

Katarzyna Caban-Piaskowska

Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Tkaniny i Ubioru

Marcin Mielczarek

Akademia Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi
Wydział Rzeźby i Działań Interaktywnych

Funkcja lidera zespołu jako narzędzie rzeźbiarza

Problemem przedstawionym w niniejszej publikacji jest pełnienie przez rzeźbiarza funkcji lidera zespołu przy realizacji działań artystycznych. Celem artykułu jest po pierwsze przedstawienie co to jest zespół, po drugie ukazanie kto to jest lider zespołu i jakie pełni funkcje, po trzecie zaprezentowanie wyników badań w jaki sposób rzeźbiarz zarządza zespołem z pozycji lidera zespołu.

Lider zespołu - przegląd literatury

Grupa i zespół to nie to samo. Grupy są podstawowymi jednostkami wykonawczymi w większości zadań, posiadają doświadczenie i intuicję. Grupa to dwie lub więcej osób, współdziałających i wzajemnie zależnych, łączących się aby osiągnąć określone cele¹. Współdziała głównie, aby wymienić informacje, podejmować decyzje, dążąc do wzajemnego udzielania pomocy w osiąganiu wyników należących do zakresu obowiązków każdego z członków. W grupie członkowie skupiają się na własnym rozwoju i sukcesie. Ich wyniki są jedynie sumą indywidualnych wkładów pracy poszczególnych członków.²

Gdy ludzie zaczynają działać razem, powinni odsunąć na bok własne potrzeby i pracować dla dobra całego zespołu, mogą osiągnąć to, co na etapie planowania wydaje się niemożliwe. Wówczas grupa staje się zespołem. Zespołem określamy dwie lub więcej osób współdziałających i wzajemnie oddziałujących na siebie w dążeniu do wspólnego celu³. Zespoły przywiązują dużą rolę do ustalenia aspektów swojego funkcjonowania. Są to nie tylko, jak w przypadku grupy dzielenie się informacjami, przestrzeganie standardów, ale także wspólne uzgadnianie celów zarówno indywidualnych i grupowych. Charakterystyczne powinno być wspólne podejście do pracy, solidarne poczucie współodpowiedzialności wszystkich za wykonanie zadania. Różnica między zespołem i grupą polega przede wszystkim na tym, że członkowie zespołu w swoich działaniach opierają się nie tylko na indywidualnej, ale także na zbiorowej odpowiedzialności wszystkich członków. Oznacza to, że nie każda grupa jest zespołem, natomiast każdy zespół jest grupą.

Działanie grupowe jest potencjalnie skuteczniejsze niż indywidualne, ponieważ grupa jest zbiorowością osób współoddziałujących na siebie⁴. Już sama obecność innych ludzi zwiększa skuteczność wykonywania dobrze opanowanych, prostych czynności. Występuje efekt synergii. Członkowie zespołu pracując razem przekazują sobie wzajemnie entuzjazm, wiedzę, umiejętności, stosunek do pracy i do przestrzegania obowiązujących norm postępowania. Efektywność wzrasta, gdy wiedza, umiejętności członków grupy się uzupełniają, są skutecznie komunikowane oraz gdy są one dopasowane do danego zadania. Jeśli jakąś pracę wykonuje w grupie większa liczba osób, to mogą dzielić się obowiązkami. Podział pracy daje możliwość specjalizacji wykonywanych zadań przez członków zespołu, przyczyniając się do zwiększenia jakości i efektywności działań, co wynika z efektu działania zorganizowanego.

Jedną z najważniejszych osób w zespole projektowym jest kierownik projektu, czyli osoba odpowiedzialna za realizację projektu oraz osiągnięcie jego celów. Podstawą sukcesu każdego zespołu jest wzajemne oddziaływanie kierownika i jego członków.

1. S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 194.

2. B. Kromer, M. Jackiewicz, *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej Nr 19, Koszalin 2015, s. 90.

3. J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 633.

4. D. T. Kenrick, S. L. Neuberg, R. B. Cialdini, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002, s. 600.

Z tego względu osoba pełniąca taką funkcję w projekcie musi mieć umiejętność współpracy z zespołem i oddziaływać na podwładnych tak, by postępowali zgodnie z jego zamierzeniami⁵.

Osoba zarządzająca zespołem powinna posiadać dużą wiedzę oraz doświadczenie projektowe, co jest niezbędne do osiągnięcia założonych celów, pełnić rolę lidera.

Do podstawowych zadań lidera należy⁶:

- analiza środowiska projektu,
- dokonywanie syntezy wiedzy z różnych dziedzin,
- dobór członków zespołu,
- definiowanie projektu, określanie jego zakresu oraz wprowadzanie modyfikacji,
- planowanie, rozdzielanie i zarządzanie środkami (materialnymi i niematerialnymi),
- integracja zespołu,
- organizacja pracy,
- dzielenie się wiedzą,
- podejmowanie decyzji,
- motywowanie zespołu,
- ocenianie członków zespołu projektowego,
- planowanie działań i ustalanie harmonogramu czynności koniecznych do ich realizacji,
- ustalanie niezbędnego budżetu i bieżąca kontrola finansowa,
- przewidywanie oraz zapobieganie sytuacjom krytycznym,
- zarządzanie czynnikami ryzyka mającymi wpływ na realizację projektu,
- efektywna komunikacja z członkami zespołu projektowego, osobami i/lub instytucjami finansującymi projekt oraz samymi uczestnikami projektu.

Działanie lidera w zespole wiąże się z dwoma aspektami⁷:

1. Formułowanie celów i kierunków działania, wynikających z realizowanego działania.
2. Stymulowanie określonych zachowań u członków zespołu – lider wspiera zespół i poszczególne osoby.

Od umiejętności, doświadczenia, a także cech osobowych kierownika projektu zależy przyszłość realizowanych przedsięwzięć. Jest to osoba pełniąca funkcje koordynatora, opiekuna i doradcy. Skuteczny lider zespołu projektowego to osoba, która posiada i umie wykorzystać:

– wiedzę i doświadczenie z zakresu zarządzania projektem, właściwą dla projektu danego rodzaju i skali, w tym: przygotowanie uzasadnienia biznesowego,

5. M. Domiter, A. Marciszewska, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2013, s. 79.

6. A. Marciszewska, *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu Nr 4(36)/2013, s. 174.

7. A. Wojtczuk – Turek, *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, Acta Universitatis Lodzianis Folia Oeconomica 283, Łódź 2013, s. 221

zaplanowanie i znalezienie środków na realizację projektu, monitorowanie postępów i raportowanie, dbanie o postęp prac projektowych, zarządzanie ryzykiem oraz zmianami w trakcie realizacji projektu, ukończenie projektu i przekazanie produktów ostatecznym odbiorcom;

– wiedzę na temat projektu i organizacji, tj. znajomość terminologii i pojęć, kultury, zasad umownych, oczekiwań i założeń zespołu oraz umiejętności i wiedzę charakterystyczną dla danej branży lub obszaru;

Specyfika pracy rzeźbiarza - case study

W celu zilustrowania postawionego powyżej problemu jakim jest funkcja lidera zespołu jako narzędzie rzeźbiarza skorzystano z metody badawczej jaką jest case study⁸. Analizę przypadku stworzono na podstawie obserwacji uczestniczącej.

Do specyfiki procesu powstawania rzeźby należy duży udział działań technicznych, na pograniczu rzemiosła i produkcji, gdzie osobiste, projektowe, często manualne predyspozycje autora rzeźby wymagają wsparcia ze strony reprezentantów bardzo rozległej sfery zawodów. Oczywiście nie jest to regułą – twórczość rzeźbiarska to w wielu przypadkach intymny, osobisty kontakt z narzędziem, materiałem czy ideą, gdzie wszystkie etapy pracy odbywają się w skrytości i zaciszu pracowni, czy też umysłu artysty.

Podstawową barierą, oddzielającą opisane wyżej dwa sposoby realizacji rzeźb, jest, jak nietrudno sobie wyobrazić czynnik obiektywny, jakim są ograniczenia ludzkiego organizmu – kilkudziesięciokilogramowy ciężar jest wartością graniczną dla statystycznego, zdrowego mężczyzny, w przypadku rzeźbiarek wartość ta z przyczyn niezależnych od nikogo jest nieco niższa. Tak więc chociażby skala rzeźby determinuje konieczność udziału osób trzecich w procesie jej powstania, nawet jeśli, co wynika z podanego przykładu, ów udział, czyli przenoszenie ciężarów, jest pracą raczej mało artystyczną, a nawet mówiąc wprost – niewdzięczną i ciężką.

Powyższy przykład pokazuje zresztą od razu, że tytułowa figura rzeźbiarza – lidera zespołu nie jest bynajmniej jakąś współczesną alternatywą dla tradycyjnego i historycznego ujęcia tej profesji. Zespołowość w realizacjach rzeźbiarskich jest, choćby z przytoczonych przyczyn fizycznych, zagadnieniem odwiecznym. Współczesność nie zmieniła wiele w tym względzie, nawet wobec faktu, że wiele działań identyfikowanych jako rzeźbiarskie, może odbywać się niekiedy z minimalną komponentą fizyczności, jak w przypadku sztuki konceptualnej, czy wirtualnej. Zespołowość pracy rzeźbiarza jest zagadnieniem aktualnym, współczesność zaś czyni je o tyle istotnym, zwłaszcza na poziomie przyjmowanych strategii edukacyjnych, że rzeźba stała się profesją bardziej egalitarną, niż niegdyś.

8. *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 do opracowania statystycznego. Niekiedy może zastąpić metodę statystyczną lub metodę eksperymentalną. J. Pieter, Ogólna metodologia pracy naukowej, Ossolineum, Wrocław 1967.*



Il. 1. Rzeźbiarz przy pracy
Źródło: archiwum prywatne M. Mielczarka

Dzieje się tak, niezależnie od niezmiennej zapewne procentowo (w sensie biologicznym) dystrybucji uzdolnień i predyspozycji rzeźbiarskich u ogółu populacji, ale dzięki powszechniejszemu dostępowi do źródeł wiedzy i edukacji, postępowi technicznemu, ułatwiającemu realizację techniczną, oraz dzięki społecznym transformacjom, jakim uległ rynek odbiorczy.

Reasumując, w dzisiejszym systemie cywilizacyjnym rzeźbiarz – profesjonalista, absolwent uczelni artystycznej to jednostka, która w swojej aktywności zawodowej musi mentalnie dopuszczać konieczność udziału zespołu ludzi w swojej, z założenia oryginalnej, samodzielnej pracy. Dla uporządkowania – nie będziemy tu poruszać zagadnienia pracy rzeźbiarza, jako członka zespołu realizacyjnego, tylko jako jego lidera. Spróbujemy ponadto uporządkować typ sytuacji i zakresy takiego udziału, a także konsekwencje i odpowiedzialność, jakie w związku z tym wynikają do podmiotów odpowiedzialnych za rzeźbiarskie kształcenie.

Wypada zacząć od tego, że etos i swoista "mistycyzm" zawodów artystycznych utrudnia niekiedy racjonalne spojrzenie na udział zespołu w pracy artysty – tak ze strony odbiorców sztuki, jak i samych twórców. Udział osób trzecich w powstawaniu dzieła sztuki, jest przez wielu odbiorców uważana za cios w jego oryginalność i autentyczność, i jako taki bywa potępiany. Oczywiście dochodzi tu do wynikłych z niewiedzy i uprzedzeń uproszczeń, które jednak miewają istotny wpływ na recepcję dzieła i postaw artysty, a co istotniejsze, determinują niekiedy, także w sensie negatywnym – same postawy i strategie twórcy.

Niewątpliwie jest to także uboczny skutek zabiegów samego środowiska twórczego, dążącego na przestrzeni historii do stopniowej emancypacji swojej aktywności, nadaniu jej elitarnego charakteru, uwolnienia od przyziemności. Cóż – stawszy się nieprzystępnymi i samodzielnymi „druidami” doznań estetycznych, autorytetami skupiającymi całą „magię” w swoich umysłach i dłoniach, artyści nie powinni się dziwić, że odbiorca – amator będzie w konsekwencji egzekwował tę właśnie osobistą komponentę twórczości, jako wartość, za którą w istocie płaci. Stąd też dochodzi do sytuacji w której świadomość zespołowości procesu twórczego budzi w odbiorcy (w skrajnych przypadkach) obawę, że pada ofiarą czegoś w rodzaju szajki ghost sculptors.

Powyższa uwaga jest o tyle istotna w kontekście omawianej kompetencji rzeźbiarza jako lidera zespołu realizacyjnego, że prawdopodobnie zawsze pozostanie ona kompetencją z założenia niedocenioną, nieistotną z punktu widzenia odbioru dzieła, zaś w sytuacjach szczególnych – traktowaną jako pretekst do deprecjonowania wartości utworu. Co jest o tyle gorzką konstatacją, gdy wspomnieć, jak wiele wartościowych dzieł nie powstało, lub zostało w procesie powstawania taki czy inny sposób odartych ze swojej potencjalnej wartości właśnie przez niedostatek owych kompetencji, przez słabość realizacyjną zespołu.

Niewielki wpływ na społeczny odbiór istoty zespołowości pracy nad rzeźbą ma nawet historyczna, obiektywna wiedza, która ową zespołowość, jej charakter i zasadność potwierdza. Fraza o Michale Aniele „co sam kuł w marmurze”, gruntownie przysłania fakt, że na przestrzeni epok rzeźby w kamieniu najczęściej powstawały jako efekt zespołowej pracy artysty – projektanta, formującego model w glinie, następnie w gipsie, oraz kamieniarza – realizatora, który z kolei, pod nadzorem

samego artysty, przekuwał model w kamieniu. Romantyczne, literackie wizje artysty, który na podobieństwo czarnoksiężnika okrywa samotnością tajniki swojego warsztatu przed światem (i zapewne konkurencją), pokutują do dziś, dopełniając fałszywego obrazu i odbijając się także na postawach współczesnych adeptów sztuki.

Spróbujmy w tym miejscu nakreślić aktualny, współczesny, obraz rzeźbiarza – realizatora, pracującego zespołowo, czy też raczej korzystającego z pracy zespołu, czasem zespołów, przy realizacji szeroko rozumianej twórczości własnej, także o charakterze komercyjnym.

Kwestią fundamentalną jest zasygnalizowany uprzednio fakt, że praca nad powstaniem rzeźby, to oprócz idei, talentu i predyspozycji intelektualnych, to także olbrzymi procent ciężkiej pracy fizycznej, co więcej, wymagającej nie tylko wysiłku, ale też zręczności, rutyny, doświadczenia, słowem – wysokich kwalifikacji, a najczęściej także rozbudowanej infrastruktury. Prześledźmy taki zespołowy proces powstawania na przykładzie wzorcowym, rzecz można klasycznym – mowa o realizacji pomnikowej z brązu, do przestrzeni publicznej. Opisanie całej różnorodności zjawiska oczywiście przekroczyłoby ramy niniejszego opracowania.

Przedmiotem realizacji jest więc, przykładowo, figuratywna rzeźba w skali co najmniej 1:1, przeznaczona do przestrzeni publicznej, według zamysłu projektowego rzeźbiarza będąca kompozycją elementów z brązu (figura) oraz postumentu wykonanego z kamienia. Realizacja taka wymaga:

1. Stworzenia modelu w miękkim materiale na stalowej konstrukcji, będącego oryginałem rzeźby figuratywnej
2. Wykonania odlewu gipsowego, tzw. wtórnika glinianego oryginału, jako podstawy do wykonania odlewu z brązu. W niektórych przypadkach stosuje się wykonanie formy negatywowej, wklęsłej, najczęściej z silikonu formierskiego, jako podstawy do dalszych prac przy odlewie w brązie.
3. Wykonania odlewu w brązie (prace formierskie, wytop metalu i zalanie formy, obróbka końcowa surowego odlewu)
4. Wykonania projektu architektoniczno-budowlanego całości rzeźby, określającego parametry poszczególnych elementów, sposób ich wykonania i montażu
5. Wykonania elementów kamieniarskich wg projektu.
6. Przeprowadzenia prac budowlanych nad wykonaniem fundamentu pod rzeźbę, montażu elementów kamieniarskich w lokalizacji docelowej.
7. Transportu i montażu gotowej rzeźby z brązu w docelowej lokalizacji.

Udział osób trzecich, zespołu realizacyjnego, choćby najbardziej doraźnie sformowanego, jest nieodzowny. Przyjąwszy, że rzeźbiarz projektant nie ma zacięcia inżynierskiego, które, nawiasem mówiąc, jest bardzo pożądaną w przypadku tej dyscypliny komponentą uzdolnień i umiejętności, jego osobisty, nieodzowny udział w fizycznej realizacji to:

1. Prace manualne przy modelowaniu oryginału w glinie
2. Obróbka autorska (jeśli jest koniecznym następstwem nadzoru autorskiego wtórnika gipsowego, a następnie, zależnie od użytej technologii, podobna obróbka modelu woskowego i finalnego modelu w brązie
3. Obróbka autorska elementów kamiennych, jeśli specyfika projektu wymusza w pojęciu autora szczególnie indywidualny

Pozostałe prace mogą być (i bywają) scedowane na podwykonawców.

Daje to w rezultacie okazję (lub konieczność) do współpracy między innymi z takimi specjalistami, lub zakładami specjalistycznymi, jak:

1. Architekt
2. Ślusarz
3. Odlewnia
4. Zakład kamieniarski
5. Firma budowlana
6. Firma przewozowa

Powyższa lista wymaga zresztą uszczegółowienia. Tak na przykład współpraca z odlewnią, nawet jeśli ograniczy się do nadzoru autorskiego, wymaga umiejętności współpracy zarówno z jej kierownictwem, na poziomie negocjacji kosztów, zasadności użytej technologii jej parametrów, aż po osobisty kontakt z poszczególnymi pracownikami odlewni, którzy ze względu na swoją wąską, komplementarną dla całego procesu odlewania rzeźby, specjalizację, mogą mieć często ważki udział w efekcie końcowym.

Zarówno bowiem praca formierza, decydującego o tzw. podziale formy, sposobie i technice odwzorowania formierskiego wtórnika, jak i praca woskarza, który wykonuje wtórnik woskowy, będący powtórzeniem oryginału, jak również wysiłek cyzeler, obrabiającego mechanicznymi narzędziami szlifierskimi odlew z brązu, mają wpływ na wizualność powstałej rzeźby, a więc efekt projektowej pracy rzeźbiarza, stąd umiejętność współpracy z nimi powinna się wydawać z punktu widzenia rzeźbiarza kwestią fundamentalną.

Współpraca ta napotyka na rozmaite trudności, zagrażające efektowi i wymagające od rzeźbiarza istotnych posunięć. Oto z jednej strony w kontakcie ze specjalistami z branż pokrewnych, usługowych dla rzeźby, mimo braku osobistego udziału fizycznego w pracach np. cyzeler, czy formierza, rzeźbiarz powinien wykazywać się daleko posuniętą kompetencją w danej dziedzinie technicznej, choćby w sensie teoretycznym – służyć temu powinno jego przygotowanie akademickie. Na wskroś dyletanckie koordynaty nadzoru autorskiego rzeźbiarza, w rodzaju zaleceń w stylu „zróbcie mi to dobrze”, mogą w rezultacie przynieść niewiele ponad sakramentalne zapewnienie podwykonawcy, iż „będzie pan zadowolony”, co w przypadku tak unikatowych wytworów rzemieślniczych, jak odlewy oryginalnych rzeźb, może być katastrofalne.



Il. 2. Transport rzeźby pod nadzorem autora.
Źródło: archiwum prywatne M. Mielczarka

Zalecenie surowości egzekwowania rezultatów wobec podwykonawców (odlewni) musi być jednak bezwzględnie poparte nie tylko własną kompetencją w tym zakresie, ale także umiejętnością interpersonalnego wyeksplikowania własnych potrzeb, oczekiwań i preferencji, ta kompetencja społeczna także winna znaleźć odzwierciedlenie w treściach kształcenia. Rzadką, choć, pożądaną sytuacją jest przecież, gdy odlewnia jest czymś w rodzaju stałej, „nadwornej” służby konkretnego artysty, wyculonej na jego racjonalne zachcianki i wczuwającej się w istotę jego stylu i pojmowania estetycznego języka wyrazu artystycznego, jaki daje użycie brązu do zapisu formy rzeźbiarskiej. Z reguły to dynamika zlecenia, jednorazowe uwarunkowania przetargowe, zależne w dużej mierze od zleceniodawcy, formują zespół jakim jest rzeźbiarz i odlewnia. W tej sytuacji artysta spotyka się z kooperantami, którzy również na niego patrzą przez pryzmat dotychczasowych doświadczeń z rzeźbiarzami – pozostawienie swoich oczekiwań domyślności podwykonawcy w prosty sposób prowadzi do przykładania miary z jego dotychczasowych kontaktów z zupełnie innymi twórcami, indywidualnościami mającymi często nieprzystawalne preferencje i oczekiwania. Emocjonalne rozgrywki „po fakcie”, nad gotowym, nieodwracalnie i niewłaściwie z punktu widzenia autora,

wykonanym odlewie, racjonalizowane ze strony odlewni zapewnieniami, w rodzaju „bo rzeźbiarz X to się nigdy tak nie czepiał”, są trudne i najczęściej bezowocne, niestety, mogą też, przez nieodwracalność procesu obróbki brązu, a także jego kosztowność, w perspektywie wymagać umiejętności od zespołu umiejętności współpracy z kolejnym „kooperantem” – mowa o prawniku.

Podobne relacje zachodzą we współpracy z innymi specjalistami – kamieniarzami, firmami budowlanymi itp. Opis wszystkich możliwych sytuacji jest niemożliwy. Można jednak specyfikę kooperacji rzeźbiarza z podwykonawcami uściślić podziałem tych sytuacji na pewne grupy. Oto istotnym podziałem jest, ze względu na relatywną elitarność rynku rzeźbiarskiego, fakt, że podwykonawcy, współpracownicy rzeźbiarza są albo specjalistami, którzy pracują **tylko** dla rzeźbiarzy, a więc suma ich zawodowych doświadczeń opiera się na współpracy z nimi, zawsze jednak w relacji niejako podrzędnej (nie bez znaczenia jest więc tu aspekt ambicjonalny, rzutu na przebieg współpracy) – albo przedstawicielami zawodów świadczących usługi wykonawcze tak powszechnie, że kontakt z rzeźbiarzem i specyfiką jego zawodu jest w ich doświadczeniu zawodowym marginalny, bądź niekiedy, debiutancki.

Obie sytuacje mają swoją specyfikę.

W pierwszym przypadku, co zasygnalizowaliśmy w opisie relacji z odlewnią, współpraca wymaga jasnego określenia relacji kompetencji i oczekiwań, gdyż kooperacja może być zagrożona sporem kompetencyjnym. Odlewnia, mająca za sobą setki realizacji pomnikowych, może niekiedy, w osobach swoich pracowników reprezentować pogląd, że w kwestii rzeźby pomnikowej ma ogólnie większe doświadczenie od artysty rzeźbiarza, który w trakcie kariery zrealizował np. kilkanaście takich przedsięwzięć, choćby najdonioślejszych. Oczywiście, należy mieć na względzie, że w ostatecznym rozrachunku inne są motywacje odlewni i artysty, jeśli idzie o podejmowane wysiłki – stąd łatwo sobie wyobrazić, że przykładając własną miarę, obie strony mogą źle interpretować zaangażowanie drugiej strony. Kluczowym słowem jest tu zapewne kompromis, oparty na umiejętności, taktownie serwowanej informacji, co wydaje się leżeć bardziej po stronie rzeźbiarza, jako funkcja jego lidarskich umiejętności. Stosowanie przez rzeźbiarza, jako jedyne argumentu negocjacji i konsultacji pliniuszkowskiej sentencji *Ne sutor supra crepidam iudicet*, (zauważmy, będącej dosłownym pierwowzorem opisywanych tu relacji artysty ze specjalistą innej dziedziny) będzie z pewnością niewydajne, choć zapewne merytorycznie i moralnie słuszne.

W przypadku drugim, umiejętność współpracy będzie dla rzeźbiarza – lidera wyzwaniem o tyle, że jego kooperanci o rzeźbie mogą nie wiedzieć nic i często w najlepszej wierze będą przykładali do niej miarę własnej dziedziny. Tak będzie w przypadku usług budowlanych, czy spedycyjnych. Oczywiście, istnieją firmy i podmioty usługowe zajmujące się kompleksowo obsługą artystów – tak jest w przypadku wspomnianej chwilę temu spedycji, jednak zjawisko to, przez swój zaawansowany profesjonalizm, a przez to ekskluzywność odbioru, nie dotyczy w tak dużym stopniu bardziej interesującej nas sytuacji – wysiłków absolwenta dla prowadzenia samodzielnej przedsiębiorczości.

Profesjonalne firmy spedycyjne, zajmujące się tylko i wyłącznie przewozem dzieł sztuki, z całym systemem logistyczno-ubezpieceniowym, same są elementem większej sfery kooperacyjnej – systemu galerii, giełdy i obrotu sztuką, w której artysta funkcjonuje w zupełnie innej roli – gdzie jego umiejętności bycia liderem dotyczą już zazwyczaj współpracy z mniej lub bardziej własną ekipą sekretarzy i agentów, którzy z kolei odpowiedzialni są za efektywność jego kontaktów z podwykonawcami – specjalistami.

Rzeźbiarz jako lider zespołu – wykorzystanie w praktyce

Podsumowując, dzięki powyższym przykładom, także negatywnym, można zarysować ogólny obraz rzeźbiarza – lidera zespołu realizacyjnego. Przyjmijmy tutaj, że chodzi o zespoły krystalizujące się mniej lub bardziej doraźnie w toku prac zleceń. Istnieje przecież także sytuacja, w której rzeźbiarz podejmuje się pracy bardziej stacjonarnej, otwierając, na wzór Witakcego, rodzaj „firmy” artystycznej, podejmującej się specjalistycznych, często wąsko traktowanych zleceń. W takiej sytuacji możliwe jest przecież stworzenie przez rzeźbiarza zespołu stałego, firmy właśnie, co wymagać będzie odrębnych kompetencji liderkich. Przykładem takich działań niech będzie spektakularna w sensie rynkowym działalność firmy rzeźbiarskiej Sir Tony'ego Cragga, funkcjonującej w oparciu o własną bazę studyjną i techniczną (odlewnie, modelarnie itd.) ze stałym zespołem wykwalifikowanych pracowników o wykształceniu rzeźbiarskim i rzemieślniczym. Jest to jednak sytuacja nazwijmy to, docelową, wymagająca uprzednio, bądź dużych nakładów finansowych, bądź zdobywania doświadczenia w pracy z zespołami doraźnymi. Biorąc zaś pod uwagę, że immanentną cechą aktywności artystycznej jest potrzeba niezależności, mobilności, zasadność formalizowania zespołu jest z punktu widzenia wielu twórców sprawą drugorzędną – przedkładane jest podejście freelancerskie, gdzie zespoły organizowane są w miarę potrzeb, w związku z aktualnym reżimem przedsięwzięć artystycznych. Takie, w pełni przecież profesjonalne, posiadające swoją regularność i zasady, podejście do konstruowania zespołu przypominać może nieco, jakże oczywiste w swojej formule, doraźne konstruowanie gigantycznych, wielkobudżetowych efemeryd, jakimi są zespoły realizacyjne w przemyśle filmowym, gdzie charyzmatyczna postać reżysera (wspomnijmy, że wspierana przez równie charyzmatyczną, choć z pewnością mniej medialną postacią kierownika produkcji) grupuje wokół siebie armię fachowców, zjednoczoną w gigantycznym wysiłku i w swej formule rozprzegającą się w dniu kinowej premiery.

Cechą istotną jest w obu przypadkach – filmowym, i zaryzykujemy twierdzenie, w przypadku rzeźby, oparcie relacji w zespole na autorytecie i swoistej charyzmie rzeźbiarza – ma on przecież swoim arsenałem środków możliwość budowania relacji z podwykonawcami na zasadzie rozbudzania ich ambicji i zaangażowania poprzez świadomość uczestnictwa w procesie wyjątkowym, kreatywnym, swoście, nazwijmy to, „celebryckim”. Będzie to dotyczyło zapewne w większym stopniu grupy podwykonawców nie związanych na co dzień z rzeźbą, gdzie udział w procesie twórczym ma szansę nobilitować. Podobną prawidłowość zauważyć można w branży filmowej – gdzie zaangażowanie bardziej cechować będzie statystów amatorów, mogących zrealizować się przed obiektywem, niż np. rutyniarzy z filmowego gripu, ustawiających oświetlenie.

Odrębną kwestią będzie budzenie zaufania i solidności w kooperantach, mających wyrobione, nie zawsze pozytywne zdanie o środowisku artystycznym. Dla właściciela renomowanej firmy budowlanej, artysta zjawiający się jako koordynator przedsięwzięcia na poły budowlanego, jakim jest posadowienie rzeźby w lokalizacji publicznej, może budzić zrozumiałe uprzedzenia i wątpliwości. Tu także zasadą jest umiejętność wykazania się własną kompetencją, a przynajmniej orientacją w domenie kooperanta. Podobnie rzecz będzie się miała w przypadku instytucji, mających wpływ formalny na powstanie np. pomnika, uzyskanie zgody budowlanej itd.

Rzeźbiarze, jak i inni artyści, przywykli do intymnej relacji autor – dzieło – odbiorca, niejednokrotnie napotykają w sobie samych mentalny opór przed działaniami leaderskimi, przenoszącymi nieco ciężar ich wysiłków i kompetencji w sferę inną niż czysto artystyczna, co w ich przekonaniu może się wiązać ze zbyt komercyjnym podejściem, zatraceniem etosu artysty itp. Inną postawą jest absolutyzowanie i bezrefleksyjne traktowanie leaderskiej roli rzeźbiarza w procesie realizacyjnym, będąca niekiedy pokłosiem istotnego błędu w procesie kształcenia – kiedy studentowi, przyszłemu artyście wpajane jest idealistyczne przekonanie, że jego wola twórcza, jako wartość nadrzędna i absolutna przenosi się automatycznie na relacje z otoczeniem. W takim ujęciu absolwent w nieuprawniony i nieracjonalny sposób spodziewa się, że ewentualni przyszli kooperanci każdego szczebla i obszaru winni posiadać odpowiednie przygotowanie i mieć świadomość absolutnej i co tu ukrywać, legalnie despotycznej roli rzeźbiarza jako dysponenta udziału osób trzecich w procesie powstawania jego własnej rzeźby. Prowadzi to, łagodnie mówiąc, do nieporozumień w kooperacji i bywa źródłem rozczarowań artysty, nieprzywykłego do faktu, że także do współpracy z podwykonawcą należy mieć merytoryczne przygotowanie, i że aksjologiczne, społeczne znaczenie sztuki nie jest samo w sobie motywatorem kooperanta. Rolą studiów jest więc niewątpliwie przygotowanie merytoryczne i mentalne absolwentów do podejmowania tego typu wyzwań, uświadomienie przyszłemu artyście, że umiejętność grupowania wokół siebie ludzi często spoza własnego środowiska, w celu wspólnej pracy, nie musi być w żadnej mierze sprzeniewierzeniem się etosowi artysty. Zwłaszcza przygotowanie psychiczne i mentalne, jako mniej wymierne, wymaga dużej pomysłowości i skuteczności dydaktycznej. Specyfika procesu twórczego, powstawania idei rzeźby, wielość środków wyrazu, unikatowość i oryginalność pomysłów realizacyjnych we współczesnej rzeźbie sprawia przecież, że nie sposób w toku edukacji podać studentowi jedynie sprawdzonych recept w rodzaju „jak pilnować odlewnika”. W założeniu absolwent kierunku rzeźba, jako artysta i kreator własnej kariery ma mieć przecież pełną otwartość i elastyczność podejmowanych wyzwań twórczych, a co za tym idzie, nie sposób przewidzieć, kogo spotka na swojej drodze twórczej, w kim przyjdzie mu znaleźć oparcie dla swoich pomysłów kreacyjnych, z jakiego rodzaju wreszcie kooperantem będzie musiał umieć nawiązać wydajną relację, zakończoną obopólnym sukcesem – nawet, jeśli nikt nigdy jeszcze przed nim w historii zawodu rzeźbiarza tego nie próbował.

Konkluzja

Przed edukacją artystów stoi nie lada wyzwanie. Do procesu dydaktycznego należy dodać elementy przedsiębiorczości związane między innymi z wiedzą i umiejętnościami z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, czy zachowaniami organizacyjnymi. Należałoby uczyć o tym czym są zespoły i przez jakie etapy rozwoju przechodzą. Trzeba przekazać studentom wiedzę z zakresu stylów zarządzania, pokazać w jakich sytuacjach i z jakimi ludźmi w zespole, można zastosować taki lub inny styl. Wszystko to ma na celu przygotowanie przyszłego absolwenta do świadomego wyboru w jakim kierunku chce później działać i czy chce, lub nie współpracować z innymi.

Bibliografia

1. Domiter Małgorzata, Marciszewska Anna, 2013, *Zarządzanie projektami unijnymi. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
2. Kenrick Douglas T., Neuberg Steven L., Cialdini Robert B., 2002, *Psychologia społeczna*, Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
3. Kromer Bożena, Jackiewicz Mariola, 2015, *Role pracowników w tworzeniu efektywnego zespołu*, „Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych Politechniki Koszalińskiej” nr 19, s. 89-102.
4. Marciszewska Anna, 2013, *Liderzy zespołów projektowych w organizacjach non-profit*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” nr 4(36), s. 171-182.
5. Pieter Józef, 1967, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
6. Robbins Stephen P., 1998, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
7. Stoner James A. F., Freeman R. Edward, Gilbert Daniel R., 2001, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
8. Wojtczuk-Turek Agnieszka, 2013, *Jakość relacji lider – podwładny a kreowanie innowacyjności pracowników – empiryczna analiza zależności*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 283, s. 221-231.

Katarzyna Caban-Piaskowska, Marcin Mielczarek

A TEAM LEADER FUNCTION AS A SCULPTOR TOOL

The article is a case study based on the results of a participation observation of a sculptor. The research aimed at presenting the relations between the sculptor and the customer.

The text shows the contradictions which accompany the sculptor who, on one hand, is taught in an academic system that an artist should not demean himself/herself to negotiating with a customer as it is below the dignity of a high arts representative and on the other hand, in the same education system, he is presented with the value of functioning on the art market where his/her work becomes a sophisticated one but still a product with a price. On the other side of the situation there is the customer who wants to become a buyer, but often lacks knowledge and awareness in terms of what s/he expects from the sculptor and how much s/he wants to pay.

Both feel alienated and lost in the situation, and as they do not want to lose anything in terms of finances, morals or aesthetics, they try or not to make contact while no side wants to give in or accept a compromise.

Keywords: sculptor, relation, cooperation, artist-entrepreneur, customer

Słowa kluczowe: rzeźbiarz, związek, współpraca, artysta-przedsiębiorca, klient

Biogram:

dr Katarzyna Caban-Piaskowska, doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauki o zarządzaniu. Adiunkt na Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, ul. Wojska Polskiego 121, 91-726 Łódź, Polska, e-mail: k.caban-piaskowska@o2.pl.

Od kilkunastu lat wykładowca na łódzkich uczelniach wyższych. Prowadzi doradztwo biznesowe dla przedsiębiorstw odzieżowo-tekstylnych, uczestniczy w szkoleniach, spotkaniach i konferencjach naukowych organizowanych w kraju i za granicą. Obroniła rozprawę doktorską na Uniwersytecie Łódzkim na Wydziale Zarządzania napisaną pod kierunkiem prof. dr hab. Czesława Sikorskiego w 2012 roku. Absolwentka kierunku Zarządzanie i Marketing na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej 2003. Zainteresowania: Design management, marketing i zarządzanie w sztuce, rozwój nowoczesnych organizacji z naciskiem na organizacje sieciowe, doradztwo biznesowe.

dr Marcin Mielczarek

rzeźbiarz, doktor w dziedzinie sztuk plastycznych, od 2013 roku pracownik naukowo-dydaktyczny Akademii Sztuk Pięknych im. Władysława Strzemińskiego w Łodzi, od 2016 roku Dziekan Wydziału Rzeźby i Działań Interaktywnych. Na macierzystym wydziale prowadzi Pracownię Rzeźby Kameralnej.