów. Egzamin składa się z pierwszego etapu i po tym wybierają osoby do drugiego etapu. Ale niestety po ostatnim takim egzaminie komisja i tak stwierdziła, że nie mają pieniędzy i nie zatrudnili nikogo.

Przesłuchania są po to, żeby w papierach się zgadzało. Moim zdaniem.

Pewnego rodzaju dysfunkcją jest zdaniem artystki sposób komunikowania o rezultacie ubiegania się o pracę. Przez to w jej otoczeniu utrwaliły się opinie, że takie przesłuchania to tylko formalność, że etaty w państwowych instytucjach kultury „są ustawione na lata”.

Ludzie grają kilka lat na umowę o dzieło. Bo ciągle słyszą, że nie ma pieniędzy. I taka jest prawda. Etat to jest ciągle taki szczyt marzeń dla artysty.

Bohaterka z goryczą wręcz dodała, że jej los jako artystki nie jest ważny dla osób odpowiadających za artystyczne obsady, gdyż na rynku pracy jest tak dużo wykształconych i bezrobotnych skrzypków, że organizacje artystyczne nie zabiegają o pracowników zespołów orkiestrowych. Nieco inaczej jest w przypadku rozpoznawalnych solistów – laureatów muzycznych konkursów. Jednak te, bardziej komfortowe, sytuacje dotyczą nielicznych muzyków. Co za tym idzie – rozwój zawodowy artysty muzyka w instytucji kultury jest według rozmówczyni kwestią marginalną.

Nie rozmawialiśmy o moich perspektywach rozwoju zawodowego. Rozmowa głównie opierała się na przedstawieniu moich warunków zatrudnienia.

Skrzypaczka zadeklarowała, że nie ma sprecyzowanych planów zawodowych, co wynika z postrzegania przez nią pracy artysty jako niestabilnej. Koncentruje się ona na byciu „tu i teraz”. Jej granicznym doświadczeniem jest macierzyństwo, które zdeterminowało sposób myślenia o życiu. Dodała, że ważnym aspektem jej pracy było uczestniczenie w środowisku zawodowym artystów, z którego czerpała nie tylko artystyczne, lecz również życiowe inspiracje.

Tak, poznałam sporo ciekawych ludzi [podczas pracy w teatrze], od których nauczyłam się wielu rzeczy nie tylko na szczeblu zawodowym, ale również prywatnym, życiowym.

Podczas pracy w teatrze poznałam wielu artystów. Osoby, które tworzyły od zera scenografię, kostiumy, kompozytorów muzyki, którą miałam przyjemność grać. Obecnie skupiam się na rodzinie i nie mam sprecyzowanych planów na przyszłość związanych z moim wykształceniem.

Bohaterka wykazała niską aktywność w poszukiwaniu pracy. Jej starania były skoncentrowane na dwóch instytucjach: artystycznej i edukacyjnej. Choć ta

ograniczona perspektywa bohaterki może się wydawać zadziwiająca, dla osoby, która poświęciła w zasadzie całe życie zgłębianiu wiedzy i umiejętności gry na instrumencie, to można przypuszczać, że był to efekt rozczarowań swoją sytuacją (brakiem zainteresowania ze strony instytucji artystycznych).

W szkolnictwie inaczej trochę to wygląda. Na przykład w danej szkole muzycznej jest dwóch nauczycieli skrzypiec. To oni będą tam siedzieć do emerytury. I niestety dyrektor, mimo że ma dużo chętnych do nauki gry na skrzypcach, nie może zatrudnić kolejnego nauczyciela, ponieważ ministerstwo daje pieniądze tylko na dwa etaty nauczyciela skrzypiec, a nie trzy. Więc czekasz ileś lat, aż się zwolni miejsce pracy dla ciebie.

Czekanie na angaż nie służy warsztatowi pracy muzyka.

Ponadto oczekiwanie na wymarzoną pracę, a przez to brak ciągłości w wykonywaniu zawodu, jest zjawiskiem niekorzystnym dla artystki. Niesie to konsekwencje w postaci obniżenia umiejętności warsztatowych.

Narrację zakończono w optymistyczny sposób poprzez wskazanie szansy na przemianę swojej sytuacji zawodowej. Owa przemiana ma być rezultatem korzystania ze wszystkich pojawiających się szans na tym trudnym, w doświadczeniach narratorki, rynku pracy.

Temu szczęściu można pomóc. Przede wszystkim odbierać wszystkie telefony! I działać od razu, bo to szybko ucieka przed nosa.

4.9. Epizodysta

Narratorem był pedagog specjalny, logopeda, który ukończył studia magisterskie w Akademii Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej w Warszawie w 2007 roku. Miał żonę i troje dzieci. Mieszkał i pracował w Warszawie.

Moje doświadczenie zawodowe rozpoczęło się 18 lat temu, kiedy po raz pierwszy znalazłem się na planie filmowym. Był to film Romana Polańskiego pod tytułem *Pianista*. Wystąpiłem w nim w charakterze statysty. W międzyczasie miałem przerwę na studia, chociaż również podczas nauki brałem udział w różnych projektach artystycznych. Pojawił się też w tym czasie teatr amatorski i miałem możliwość udziału w dwóch musicalach.

Artysta przez krótki okres piastował stanowisko kierownika studia castingowego w agencji aktorskiej oraz zarabiał jako logopeda. Od 2015 roku pracował wyłącznie na planach filmowych jako aktor, epizodysta oraz fotomodel. Choć nie posiadał wykształcenia artystycznego, czuł się artystą. Przyjął dwa kryteria

posiadania tego statusu. Po pierwsze aktywną działalność w branży filmowo-reklamowo-telewizyjnej oraz po drugie członkostwo (od 2008 roku) w Związku Artystów Scen Polskich.

Staranie się o pracę było codziennością artysty. Potwierdzają to wypowiedzi o częstotliwości jego udziałów w przesłuchaniach czy zdjęciach próbnych.

Testem umiejętności artystycznych jest casting i zdjęcia próbne, i ocena, czy dana osoba (jej predyspozycje i tak dalej) będą pasowały do danej roli.

Uważam, że casting to dobra szkoła aktorska. Pomaga przełamać mi pewne bariery, które mam w sobie, a również pozwala rozwijać się w tym, co robię.

Cały czas, odkąd pracuję w sektorze kultury, staram się o pracę, role. Praktycznie nawet kilka razy w tygodniu biorę udział w castingach, zdjęciach próbnych, fotocastingach.

Doświadczenia związane z poszukiwaniem pracy mam pozytywne. Rynek jest szeroki. Zdarza się czasem, że jednego dnia odbywa się kilka castingów jednocześnie, więc sam decyduję o wyborze i udziale w danym castingu.

Biograficzny plan działania Epizodysty to czerpanie z doświadczeń castingu i rozwój artystyczny. Zamiary bohatera dotyczyły sedna pracy artystycznej, czyli pasji do wykonywanej pracy, bez której niemożliwym byłoby długotrwałe zajmowanie się tą dyscypliną.

Plany na przyszłość mam takie, żeby dalej się rozwijać w zawodzie aktora i móc robić to z prawdziwą pasją.

Wielokrotne uczestnictwo w castingach przyczyniło się do tego, że narrator wyraził swoje sądy o specyficzności tej techniki selekcji. Choć, w jego doświadczeniach, była realizowana zazwyczaj przez artystów i dla artystów, to poszczególne jej etapy były rutynowe. Uczestnicy castingów otrzymywali informację o czasie, miejscu i materiale do przygotowania. Pierwszy etap castingu polegał na autoprezentacji artysty. Był to etap przewidywalny, do którego każdy uczestnik mógł się przygotować. Następnie odtwarzany był fragment scenariusza, a komisja oceniała wartości warsztatowe i interpretację uczestnika.

Jeśli chodzi o rolę w filmie czy serialu, to sprawa jest prosta. Dostaję wcześniej wiadomość o zdjęciach próbnych (godzinie, miejscu, kto jest reżyserem i tak dalej). Otrzymuję scenariusz oraz informację, jakich konkretnych scen mam się nauczyć.

Stacjonarny casting jest podzielony na dwie części: w pierwszej jest nagranie tak zwanej wizytówki do kamery: podanie imienia, nazwiska, kilku słów o sobie. Prezentacja aktora. W drugiej części jest już określone zadanie do odegrania. Tekst trzeba znać perfekcyjnie, są sprawdzane różnego rodzaju emocje, predyspozycje.

Nieco inaczej było w przypadku castingu do filmów reklamowych. Zadania selekcyjne oparte były na technikach improwizacji. Casting odbywał się w stresującej atmosferze i w pośpiechu. Artysta nie ocenił, czy były to zamierzone działania organizatorów castingu, by sprawdzić artystów w trudnych do przewidzenia sytuacjach, czy był to raczej efekt niedbalstwa organizatorów i braku pomysłu na charakter castingów.

Natomiast podczas castingu do filmu reklamowego już nie jest tak łatwo. Casting jest trudniejszy, reżyser informuje mnie przed wejściem do studia, jakie będę miał zadanie. Nie ma gotowego scenariusza, jak przy castingu do filmu.

I to jest wielka niewiadoma. Mam bardzo krótki czas na przygotowanie się do danej roli. Tekst jest najczęściej podawany przed wejściem do studia.

Artysta deklaruował, że z natury jest optymistą. Jego aktywność twórcza w poszukiwaniu zatrudnienia przejawiała się chociażby w korzystaniu z serwisów internetowych w celu bieżącego monitorowania ofert pracy dla artystów. Współpracował on także z agencjami aktorskimi, które go reprezentowały.

W dobie dzisiejszego internetu dużą rolę, w moim przypadku, podczas szukania, starania się o pracę, odgrywają media społecznościowe jak na przykład Facebook. Codziennie śledzę oferty pracy na grupach związanych z branżą filmową, na których jestem zapisany.

Współpracuję również z agencjami aktorskimi. Bardzo dużo ofert otrzymuję bezpośrednio z danej agencji, więc ofert pracy w sektorze kultury jest sporo. Nie mogę narzekać.

Artysta dał się poznać w środowisku zawodowym jako osoba odpowiedzialna, komunikatywna i taka, z którą inni lubią pracować. Z tego też powodu korzystał z wystawianych mu rekomendacji.

Osoby poznane podczas castingów, które odpowiadają za obsadę, przez te wszystkie lata zdążyły mnie na tyle poznać, że sami proponują rolę bądź epizod.

Mam bezpośredni kontakt do takich osób i są sytuacje, kiedy sami dzwonią do mnie i zapraszają na zdjęcia próbne. Bądź mają dla mnie gotową rolę czy epizod bez przechodzenia przez casting.

Stwierdził, że jest także osobą dyskretną i godną zaufania. To bardzo ważne cechy takiego profesjonalisty, które pozwalały mu zdobywać nowe zlecenia. Jak sam zaznaczył, jako zawodowiec starał się rozsądnie korzystać z nawiązywanych znajomości. Podglądanie wybitnych wykształconych aktorów było dla niego szansą doskonalenia kompetencji. To istotne, gdyż jako tak zwany „naturałszczyk” w zawodzie aktora, nie posiadał wykształcenia, które potwierdzałoby jego kompetencje w dziedzinie sztuki. Dlatego też przywiązuje on wagę do gromadzenia portfolio,

w którym mieszczą się dobrze zrealizowane aktoskie zadania i pozytywne relacje z artystami-profesjonalistami.

Podczas castingu mogę też sobie poobserwować znanych aktorów, jak wchodzi w rolę, jak się zachowują i się od nich uczyć. Tak poznałem sporo osób ze świata kultury, przede wszystkim aktorów, z którymi miałem przyjemność i możliwość współpracować, a także przyglądać się ich pracy i uczyć się od nich. Poznałem także reżyserów i osoby bezpośrednio odpowiadające za produkcję danego projektu.

Zarówno aktywność twórcza przejawiająca się poszukiwaniem nowych szans zatrudnienia, jak i odpowiedni stosunek artysty do rezultatów castingów, są czynnikami sukcesu zawodowego. Epizodysta był świadomy zarówno konieczności rzetelnego przygotowania się do procesu selekcji, jak i nieprzewidywalności decyzji podejmowanych przez decydentów w tych procesach. Podkreślał, że uczestnictwo w castingach jest ciężką pracą artysty, która może doprowadzić do różnych rezultatów. Czasem do otrzymania oferty pracy, innym razem do rozczarowania. Można porównać tę aktywność do poszukiwania czterolistnej koniczyny. Choć cel zadania jest znany, obszar poszukiwań dość precyzyjnie określony, to istnieją takie czynniki, na które poszukiwacz nie ma wpływu.

W moim przypadku o sukcesach lub porażkach decyduje kilka warunków. Przede wszystkim to, czy ja jako [imię i nazwisko respondenta] pasuję do danej roli pod względem warunków fizycznych, aparycji, głosu, osobowości. Tak naprawdę casting wygrywa najlepszy, więc jeśli się dobrze sprzedam podczas zdjęć próbnych, to mam rolę. Czasem dobrze wypadam na zdjęciach próbnych, dostaję informację zwrotną od reżysera castingu, że dobrze zagrałem, a okazuje się później, że nie otrzymałem roli. Dzieje się tak, ponieważ producent miał inną wizję niż reżyser i wybrał inną osobę. A wiadomo, że ostateczny głos przy wyborze ma producent.

O sukcesach lub porażkach decydować może również tak zwane szczęście i fart w ogólnym znaczeniu tego słowa. Jeśli jestem w odpowiednim czasie, miejscu, spotykam odpowiednich ludzi i tym podobne, i mam to szczęście, że akurat byłem, czy jestem w danym miejscu, czasie.

Ponadto Epizodysta był świadomy tego, że jego praca zawodowa osadzona jest w kontekście wizji reżyserów czy producentów danego przedsięwzięcia artystycznego. Starał się nie przyjmować do siebie porażek czy niepowodzeń. „Więc to też zależy od tego, jaką dana osoba ma perspektywę, wizję projektu”.

Praca Epizodysty wiązała się z wieloma dylematami. Świadomość niepowodzeń w staraniach się o pracę była mocną stroną bohatera, co nie znaczy, że Artysta nie borykał się z rozterkami i wątpliwościami. Charakter jego wątpliwości to również ciekawe zjawisko. Choć sam bohater podkreślał w swojej opowieści znaczenie warsztatu artysty, to w jego wypowiedziach pojawiły się też rozważania nad efektami (wyrazem artystycznym), które osiągnął. Można przyznać, że casting to metodyka heurystyczna, a nie algorytmiczna, w tym sensie, że podobny sposób postępowania organizatorów castingów względem uczestników, jak i podobny

charakter uczestnictwa w castingu i realizowanie często tych samych zadań selekcyjnych, mogą prowadzić do różnych rezultatów artystycznych.

Niestety po nagraniu zdjęć próbnych aktorzy nie mają wglądu w nagrany materiał. I wtedy najczęściej przychodzi mi myśl, czy dobrze zagrałem, mogłem inaczej podejść do zadania aktorskiego.

Niemilych doświadczeń nie mam. Raczej staram się skupić na tym, co jest. Nawet jak „pójdzie mi” trochę słabiej na castingu, to nie zrażam się tym. Po prostu robię swoje. Wiadomo, że staram się wypaść jak najlepiej.

Narracja zakończyła się podsumowaniem, że praca artystyczna mieści się w sferze marzeń i może zdarzyć się tak, że dziecięce marzenia są motorem determinacji w osiągnięciu zawodowych celów.

Mogę na koniec powiedzieć, że marzenia się spełniają, ponieważ od dziecka myślałem o aktorstwie i teraz właśnie te swoje marzenia spełniam.

Rozdział 5

Specyfika procesów rekrutacji i selekcji artystów w kontekście twórczości organizacyjnej – synteza, interpretacja i dyskusja wyników badań własnych

*W badaniach sztuki
nie powinno się zgubić
tkwiących w niej marzeń,
tęsknot, snów i uczuć*

(Golka, 2008)

5.1. Twórczy pozyskujący i twórczy pozyskiwani

Scalenie materiału empirycznego w ramach poczynionej analizy horyzontalnej pozwoliło odpowiedzieć na pierwsze i drugie pytanie badawcze, zogniskowane wokół personologicznego ujęcia twórczości, czyli dotyczące tego, kim są realizatorzy funkcji pozyskiwania artystów w organizacjach artystycznych oraz jak oceniają oni swoją twórczość organizacyjną (w kontekście odpowiedzialności za procesy rekrutacji i selekcji artystów).

W pierwszej kolejności starano się zanalizować to, jak sami artyści mówią o swojej pracy. Okazało się, że zgodnie z wcześniejszymi przypuszczeniami autorki większość badanych zwracała uwagę na mistyczność uprawianego przez artystów zawodu. Choć przyznać należy, że badani, „wpisywali” określenia ich pracy („twórcza”, „wyjątkowa”, „z duszą”, „z przesłaniem”, „coś więcej”) do pojemnej kategorii ich rzemiosła zawodowego. Receptą na pracę artystyczną jest więc umiejętność łączenia kompetencji twórczych i technicznych. Wartym przytoczenia jest fragment opowieści badanego Reżysera filmowego o pracy z artystą, którą to przedstawił w formie miniwykładu. Narrator ukazał tę specyfikę pracy twórczej na przykładzie stosowania komunikacji werbalnej pomiędzy reżyserem a aktorem w różnych etapach pracy nad dziełem twórczym.

Moim zdaniem [praca z artystą] jest na trzech etapach, z których dwa są do siebie w jakimś sensie podobne. To jest etap przed technologią, którego nazywam etapem poetyckim i etap po technologii, którego też nazwiemy etapem poetyckim.

To są inne etapy poetyckie. Ten przed technologią, czyli przed tym, zanim wejdzie maszyna, która ma spleść. Bo proszę sobie wyobrazić konopie. Pojedyncze nitki, które wchodzi w maszynę i ona splata z tego sznurek. I z drugiej strony po przejściu przez tę maszynę wychodzi już cieniutki spleciony sznur. Więc jest etap przed najpierw, kiedy reżyser czy twórca scenariusza mówi: „wyobraziłem sobie, pomyślałem sobie, przyszło do mnie, zobaczyłem oczami wyobraźni”. To jest poezja. Tam nie ma konkretów, to jest nieostre, ale to znajduje zapis w postaci scenariusza. Przychodzą osoby i nadają temu ostrość, czyli strukturę, pozycję, punkty zwrotne i inne rzeczy. I o tym mamy scenariusz. On jest jeszcze ciągle przed technologią.

Przychodzi technologia w postaci zero-jedynki. Czyli w postaci kamer, w postaci światła. No jest mnóstwo. Ilość maszyn do nagrywania dźwięku. No to jest technologia. I wtedy już nie można mówić, że: „ach, wyobraziłem sobie, tak mi się zdaje, zobaczyłem coś takiego”. Bo to jest nonsens, to jest marnotrawstwo. To jest język, który był odpowiedni do tego pierwszego etapu, który nie obciążał takiej ilości ludzi. Miał prawo być nieostry. Ważne, że w konsekwencji powstał scenariusz, a później scenopis. Teraz potrzebny jest ostry język. Nie mogę mu powiedzieć: „zagraj mi to na niebiesko”, albo „poczuj to”. Tylko muszę mu powiedzieć: „stań w prawo, stań w lewo, dalej, głośniej, ciszej”. Ponieważ tamten etap, poza technologią, poetycki, już przeszliśmy, jak budowaliśmy postać, kiedy używaliśmy tego języka. On w technologii musi być precyzyjny, ostry. I najbardziej skuteczny sposób prowadzi do celu. Więc mówię operatorowi: „słuchaj no, postawmy tam światło kątowe, tutaj postawmy kamerę, poproszę obiektyw 35, ustawmy kamerę na jeździe i teraz kamera robi to i to, i to”. To jest ostry język. To jest język technologii. Ale on wynika z tego etapu poetyckiego.

A potem znów jest etap poetycki, bo to widz patrzy na ekran i jest już poza technologią. Przeszedł przez te wszystkie prądy elektryczne i zero-jedynki. I wraca tym, czym był na początku. Wraca wrażeniem, wraca czymś, co tak strasznie ciężko opisać. „Och, tak się wzruszyłam” albo „Wkurwiłem się na tym filmie”. To jest wszystko takie znowu nieprecyzyjne.

Doświadczenie nauczyło mnie, co jest skuteczną formą komunikacji na tym pierwszym etapie, co jest skuteczne i właściwe na etapie, w którym film jest w technologii. To jest zupełnie inny język. W związku z tym kształt komunikatów jest zupełnie inny. I co potem jest w kolejnym etapie, kiedy film wraca, kiedy refleksje wracają. Wtedy jest inny dla każdego. [...] To jest taki fenomen. [...] Z mojego doświadczenia wynika, że nie można pomylić języków. (Reżyser filmowy)

Artyści – realizatorzy procesów rekrutacji i selekcji – to wielowymiarowi twórcy. Ich twórczość przejawia się w różnych dziedzinach (zarówno artystycznej, jak i organizacyjnej) i na różnych poziomach twórczości (od twórczości codziennej – amatorskiej – do mistrzowskiej). Jest to uzależnione od indywidualnych dyspozycji artystów i stawianych im konkretnych zadań zawodowych. Badani podkreślali tę wielowymiarowość twórczości, ale i interdyscyplinarny charakter ich pracy zawodowej. Jest to widoczne przykładowo w wypowiedziach Dyrektora teatru muzycznego, który opowiadał o szerokim spektrum kompetencji twórców zarządzających artystycznymi zespołami i samych artystów.

Jest twórcą, bo jeżeli ma do dyspozycji zespół, to musi ten zespół zająć jakimś repertuarem. Wybór repertuaru już jest twórczy, bo to polega na tym, że ja wiem, że to nie tylko dla zespołu będzie dobrze [...], ale również myślę o widzu. Może bardziej nawet. Bo teatr jest dla widza przede wszystkim. Aktorzy, cały zespół teatru jest na służbie, prawda? Dla widza. Jeżeli dyrektor nie będzie twórczy, czyli jego wiedza na temat repertuaru, czy wiedza na temat, czy to artystycznie będzie trafione czy nie, będzie mała, no to polegnie. W związku z tym musi twórczo zaprojektować kolejne sezony w przedstawieniach, które będą miały odpowiednią frekwencję. To jest wymierne w jakiś sposób. To jest kwestia potem oceny też przez widza przedstawienia. To jest często niewiadoma. (Dyrektor teatru muzycznego)

To co w tym rzemiośle można wydobyć z siebie, to jest taki warsztat, natomiast on jest taki tylko i wyłącznie surowy. On jest taki zimny. On jest taki chłodny. No mówi aktor wyraźnie i ma ładny głos, ale jakby nie potrafi pokazać, że to jest ten talent, że to jest ta pasja, że to jest ta ekspresja. Nie potrafi wyrzucić z siebie i przerzucić na widza. Mu się wydaje, że to potrafi, ale nie potrafi. W sztuce są ludzie utalentowani. Wygrywają utalentowani ludzie. I w miarę to jest sprawiedliwe. W pewnym momencie okazuje się że ci, którzy tę iskrę Bożą gdzieś tam mieli i byli pracowici, i byli pełni pasji wychodzą na swoje. A którzy są słabsi w sensie psychicznym i takim, no powiedzmy „głębokości spojrzenia na człowieka, na siebie”, umiejętności przekazania tego jeszcze [...], to wtedy się zostaje pisarzem, bo nie ma tej umiejętności przekazu. Czy poetą. Bo mam wszystko, tylko nie potrafię tego warszatem przekazać. A ten warsztat jest naznaczony tą duszą. No musi być naznaczony, prawda? To się zostaje pisarzem, zostaje się reżyserem, zostaje się malarzem. Wtedy nic nie trzeba mówić. (Dyrektor teatru muzycznego)

Choć w rozdziałach teoretycznych monografii wykazano, że twórczość jest cechą antynomiczną, a osobowość twórcy łączy w sobie wiele paradoksów, cechą artystów podkreślaną przez wszystkich narratorów była ich wrażliwość i empatia. Brak tych podstawowych atrybutów artysty powoduje, że nie odnajduje się on w organizacjach artystycznych. Z drugiej strony ta wrażliwość dla menedżerów instytucji kultury bywa utrudnieniem i ograniczeniem. Stąd niektórzy przypisywali ją do kategorii walorów, które czynią pracę z artystami wyjątkową, a inni do kategorii udręk.

To jest naprawdę specyficzne miejsce z ludźmi o bardzo trudnych i wrażliwych charakterach. No i ta wiedza na temat tego, czym ten zawód jest i jakie konsekwencje, uprawiający go aktorzy ponoszą, są takim bagażem doświadczenia, który pozwala patrzeć na nich inaczej. Wrażliwiej. Ta wiedza jest niezbędna. Bez tej wiedzy nikt nie zrozumie tego człowieka. To nie jest takie zwyczajne miejsce. To jest miejsce wyjątkowe. (Dyrektor teatru muzycznego)

Jedyna specyfika pracy w instytucji kultury jest to praca z artystami. Praca z zasobem ludzkim to jest jedna rzecz, a druga sprawa, to jest umiejętność pracowania z artystami. Niektórzy, tak jak Pani wie, to jest szczególna grupa. Trzeba mieć odpowiednie podejście. To są ludzie nadwrażliwi, często z wybujałym ego, z większymi ambicjami niż średnia krajowa. Tak to wygląda. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Konsekwencją wrażliwości artystów jest ich sposób funkcjonowania w organizacji, w tym także sposób uczestniczenia w procesach rekrutacji i selekcji, podczas których poddawani są (nieraz krzywdzącym) ocenom. Jest to o tyle trudna sytuacja dla samych artystów, iż oceny dotyczą ich sfery emocjonalnej. Taka wrażliwość to również wyzwanie dla osób udzielających im informacji zwrotnej o rezultatach procesu selekcji artystów.

To jest to, co mówił [...] na spotkaniu ze studentami. Że jak przychodzi sprzedawca i proponuje Pani filizankę, a Pani powie: „nie podoba mi się ta filizanka”, to on powie „A no to trudno, nie ja ją robiłem, ja tylko sprzedaję filizanki”. A aktor, tancerz, muzyk sprzedaje siebie. Szczególnie aktor sprzedaje swoje życie. Jeżeli zostaje odrzucony, to gdzieś tam sobie myśli, że to mnie odrzucili, nie filizankę. Jego to dotyczy bardzo głęboko, osobiście. I to jest takie poczucie, że jestem gorszy od tego, którego wybrali. A to często nie jest tak. Nie gorszy, tylko w tej obsadzie potrzebny był ktoś

inny. O innym charakterze, o innej barwie głosu, a może kolorze skóry, może kolorze włosów. No niby są peruki, no, ale o innym wyrazie twarzy. O niebieskich oczach, a nie o brązowych. No różnie. Ale to nie znaczy, że jesteś gorszy. Tutaj, w tym zespole, dobieranym do poszczególnych ról. Ty nie pasujesz. Trzeba dalej walczyć. (Dyrektor teatru muzycznego)

Z drugiej strony realizatorzy procesów rekrutacji i selekcji, świadomi tej artystycznej wrażliwości, często decydują się na ponoszenie odpowiedzialności za niewłaściwe decyzje. Bohaterowie sportretowani w pracy dają się poznać jako osoby odpowiedzialne, wyrażające troskę o dobro artystów, z którymi się utożsamiają.

Proszę sobie wyobrazić, z jakim poczuciem klęski by stąd wyszła. Jakby miała odbudować wiarę w siebie. To jest na tym poziomie zdarzenie. My mamy niewygodę z tym. (Reżyser filmowy)

Natomiast pozyskiwani artyści dali się też poznać jako osoby, które pomimo negatywnych doświadczeń starają się aktywnie szukać swojego miejsca w świecie organizacji artystycznych.

I ja i koleżanki, pomimo tych trudnych chwil, nie traciliśmy wiary, że jeszcze będziemy śpiewać. I nawet małe zlecenia nas mobilizowały do tego. Zwłaszcza w chwilach zwątpienia. (Śpiewaczka)

Z drugiej strony takie pełne optymizmu i nadziei uwagi badanych realizatorów procesów rekrutacji i selekcji, były odnoszone w większości do przedstawicieli najmłodszych pokoleń na rynku pracy artystów. Narratorzy zwrócili uwagę na zwiększając się poziom odpowiedzialności „młodych” za swoje kariery zawodowe.

No, ale generalnie ci młodzi ludzie, to nowe pokolenie wkracza już w taką odpowiedzialność. Taki odpowiedzialny sposób kierowania swoim życiem artystycznym. Obserwują wszystkie strony internetowe teatrów muzycznych, gdzie te castingi są ogłaszane i biorą w nich udział. (Dyrektor teatru muzycznego)

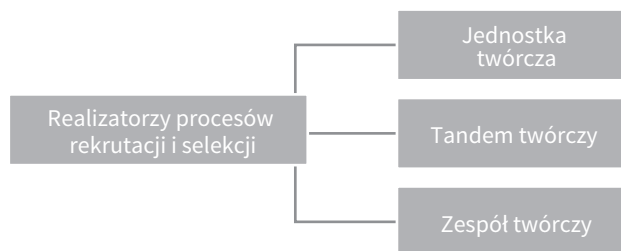
Z tymi młodszymi jest trochę łatwiej, którzy przychodzą do zespołu. Oni mają pełną świadomość, że nie mają wcześniejszych emerytur, że nikt im nie zagwarantuje przyszłości. Może komuś się trafi, a komuś nie. Większość próbuje kończyć jakieś studia czy dodatkowe kursy. Mieć jakiś w zapasie inny zawód. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Ponadto badani zwrócili uwagę na wyjątkowy charakter pracy artystycznej, która przenika wszystkie sfery życia badanych. Jak się okazuje, praca artystyczna to pewnego rodzaju „sposób na życie” badanych. Tego typu wypowiedzi wskazują na możliwość przenikania twórczego sposobu bycia do sfery odpowiedzialności za procesy organizacyjne.

Artysta nie może mieć czasu pracy. Niestety, to jest taki zawód, który (popelniamy tutaj przestępstwo, mówiąc o tym), ale artysta pracuje bez przerwy. Jak potrzebuje zostać godzinę, to nikt mu nie może zabronić. Chyba, że nie chce. A jak nie chce, to do niczego nie dojdzie. A jak nie pracuje w domu nad egzemplarzem, to nie będzie z niego nic. I po takich egzemplarzach poznaje się aktora dobrego. Czy ten egzemplarz jest zapisany kartka po kartce i w każdym za-

daniu, w każdej intencji jest. Znaczy, czy w każdym zdaniu jest zapisana intencja, czy w jakimś okresie tego, co ma się do powiedzenia czy nie. Jeżeli to jest pusty egzemplarz, czysty, albo zostawiony w garderobie, jak się idzie do domu, albo na scenie przez nieuwagę i roztargnienie, no to człowiek nie jest przygotowany do próby następnej. Musi to przetrwać w domu. Tu nie ucina się tej pracy o godzinie czternastej. Z tą pracą się chodzi całymi dniami. (Dyrektor teatru muzycznego)

Po scharakteryzowaniu szczególnych cech artystów skoncentrowano się na tym, w jaki sposób organizują oni swoją pracę jako realizatorzy procesów rekrutacji i selekcji. Zidentyfikowano, że, w zależności od specyfiki przedsięwzięcia artystycznego i składu twórców w danej organizacji, działają oni indywidualnie, w tandemach bądź w interdyscyplinarnych zespołach (rys. 6).



Rysunek 6. Formacje realizatorów procesów rekrutacji i selekcji
Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

W przypadku organizacji, w których dominowały silne jednostki twórcze, to na ich barkach spoczywała odpowiedzialność za rekrutację i selekcję. Być może zatem samodzielność w podejmowaniu decyzji personalnych związana jest z silną osobowością twórczą.

Oczywiście poza aktorami jest całe gremium twórców jak scenograf, reżyser kompozytor, choreograf, natomiast to się zazwyczaj odbywa tak, ja również jako reżyser tak mam, że ci reżyserzy, którzy przychodzą do mnie z propozycjami, oni przychodzą już z zestawem twórców. Kto będzie robił muzykę czy scenografię i oni mi proponują nazwiska. Oczywiście znając ten rynek, co jest moim obowiązkiem, mogę się skrzywić i powiedzieć: „wiesz co, tej pani, albo tego pana jednak bym nie chciał, ponieważ widziałem jakieś jego ostatnie dokonania i niespecjalnie mi się podobają”. Ale to się dosyć rzadko zdarza. Jednak generalnie staram się ufać twórcom, którzy do mnie przychodzą. Z jakichś powodów jednak te, a nie inne osoby ze sobą ciągną. Jeżeli ja jako reżyser robię jakąś sztukę, to też myślę pod kątem osób, z którymi chciałbym tą sztukę robić. To znaczy myślę tutaj głównie o tej podstawowej trójce, czyli scenografie, reżyserze, kompozytorze. Po pierwsze na ile ja się z nimi dogaduję, po drugie na ile oni są sprawni w swoim rzemiośle i na ile są w stanie zrealizować to, co ja będę chciał. (Dyrektor teatru lalek)

Jednak takie rozwiązanie, gdy decyzję o przyjęciu artysty podejmuje jedna osoba, są naznaczone wysokim poziomem subiektywizmu i ograniczeniami, wynikającymi z różnych gustów.

To jest ciężka sprawa. Każdy oceniający patrzy pod innym względem. Jeżeli są muzycy lub tancerze, to dla nich najważniejsze są ich umiejętności, wygląd też, ale każdy ma inny gust. Nie każdy ma wyobraźnię. Nie każdy potrafi to sobie wyobrazić na scenie w otoczeniu. Chodzi o to, jak ktoś potrafi na tej scenie zaistnieć. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Myślenie twórców o doborze obsad artystycznych to obszar pełen dylematów i sprzeczności. Wynika to między innymi z różnego poziomu wrażliwości, różnorodnych gustów i różnego poziomu indywidualnej twórczości organizacyjnej realizatorów procesów rekrutacji i selekcji.

Inną możliwością jest funkcjonowanie realizatorów w twórczych tandemach. Określenie „twórczy tandem” dotyczy szczególnego rodzaju duetu, którego członkowie stanowią związek osób, które wzajemnie się inspirowują. Członkowie tandemu twórczego wzajemnie wpływają na swój rozwój zawodowy i/lub osobowościowy. Cechą takiego tandemu jest jedność działań wynikająca z interakcji i dualizmu (Lipka i Waszczak, 2017, s. 21). Podejmowanie decyzji o przyjęciu artystów do przedsięwzięcia w twórczych tandemach może być zatem rezultatem twórczego fermentu, nawet konfliktu różnych punktów widzenia w atmosferze szacunku i zaufania pomiędzy członkami tandemu.

Tandem funkcjonujący ma to do siebie, że już funkcjonuje, to znaczy, że już kiedyś musiał się zacząć. To znaczy, nie mówimy o debiutach, że pracuje z kimś po raz pierwszy, tylko pracuje już z kimś po raz kolejny. Tak jak mówił Józef Stalin: „ufaj, ale sprawdzaj”. Jeżeli zrobiłem z kimś scenografię i ona bardzo mnie zadowoliła, zrobiłem ją po raz drugi i również mnie zadowoliła, no to do trzeciej scenografii podchodzę ze zdecydowanie większym kredytem zaufania niż podchodziłem do pierwszej. W przypadkach działań artystycznych to bardzo prędko wychodzi, czy jesteśmy na tej samej fali, czy nie, ponieważ jak ja widzę pierwsze projekty scenograficzne, to ja już widzę, czy one odpowiadają mojemu myśleniu na temat tej sztuki, czy jest to zupełnie w poprzek. Idea zawsze jest taka, że reżyser jest tym głównym bogiem spektaklu. Kompozytor, czy też scenograf, czy choreograf uzupełniają to jego myślenie, natomiast to nie powinno być mechaniczne uzupełnianie. Im więcej jest takiego twórczego fermentu i sprzecznania, i przekonywania do swojej racji, tym większa szansa na to, że powstanie na scenie coś absolutnie wyjątkowego. Ponieważ nikt nie jest nieomylny i każdy reżyser ma prawo do błędów. W związku z czym jedną z immamentnych cech każdego reżysera powinno być to, że powinien potrafić umieć słuchać. Przede wszystkim słuchać swoich współtwórców, a więc właśnie scenografa, kompozytora, bo oni czasem proponują coś, co na pierwszy rzut oka mi, czy tam komukolwiek innemu, nie odpowiada. Ale po bliższym przyjrzeniu okazuje się, że jednak to ma rację bytu. (Dyrektor teatru lalek)

Badani podkreślali również, że podejmują decyzje o zatrudnieniu w zespołach składających się z różnych specjalistów, którzy oceniają kandydatów przez pryzmat uprawianej przez siebie dyscypliny sztuki i przez pryzmat własnych oczekiwań, co do przyszłej pracy z takim artystą. Często wypracowywanie sposobów na to, by zapewnić jak najlepszą obsadę jest wynikiem wspólnie (przez zespoły artystów) wygenerowanych rozwiązań. W instytucjach kultury, zwłaszcza zajmujących się sztukami widowiskowymi, często podkreśla się rolę pracy zespołowej. Jeden z nielicznych podręczników zarządzania w kulturze podaje, że

sukces każdego z członków zespołu (np. aktora, który otrzymuje nagrodę za swoją rolę w filmie) jest w równym stopniu sukcesem instytucji, której częścią jest uhonorowany artysta. Budujemy w ten sposób [...] pozytywne morale grupy, poczucie przynależności do zespołu, który znany jest ze swej wartości i osiągniętych rezultatów (Dragičević-Šešić i Stojković, 2010, s. 69).

Zespołowość decyzji w procesach rekrutacji i selekcji artystów jest narzędziem niwelowania pomyłek w doborze (obiektywizowania ocen). Potwierdza to następująca wypowiedź:

Oczywiście nie tylko jedna osoba dobiera. To są komisje złożone z fachowców. Ktoś, kto się zna na tańcu, jest odpowiedzialny za balet; ktoś, kto się zna na wokalne stronie, jest odpowiedzialny za wokale; ktoś, kto się zna na instrumentach muzycznych, jest dyrygentem i prowadzi zespół, orkiestrę. No to też wie, kogo angażować. (Dyrektor teatru muzycznego)

Warto dodać, że badani podkreślali wielokrotnie, że praca twórcza przynosi najlepsze rezultaty, gdy jest pracą zespołową. Ta zespołowość przenika również do procesów rekrutacji i selekcji, w sytuacjach, gdy reżyserzy czy dyrektorzy decydują, by zaufać decyzjom swoim współpracowników. Takie działanie ma walor edukacyjny w kontekście przyszłej pracy zespołu artystycznego, bowiem promuje poczucie równości wśród wszystkich pracujących wspólnie na efekt, jakim jest dzieło artystyczne.

Teatr to jest sztuka zespołowa, tutaj nie ma miejsca na zestaw gwiazd. To tak jak z drużyną piłkarską, trzeba umieć współpracować z kolegami. Rodzaj atmosfery, która panuje w zespole teatralnym, czy przy przedstawieniach, czy przy próbach powoduje, że ten efekt na końcu jest lepszy albo gorszy. Ktoś, kto psuje taki efekt, bo nie potrafi pracować w zespole, nawet gdyby był najlepszym solistą, nie nadaje się do teatru repertuarowego. (Dyrektor teatru lalek)

Proszę sobie wyobrazić ekipę [filmową] jako taki jeden organizm, w którym każda z części działa osobno. W imię tego, żeby mechanizm żył, żeby utrzymał się przy życiu, żeby chodził, żeby wykonywał swoje zadania, żeby w konsekwencji powstało dzieło, mówiąc metaforycznie. W tym mechanizmie gdzieś jest serce, gdzieś jest w tym mechanizmie głowa, gdzieś są kończyny, mięśnie. Jest to wszystko oparte na strukturze kostnej, to chodzi, działa i powołuje do życia. Co teraz, jeśli by trzeba było dać oddzielną instrukcję prawej ręce, oddzielną lewej, oddzielną prawej nodze, oddzielną lewej, a jeszcze nie daj Boże szyi i palcom oddzielną instrukcję. To by było monstrum, które by się przewróciło po trzech krokach i już nie podniosło. Reżyser jest sercem i głową tego organizmu i ten organizm ożywa wtedy, kiedy przekręca się kluczyk. Wie pani jak golem ożywa? Golema trzeba ożywić i już krew wie, gdzie ma płynąć, żeby natlenić płuca, skąd czerpać powietrze. Kości wiedzą, skąd brać wapń, by być mocnymi. Krótko mówiąc, w pewnym momencie to jest już umocowanie. Jeśli teraz serce miałoby mówić do krwi: „gdzie ty płyniesz, w jakim kierunku”, a płuca miałyby mówić: „dotleń mnie jeszcze, dotleń mnie troszkę” do tlenu no to, to jest świadectwo porażki. To znaczy, że oto dokonał się zły nabór, że mamy złych aktorów, że mamy złych scenografów, że mamy złych kostiumografów, mamy złego operatora. To jest taka informacja. (Reżyser filmowy)

5.2. Twórczość poszukiwań sposobów rekrutacji i selekcji

W odpowiedzi na pytanie badawcze o twórczość organizacyjną w ujęciu procesowym starano się odszukać, jakie są źródła pomysłów i inspiracji do przygotowywania oraz realizacji rekrutacji i selekcji artystów.

Badani niezwykle często podkreślali rutynowość i powtarzalność procesów rekrutacji i selekcji, odwoływanie się realizatorów tychże procesów do znanych im wzorców postępowania. Wydaje się to uzasadnione, przymując, że „zachowania rutynowe są jednym z ważniejszych sposobów radzenia sobie z niepewnością” (Krzyworzeka, 2011, s. 46). Jak wykazano w badaniach własnych, niepewnością są obarczone decyzje realizatorów procesów rekrutacji i selekcji, stąd rutynizacja (na przykład castingów) i praca na dotychczas wypracowanych wzorcach wydaje się być strategią pierwszego wyboru. Taka praca nie dotyczy wyłącznie procesów naboru i doboru. Wynika ona z procesów przygotowywania się adeptów do pracy artystycznej, kiedy poprzez naśladownictwo artyści uczą się od swoich mistrzów.

Najpierw jest scenariusz, który jest pierwszym dokumentem. Potem jest scenopis, który już jest skutkiem rozpoznania rzeczywistości. Bardzo precyzyjnego. Scenopis musi pomóc wtedy nawet, kiedy ja umrę. Jest scenopis, ja umieram i za mnie ten film może dokończyć inna osoba, drugi reżyser. Tak bardzo precyzyjnym dokumentem jest scenopis. Więc tam już są zdeponowane te wszystkie instrukcje. Te wszystkie delegacje, one są zdeponowane. Jak to zrobić, żeby Pani to zrozumiała? Na podstawie tych depozytów skierowanych do wszystkich ludzi tworzących ekipę, oni wykonują swoje zadanie. Szuka się obiektów takich, jak opisane w scenariuszu i w scenopisie. Rekwizytor szuka rzeczy takich, jak opisane w scenariuszu i w scenopisie. No chyba, że bierzemy kogoś nowego, który ma jakąś swoją rutynę, zazwyczaj muszę tą rutynę przysposobić do mojej i to są rozmowy, są odpowiedzi na pytania i przychodzi etap, że to się sumuje. Jak się zsumuje, potrzebny jest tylko mój komentarz. Tak to wygląda. Komentarz jest wtedy bardzo właściwie skromny, bo ilość instrukcji pod tytułem: „tak, nie, może trochę ciemniejsze, jaśniejsze, gdybyś znalazł coś takiego”, to później działa. Ale to trzeba jakoś zaszcześcić. Zaszczepić w każdym studencie, który później pracuje te idee tak, aby on chciał odkrywać. A może tak idąc rutyną, to każdy by chciał odkrywać coś, co jest szczególne dla tego filmu, co jest jedyne dla tego filmu. (Reżyser filmowy)

Poszukując twórczych sposobów myślenia o procesach rekrutacji i selekcji, rozpoznano w poszczególnych biografiach działania powtarzalne. Można zaryzykować stwierdzenie, że paradoksalnie sposobem na twórczość organizacyjną jest odtwórczość w poszukiwaniu artystów. Takie znaczenie nadał swoim działaniom Reżyser filmowy, który zdecydowanie większą wartość przypisuje twórczości artystycznej swojego dzieła aniżeli twórczości organizacyjnej. Twórczość organizacyjna ma dla niego być jedynie sposobem artystycznie twórczej realizacji dzieła. Stąd, dla dobra swoich projektów, decyduje się na współpracę z osobami, których nie tylko umiejętności, ale i sposób rozumienia świata, już poznał i zaakceptował. Potwierdza to jego wypowiedź mająca charakter argumentacji podejmowanych przez siebie decyzji.

Kapitał rozpoznania, czyli możliwość skrócenia drogi, a poza tym nie z jakichś powodów po raz pierwszy się do nich zwróciłem [artystów, z którymi już współpracowałem], z tego powodu bardzo dobrze do mojego świata się kleją. Do świata mojej wyobraźni. Do świata moich filmów. Nie mógłbym zrezygnować z takiego dopasowania. Tak na to patrzę. Kto tam jeszcze był z tych takich? [...] w wielu rzeczach grał. Więc to jest naprawdę, niedający się przecenić pożytek, no bo już Pani nie musi zaczynać z wypiekami na twarzy i mówić: „dzień dobry, przepraszam bardzo, nie wiem czy Pan coś oglądał mojego, nie wiem czy Pani coś oglądała?” Chodzi o to, że nic takiego nie muszę robić. Że za każdą literą, za każdym zdaniem scenariusza stoi jakieś wspólne wcześniejsze doświadczenie. Jestem pewien, że to zdanie zostanie odczytane dobrze, że nie będę musiał stwarzać na nowo tego kodu, kodu współpracy. Nie będzie trzeba zaczynać od litery A. Ten kod jest gotowy. Trzeba go tylko przypomnieć. Zawisnie w powietrzu i już wiadomo, ku czemu zmierzamy. [...] wiadomo w obrębie jakiego świata się poruszamy, tylko detale się zmieniają. (Reżyser filmowy)

Podobne argumentacje pojawiły się także w innych wypowiedziach:

To są takie miłości reżyserko-aktorskie, które są spowodowane różnymi rzeczami. Nie tylko profesjonalizmem i zawodowstwem, ale również takimi relacjami międzyludzkimi, sympatią. Czy to są pedagodzy, którzy potem są reżyserami i zabierają tych studentów do swoich teatrów czy do swoich przedstawień. No jest dużo takich możliwości. Już parę, żeśmy sobie wymienili. Albo zdarza się, że trzeba obsadzić taką sztukę i człowiek szuka i szuka, jeździ i „o, to jest ten aktor”. Proponuje się mu gościnne występy i te gościnne występy mogą przerodzić się w jakąś miłość, wspólnotę i człowiek się wiąże z teatrem, z reżyserem, z aktorem, z zespołem. No, ale dyrektorzy, reżyserzy dobierają sobie taki zespół, jaki chcą mieć, prawda? To są takie wybory wtedy. (Dyrektor teatru muzycznego)

Ze zrealizowanych badań wynika, że rozmówcy nie planują dokładnie tego, jak będą przebiegały procesy rekrutacji i selekcji. W każdej z narracji pojawiła się metafora „dobrej chemii” pomiędzy artystą-wykonawcą a artystą-twórcą, której istnienia są oni świadomi przed rozpoczęciem doboru artystów. Badania pokazują, że twórcy planują realizowanie standardowych i powtarzalnych dla nich procedur, pozostawiając sobie tzw. przestrzeń do improwizacji, która ma dać obydwu stronom odpowiedź, czy znajdują porozumienie w dalszej pracy artystycznej. Potwierdzają to poniższe wypowiedzi:

Stanowczo ta szala jest cięższa po tej stronie, gdzie jest ta substancja, którą się nazywa dobrą chemią albo dobrą energią, jakimś rodzajem mentalnego dopasowania. Stanowczo tam ta szala waży. (Reżyser filmowy)

Każdy jest inny, także tutaj mamy stosunkowo młody zespół. To jest taka dobra energia. (Dyrektor teatru muzycznego)

Nie mam powodów do tego, żebym sam siebie skazywał na złą energię (Dyrektor teatru lalek)

Czuję taką chemię z reżyserem [...], że rozumiemy się bez zbędnych słów. (Śpiewaczka)

Mamy z [...] dobrą energię. Tylko, co to jest dobra energia? To rodzaj jest sympatii. Brak niepotrzebnych konfliktów. (Kierownik muzyczny kapeli)

W innych przypadkach źródłem twórczości organizacyjnej procesów rekrutacji i selekcji dla artystów jest obcowanie ze sztuką. Wykształcona w artystach empatia i umiejętność czerpania z literackich wzorców staje się cenną inspiracją dla podejmowanych przez nich zawodowych wysiłków. Artyści z łatwością upatrują w sztuce wzorców postępowania czy budowania relacji międzyludzkich, które stosują także w praktykach pozyskiwania.

To [praca w teatrze] były studia nie tylko w relacjach z kolegami w bufecie, ale studia w relacjach i mechanizmach w kontakcie z drugim człowiekiem, ale i studia z autorem i z tekstem. Ja miałem okazję grać w „Szekspirze”, w którym te mechanizmy międzyludzkie bardzo pięknie i mądrze [...] i do tej pory one są, że tak powiem, aktualne. Daje do myślenia na temat tego drugiego człowieka, prawda? No i innych autorów. To jest spotkanie z wieloma ludźmi. Z tymi, którzy są obok ciebie, ale też z tymi, którzy są w literaturze, w dramacie. (Dyrektor teatru muzycznego)

Zrealizowane badania wykazały jeszcze inny punkt widzenia na procesy rekrutacji i selekcji. W sektorze kultury istnieje wiele organizacji artystycznych posiadających rozpoznawalną markę, w których praca jest oceniana jako prestiżowa. W takich organizacjach procesy rekrutacji i selekcji są marginalizowane, a pracę w nich otrzymują tylko artyści wyróżniający się na rynku pracy.

Jak podkreślono w pierwszym rozdziale pracy, prestiż, rozpoznawalność i uznanie to jedne z ważniejszych zachęt do pracy artystycznej. Stąd organizacje rozpoznawalne, bądź takie, w których zatrudnieni są wybitni, rozpoznawalni artyści, nie muszą martwić się o dostęp do puli talentów (kandydatów), w sytuacji gdy pojawi się potrzeba zatrudnienia.

Film to jest bardzo szerokie pole, gdzie można znaleźć dla siebie rozmaite miejsce. Ucieszyć się tym, że się przez dwa miesiące przygląda się często znanym ludziom, ma możliwość dostępu do nich. To też jest jakiś pożytek. Teraz szczególnie w czasach mediów społecznościowych, kiedy nasze relacje polegają głównie na chwaleniu się tym, kogo się zna i co atrakcyjnego się widziało. No to taką możliwość daje film. Tak mi się zdaje. (Reżyser filmowy)

5.3. Warunki tworzenia procesów rekrutacji i selekcji

Aby odpowiedzieć na pytanie o to, co stymuluje, a co hamuje twórczość organizacyjną w kontekście procesów rekrutacji i selekcji, starano się przyjrzeć warunkom, w których tworzone są te procesy. Badania wykazały, że środowisko zawodowe, w którym realizowane są procesy rekrutacji i selekcji jest z wielu powodów specyficzne, co potwierdzają zgromadzone w materiale empirycznym wypowiedzi o doświadczeniach badanych.

Po pierwsze okazuje się, że wbrew potocznie utrwalanym poglądom, nie zawsze tworzenie komfortowych i bezpiecznych warunków pracy artystom, jest ważną dla nich zachętą do tego, by aplikować do organizacji artystycznych. Z doświadczeń badanych wynika, że, paradoksalnie, artystów przyciągają miejsca, w których będą mogli w pewnym sensie przekraczać swoje możliwości i odkrywać nowe strony uprawianego zawodu.

Komfort pracy w teatrze czasami polega paradoksalnie na braku komfortu. To znaczy czasami warto się zetknąć z twórcą, który jest upierdliwy, który jest uciążliwy, ma swoje wymagania, żąda rzeczy niecodziennych, który zmusza aktorów do rzeczy, których do tej pory nie robili. [...] Ja zatrudniam w tym teatrze siedemdziesiąt pięć osób. Oni wszyscy pracują tak naprawdę na przedstawienie, niezależnie od tego, czy to jest magazynier, czy to jest kierowca. Cała ich praca jest dedykowana temu, żeby jakieś przedstawienie wystawić. Jeżeli twórca najbardziej uduziwniony przekona ludzi, że warto, to to jest ten cudowny moment w teatrze, kiedy nagle przestajemy liczyć czas, kiedy przestają się liczyć rzeczy zewnętrzne, kiedy zaczynamy tworzyć sztukę, a nie robić mniej lub bardziej udaną produkcję. I taki rodzaj *katharsis*, który następuje po premierze, jest czymś absolutnie niepowtarzalnym i czymś, po co tak naprawdę jest się w teatrze. Jest się po te chwilowe wzniesienia i wzruszenia. Ten rodzaj rządu dusz, który się osiąga, a co jest niemożliwe w jakimkolwiek innym zawodzie. Oczywiście ten rodzaj wyrzeczenia i napięcia emocjonalnego, który towarzyszy temu rodzajom procesom twórczym, jest nie do zniesienia na co dzień. W związku z czym on się może zdarzyć od czasu do czasu, bo byśmy zwariowali, gdybyśmy cały czas grali na tak wysokiej nucie. (Dyrektor teatru lalek)

Po drugie procesy rekrutacji i selekcji artystów są osadzone w specyficznym kontekście organizacji powołanych do twórczości artystycznej, która w swojej istocie jest trudna do zwymiarowania. Badani, jako obeserwatorzy rzeczywistości, w której funkcjonują, ocenili, że sfera sztuki jest odmienna od jakichkolwiek innych sfer. Przede wszystkim ze względu na to, że praca artysty polegająca na głębokim, emocjonalnym odczuwaniu jest trudna do oceny. Tym samym trudno jest ocenić i przewidzieć, czy artysta odnajdzie się w konkretnym przedsięwzięciu i jego twórczej atmosferze. Warunkiem jest zatem niepewność i nieprzewidywalność tego, co ma się w sferze przedsięwzięcia artystycznego wydarzyć.

To jest świat powołany, w każdym razie na krótko. To mikrospołeczeństwo, na krótko powołane do życia. Ale to jest świat o zupełnie innych parametrach. (Reżyser filmowy)

Czy ich to po prostu cieszy. Bawi. To musi być dla nich przyjemnością. To nie jest taka praca, że się przychodzi, siedzi kilka godzin i wychodzi. To musi być pasja. Muszą być dumni, że pracują w zespole. Wtedy jest pożytek z takich artystów. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Aby czuli [aktorzy] jednak jakąś emocjonalną więź z tym miejscem, z tym repertuarem, z tym wszystkim, co się tutaj dzieje. Ponieważ teatr jako teatr tym się różni od fabryki czołgów, że jest jednak miejscem, gdzie powstaje sztuka. Sztuka powstaje w dosyć specyficznych warunkach i w związku z tym trzeba tutaj taki komfort powstawania sztuki jednak spełnić. I zarówno od twórców, jak i twórców. (Dyrektor teatru lalek)

Po trzecie, jakby w opozycji do ujęcia, iż to sztuka wysoka przyciąga artystów, okazuje się, że nie bez znaczenia dla procesów rekrutacji i selekcji jest również

sytuacja ekonomiczna instytucji kultury, która prowadzi nabór. Badani zwrócili uwagę na coraz większą świadomość artystów w decydowaniu się na pracę w obszarze kultury. Choć w rozdziale teoretycznym pracy zaznaczono, że artyści są zdeterminowani do tego, by pracować w „wyuczonym zawodzie”, w dużej mierze ze względu na koszty materialne i emocjonalne przygotowania się do zawodu (por. roz. 1.3.), to jednak samo miejsce pracy ma dla artystów ogromne znaczenie. W środowisku zawodowym badanych znane są typy organizacji, będących tak zwanym „pierwszym wyborem” kandydatów do pracy. I z drugiej strony, są organizacje typu „ostatniej szansy”.

Z jednej strony to zawsze jest uwarunkowane ogólną sytuacją w kulturze. Jeśli instytucja ma dobrą, pozycję to znaczy jest o niej głośno, wiadomo, że ma większe pieniądze, to ma większe zainteresowanie. Wiadomo, że ludzie patrzą na perspektywy i tak dalej. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Im będzie instytucja lepiej funkcjonować, tym będzie więcej chętnych do zespołu, im więcej chętnych, tym lepszych się będzie wybierało artystów. Dużo zależy od kondycji finansowej i wizerunkowej instytucji, jeśli chodzi o nabór. Jak to będzie atrakcyjne pracować w tym zespole, to będą przychodzić najlepsi. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

To zależy od rocznika. Wiadomo, że ci najlepsi idą do najlepszych teatrów i wybierają kariery taneczerzy klasycznych. Za granicą szukają szczęścia. Ale też są tacy, którzy wolą występować w takim repertuarze. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Przytoczone wypowiedzi narratorów ilustrują ograniczenia organizacji artystycznych w kształtowaniu atrakcyjnej wartości zatrudnienia, która przyciągałaby kandydatów. Za najważniejsze badani zgodnie wskazywali ograniczenia finansowe.

Ja mam jednak określony budżet o określonej wysokości, a co za tym idzie, mam określone środki do swojej dyspozycji. W związku z czym nie stać mnie na [znanego reżysera] za sto dwadzieścia tysięcy. Muszę brać reżyserów, którzy biorą góra dwadzieścia. W związku z czym to samo jest z aktorami, bardzo bym chciał, żeby grał u mnie [znany aktor], ale mnie na niego najzwyczajniej w świecie nie stać. W związku z tym muszę zadowolić się aktorami, których obecność na scenie jest mniej kosztowna. (Dyrektor teatru lalek)

Niezręcznie jest rozmawiać o pieniądzach w instytucji, w której ich nie ma. Gdzie niewiele jesteśmy w stanie dać za pracę artysty zawodowca. (Kierownik muzyczny kapeli)

Do kategorii warunków procesów rekrutacji i selekcji można zaliczyć też kwestię niespodziewanych decyzji artystów o rezygnacji z udziału w przedsięwzięciu. Jak wykazano w portretach biograficznych, takie odmowy najczęściej są trajektoriami rekruterów/selekcjonerów. Rewidują one dotychczasowe zamierzenia twórców w realizacji artystycznych obsad i zmuszają ich niekiedy do podejmowania decyzji personalnych *ad hoc*.

Właściwie na każdym kroku to się dzieje, że okazuje się, że ktoś na kogo liczyliśmy i kto by się zarzekał, że weźmie udział w projekcie, nagle z jakichś powodów musi odmówić. Czasem z losowych, czasem z tego, że dostaje lepszą ofertę. (Reżyser filmowy)

Ponadto procesy rekrutacji i selekcji odbywają się w warunkach ewolucji samych sztuk widowiskowych. Powstawanie nowych form teatru, tańca, aktorstwa niesie za sobą konsekwencje w postaci konieczności adaptowania ich do istniejącego repertuaru instytucji kultury, a tym samym pozyskiwania do organizacji artystycznych pracowników posiadających unikatowe kompetencje. Coraz częściej okazuje się, że proces edukacji artysty (rozpoczynający się w pierwszym okresie formalnej nauki, około siódmego roku życia), choć wyczerpujący, nie pozwala na przygotowanie takiego rzemiosła artystycznego, które jest wymagane we współczesnych instytucjach artystycznych.

Trzeba powiedzieć o tym, że taniec się bardzo zmienił. Że kiedyś wszystko było w teatrze oparte na tańcu klasycznym, a teraz tych rodzajów tańca powstało bardzo dużo. Są różne szkoły tańca i różne estetyki, i w związku z tym tancerze szkolą się w jednym kierunku. Stąd ten problem, że trzeba tancerza szkolić wszechstronnie do teatru muzycznego, jeżeli chcemy go używać do wszystkich przedstawień. No ale niestety tak nie jest. Nawet jeżeli ktoś poświęci całe swoje życie jednemu stylowi tańca, to jest mu trudno potem zatańczyć klasycznie. Stąd castingi do poszczególnych spektakli. (Dyrektor teatru muzycznego)

Kolejnym istotnym warunkiem prowadzenia procesów rekrutacji i selekcji jest konieczność poszukiwania przez artystów takiego miejsca pracy, w którym będą się spełniali w danym momencie kariery zawodowej. Specyfiką pracy artystycznej, jak wykazano w rozdziałach teoretycznych pracy, jest poszukiwanie akceptacji i uznania. Bez tego indywidualna działalność twórcza nie ma racji bytu. Stąd ważną cechą procesów rekrutacji i selekcji artystów jest otwartość na zatrudnianie tych, którzy decydują się na tak zwane „kariery bez granic”.

W teatrze dramatycznym są wybory bardziej subiektywne, bo jest trudno ocenić [na początku pracy] aktora. Każdy aktor jest dobry, ja nigdy nie wartościowałem aktorów i nie wartościuję, tylko czasami rodzaj teatru, estetyka reżysera i tych przedstawień, które on robi, no, że w tych spektaklach ci aktorzy się nie mieszczą. Jeżeli to trwa dłużej, to taki aktor powinien po prostu zmienić teatr. I szukać swojego miejsca. To był taki zawód, i słusznie, który był zawodem wędrownym. Nie wolno siedzieć w teatrze i narzekać, że się nie gra. Bo jeżeli się nie gra, to coś to znaczy. Nie to, że jestem niedobrym aktorem. To znaczy, że ten zespół ludzi stworzonych przez dyrektora, zaproszonych reżyserów ciebie nie akceptuje, nie chce, nie jesteś w ich typie. Ale to nie znaczy, że w innym teatrze się nie sprawdzisz. Dlatego jest to może w teatrze dramatycznym bardziej niesprawiedliwe i w związku z tym aktorzy mają większe poczucie krzywdy i uważają, że „no przecież ja jestem dobry, dlaczego ja nie gram”. I tak jest do końca życia w tym zawodzie. (Dyrektor teatru muzycznego)

Chodzi tu także o ewolucję samych artystów, którzy w różnych momentach kariery zawodowej, a tym samym w różnym wieku, reprezentują odmienne kompetencje zawodowe.

Bo to jest troszeczkę tak, że jednak mamy do czynienia z żywymi organizmami. To nie jest samochód, który kupiłem w salonie, gdzie jest napisane, ile on ma koni mechanicznych i jaką osiąga prędkość i tak dalej. To jest jednak żywy człowiek. Mało tego, że to jest żywy człowiek, który nie do końca pokazuje na zewnątrz co ma w środku, to jest to człowiek, który się zmienia. Bardzo często aktorzy, którzy są przeciętni, nie wiem, w pierwszych trzech sezonach, nagle w czwartym rozbłyskują na scenie i tworzą kreację, które powodują, że wszystkim szczeka opada z podziwu. Albo odwrotnie, bierzemy jakiegoś młodego aktora, który jest bardzo dobrze zapowiadającym się aktorem i robi rzeczy, które wprowadzają nas wszystkich w podziw, ale okazuje się, że on w każdym sezonie robi to dokładnie tak samo i po trzecim czy czwartym sezonie nagle z tej pierwszej ekstraligi spada gdzieś do trzeciego, czwartego szeregu, bo okazuje się, że on się nie rozwija, nie idzie do przodu. Bo jednak aktor też ma wpisane w swój zawód coś takiego jak rozwój artystyczny. Inaczej gra aktor tuż po szkole, inaczej gra po pierwszym roku, kiedy się znajduje w teatrze, inaczej po trzech, pięciu latach, inaczej, gdy ma dwadzieścia, trzydzieści lat spędzonych na scenie. Inaczej zachowuje się na deskach scenicznych aktor, który gra w teatrze instytucjonalnym, takim, gdzie są kulisy, garderoba, dyrektor, a inaczej aktor, który, mówiąc brzydko, chałturzy w programach estradowych. To jednak momentalnie widać. Zdarzały mi się przypadki ludzi, którzy grali tutaj w zespole, po czym za chlebem jechali gdzieś w trasę na parę lat, po czym wracali z powrotem na scenę, bo już nie wytrzymywali tego napięcia i okazało się, że już nie ma co zbierać. Ze cztery lata takich, a nie innych nawyków scenicznych powodują zupełnie inny sposób zachowania się na scenie. (Dyrektor teatru lalek)

Szczególnym warunkiem, w jakich odbywają się procesy rekrutacji i selekcji, jest niepewność umiejętności artystycznych kandydatów, oraz umiejętność ich rozpoznawania. Wiele wypowiedzi badanych potwierdza, że procesy rekrutacji i selekcji odbywają się w warunkach niepewności faktycznych możliwości artystów. Niekiedy dobrze zapowiadające się „gwiazdy” nie potrafią odnaleźć się w organizacji, w widowisku czy w roli, co skutkuje osłabieniem wyrazu artystycznego przedsięwzięcia. Innym razem artyści, choć nie rokują w procesach rekrutacji i selekcji, stają się filarami zespołów artystycznych. Ich potencjał urzeczywistnia się.

Idealem byłoby, gdyby przychodziły osoby, które świetnie tańczą i świetnie śpiewają, ale o takie osoby bardzo trudno, chociaż się zdarzają. Też się okazuje czasami po pół roku, że ktoś jest materiałem na solistę i gwiazdę, która wykonuje solówki, jest rozpoznawalna, jest często pokazywana na materiałach fotograficznych, reklamowych. Jest twarzą zespołu. Ale od razu tego czasami nie widać. Wynika to i z intuicji, i z doświadczenia. Inaczej patrzą na to osoby, które kilkadziesiąt lat pracują w zespole i mają do czynienia cały czas z artystami, no ale to też jest tak, że nieraz ludzie mają taką urodę, że ktoś przychodzi, ma przeciętną urodę, ale wygląda po 20 latach tak samo, a są ludzie, którzy się zmieniają i w przeciągu pięciu nawet. To też wszystko zależy od uwarunkowań genetycznych, sposobów życia, dbania o siebie, dietę. To są rzeczy, które no artyści powinni sami o tym wiedzieć, prawda? No z tym jest różnie. Ci najlepsi tak robią i są później twarzami tego zespołu i gwiazdami. (Dyrektor zespołu folklorystycznego)

Ponadto szczególnym warunkiem pozyskiwania artystów jest splot sprzyjających okoliczności i znalezienie się w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie.

Wie Pani, o rzeczach złych się nie mówi, a z kolei tych dobrych też jest całe mnóstwo. Takich anegdotek mógłbym przytoczyć mnóstwo, już nie mówię o aktorach, którzy się pojawiają i którzy nagle budzą we mnie zachwyt i takie pozytywne zdziwienie, że potrafią tak dużo. Podczas gdy nie spodziewałbym się po osobach, które kończą szkołę, że mają już tak rozwinięty warsztat. Ale to też jest kwestia czasami obsadzenia w odpowiedniej roli. Od paru lat mamy takiego aktora w teatrze [...], który obsadzany był przeze mnie z racji mocnego, niskiego głosu w takich statycznych rolach. On generalnie jest takim dużym mężczyzną, po czym został zaangażowany jako konferansjer do takiej, nawet trudno powiedzieć, że jest to przedstawienie, nazywało się to performans i było takim scenicznym żartem na temat współczesnego tańca. On tam był za konferansjera. Lekkość, z jaką to prowadził, dowcip i taki rodzaj żonglerki, ekwilibrystyki słownej nie tylko mnie zachwycał, ale również zdumiał, ponieważ nigdy bym go nie posądzał o ten rodzaj talentu, który miał. Przecież to nie jest tak, że nagle to wybuchło. On to miał, tylko po prostu nie miał okazji tego pokazać. Dlatego czasami jest to też kwestia szczęścia, tak jak mówię, znalezienia się w odpowiednim miejscu, w odpowiednim czasie. (Dyrektor teatru lalek)

W efekcie okazuje się, że narratorzy dość zgodnie przyznawali, że tak naprawdę proces rekrutacji i selekcji nie rozstrzyga kwestii talentu i przydatności arystów. W pewnym sensie jest to warunek stymulujący twórczość organizacyjną, bowiem świadomość niskiej predykcji stosowanych metod i technik rekrutacji i selekcji ogranicza presję w doborze, zachęca do zespołowego konsultowania ocen realizatorów rekrutacji i selekcji.

Zespół się odkrywa w trakcie roboty. Nie da się rozpoznać w takim intuicyjnym pierwszym wglądzie. Nie ma takiej szansy. To, co się da rozpoznać przy takim pierwszym spotkaniu, to jest jakiś rodzaj żarliwości. Bo to, czy ktoś jest uważny, to się zobaczy później. Czy jest na przykład metodyczny, pracowity, staranny, regularny. Bo to jest bardzo potrzebne filmowi. To się rozpozna później. Ale to pierwsze wejrzenie, pierwszy kontakt z oczami tego kogoś zdradza, jaką ktoś ma siłę determinacji, żeby pracować w filmie i czy to jest żarliwość wpisana w oczach i czy to jest prawda. Nie zdarzyło mi się pomylić. Czasem w procesie się odkrywało deficyty, no to trzeba było je naprawiać. Ja mam dość cierpliwości, żeby tłumaczyć. [...] Ta pierwsza możliwość sprawdzenia, czy się do tej roboty nadają. Czy do tego żywiołu są w stanie się przykleić ze swoim wyposażeniem, ze swoją siłą, ale i ze słabościami. To jest najważniejsze. (Reżyser filmowy)

5.4. Rekrutacja i selekcja jako produkt twórczości organizacyjnej

W odpowiedzi na postawione pytania badawcze o przebieg procesów rekrutacji i selekcji, oraz próbę oceny czy przebieg ten jest nowy i wartościowy, wskazano na paradoksalne działania organizacji (tab. 27), których doświadczyli badani narratorzy.

Tabela 27. Paradoxy organizowania procesów rekrutacji i selekcji

Paradoxy	Przejawy działań badanych twórców (rekruterów)
Dotyczący grupy docelowej, do której skierowany jest nabór	przyciąganie artystów reprezentujących najwyższy poziom artystycznych kompetencji (ze względu na jakość artystyczną) <i>versus</i> artystów rozpoznawalnych (ze względu na opłacalność przedsięwzięcia)
Związany ze stopniem standaryzacji procesów	poddawanie artystów wymagającym zadaniom selekcyjnym (play off) w celu wybrania najlepszych <i>versus</i> dobieranie przypadkowych artystów, kierując się pierwszym wrażeniem
Związany z podmiotem oceniającym	przyciąganie artystów, którzy subiektywnie podobają się twórcom przedsięwzięć artystycznych <i>versus</i> przyciąganie artystów, których oczekują odbiorcy dzieł
Wynikający z tożsamości rodzimych instytucji kultury	tradycyjne przyciąganie artystów (zgodnie z doświadczeniami twórców) <i>versus</i> innowacyjne przyciąganie artystów (poprzez korzystanie z nowych możliwości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Manzoni, L. Caporarello (2017), *Managing Creative Firms by Adopting a Paradox Framework: The Case of Studio Libeskind*, „International Journal of Arts Management”, vol. 20/1, s. 62 oraz rezultatów badań własnych.

Rzeczywiście, sam efekt, czyli procesy rekrutacji i selekcji, są sumą twórczości indywidualnych realizatorów procesów (np. gustu) oraz warunków, w jakich one przebiegają (związanych ze specyficznością instytucji kultury i specyficznością sposobów rozpoznawania artystycznych talentów). Zdarza się, że procesy rekrutacji i selekcji są działaniami rutynowymi, polegającymi na dopasowaniu artysty do roli i do organizacji. Innym razem narratorzy decydują się wręcz dedykować mało znanemu artyście całą sztukę.

Czasami jest tak, że teatr potrzebuje małej lolity i przychodzi duża, pełna kobieta, nawet nie wiem jak utalentowana, to się nie załapie. (Dyrektor teatru lalek)

Badani twórcy podkreślali zwyczajność, zwykłość i powtarzalność tych procesów, także ich marginalną i nieznaczącą funkcję w organizacjach.

Znaczy, wie Pani, temat, który sobie Pani wybrała jest tak naprawdę dosyć wąski, bo dobór artystów zawsze idzie według identycznych kryteriów. Nie ma znaczenia, czy to jest teatr muzyczny, dramatyczny, teatr lalkowy. Wszędzie dyrektorzy dobierają artystów w identyczny sposób i wszędzie w identyczny sposób realizatorzy dobierają sobie współtwórców. (Dyrektor teatru lalek)

Z drugiej strony w opowieściach wszystkich badanych dobór artystów okazał się doświadczeniem osobistym. Takie wypowiedzi, potwierdzające intymność relacji nawiązywanej między artystą a rekruterem-selekcjonerem, badani wyrażali zazwyczaj dopiero w końcowych częściach wywiadów. Ukazało to poniekąd terapeutyczny charakter tworzenia narracji, w toku której narrator dokonuje bieżących przemyśleń i wartościowania swoich doświadczeń.

To jest zawsze proces osobisty, taka decyzja, że się zaprasza kogoś do pracy to jest zawsze proces osobisty. I intuicja, i pierwsze [...] wrażenie ma tam niezwykle znaczenie i odpowiadam, chyba się nie pomyliłem. (Reżyser filmowy)

To jest efekt takich osobistych odczuć. Ja pamiętam chyba każdą taką duszę, która przewinęła się przez ten zespół. (Kierownik muzyczny kapeli)

W wyniku scalenia materiału badawczego ustalono także, że możliwe jest skonfrontowanie pozyskanych rezultatów z koncepcjami twórczości organizacyjnej opisywanymi w literaturze (por. roz. 2.4.). W kontekście różnych typów twórczości można klasyfikować różne jej przejawy (tab. 28).

Tabela 28. Wybrane przykłady działalności twórców procesów rekrutacji i selekcji w kontekście czterech typów twórczości

Typ twórczości	Zachowania rekruterów artystów
projektująca	Planowanie repertuaru organizacji artystycznej z uwzględnieniem właściwości obsad artystycznych. Stworzenie profili kwalifikacyjnych artystów lub stworzenie scenariuszy widowisk dedykowanych konkretnym artystom.
nadzorująca	Śledzenie ścieżek karier zawodowych zatrudnionych artystów. Śledzenie ścieżek karier zawodowych potencjalnych pracowników. Monitorowanie efektów prowadzonych doborów.
implementacyjna	Wdrożenie w organizacji technik rekrutacji i selekcji znanych z organizacji biznesowych (np. publikowanie ogłoszeń o pracy w serwisach internetowych, tworzenie baz danych kandydatów do pracy, korzystanie z usług agencji castingowych, korzystanie z systemów poleceń i rekomendacji). Tworzenie pozytywnej atmosfery przesłuchań wstępnych, która nie będzie zniechęcała artystów do kolejnych aplikacji.
odbiorcza	Właściwe interpretowanie efektów działalności twórczej. Empatyczne rozumienie wrażliwości pozyskiwanych artystów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Natomiast w zależności od kompetencji twórczych osoby odpowiedzialnej za dobór artystów można spodziewać się różnych efektów pracy w obszarze rekrutowania artystów (tab. 29).

Tabela 29. Wybrane efekty pracy rekruterów w kontekście szczebli uprawiania twórczości organizacyjnej

Szczebel uprawiania twórczości organizacyjnej	Efekty pracy rekruterów/selekcjonerów artystów
Twórczość codzienna	Zrealizowanie procesów doboru w pozytywnej, ludycznej atmosferze.
Twórczość amatorska	Czerpanie przez rekruterów/selekcjonerów osobistej satysfakcji i poczucia zadowolenia z dokonanych obsad przedsięwzięć artystycznych.

Tabela 29 (cd.)

Twórczość profesjonalna	Zatrudnienie obsad artystycznych, które umożliwiają realizację dzieła artystycznego.
Twórczość mistrzowska	Zatrudnienie obsad artystycznych, zapewniające rozpoznawalność dzieła twórczego i sławę jego realizatorom.
Twórczość transgresyjna – przełomowa	Zatrudnianie niekiedy kontrowersyjnych i trudnych do przyjęcia obsad artystycznych, które wyznaczają nowe trendy w tym obszarze. Pozyskiwanie nierozpoznawanych artystów, którzy w przyszłości stają się najbardziej pożądanymi „gwiazdami”.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zamiast rekomendacji twórczego realizowania procesów rekrutacji i selekcji postanowiono przytoczyć wypowiedź narratora o sednie zarządzania instytucją artystyczną, a raczej zarządzania różnorodnością ze względu na gust. Poszanowanie i afirmowanie różnych punktów widzenia na twórczość artystyczną jest więc wyzwaniem dla realizatorów procesów rekrutacji i selekcji.

To nie jest jakaś wiedza tajemna, o czym ja Pani teraz omawiam. Powiedziałbym nawet, że to są takie prawdy w „menadżingu kultury”. [...] tylko naprawdę przepis na udany teatr jest banalnie prosty. Prosty, a jednocześnie skomplikowany. Trzeba słuchać ludzi, trzeba ufać ludziom, a jednocześnie trzeba być konsekwentnym w swoich decyzjach. Ponieważ każdy człowiek jest inny. Każdy ma inną wrażliwość. Nie jesteśmy w stanie zadowolić wszystkich, w związku z tym zadowalamy siebie artystycznie, a na pewno będą ludzie, którzy będą mieli bardzo podobną wrażliwość do naszej, którym spodoba się to, co nam się podoba. (Dyrektor teatru lalek)

5.5. Ograniczenia zrealizowanych badań własnych

Podstawowe ograniczenia procedury badań są związane z faktem wyboru zastosowania metod jakościowych, co oznacza, że wszelkie uogólnienia mogły pojawić się tylko na poziomie lokalnym wnioskowania. Badania objęły tylko fragment rzeczywistości społecznej. Dotyczyły wyłącznie epizodycznych sytuacji. Ograniczeniem jest zatem brak możliwości generalizacji i budowania teorii o szerokim zasięgu. Taki zarzut (nieuprawnionej generalizacji) pojawia się często w przypadku badań jakościowych, gdyż efekty badań jakościowych stanowią wynik specyficznego, niepowtarzalnego kontekstu badania (Wojtczuk-Turek, 2015, s. 32). W takim niepowtarzalnym kontekście funkcjonują bohaterowie narracji, których sportretowano w niniejszej monografii.

Kolejne słabości odnoszą się do zastosowanych technik badawczych związanych z pozyskiwaniem materiału biograficznego. Badaczka odwoływała się w procesie

analizy wyników badań do wspomnień badanych i ich pamięci o przeszłych wydarzeniach. Tymczasem pamięć autobiograficzna jest pamięcią przeszłości danej jednostki. Człowiek pamięta swoje życie jako pewnego rodzaju historię, ciąg logicznie powiązanych ze sobą zdarzeń. Nie jest on w stanie zapamiętać jednak wszystkiego, co wydarzyło się w jego życiu. Z czasem w pamięci człowieka powstają zmiany i zniekształcenia, które nie są przypadkowe. Człowiek ma skłonność do organizowania swojej historii autobiograficznej w schematy dotyczące samego siebie, które są zintegrowaną całością: wspomnień, uczuć i przekonań. Wspomnienia zostają przekształcone w taki sposób, aby pasowały do obrazu samego siebie ich właściciela (Aronson, 2009, s. 152), co nie musi być prawdą w sensie obiektywnym.

Ponadto słabą stroną niniejszych badań jest rola samej badaczki, która pomimo chęci zachowania neutralności ingerowała chociażby w schematy wyodrębniania w analizie przejawów twórczych zachowań, procesów, warunków, zgodnie ze swoją wiedzą i doświadczeniem. Niniejsze ograniczenie, które wydaje się typowe w realizowaniu badań jakościowych, badaczka starała się zrekompensować wprowadzeniem narzędzia walidacji komunikacyjnej. Celem walidacji było skonfrontowanie analizy materiału, dokonanej przez badaczkę, z opiniami innych badaczy – pracowników Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Uniwersytetu Łódzkiego.

Kolejne ograniczenia związane z doбором próby badawczej, odnoszą się do zgromadzenia portretów osób o szczególnym usposobieniu, to znaczy tak zwanych „gawędziarzy”. Były to osoby skłonne do nawiązania kontaktu z badaczką i chętnie opowiadające o własnych doświadczeniach zawodowych, co z pewnością wynikało z ich indywidualnych predyspozycji. Istotnym ograniczeniem w pracy jest brak portretów osób o odmiennym usposobieniu, jednak wydobycie narracji od takich osób, pomimo podejmowanych prób, było dla autorki nieosiągalne.

Minusy dotyczą także jakości pozyskanego materiału empirycznego. Okazało się, że badaczka pozyskała wypowiedzi o różnym stosunku narracji do prezentacji własnych poglądów badanych. Wynikało to również z indywidualnych umiejętności prowadzenia narracji oraz różnych tożsamości badanych.

Podczas badań zauważono ponadto, że artyści posiadający znaczny dorobek zawodowy (Reżyser filmowy, Dyrektor teatru muzycznego, Aktorka) oraz doświadczeni w udzielaniu w wywiadów (zarówno realizowanych przez naukowców, jak i dziennikarzy) nie rozpoczynali swoich narracji od przytaczania zawodowych osiągnięć. Zakładali, że rozmówca zna ich biografię zawodową. Podczas opowieści formułowali zwroty: „Jak Pani z pewnością wie, kiedy brałem udział w...”, „To pewnie już Pani o mnie przeczytała”.

Zauważono wiele słabych stron w prowadzeniu wywiadów z rozpoznawalnymi artystami. Zaliczono do nich konieczność wcześniejszego gruntownego przygotowania się badacza do rozmów o dyscyplinie zawodowej badanego (filmie, teatrze, literaturze), nawet gdy nie czuje się on dostatecznie przygotowany do tego typu dyskusji. Jest to zadanie wymagające i karkołomne. Kolejną słabą stroną jest zaburzenie struktury realizowania wywiadu narracyjnego. W takiej rozmowie trudno jest pozyskać informacje o tożsamości zawodowej artysty (tym jak sam postrzega

to, kim jest, jaki jest jego dorobek w jego ocenie i jaką wartość przypisuje własnym doświadczeniom). Rozpoznawalni artyści zakładali, że w tworzonym portrecie z łatwością powieli się informację o nich znane autorce z innych źródeł. Tymczasem badacze zależało na wydobyciu narracji o ocenie sytuacji zawodowej badanych „tu i teraz”.

Z drugiej strony, choć to jedynie spekulacja, doświadczenie w udzielaniu wywiadów skutkowało przytaczaniem bogatszych w historii, przykłady i anegdoty treści. Odpowiedzi niedoświadczonych artystów (Kierownika muzycznego kapeli, Skrzypaczki czy Epizodysty) były bardziej powierzchowne. Trudno było wydobyć od badanych przemyślenia o życiu wewnętrznym, emocjach towarzyszących im podczas uczestnictwa w procesach pozyskiwania.

Zrealizowane badania empiryczne nie wyczerpują podjętego tematu, a stanowią jedynie przyczynek do dalszych analiz, które autorka ma nadzieję kontynuować.

Zakończenie

Zarządzanie, by wejść w alians ze sztuką, potrzebuje intuicji.

(Kostera, 2013)

Opracowanie poświęcono analizie procesów rekrutacji i selekcji artystów. Ponieważ procesy te są osadzone w specyficznym kontekście organizacji zajmujących się działalnością twórczą, ulotną, przez niektórych uważaną za mistyczną, założono, że można zaobserwować w nich zarówno twórczość artystyczną, jak i twórczość organizacyjną. Ze względu na to, że autorka nie odnalazła rezultatów badań dotyczących procesów rekrutacji i selekcji artystów w pierwszym kroku, po przestudiowaniu literatury, zrealizowała ona badania wstępne mające pełnić rolę tła do badań właściwych. W rezultacie badań ankietowych wśród 143 celowo dobranych artystów sztuk scenicznych, okazało się, że doświadczenia uczestnictwa w procesach rekrutacji i selekcji mają bardzo indywidualny charakter.

Na podstawie literatury, zwiadu badawczego i zrealizowanych badań wstępnych stwierdzono, że:

- organizacje artystyczne są unikatowe ze względu na wykorzystywane zasoby ludzkie. Są w nich zatrudnieni zawodowi twórcy-artyści biorący udział w realizowaniu twórczych procesów powstawania dzieł artystycznych, pracujący w warunkach stymulujących ich twórczość artystyczną (np. ćwiczenia wokalne i taneczne, próby).
- procesy rekrutacji i selekcji w organizacjach artystycznych mają charakter ciągły. Artyści starają się np. o: zatrudnienie w instytucji artystycznej w określonym zespole artystycznym np. orkiestrze, balecie, chórze, zespole aktorskim, angaż w przedsięwzięciu artystycznym np. spektaklu lub koncercie, rolę w przedsięwzięciu artystycznym np. solową czy częstotliwość występu na scenie w przypadku ról dublowanych.
- ocena artystów w procesach rekrutacji i selekcji jest realizowana w oparciu o kryteria jawne i ukryte. Do jawnych kryteriów doboru należą m.in.: zdobyte wykształcenie artystyczne i dorobek artystyczny, płeć i wygląd, zdrowie i sprawność fizyczna. Do ukrytych kryteriów doboru należą np.: intuicja i wiara w możliwości artysty, subiektywne oceny dotychczasowych kreacji artystycznych, wizja artystyczna reżysera, przeczucia realizatorów dzieła artystycznego.

- realizatorami procesów rekrutacji i selekcji artystów w organizacjach artystycznych są również artyści. W zależności od typu organizacji artystycznej w przesłuchaniach wstępnych, audycjach, castingach biorą udział: dyrektorzy, dyrektorzy artystyczni, reżyserzy, kierownicy zespołów artystycznych i pedagodzy zespołów artystycznych. Decyzje o zatrudnieniu artysty najczęściej są podejmowane zespołowo.
- relacja pomiędzy twórczością artystyczną artysty a twórczością realizowania procesów rekrutacji i selekcji jest niewiadomą. Poznanie epistemologiczne tej relacji jest możliwe z punktu widzenia konstruowanych światów społecznych przez badanych artystów.

W efekcie ustalono, że tego typu wnioski są nazbyt powierzchowne i należy pogłębić badania. Zdecydowano się zatem na zrealizowanie badań biograficznych z zastosowaniem techniki wywiadu narracyjnego. Pozyskano dziewięciu rozmówców, którzy poprzez narracje ujęli procesy rekrutacji i selekcji w swoich doświadczeniach biograficznych. Autorkę interesowały doświadczenia udziału w procesach rekrutacji i selekcji w specyficznych ujęciach ich uczestników. Sporządzone portrety biograficzne ukazały różnorodność podejść do badanego obszaru i bogactwo wyodrębnionych wątków. W kolejnej fazie analizy scalono materiał empiryczny, aby dogłębnie go wykorzystać i udzielić odpowiedzi na doprezyzowane w toku postępowania badawczego pytania badawcze.

Autorce udało się wskazać, kim są realizatorzy funkcji pozyskiwania artystów w organizacjach artystycznych i jakie są ich doświadczenia zawodowe w kontekście indywidualnych przeżyć badanych. W efekcie scalenia materiału o cechach twórców ustalono, że:

- specyficzne cechy pozyskiwanych artystów to wrażliwość i empatia. Z jednej strony posiadanie tych cech jest warunkiem pracy w przedsięwzięciach artystycznych. Z drugiej jednak strony niezwykle utrudnia komunikację z realizatorem procesów rekrutacji i selekcji, który zobligowany jest do krytycznej oceny artysty.
- wielu twórców odpowiedzialnych za artystyczne obsady decyduje się na ponoszenie odpowiedzialności za popełnione przez nich błędy w doborze. Twórcy ci potrafią docenić determinację artystów i dzięki temu powierzają im odpowiedzialne zadania zawodowe.

Poszukując strumieni inspiracji twórców do realizowania procesów rekrutacji i selekcji artystów, stwierdzono, że:

- niezwykle często twórcy ufają swojej intuicji w doborze. Nie koncentrują się na planowaniu procesów rekrutacji i selekcji, lecz wierzą w to, że podczas spotkania z artystą poczują „chemię” i „dobrą energię”.
- wielu twórców nie planuje procesów rekrutacji i selekcji, gdyż preferują wielokrotną pracę z tymi samymi artystami. Argumentacja twórców to upraszczanie procesu powstawania dzieła twórczego poprzez pracę z zaufanym i sprawdzonym zespołem artystów (kapitał rozpoznania).

- twórcy rozpoznawalni oraz zatrudnieni w prestiżowych organizacjach marginalizują procesy rekrutacji i selekcji, gdyż z ich doświadczeń wynika, że właśnie prestiż jest siłą przyciągającą artystów do organizacji artystycznych. Zdaniem tych rekruterów-selekcjonerów nie potrzeba więcej zabiegów doskonalących tę subfunkcję.
- istnieją tacy rekruterzy/selekcjonerzy, dla których ważne jest budowanie pozytywnych relacji z artystami i w tym celu czerpią wzorce z przeżyć znanych im bohaterów literackich. Sztuka staje się dla nich środkiem arteterapeutycznym i inspiracją do kreowania pozytywnej atmosfery np. realizowanych castingów.
- często decyzje personalne są rezultatem pracy zespołów składających się z artystów reprezentujących różne dyscypliny. Artyści zaangażowani w takie komisje zakładają, że w wyniku konfrontacji poglądów będą w stanie wypracować sprawiedliwe decyzje o doborze. Praca zespołowa pomaga im także ograniczyć poczucie odpowiedzialności za błędy w doborze.

Ponadto potwierdzono w jak nieprzewidywalnym i trudnym do zwymiarowania kontekście realizowane są procesy rekrutacji i selekcji artystów. Ustalono, że obecnie twórcy muszą mierzyć się z ewolucją sztuk widowiskowych, która wymaga nowych kompetencji od artystów. Ustalono również, że to nie komfortowe warunki pracy, a zapowiedź twórczego fermentu jest najważniejszym instrumentem rekrutacji artystów. Stwierdzono, że w wielu przypadkach praca artysty wymaga odnalezienia się w konkretnej sytuacji twórczej, co jest możliwe do zweryfikowania dopiero w procesie realizacji dzieła twórczego. W szczególnie trudnej sytuacji pozyskiwania talentów są organizacje będące tzw. kolejnym wyborem w decyzjach zawodowych artystów (np. organizacje zajmujące się folklorem).

Autorka uważa ponadto, że istnieją pewne zależności między sytuacją artystów a kandydatów do pracy w innych organizacjach niż artystyczne. Choć niemożliwy jest, jej zdaniem, transfer specyficznych technik rekrutacji i selekcji, to pewne atrybuty twórczości organizacyjnej stanowią uniwersalny kanon będący wyznacznikiem dla projektantów tychże procesów. Wyrażone w tabeli rekomendacje ukazane są w perspektywie podmiotowości i indywidualności każdego kandydata do pracy.

Niniejsza monografia stanowi przyczynek do pogłębiania badań naukowych realizowanych wśród artystów. Zdaniem autorki warto byłoby w kolejnych badaniach:

- porównać doświadczenia artystów – uczestników rodzimego rynku pracy – z doświadczeniami zagranicznych artystów oraz porównać strategie pozyskiwania artystów w polskich i zagranicznych organizacjach zajmujących się sztukami widowiskowymi,
- zanalizować postawy artystów wobec pracy artystycznej i pozaartystycznej w kontekście zróżnicowania ze względu na wiek,
- zanalizować konsekwencje porażek artystów w procesach rekrutacji i selekcji do organizacji zajmujących się twórczością artystyczną dla przebiegu ich karier zawodowych, w tym ewentualnej reorientacji zawodowej,

Tabela 30. Atrybuty twórczości organizacyjnej w procesach rekrutacji i selekcji jako propozycja praktycznych rekomendacji

Atrybuty twórczości organizacyjnej w procesach rekrutacji i selekcji	
Profesjonalizacja	<ul style="list-style-type: none"> – stosowanie zarówno znanych (np. z organizacji biznesowych), jak i nowych (wymyślonych na potrzeby konkretnego procesu) technik rekrutacji i selekcji, – dążenie do doskonalenia procesu pomimo jego powtarzalności, – postępowanie zgodnie z obowiązującymi normami społecznymi np. etycznymi.
Przyzwolenie na błędy	<ul style="list-style-type: none"> – świadome akceptowanie nieprzewidywalności procesu rekrutacji i selekcji na każdym jego etapie, – akceptowanie niewłaściwych decyzji w całym procesie rekrutacji i selekcji, – szybkie reagowanie w obliczu pojawiających się problemów.
Zrozumienie wrażliwości kandydatów do pracy	<ul style="list-style-type: none"> – zrozumienie, że kandydat rozwinie swoje umiejętności w procesie rozwoju w organizacji, – zrozumienie, że współczesny kandydat do pracy jest wrażliwy na punkcie oceny jego osoby.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

- porównać proces ubiegania się o pracę w różnych środowiskach zawodowych (np. artystycznych i sportowych), w których pracownicy ponoszą wysokie koszty (finansowe i emocjonalne) przygotowania zawodowego,
- rozwinąć na gruncie nauk pedagogicznych refleksję nad kształceniem studentów uczelni artystycznych w kierunku przedsiębiorczości i świadomego zarządzania karierą zawodową.

Ponadto w toku analizowania zebranego materiału empirycznego uznano, że zasadnym byłoby uzupełnienie rezultatów o analizę tekstów pozyskanych z wywiadów prasowych z artystami. Zdaniem autorki w dyskursie publicznym pojawia się wiele głosów, zarówno wybitnych osobowości kultury, jak i przedstawicieli zespołów artystycznych instytucji kultury, dotyczących ich troski o sytuację zawodową artystów. Stanowią one, zdaniem autorki, cenny, niewykorzystany materiał badawczy do analizy doświadczeń biograficznych artystów w różnych kontekstach.

Bibliografia

- Adamiec M., Kożusznik B. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor – kreator – inspirator*, Akade, Kraków.
- Alheit P. (2001), *Wywiad narracyjny*, tłum. A. Mrozowicki, https://3679b9b5-a-62cb3a1a-s-sites.googlegroups.com/site/mrozowicki/dla-studentow/techniki-analizy-jakosciowej-komunikacja/Alheit_wywiadnarracyjny.pdf?attachauth=ANoY7crawLYP-CXfEymzhuSjPraFseR8SA4A_Sta0wN-BT-bbj6GpYh9idvhjA6ya1cdf017b-VqaZ-za5-0L-J1cAO3mkOP0mkJN3zylIFlZgn-IcHlhiWma8szmLGIU6B8Z4bkUkFs8VT-gJtgQt97_v1zy69WXNBhxtk4WySIC-MOUcv90J1g04abAwboPiIam4IHJUxYQt-4TEuiR2lNv1uuVD2bFTuFR0bY9_Imp2_cVA0DZpWhZdw0_cz0TJncXo7xMDNlc_dJsklSwzvIoF02mbSDMbGRkho6aJcvfQAzfGrSfx_BYI%3D&attredirects=0 [dostęp: 15.12.2017].
- Andersen P. H., Kragh H. (2013), *Managing Creativity in Business Market Relationships*, „Industrial Marketing Management”, no. 42/1, s. 82–85.
- Andriopoulos C. (2003), *Six Paradoxes in Managing Creativity: An Embracing Act*, „Long Range Planning”, no. 36, s. 375–388.
- Antczak Z. (2014), *Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce*, [w:] Z. Antczak, S. Borkowska (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi*, Difin, Warszawa.
- Amabile T. (1996), *Creativity in Context. Update to the Social Psychology of Creativity*, Westview Press, Boulder.
- Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Aronson E. (2009), *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Auger P. (2004), *Mesurer ou créer? La GRH mesurée!*, „Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines UQAM”, Montréal.
- Bachórz A., Stachura K. (2015), *Trajektorie sukcesu artystycznego. Strategie adaptacji artystów w polu kultury*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk.
- Baert P., Silva F. C. (2013), *Teorie społeczne w XX wieku i dzisiaj*, tłum. S. Burdziej, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
- Baran J., Lewandowski P. (2017), *Znaczenie gospodarcze sektora kultury w Polsce w latach 2008–2015*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.

- Bednarz-Łuczewska P., Łuczewski M. (2012), *Podejście biograficzne*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 91–107.
- Bieniok H. (2014), *Kreatywność jako źródło nowoczesności i rozwoju przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 73, s. 47–58.
- Bogacz-Wojtanowska E. i in. (2016), *Ogólnopolskie Badanie Losów Zawodowych Absolwentów Uczelni Artystycznych – raport ogólny*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kraków.
- Bohdziewicz P. (2001), *Wstęp*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Ibidem, Łódź, s. 5–8.
- Bombała B. (2017), *Zagadnienie wiedzy i organizacyjnej kreatywności – ujęcie fenomenologiczne*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje, Projekty”, t. 44/2, s. 25–37.
- Bratnicka K. (2010), *Twórczość jako arena badań zarządzania. Podstawowe zagadnienia i pojęcia*, „Organizacja i Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy”, nr 2, s. 5–15.
- Bratnicka K. (2015a), *Rola technologii informatycznej we wspomaganie twórczości organizacyjnej*, „e-mentor” 2015, nr 4/61, s. 59–65.
- Bratnicka K. (2015b), *Twórcza przedsiębiorczość organizacyjna*, „Studia Ekonomiczne”, t. 212, s. 23–34.
- Bratnicka-Mysłiwiec K., Dyduch W., Bratnicki M. (2018), *Klasyczne modele twórczości organizacyjnej. Implikacje dla tworzenia i przechwytywania wartości*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, z. 161, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 29–39.
- Brewster C. (1993), *Developing a „European” model of human resource management*, „The International Journal of Human Resource Management”, vol. 4/4, s. 765–784.
- Brockbank W., Ulrich D. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Press, Cambridge.
- Brockbank W., Ulrich D., Beatty D. (1999), *HR Professional Development: Creating the Future Creators at the University of Michigan Business School*, „Human Resource Management”, vol. 18, s. 111–117.
- Caldwell R. (2001), *Champions, Adapters, Consultants and Synergists: The New Change Agents in HRM*, „Human Resource Management Journal”, vol. 11/3, s. 39–52.
- Caniëls M. C., De Stobbeleir K., De Clippeleer I. (2014), *The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 23/2, s. 96–110.
- Castillo-Vergara M., Alvarez-Marin A., Placencio-Hidalgo D. (2018), *A Bibliometric Analysis of Creativity in the Field of Business Economics*, „Journal of Business Research”, vol. 85, s. 1–9.
- Cewińska J. (2007), *Dysfunkcje w procesie pozyskiwania, wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników*, [w:] Z. Janowska (red.), *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 12–28.
- Chęłpa S. (2006), *Metody badań problematyki kadrowej*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s. 471–498.
- Chianga Y., Hsu C., Hung K. (2014), *Core self-Evaluation and Workplace Creativity*, „Journal of Business Research”, vol. 67/7, s. 1405–1413.

- Csikszentmihályi M. (1996), *Creativity. Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins, New York.
- Csikszentmihályi M. (2006), *La créativité: psychologie de la découverte et de l'invention*, Laffont, Paris.
- Czakon W. (2015), *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 189–210.
- Czyżewski M. (2013), *Socjologia interpretatywna i metoda biograficzna: przemiana funkcji, antyesencjalistyczne wątpliwości oraz sprawa krytyki „Przegląd Socjologii Jakościowej”*, t. 9, nr 4, s. 14–27.
- Dereń A. M., Skonieczny J. (2016), *Zarządzanie twórczością organizacyjną. Podejście procesowe*, Difin, Warszawa.
- Dobrołowicz W. (1995), *Psychodydaktyka kreatywności*, WSBS, Warszawa.
- Doktór K. (2001), *Dobór i kariery menedżerów personalnych*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Ibidem, Łódź, s. 155–158.
- Dolot A. (2013), *Selekcja jako instrument kształtowania wizerunku pracodawcy*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 30/4, s. 85–98.
- Dragičević-Sesić M., Stojković B. (2010), *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Nowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Dziob A. (2010), *Badanie narracji – między psychologią, socjologią a językoznawstwem*, „Kwartalnik Językoznawczy”, nr 2/2, s. 2–10.
- Feist G. J. (1998), *A meta-Analysis of Personality in Scientific and Artistic Creativity*, „Personality and Social Psychology Review”, vol. 2/4, s. 290–309.
- Fletcher C. (2004), *Appraisal and Feedback: Making Performance Review Work*, wyd. 3, CIPD, London.
- Flick U. (2011), *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class: How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, Cambridge.
- Florida R. (2010), *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Fischer S., Oget D., Cavallucci D. (2016), *The Evaluation of Creativity from the Perspective of Subject Matter and Training in Higher Education: Issues, Constraints and Limitations*, „Thinking Skills and Creativity”, vol. 19, s. 123–135.
- Gabriel A. i in. (2016), *Creativity Support Systems: A Systematic Mapping Study*, „Thinking Skills and Creativity”, vol. 21, s. 109–122.
- Gabrys B. J. (2015), *Metodologiczne problemy ujęcia narracyjnego w badaniach nad organizacjami. Dyskurs organizacyjny*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Glińska-Noweś A., Furmańska-Maruszak A., Wińska J. (2015), *Przekonania na temat istoty innowacji i organizowania procesu ich kreowania jako element kultury organizacyjnej*,

- [w:] B. Mikuła (red.), *Współczesne tendencje w zachowaniach organizacyjnych*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków, s. 101–106.
- Golka M. (2008), *Socjologia sztuki*, Difin, Warszawa.
- Góralski A. (2003), *Teoria twórczości. Eseje filozoficzne i pedagogiczne*, Wydawnictwo Akademii Pedagogiki Specjalnej, Warszawa.
- Grzełońska U. (2016), *Ekonomiczna strona kultury*, Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Gudkova S. (2012), *Wywiad w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Metody i narzędzia*, t. II, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 111–130.
- Haner U. E. (2005), *Spaces for Creativity and Innovation in Two Established Organizations*, „Creativity and Innovation Management”, vol. 14/3, s. 288–298.
- Helling I. K. (1990), *Metoda badań biograficznych*, [w:] J. Włodarek, M. Ziółkowski (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, PWN, Warszawa–Poznań.
- Hesketh A., Hird M. (2010), *Using Relationship between Leaders to Leverage More Value from People: Building a Golden Triangle*, [w:] P. Sparrow, A. Hesketh, M. Hird, C. Cooper (red.), *Leading HR*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, s. 103–121.
- Housley (2008), *Employee Value Proposition*, <http://talentsmoothie.com/employee-value-proposition/> [dostęp: 29.12.2016].
- Howkins J. (2002), *Creative Economy: How People Make Money from Ideas*, London: Penguin Books.
- HR w liczbach* (2017), „Personel i Zarządzanie”, nr 5, s. 72.
- Ilczuk D. (red.) (2013), *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce. Raport z badań*, Fundacja Pro Cultura, Wyższa Szkoła Gospodarki, Warszawa–Bydgoszcz.
- Ingram T. (2016), *Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 256, s. 46–55.
- Janowska Z. (2001), *Realizacja funkcji personalnej w praktyce gospodarczej*, [w:] Z. Janowska (red.), *Zarządzanie personelem w praktyce gospodarczej*, Absolwent, Łódź, s. 8–24.
- Jerzyk E., Leszczyński G., Mruk H. (2004), *Kreatywność w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Juchnowicz M., Rostkowski T. (2001), *Profil kompetencyjny menedżera personalnego*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Ibidem, Łódź, s. 59–70.
- Kampioni-Zawadka M. (2014), *Wykorzystanie mediów społecznościowych w procesie rekrutacji pracowników i ich wpływ na budowanie wizerunku atrakcyjnego pracodawcy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, nr 2/9, s. 61–80.
- Karwowski M. (2009a), *Klimat dla kreatywności. Koncepcje, metody, badania*, Difin, Warszawa.
- Karwowski M. (2009b), *Zgłębianie kreatywności. Studia nad pomiarem poziomu i stylu twórczości*, Wydawnictwo APS, Warszawa.
- Katzenbach J. R. (2000), *Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of Your Employees*, Harvard Business Press, Boston.
- Kaufman J. C., Beghetto R. A. (2009), *Beyond Big and Little: The Four c Model of Creativity*, „Review of General Psychology”, vol. 13/1, s. 1–12.

- Kawka T., Listwan T. (2006), *Dobór pracowników*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa, s. 101–147.
- Kazimierski A. (2017), *Jak firmy powinny budować ofertę zatrudnienia, aby zachęcić najlepszych kandydatów do pracy?*, „Personel i Zarządzanie”, nr 12/333, s. 8–31.
- Każmierska K. (1997), *Wywiad narracyjny – technika i pojęcia analityczne*, [w:] M. Czyżewski, A. Piotrowski, A. Rokuszewska-Pawełek (red.), *Biografia a tożsamość narodowa*, Katedra Socjologii Kultury UŁ, Łódź, s. 35–44.
- Każmierska K. (2013), *Badanie biograficzne w naukach społecznych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 9, nr 3, s. 6–10.
- Każmierska K., Schütze F. (2013), *Wykorzystanie autobiograficznego wywiadu narracyjnego w badaniach nad konstruowaniem obrazu przeszłości w biografii. Na przykładzie socjologicznego porównania narracji na temat życia w PRL-u i NRD*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 9, nr 4, s. 122–139.
- Kędziora A., Kościelna A. (2017), *Pomiędzy projektem a strategią-zarządzanie wydarzeniami muzycznymi w instytucji artystycznej*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 18/3, s. 343–358.
- Kleinmann M. i in. (2011), *A Different Look at Why Selection Procedures Work: The Role of Candidates' Ability to Identify Criteria*, „Organizational Psychology Review”, no. 1/2, 128–146.
- Klijin M., Tomic W. (2010), *A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective*, „Journal of Management Development”, vol. 29/4, s. 322–343.
- Kłamstwa w CV na polskim rynku pracy-raport z badania ankietowego, IBBC Group, BackgroundScreening Service, https://hrpolska.pl/uploads/Raport_K%C5%82amstwa%20w%20CV%20na%20polskim%20ryнку%20pracy.pdf [dostęp: 29.01.2018].
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2014), *Zaangażowane badania jakościowe*, „Problemy Zarządzania”, nr 12/1, s. 9–17.
- Konecki K. T. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2011), *Wstęp. Badania etnograficzne organizacji*, [w:] M. Kostera (red.), *Etnografia organizacji. Badania polskich firm i instytucji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, s. 9–22.
- Kostera M. (2013), *Helikon S.A., czyli o sztuce, zarządzaniu i inspiracji*, „Zarządzanie Kulturą”, t. 6, nr 2, s. 46–53.
- Kohli M. (2012), *Biografia: relacja, tekst, metoda*, [w:] K. Każmierska (red.), *Metoda biograficzna w socjologii*, NOMOS, Kraków, s. 125–137.
- Kowalewski M., Nowak A., Thurow R. (2016), *Środowisko twórcze: lokalność, różnicowanie, odróżnianie się*, [w:] *Kultura od nowa. Badania – trendy – praktyka*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk, s. 51–59.
- Kozielecki J. (1980), *A Transgressive Model of Man*, „New Ideas in Psychology”, vol. 4, s. 89–105.
- Kozielecki J. (2009), *Psychotransgresjonizm. Zarys nowego paradygmatu*, [w:] J. Kozielecki (red.), *Nowe idee w psychologii*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 89–105.
- Krajewska-Nieckarz M., Białas K. B. (2013), *Proces doboru personelu do wirtualnego zespołu projektowego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14/11 (cz. 1), s. 89–103.

- Krawczak E. (2013), *Konteksty polskiej socjologii sztuki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Król M. (2012), *Profil kreatywnego HR-owca*, [w:] A. Lipka (red.), *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (wybrane zagadnienia)*, „Studia Ekonomiczne”, nr 83, s. 57–70.
- Krzyworzeka P. (2011), *W obronie rutyny w zarządzaniu. O zachowaniach rutynowych, rytualnych i performatywnych w sytuacjach niepewności*, „Master of Business Administration”, vol. 3/110, s. 39–48.
- Kubecka M., Białek-Graczyk M. (2016), *Jaskółki. Nowe zjawiska w warszawskich instytucjach i nie instytucjach kultury*, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”, <http://www.nck.pl/media/attachments/317271/Jask%C3%B3lki.%20Nowe%20zjawiska%20w%20warszawskich%20instytucjach%20i%20nieinstytucjach%20kultury.pdf> [dostęp: 2.11.2017].
- Kultura w 2016 roku* (2017), GUS, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa.
- Kvale S. (2004), *Interviews. Wprowadzenie do jakościowego wywiadu badawczego*, Trans Humana, Białystok.
- Lasocińska K. (2009), *Badania biograficzne twórców. Rola twórczości w kształtowaniu życia*, [w:] K.J. Szmidt (red.), *Metody pedagogicznych badań nad twórczością*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź, s. 105–146.
- Lee B., Fraser I., Fillis I. (2018), *Creative Futures for New Contemporary Artists: Opportunities and Barriers*, „International Journal of Arts Management”, vol. 20/2, s. 9–19.
- Lee B., Fillis I., Lehman K. (2018), *Art, Science and Organisational Interactions: Exploring the Value of Artist Residencies on Campus*, „Journal of Business Research”, vol. 85, s. 444–451.
- Lendzion J., Penc J. (2007), *Planowanie zatrudnienia i pozyskiwanie pracowników sprzyjających powodzeniu organizacji*, [w:] E. Jędrych (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi dla menedżerów średniego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Limont W. (2010), *Pedagogika twórczości, czyli edukacja ku twórczości*, [w:] B. Śliwerski (red.), *Pedagogika 4*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot, s. 263–289.
- Lipka A. (2013), *Zastosowanie analizy danych biograficznych do badania przebiegu twórczości w aspekcie pracoholizmu*, [w:] A. Lipka, S. Waszczak, A. Winnicka-Wejs, *Aktywność twórcza a pracoholizm. Jak utrzymać kapitał kreatywności pracowników?*, Difin, Warszawa, s. 81–99.
- Lipka A., Waszczak S. (2017), *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*, CeDeWu, Warszawa.
- Lipka A., Król M., Winnicka-Wejs A. (2011), *Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu*, Difin, Warszawa.
- Listwan T. (1995), *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo Kadry, Wrocław.
- Listwan T. (2001), *Wpływ menedżera personalnego na rozwój firmy*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Ibidem, Łódź, s. 53–58.
- Listwan T. (2010) (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Ludwicyński A. (2001), *Kryteria oceny pracy menedżera personalnego*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Ibidem, Łódź, s. 127–138.

- Magyari-Beck I. (1990), *An Introduction to the Framework of Creatology*, „Journal of Creative Behaviour”, vol. 24, s. 151–160.
- Malewski M. (2012), *Metodologia badań społecznych-ortodoksja i refleksyjność*, „Terazniejszość – Człowiek – Edukacja”, nr 4/60, s. 29–46.
- Manzoni B., Caporarello B. (2017), *Managing Creative Firms by Adopting a Paradox Framework: The Case of Studio Libeskind*, „International Journal of Arts Management”, vol. 20/1, s. 54–62.
- Marka Pracodawcy w Polsce* (2017), Markapracodawcy.pl, <http://markapracodawcy.pl/marka-pracodawcy-polsce/> [dostęp: 7.05.2018].
- Markiel K. (2002), *Syndrom odpowiedzialności. Optyka samorządowa – Małopolska*, [w:] E. Orzechowski (red.), *Kultura – gospodarka – media*, Centrum Animacji Kultury, Kraków, s. 54–62.
- Mażnica Ł. (2013), *Kultura – kreatywność – innowacyjność*, [w:] J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa, s. 399–412.
- McEntire L. E., Greene-Shorridge T. M. (2011), *Recruiting and Selecting Leaders for Innovation: How to Find the Right Leader*, „Advances in Developing Human Resources”, vol. 13/3, s. 266–278.
- Miles M. B., Huberman A. M. (2000), *Analiza danych jakościowych*, Trans Humana, Białystok.
- Mirski A. (2006), *Twórczość jako wyzwanie i szansa dla współczesnego zarządzania*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 7, s. 71–93.
- Mirski A. (2014), *Zarządzanie kreatywnościami, twórczościami oraz innowacyjnościami w instytucji edukacyjnej*, [w:] M. Kołodziejski (red.), *Twórcza codzienność w kształceniu i wychowaniu*, Wydawnictwo Akademii Humanistycznej im. A. Gieysztor, Pułtusk, s. 93–114.
- Mizera-Pęczek P. (2016a), *Błędy w procesie selekcji pracowników kreatywnych*, „Marketing i Rynek”, nr 3, s. 631–639 (CD).
- Mizera-Pęczek P. (2016b), *Antynomies of Creative Attitudes of Employees*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy–Innowacje–Projekty”, t. 4/42, s. 155–162.
- Mizera-Pęczek P. (2017), *Twórczość a profesjonalizm specjalisty zarządzania zasobami ludzkimi w reprezentacjach pojęciowych studentów kierunku zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Marketing i Rynek”, nr 4, s. 269–276.
- Mizera-Pęczek P. (2018), *Specyfika organizowania castingu w procesie selekcji artystów*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, t. 3, nr 52, s. 101–110.
- Modrzejewska-Świgulska M. (2014), *Twórczość codzienna w narracjach pedagogów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Mooney R. L. (1963), *A Conceptual Model for Intergrating for Approaches to the Identification of Creative Talent*, [w:] C. W. Taylor, F. Barron (red.), *Scientific Creativity: Its Recognition and Development*, Wiley, Nowy Jork, s. 331–340.
- Morawski M., Mikuła B. (2009), *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3/4.
- Naksianowicz-Gołaszewska M. (1958), *Twórczość i osobowość twórcza*, KUL, Lublin.
- Nalaskowski A. (1998), *Społeczne uwarunkowania twórczego rozwoju jednostki*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

- Namyślak B. (2014), *Sektor kreatywny w gospodarce*, „Gospodarka Narodowa”, t. 270/2.
- Nawrat D. (2013), *Twórczość jako źródło innowacyjności zespołów zadaniowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 14/12 (cz. 2 Zarządzanie w XXI wieku. Menedżer innowacyjnej organizacji), s. 77–90.
- Nęcka E. (1994), *TROP. Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Nęcka E. (1995), *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Nęcka E. (2005), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nowak-Wolna K. (2007), *Analiza wytworu jako metoda badania twórczości artystycznej*, [w:] W. A. Sacher (red.), *Obszary badań naukowych w edukacji artystycznej*, Wyższa Szkoła Administracji, Bielsko-Biała.
- Oleś P. K., Drat-Ruszczak K. (2015), *Osobowość*, [w:] J. Strelau, D. Doliński (red.), *Psychologia akademicka*, t. 1, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 651–764.
- Pauli U. (2008), *Pozyskiwanie utalentowanych pracowników*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Płosarek U. (2012), *EVP gotowane na twardo*, <https://uplosarek.wordpress.com/2012/05/28/evp-gotowane-na-twardo/> [dostęp: 25.12.2016].
- Pochtowski A. (2001), *Jak realizować funkcję personalną w przedsiębiorstwie?*, [w:] P. Bohdziewicz (red.), *Menedżer personalny na progu XXI wieku*, Ibidem, Łódź, s. 9–16.
- Pochtowski A., Pauli U. (2013), *Profesjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3, s. 9–22.
- Połeć M. (2013), *Artyści uliczni jako przykład nieformalnej organizacji zajmującej się sztuką*, „Culture Management/Kulturmanagement/Zarządzanie Kulturą”, nr 6/2, s. 76–82.
- Popiek S. (2001), *Człowiek jako jednostka twórcza*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
- Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce* (2015), House of Skills, https://www.houseofskills.pl/wp-content/uploads/2016/02/Raport-Praktyki-w-zarz%C4%85dzaniu-talentami-w-Polsce_final_01.02.2016.pdf [dostęp: 26.06.2018].
- Proctor T. (1998), *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Spółka, Warszawa.
- Pufal-Struzik I. (2006), *Podmiotowe i społeczne warunki twórczej aktywności artystów*, Wszechnica Świętokrzyska, Kielce.
- Rokuszewska-Pawełek A. (1996), *Miejsce biografii w socjologii interpretatywnej. Program socjologii biografistycznej Fritza Schützego*, „ASK”, nr 1, s. 37–54.
- Rooney B., Belli M. L. (2011), *Directors Tell the Story. Master the Craft of Television and Film Directing*, Focal Press, Boston, s. 23–33.
- Rozmowa kwalifikacyjna: Jak się przygotować i dostać pracę? (7 rad)* (2017), Interviewme.pl, <https://interviewme.pl/blog/rozmowa-kwalifikacyjna-7-najczestszych-bledow> [dostęp: 29.01.2018].
- Rozmowa kwalifikacyjna: Pytania i najlepsze odpowiedzi (Przykłady)* (2018), Interviewme.pl, <https://interviewme.pl/blog/pytania-na-rozmowie-kwalifikacyjnej> [dostęp: 29.01.2018].
- Rószkiewicz M. i in. (2013), *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Sadowski M. (2014), *Reżyseria obsady – casting i wybór aktorów są decydujące dla filmu*, Audiowizualni.pl, <http://www.audiowizualni.pl/index.php/development-filmowy/development-produkcyjny/problematyka-developmentu-produkcyjnego/8726-rezyseria-obsady-casting-i-wybor-aktorow-sa-decydujace-dla-filmu> [dostęp: 28.11.2017].
- Salwa O. (2014), *Reżyser castingu: wirtuoz drugich skrzypiec*, „Magazyn Filmowy”, nr 5, <https://www.sfp.org.pl/wydarzenia,5,18885,1,1,Rezyser-castingu-wirtuoz-drugich-skrzypiec.html> [dostęp: 28.11.2017].
- Schenk J. W. (2016), *Siła duetów. W poszukiwaniu istoty innowacji w twórczych tandemach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schulz R. (1990), *Twórczość – społeczne aspekty zjawiska*, PWN, Warszawa.
- Schulz R. (1994), *Twórczość pedagogiczna. Elementy teorii i badań*, IBE, Warszawa.
- Sękowski A. (2004), *Inteligencja, twórczość, mądrość a wybitne zdolności*, [w:] A. Sękowski (red.), *Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 173–192.
- Siechowicz P., Wiśniewska A. (2015), „Ciekawe czasy” finansowania kultury samorządowej, *Kultura Samorządowa 25+*, http://www.nck.pl/media/attachments/314261/Ciekawe%20czaszy%20finansowania%20kultury%20samorz%C4%85dowej_Yjn4yJz.pdf [dostęp: 28.11.2017].
- Ślawecki B. (2012), *Znaczenie paradygmatów w badaniach jakościowych*, [w:] D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 78–79.
- Sobol E. (red.) (2002), *Nowy słownik języka polskiego* PWN, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sokół A. (2015), *Zarządzanie twórczością w organizacji, Koncepcja, metody i narzędzia*, CeDeWu, Warszawa.
- Sołowiej J. (1997), *Psychologia twórczości*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Sosa R., Connor A. (2018), *Innovation Teams and Organizational Creativity: Reasoning with Computational Simulations*, „The Journal of Design, Economics, and Innovation”, vol. 4/2, s. 157–170.
- Stein M. (1953), *Creativity and Culture*, „Journal of Psychology”, vol. 36, s. 311–322.
- Sternberg R. J. (2012), *The Assessment of Creativity: An Investment-based Approach*, „Creativity Research Journal”, vol. 24/1, s. 3–12.
- Stoner J. A. F., Wankel Ch. (1994), *Kierowanie*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Strużyńska J. (2014), *Krytyczne spojrzenie na współczesne zarządzanie zasobami ludzkimi – wyzwanie wieku dojrzałego teorii i praktyki*, [w:] Z. Antczak, S. Borkowska (red.), *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, Difin, Warszawa, s. 32–34.
- Strzałecki A., Kot D. (2000), *Osobowościowe wymiary twórczej przedsiębiorczości*, „Przeгляд Psychologiczny”, t. 43/3, s. 351–360.
- Sułkowski Ł. (2011), *Rozwój metodologii w naukach o zarządzaniu*, [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 30.

- Sytuacja artystów w Polsce (2017), Narodowe Centrum Kultury, <http://nck.pl/badania/projekty-badawcze/raport-sytuacja-artystow-w-polsce> [dostęp: 27.01.2018].
- Szmidt K. J. (2007), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Szmidt K. J. (2009), *Współczesne podejścia w pedagogicznych badaniach nad twórczością: przegląd wybranych stanowisk*, [w:] K. J. Szmidt (red.), *Metody pedagogicznych badań nad twórczością*, Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź, s. 11–28.
- Szmidt K. J. (2013), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot.
- Szymaniak J. (2013), *Metoda biograficzna w pedagogice*, „Studia Gdańskie. Wizje i rzeczywistość”, t. 10, s. 365–381.
- Środa-Murawska S. (2013), *Przestrzenny zasięg oddziaływania instytucji artystycznej nieposiadającej swojej siedziby*, „Miasto – Sztuka – Nauka – Gospodarka”, s. 68–76.
- Tatarkiewicz W. (1988), *Dzieje sześciu pojęć: sztuka, piękno, forma, twórczość, odtwórczość, przeżycie estetyczne*, PWN, Warszawa.
- Taylor I. A. (1975), *An Emerging View of Creative Actions*, „Perspectives in Creativity”, s. 297–325.
- Torrington D., Hall L. (1998), *Human Resource Management*, Prentice Hall, London.
- Towse R. (2011), *Ekonomia kultury. Kompendium*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Trendy HR 2017. Zmiana zasad w erze cyfryzacji (2017), Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/human-capital/articles/raport-trendy-hr-2017.html> [dostęp: 27.01.2018].
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Management. The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ulrich D., Brockbank W. (2013), *Tworzenie wartości przez dział HR*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Ulrich D. i in. (2010), *Nowoczesne zarządzanie zasobami ludzkimi. Transformacja zgodna z oczekiwaniami klientów i inwestorów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Wagner I. (2005), *Sprzężenie karier. Konstrukcja karier w środowiskach artystycznych i intelektualnych*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 1, nr 1, s. 20–41.
- Węglowska-Rzepa K. (2011), *Aktywna wyobraźnia – odkrywanie twórczych potencjałów psyche*, [w:] B. Bartosz, A. Keplinger, M. Straś-Romanowska (red.), *Transgresje – innowacje – twórczość*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 52–70.
- Włodarek J., Ziółkowski M. (red.) (1990), *Metoda biograficzna w socjologii*, PWN, Warszawa–Poznań.
- Wojtaszczyk K. (2016), *The Idea and Instruments for Building a Positive Candidate Experience*, „WEI International Academic Conference Proceedings”, vol. 5, s. 70–76.
- Wojtaszczyk K., Mizera-Pęczek P. (2016), *Propozycja wartości zatrudnienia a zaangażowanie pracowników sektora kultury*, Wydawnictwo SIZ, Łódź.
- Wojtczuk-Turek A. (2015), *Artefakty w badaniach jakościowych w naukach o zarządzaniu – wybrane problemy*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/167, s. 11–36.
- Wortal Publicznych Służb Zatrudnienia, Wyszukiwarka Zawodów i specjalności, http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/242309?_jobclas

- sificationportlet_WAR_nnkportlet_backUrl=http%3A%2F%2Fpsz.praca.gov.pl%2F-rynek-pracy%2Fbazy-danych%2Fklasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci%2Fwyszukiwarka-opisow-zawodow%2F%3Fp_p_id%3Djobclassificationportlet_WAR_nnkportlet%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1%26_jobclassificationportlet_WAR_nnkportlet_query%3D242309 [dostęp: 3.02.2018].
- Wróblewska M. (2015a), *Kompetencje twórcze w dorosłości*, Trans Humana, Białystok.
- Wróblewska M. (2015b), *Podmiotowe kompetencje twórcze i transgresja w perspektywie inwestycyjnej i zarządzania*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1/52, s. 160–168.
- Wróblewski Ł. (2015), *Innowacje w procesie budowania wartości instytucji kultury*, [w:] J. Kurowska-Pysz, Ł. Wróblewski (red.), *Wybrane problemy zarządzania i marketingu w instytucjach kultury*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Varbanova L. (2015), *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Yu K. Y. T., Davis H. M. (2017), *Integrating Job Search Behavior into the Study of Job Seekers' Employer Knowledge and Organizational Attraction*, „The International Journal of Human Resource Management”, nr 30/9, s. 1448–1476.
- Zadłużny M. (2014), *Twórczość w polu działalności animatora kultury*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, nr 15, s. 213–226.
- Zadłużny M. (2015), *Biograficzne konteksty formowania się postawy twórczej*, „Dyskursy Młodych Andragogów”, nr 16, s. 231–248.
- Zych B. (2011), *Kandydaci 2.0 – raport z badań*, <http://hrstandard.pl/2011/05/30/kandydaci-nie-chca-aplikowac-do-pracy-na-facebooku/> [dostęp: 28.01.2018].
- Zych B. (2015), *Pierwszy w Polsce raport: „Kłamstwa w CV na polskim rynku pracy”*, <http://hrstandard.pl/2015/10/21/pierwszy-w-polsce-raport-klamstwa-w-cv-na-polskim-ryнку-pracy/> [dostęp: 25.01.2018].

Aneks

Załącznik 1. Kwestionariusz ankiety do badania opinii związanych z uczestnictwem w procesie rekrutacji i selekcji artystów sztuk scenicznych

Droga Artystko, Drogi Artysto,

niniejszy kwestionariusz służy do badania opinii zarówno o fizycznych, jak i emocjonalnych doświadczeniach związanych ze staraniem się o zatrudnienie w organizacji artystycznej, np. teatrze, filharmonii, operze lub w przedsięwzięciu artystycznym (np. koncercie). Jeśli jesteś Artystą/Artystką Sztuk Scenicznych, który/która w ciągu ostatnich 5 lat przynajmniej jeden raz ubiegał/a się o pracę/rolę, proszę Cię o udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w niniejszym formularzu.

Proszę, abyś przypomniała/przypomniał sobie ostatnią sytuację, gdy starałaś/eś się o pracę w organizacji artystycznej i w odniesieniu do tego procesu rekrutacji i selekcji, udzieliła/ił odpowiedzi.

Badanie jest całkowicie anonimowe i udział w nim dobrowolny. Wyniki zostaną wykorzystane jedynie w opracowywanej przeze mnie rozprawie doktorskiej.

Z wyrazami wdzięczności
mgr Patrycja Mizera-Pęczek

1. Skąd dowiedziałaś/eś się o naborze do organizacji artystycznej?
 - od znajomych
 - ze strony internetowej organizacji, która prowadziła nabór
 - z ogłoszenia opublikowanego na branżowym portalu rekrutacyjnym (np. przesluchania.com, e-teatr.pl)
 - z ogłoszenia opublikowanego na portalu rekrutacyjnym (np. pracuj.pl, infopraca.pl)
 - z ogłoszenia opublikowanego w social mediach
 - z ogłoszenia opublikowanego w prasie

- z akcji promocyjnej prowadzonej w mojej szkole artystycznej
 - otrzymałam/em spersonalizowane zaproszenie
 - inne.....
2. Kto oceniał Twoją kandydaturę do pracy w organizacji artystycznej?
- jedna osoba (np. dyrektor instytucji lub reżyser lub kierownik artystyczny)
 - więcej niż jedna osoba
3. Z jakimi metodami selekcji miałeś styczność podczas starania się o pracę w tej organizacji (proszę wybrać wszystkie możliwe odpowiedzi)?
- analiza CV/życiorysu artystycznego/ankiety biograficznej/kwestionariusza kandydata
 - testy psychologiczne
 - testy wiedzy teoretycznej
 - próbki pracy (np. wysłałeś nagranie swojego wykonania)
 - rozmowa rekrutacyjna/kwalifikacyjna
 - casting/przesłuchanie/audycja wstępna
 - rekomendacje/sprawdzenie referencji
 - inne:.....
4. W ogłoszeniu o prowadzonym naborze pojawiły się informacje o (zaznacz wszystkie możliwe odpowiedzi):
- wymaganiach stawianych kandydatom do pracy (np. wiek, wygląd, wykształcenie)
 - repertuarze, który należy przygotować na przesłuchanie
 - oferowanej formie zatrudnienia
 - wysokości oferowanego wynagrodzenia
 - oferowanych świadczeniach socjalnych
 - innych korzyściach oferowanych pracownikom
 - częstotliwości prób
 - częstotliwości występów artystycznych
 - częstotliwości wyjazdów w delegacje
 - dalszych krokach rekrutacji
 - inne.....
 - nie dotyczy, gdyż nie miałam/em styczności z ogłoszeniem o naborze
5. Jaki był rezultat Twojego starania się o pracę w organizacji artystycznej?
- odrzucono moją kandydaturę – pomiń pytanie 9
 - dostałam/em propozycję pracy – przejdź do pytania 9
6. Czy odrzucenie Twojej kandydatury do pracy spowodowało Twoją niechęć do tej organizacji (np. nie uczestniczysz w spektaklach w tej organizacji w roli widza)?
- Tak
 - Nie
 - Nie mam zdania

7. Czy odrzucenie Twojej kandydatury do pracy spowodowało, że zniechęciłeś/aś się do starania o pracę w organizacjach artystycznych?
- Tak Nie Nie mam zdania
8. Czy odrzucenie Twojej kandydatury do pracy było dla Ciebie negatywnym doświadczeniem, które osłabiło Twoją wiarę we własne możliwości?
- Tak Nie Nie mam zdania
9. Które z Twoich cech i aktywności, w Twoim odczuciu, w największym stopniu wpłynęły na podjęcie decyzji o zaproponowaniu Ci pracy (wybierz wszystkie możliwe odpowiedzi)?
- wiedza w uprawianej dyscyplinie sztuki
- wysoki poziom artystycznego rzemiosła
- wygląd
- sprawność fizyczna
- orientacja seksualna
- kompetencje społeczne (np. umiejętność radzenia sobie z konfliktami, umiejętność pracy w zespole)
- determinacja i wytrwałość przejawiająca się w konsekwentnym uczestnictwie w procesach rekrutacji i selekcji (w końcu zostałam/zostałem zauważony/a)
- ekspansywne promowanie swojego dorobku artystycznego (np. na konkursach, w internecie)
- radzenie sobie z odrzuceniem i krytyką
- otwartość na nowe doświadczenia współpracy
- umiejętność nawiązywania relacji z osobami z branży
- inne.....
- Oceń na skali 5-stopniowej, na ile zgadzasz się z poniższymi stwierdzeniami w odniesieniu do ostatniej sytuacji uczestnictwa w procesie rekrutacji i selekcji.
10. Otrzymałam/em wszystkie niezbędne informacje potrzebne do ubiegania się o pracę (np. informacje o czasie i miejscu spotkania, nuty, harmonogram przesłuchania itp.).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
11. Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją wiedzę w uprawianej dyscyplinie sztuki.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
12. Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje rzemiosło artystyczne i dorobek artystyczny.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie

13. Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją sumiennność w przygotowaniu się do przesłuchania/castingu/rozmowy rekrutacyjnej.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
14. Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje dopasowanie do roli/do organizacji (np. możliwości artystyczne, wygląd, sprawność fizyczną).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
15. Uważam, że poświęcono wystarczająco dużo czasu na ocenę mojej kandydatury.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
16. Proces rekrutacji i selekcji miał nowatorski charakter (np. niekonwencjonalny, oryginalny, inny niż zazwyczaj).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
17. W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano przepisów prawa.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
18. W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano mojej godności (np. nie otrzymałam/em niemoralnej propozycji w zamian za pracę).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
19. Decyzja o odrzuceniu mojej kandydatury została mi przekazana we właściwy sposób (otrzymałam/em wyczerpujące informacje o powodach odrzucenia mojej aplikacji i o proponowanych kierunkach rozwoju zawodowego, by w przyszłości sprostać wymogom procesu rekrutacji i selekcji).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie Nie dotyczy
20. Proces rekrutacji i selekcji był realizowany profesjonalnie.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie
21. Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z intuicji decydentów.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
- Raczej nie Zdecydowanie nie

22. Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z wiary decydentów w moje możliwości artystyczne.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
23. Osoby decydujące o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury miały odmienne zdania co do mojego dopasowania do roli/organizacji (np. byłam/em świadkiem ich sporu, wymiany zdań).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie Nie dotyczy
24. Decydenci w procesie rekrutacji i selekcji stworzyli atmosferę sprzyjającą otwartości i współpracy.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
25. Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej była zrzędzeniem losu i splotem okoliczności.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
26. Podczas procesu selekcji starano się rozpoznać moją wrażliwość artystyczną.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
27. Podczas procesu rekrutacji i selekcji założono, że rozwinę się w toku przygotowywania do kreacji artystycznej.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
28. Podczas procesu selekcji byłam/em subtelnie oceniany (np. nie zostałam/em obrażony, krytyka była konstruktywna).
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
29. Podczas procesu selekcji wsłuchano się w moją wizję współpracy z organizacją.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
30. Podczas procesu selekcji miałam/em możliwość podzielenia się swoimi planami zawodowymi i wizją kariery z osobą decydującą/osobami decydującymi o rezultacie naboru.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie

31. Uważam, że osoba/osoby decydująca/e o moim zatrudnieniu posiadała/y do tego adekwatną wiedzę z obszaru sztuki.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
32. Uważam, że osoba/osoby decydujące o moim zatrudnieniu posiadały doświadczenie w pracy z artystami, by dokonać właściwej oceny kandydata.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
33. Uważam, że osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury były pewne siebie i świadome swojej roli w organizacji artystycznej.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
34. Osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury były wybitnymi twórcami kultury.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
35. Nawiązanie relacji z osobami realizującymi proces rekrutacji i selekcji było pozytywnym doświadczeniem bez względu na rezultat procesu rekrutacji i selekcji.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
36. Moje wrażenia z ostatniego udziału w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej są pozytywne.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie
37. Udział w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej wzbudził we mnie zachwyć i ekscytację.
- Zdecydowanie tak Raczej tak Nie mam zdania
 Raczej nie Zdecydowanie nie

Metryka

38. Płeć:

- kobieta
 mężczyzna

39. Wiek:

- do 19 lat
 od 20 do 25 lat

- od 26 do 30 lat
- od 31 do 35 lat
- od 36 do 40 lat
- od 41 do 45 lat
- od 46 do 50 lat
- więcej niż 50 lat

40. Na jakie stanowisko pracy w organizacji artystycznej aplikowałeś/eś?

.....

41. Do jakiego typu organizacji artystycznej aplikowałeś?

- teatru dramatycznego
- teatru muzycznego
- teatru lalek
- filharmonii
- opery
- operetki
- chóru
- orkiestry
- zespołu pieśni i tańca
- innej, jakiej?

42. W jakim województwie znajduje się organizacja artystyczna, do której aplikowałeś/eś?

- dolnośląskie
- kujawsko-pomorskie
- lubelskie
- lubuskie
- łódzkie
- małopolskie
- mazowieckie
- opolskie
- podkarpackie
- podlaskie
- pomorskie
- śląskie
- świętokrzyskie
- warmińsko-mazurskie
- wielkopolskie
- zachodniopomorskie

43. Która z poniższych charakterystyk najtrafniej opisuje Twoją **aktualną** sytuację zawodową?
- jestem zatrudniona/y w organizacji artystycznej i w pełni oddaję się pracy jedynie w tym miejscu
 - jestem zatrudniona/y w organizacji artystycznej i równocześnie współpracuję z innymi organizacjami artystycznymi (np. teatrami, zespołami artystycznymi)
 - jestem zatrudniona/y w organizacji artystycznej i równocześnie współpracuję z organizacjami okołokulturalnymi (np. edukacyjnymi)
 - jestem freelancerem, aplikuję do interesujących mnie przedsięwzięć artystycznych, nie związałam/em się na stałe z żadną z organizacji artystycznych
 - nie jestem zatrudniona w organizacji artystycznej, lecz zawodowo zajmuję się działalnością okołokulturalną (np. edukacją)
 - jestem osobą bezrobotną
 - inne
44. Jaki jest poziom Twojego wykształcenia artystycznego?
- nie posiadam formalnego wykształcenia artystycznego
 - średnie wykształcenie artystyczne (np. ukończona szkoła muzyczna II stopnia)
 - ukończone studia artystyczne I stopnia
 - ukończone studia artystyczne II stopnia lub jednolite studia magisterskie
 - ukończone studia doktoranckie
45. Ile razy w ciągu ostatnich 5 lat starałaś/staraleś się o pracę w organizacji artystycznej (np. teatrze, filharmonii, operze, chórze, zespole pieśni i tańca)?
- 20 razy lub więcej
 - od 15 do 19 razy
 - od 10 do 14 razy
 - od 5 do 9 razy
 - od 1 do 4 razy
 - nie starałam się o zatrudnienie w organizacji artystycznej
46. Ile razy w ciągu ostatnich 5 lat starałaś/staraleś się o angaż w przedsięwzięciu artystycznym (np. koncercie, spektaklu, filmie)?
- 20 razy lub więcej
 - od 15 do 19 razy
 - od 10 do 14 razy
 - od 5 do 9 razy
 - od 1 do 4 razy
 - nie starałam się o angaż w przedsięwzięciu artystycznym

47. Ile razy w ciągu ostatnich 5 lat starałaś/staraleś się o wykonywanie partii solowej w przedsięwzięciu artystycznym?
- 20 razy lub więcej
 - od 15 do 19 razy
 - od 10 do 14 razy
 - od 5 do 9 razy
 - od 1 do 4 razy
 - nie starałem się o wykonywanie partii solowej
48. Czy zdarzyło Ci się aplikować spontanicznie do organizacji artystycznej (tzn. wysłałaś swój życiorys artystyczny i/lub próbkę pracy do organizacji, w której nie prowadzono aktualnie naboru dla artystów)?
- Tak Nie
49. Czy kiedykolwiek korzystałaś z usług agencji pośrednictwa pracy (np. agencji aktorskiej, eventowej itp.)?
- Tak Nie

Załącznik 2. Tabele zbiorcze z wynikami badań ankietowych

Tabela 31. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych (ocen procesów rekrutacji i selekcji) wraz z testem Kołmogorowa-Smirnowa

Analizowane zmienne	<i>M</i>	<i>Me</i>	<i>SD</i>	<i>Sk.</i>	<i>Kurt.</i>	<i>Min.</i>	<i>Maks.</i>	<i>K-S</i>	<i>p</i>
Otrzymałam/em wszystkie niezbędne informacje potrzebne do ubiegania się o pracę (np. informacje o czasie i miejscu spotkania, nuty, harmonogram przesłuchania itp.).	3,92	4	1,28	-1,00	-0,27	1	5	0,27	<0,001
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją wiedzę w uprawianej dyscyplinie sztuki.	3,39	4	1,12	-0,80	-0,28	1	5	0,32	<0,001
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje rzemiosło artystyczne i dorobek artystyczny.	3,35	4	1,10	-0,40	-0,69	1	5	0,26	<0,001
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją sumienność w przygotowaniu się do przesłuchania/castingu/rozmowy rekrutacyjnej.	3,46	4	1,14	-0,38	-0,94	1	5	0,27	<0,001
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje dopasowanie do roli/do organizacji (np. możliwości artystyczne, wygląd, sprawność fizyczną).	3,59	4	1,22	-0,76	-0,42	1	5	0,30	<0,001
Uważam, że poświęcono wystarczająco dużo czasu na ocenę mojej kandydatury.	3,24	3	1,25	-0,17	-1,10	1	5	0,21	<0,001
Proces rekrutacji i selekcji miał nowatorski charakter (np. niekonwencjonalny, oryginalny, inny niż zazwyczaj).	3,06	3	1,26	-0,11	-1,13	1	5	0,21	<0,001
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano przepisów prawa.	3,55	4	1,29	-0,65	-0,79	1	5	0,29	<0,001
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano mojej godności (np. nie otrzymałam/em niemoralnej propozycji w zamian za pracę).	3,71	4	1,26	-0,80	-0,43	1	5	0,26	<0,001

Decyzja o odrzuceniu mojej kandydatury została mi przekazana we właściwy sposób (otrzymałam/em wyczerpujące informacje o powodach odrzucenia mojej aplikacji i o proponowanych kierunkach rozwoju zawodowego, by w przyszłości sprostać wymogom procesu rekruta).	3,37	4	1,24	-0,43	-0,82	1	5	0,23	<0,001
Proces rekrutacji i selekcji był realizowany profesjonalnie.	3,46	4	1,29	-0,48	-0,96	1	5	0,25	<0,001
Decyzja o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z intuicji decydentów.	3,40	4	1,18	-0,58	-0,53	1	5	0,26	<0,001
Decyzja o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z wiary decydentów w moje możliwości artystyczne.	3,37	4	1,13	-0,44	-0,60	1	5	0,24	<0,001
Osoby decydujące o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury miały odmienne zdania co do mojego dopasowania do roli/organizacji (np. byłam/em świadkiem ich sporu, wymiany zdań).	3,19	3	1,18	-0,18	-0,91	1	5	0,20	<0,001
Decydenci w procesie rekrutacji i selekcji stworzyli atmosferę sprzyjającą otwartości i współpracy.	3,32	4	1,26	-0,37	-0,97	1	5	0,24	<0,001
Decyzja o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej była zarządzeniem losu i splotem okoliczności.	3,16	3	1,23	-0,16	-1,08	1	5	0,22	<0,001
Podczas procesu selekcji starano się rozpoznać moją wrażliwość artystyczną.	3,42	4	1,14	-0,54	-0,62	1	5	0,28	<0,001
Podczas procesu rekrutacji i selekcji założono, że rozwinę się w toku przygotowywania do kreacji artystycznej.	3,36	4	1,29	-0,47	-0,96	1	5	0,26	<0,001
Podczas procesu selekcji byłam/em subtelnie oceniany (np. nie zostałam/em obrażony, krytyka była konstruktywna).	3,33	4	1,25	-0,36	-0,93	1	5	0,23	<0,001
Podczas procesu selekcji wstuchano się w moją wizję współpracy z organizacją.	2,99	3	1,35	-0,07	-1,25	1	5	0,20	<0,001

Analizowane zmienne	M	Me	SD	Sk.	Kurt.	Min.	Maks.	K-S	p
Podczas procesu selekcji miałam/em możliwość podzielenia się swoimi planami zawodowymi i wizją kariery z osobą decydującą/osobami decydującymi o rezultacie naboru.	3,14	3	1,23	-0,24	-1,03	1	5	0,23	<0,001
Uważam, że osoba/osoby decydująca/e o moim zatrudnieniu posiada/y do tego adekwatną wiedzę z obszaru sztuki.	3,54	4	1,12	-0,70	-0,18	1	5	0,27	<0,001
Uważam, że osoba/osoby decydujące o moim zatrudnieniu posiadały doświadczenie w pracy z artystami, by dokonać właściwej oceny kandydata.	3,61	4	1,21	-0,70	-0,51	1	5	0,28	<0,001
Uważam, że osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury były pewne siebie i świadome swojej roli w organizacji artystycznej.	3,78	4	1,10	-0,99	0,41	1	5	0,30	<0,001
Osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury były wybitnymi twórcami kultury.	3,41	4	1,13	-0,38	-0,88	1	5	0,27	<0,001
Nawiązanie relacji z osobami realizującymi proces rekrutacji i selekcji było pozytywnym doświadczeniem bez względu na rezultat procesu rekrutacji i selekcji.	3,40	4	1,20	-0,37	-0,85	1	5	0,23	<0,001
Moje wrażenia z ostatniego udziału w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej są pozytywne.	3,52	4	1,19	-0,63	-0,60	1	5	0,28	<0,001
Udział w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej wzbudził we mnie zachwyt i ekscytację.	3,27	4	1,23	-0,41	-0,92	1	5	0,26	<0,001

M – średnia; *Me* – mediana; *SD* – odchylenie standardowe; *Sk.* – skośność; *Kurt.* – kurtoza; *Min* i *Maks.* – najniższa i najwyższa wartość rozkładu; *K-S* – wynik testu Kołmogorowa-Smirnowa; *p* – istotność

Źródło: opracowanie w programie IBM SPSS na podstawie badań własnych.

Tabela 32. Porównanie ocen procesów rekrutacji i selekcji aktorów, muzyków i tancerzy

Analizowane zmienne	Deklarowany zawód respondenta:	M	SD	K-W	p	ω^2
Otrzymałam/em wszystkie niezbędne informacje potrzebne do ubiegania się o pracę (np. informacje o czasie i miejscu spotkania, nuty, harmonogram przesłuchania itp.).	aktor	4,00	1,26	2,44	0,296	0,02
	muzyk	3,76	1,37			
	tancerz	3,27	1,56			
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją wiedzę w uprawianej dyscyplinie sztuki.	aktor	3,39	1,13	2,15	0,341	0,02
	muzyk	3,00	1,26			
	tancerz	3,55	0,82			
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje rzemiosło artystyczne i dorobek artystyczny.	aktor	3,24	1,11	1,61	0,447	0,01
	muzyk	3,38	1,07			
	tancerz	3,64	1,12			
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją sumienność w przygotowaniu się do przesłuchania/castingu/rozmowy rekrutacyjnej.	aktor	3,34	1,14	3,78	0,151	0,03
	muzyk	3,52	1,12			
	tancerz	4,00	1,18			
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje dopasowanie do roli/do organizacji (np. możliwości artystyczne, wygląd, sprawność fizyczną).	aktor	3,55	1,26	0,49	0,782	0
	muzyk	3,67	1,28			
	tancerz	3,46	1,04			
Uważam, że poświęcono wystarczająco dużo czasu na ocenę mojej kandydatury.	aktor	3,22	1,26	0,30	0,860	0
	muzyk	3,14	1,42			
	tancerz	3,00	1,10			
Proces rekrutacji i selekcji miał nowatorski charakter (np. niekonwencjonalny, oryginalny, inny niż zazwyczaj).	aktor	3,16	1,28	5,98	0,050	0,05
	muzyk	2,48	1,03			
	tancerz	3,36	1,03			
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano przepisów prawa.	aktor	3,47a	1,25	11,55	0,003	0,08
	muzyk	4,38b	0,97			
	tancerz	3,36ab	1,57			
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano mojej godności (np. nie otrzymałam/em niemoralnej propozycji w zamian za pracę).	aktor	3,60a	1,26	12,86	0,002	0,10
	muzyk	4,52b	0,93			
	tancerz	3,46a	1,29			
Decyzja o odrzuceniu mojej kandydatury została mi przekazana we właściwy sposób (otrzymałam/em wyczerpujące informacje o powodach odrzucenia mojej aplikacji i o proponowanych kierunkach rozwoju zawodowego, by w przyszłości sprostać wymogom procesu rekrutacji).	aktor	3,42	1,29	3,54	0,170	0,03
	muzyk	2,86	1,31			
	tancerz	3,50	1,27			

Analizowane zmienne	Deklarowany zawód respondenta:	M	SD	K-W	p	ω^2
Proces rekrutacji i selekcji był realizowany profesjonalnie.	aktor	3,27	1,34	3,10	0,212	0,02
	muzyk	3,86	1,01			
	tancerz	3,40	1,26			
Decyzja o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z intuicji decydentów.	aktor	3,40	1,20	0,54	0,762	0
	muzyk	3,62	1,12			
	tancerz	3,30	1,06			
Decyzja o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z wiary decydentów w moje możliwości artystyczne.	aktor	3,26	1,18	4,11	0,128	0,04
	muzyk	3,52	0,93			
	tancerz	3,91	1,30			
Osoby decydujące o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury miały odmienne zdania co do mojego dopasowania do roli/organizacji (np. byłam/em świadkiem ich sporu, wymiany zdań).	aktor	3,31	1,16	3,76	0,151	0,03
	muzyk	2,76	1,22			
	tancerz	3,09	1,14			
	muzyk	3,43	1,21			
	tancerz	3,00	0,89			
Decydenci w procesie rekrutacji i selekcji stworzyli atmosferę sprzyjającą otwartości i współpracy.	aktor	3,48	1,16	2,78	0,249	0,02
	muzyk	3,10	1,55			
	tancerz	2,91	1,14			
Decyzja o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury do organizacji artystycznej była zrządzeniem losu i splotem okoliczności.	aktor	3,31	1,23	2,80	0,246	0,02
	muzyk	2,79	1,23			
	tancerz	3,30	1,42			
Podczas procesu selekcji starano się rozpoznać moją wrażliwość artystyczną.	aktor	3,53	1,11	3,09	0,313	0,02
	muzyk	3,05	1,24			
	tancerz	3,18	1,08			
Podczas procesu rekrutacji i selekcji założono, że rozwinę się w toku przygotowywania do kreacji artystycznej.	aktor	3,39	1,29	1,82	0,403	0,01
	muzyk	2,95	1,47			
	tancerz	3,55	1,13			
Podczas procesu selekcji byłam/em subtelnie oceniany (np. nie zostałam/em obrażony, krytyka była konstruktywna).	aktor	3,15	1,25	4,47	0,107	0,04
	muzyk	3,71	1,38			
	tancerz	3,55	1,21			
Podczas procesu selekcji wsłuchano się w moją wizję współpracy z organizacją.	aktor	3,10a	1,37	8,23	0,016	0,06
	muzyk	2,29b	1,15			
	tancerz	3,60a	1,43			
Podczas procesu selekcji miałam/em możliwość podzielenia się swoimi planami zawodowymi i wizją kariery z osobą decydującą/osobami decydującymi o rezultacie naboru.	aktor	3,03	1,26	4,20	0,122	0,04
	muzyk	3,00	1,30			
	tancerz	3,82	0,98			

Uważam, że osoba/osoby decydująca/e o moim zatrudnieniu posiadała/y do tego adekwatną wiedzę z obszaru sztuki.	aktor	3,50	1,17	2,08	0,354	0,02
	muzyk	3,86	0,79			
	tancerz	3,91	0,83			
Uważam, że osoba/osoby decydujące o moim zatrudnieniu posiadały doświadczenie w pracy z artystami, by dokonać właściwej oceny kandydata.	aktor	3,62	1,19	2,57	0,276	0,02
	muzyk	4,00	1,18			
	tancerz	3,82	1,08			
Uważam, że osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury były pewne siebie i świadome swojej roli w organizacji artystycznej.	aktor	3,78	1,10	1,60	0,449	0,01
	muzyk	4,00	1,18			
	tancerz	3,64	1,21			
Osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzuconiu mojej kandydatury były wybitnymi twórcami kultury.	aktor	3,45	1,12	5,96	0,051	0,05
	muzyk	3,05	1,20			
	tancerz	4,10	0,88			
Nawiązanie relacji z osobami realizującymi proces rekrutacji i selekcji było pozytywnym doświadczeniem bez względu na rezultat procesu rekrutacji i selekcji.	aktor	3,37	1,20	0,94	0,625	0,01
	muzyk	3,24	1,45			
	tancerz	3,73	1,01			
Moje wrażenia z ostatniego udziału w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej są pozytywne.	aktor	3,56	1,19	0,36	0,836	0
	muzyk	3,43	1,17			
	tancerz	3,64	1,21			
Udział w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej wzbudził we mnie zachwyt i ekscytację.	aktor	3,22	1,26	2,43	0,297	0,02
	muzyk	3,38	1,20			
	tancerz	3,82	1,08			

Różne indeksy literowe oznaczają grupy różniące się między sobą na poziomie $p < 0,05$. Test Dunn-Sidak.

M – średnia; SD – odchylenie standardowe; $K-W$ – wynik testu Kruskala-Wallis; p – istotność statystyczna; ω^2 – siła efektu

Źródło: opracowanie w programie IBM SPSS na podstawie badań własnych.

Tabela 33. Porównanie oceny poszczególnych aspektów procesu rekrutacji i selekcji przez osoby odrzucone i przyjęte do pracy w rezultacie tego procesu

Analizowane zmienne	przyjęci (n = 111)		odrzuconeni (n = 32)		U	Z	p	r
	M	SD	M	SD				
Otrzymałam/em wszystkie niezbędne informacje potrzebne do ubiegania się o pracę (np. informacje o czasie i miejscu spotkania, nuty, harmonogram przesłuchania itp.).	3,96	1,32	3,78	1,13	1533,5	-1,39	0,164	0,12
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją wiedzę w uprawianej dyscyplinie sztuki.	3,61	0,96	2,63	1,31	1020,0	-4,07	<0,001	0,34

Analizowane zmienne	przyjęci (n = 111)		odrzućeni (n = 32)		U	Z	p	r
	M	SD	M	SD				
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje rzemiosło artystyczne i dorobek artystyczny.	3,44	1,06	3,00	1,19	1423,0	-1,92	0,055	0,16
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moją sumiennosc w przygotowaniu się do przesłuchania/castingu/rozmowy rekrutacyjnej.	3,59	1,07	3,00	1,24	1334,0	-2,37	0,018	0,20
Podczas procesu rekrutacji i selekcji starannie oceniono moje dopasowanie do roli/do organizacji (np. możliwości artystyczne, wygląd, sprawność fizyczną).	3,65	1,25	3,38	1,07	1486,5	-1,61	0,106	0,13
Uważam, że poświęcono wystarczająco dużo czasu na ocenę mojej kandydatury.	3,46	1,16	2,47	1,24	1014,5	-3,84	<0,001	0,32
Proces rekrutacji i selekcji miał nowatorski charakter (np. niekonwencjonalny, oryginalny, inny niż zazwyczaj).	3,17	1,22	2,66	1,31	1393,5	-1,97	0,049	0,16
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano przepisów prawa.	3,50	1,32	3,69	1,18	1690,5	-0,59	0,557	0,05
W procesie rekrutacji i selekcji nie naruszano mojej godności (np. nie otrzymałam/em niemoralnej propozycji w zamian za pracę).	3,62	1,28	4,03	1,15	1469,5	-1,68	0,093	0,14
Decyzja o odrzuceniu mojej kandydatury została mi przekazana we właściwy sposób (otrzymałam/em wyczerpujące informacje o powodach odrzucenia mojej aplikacji i o proponowanych kierunkach rozwoju zawodowego, by w przyszłości sprostać wymogom procesu rekrutacji).	3,48	1,17	3,00	1,44	1453,0	-1,61	0,107	0,13
Proces rekrutacji i selekcji był realizowany profesjonalnie.	3,48	1,36	3,39	1,05	1593,0	-0,72	0,469	0,06
Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z intuicji decydentów.	3,30	1,23	3,75	0,92	1454,0	-1,63	0,103	0,14
Decyzja o przyjęciu/odrzućeniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej wynikała z wiary decydentów w moje możliwości artystyczne.	3,39	1,15	3,28	1,08	1661,5	-0,65	0,514	0,05

Osoby decydujące o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury miały odmienne zdania co do mojego dopasowania do roli/organizacji (np. byłem/ em świadkiem ich sporu, wymiany zdań).	3,24	1,18	3,03	1,18	1635,5	-0,85	0,397	0,07
Decydenci w procesie rekrutacji i selekcji stworzyli atmosferę sprzyjającą otwartości i współpracy.	3,41	1,26	3,00	1,19	1432,0	-1,79	0,074	0,15
Decyzja o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury do organizacji artystycznej była zrzędzeniem losu i splotem okoliczności.	3,28	1,27	2,71	1,01	1248,5	-2,40	0,016	0,20
Podczas procesu selekcji starano się rozpoznać moją wrażliwość artystyczną.	3,55	1,07	3,00	1,27	1350,5	-2,11	0,035	0,18
Podczas procesu rekrutacji i selekcji założono, że rozwinę się w toku przygotowywania do kreacji artystycznej.	3,50	1,24	2,91	1,38	1332,0	-2,23	0,026	0,19
Podczas procesu selekcji byłem/ em subtelnie oceniany (np. nie zostałem/ em obrażony, krytyka była konstruktywna).	3,43	1,24	2,97	1,23	1411,5	-1,88	0,060	0,16
Podczas procesu selekcji wsłuchano się w moją wizję współpracy z organizacją.	3,15	1,30	2,44	1,39	1249,0	-2,61	0,009	0,22
Podczas procesu selekcji miałem/ em możliwość podzielenia się swoimi planami zawodowymi i wizją kariery z osobą decydującą/osobami decydującymi o rezultacie naboru.	3,25	1,18	2,75	1,34	1433,0	-1,85	0,065	0,15
Uważam, że osoba/osoby decydująca/e o moim zatrudnieniu posiadała/y do tego adekwatną wiedzę z obszaru sztuki.	3,48	1,15	3,75	1,02	1527,0	-1,27	0,205	0,11
Uważam, że osoba/osoby decydujące o moim zatrudnieniu posiadały doświadczenie w pracy z artystami, by dokonać właściwej oceny kandydata.	3,61	1,21	3,63	1,24	1786,0	-0,11	0,913	0,01
Uważam, że osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury były pewne siebie i świadome swojej roli w organizacji artystycznej.	3,74	1,09	3,91	1,15	1583,0	-1,07	0,284	0,09
Osoba/osoby decydujące o przyjęciu/odrzuceniu mojej kandydatury były wybitnymi twórcami kultury.	3,43	1,11	3,32	1,19	1643,5	-0,48	0,635	0,04

Analizowane zmienne	przyjęci (n = 111)		odrzućeni (n = 32)		U	Z	p	r
	M	SD	M	SD				
Nawiązanie relacji z osobami realizującymi proces rekrutacji i selekcji było pozytywnym doświadczeniem bez względu na rezultat procesu rekrutacji i selekcji.	3,49	1,16	3,09	1,30	1498,0	-1,53	0,127	0,13
Moje wrażenia z ostatniego udziału w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej są pozytywne.	3,65	1,18	3,09	1,15	1282,5	-2,51	0,012	0,21
Udział w procesie rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej wzbudził we mnie zachwyty i ekscytację.	3,36	1,25	2,94	1,11	1431,0	-1,87	0,061	0,16

M – średnia; *SD* – odchylenie standardowe; *U* – wynik testu *U* Manna-Whitneya; *Z* – wartość wystandaryzowana; *p* – istotność statystyczna; *r* – siła efektu

Źródło: opracowanie w programie IBM SPSS na podstawie badań własnych.

Załącznik 3. Dyspozycje do wywiadu narracyjnego z realizatorem procesów rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej

Dyspozycje do wywiadu:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozyskać historię życia (<i>life history</i>) narratora i jego opowieści (<i>life story</i>), gawędy o doświadczeniach i przeżyciach związanych z pełnieniem roli realizatora procesów rekrutacji i selekcji artystów. 2. Dowiedzieć się: <ol style="list-style-type: none"> a) na ile pozyskiwanie pracowników w poszczególnych organizacjach artystycznych jest specyficzne oraz czy w ujęciu narratora jest procesem twórczym, b) jakie są atrybuty twórczości w procesach rekrutacji i selekcji organizowanych przez narratora, c) w jaki sposób atrybuty twórczości w procesach rekrutacji i selekcji zmieniały się w zależności od specyfiki organizacji, dla której narrator pozyskiwał artystów, d) jak kształtuje się samoocena narratora w kontekście jego twórczości artystycznej, e) jak kształtuje się samoocena narratora w kontekście jego twórczości organizacyjnej, f) skąd wzięło się to, co twórcze dla narratora, czy jego twórczość podlega ograniczeniom, a jeśli tak, to jakim. 3. Poznać obiektywno-historyczne aspekty pracy realizatora funkcji pozyskiwania artysty, pozyskać informacje o formalnym przebiegu jego życia zawodowego. 4. Pozyskać od narratora wskazania innych osób, których opowieści mogłyby być znaczące dla pogłębienia problematyki określonej w ramach niniejszych badań biograficznych.
Wprowadzenie do wywiadu narracyjnego:
<p><i>Prowadzę badania na temat specyfiki procesów rekrutacji i selekcji artystów. Rozmawiam z osobami, które w swoich organizacjach mają wpływ na kształt procesu pozyskiwania artystów do przedsięwzięć artystycznych. Interesują mnie uwarunkowania osobiste i organizacyjne twórczej pracy, przejawy twórczości w obszarze organizowania procesu rekrutacji i selekcji, to, w jaki sposób przebiegają codzienne aktywności narratora związane z pracą zawodową. Chciałabym odtworzyć biografie zawodowe różnorodnych osób, ponieważ uważam, że tego typu opracowanie poszerzy aktualny stan wiedzy na temat sposobów organizowania pracy i form aktywności zawodowej realizatorów funkcji pozyskiwania artystów.</i></p>

Czy zechciałaby mi Pani/ zechciałby mi Pan opowiedzieć o kolejach swojego życia zawodowego i o wszystkim tym, co wydaje się Pani/Panu ważne w kontekście swojej pracy zawodowej?

**Pytania pomocnicze/do opcjonalnego wykorzystania
w ramach wywiadu pogłębionego:**

1. Jakie wydarzenie z Pani/Pana życia wywarło największy wpływ na sposób realizowania roli realizatora funkcji pozyskiwania artystów?
2. Jakie doświadczenia wiążą się z opisanymi wątkami?
3. Które z wydarzeń z Pani życia były najbardziej znaczące dla dzisiejszego ujmowania przez Panią/Pana swojej roli jako realizatora funkcji pozyskiwania?
4. Jaki był kontekst tych wydarzeń?
5. Jaka jest rola innych osób w pełnieniu przez Panią/Pana roli realizatora funkcji pozyskiwania?
6. Która ze wspomnianych osób była znacząca w tej opowieści?
7. Który z pozyskiwanych artystów był osobą na tyle charakterystyczną, że warto byłoby umieścić wątek współpracy z nim w swojej biografii?
8. Jaka jest chronologia opowiedzianych historii?
9. Czy Pani/Pana opinie/oceny dotyczące procesu pozyskiwania zmieniały się na przestrzeni lat określonej w ramach tych opowieści?
10. Które z nawiązanych przez Panią/Pana relacji były znaczące?

Załącznik 4. Dyspozycje do wywiadu narracyjnego z artystą-uczestnikiem procesów rekrutacji i selekcji w organizacji artystycznej

Dyspozycje do wywiadu:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pozyskać historię życia (<i>life history</i>) narratora i jego opowieści (<i>life story</i>), gawędy o doświadczeniach i przeżyciach związanych z uczestnictwem w procesach rekrutacji i selekcji artystów w organizacjach artystycznych. 2. Dowiedzieć się: <ol style="list-style-type: none"> a) na ile pozyskiwanie pracowników w poszczególnych organizacjach artystycznych jest specyficzne oraz czy w ujęciu narratora jest procesem twórczym, b) jakie są atrybuty twórczości w procesach rekrutacji i selekcji w świetle doświadczeń biograficznych narratora, c) w jaki sposób atrybuty twórczości w procesach rekrutacji i selekcji zmieniały się w zależności od specyfiki organizacji, do której narrator aplikował, d) jak narrator ocenia kompetencje realizatorów funkcji pozyskiwania artystów, e) jak narrator ocenia procesy rekrutacji i selekcji, w których uczestniczył, f) jaka jest rola twórczości artystycznej artysty w stymulowaniu bądź hamowaniu twórczości organizacyjnej w procesach rekrutacji i selekcji. 3. Poznać obiektywno-historyczne aspekty ubiegania się o pracę artysty w organizacji artystycznej oraz poznać specyfikę relacji artysty z realizatorem funkcji pozyskiwania. 4. Pozyskać od narratora wskazania innych osób, których opowieści mogłyby być znaczące dla pogłębienia problematyki określonej w ramach niniejszych badań biograficznych.
Wprowadzenie do wywiadu narracyjnego:
<p><i>Prowadzę badania na temat specyfiki procesów rekrutacji i selekcji artystów. Rozmawiam z osobami, które uczestniczyły w procesach pozyskiwania artystów do przedsięwzięć artystycznych. Interesują mnie Pani/Pana doświadczenia związane z udziałem np. w przesłuchaniach i castingach, konkursach, także doświadczenia związane z przygotowaniem się do rozpoczęcia pracy zawodowej, np. gromadzeniem portfolio. Chciałabym odtworzyć biografie zawodowe różnorodnych osób i zanalizować rozmaite sytuacje, których doświadczyły, ponieważ uważam, że tego typu opracowanie poszerzy aktualny stan wiedzy na temat sposobów organizowania procesów rekrutacji i selekcji artystów.</i></p>

Czy zechciałaby mi Pani/zechciałby mi Pan opowiedzieć o kolejach swojego życia zawodowego i o wszystkim tym, co wydaje się Pani/Panu ważne w kontekście swojej pracy zawodowej i starań o jej zdobycie?

Pytania do opcjonalnego wykorzystania w ramach wywiadu pogłębionego:

1. Jakie doświadczenia wiążą się z tą opowieścią?
2. Czy może Pani/Pan przytoczyć konkretną sytuację?
3. Które z wydarzeń z Pani/Pana życia były najbardziej znaczące dla dzisiejszego ujmowania przez Panią/Pana znaczenia roli realizatora funkcji pozyskiwania artystów?
4. Jaki był kontekst tych wydarzeń?
5. Czy przydarzyły się Pani/Panu trudne sytuacje w ramach uczestniczenia w procesie pozyskiwania? Jeśli tak, to jakie?
6. Który z realizatorów funkcji pozyskiwania, z którym Pani/Pan pracowali wywarł na Pani/Panu wrażenie i dlaczego?
7. Jakie opowieści z Pani/Pana życia zawodowego, przychodzą Pani/Panu na myśl o uczestniczeniu w castingu/przesłuchaniu/audycji wstępnej?
8. Czy w ramach starania się o angaż pojawiły się w Pani/Pana życiu zawodowym ważne osoby?
9. Która ze wspomnianych osób była znacząca w tej opowieści?
10. Który z realizatorów funkcji pozyskiwania artystów był osobą na tyle charakterystyczną, że warto byłoby umieścić wątek współpracy z nim w swojej biografii?
11. Jaka jest chronologia opowiedzianych historii?
12. Czy Pani/Pana opinie/oceny dotyczące procesu pozyskiwania zmieniały się na przestrzeni lat określonej w ramach tych opowieści?
13. Które z nawiązanych przez Panią/Pana relacji były znaczące?

Załącznik 5. Karta wywiadu

KARTA WYWIADU nr:	
Imię i nazwisko respondenta:	Data:
Godz. rozpoczęcia wywiadu:	Godz. zakończenia wywiadu:
Charakterystyka miejsca przeprowadzenia wywiadu:	
Etapy przebiegu rozmowy:	
Występujące dystraktory:	
Ogólne wrażenia badacza:	

Spis tabel

Tabela 1.	Wybrane instrumenty budowania fizycznych i emocjonalnych doświadczeń kandydatów do pracy	18
Tabela 2.	Stare i nowe zasady pozyskiwania pracowników	20
Tabela 3.	Kluczowe obszary kompetencji realizatorów funkcji rekrutacji i selekcji pracowników	22
Tabela 4.	Zadania zawodowe pracowników instytucji artystycznych związane z nabo-rem i doбором artystów	25
Tabela 5.	Wkład, procesy i efekty w organizacji artystycznej	33
Tabela 6.	Wybrane definicje twórczości	36
Tabela 7.	Wybrane przeszkody w procesie twórczym	40
Tabela 8.	Jawne i ukryte kryteria twórczości	41
Tabela 9.	Wymiary twórczości wg R. Schulza	44
Tabela 10.	Twórczość wybitna a twórczość codzienna	47
Tabela 11.	Szczeble twórczości i ich kryteria	48
Tabela 12.	Zawody oraz cechy pracy przedstawicieli klasy kreatywnej wg R. Floridy	55
Tabela 13.	Przykładowe twórcze i rutynowe działania operacyjne w procesie rekrutacji i selekcji	57
Tabela 14.	Metody rekrutacji wewnętrznej oraz zewnętrznej a pola kreatywności i rutyny	59
Tabela 15.	Charakterystyka ankietowanych ze względu na płeć i rezultat procesów rekrutacji i selekcji, w których uczestniczyli	62
Tabela 16.	Sytuacja zawodowa ankietowanych	63
Tabela 17.	Źródła informacji o prowadzonym naborze	64
Tabela 18.	Informacje o warunkach udziału w procesie rekrutacji i selekcji i warunkach zatrudnienia umieszczone w ogłoszeniach o pracy skierowanych do artystów	64
Tabela 19.	Decydenci w procesach rekrutacji i selekcji według deklaracji respondentów	65
Tabela 20.	Stosowane metody selekcji artystów według deklaracji respondentów	65
Tabela 21.	Opinie badanych o ich mocnych stronach, które wpłynęły na podjęcie decyzji o zaproponowaniu im pracy	66
Tabela 22.	Średnie oceny poszczególnych aspektów procesów rekrutacji i selekcji przez artystów	68

Tabela 23. Lista rozmówców w podziale na role pełnione w przywoływanych doświadczeniach rekrutacji i selekcji	74
Tabela 24. Zmiana formuły rozpoczęcia wywiadu	75
Tabela 25. Procedura analizy badań właściwych (biograficznych)	77
Tabela 26. Pytania systematyzujące tworzenie portretów biograficznych badanych	78
Tabela 27. Paradoksy organizowania procesów rekrutacji i selekcji	130
Tabela 28. Wybrane przykłady działalności twórców procesów rekrutacji i selekcji w kontekście czterech typów twórczości	131
Tabela 29. Wybrane efekty pracy rekruterów w kontekście szczepki uprawiania twórczości organizacyjnej	131
Tabela 30. Atrybuty twórczości organizacyjnej w procesach rekrutacji i selekcji jako propozycja praktycznych rekomendacji	138
Tabela 31. Podstawowe statystyki opisowe badanych zmiennych (ocen procesów rekrutacji i selekcji) wraz z testem Kołmogorowa-Smirnowa	160
Tabela 32. Porównanie ocen procesów rekrutacji i selekcji aktorów, muzyków i tancerzy	163
Tabela 33. Porównanie oceny poszczególnych aspektów procesu rekrutacji i selekcji przez osoby odrzucone i przyjęte do pracy w rezultacie tego procesu	165

Spis rysunków

Rysunek 1. Procesowe ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi według T. Listwana	14
Rysunek 2. Podział artystów ze względu na ich role w działalności twórczej	27
Rysunek 3. Twórczość w czterech aspektach	38
Rysunek 4. Poziomy twórczości według E. Nęcki	45
Rysunek 5. Twórczość na dwóch poziomach jej uprawiania	46
Rysunek 6. Formacje realizatorów procesów rekrutacji i selekcji	119

