

*Dagmara Wójcik*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9082-8471>

Antynomia czy synkretyzm relacyjny? Współdziałanie w logice kontradiktoryjności w kulturze i sztuce¹

Streszczenie

W turbulentnym otoczeniu, gdzie „stawką” jest przetrwanie, rozwój czy zdobycie przewagi konkurencyjnej, połączenie sił i współpraca z konkurentami może stanowić słuszne rozwiązanie. Koopetycja coraz częściej jawi się jako odpowiedź organizacji na konieczność działania w warunkach niepewności, ograniczonych zasobów i rosnącej konkurencji. Choć znaczenie i zainteresowanie badaczy koopetycją stale rośnie, to w odniesieniu do instytucji kultury i sztuki wiele pytań pozostaje wciąż bez odpowiedzi. Synkretyzm relacyjny stanowi immanentną, dystynktywną cechę koopetycji, przyczyniając się do rozwoju wszystkich koopetytorów. W obliczu zachodzących współcześnie zmian wyzwaniem dla instytucji kultury i sztuki staje się gotowość oraz umiejętność adaptowania zasad wyznaczanych przez logikę kontradiktoryjności – wykorzystania zasobów w zmieniających się warunkach, realizowania nowych zadań, wchodzenia w nowe role oraz rekonfigurowania dynamiki relacji międzyorganizacyjnych. Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska koopetycji wśród instytucji kultury i sztuki na przykładzie teatrów, które coraz częściej poszukują przewagi konkurencyjnej także we współpracy z konkurentami.

¹ Artykuł jest częścią projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, realizowanego w ramach grantu nr 2017/25/N/HS4/00828.

Słowa kluczowe: badania jakościowe, instytucje kultury i sztuki, kooperacja, sztuki performatywne, teatry, współpraca międzyorganizacyjna
Kody klasyfikacji JEL: M29, Z11, P13

1. Wprowadzenie

Zdaniem badaczy nadrzędny paradygmat współczesnego zarządzania stanowią dynamiczne relacje, jakie tworzą organizacje z podmiotami otoczenia [Romanowska, 2007]. Można wskazać na „ogromne znaczenie relacji międzyorganizacyjnych w dzisiejszym świecie, [a także że] ich budowanie i rozwijanie stanowi wyzwanie dla zarządzania strategicznego” [Zakrzewska-Bielawska, 2016, s. 610], kształtując potrzebę prowadzenia pogłębionych analiz oraz wyznaczając kierunki przyszłych badań [Romanowska, 2009; Clegg, Cunha, Cunha, 2002]. Praktyka gospodarcza dowodzi rosnącej liczby różnych form relacji międzyorganizacyjnych, implikując wzrost popularności problematyki współdziałania międzyorganizacyjnego, które w zarządzaniu strategicznym stanowi jeden z najważniejszych obszarów zainteresowań badawczych [Klimas, Radomska, 2022]. Z kolei w kontekście zjawisk analizowanych w ramach współdziałania relatywnie szybki rozwój badań dotyczy kooperacji, odnoszącej się do zjawisk międzyorganizacyjnych mieszczących się we współdziałaniu, jako szerszej kategorii [Zakrzewska-Bielawska, 2017]. Duża złożoność i wielowymiarowość tego zjawiska skutkuje fragmentarycznymi ustaleniami badawczymi, co utrudnia ich konfrontację, porównanie i integrację, a przez to także usystematyzowanie obecnego stanu wiedzy dotyczącej kooperacji [Gernsheimer, Kanbach, Gast, 2021].

Można zauważyć, że zjawiska mające swoje korzenie w badaniach nad przedsiębiorstwami coraz częściej ujawniają się także w przypadku innych organizacji. Choć na gruncie podejścia relacyjnego znaczenie kooperacji i zainteresowanie badaczy tym zjawiskiem stale rośnie, to w odniesieniu do instytucji kultury i sztuki wiele pytań pozostaje wciąż bez odpowiedzi. Tymczasem ewolucja myślenia o kulturze *per se* znajduje swoje odzwierciedlenie w procesach poszerzania pola kultury, która zaczyna być postrzegana jako narzędzie inkluzji, platforma wzmocnienia spójności społecznej, mechanizm wyrównywania szans i podnoszenia jakości życia społeczno-kulturalnego. Ponadto coraz częściej o kulturze mówi się lub pisze, że jest dynamiczna i „żywa” [Fatyga, 2017], a uczestnictwo w niej „relacyjne” [Krajewski, 2013]. Kooperacja pozwala osiągać zaangażowanym w nią podmiotom wiele korzyści, w tym m.in. wykorzystanie mniejszej ilości własnych zasobów lub efektywniejsze gospodarowanie nimi na skutek dostępu i łączenia ich z zasobami partnera [Hung, Chang, 2012] czy redukcja ryzyka i kosztów działalności [Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, 2009]. Organizacje coraz częściej wchodzi zatem we współpracę z konkurentami, a kooperacja przynosi im wyższą wartość niż konkurencja czy współpraca, realizowane oddzielnie [Czakon, 2013].

W turbulentnym otoczeniu, gdzie „stawką” jest przetrwanie, rozwój lub zdobycie przewagi konkurencyjnej, połączenie sił i współpraca z konkurentami może stanowić jedyne słuszne

rozwiązanie [Ejsmont, 2019]. W praktyce gospodarczej mamy bowiem do czynienia nie tylko z sytuacją jednoznacznej konkurencji bądź współpracy podmiotów – w rzeczywistości bardzo często oba typy zachowań i relacji wzajemnie się przenikają, a nawet dynamicznie zastępują [Lichtarski, 1992]. Koopetycja coraz częściej stanowi odpowiedź współczesnych organizacji na konieczność działania w warunkach niepewności [Crick, Crick, 2020], ograniczonych zasobów i rosnącego znaczenia konkurencji, co jest szczególnie prawdziwe w przypadku instytucji kultury i sztuki. W tym kontekście koopetycja jawi się jako zjawisko o szczególnym znaczeniu w działalności m.in. teatrów, które choć upatrują źródeł przewagi konkurencyjnej we własnej działalności artystycznej czy operacyjnej, coraz częściej poszukują jej także we współpracy z konkurentami.

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska koopetycji, występującego wśród instytucji kultury i sztuki, na przykładzie teatrów. Jego realizacji ma posłużyć znalezienie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) jakie jest znaczenie koopetycji wśród teatrów – jakie przynosi korzyści; 2) jakie są przejawy współpracy z konkurentami w działalności teatralnej; 3) w jakich obszarach i w jakim zakresie w ramach poszczególnych obszarów koopetycja występuje wśród teatrów; 4) jaka jest percepcja konkurentów wśród teatrów.

2. Koopetycja w kulturze i sztuce

Na gruncie podejścia relacyjnego w zarządzaniu strategicznym uwaga badaczy koncentruje się wokół szeroko rozumianych relacji [Klimas, 2019], a w ich ramach – i w zależności od doboru partnera (niekonkurencyjny lub konkurencyjny) – odpowiednio na współpracy lub koopetycji [Zakrzewska-Bielawska, 2017]. Oznacza to, że wśród relacji międzyorganizacyjnych, opartych na współdziałaniu, badacze wyróżniają dwa ich rodzaje, tj. współpracę niekonkurencyjnych względem siebie podmiotów oraz tych względem siebie konkurencyjnych, tj. koopetycję [Zakrzewska-Bielawska, 2017; Klimas, 2014]. Taki dychotomiczny podział można odnieść także do prakseologicznego i szerokiego (*sensu largo*) rozumienia współdziałania [Lichtarski, 1992], tj. w ujęciu pozytywnym i negatywnym [Lichtarski, 1992; Ejsmont, 2019; Klimas, 2014; Jagoda, 2003; Lefaix-Durand, Paulin, Kozak, Beauregard, 2005], które zawiera w sobie równocześnie elementy tzw. współpartnerstwa (współpracy – ujęcie pozytywne) i kontrpartnerstwa (konkurencji, rywalizacji, walki – ujęcie negatywne) [Bembenek, 2006]. W praktyce podmioty mogą dążyć wspólnie do całkowitego wyeliminowania zachowań konkurencyjnych i opierać swoje działania tylko na współpracy, osiągając tzw. przewagę kooperacyjną (ang. *collaborative advantage*) [Contractor, Lorange, 1988; Kanter, 1994; Stachowicz, 2007; Czakon, 2009]. Z kolei jeżeli w ich wzajemnych relacjach występuje element konkurencji, ale przyświecają im wspólne w pewnym zakresie cele, można mówić o współpracy konkurencyjnych względem siebie podmiotów (koopetycji), ukierunkowanej na osiągnięcie tzw. przewagi koopetycyjnej (ang. *coopetitive advantage*) [Ritala, 2010; Hodaei, Alvani, Yazdani, Zarei Matin, 2020].

Mimo że koopetycja² nie jest zjawiskiem nowym na gruncie analiz literaturowych, to badacze nie wypracowali dotychczas konsensusu w zakresie jej spójnego i precyzyjnego definiowania. Po raz pierwszy pojęcie koopetycji zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych w latach 90. XX w. przez Brandenburgera i Nalebuffa, choć zdefiniowano je już w 1911 r., a użyto w 1913 r. w opracowaniu pt. *Advertising as a Business Force: A Compilation of Experiences*. Przez wiele lat koopetycja nie stanowiła jednak istotnej problematyki badawczej aż do 1996 r., kiedy to ukazała się propagatorska książka tych autorów pt. *Coopetition*, będąca swoistym przełomem w postrzeganiu nietypowych zachowań podmiotów przez akademików zarządzania. Od tego czasu systematycznie przybywa naukowych eksploracji traktujących koopetycję jako wiodący przedmiot badań. Najogólniej koopetycja to zjawisko jednoczesnej współpracy i konkurencji co najmniej dwóch podmiotów dla osiągnięcia ich celów indywidualnych lub praca na rzecz celu wspólnego [Ejsmont, 2014]. Oznacza ona więc relację między konkurentami [Bengtsson, Eriksson, Wincent, 2010], w której współpraca przeplata się dynamicznie z konkurencją [Dowling, Roering, Carlin, Wiśniewski, 1996; Lado i in., 1997; Bengtsson, Kock, 2000]. Prekursorzy badań nad tym zjawiskiem – Branderburger i Nalebuff – definiują ją bowiem jako jednoczesne występowanie konkurencji i kooperacji między podmiotami [Branderburger, Nalebuff, 1996]. Z kolei Bengtsson i Kock [2014] określają koopetycję jako paradoksalny związek między organizacjami, zaangażowanymi jednocześnie w relacje współpracy i konkurencji. Swoista antynomia relacji w koopetycji, rozumiana tu jako pewna sprzeczność między wzajemnie wykluczającymi się elementami (konkurowaniem i współpracą), wydaje się jednak tylko pozorna. Należy bowiem podkreślić, że oczekiwane korzyści z danej relacji powinny przeważać nad potencjalnymi zagrożeniami (kosztami), a efekty wspólnie podejmowanych działań przyczyniać się do rozwoju wszystkich koopetytorów [Zakrzewska-Bielawska, 2013a].

Połączenie działań konkurencyjnych i kooperacyjnych³ oznacza, że podmioty mają zbieżne cele kooperacyjne i rozbieżne cele konkurencyjne [Hamel, Doz, Prahalad, 1989], którym przyświeca częściowa zgodność celów (interesów) [Dagnino, Le Roy, Yami, Czakon, 2008]. Ów synkretyzm relacyjny stanowi immanentną i jednocześnie ważną cechę dystynktywną zjawiska koopetycji. W efekcie organizacje mogą podejmować wspólne działania w jednym obszarze (w ramach danej działalności) i równocześnie konkurować w granicach innych [Bengtsson, Kock, 1999]. Jeśli strony w danym obszarze współpracują, to formułowanie celów stanowi wspólny proces, jeśli natomiast konkurują – formułowanie celów odbywa się niezależnie [Czakon, 2007]. Wyróżnikiem koopetycji jest także jednoczesny proces tworzenia wartości i jej zawłaszczania, tj. czerpania z niej pożytków [Czakon, 2009a] w celu wypra-

² Etymologicznie słowo „koopetycja” (ang. *coopetition*, *co-opetition*) stanowi zbitkę słów *cooperation* i *competition*, a za jego twórcę uważa się Raya Noorde. W literaturze krajowej oprócz terminu *koopetycja* (Czakon, Janowska, Sroka), funkcjonują także inne, odnoszące się do tego zjawiska, np. *kooperencja*, *kooperancja* (Cygler, Sulejewicz).

³ Koopetycja jest nacechowana zróżnicowaną zmiennością intensywności współpracy i konkurencji, stąd badacze wyróżniają odmienne jej typy [Zakrzewska-Bielawska, 2014b].

cowania lepszych rezultatów zarówno indywidualnych, jak i wspólnych [Mucha-Kuś, 2010]. Jednocześnie wskazuje się, że możliwość osiągnięcia lepszych wyników, efektywności działań czy sukcesu rynkowego [Cygler, Aluchna, Marciszewska, Witek-Hajduk, Materna, 2013] opiera się na tzw. zachowaniach synkretycznych, prowadzących do zapewnienia dynamicznej równowagi między działalnością konkurencyjną i kooperacyjną [Lado, Boyd, Hanlon, 1997]. Chociaż w literaturze istnieje rozróżnienie na współpracę i konkurowanie, to zdaniem badaczy aktualny stan teorii nie daje satysfakcjonujących wskazówek, gdzie dokładnie przebiega granica między nimi [Ingram, Yue, 2008], a także czy i w jaki sposób można je ze sobą łączyć [Światowicz-Szczepańska, 2016]. Wskazuje się bowiem, że współpraca konkurencyjnych podmiotów nie stanowi właściwie rozwinięcia ani teorii konkurencji, ani teorii współpracy [Zakrzewska-Bielawska, 2013b]. Badania nad kooperacją, jej dynamiką, uwarunkowaniami, rodzajami czy efektywnością stanowią zatem odrębny nurt dociekań naukowych [Zakrzewska-Bielawska, 2014], związany z podejściem relacyjnym w zarządzaniu strategicznym [Zakrzewska-Bielawska, 2017].

Od ponad trzech dekad badacze próbują zbadać możliwości jednoczesnej współpracy i konkurowania organizacji [Hamel i in., 1989; Lado i in., 1997]. Niemniej jednak kooperacja badana była dotychczas głównie z perspektywy przedsiębiorstw [Gernsheimer i in., 2021], podczas gdy zjawisko to może mieć istotne implikacje także w innych sektorach gospodarki. Jednym z nich, wydaje się, że szczególnie ciekawym i dynamicznie rozwijającym się, jest działalność instytucji kultury i sztuki. W ostatnich latach sektor ten znacząco przyczyniał się do rozwoju gospodarczego poprzez wzrost popytu i podaży na produkty i usługi kulturalne [Ghazinoory, Malekifar, Nasri, Kousari, 2021], a zatem i tematyka zarządzania w sektorze kultury zaczęła budzić coraz większe zainteresowanie wśród badaczy, które jest widoczne chociażby w publikacjach dotyczących sektora kultury i sztuki (ang. *cultural and art industries*) [Galloway, Dunlop, 2007; Solea, Prezioso, 2022] czy sektora kreatywnego (ang. *creative industries*) [Ghazinoory i in., 2021].

Instytucje kultury, funkcjonując w środowisku nacechowanym dużą niepewnością [Crick, Crick, 2020], spowodowaną zmieniającymi się priorytetami finansowania, przepisami prawa (instytucje kultury działają na wszystkich trzech płaszczyznach – publicznej, prywatnej oraz *non-profit*), cyklami wyborczymi oraz budżetowymi [Bagdadli, Arrigoni, 2005], współdziałają z innymi podmiotami, w tym także z konkurentami [Hasitschka, Goldsleger, Zembylas, 2005; Mariani, 2007; Juszczak, 2021]. Badacze różnych sektorów podkreślają korzystne implikacje kooperacji dla zaangażowanych w nią stron [Crick, 2019], w tym wzrost sprzedaży, udziału w rynku [Ritala, 2012], wyników ekonomicznych [Marques, Le Roy, 2009] i rynkowych [Le Roy, Sanou, 2014] czy rozwój nowych produktów i usług [Tether, 2002]. Oprócz wyżej wskazanych w literaturze można znaleźć także wiele innych pozytywnych stron kooperacji, w tym m.in. wzajemne uczenie się oraz pobudzanie do kreatywności i innowacyjności, doskonałości i tworzenie nowych rozwiązań czy pomysłów, obniżanie kosztów działania lub kosztów transakcyjnych, osiągnięcie korzyści ze specjalizacji (synergia), wzmocnienie pozycji wobec konkurentów, dostęp do zasobów partnerów, pełniejsze wykorzystanie okazji rynkowych,

jak również poszerzenie skali i zakresu działania [Gnyawali, Park, 2009; Bigliardi, Dormio, Galati, 2011; Stańczyk-Hugiet, 2012; Juszczuk, Wójcik, 2023]. Korzyści te stanowią często jednocześnie motywy do podejmowania działań kooperacyjnych [Wójcik, 2023; Juszczuk, 2021].

W przypadku działalności instytucji kultury i sztuki współdziałanie podmiotów – w tym także współpraca z konkurentami – ma dwa zasadnicze cele. Po pierwsze, stymulowanie rozwoju kulturowego poprzez inicjowanie oraz ułatwianie nawiązywania profesjonalnych kontaktów, wspieranie dynamicznego przepływu informacji oraz upowszechnianie wiedzy [Leśnierowska, 2011]. Po drugie, uwzględnianie potrzeb oraz spełnianie oczekiwań zróżnicowanej grupy odbiorców poprzez tworzenie zdywersyfikowanej, atrakcyjnej oraz konkurencyjnej i komplementarnej oferty kulturalnej [Borkowska-Niszczoła, 2012]. Współdziałanie odnosi się do dostarczania usług społecznych, a korzyści indywidualne poszczególnych partnerów składają się także na wspólnie tworzoną wartość, spójność i wzmacnianie więzi społecznych [Boviard, Löffler, 2012]. W tym ujęciu w najnowszych badaniach zwraca się uwagę na społeczne osadzenie kooperacji [Juszczuk, Wójcik, 2021, 2023; Darbi, Knott, 2022], podkreślając, że jej nawiązywanie oraz rozwijanie przynosi liczne korzyści zaangażowanym podmiotom. Kooperacja zapewnia wiele korzyści również instytucjom kultury i sztuki. Można wśród nich wyróżnić m.in. dostęp do zasobów partnera, a także jego kompetencji (w tym umiejętności, wiedzy czy doświadczenia), uczenie się od siebie nawzajem, obniżenie kosztów działania, podział ryzyka oraz odpowiedzialności czy polepszenie pozycji w środowisku (w tym aspekty wizerunkowe) [Klacić, 2011; Leśnierowska, 2011]. Kooperacja jest także sposobem na zwiększenie dynamiki działania w realizacji misji oraz celów społecznych, daje możliwość przewyższania niedostatków organizacyjnych, osiągania efektu synergii w obszarze kompetencji, doświadczeń oraz wiedzy [Juszczuk, 2023]. Dotychczasowe badania nad kooperacją wśród instytucji kultury ujawniły ponadto, iż zaangażowane w nią podmioty osiągają przewagę konkurencyjną poprzez tworzenie komplementarnej oraz zróżnicowanej oferty kulturalnej [Qizi, 2021].

Wśród podmiotów prowadzących działalność kulturalną ciekawy przykład stanowią takie instytucje kultury i sztuki jak teatry [Carr, Zhang, Cheung, 2004], które, funkcjonując w relatywnie niewielkim, dość hermetycznym środowisku, tworzą liczne powiązania także z konkurentami. W odniesieniu do teatrów praktyka gospodarcza pokazuje, że sukces artystyczny oraz frekwencyjny nowych, ambitnych spektakli teatralnych ma większą szansę na szerszą promocję czy dystrybucję dzięki sieci relacji i kontaktów. Kooperacja pozwala zatem nie tylko na redukcję kosztów, ale daje również większe możliwości w wymiarze estetycznym oraz artystycznym, co dotyczy np. weryfikacji pomysłów w szerszym gronie, umożliwiając tym samym pogłębioną refleksję nad powstającymi spektaklami i aspektami związanymi z ich odbiorem przez nową, szerszą publiczność [Ćwikła, 2012].

Badania w kulturze i sztuce, mimo że od pewnego czasu zyskują na popularności, stanowią wciąż mało rozpoznany obszar, szczególnie na gruncie zarządzania. W minionych latach powstały publikacje, w których podejmuje się problematykę sektora kultury, działań artystycznych, twórczości artystycznej [Wyeld, Prasolova-Førland, Chang, 2006; Mishan,

Prangley, 2014; Krajewski, Schmidt, 2017; Wójcik, 2018, 2021, 2022], a nawet przedsiębiorczości artystycznej [White, 2021; Hart, Beckman, 2023]. Ożywienie naukowej debaty stanowi jednocześnie pochodną wzrostu poziomu zainteresowania zachodzącymi w tym obszarze przemianami [Bachórz, Stachura, 2015]. Choć współdziałanie międzyorganizacyjne oraz właściwe jego kształtowanie stanowią współcześnie jeden z ważniejszych kierunków badawczych w obszarze zarządzania [Czakon, Czernek-Marszałek, 2021; Klimas, Ahmadian, Soltani, Shahbazi, Hamidizadeh, 2023], to w kontekście instytucji kultury i sztuki zjawisko to należy do relatywnie słabiej rozpoznanych [Jackson, Tomlinson, 2009; Dziurski, 2019], w czym ujawniają się luki poznawcze warte wypełnienia. Do takich luk należy także zjawisko kooperacji [Juszczak, 2021, 2023]. Badacze zajmujący się tym zagadnieniem skupiali się dotychczas szczególnie na analizach prowadzonych w sektorach zaawansowanych technologii [Zakrzewska-Bielawska, 2013a; Klimas, Czakon, Fredrich, 2022] i innowacji [Klimas, Czakon, 2018] czy wymagających dużej wiedzy oraz wysoce dynamicznych, a nawet hiperdynamicznych środowiskach biznesowych [Klimas, Czakon, 2022]. Tymczasem praktyka gospodarcza pokazuje, że kooperacja ma istotne znaczenie także w kontekście działalności podmiotów o zupełnie odmiennej specyfice, takich jak chociażby kultura i sztuka [Dziurski, 2019; Juszczak, Wójcik, 2021, 2023].

Sektor kultury i sztuki przeszedł w ostatnich latach fundamentalną przemianę [Wójcik, 2022], a same instytucje kultury ze względu na swoją specyfikę wydają się interesującymi podmiotami badawczymi z perspektywy wielu zjawisk analizowanych w obszarze zarządzania strategicznego [Najda-Janoszka, Sawczuk, 2018], w tym także kooperacji [Dziurski, 2019; Juszczak, 2021]. Nabiera ona szczególnego znaczenia w działalności takich instytucji kultury i sztuki jak teatry, ułatwiając ich rozwój, a niejednokrotnie nawet umożliwiając przetrwanie w coraz bardziej konkurencyjnym i złożonym otoczeniu. Instytucje kultury i sztuki – powołane do tworzenia i upowszechniania dziedzictwa i dorobku kulturowego – coraz częściej decydują się na współpracę, także z konkurentami, zwiększając tym samym zarówno indywidualne, jak i wspólne korzyści. Kooperacja tych podmiotów pozostaje jednak relatywnie słabo rozpoznana, ukazując wartość wypełnienia luki poznawczą oraz ciekawy obszar badawczy, wymagający dalszych eksploracji naukowych [Mariani, 2007; Köseoğlu, Yildiz, Okumus, Barca, 2019; Wójcik, 2018; Dziurski, 2019; Juszczak, 2021; Juszczak, Wójcik, 2023]. Przeprowadzenie badań z udziałem instytucji kultury i sztuki uzasadniają epizodyczne i szcątkowe ustalenia skupione na zjawisku kooperacji w zarządzaniu, potwierdzające zasadność oraz aktualność tak zakrojonych analiz. Wskazana perspektywa badawcza stanowi interesujące pole eksploracji naukowej, a wypełnienie istniejących luk poznawczych może przyczynić się do rozwoju tego obszaru badawczego, uzupełniając istniejącą wiedzę wynikami badań dotyczących zjawiska kooperacji w relatywnie rzadko badanej działalności artystyczno-kulturalnej.

3. Metoda badawcza

W artykule przedstawiono selektywnie wyniki badań terenowych. Badania empiryczne miały charakter eksploracyjny, a w procesie badawczym zastosowano podejście jakościowe, interpretacyjne [Silverman, 2016]. Eksploracyjne badanie jakościowe pozwoliło na pełniejsze i całościowe zrozumienie badanego zjawiska oraz jego opis. Umożliwiło to skupienie się na jego cechach, atrybutach, procesach i znaczeniach [Denzin, Lincoln, 2018], które miały służyć identyfikacji konkretnych aspektów badanego problemu.

W ramach przyjętej metodyki zastosowano jakościowe techniki i narzędzia badawcze. W badaniu wykorzystano technikę wywiadów indywidualnych z częściowo ustrukturyzowanym kwestionariuszem wywiadu. Przeprowadzono łącznie 50 wywiadów z 57 rozmówcami, uzyskując tzw. efekt nasycenia [Suddaby, 2006]. Zasięg geograficzny badania ograniczono do obszaru Polski, aby uchwycić zjawisko współpracy w krajowych realiach społeczno-gospodarczych. Zawężono go jednocześnie do czterech wybranych województw, tj. mazowieckiego, małopolskiego, dolnośląskiego i śląskiego. Dobór rozmówców był celowy, przy zastosowaniu kryterium różnorodności. Badaniami objęto teatry zarówno publiczne, jak i prywatne, a także wskazane przez rozmówców festiwale teatralne, stanowiące ważną formę współpracy między tymi instytucjami. W tym celu wykorzystano tzw. technikę kuli śnieżnej. W 2020 r. przeprowadzono właściwe badania terenowe, poprzedzone trzema wywiadami pilotażowymi w celu zweryfikowania i modyfikacji narzędzia badawczego. Zrealizowano dwa rodzaje wywiadów, tj. z jednym rozmówcą (43 wywiady) oraz z dwoma rozmówcami jednocześnie (7 wywiadów). Wywiady z udziałem małych grup pozwoliły dodatkowo na wywiązanie się dynamicznej dyskusji, uruchamiając procesy grupowe, czyli wzajemne interakcje między rozmówcami. Dobór respondentów do badania był celowy. W przypadku teatrów były to osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji o współpracy z innymi podmiotami lub posiadające szeroką wiedzę na temat tej współpracy. Z kolei ze strony festiwali teatralnych rozmówcami byli każdorazowo ich główni organizatorzy, czyli dyrektorzy artystyczni festiwalu, a w przypadku części z nich dodatkowo także koordynator i rzecznik prasowy festiwalu.

Średni czas trwania wywiadów wyniósł 1 godzinę 53 minuty. Wszystkie wywiady zostały nagrane, a następnie stranskrybowane oraz zakodowane przy użyciu oprogramowania do jakościowej analizy danych NVivo. Przy kodowaniu danych empirycznych zastosowano logikę dedukcyjno-indukcyjną, tzw. abdukcję [Auerbach, Silverstein, 2003], czyli połączenie kodów wynikających z literatury (dedukcja) z kodami, które pojawiły się w wyniku analizy treści wywiadów (indukcja). W prezentowanych w niniejszym opracowaniu wynikach badań wykorzystano kody odnoszące się do następujących kategorii: 1) istoty kooperacji wśród teatrów; 2) przejawów współpracy z konkurentami w działalności teatralnej; 3) obszarów kooperacji teatrów; 4) zakresu realizowanej kooperacji przez teatry w ramach poszczególnych obszarów; 5) percepcji przedstawicieli teatrów w odniesieniu do postrzegania podmiotów jako konkurentów. Wyniki badań zostały poparte cytatami z wypowiedzi rozmówców,

aby lepiej zobrazować omawiane zjawiska. Następnie zinterpretowano je z wykorzystaniem literatury, tak aby przedstawić kluczowe ustalenia w procesie udzielania odpowiedzi na postawione pytania badawcze.

4. Wyniki badań

Wyniki badań pokazały, że wśród teatrów występuje współpraca nie tylko niekonkurencyjnych, ale także konkurencyjnych względem siebie podmiotów (koopetycja), na co wskazują przykładowe wypowiedzi rozmówców:

Teatr TR jest tym większym z naszych konkurentów, ale chyba z nimi najbardziej współpracujemy [TP02]⁴.

W ramach badań zidentyfikowano różne przykłady współpracy konkurencyjnych względem siebie teatrów w obszarze: administracyjno-zarządczym (działania promocyjne, wspólne ubieganie się o dofinansowanie, wymiana opinii i doświadczeń), artystycznym (koprodukcje, organizacja festiwalu, wymiana zespołów artystycznych), a także społeczno-kulturowym (działania edukacyjne, organizacja wydarzeń artystyczno-kulturalnych, konsultowanie/ustalenie harmonogramu premier/spektakli), co potwierdza przykładowa wypowiedź:

Jest bardzo wiele teatrów i można stwierdzić, że duża część z nich jest naszą bezpośrednią konkurencją. Prowadzimy działalność edukacyjną, jest też bardzo wiele podmiotów prowadzących działalność edukacyjną jak my [...]. Współpracujemy z teatrami, które realizują podobne spektakle i podobne działania edukacyjne [...]. Wysyłamy grupy [do innych teatrów] [...], bo wiemy, że są w jakiś sposób podobne, więc jakby wiemy, że możemy po prostu pokazać grupie coś innego niż u nas, ale będzie to z podobnego zakresu [TP02].

Przedstawiciele teatrów w różny sposób postrzegają swoich konkurentów. Różnice w percepcji widoczne były w ich wypowiedziach, co wskazywało także, że intensywność konkurencji i współpracy z innymi podmiotami zależy właściwie od przyjętej pod tym względem postawy. Niektórzy rozmówcy stwierdzali, że nie dostrzegają konkurencji ze strony innych teatrów lub że „prawdziwych” konkurentów właściwie nie posiadają:

My między instytucjami nie działamy na zasadzie [...], że teraz wykosimy się nawzajem [...]. Ja w ogóle nie nazwałabym tego konkurencją. Nie. My siebie nie traktujemy jako konkurentów. Proszę mi wierzyć, że my się nie postrzegamy w ogóle jako konkurencja [...] [TP12].

Przedstawiciele teatrów wskazali, że patrzą na inne tego typu podmioty w kategorii raczej podziwu dla ich działań, ewentualnie subtelnej zazdrości, ale nie mogą ich nazwać konkurencją:

⁴ Oznaczenie podmiotów/rozmówców: TP – teatr publiczny, TN – teatr niepubliczny, F – teatr organizator festiwalu.

My tu mamy taką szczęśliwą sytuację, że jesteśmy jedynym teatrem dramatycznym w regionie, to nam nikt nie może fikać... Nie, tak zupełnie poważnie, no to nawet nie wiem, najbliżej patrząc chociażby na Katowice. Pewnie, że się bardzo przyglądamy temu, co tam się dzieje, teatr na bardzo podobnych zasadach funkcjonuje. Jest też teatrem dramatycznym, który musi zaproponować jakby coś szeroko, szerokiej widowni, bo obok owszem jest wiele scen. Ale jest to na przykład Teatr Muzyczny czy inne typy teatrów, dlatego też muszą myśleć tak wieloaspektowo. Oczywiście, że patrzymy, co się tam dzieje, i czasem im zazdrościmy, mają dużo większe możliwości finansowe, żeby zdobyć te takie naprawdę najgorętsze nazwiska w tej chwili, z którymi i my byśmy na przykład też chcieli współpracować. Czasem się też tak dzieje, że te nazwiska jakby pojawiają się tutaj i tam, ale nie traktujemy tego w takich kategoriach konkurencji. Raczej się tak nawzajem sobie przyglądamy i się zapraszamy nawzajem. Na różne swoje wydarzenia przyglądamy się sobie, to jest tak, że takie dobre rzeczy to człowiek zawsze chce ściągnąć. Zawsze się to robiło, to jest na zasadzie bardziej inspiracji [TP10].

Niektórzy rozmówcy deklarowali, że dostrzegają w innych teatrach konkurentów, podkreślając jednak przy tym, że prowadzona przez nich działalność stanowi uzupełnienie szeroko postrzeganej oferty artystyczno-kulturalnej dla jej odbiorców:

[Możemy ze sobą] konkurować, ale artystycznie, czyli [...] dopełnianie, budowanie pełnej palety sztuk teatralnych [F2].

Jeszcze inna grupa respondentów wskazała jednoznacznie, że teatry stanowią dla siebie konkurencję w tym sensie, że rywalizują w różnych obszarach i zakresie, np. nie tylko o widownię, ale także o popularność, sukces festiwalowy, o nagrody na festiwalach czy przeglądach artystycznych, nagrody w konkursach teatralnych, o tzw. notowania w branży (rankingi teatralne sezonu) czy dostrzeżenie spektaklu przez krytyków (informacja w prasie branżowej, mediach społecznościowych) lub jego wyróżnienie:

No niestety, ciągle jest to wyścig, który jest nagrodami na konkursach, festiwalach. W związku z tym myślę, że część kolegów postrzega tą współpracę w kategoriach rywalizacji [...] na to, kto jest lepszy i skuteczniejszy [...] [TP27]. Oczywiście konkurujemy w pewnych dziedzinach, typu właśnie chociażby jak teatr jest notowany w branży [TP29].

Była także grupa rozmówców, która wskazała, że środowisko teatralne cechuje wręcz intensywna konkurencja:

Środowisko teatralne jest w sposób skrajny właśnie konkurencyjne, tutaj po prostu wszystko się porównuje i wszystkiego się zazdrości, i o wszystko się walczy [F4].

Jak pokazały wyniki badań, postrzeganie innych teatrów jako podmiotów konkurencyjnych lub nie zależy w dużej mierze od indywidualnego podejścia danej instytucji. Przedstawiciele teatrów przejawiali w tym zakresie bardzo różną percepcję. Ponadto jako konkurenta postrzegali m.in. teatr podobnego typu (np. dramatyczny, muzyczny, lalek), o podobnej domenie działalności (np. rozrywkowy, dramatyczny), prowadzony przez tego samego orga-

nizatora (np. narodowy, wojewódzki, miejski), ale także – z uwagi na lokalizację – działający w tym samym regionie lub mieście.

Podsumowując, można zauważyć, że rozmówcy dostrzegają potencjał wynikający ze współpracy z konkurencyjnymi podmiotami, wskazując na możliwość wspólnego rozwoju:

Konkurencja powoduje jakiś tam rozwój, ja wolę przekuć [...] konkurencję na wartość, na budowanie tam współpracy czy też przynajmniej podążanie w podobnym kierunku [TP33].

Wyniki badań pokazały, że zjawisko koopetycji zaciera granicę między współpracą a konkurencją w relacjach między niekonkurencyjnym partnerem a konkurentem:

Ja bardzo chętnie z tymi, co konkurują, współpracuję [...], jeżeli współpracujesz, to on przestaje być konkurentem [TP28].

Choć rozmówcy postrzegali konkurentów bardzo różnie i przedstawiali szerokie spektrum kryteriów ich wyodrębniania, to wskazywali też jednoznacznie, że nawet jeśli w jednym obszarze ze sobą konkurują, to w innym dążą do współpracy. Warto zauważyć, iż teatry – nawet względem siebie konkurencyjne – współpracują ze sobą, chociażby w rozumieniu tworzenia wysokiej jakościowo oferty teatralnej oraz zachęcania ludzi do odwiedzania teatrów w ogóle:

Jestem przekonany, że jeśli widz wychodzi z jednego przedstawienia urzeczony nim, to będzie poszukiwał podobnych form, gdzie indziej [...], więc uważam, że to jest dobre dla wszystkich [F3].

To trochę jak w *Misiu*:

– „Gdzie ci się stało? W filmie czy w teatrze te włosy straciłeś?

– W teatrze.

– No w życiu bym do teatru nie poszedł”.

Więc zrazić się jest łatwo, a ważne jest to, żeby chcieli ludzie spędzać czas w teatrze. To wtedy [teatry] przestają dla siebie być konkurencją, wtedy wręcz musimy dbać o wzajemny poziom dobrych sztuk [TN2].

Przedstawiciele wszystkich teatrów współpracują z innymi – w tym także z konkurencyjnymi – podmiotami. Zdaniem rozmówców każdy teatr, który ma coś prawdziwego i jakościowego do zaproponowania widzom, może zatem stanowić konkurencję, działanie na rzecz wspólnego interesu, w tym także interesu społecznego – dobrych, wartościowych przedstawień – stanowi jednak cel, który łączy wszystkie teatry. Nierzadko bowiem sztuka w działalności teatralnej postrzegana jest jako tzw. gra o sumie niezerowej – integrując siły, wszyscy mogą zyskać, zwiększając nie tylko wspólne, ale i indywidualne korzyści:

R2: Dla nas konkurentem są wszyscy ci, którzy się starają o jakiś autentyczny teatr z misją, z pomysłem... no tak [...].

R1: Ja myślę, że pewnie na tym rynku wrocławskim jest tak, że jeżeli Teatr Capitol wystawia wielką jakąś bajkę spektakularną, no to prawdopodobnie jest to jakiś rodzaj konkurencji,

choć my tego nie odczuwamy. Ja myślę, że to jest nawet lepiej, bo jeżeli dzieciaki pójdą do Capitolu i spodoba im się spektakl, to istnieje szansa, że potem w ogóle będą chętniej chodzić do teatru [...]. Dlatego, że my nie postrzegamy kultury o wartości zerowej, dla nas im więcej lepszego, tym dla nas [wszystkich] lepiej [TP23].

5. Podsumowanie

Rosnąca nieprzewidywalność i turbulentność otoczenia utrudnia planowanie oraz działania operacyjne i strategiczne wielu organizacji. Coraz częściej skupiają się one zatem na wykorzystaniu i zawieraniu obustronnie korzystnych relacji z innymi podmiotami [Mischkowski, Glöckner, 2016]. Relacje o charakterze współdziałania są pomocne w długofalowym rozwoju organizacji oraz budowaniu przewagi konkurencyjnej zaangażowanych w nie partnerów [Ejsmont, 2019]. Zmiany zachodzące w otoczeniu w coraz szerszym i głębszym stopniu dotyczą także instytucji kultury i sztuki [Karna, 2008], które w ostatnich latach podlegają fundamentalnym przemianom [Ingram, 2016], a budowanie relacji między nimi może przyczynić się do ich sprawniejszego działania [Juszczak, 2021].

Obszar kultury i sztuki permanentnie ewoluje, a pole kultury poszerza się. *Notabene* szczególnie ciekawie zmiany te przebiegają w krajach, w których transformacja ustrojowa stworzyła nie tylko dodatkowe możliwości partycypacji w kulturze, ale również nową przestrzeń do rekonstrukcji działalności instytucji kultury i sztuki. Pole kultury staje się przez to szersze, bardziej usieciowione – relacje interpersonalne i międzyorganizacyjne gęstnieją – a obecni w nim aktorzy muszą poszukiwać nowych formuł i sposobów działania [Bachórz, Obracht-Prondzyński, Stachura, Zbieranek, 2019]. Równocześnie sama kultura jest postrzegana jako narzędzie inkluzji, platforma wzmacniania spójności społecznej, mechanizm podnoszenia jakości życia społecznego, stanowiąc swoistą odpowiedź na wiele wyzwań, z jakimi borykają się współcześnie rozwinięte społeczeństwa. Przejawem poszerzania pola kultury jest wypracowanie nowych formuł działań i zupełnie nowych kontekstów, w których „dzieje się” kultura. Dla instytucji kultury i sztuki może to oznaczać prowadzenie aktywności w niekonwencjonalnych przestrzeniach, podejmowanie artystycznych eksperymentów czy animowanie nowych form wspólnych działań, które przyjmują obecnie coraz bardziej złożoną, hybrydową postać. Jednocześnie rozwój dotychczasowych oraz pojawienie się w polu kultury nowych aktorów, wynikające z „kulturalizacji” innych obszarów gospodarki, wzmaga konkurencję – o środki, o dostęp do centralnych pozycji pola, o prestiż, o uznanie w eksperckich kręgach recenzenckich, o szansę na osiągnięcie „sukcesu” w środowisku artystyczno-kulturowym. W efekcie – przywołując metaforę biegu z przeszkodami – wyścig staje się coraz dłuższy, przeszkody coraz trudniejsze do pokonania, a konkurencja o zajęcie czołowych miejsc konsekwentnie się wzmaga [Stachura, 2020]. Odpowiedzią na te zmiany może być podejmowanie współpracy z podmiotami z otoczenia poprzez wejście na ścieżkę dynamicznego zarządzania i dopasowywania posiadanych zasobów i potencjału do realiów funkcjonowania współczesnych instytucji.

Instytucje działające w obszarze kultury i sztuki zmagają się z ograniczonymi zarówno środkami finansowymi, jak i zasobami – materialnymi i niematerialnymi – co pobudza konkurencję i skłania jednocześnie do wchodzenia w relacje kooperacji, w tym także z konkurentami [Moczulska, Seiler, Stankiewicz, 2019; Juszczyk, Wójcik, 2023]. Można postrzeżać ten rodzaj działań jako efekt pragmatycznej kalkulacji – korzyści (np. dostęp do cennych zasobów, sukces odbiorczy, rozpoznawalność) i kosztów – zarówno w długiej, jak i krótkiej perspektywie czasowej. W obliczu zachodzących zmian współczesnym wyzwaniem dla instytucji kultury i sztuki staje się zatem gotowość oraz umiejętność zaadaptowania zasad wyznaczanych przez logikę kontrydktoryjności. Instytucje te, choć dysponują pewną wiązką zasobów, coraz częściej zmuszone są bowiem wykorzystać je w nowych warunkach gry, a brak dostępu do zasobów skłania je do realizowania nowych zadań, spełniania nowych ról i rekonfigurowania dynamiki relacji międzyorganizacyjnych. Takie podejście do kultury i sztuki nie tyle nie jest sprzeczne z samą ich ideą, ile właściwie idealnie z nią współgra, tj. z przekraczaniem granic, poszukiwaniem nowych rozwiązań estetycznych czy poruszaniem ciekawszych form dostarczania wyjątkowych doświadczeń, doznań i emocji, aby „trafić” z ofertą do coraz bardziej wymagających i zróżnicowanych grup odbiorców. Jak pokazały wyniki badań, teatry współpracują z konkurencyjnymi podmiotami, zwiększając zarówno wspólne, jak i indywidualne korzyści. Antynomia relacji w ramach zjawiska kooperacji jest jednak tylko pozorna, gdyż cechuje je raczej synkretyzm relacyjny. W tym ujęciu pojawiają się nowe pytania, na które badacze wciąż poszukują odpowiedzi, m.in. o znaczenie i kształtowanie współdziałania instytucji kultury i sztuki w logice kontrydktoryjności, z równoczesnym uwzględnieniem dwóch – kontrastowych, ambiwalentnych, przeciwstawnych względem siebie – relacji, ujętych w ramach jednego zjawiska. Warto bowiem wskazać, że choć relacje o charakterze kooperacji pozwalają osiągać organizacjom liczne korzyści, to należy zauważyć, że mogą pojawić się także pewne zagrożenia czy koszty z nią związane, jak chociażby: ryzyko oportunistycznego partnera [Sampson, 2007], wyciek wiedzy i informacji z organizacji, konflikty między konkurentami ograniczające współpracę, inwestycje w zasoby specyficzne, tzn. takie, które nie są typowe dla organizacji i zostaną wykorzystane tylko w ramach tej konkretnej współpracy, brak możliwości współpracy z innymi podmiotami ze względu na klauzulę wyłączności, niska efektywność wspólnie realizowanych procesów i celów czy osłabienie pozycji rynkowej i wizerunku podmiotu [Gnyawali, He, Madhavan, 2006; Ritala, 2012; Cygler, 2009]. W tym ujęciu – z uwagi na dążenie do ograniczania lub eliminowania wskazanych zagrożeń – tym bardziej jeszcze rośnie znaczenie odpowiedniego kształtowania współpracy instytucji z konkurentami.

Prowadząc rozważania nad kooperacją w instytucjach kultury i sztuki, należy podkreślić, że dotychczasowe ustalenia badawcze wskazują, iż relacje w formie kooperacji, analizowane na poziomie międzyorganizacyjnym, są zależne i specyficzne dla branży czy danego obszaru, w których działają podmioty [Czakon, 2014], a zatem mają charakter kontekstowy [Bengtsson, Raza-Ullah, 2016; Juszczyk, 2023]. Biorąc pod uwagę zarówno te przesłanki, jak i odmienny sposób funkcjonowania instytucji kultury – a w ich ramach także różnych

rodzajów działalności – należy przyjąć, iż istniejące teorie w obszarze zarządzania, w tym również te związane z kooperacją, powinny być weryfikowane, testowane, a w konsekwencji uzupełniane, modyfikowane czy poszerzane [Juszczak, Wójcik, 2021, 2023]. Na podstawie badań przeprowadzonych w sektorze komercyjnym można oczekiwać, że kooperacja zapewni sukces organizacjom z sektora kultury i sztuki pod warunkiem, że zostanie odpowiednio przygotowana i wdrożona [Zineldin, 2004]. Warto jednak zaznaczyć, że specyfika instytucji kultury i sztuki uniemożliwia transpozycję wyników dotyczących badania zjawiska kooperacji w organizacjach biznesowych, stąd obszar ten wymaga odrębnych badań i pogłębionych, szczegółowych analiz. Nie tyle należy, ile wręcz koniecznie trzeba weryfikować i testować istniejące teorie, uzupełniać je i poszerzać, a także modyfikować, aby lepiej zrozumieć zjawisko kooperacji w kontekście artystyczno-kulturalnym.

Specyfika kooperacji w odniesieniu do instytucji kultury i sztuki ukazuje także duże znaczenie czynników społecznych [Engwall, 2003]. Badacze wskazują, że stanowi ona efekt konstrukcji społecznej [Baker, Nelson, 2005] oraz indywidualnych działań i motywacji osób zarządzających instytucjami [Wood, McKinley, 2010]. Omawiane zjawisko powstaje w procesie konstrukcji społecznej, stąd nie może istnieć poza menedżerem, kierownikiem czy przedsiębiorcą (w przypadku instytucji prywatnych) [Shackle, 1979; Sarasvathy, 2001; Baker, Nelson, 2005]. Ważne są tu zatem indywidualna perspektywa zarządzającego – w przypadku teatrów np. dyrektora naczelnego i/lub artystycznego – a także wykorzystywanie, a nawet stwarzanie okazji [Sarasvathy, 2001; Venkataraman, 2003; Zakrzewska-Bielawska, Czakon, Gantert, 2022; Juszczak, Wójcik, 2023] do zawarcia korzystnej dla wszystkich kooperatorów współpracy. Okazje mają charakter przemijający, a zatem wymagają szybkiej reakcji, a nawet spontanicznych działań, przy wdrażaniu których niektórzy ludzie są lepsi niż inni [Short, Ketchen, Shook, Ireland, 2010]. Określa to zatem rolę menedżerów i zarządzających organizacjami w ich skutecznym wykorzystaniu, tj. w sposób zapewniający organizacjom przetrwanie na rynku, rozwój i szeroko pojmowany sukces. Jednocześnie z uwagi na funkcjonowanie w niezwykle dynamicznym i zmiennym otoczeniu na znaczeniu zyskuje elastyczne podejście do tworzenia i kształtowania relacji międzyorganizacyjnych [Klimas, Radomska, 2022], szczególnie tych wyłaniających się, które charakteryzuje większa swoboda, dynamika oraz dowolność w działaniu [Zielińska, 2016]. Podejście to czerpie ze szkoły ewolucyjnej w zarządzaniu strategicznym [Mintzberg, 1973], ukazując pewną dynamikę w kształtowaniu relacji w czasie, uwypuklając jednocześnie znaczenie działań krótkoterminowych, czasowych [Jing, Van de Ven, 2018], a przez to także kooperacji o charakterze wyłaniającym się, emergentnym, inkrementalnym [Juszczak, 2023], opartej także na pojawiających się okazjach [Juszczak, Wójcik, 2023]. Jak zaznaczają bowiem reprezentanci teatrów, ciekawość i odwaga w testowaniu nowych form rozwoju sztuki może prowadzić do odkrycia zupełnie innych modeli zarządzania podmiotami kulturowymi.

Ograniczenia i przyszłe kierunki badań

Przeprowadzone badania mają pewne ograniczenia, związane głównie z wykorzystaniem podejścia interpretatywnego i metod jakościowych do analizy zjawisk. Badania zrealizowano w wybranych teatrach, stąd nie można zastosować uogólnionych wniosków do wszystkich tego typu podmiotów. Warto zbadać pod tym względem inne rodzaje instytucji kultury i sztuki w celu weryfikacji otrzymanych wyników. Ponadto przedstawione badania odnoszą się do polskich uwarunkowań społeczno-gospodarczych, stąd podobne badania przeprowadzone w innych krajach mogą dać odmienne wyniki lub uzupełnić już poczynione w tym zakresie ustalenia, dlatego rekomenduje się ich realizację w celu weryfikacji oraz suplementacji otrzymanych rezultatów w odniesieniu do polskich instytucji. Uzasadnione może okazać się także poszerzenie dotychczasowego nurtu badań nad kooperacją o – wydaje się ważne w kontekście analizy tego zjawiska – aspekty społeczno-behawioralne [Juszczak, 2023] z uwagi na rosnące znaczenie czynnika ludzkiego oraz indywidualne cechy, percepcję i aktywność osób zarządzających tego typu organizacjami.

Implikacje menedżerskie

Na podstawie przedstawionych rozważań można sformułować rekomendacje dla menedżerów instytucji kultury – w szczególności teatrów i innych podmiotów artystycznych. Należy podkreślić, że zjawisko kooperacji wśród instytucji kultury i sztuki nie zostało dotychczas dostatecznie zbadane, zarządzający tymi instytucjami powinni natomiast dostrzec korzyści, jakie niesie ze sobą kooperacja w wyniku współpracy realizowanej z konkurentami. Kooperacja może przyczynić się bowiem nie tylko do przetrwania, ale przede wszystkim do rozwoju instytucji czy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Menedżerowie kultury powinni wiedzieć, w jaki sposób kształtować kooperację i zarządzać nią – nie tylko w długiej, ale i w krótkiej perspektywie czasowej – dla osiągnięcia zarówno wspólnych, jak i indywidualnych korzyści zaangażowanych w nią kooperatorów. W przypadku instytucji kultury i sztuki kooperacja umożliwia redukcję kosztów oraz daje większe możliwości rozwoju w wymiarze estetycznym i artystycznym. Z kolei indywidualna percepcja zarządzających tymi instytucjami względem konkurentów może warunkować zdolność do współpracy z nimi, jej odpowiedniego kształtowania w czasie i wykorzystania okazji na zawieranie korzystnych relacji o charakterze kooperacji pojawiających się w otoczeniu. Menedżerowie instytucji kultury i sztuki powinni zatem budować i rozwijać w sobie takie umiejętności.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Auerbach, C.F., Silverstein, L.B. (2003). *Qualitative Data: An Introduction to Coding and Analysis*. New York: New York University Press.
2. Bachórz, A., Stachura, K. (2015). *W poszukiwaniu punktów stycznych: rekonstrukcja dyskursu o problemach (nie) uczestnictwa w kulturze*. Gdańsk: Instytut Kultury Miejskiej.
3. Bachórz, A., Obracht-Prondzyński, C., Stachura, K., Zbieranek, P. (2019). *Gra w kulturę. Przemiany pola kultury w erze poszerzenia*. Gdańsk: Instytut Kultury Miejskiej.
4. Bembenek, B. (2006). Wokół koncepcji współdziałania. W: *System wspierania gron przedsiębiorczości – publikacja podsumowująca* (s. 34–36), M. Górzyński (red.). Rzeszów: Instytut Gospodarki Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania.
5. Bengtsson, M., Eriksson, J., Wincent, J. (2010). Coopetition: New Ideas for a New Paradigm. W: *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (s. 19–39), S. Yami, S. Castaldo, B. Dagnino, F. Le Roy (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
6. Bovaird, T., Loeffler, E. (2022). Co-Production: Theoretical Roots and Conceptual Frameworks. W: *Handbook on Theories of Governance* (s. 446–461), Ch. Ansell, J. Torfing (Eds.). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
7. Branderburger, A.M., Nalebuff, B.J. (1996). *Co-Opetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Co-Operation: The Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. London: HarperCollins Business.
8. Carr, D., Zhang, C., Cheung, C.F. (2004). *Space, Time and Culture: Collected Works on Cosmos and Culture*. Cham: Springer Science & Business Media.
9. Contractor, F.J., Lorange, P. (1988). Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures. W: *Cooperative Strategies in International Business* (s. 3–30), F.L. Contractor, P. Lorange (Eds.). Lexington: Lexington Books.
10. Cygler, J. (2009). *Kooperencja przedsiębiorstw: czynniki sektorowe i korporacyjne*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
11. Cygler, J., Aluchna, M., Marciszewska, E., Witek-Hajduk, M.K., Materna, G. (2013). *Kooperencja przedsiębiorstw w dobie globalizacji: wyzwania strategiczne, uwarunkowania prawne*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
12. Czakon, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
13. Czakon, W. (2014). Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. W: *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika* (s. 63–89), A. Zakrzewska-Bielawska (red.). Warszawa: Placet.
14. Denzin N.K., Lincoln Y.S. (Eds.). (2018). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
15. Dziurski, P. (2019). Koopetycja w sektorach kultury – zarys problematyki. W: *Strategie zarządzania instytucjami i projektami kulturalnymi* (s. 30–46), K. Pawlicka, A. Wróblewska (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
16. Ejsmont, A. (2019). *Powiązania kooperacyjne oraz ich wpływ na rozwój sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.

17. Gernsheimer, O., Kanbach, D.K., Gast, J. (2021). Coopetition Research – A Systematic Literature Review on Recent Accomplishments and Trajectories, *Industrial Marketing Management*, 96, s. 113–134.
18. Jagoda, H. (2003). Współdziałanie i konkurencja przedsiębiorstw – relacje, formy, skutki. W: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych* (s. 91–96), J.L. Czernota, M. Moszkowicz (red.). Częstochowa: Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
19. Juszczak, P. (2021). *Relacje społeczne w kooperacji muzeów*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
20. Juszczak, P. (2023). Przyszłość czy teraźniejszość? O dychotomii strategii kooperacji wśród instytucji kultury. W: *Strategie zarządzania instytucjami kultury i projektami kulturalnymi* (s. 29–55), K. Pawlicka, A. Wróblewska, P. Majewski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe UKSW.
21. Karna, W.J. (2008). *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
22. Klaić, D. (2011). *Mobilność wyobraźni. Międzynarodowa współpraca kulturalna. Przewodnik*. Warszawa: Fundacja Nowej Kultury „Bęc Zmiana”.
23. Klimas, P. (2014). *Sieci innowacji. Implikacje bliskości organizacyjnej*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
24. Klimas, P. (2019). *Relacje współtworzenia innowacji w ekosystemach. Kontekst ekosystemu gamingowego*. Warszawa: C.H. Beck.
25. Lefaix-Durand, A., Paulin, D., Kozak, R., Beauregard, R. (2005). *Interfirm Relationships and Value Creation: A Synthesis, Conceptual Model and Implications for Future Research*. Quebec: Université Laval Research Center.
26. Lichtarski, J. (1992). Teoretyczne i praktyczne problemy integracji gospodarczej przedsiębiorstw. W: *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, J. Lichtarski (red.). Warszawa: PWE.
27. Najda-Janoszka, M., Sawczuk, M. (2018). Museums as a Research Object in the Strategic Management Field. W: *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers’ Demands* (s. 51–67), A. Nalepka, A. Ujawry-Gil (Eds.). Nowy Sącz: FAKRO, NOVA SANDEC, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University.
28. Romanowska, M. (2007). Trwałe wartości zarządzania strategicznego. W: *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności* (s. 57–62), R. Krupski (red.). Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
29. Romanowska, M. (2009). *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie* (wyd. 2). Warszawa: PWE.
30. Shackle, G.L.S. (1979). *Imagination and the Nature of Choice*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
31. Silverman, D. (2016). *Qualitative Research*. Los Angeles: Sage.
32. Solea, A., Prezioso, G. (Eds.). (2022). *Global Arts Leadership in the Digital Age: Voices from the World’s Major Art Industries*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
33. Stachowicz, J. (2007). Przewaga konkurencyjna a przewaga kooperacyjna: dylematy współczesnego paradygmatu zarządzania strategicznego. W: *Zarządzanie strategiczne w warunkach nowej gospodarki* (s. 45–67), J. Rokita, W. Grudzewski (red.). Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańtego.

34. Venkataraman, S. (2003). Foreword. W: *A General Theory Of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus* (s. 11–12), S. Shane (Ed.). Northampton: Edward Elgar.
35. Wójcik, D. (2022). *Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze kreatywnym. Kontekst sztuk performatywnych*. Warszawa: Difin.
36. Wójcik, D. (2023). Sztuka dla sztuki? O motywach koprodukcji teatralnych. W: *Strategie zarządzania instytucjami kultury i projektami kulturalnymi* (s. 147–177), K. Pawlicka, A. Wróblewska, P. Majewski (red.). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe UKSW.
37. Wyeld, T.G., Prasolova-Førland, E., Chang, T.W. (2006). *Virtually Collaborating across Cultures: A Case Study of an Online Theatrical Performance in a 3DCVE Spanning Three Continents*. IEEE: Publication of Sixth IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies.

Artykuły naukowe

1. Bagdadli, S., Arrigoni, L. (2005). Strategic Positioning of the Venice Biennial: Analysing the Market for Periodic Contemporary Art Exhibitions, *International Journal of Arts Management*, 7(3), s. 22–31.
2. Baker, T., Nelson, R.E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage, *Administrative Science Quarterly*, 50(3), s. 329–366.
3. Bengtsson, M., Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 14(3), s. 178–193.
4. Bengtsson, M., Kock, S. (2000). Coopetition in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 14(29), s. 411–426.
5. Bengtsson, M., Kock, S. (2014). Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges, *Industrial Marketing Management*, 43(2), s. 180–188.
6. Bengtsson, M., Raza-Ullah, T. (2016). A Systematic Review of Research on Coopetition: Toward a Multilevel Understanding, *Industrial Marketing Management*, 57, s. 23–39.
7. Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. (2011). Successful Co-Opetition Strategy: Evidence from an Italian Consortium, *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(4), s. 1–8.
8. Borkowska-Niszczota, M. (2012). Współpraca instytucji kultury na rzecz rozwoju produktów turystyki kulturowej w ujęciu teoretycznym i praktycznym, *Ekonomia i Zarządzanie*, 2, s. 56–69.
9. Clegg, S.R., Da Cunha, J.V., Cunha, M.P. (2002). Management Paradoxes: A Relational View, *Human Relations*, 55(5), s. 483–503.
10. Crick, J.M. (2019). Moderators Affecting the Relationship between Coopetition and Company Performance, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(2), s. 518–531.
11. Crick, J.M., Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in a Pandemic Crisis, *Industrial Marketing Management*, 88, s. 206–213.
12. Czakon, W. (2009). Koopetycja – splot tworzenia i zawłaszczania wartości, *Przegląd Organizacji*, 12, s. 11–14.

13. Czakon, W. (2013). Uwarunkowania i mechanizmy koordynacji sieci, *Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 141, s. 62–71.
14. Czakon, W., Czernek-Marszałek, K. (2021). Competitor Perceptions in Tourism Coopetition, *Journal of Travel Research*, 60(2), s. 312–335.
15. Ćwikła, M. (2012). Turystyka eventowa a nowe trendy w kształtowaniu programów artystycznych festiwali i instytucji teatralnych, *Turystyka Kulturowa*, 10, s. 5–17.
16. Dagnino, G.B., Le Roy, F., Yami, S., Czakon, W. (2008). Strategie koopetycji – nowa forma dynamiki międzyorganizacyjnej?, *Organization Review*, 6, s. 3–7.
17. Darbi, W.P.K., Knott, P. (2022). Coopetition Strategy as Naturalised Practice in a Cluster of Informal Businesses, *International Small Business Journal*, 41(1), s. 88–114.
18. Dowling, M.J., Roering, W.D., Carlin, B.A., Wiśniewski, J. (1996). Multifaceted Relationships under Coopetition. Description and Theory, *Journal of Management Inquiry*, 5(2), s. 155–167.
19. Ejsmont, A. (2014). Coopetition as the Factor of Increasing Level of Innovativeness in the SME Sector in Poland, *Oeconomia Copernicana*, 5(4), s. 45–60.
20. Engwall, M. (2003). No Project Is an Island: Linking Projects to History and Context, *Research Policy*, 32(5), s. 789–808.
21. Galloway, S., Dunlop, S. (2007). A Critique of Definitions of the Cultural and Creative Industries in Public Policy, *International Journal of Cultural Policy*, 13(1), s. 17–31.
22. Ghazinoory, S., Malekifar, S., Nasri, S., Kousari, S. (2021). Visioning for Cultural Industries: CLA Inspired Scenario Method, *Futures*, 131.
23. Gnyawali, D.R., He, J., Madhavan, R. (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination, *Journal of Management*, 32(4), s. 507–530.
24. Gnyawali, D.R., Park, B.J. (2009). Co-Opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model, *Journal of Small Business Management*, 47(3), s. 308–330.
25. Hamel, G., Doz, Y.L., Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with Your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, 67(1), s. 133–139.
26. Hart, J.D., Beckman, G.D. (2023). Aesthetics, Medium, and Method: An Introduction to the Differences and Similarities between Arts and Non-Arts Entrepreneurs, *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 6(1), s. 187–201.
27. Hasitschka, W., Goldsleger, P., Zembylas, T. (2005). Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 35(2), s. 147–158.
28. Hodaei, M., Alvani, S.M., Yazdani, H.R., Zarei Matin, H. (2020). Coopetitive (Cooperation and Competition) Advantage in Public Organizations: Synergy of People and Process, *Public Administration Perspaective*, 11(2), s. 15–33.
29. Hung, S.W., Chang, C.C. (2012). A Co-Opetition Perspective of Technology Alliance Governance Modes, *Technology Analysis and Strategic Management*, 24(7), s. 679–696.
30. Ingram, P., Yue, L.Q. (2008). Structure, Affect and Identity as Bases of Organizational Competition and Cooperation, *Academy of Management Annals*, 2(1), s. 275–303.
31. Ingram, T. (2016). Zarządzanie talentami w kulturze i sztuce, *Studia Ekonomiczne*, 256, s. 46–55.

32. Jackson, I., Tomlinson, P.R. (2009). The Role of Cooperation in a Creative Industry: The Case of UK Studio Pottery, *International Review of Applied Economics*, 23(6), s. 691–708.
33. Jing, R., Van de Ven, A.H. (2018). Toward a Chance Management View of Organizational Change, *Management and Organization Review*, 14(1), s. 161–178.
34. Juszczak, P., Wójcik, D. (2021). Coopetition in Synoptic and Incremental Approaches. Context of the Cultural Sector, *Przegląd Organizacji*, 9, s. 12–18.
35. Juszczak, P., Wójcik, D. (2023). The Concept of Chance Management in Coopetition among Cultural Institutions, *European Management Studies* (in press).
36. Kanter, R.M. (1994). Collaborative Advantage. The Art of Alliances, *Harvard Business Review*, 72(4), s. 96–108.
37. Klimas, P., Czakon, W. (2018). Organizational Innovativeness and Coopetition: A Study of Video Game Developers, *Review of Managerial Science*, 12, s. 469–497.
38. Klimas, P., Czakon, W. (2022). Gaming Innovation Ecosystem: Actors, Roles and Co-Innovation Processes, *Review of Managerial Science*, 16(7), s. 2213–2259.
39. Klimas, P., Radomska, J. (2022). Coopetition and Open Strategy – Common Roots and Shared Strategic Dilemmas, *Problemy Zarządzania / Management Issues*, 20 (2/96), s. 197–214.
40. Klimas, P., Czakon, W., Fredrich, V. (2022). Strategy Frames in Coopetition: An Examination of Coopetition Entry Factors in High-Tech Firms, *European Management Journal*, 40(2), s. 258–272.
41. Klimas, P., Ahmadian, A.A., Soltani, M., Shahbazi, M., Hamidzadeh, A. (2023). Coopetition, Where Do You Come From? Identification, Categorization, and Configuration of Theoretical Roots of Coopetition, *SAGE Open*, 13(1).
42. Köseoğlu, M.A., Yildiz, M., Okumus, F., Barca, M. (2019). The Intellectual Structure of Coopetition: Past, Present and Future, *Journal of Strategy and Management*, 12(1), s. 2–29.
43. Krajewski, M. (2013). W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze, *Kultura i Społeczeństwo*, 1, s. 29–67.
44. Krajewski, M., Schmidt, F. (2017). Co to znaczy być artystą/artystką?, *Kultura i Społeczeństwo*, 61(1), s. 71–99.
45. Lado, A.A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model, *Academy of Management Review*, 22(1), s. 110–141.
46. Le Roy, F., Sanou, F.H. (2014). Does Coopetition Strategy Improve Market Performance? An Empirical Study in Mobile Phone Industry, *Journal of Economics and Management*, 17, s. 64–92.
47. Leśniewska, J. (2011). Sieć – ale jaka?, *Teatr*, 7/8, s. 98–99.
48. Mariani, M.M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy: Empirical Evidence from a Consortium of Italian Opera Houses, *International Studies in Management and Organization*, 37(2), s. 97–126.
49. Marques, R.F., Le Roy, F. (2009). Coopetition between SMEs: An Empirical Study of French Professional Football, *International Journal Of Entrepreneurship And Small Business*, 8(1), s. 23–43.
50. Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes, *California Management Review*, 16(2), s. 44–53.

51. Mishan, M., Prangley, A. (2014). Barriers to Inter-Organisational Collaboration amongst Performing Arts Organisations in South Africa, *South African Theatre Journal*, 27(2), s. 125–146.
52. Mischkowski, D., Glöckner, A. (2016). Spontaneous Cooperation for Prosocials, but Not for Proselfs: Social Value Orientation Moderates Spontaneous Cooperation Behavior, *Scientific Reports*, 6(1), s. 1–5.
53. Moczulska, M., Seiler, B., Stankiewicz, J. (2019). Coopetition in For-Profit and Non-Profit Organizations-Micro Level, *Management*, 23(2), s. 138–156.
54. Mucha-Kuś, K. (2010). Strategia koopetycji. Innowacyjne połączenie konkurencji i współdziałania?, *Przegląd Organizacji*, nr 2, s. 9–12.
55. Qizi, M.K.I. (2021). The Role of Museums in the Development of Tourism, *Academicia: An International Multidisciplinary Research Journal*, 11(2), s. 121–124.
56. Ritala, P. (2010). Coopetitive Advantage – How Firms Create and Appropriate Value by Collaborating with Their Competitors, *Acta Universitatis Lappeenrantaensis*, 384.
57. Ritala, P. (2012). Coopetition Strategy – When Is It Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance, *British Journal of Management*, 23(3), s. 307–324.
58. Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009), What's in It for Me? Creating and Appropriating Value in Innovation-Related Coopetition, *Technovation*, 29(12), s. 819–828.
59. Sampson, R.C. (2007). R&D Alliances and Firm Performance: The Impact of Technological Diversity and Alliance Organization on Innovation, *Academy of Management Journal*, 50(2), s. 364–386.
60. Sarasvathy, S.D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency, *Academy of Management Review*, 26(2), s. 243–263.
61. Short, J.C., Ketchen Jr, D.J., Shook, C.L., Ireland, R.D. (2010). The Concept of “Opportunity” in Entrepreneurship Research: Past Accomplishments and Future Challenges, *Journal of Management*, 36(1), s. 40–65.
62. Stachura, K. (2020). Bieg z przeszkodami. Ambiwalencje sukcesu artystycznego w poszerzonym polu kultury, *Przegląd Socjologii Jakościowej*, 16(2), s. 102–127.
63. Stańczyk-Hugiet, E. (2012). Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 116, s. 163–173.
64. Suddaby, R. (2006). From the Editors: What Grounded Theory Is Not, *Academy of Management Journal*, 49(4), s. 633–642.
65. Światowiec-Szczepańska, J. (2016). Paradoksy konkurencji relacyjnej, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 420, s. 337–349.
66. Tether, B.S. (2002). Who Co-Operates for Innovation, and Why: An Empirical Analysis, *Research Policy*, 31(6), s. 947–967.
67. White, J.C. (2015). Toward a Theory of Arts Entrepreneurship, *Journal of Arts Entrepreneurship Education*, 1(1), s. 5.
68. White, J.C. (2021). A Theory of Why Arts Entrepreneurship Matters, *Journal of Arts Entrepreneurship Education*, 3(2), s. 1–15.
69. Wood, M.S., McKinley, W. (2010). The Production of Entrepreneurial Opportunity: A Constructivist Perspective, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), s. 66–84.

70. Wójcik, D. (2018). Współpraca międzyorganizacyjna w sektorze sztuk performatywnych – perspektywy badawcze, *Studia Ekonomiczne*, 351, s. 110–120.
71. Zakrzewska-Bielawska, A. (2013a). Koopetycja – strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech, *The Journal of Management and Finance*, 11 (4/1), s. 419–431.
72. Zakrzewska-Bielawska, A. (2013b). Koopetycja a rozwój przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej firm high-tech, *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, 52(1147), s. 135–146.
73. Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji, *Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości*, 27, s. 9–29.
74. Zakrzewska-Bielawska, A. (2016). Tworzenie i apropiacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, s. 609–622.
75. Zakrzewska-Bielawska, A. (2017). Wybory strategiczne w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa, *Handel Wewnętrzny*, 368 (3/2), s. 181–192.
76. Zakrzewska-Bielawska, A., Czakon, W., Gantert, T.M. (2022). Old Guards or New Friends? Relational Awareness and Motivation in Opportunities Seizing, *European Management Journal*, June.
77. Zielińska, A. (2016). Formułowanie strategii w organizacji pozarządowej, *Modern Management Review*, 21 (23/3), s. 229–238.
78. Zineldin, M. (2004). Co-Opetition: The Organisation of the Future, *Marketing Intelligence and Planning*, 22(7), s. 780–790.

Materiały internetowe

1. Fatyga, B. (2008). *Żywa kultura. Definicja autorska dla OŻKSB*, <http://ozkultura.pl/wpisy/86> (dostęp: 7.09.2023).

Antinomy or relational syncretism? Cooperation in the logic of contradictoriness in culture and art

Abstract

In a turbulent environment, when survival is at stake, development or gaining competitive advantage, joining forces, and cooperation with competitors can be a reasonable solution. Coopetition is more and more often perceived as an organization's response to its need of operating under uncertainty, limited resources, and growing competition. Although the importance of coopetition and the scientific interest in this concept is growing steadily, in terms of culture and art institutions many questions still remain unanswered. Relational syncretism is an immanent, distinctive characteristic of coopetition, contributing to the development of all the coopetitors. In light of the ongoing changes, what is a contemporary challenge for culture and art institutions is the readiness and ability to adapt the rules of

contradictoriness logic: utilizing resources in new conditions, taking on new roles, and reconfiguring the dynamic of inter-organizational relations. The aim of the article is to present the phenomenon of coepetition among culture and art institutions on the example of theatres, which more and more often are searching for competitive advantage also in cooperating with their competitors.

Keywords: coepetition, inter-organizational cooperation, institutions of culture and art, performance arts, theatres, quantitative studies
