Zeszyty Naukowe
Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
Nr 19 2017 r.

Katarzyna Caban-Piaskowska

Akademia Sztuk Pięknych
im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru
e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl

Anna Miarka

Akademia Sztuk Pięknych
im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Wzornictwa i Architektury Wnętrz
e-mail: anna.miarka@asp.lodz.pl

Marcin Mielczarek

Akademia Sztuk Pięknych im. Wł. Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych
e-mail: marcin.mielczarek@asp.lodz.pl

Specyfika relacji sieciowych w zawodzie artysty w kontekście zastosowania design management

Streszczenie. W artykule postawiono tezę, że jedną z głównych przyczyn tworzenia przez artystów sieci współpracy jest próba stosowania przez tę grupę zawodową w praktyce zasad design management. W części teoretycznej opisano przyczynę zajęcia się problematyką i istotę design management oraz powody rozwoju sieci, w tym nurty motywacji tworzenia sieci, obejmujące koszty transakcyjne, renty relacji, uczenia się, a ponadto znaczenie pojedynczych decyzji i uwarunkowań współpracy. Część praktyczna artykułu ma na celu przedstawienie wyników badań obserwacji uczestniczących dwóch typów artysty. Sformułowana na tej podstawie analiza przypadków dotyczy rzeźbiarza realizującego rzeźby do przestrzeni publicznej oraz projektanta wzornictwa, tworzącego m.in. sprzęt do rehabilitacji, funkcjonujących na rynku polskim.

Słowa kluczowe: sieć, motywacje tworzenia sieci, design management, projektant, rzeźbiarz

1. Wprowadzenie

Przyczyn, dla których artyści coraz częściej działają w sieciach lub tworzą je, jest coraz więcej. Można wśród nich wymienić: niesamodzielność organizacyjną,

wąską specjalizację, chęć ograniczenia kosztów, podnoszenie jakości tworzonych rzeczy, potrzebę uczenia się, indywidualne potrzeby uczestników sieci. Główną przyczyną wydaje się jednak coraz częstsze, świadome i strategiczne stosowanie przez artystów i projektantów zasad design management.

Artykuł sygnalizuje złożone zagadnienie tworzenia sieci relacji w przedsiębiorczości wykorzystującej kompetencje artysty, na przykładzie działalności projektanta i twórczości rzeźbiarskiej. Opisano w nim dwa zasadnicze nurty – po pierwsze, sytuację, kiedy branże zewnętrzne, pożytkujące kompetencje artystów, budują sieć relacji z rzeźbiarzami i projektantami, po drugie – taką, kiedy to twórcy, rozwijając własną karierę zawodową, budują sieć relacji z partnerami wspierającymi ich profesjonalizm. Klamrą spinającą oba te nurty jest rola, jaką w procesie budowania sieci relacji w przedsiębiorczości może odegrać design management, będący narzędziem budowania kompetencji artysty jako uczestnika relacji sieciowych.

Zagadnienie design management zaczyna zyskiwać na znaczeniu. Z jednej strony wzrost zainteresowania tą tematyką wynika z pojawienia się nowych pokoleń użytkowników C i L [Dziadkiewicz i Maśloch 2013: 95-97]. Z drugiej strony zauważalne jest zainteresowanie przedsiębiorstw tą tematyką, a także rozszerzenie oferty studiów podyplomowych[1], na których są prowadzone takie zajęcia. Tematyka design management poruszana jest głównie w kontekście zarządzania wzornictwem, co wydaje się nieuzasadnionym uproszczeniem i zawężeniem tego zagadnienia.

2. Design management

2.1. Geneza design management

W latach 60. XX w. pojawiła się nowa koncepcja zarządzania designem, nazwana wkrótce design management. Wymyka się ona jednoznacznym definicjom i klasyfikacjom. Do tej pory w Wielkiej Brytanii (kolebce design management) trwają dyskusje nad tym, czym tak naprawdę jest zarządzanie designem, kim są menedżerowie designu oraz czy dyscyplina ta znajduje się bardziej w sferze sztuki, projektowania, czy też zarządzania i biznesu.

Firmy coraz bardziej uświadamiają sobie rolę designera, który poza kreacją rozumie prawa rynku i potrafi selektywnie określić grupę odbiorczą. Początkowo rozkwit zawodu nastąpił w branży przemysłowej i gospodarce [Hetzel 1993]. Korzyści, jakie płynęły z posiadania w swoim zespole designera, były na tyle widoczne, że naprzeciw potrzebom rynku wyszły uczelnie. Kolebką nauki o za-

[1] Politechnika Warszawska, SGH, Uniwersytet SWPS, Instytut Wzornictwa Przemysłowego, Zachodnia Szkoła Biznesu w Szczecinie.

rządzaniu designem stał się londyński Royal College of Art wspólnie z London Business School. Na czele Katedry Zarządzania Designem stanął wówczas prekursor tej nauki, Peter Gorb.

W tym samym czasie w Stanach Zjednoczonych wykłady z tego przedmiotu prowadzono w College of Art. Największym ekspertem okrzyknięto Billa Hannona, który był propagatorem powstania Instytutu Zarządzania Designem (Design Management Institute) w Bostonie.

Wraz z rosnącą popularnością tej dziedziny liczba członków Instytutu wzrosła o 400%, a idee design management zaczęto rozpowszechniać na innych kontynentach. Badaniami nad tą koncepcją zajęła się m.in. Harvard Business School, która przy współudziale DMI rozpoczęła międzynarodowe badania naukowe w tym zakresie. Od 1989 r. Instytut wydaje kwartalnik *Design Management Journal* – wiodącą publikację na temat zarządzania designem.

Mówi się, że dla firmy, która osiągnęła „światowy poziom" we wszystkich swoich wymiarach, następnym wyzwaniem powinien być design. Jak zauważył Robert Hayes z Harvard Business School, dla firm działających na globalnym rynku design jako czynnik wpływu na jakość produktu może stanowić element ułatwiający działanie, integrację, komunikację, spełniając podobną funkcję jak strategiczne zasoby, o ile jest stałą aktywnością opartą na regularnie powtarzanym procesie, nie zaś, jak w przeszłości, incydentalnym działaniem, związanym z jednostkową inwestycją [de Mozota 2003: 67].

2.2. Design management – wybrane definicje

Pojęcie *design management* ma bardzo wiele ujęć. Przez lata idea ta ewoluowała, zmieniała swoje znaczenie i kontekst [Erichsen i Christensen 2013: 107]. Widać to szczególnie, gdy analizuje się relację między pojęciami *design* – wzornictwo i *management* – zarządzanie [Bonaccorsi 2008].

Na początku należy zdefiniować, czym jest design management. Gorb w swoim artykule definiuje go jako zarządzanie wzornictwem, tj. „efektywne wykorzystanie przez kierownictwo firmy potencjału wzornictwa w celu realizacji jej głównych celów" [Gorb 1990: 68]. Sugeruje więc, że określenie znaczenia tego terminu dotyczy roli wzornictwa w rozwoju przedsiębiorstwa oraz że wpływa ono na rozwiązanie ważnych dla firmy problemów zarządzania. Dotyczy to również przygotowania, jakiego potrzebują menedżerowie, by efektywnie posługiwać się designem. Jednak definicja dotyczy jedynie wzornictwa, co obecnie jest zbyt dużym uproszczeniem, biorąc pod uwagę zauważalny potencjał design management dla innych branż.

Według tandemu Pia G. Erichsen – Poul R. Christensen definicję przekształcono w jednolity termin rozumiany jako „zarządzanie wzornictwem" [Erichsen

i Christensen 2013: 109]. Jest to kolejne uproszczenie tego zagadnienia i ograniczenie go do wąskiego zakresu.

Natomiast Bill Hollins opisuje to zjawisko jako „organizację procesów rozwoju nowych produktów i usług" [Hollins 2002: 26]. Pojawiające się tu z kolei ograniczenie definicji jedynie do tworzenia nowych produktów jest także zbyt wąskim podejściem.

Venkat Ramaswamy i Francis Gouillart piszą, że design management to jedna z koncepcji zarządzania, w której operacjonalizacja następuje poprzez wdrożenie metodyki w przedsiębiorstwie lub zespołach projektowych, wraz z metodami i technikami pomocniczymi. Wiele firm o renomie globalnej, w tym Kraft, Samsung czy Procter & Gamble, zawdzięcza swój sukces właśnie stosowaniu design management w takim znaczeniu [Ramaswamy i Gouillart 2010: 109].

Definicji tego pojęcia jest więc bardzo wiele. Nadal jednak termin ten jest niejednoznaczny i zmienia się w zależności od autora, miejsca publikacji, obszaru, w którym się pojawia. Ponadto zależy od takich czynników, jak: kontekst użycia lub kwalifikacje osób posługujących się tym terminem, inaczej jest rozumiany w gronie akademickim, wśród zawodowych projektantów [Miller i Moultrie 2013: 161], w przemyśle, instytucjach publicznych i rządowych [Best 2009: 12]. Jego ostateczne znaczenie i definicja nadal mogą ewoluować.

Do dalszych badań w obszarze tego zagadnienia wybrano jedną definicję ze względu na jej uniwersalność i kompletność. Wedle niej design management to skuteczne zarządzanie ludźmi, projektami, procesami i procedurami przy projektowaniu codziennych produktów, usług, otoczenia i doświadczeń. Jest to całościowe podejście do przedsiębiorstwa zarówno od strony projektowania oraz wzornictwa, jak i zarządzania, w tym marketingu, finansów, planowania strategicznego i działań operacyjnych [Best 2009: 12; 2010: 8; McBride 2007: 18].

3. Motywacje tworzenia sieci

Jednym z istotnych procesów związanych ze stosowaniem design management jest tworzenie sieci relacji. Na decyzję o tworzeniu sieci relacji wpływa wiele czynników. W tej części artykułu zostaną zaprezentowane fundamenty makro i mikro, tj. elementy, które mogą wpłynąć na podjęcie takiej decyzji.

Badania nurtu zjawisk międzyorganizacyjnych w podstawowym założeniu wskazują na niesamodzielność organizacji [Hakanson i Snehota 2006]. Niesamodzielność to więcej niż spowodowane presją otoczenia dostosowanie się doń [Stańczyk-Hugiet 2013], więcej niż współzależność zasobowa [Pfeffer i Salancik 1978]. Niesamodzielność organizacji powiązanych z innymi organizacjami jest widoczna w procesie podejmowania decyzji i ich wdrażania. Jej efektem jest sięganie w przestrzeń międzyorganizacyjną [Czakon 2015a: 789]. Podobnie rzecz

się ma z działalnością artystów, którzy w wielu przypadkach – w celu realizacji swoich dzieł – korzystają z zasobów innych osób i organizacji.

3.1. Nurty badań nad decyzją o współdziałaniu

W literaturze przedmiotu mówi się o trzech rodzajach motywacji tworzenia sieci, są to: koszty transakcyjne, renty relacji i uczenie się [Czakon 2015a: 799-801]. Coraz częściej okazuje się, że samodzielne osiąganie celów organizacji nie jest możliwe, a nawet jeżeli jest wykonalne, to koszty i ryzyko takiego przedsięwzięcia są bardzo wysokie, dlatego decyzja o podjęciu współpracy wydaje się najlepszym wyborem [Oliver 1990]. Coraz węższa specjalizacja poszczególnych organizacji powoduje ograniczenie wolnych zasobów, niezbędnych do podejmowania nowych wyzwań, co zmusza je do szukania partnerów/kooperantów w celu realizacji kolejnych przedsięwzięć. Z drugiej strony działanie w sieci może dać pozytywne efekty współpracy, połączone ze zjawiskiem koopetycji [Zakrzewska-Bielawska 2013]. Badania wskazują na pojawienie się tzw. renty sieciowej [Niemczyk 2013]. Ponadto menedżerowie dążą do optymalizacji kosztów poprzez możliwie najefektywniejszą alokację zasobów.

Drugi nurt badań nad racjonalnością podejmowania decyzji o współpracy dotyczy osiągania przewagi konkurencyjnej. Funkcjonujące tu pojęcie renty relacyjnej [Dyer i Singh 1998] wskazuje na wiele źródeł dodatkowej rentowności. Są to innowacje zarządcze, takie jak: specjalizacja, kospecjalizacja, efekt skali, zwiększona siła przetargowa czy komplementarność zasobowa. Organizacje chcące osiągnąć przewagę konkurencyjną, a niedysponujące wewnątrz organizacji wystarczającymi zasobami decydują się na współpracę z innymi organizacjami, tworząc w ten sposób sieciowy model biznesu [Czakon 2015b], a czasami wręcz całe „ekosystemy" biznesu.

Trzecim nurtem tworzenia sieci na masową skalę w oparciu o racjonalność jest zarządzanie wiedzą [Grant 2002]. W tym podejściu duże znaczenie ma eksploracja i eksploatacja wiedzy w celu dalszego istnienia, w tym utrzymania pozycji i rozwoju organizacji. Współdziałanie w sieci daje nowe możliwości poszukiwania, współtworzenia i apropriacji renty z wiedzy [Czakon 2015a].

Gdyby uznać za wyczerpujące powyższe wyjaśnienia, należałoby przyjąć, że wszystkie organizacje współdziałają w sieci, a działanie samodzielne jest osobliwością. Jak jednak wiadomo, wiele organizacji nie podejmuje decyzji o współpracy, mimo zaproszeń do sieci; nie dostrzegają one pozytywnych efektów, a współpracę traktują jako gorsze rozwiązanie niż działanie samodzielne. W rezultacie nie można odrzucać hipotez o racjonalności decyzji samotnego działania, ale ze względu na stwierdzone badaniami korzyści współpracy kwestia ta pozostaje otwarta, co daje możliwość dociekań na innym poziomie. Łącząc wyżej opisane nurty, można zauważyć pewne luki poznawcze, w związku z tym zachodzi po-

trzeba eksploracji innych czynników, które wpływają na decyzję o współdziałaniu sieciowym [Wójcik i Klimas 2016].

3.2. Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych

Badania dotyczące mikrofundanetów mają już pewną historię, wciąż jednak budzą wątpliwości badaczy. Przegląd dotychczasowych badań uwidacznia brak analiz skupionych na pojedynczych decyzjach i pojedynczym człowieku [Czakon 2015a]. Jednak o funkcjonowaniu w sieci decydują konkretne osoby i to od nich zależy podjęcie współpracy jedno- lub wielostronnej.

Osoba podejmująca decyzję o współpracy musi rozumieć potrzebę interesu wspólnego dla poszczególnych uczestników sieci. Korzyści wspólne muszą być zatem zdefiniowane, odpowiednio komunikowane, a taże muszą być określone reguły korzystania z nich. Oprócz pobudek racjonalnych wynikających z uczestnictwa w sieci istnieją też inne powody. Należą do nich poczucie wspólnoty i co za tym idzie – poczucie bliskości [Klimas 2010]. Istotne jest także zaufanie.

Innymi słowy, synergia, relacje czy inne konstrukty kolektywne w sposób naturalny powinny stanowić funkcję jednostek, które się na nie składają. Aby zatem wyjaśnić jakikolwiek ze zbiorowych konstruktów, należy w pierwszej kolejności zrozumieć leżące u ich podstaw zdolności, działania, wybory oraz motywy ludzi je tworzących, tj. rzeczone mikrofundamenty, rozpatrywane z perspektywy indywidualnego uczestnika badanego procesu [Czakon 2015a: 798-807; Wójcik i Klimas 2016].

„Badania na poziomie mikrofundamentów pozwolą [w pełni] zrozumieć decyzje i zachowania ludzi w organizacji, które skutkują usieciowieniem strategii" [Wójcik i Klimas 2016: 585]. Owo zrozumienie jest jednak utrudnione, jeśli korzystać z ogólnodostępnych baz danych oraz ilościowych metod ich analizy. Kluczowe dla zrozumienia zachowań, zjawisk i poprzedzających je decyzji są odczucia każdego uczestnika badanego procesu [Czakon 2015a: 805]. Wydaje się, że dla uzyskania tak niedyskursywnych danych, jak wpływ odczuć podmiotu, niezbędne w prowadzeniu badań nad zjawiskiem podejmowania decyzji o budowaniu kompetencji sieciowych artysty może okazać się zastosowanie metody badawczej, jaką jest obserwacja uczestnicząca, oraz przeprowadzenie na jej podstawie analizy przypadków [Pieter 1967].

4. Artysta w sieci współpracy – analiza przypadków

W celu zweryfikowania hipotezy, że główną przyczyną tworzenia i działania artystów w sieciach jest świadome i strategiczne stosowanie zasad design

management, zdecydowano się na zebranie danych, przeprowadzając obserwację uczestniczącą niejawną: rzeźbiarza, który przez ostatnich kilkanaście lat z powodzeniem realizuje rzeźby do przestrzeni publicznej na zlecenie wielu podmiotów państwowych i prywatnych, oraz projektanta tworzącego niezależnie, a także we współpracy z różnymi organizacjami, m.in. firmami inwestującymi w branżę produktów do rehabilitacji. Obserwacje prowadzono w latach 2010-2016.

W celu analizy danych skorzystano z metody badawczej, jaką jest case study[2] [Pieter 1967]. Wybór metody był podyktowany początkowym etapem badań, nietypowym zjawiskiem, jakim jest artysta-przedsiębiorca, oraz chęcią pogłębionej analizy i lepszego zrozumienia samego zjawiska.

4.1. Charakterystyka działań sieciowych artystów

We współczesnej praktyce zawodu artysty oraz projektanta – absolwenta uczelni artystycznej – tworzenie relacji sieciowych ma istotne znaczenie i nabiera z reguły największej dynamiki od momentu zdobycia formalnego wykształcenia, poprzez etap tworzenia pierwszych mikrofundamentów, będących następstwem pierwszych samodzielnych decyzji zawodowych, a kończąc na momencie rynkowej stabilizacji. Należy bowiem pamiętać, że przedsiębiorczość oparta na osobistych uzdolnieniach, a także częściowo na misyjnym charakterze aktywności wyznacza, a przynajmniej to umożliwia, górny pułap rozwoju „przedsiębiorstwa", jakim jest artysta czy projektant freelancer – tym pułapem są fizyczne i czasowe ograniczenia w możliwościach zawodowego wykonawstwa, aby nadal pozostawało osobistą, autorską działalnością.

Przykład dobitny – aktor teatralny z przyczyn obiektywnych teoretycznie nie byłby w stanie grać więcej niż 24 godziny w ciągu doby, gdyż doba nie posiada ich więcej, taki jest więc nieprzekraczalny, teoretyczny pułap rozwoju przedsiębiorstwa, opartego na osobistej scenicznej aktywność jednostki – choć oczywiście z przyczyn realnych, choćby fizjologicznych, pułap ten jest o wiele niższy. Oczywiście, elastyczność zawodów twórczych powoduje, że kompetencje artysty wykorzystywać można w sposób dowolny, także taki, który zmienia istotę owego pułapu – jednak sygnalizacja kwestii świadomości jego istnienia jest ważna dla użytego wyżej pojęcia momentu stabilizacji rynkowej, zakreślającej ramy prezentowanego etapu rozwoju artysty-przedsiębiorcy, a w konsekwencji zachodzących wówczas procesów budowania sieci.

[2] Metoda analizy przypadków jest traktowana jako jedna z metod badań naukowych. Jest to możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska celem uzyskania wniosków empirycznych. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma w założeniu zastąpić znaczne ilości danych mogące być podstawą opracowania statystycznego. Niekiedy może też zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną.

Osiągnięcie stabilizacji rynkowej oznacza w przypadku artystów i projektantów – ze względu na specyfikę zawodu – moment, w którym budowanie relacji sieciowych w mniejszym stopniu zależy od osobistych uzdolnień i kompetencji, stając się obiektem zainteresowań (i w perspektywie najczęściej przedmiotem działań) sił trzecich, zainteresowanych udziałem w zysku, jaki daje „artysta-przedsiębiorstwo" czy współpraca z nim. Dlatego tak interesujący jest okres między edukacją a stabilizacją, kiedy artyści i projektanci sami definiują, co w ich przypadku oznacza termin „otoczenie sieciowe", i usiłują pozyskać narzędzia do wdrożenia swojej koncepcji sieciowości. Krótko mówiąc, wtedy właśnie są w największym stopniu twórcami relacji sieciowych ze swoim udziałem.

W obecnym systemie edukacji artystycznej, opartej w dużej mierze na relacji mistrz – uczeń, artyści czy projektanci po uzyskaniu kompetencyjnej samodzielności nie posiadają formalnych, świadomie przyswojonych kompetencji design management, także w zakresie budowania relacji sieciowych. Relacja mistrz – uczeń, doskonała w formowaniu pewnych aspektów mentalności, twórczej świadomości i duchowości, stanowi niekiedy poważny czynnik hamujący szeroko rozumiane kompetencje społeczne, jeśli jest absolutyzowana jako narzędzie artystycznej dydaktyki. W konsekwencji absolwent uczelni artystycznej, zarówno w sztukach pięknych, jak i projektowych, po zakończeniu formalnej edukacji jest zmuszony, niekiedy metodą prób i błędów, poznawać podstawowe zasady działania rynkowego, umożliwiającego nie tylko bytowe przetrwanie, ale także dalszą, misyjną co do zasady, twórczą samorealizację. Duże znaczenie dla formowania kompetencji społecznych, w tym przedsiębiorczych i menedżerskich, może mieć wówczas prowadzenie edukacji artystycznej o profilu praktycznym.

4.2. Specyfika pracy rzeźbiarza w kontekście sieci współpracy

Budowanie relacji, które wedle współczesnych kryteriów można byłoby nazwać sieciowymi, w przypadku zawodu rzeźbiarza ma już swoją historię, zresztą i sam zawód jest starożytny. Relacje sieciowe stanowią niemal fundament wielu możliwości sprawczych rzeźbiarza, a w wielu aspektach istotę jego funkcjonowania w przestrzeni cywilizacyjnej. Jednocześnie pokutuje „romantyczne" przekonanie, że specyfiką profesji artystów realizujących się w dyscyplinach plastycznych, takich jak rzeźba czy malarstwo, jest zdeklarowane samotnictwo, izolacjonizm, będące nie tylko psychologicznie uwarunkowaną postawą, ale i koniecznym warunkiem uprawiania twórczości. Niniejszy tekst ma rzucić nieco światła na istotę sprawy.

Niewątpliwe jest, że sam moment kreacji twórczej, rodzenie się idei, planowanie jej realizacji, wreszcie etapy pracy rzeźbiarza, wymagające osobistego, manu-

alnego (lub nazwijmy to „antropotechnicznego") udziału twórcy w powstawaniu fizykalnych fenomenów, jakimi są utwory rzeźbiarskie, w istocie wymagają skupienia, intymności, autonomii i odrębności sprawczej. Odrębność ta pozwala myśleć o profesji artysty rzeźbiarza jako o zawodzie niewymagającym pracy zespołowej. Co więcej, w takim ujęciu ingerencja zewnętrzna, konieczność współpracy czy konsultacji przebiegu działań lub ich wyników może być odczuwana jako zbędna, a w niektórych przypadkach nawet opresyjna dla artysty. Rzecz w tym, że tego rodzaju intymna aktywność jest tylko jednym z wielu niezbędnych elementów w procesie twórczym, nie wspominając o dalszych społecznych „uwikłaniach" artysty, czy to w znaczeniu komercjalizacji, czy medializacji jego dorobku.

Rzecz brzmi trywialnie, ale w istocie ów intymny charakter pracy artysty rzeźbiarza to jedynie niewielki, choć istotny ułamek całego procesu powstawania rzeźby. Odnosząc to do świata sportu, można powiedzieć, że moment, w którym artysta, sam na sam ze swoim dziełem, myśli, przeżywa i tworzy, a więc kuje w granicie czy modeluje w glinie, można porównać do błyskotliwego i krótkiego momentu walki na arenie czy ringu, gdzie zapaśnik, już osamotniony, osobiście mierzy się z przeciwnikiem. W obu przypadkach ten moment niemożliwy jest bez pozornie niewidocznej, usilnej pracy wielkiego zespołu, o niejednorodnych, skomplikowanych relacjach zależności, które (także zapewne w sporcie) można nazwać sieciowymi.

Sieciowe relacje w przypadku artysty rzeźbiarza generowane są w pierwszej kolejności przez heterogeniczność samej dyscypliny, jej determinanty realizacyjne. Wielość środków artystycznego wyrazu i technologicznych metod realizacyjnych sprawia, że dla pełnej, potencjalnej swobody realizacji artysta musiałby prawdopodobnie odbyć kształcenie trwające dekady, co przy dynamicznie rozwijającej się sferze technologii jest i tak nieosiągalne.

Stąd biegłość warsztatowa nowoczesnego rzeźbiarza musi w praktyce oznaczać z jednej strony osobistą wirtuozerię i fachowość techniczną w jakimś zakresie, a z drugiej – rodzaj erudycji technicznej, i co ważniejsze – świadomość możliwości zarządzania wiedzą jeszcze osobiście niepoznaną, a przypuszczaną i konceptualizowaną w toku projektowania. Jest to ewidentny przykład i miejsce na budowanie przez rzeźbiarza relacji sieciowych – poprzez umiejętność współpracy z podmiotami współwykonawczymi oraz umiejętność poszukiwania odpowiednich współwykonawców, a także źródeł nabywanej na bieżąco, w ramach konkretnych projektów, kompetencji. Interesujące jest tu pojawienie się relacji zwrotnej – indywidualny i unikatowy charakter zastosowań technologii, właściwy rzeźbie, powoduje, że dla podmiotów tworzących tę relację z rzeźbiarzem, a dysponujących środkami technologiczno-realizacyjnymi, „przygoda" z artystą bywa niespodziewanie owocnym, długofalowym zyskiem rozwojowym. Dzieje się tak w sytuacji, w której artysta na potrzeby jednostkowego, unikatowego projektu umożliwi innowacyjne, interesujące zastosowanie technologii lub przyczyni się

do powstania nowej kompetencji czy wynalazku, do tej pory nietestowanego z powodu jego przypuszczanej, w warunkach typowego wdrożenia, nierentowności.

W tym przypadku interesująca jest rola osobistych decyzji w powstawaniu sieci i ich korzystny wpływ na rentowność działań podmiotów. Trudno oczekiwać pojawienia się zaufania, jako pierwszego komponentu takiej współpracy, biorąc pod uwagę wspomniane wyżej mity, które często negatywnie ukazują artystów w otoczeniu społecznym. Tak więc współpraca rzeźbiarza np. z zakładem kamieniarskim będzie w pierwszej fazie obarczona ryzykiem wzajemnych uprzedzeń i nieufności. Z jednej strony artysta uformowany w aurze akademickiego prestiżu może zakładać niekompetencję kooperanta i jego niemożność zrozumienia kwestii twórczych, z drugiej – technologiczny kooperant może wykazywać nieufność wobec merytorycznego przygotowania artysty w zakresie danej branży i jego ogólnej solidności, wnosząc np. z literackich przesłanek o uduchowieniu i roztargnieniu artystów. Nie należy ukrywać, że w wielu przypadkach obawy obu stron mają pewne uzasadnienie, tym bardziej więc trzeba podkreślić, że jednostki potrafiące zbudować relację pomimo tych uprzedzeń zwiększają swoją przewagę konkurencyjną. Ze strony podmiotów realizacyjnych (zakłady usługowe z zakresu technologii) możliwość ta wzrasta, gdy w ramach własnych zainteresowań nabędą one uprzednio kompetencji odbiorczej, zainteresowania sztuką; wydaje się, że ze strony artystów pomocne jest bycie kompetentnym w jakimś, wąskim chociażby, zakresie technologii – aby wzbudzić zaufanie „umysłów technicznych" co do własnej wartości i możliwości dialogu na tematy realizacyjne. Pozwoli to w dalszej perspektywie uniknąć konsultacji technicznych na poziomie oczekiwań artysty w rodzaju „zróbcie mi to pięknie", ripostowanych równie niekonkretnymi zapewnieniami technologa w stylu „pan artysta będzie zadowolony".

Podobnie rzecz się ma z drugą sferą relacji – ogólnie dotyczącą dystrybucji aktywności artysty rzeźbiarza. System pozyskiwania zleceń czy zatrudnienia jest tak niejednorodny i dynamiczny, że trudno oczekiwać jednoznacznej, prostej recepty na to, jak zapewnić sobie rynkowe funkcjonowanie. Konkurencyjność zawodu, wpisana w jego merytorykę, jeszcze bardziej to komplikuje – na rynku zderzają się bowiem różne koncepcje i próby dystrybucji kompetencji rzeźbiarza, zarówno w kwestii podaży, jak i popytu. Istotne jest tu funkcjonowanie współczesnej rzeźby w aspekcie międzypokoleniowym – w sensie współistnienia na rynku podmiotów prezentujących różną świadomość, postawy i oczekiwania. Nie analizując i nie wartościując często rozbieżnych postaw, trzeba zasygnalizować jedynie, że konkurencyjną przewagę zdobywają na rynku te podmioty, a więc ci artyści, których świadomość pozwala im wyjść poza roszczeniowy etos artysty, ugruntowany historycznie, a niemożliwy do utrzymania wprost i bez wyjątków w dzisiejszej praktyce. Regułą staje się to, że sukces komercyjny osiągają ci, którzy rozumieją znaczenie kompromisu i negocjacji w procesie pozycjonowania swojej marki.

Na zakończenie wypada powtórzyć, jak dużą rolę, zwłaszcza wobec braku standardów konstruowania ścieżki zawodowej w zawodzie rzeźbiarza (na co wpływ ma m.in. niejednorodność generacyjna tego stosunkowo niewielkiego rynkowo środowiska), odgrywa edukacja formalna. Zacisze uczelnianych pracowni jest bowiem tym miejscem, gdzie nie tylko doskonali się forma wyrazowa i warsztatowa przyszłych rzeźbiarzy, ale także gdzie powinna się rodzić ich świadomość wyzwań, jakie stawia rynek, konfrontujący z realnością bytu ich postawy idealistyczne. Świadomość tworzenia sieci relacji w procesie rynkowej samorealizacji artystycznej powinna być tu, z edukacyjnego punktu widzenia, kwestią fundamentalną. Zaś zręczność i kreatywność w tworzeniu tych sieci z tych samych powodów nie powinna być gorzej opanowana niż np. biegłość figuratywnej ekspresji przy tworzeniu rzeźb.

4.3 Specyfika pracy projektanta w kontekście sieci współpracy

Zawód projektanta już z racji jego interdyscyplinarnej istoty predestynuje absolwentów kierunków projektowych do tworzenia szerokich sieci relacji i powiązań. Konieczność budowania relacji pojawia się od pomysłu projektowego, będącego jednocześnie momentem pierwszych decyzji menedżerskich i mikrofundamentem. Pomysł ten musi opierać się nie tylko na chęci zaspokojenia potrzeb klienta, ale również na rzetelnej analizie rynku rozwiązań pokrewnych, co pobudza postawy decyzyjne. Budowa relacji trwa od poszukiwania najlepszych materiałów i technologii, poprzez wytworzenie zaprojektowanego produktu, aż po wprowadzenie produktu na rynek. Projektant siłą rzeczy nawiązuje bliższe i dalsze relacje, korzystając z usług podwykonawców, producentów lub współpracując z konstruktorami, technologami czy osobami analizującymi rynek i jego potrzeby. Wielu projektantów na początku swojej drogi zakłada firmy jednoosobowe, które dla przetrwania muszą być powiązane z innymi podmiotami poprzez relacje biznesowo-usługowe. Obecnie w Polsce dopiero powstaje i rozwija się obszar współdzielenia i usług z wymianą barterową, coraz częściej projektanci zrzeszają się w „fablabach", które dysponują parkiem maszynowym oraz gronem doświadczonych twórców, co może w znacznym stopniu ułatwić im realizację projektów. Oczywiście, jest to tylko jedna z dróg. Idea fablabów zakłada, że należy dzielić się wiedzą i umiejętnościami, niejako oddawać to, co się uzyskało. Siłą rzeczy dla zaczynających samodzielne życie finansowe nie zawsze możliwe będzie pełne zaangażowanie w ten ruch.

Kolejnym aspektem, na który trzeba zwrócić uwagę w kontekście tworzenia sieci relacji między projektantami a otoczeniem, jest niezwykle szybko rozwijająca się technologia i wiedza. Rozwój nauki tak przyspieszył, że jedna osoba nie jest

w stanie ogarnąć umysłem tak szerokiego spektrum wiedzy. Chcąc być specjalistą w danej dziedzinie, trzeba się pogodzić z niedostateczną wiedzą w innych obszarach, stąd też wąsko wyspecjalizowani projektanci – superspecjaliści w swoich dziedzinach – łącząc się w zespoły, mogą być bardzo mocnymi graczami na rynku usług projektowych. Z własnego doświadczenia jednej z autorek tekstu, jako projektanta produktów wspomagających rehabilitację, wynika, że równie cenna może okazać się wiedza pozyskana od rehabilitanta, jak i od rodzica czy opiekuna osoby z niepełnoprawnością – choć naukowe podstawy wiedzy obojga niejednokrotnie leżą na przeciwnych biegunach. Pozyskiwanie wiedzy i wykorzystywanie kompetencji z różnych źródeł może jedynie pozytywnie wpłynąć na realizowany projekt. Jednak tylko od wiedzy, doświadczenia i odpowiedzialności projektanta zależy finalny sukces produktu i jego faktyczna przydatność dla użytkowników.

Kolejnym, naturalnym w pracy projektanta elementem rozwijania sieci powiązań i relacji jest praca zespołowa – absolutnie oczywista i coraz częściej pożądana w branży projektowania. Absolwent kierunku wzornictwo w obszarze sztuk projektowych bardzo często zaczyna swą karierę zawodową od pracy w zespole projektowym. Nawiązując w zespole relacje interpersonalne oraz zawodowe, rozwija swoje kompetencje, współpracując z doświadczonymi kolegami po fachu oraz przedstawicielami innych branż. W taki sposób inicjuje własną sieć powiązań i relacji, a także nabywa praktyczne umiejętności, które będzie mógł wykorzystać w razie potrzeby podczas samodzielnej działalności.

Podsumowując, bez względu na to, z jakiego pokolenia pochodzi projektant czy dla jakiego pokolenia planuje projektować, w dzisiejszym, dynamicznie zmieniającym się świecie tworzenie więzi i relacji zarówno w sferze biznesowej, projektowej, jak i wytwórczej wydaje się nieuniknioną drogą, postawą zwiększającą szansę sukcesu. Nie bez powodu największe firmy mają biura projektowe składające się z kilku czy kilkunastu działów, zatrudniających wiele kompetentnych, wyspecjalizowanych osób. Dobrą praktyką mogłoby więc być wprowadzanie do dydaktyki elementów metodyki pracy zespołowej, a wprowadzanie jej w praktyce na studiach związanych z wzornictwem przemysłowym wydaje się jak najbardziej naturalne.

4.4. Rola sieciowości i design management w pracy artysty i projektanta

Relacje sieciowe w przypadku artysty rzeźbiarza czy projektanta można grupować na różne obszary. Ich zakreślenie pomoże w znalezieniu ogólnej formuły i esencji zjawiska sieciowości w przypadku artystów, czy to stosujących świadomie design management, czy też intuicyjnie próbujących zwiększyć skuteczność swoich działań. Można zaproponować np. podział na relacje sieciowe, które służą powstaniu dzieła i te, które służą jego dystrybucji, bądź podział na relacje stałe

i incydentalne. Podziałów zresztą może być więcej, mogą też nakładać się na siebie, komplikując obraz. Na przykład relacje sieciowe mające zbudować przewagę konkurencyjną mogą należeć zarówno do wyodrębnionej wyżej sfery powstawania, jak i dystrybucji dzieła (utworu) sztuki czy projektu wzorniczego/przemysłowego.

Konkluzja powinna więc być taka, że istotą budowania relacji sieciowych przez artystów i projektantów z otoczeniem jest ich elastyczność, zaś podstawą ich skuteczności jest świadomość heterogeniczności sposobów i celów budowania sieci relacji. W tym momencie indywidualność i autonomia jednostki artysty, definiowana często w archaiczny sposób jako postawa *outsidera*, powraca w nowym rozumieniu. Tym razem przejawia się w formule kreatywnego menedżera, zarządzającego w nieschematyczny i twórczy sposób różnorodnymi narzędziami: wiedzą, relacjami międzypodmiotowymi, wreszcie tak bezdyskusyjnymi komponentami aktywności, jak własny talent i natchnienie. W tym ujęciu można usłyszeć echa wspomnianej „romantycznej" wizji indywidualisty, lecz w racjonalnej, funkcjonalnej odsłonie. Dodać należy, że nie jest to żadna projekcja przyszłości – artysta rzeźbiarz czy projektant, jako świadomy, profesjonalny menedżer własnej aktywności twórczej i komercyjnej, to formacja ugruntowana historycznie, wręcz powszednia – jedynie w świadomości odbiorcy często pomijana, przysłonięta mgłą mitów, uprzedzeń i prezentystycznych nieporozumień.

Trudno nie zauważyć, że design management jest drogą do wspomagania rozwoju sieciowości oraz nawiązywania relacji poprzez coraz większą świadomość potrzeby wspólnych powiązań świata producentów, technologów, konstruktorów, jak i artystów oraz projektantów ze społecznością odbiorców i konsumentów sztuki czy wzornictwa. Radzenie sobie na rynku pracy poprzez stosowanie design management zaczyna być umiejętnością, którą powinni posiadać wszyscy absolwenci szkół artystycznych.

5. Podsumowanie

Niniejszy artykuł nie wyjaśnia w pełni roli design management w budowaniu kompetencji sieciowych artysty, jednak posiłkując się stwierdzeniem, że „uporządkowanie okruchów wiedzy to jedno z najważniejszych zadań stojących przed badaczami" [Czakon 2015c: 20], uzasadnione wydaje się podjęcie próby zbadania tego zjawiska.

Innowacyjność i nowość zagadnienia design management otwiera kolejne, warte eksploracji, obszary badawcze. Wyniki badań tej obserwacji skłaniają do zastanowienia się, czy kolejnym krokiem w badaniach dotyczących design management nie powinny być badania sieci multilevel. Sygnalizując to zagadnienie, warto zwrócić uwagę, jak interesującym problemem badawczym może być choć-

by znalezienie zależności między stosowaniem design management a tworzeniem sieci i korzystaniem z ich zasobów przez artystów lub niezależnych projektantów. Podobnie frapujące jest komercyjne i skuteczne zastosowanie owego dorobku profesjonalistów przez organizacje, analiza tego, jak doświadczenie zawodowców może stać się przedmiotem obrotu, swoistą „walutą", możliwą do wykorzystania przez menedżera niedysponującego ścisłą, branżową kompetencją.

Literatura

Best K., 2009, *Design management. Zarządzanie strategią, procesem projektowym i wdrażaniem nowego produktu*, Warszawa: WN PWN.

Best K., 2010, *The Fundamentals of Design Management*, Singapore: AVA Publishing.

Bonaccorsi A., 2008, Search Regimes and the Industrial Dynamics of Science, *Minerva*, 46(3), 285-315.

Czakon W., 2015a, Mikrofundamenty rozwoju sieci międzyorganizacyjnych, *Marketing i Rynek*, 5, 789-807.

Czakon W., 2015b, Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 217, 9-18.

Czakon W., 2015 c, Okruchy wiedzy. Niejednoznaczność przyczynowa w badaniach sieci gospodarczych, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu*, 64(7), 11-22.

Dyer J., Singh H., 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganisational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dziadkiewicz A., Maśloch P., 2013, Design jako nowoczesny trend w zarządzaniu, *Zarządzanie i Finanse*, 11(4), cz. 2, 81-94.

Erichsen P.G., Christensen P.R., 2013, The Evolution of the Design Management Field, *A Journal Perspective, Creativity And Innovation Management*, 22(2), 107-120.

Gorb P., 1990, Introduction: What is Design Management, w: *Design Management London*, *Papers from the London Business School*, red. P. Gorb, London: Architecture, Design and Technology Press.

Grant M., 1996, Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.

Hetzel P., 1993, *Design Management et Constitution de l'Offre, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion*, Lyon: Universitè Jean Moulin.

Hollins B., 2002, Design Management Education: the UK Experience, *DMI Review*, 13(3), 25-29.

Klimas P., 2011, Wymiary bliskości w sieciach innowacji, *Przegląd Organizacji*, 4, 16-20.

McBride M., 2007, Design Management: Future Forward, *Design Management Review*, 18(3), 18-22.

Miller K., Moultrie J., 2013, Delineating Design Leaders: A Framework of Design Management Roles in Fashion Retail, *Creativity And Innovation Management*, 22(2), 161-176.

Mozota B. de, 2003, *Design Management. Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, New York: Allworth Press.

Niemczyk J., 2013, *Strategia od planu do sieci*, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.

Oliver Ch., 1990, Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions, *The Academy of Management Review*, 15(2), 241-265.

Pieter J., 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Wrocław: Ossolineum.

Ramaswamy V., Gouillart F., 2010, Building the Co-Creative Enterprise, *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.

Stańczyk-Hugiet I., 2013, *Dynamika strategiczna w ujęciu ewolucyjnym*, Wrocław: Wyd. UE we Wrocławiu.

Wójcik D., Klimas P., 2016, Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej. Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 583-593.

The Artistic Profession and Its Unique Network Relationships in the Context of Design Management

Summary. The authors argue for a proposition that design management is among the key reasons why so many artists develop collaborative networks. The paper is divided into a theoretical and a practical section. The first section thus addresses the issue in theoretical terms, giving unfolding rationale for networking and defining what design management essentially is in the first place, and then describing most common motivations for networking among artists, such transaction costs, relationship benefits, or learning, and highlighting the key role played by individual decisions and the properties of specific collaborative frameworks. The practical part of the paper presents the findings of a participant observation of two types of artists. Based on these findings, case studies of two Polish artists are offered: one working in public space sculpture, and the other engaged in the design of rehabilitation products.

Keywords: network, motivation for networking, design management, designer, sculptor