

Mateusz Lewandowski

W POSZUKIWANIU ZNACZENIA ZARZĄDZANIA KULTURĄ

Wstęp

Istnieje problem związany z dyskursem o zarządzaniu w obszarze kultury, co potwierdza Kongres Kultury Polskiej, który odbył się we wrześniu 2009 r. w Krakowie. W dyskursie tym ścierają się, nieraz bardzo burzliwie, różne stanowiska, wynikające z odmiennych paradygmatów, indywidualnych doświadczeń, różnych wartości, a także z wieloznaczności słowa kultura i nieprecyzyjności w rozumieniu roli, jaką odgrywać ma zarządzanie. Taka rozmowa w duchu wzajemnego (i auto-) krytycyzmu jest potrzebna, ponieważ wskazuje miejsca, które wymagają działań naprawczych. Jednak równie istotne jest poszukiwanie wspólnej płaszczyzny porozumienia, która stanie się fundamentem zmian. Dobrze wiemy to pierwsze, ale niewystarczająco potrafimy to drugie – taki wniosek wyciągnąłem m.in. z uczestnictwa w kongresie. Podobną tezę postawił Grzegorz Jankowicz, stwierdzając, że brakuje nam nowego języka, za pomocą którego można opowiedzieć o tym, co we współczesnej kulturze jest naprawdę istotne¹. W świetle tego problemu godnym odnotowania faktem staje się próba opracowania słownika zarządzania kulturą, podjęta przez Narodowe Centrum Kultury². Jednak ciągle aktualne wydają mi się pytania: 1) co to znaczy zarządzać kulturą? 2) kim jest menedżer kultury?

Pytania te są fundamentalne dla znalezienia wspólnej płaszczyzny porozumienia, a odpowiedź może wpłynąć na decyzje i działania polityków, menedżerów, animatorów, organizatorów czy kreatorów kultury. Poprzez próbę analizy znaczeń terminu zarządzanie kulturą / menedżer kultury, staram się na nie odpowiedzieć. Nie jest to odpowiedź wyczerpująca, a raczej skromny głos, wynikający z potrzeby dyskusowania o tym, co ważne. Rozważania przedstawione w niniejszym artykule prowadzone są na gruncie teoretycznym i opierają się na analizie literatury przedmiotu, dedukcji, indukcji i syntezie oraz, w pewnym zakresie, na obserwacji uczestniczącej autora.

¹ G. Jankowicz, *Kultura za trzy grosze*, „Tygodnik Powszechny”, nr 39, 27 września 2009 r.

² http://www.kongreskultury.pl/title,Sloownik_zarzadzania_kultura,pid,26.html

Kierunki poszukiwań i przegląd definicji

Termin „zarządzanie kulturą” funkcjonuje powszechnie w obiegu międzynarodowym, choć nieraz w nieco odmiennym odcieniu znaczeniowym. Świadczą o tym jego odpowiedniki choćby w języku angielskim: *culture management*, *cultural management*, *arts management*, *arts administration*. Badania naukowe w tym obszarze prowadzone są w odniesieniu do dwóch kontekstów: ekonomicznego i humanistycznego. W tym pierwszym dotyczą m.in. prób uchwycenia zależności między kulturą a rozwojem gospodarczym. Za punkt przełomowy w rozwoju tego kierunku I. Przeworski uznaje rok 1969, kiedy to w Bratysławie odbyła się pierwsza międzynarodowa konferencja naukowa poświęcona ekonomice kultury³. W Polsce w czasach PRL tę tematykę podejmowali, obok I. Przeworskiego, m.in. Z. Burakowski, W. Dawidowicz, W. Łagodziński, S. Golinowska, Z. Pierożyński⁴. Obecnie aspekty te są obecne w publikacjach np. D. Ilczuk i W. Misiąg czy A. Klasika⁵. Drugi kontekst związany jest z takimi dyscyplinami jak antropologia, socjologia, filozofia, kulturoznawstwo, historia sztuki, pedagogika itd. Te dyscypliny mają nieraz dłuższą tradycję niż ekonomika kultury, cechują się dużą różnorodnością i reprezentowane są przez wielu wybitnych specjalistów, których nie sposób tu wymienić. Pełny obraz sytuacji powinien uwzględniać powstający od niedawna trzeci kierunek poszukiwań, łączący elementy ekonomiczne i humanistyczne. Wpisują się w niego animacja kultury i współczesne zarządzanie kulturą. Częściowo obrazuje go próba wyjaśniania związków kulturalno-ekonomicznych, w założeniu wymagająca badań w wymiarze historycznym, w celu zrozumienia istoty powstawania dzieł, osiągnięć i nurtów w historii kultury i gospodarki⁶. Właśnie w odniesieniu do tego trzeciego obszaru zostanie podjęta próba analizy znaczenia zarządzania kulturą.

Trudu zebrania różnych definicji terminu „menedżer kultury” podjęła się m.in. K. Barańska. Krytycznie odnosi się ona do definicji zaproponowanej przez M. Iwaszkiewicza, brzmiącej „menedżer kultury – dysponujący wysokimi umiejętnościami w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów organizacyjnych i finansowych, a przede wszystkim wyposażony w instrumenty dynamicznego marketingu – okazał się powszechnie poszukiwanym specjalistą”⁷. Bardzo słusznie twierdzi, że taka definicja jest mocno niewystarczająca, choć uwarunkowana specyfiką okresu, w którym została sformułowana (1995 r.). Inna definicja, którą K. Barańska przywołuje, została zaczerpnięta z serwisu internetowego „Zawody przyszłości”, którego autorzy określają menedżera kultury w następujący sposób: „pośrednik między artystami i wielkim biznesem. Orientuje się w problematyce rynku, zna możliwości inwestycyjne firm, odpowiednich ludzi. Menedżer zyskuje sponsorów, dzięki czemu powstają produkcje filmowe, imprezy kultu-

³ T. Przeworski, *Problemy ekonomiki kultury*, (w:) *Problemy organizacji i ekonomiki kultury*, Warszawa 1974, s. 15.

⁴ Zob. *Problemy organizacji i ekonomiki kultury*, Warszawa 1974, Z. Burakowski, *Ekonomiczne instrumenty sterowania kulturą*, Warszawa 1979.

⁵ D. Ilczuk, W. Misiąg, *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Warszawa 2003; A. Klasik, (red.), *Aktywność przedsiębiorcza i konkurencyjność ekonomiczna miast w procesie restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, Katowice 2008.

⁶ P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 223.

⁷ K. Barańska, *Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka*, (w:) E. Orzechowski, Ł. Gawel, (red.), *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, Kraków 2006, s. 63–69.

ralne”⁸. Interpretuję tę definicję jednak nieco inaczej niż K. Barańska, która twierdzi, że jej autorzy zwracają uwagę na inny, pozaekonomiczny zakres działań zarządzającego w kulturze. Moim zdaniem sens tych działań został sprowadzony do roli pośrednika finansowego między artystą a biznesem, zatem jest czysto ekonomiczny.

Inne spojrzenie proponuje E. Orzechowski, według którego zarządzanie kulturą to „szukanie najlepszych narzędzi, środków i sposobów dla przeprowadzenia działań będących konsekwencją tych wyborów [wartości, priorytetów – mowa o polityce kulturalnej – przy. aut.]”⁹. Zatem zarządzanie kulturą byłoby operacjonalizacją polityki kulturalnej, a więc zaczyna się właśnie od niej. Dla P. Bendixena zarządzanie kulturą „z punktu widzenia intencji i pragmatyki, ukierunkowane jest na regulację działalności artystycznej (w zarodku), z perspektywy poszczególnych instytucji kulturalnych i projektów”¹⁰, choć zwraca on uwagę na istotną rolę w zakresie zapewnienia stabilności finansowania takiej instytucji¹⁰. Badania w ramach projektu European Arts Management potwierdzają, że pozyskiwanie środków finansowych jest uznawane za jedną z najpotrzebniejszych kompetencji menedżerów kultury¹¹. Skrajny przypadek w kontekście finansów, sprowadzony do skutków urynkowania kultury, rysuje J. Gajda, stawiając menedżera kultury w opozycji do animatora kultury¹². Krytykuje on traktowanie kultury przez jej menedżera jako towaru. W moim przekonaniu jest to krytyka specjalisty od marketingu, wykorzystującego te instrumenty w służbie radykalnego rynkowego menedżeryzmu. Taki zabieg jest uzasadniony, jeśli chce się zarysować możliwą dychotomię, ale szkodliwy, gdyż wypacza obraz rzeczywistości, choćby poprzez pomijanie dorobku zarządzania publicznego, które nie mieści się w ramach tak negatywnie pojmowanego menedżeryzmu. Przeciwny pogląd przyjmuje J. Laycock (za W. Heinrichs, A. Klein); można go przetłumaczyć następująco „zarządzanie kulturą nie tworzy sztuki i kultury, ale je umożliwia”¹³.

Z definicji tych wynika brak zgodności co do rozumienia roli menedżera kultury. Nie jest to wniosek ani nowy, ani zaskakujący; wcześniej sygnalizował to np. E. Orzechowski¹⁴. Na tym etapie można się poddać i zakończyć rozważania, wdać w polemikę albo sięgnąć jeszcze głębiej, osobno do definicji zarządzania i kultury, w celu wypracowania własnego podejścia. Dalsze rozważania podążają tą ostatnią drogą.

Jeden z dość powszechnie uznawanych sposobów rozumienia zarządzania zaproponował R. Griffin¹⁵, który określa je jako zestaw działań skierowany na zasoby organizacji, podejmowany z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny

⁸ Tamże, s. 65.

⁹ E. Orzechowski, *Europejskie modele polityki kulturalnej i polska niemożność*, (w:) E. Orzechowski (red.), *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2004, s. 56.

¹⁰ P. Bendixen, *Wprowadzenie...*, dz. cyt., Kraków 2001, s. 223.

¹¹ J. Laycock, *The European Arts Management Programme (EAM)*, (w:) J. Laycock (red), *Enabling the creators*, Oxford 2009, s. 13.

¹² J. Gajda, *Kształcenie animatorów i menedżerów kultury. Sprzeczność czy komplementarność założeń*, (w:) B. Jedlewska (red), *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, Lublin 2006, s. 129.

¹³ W. Heinrichs, A. Klein, *Kulturmanagement von A–Z*. München 1996, s. 147, cyt. za: J. Laycock, *The European...*, dz. cyt., s. 7.

¹⁴ E. Orzechowski, *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem*, Kraków 2009, s. 16.

¹⁵ Zob. R. Griffin, *Podstawy zarządzania*, Warszawa 2004, s. 6, 23; J.A. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, Warszawa 1994, s. 23; B. Kożuch, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2005, s. 14; Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2005, s. 27.

i skuteczny. Do działań zalicza się najczęściej planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i przewodzenie oraz kontrolowanie. Wśród zasobów organizacji można ogólnie wymienić zasoby ludzkie, finansowe, informacyjne i rzeczowe. Cele z kolei są ustalane przy powoływaniu organizacji, a później modyfikowane przez zarządzających na skutek zmian w otoczeniu (czasami z uwzględnieniem partycypacji pracowniczej czy społecznej). Mimo iż najważniejsze dla organizacji są cele, dla realizacji których została stworzona, to powinny być brane pod uwagę oczekiwania różnych grup, na które organizacja wpływa poprzez swoje działania. Jednak najważniejsze pytanie dotyczy interpretacji skuteczności i sprawności zarządzania.

Nauki o zarządzaniu czerpią idee i metody z wielu nauk, w tym przede wszystkim z nauk inżynierskich, przyrodniczych, nauk ekonomicznych oraz humanistycznych, z czym wiąże się eklektyzm i pluralizm metodologiczny¹⁶. Współczesne zarządzanie kulturą może i powinno czerpać z wielu nurtów. Ze względu na specyfikę kultury szczególnie istotny wydaje się nurt humanistyczny, a krytyczna refleksja w tym duchu przydałaby się wielu badaczom i guru zarządzania, którzy nie zdają sobie sprawy lub celowo odwracają wzrok od faktu, że współczesna „produkcja”, obok nowoczesności, innowacji i zysku, tworzy także „odpady”¹⁷. Dlatego tak istotne jest szersze, humanistyczne rozumienie względu badawczego nauk o zarządzaniu, którym jest sprawność i skuteczność w ujęciu prakseologicznym.

Zarówno W. Kieżun, jak i J. Zieleniewski odwołują się do prakseologicznego systemu ocen w naukach o zarządzaniu¹⁸. System ten jest szerszy niż ten wynikający z nauk ekonomicznych i czasem trudny do uchwycenia nie tylko w praktycznym działaniu. Wydaje mi się, że w pułapkę interpretacji ekonomiczności wpadła np. K. Barańska, pisząc: „podkreślenie ekonomicznych umiejętności menedżera obecne jest w definicji Barbary Kożuch, która zajmując się zarządzaniem w sferze publicznej, a więc także w publicznych instytucjach kultury, postrzega menedżerów publicznych jako kierowników «różnego szczebla, których podstawowym zadaniem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości»”¹⁹. B. Kożuch odwoływała się raczej do ujęcia prakseologicznego, które uwzględnia podejście nauk ekonomicznych, ale też poza nie wykracza. Zatem ekonomiczne umiejętności menedżerów publicznych dotyczą nie tylko tego, co wymierne, ale uznają za istotne również to, czego nie da się łatwo policzyć (o ile w ogóle), jak np. efektywność społeczna. Aby uniknąć nieporozumień i pułapki interpretacji efektywności, wydaje się zasadne, aby przypomnieć rozumienie tych pojęć.

Wśród podstawowych postaci sprawności działania w ujęciu prakseologicznym znajdują się: skuteczność, korzystność i ekonomiczność²⁰. Skutecznym działaniem jest takie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel, pisze Kieżun, i zwraca uwagę na podstawowe twierdzenia dotyczące skuteczności:

¹⁶ Ł. Sułkowski, *Epistemologia...*, dz. cyt., 2005, s. 32–33, 100–108.

¹⁷ Z. Bauman, *Życie na przemiał*, Kraków 2004, także C. Grey, C. Garsten, *Organized and disorganized utopias: an essay on presumption*, (w:) M. Parker, (red.), *Utopia and organization*, Oxford 2002, s. 9–22.

¹⁸ W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977, s. 44–58, J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981, s. 162–264.

¹⁹ K. Barańska, *Zarządzanie...*, dz. cyt., s. 65.

²⁰ W. Kieżun, *Podstawy...*, dz. cyt., s. 44, J. Zieleniewski, *Organizacja...*, dz. cyt., 1981, s. 223–236.

- 1) Pojęcie skuteczności jest stopniowalne (choć nie zawsze) i można wyróżnić działania: nieskuteczne, częściowo skuteczne, przeciwnie skuteczne i obojętne.
- 2) „Warunkiem skuteczności jest z reguły intensywność działania – nasilenie i (albo) zagęszczenie w czasie i przestrzeni”.
- 3) Intensywność działania, poniżej której działanie pozostanie nieskuteczne, jest progiem skuteczności²¹.

Korzystnością nazywa badaczka różnicę między wynikiem użytecznym a kosztami działania, natomiast ekonomicznością stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania. Wynik użyteczny obejmuje zamierzone i niezamierzone skutki działania oceniane pozytywnie, natomiast koszty działania to negatywnie oceniane skutki działania, w postaci kosztów, które rzeczywiście przyczyniły się do wyniku użytecznego, strat nieuniknionych oraz marnotrawstwa. W ujęciu prakseologicznym uwzględnia się koszty materialne i moralne²². Zieleniewski sugeruje dodatkowo, że „wprowadzenie pojęcia «cennosci» otwiera drogę do matematycznie sformalizowanego ujmowania problematyki działania ludzkiego bez wprowadzania niezgodnego z rzeczywistością modelu *homo oeconomicus*, uwzględniającego w swoim działaniu wyłącznie tylko te wartości, które można wyrazić w jednostkach pieniężnych”²³. Ze sprawnością wiąże się najważniejszy chyba problem dotyczący zarządzania bądź zorganizowanego działania w sferze kultury. Chodzi o popularną „analizę efektywności” organizacji kultury działających w sektorze publicznym i społecznym, przy czym w praktyce nie zawsze obejmuje ona ocenę skuteczności, korzystności i ekonomiczności działań / zarządzania, co może prowadzić do błędnych wniosków. Sygnalizowałem wcześniej ten problem, ale zbyt pobieżnie, nie uwzględniając podejścia prakseologicznego i nie uświadamiając sobie złożoności problemu²⁴. Kluczowe staje się pytanie nie tyle o sposób kontroli, ale w ogóle o zdolność do jej przeprowadzenia w sferze kultury i wynikające z tego konsekwencje. Jest to jednak osobny wątek, który zostanie szerzej omówiony przy innej okazji.

Uznając definicję zarządzania za Griffinem i sygnalizując prakseologiczne kryteria rozumienia sprawności zarządzania kulturą, należy podjąć próbę odpowiedzi na pytania: czym zarządzamy, zarządzając kulturą? Czym ma być kultura dla jej menedżera? Nie sposób na nie odpowiedzieć bez uwzględnienia perspektywy humanistycznej.

Kroeberg i Kluckhohn w pracy z 1952 roku wskazali 168 definicji kultury, dzieląc je na sześć kategorii (wyliczające, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalistyczne, genetyczne)²⁵. Nie bez przyczyny Williams twierdzi, że słowo kultura jest jednym z najbardziej skomplikowanych wyrażeń w języku angielskim, a jego znaczenie nieustannie się rozszerza, zmienia i ulega rozproszeniu (stwierdził nawet, że kultura to „słowo przeklęte”)²⁶. Prawdopodobnie dlatego Geertz stoi na stanowisku, że pojęcie

²¹ W. Kieżun, *Podstawy...*, dz. cyt., Warszawa 1977, s. 47.

²² Tamże, s. 47–49.

²³ J. Zieleniewski, *Organizacja...*, dz. cyt., s. 198.

²⁴ M. Lewandowski, *Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury*, (w:) E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, Kraków 2006, s. 107–112.

²⁵ A. Kłosowska, *Socjologia kultury*, Warszawa 2007, s. 22.

²⁶ R. Williams, *Keywords. A Vocabulary of Culture and Society*, Fontana, Glasgow 1976, (za: W. Burszta, *Świat jako więzienie kultury*, Warszawa 2008, s. 9.

kultury jest „niemal równie złe, jak ważne (i do tego przewrotne)”²⁷. Spostrzeżenia te są szalenie ważne dla menedżera kultury, który musi być świadomy trudności związanych z różnym rozumieniem kultury. Z powodu olbrzymiej ilości definicji przywołam jedynie kilka z nich.

Taylor uważa, że kultura lub cywilizacja „to pojęcie obejmujące wiedzę, wierzenia, sztukę, moralność, prawo, obyczaje i inne zdolności i przyzwyczajenia, zdobyte przez człowieka jako członka społeczeństwa”²⁸. Levi-Strauss zwrócił uwagę na inny aspekt. Jego zdaniem każda kultura ma swój własny kod, który musi zostać odkryty, aby tłumaczyć za jego pomocą fakty kulturowe. Innymi słowy, elementy kultury należy traktować jako znaki, przez co kultura ma charakter symboliczny²⁹. Z kolei Sapir pisze, że słowo „kultura” używane jest w trzech różnych znaczeniach lub grupach znaczeń. Pierwsze znaczenie techniczne, używane jest przez etnologów i historyków kultury. Sprowadza kulturę do zbioru wszystkich społecznie dziedziczonych, materialnych i duchowych składników życia ludzkiego. Drugi sposób używania terminu „kultura” odwołuje się do „konwencjonalnego raczej ideału osobistej ogłady opartej na niewielkim zasobie doświadczenia i przyswojonej wiedzy”. Trzeci sposób rozumienia odwołuje się do „ogólnych postaw, poglądów na życie i charakterystycznych przejawów cywilizacji, dzięki którym dana społeczność zajmuje w świecie dające się wyróżnić miejsce”³⁰. Z socjologicznego punktu widzenia P. Sztompka definiuje kulturę jako „całościowy sposób życia charakterystyczny dla danej zbiorowości, na który składa się wszystko to, co ludzie robią, myślą i posiadają jako członkowie społeczeństwa (wzory działania, myślenia i wyposażenia materialnego)”³¹. Definicja UNESCO użyta podczas World Conference on Cultural Policies, która odbyła się w 1982 roku w Mexico City, określa kulturę następująco: „w szerszym rozumieniu, kultura może dziś być postrzegana jako zestaw wyróżniających cech, na podstawie których określamy społeczeństwo lub grupę społeczną, obejmujący cechy duchowe i materialne, intelektualne i emocjonalne. Poza sztuką obejmuje także sposoby życia, fundamentalne prawa człowieka, systemy wartości, tradycje i wierzenia”³².

Perspektywa zarysowana w przedstawionych definicjach jest bardzo skromna i celowo nie uwzględnia polemiki ani krytyki, które są obecne w licznych publikacjach przedstawicieli dyscyplin naukowych zajmujących się zagadnieniem kultury. Szeroko omawia to np. A. Kłoskowska w *Socjologii kultury* czy M. Golka w pracy *Kultura jako system*. Z perspektywy nauk o zarządzaniu istotny jest wniosek, że elementy kultury mogą być traktowane jako szczególnego rodzaju zasoby w procesie zarządzania. Jeśli tak, jaka byłaby ich rola, na czym polegałoby ich wykorzystanie?

²⁷ C. Geertz, *Zastane światło. Antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, Kraków 2003, s. 22.

²⁸ E. Taylor, *Cywilizacja pierwotna*, Warszawa 1896, s. 13 (za Z. Sokolewicz (red.), *Etnologia*, Warszawa 1963, s. 6).

²⁹ Z. Sokolewicz (red.), *Etnologia*, dz. cyt., s. 14.

³⁰ E. Sapir, *Kultura, język, osobowość*, Warszawa 1978, s. 171–175.

³¹ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2003.

³² *Mexico City Declaration on Cultural Policies*, http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf

Zarządzania kulturą – próba rekonstrukcji

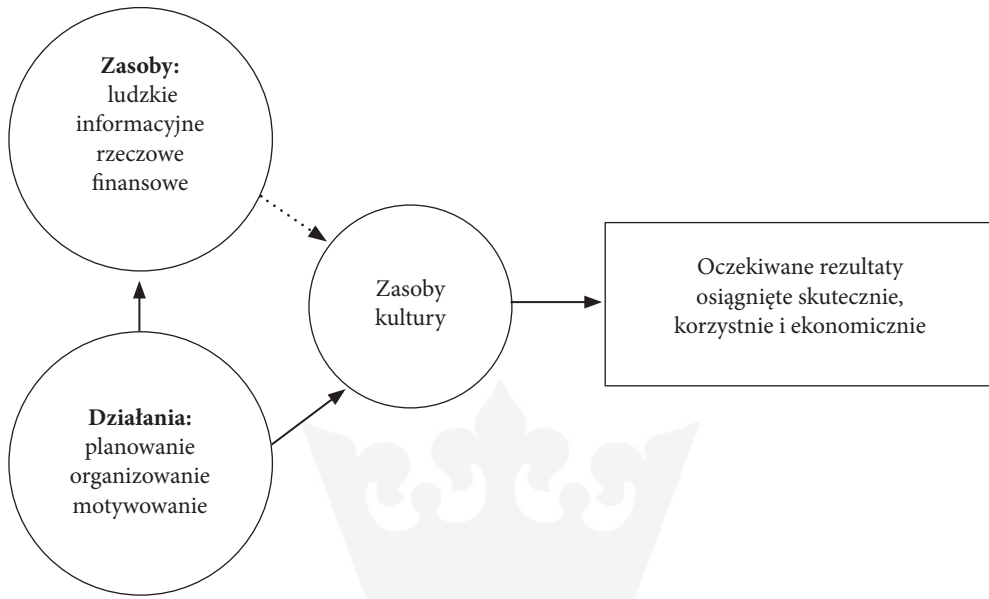
Punktem wyjścia do rekonstrukcji pojęcia „zarządzanie kulturą” jest zestawienie dokonane przez Z. Sokolewicz we wstępie do *Etnologii*³³. Autorka zwróciła uwagę, że zazwyczaj wszyscy badacze kultury zgadzają się, iż:

- 1) „kultura to całość wytworów rąk i umysłu ludzkiego”,
- 2) „kultura jest dziedzictwem przekazywanym z pokolenia na pokolenie”,
- 3) „jej rdzeń stanowi system norm i wartości danej grupy ludzkiej”,
- 4) „stanowi ona rodzaj pośrednika między człowiekiem a światem przyrody, umożliwiając człowiekowi przetrwanie i rozwój”,
- 5) „stworzona przez człowieka, wpływa kształtująco na jego osobowość”.

W definicji tej istotny jest aspekt celowości kultury, rozumiany jako umożliwienie człowiekowi przetrwania i rozwoju, a także kształtowanie osobowości. Jeszcze wyraźniej taki punkt widzenia jest obecny w definicji B. Malinowskiego (przedstawiciela funkcjonalizmu w etnologii), który twierdził, że „kultura jest zasadniczo aparatem instrumentalnym, stawiającym człowieka w położeniu, w którym najlepiej radzi on sobie z konkretnymi, specyficznymi problemami stającymi przed nim w jego środowisku, w procesie zaspokajania swoich potrzeb. Jest ona systemem przedmiotów, czynności i postaw, w którym każda część służy jako środek do osiągnięcia celu”³⁴. Z tych definicji można wyprowadzić pewną postawę, którą może przyjąć menedżer kultury. Polega ona na traktowaniu kultury (system m.in. przedmiotów, czynności i postaw) jako zasobów, które służą za środek do osiągnięcia określonych celów (np. przetrwania, rozwoju, kształtowania osobowości). Zatem na zarządzanie kulturą można spojrzeć jak na wypadkową podejścia do kultury (za Malinowskim i Sokolewicz) oraz zarządzania (za Griffinem, Kieżunem i Zieleniewskim). Trop ten pozwala zarysować umowną definicję zarządzania kulturą – to zestaw działań realizowanych za pomocą możliwych do wykorzystania zasobów kultury i organizacji (rozumianej nie zawsze w sensie instytucjonalnym), zmierzających do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów w sposób skuteczny, korzystny i ekonomiczny. Zestaw działań obejmowałby m.in. antycypowanie otoczenia, planowanie, organizowanie, koordynowanie, komunikowanie, przewodzenie, motywowanie, kontrolowanie i ewaluowanie. Taki proces zobrazowano w uproszczony sposób na rysunku 1.

³³ Z. Sokolewicz, *Etnologia*, dz. cyt., s. 7–8.

³⁴ B. Malinowski, *A Scientific Theory of Culture and other Essays*, New York 1960, s. 150, oraz: *Culture, Encyclopaedia of Social Sciences*, t. IV, New York 1931, s. 621–646, (za: Z. Sokolewicz (red.), *Etnologia*, dz. cyt., s. 6).



Rys. 1. Proces zarządzania kulturą

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., W. Kieżun, *Podstawy organizacji...*, dz. cyt., Z. Sokolewicz, *Etnologia*, dz. cyt.

Potrzebę podobnego kierunku myślenia o kulturze uznaje K. Markiel za J. Purchlę i A. Rottermundem: „brakuje dziś szerokiego spojrzenia na różne funkcje kultury w nowoczesnym społeczeństwie i współczesnej cywilizacji, np.: a) jako czynnika kreacji wyprzedzającej zmianę; b) jako czynnika rozwoju ekonomicznego; c) jako fundamentu edukacji społecznej; d) jako rynku pracy; e) jako narzędzia polityki społecznej”³⁵. Wydaje się, że potrzeba funkcjonalnego podejścia jest silna i uzasadniona. Jeżeli tak, należałoby zapytać, jakie funkcje mogą pełnić zasoby kultury? Niektóre z możliwości zostały już wskazane. Nieco szerszy zestaw przedstawiono w tabeli 1, choć należy podkreślić, że zbiór ten ma charakter przykładowy; jest propozycją, którą należy odczytać raczej ogólnie. Kultura w tym ujęciu stanowi systemy, które przenikają się nawzajem i oddziałują na siebie. Realizowanie jednej funkcji może powodować automatyczną realizację innej, a osiągnięcie jednego skutku pociągać za sobą kolejny.

³⁵ K. Markiel, *Syndrom odpowiedzialności. Optyka samorządowa – Małopolska*, (w:) E. Orzechowski (red.), *Ogólnopolski Kongres Kultura – Gospodarka – Media*, Kraków 2002, s. 40.

Tabela 1. Utwór literacki jako zasób kultury w perspektywie funkcjonalnej

Funkcja	Postrzeżenie zasobu	Działania prowadzące do skutku	Zamierzony skutek
Estetyczno-refleksyjna	Dzieło	Czytanie, przeżywanie	Wzruszenie, przeżywanie, refleksja, przemiana
Informacyjna	Ciąg znaków	Zapewnienie dostępu do informacji	Uzyskanie informacji
Tożsamościowa	Epopeja narodowa	Upowszechnianie symbolicznego znaczenia	Utrwalenie poczucia przynależności do narodu polskiego
Gospodarcza	Towar (manuskrypt, kolejne wydania, książka, film na DVD, film w kinie)	Sprzedaż, konwergencja treści	Generowanie zysku finansowego, pośrednio generowanie miejsc pracy
Společnościowa	Spoiwo więzi społecznej	Wspólne czytanie i dyskutowanie	Zacieśnienie więzi między rozmówcami, np. w obrębie koła zainteresowań; poczucie wspólnoty
Edukacyjna	Lektura	Omówienie utworu w kontekście historii literatury polskiej, historii polski	Przyswojenie wiedzy w zakresie historii literatury
Terapeutyczna	Środek terapeutyczny w procesie biblioterapii	Czytanie, słuchanie	Poprawienie stanu zdrowia, kondycji psychicznej
Wychowawcza	Zbiór przykładów postaw, wartości, zachowań	Wskazanie dylematów bohaterów, wynikających z przyjmowanych przez nich wartości	Wzbudzenie uczucia patriotyzmu, poczucia odpowiedzialności za rodzinę lub za innego człowieka
Rozrywkowa	Książka	Czytanie, konsumpcja	Odpoczynek, relaks
Religijna	Relikwia	Kult religijny	Wzmocnienie wiary

Źródło: opracowanie własne.

Analizując te funkcje, można się zgodzić z Bursztą, który uważa, że „kultura” stała się słowem kluczem, dzięki któremu można prawie wszystko wyjaśnić, począwszy od „politycznej niestabilności, poprzez bezrobocie, napięcia rasowe w szkołach czy związane z pomocą społeczną, azjatycki cud gospodarczy i załamanie się japońskiej gospodarki, na politycznych preferencjach Polaków skończywszy”³⁶. Skoro kultura dotyczy tak wielu dziedzin życia człowieka, skoro może wyjaśnić tak wiele problemów i pełnić tak wiele funkcji, to jaka jest rola menedżera kultury? Które funkcje powinien on realizować i do jakich efektów dążyć? Gdzie jest granica oddzielająca ten zawód (o ile to jest zawód) od innych? Jeżeli zarządzanie kulturą to działania organizacyjne polegające

³⁶ W. Burszta, *Świat...*, dz. cyt., s. 26.

na umożliwieniu realizacji określonych funkcji kultury w sposób sprawny, czyli skuteczny, korzystny i ekonomiczny, to jak rozumieć sprawność, jakie kryterium korzyści przyjąć?

Próbę odpowiedzi na te pytania należałoby, moim zdaniem, zacząć od wprowadzenia jeszcze jednego punktu widzenia – że człowiek jest nosicielem kultury, że kultura jest w każdym z nas. Jakie miałyby to konsekwencje? Jeśli każdy człowiek jest nosicielem kultury, to w pewnym sensie jest także menedżerem kultury. Poniekąd zwraca na to uwagę B. Jedlewska (za Druckerem), pisząc, że menedżer kultury zarządza samym sobą w czasie³⁷, oraz J. Gajda, wskazując na negatywne skutki zastosowania w tym kontekście kategorii radykalnego menedżeryzmu rynkowego³⁸. Dlatego uważam, że rację ma E. Orzechowski, twierdząc, że zarządzanie kulturą istniało od zawsze oraz że powinno być realizowane z myślą o pozytywnym rozwoju człowieka³⁹. Taki aspekt badacz ten wskazuje za Janem Pawłem II, który uważa, że „kultura jest właściwym sposobem istnienia i bytowania człowieka (...) kultura jest tym, przez co człowiek jako człowiek staje się bardziej człowiekiem”⁴⁰.

Jeśli każdy zarządza kulturą, kim wobec tego jest dyrektor instytucji kultury? Moim zdaniem to bardziej świadomy menedżer kultury, który zdając sobie sprawę z roli zasobów kultury, którymi dysponuje, staje się odpowiedzialny za ich wykorzystanie w celu pozytywnego rozwoju człowieka, za „przebudzanie” innych – np. rodziców, kolegów, pracowników, pracodawców, kierowników, biznesmenów, a nawet przechodniów na ulicy. Być może zrównoważone wykorzystanie funkcji zasobów kultury pozwoliłoby na pozytywny rozwój człowieka, na przywrócenie humanistycznego fundamentu naszej cywilizacji, o który upomina się T. Gadacz: „(...) po kilku tysiącleciach systematycznego myślenia bardzo dużo wiemy o naszej kondycji, ludzkim losie, ludzkich ograniczeniach, emocjach, reakcjach. Kiedyś ten intelektualny dorobek pomagał ludziom w życiu. Dziś został odrzucony. Technologiczna logika zniszczyła nawyk i umiejętność głębokiego myślenia, które nas czyni ludzkimi (...), polska szkoła przestała uczyć myślenia, a zwłaszcza humanistycznych rozmyślań (...)”, przestrzegając jednocześnie, że „na myślenie szkoda politykom pieniędzy, bo jego zmierzyć się nie da”⁴¹.

Podsumowanie

Zarządzanie kulturą to termin bardzo trudny do zdefiniowania, szczególnie ze względu na wieloznaczność słowa kultura. W większości przywołanych stanowisk badacze próbowali określić, czym kultura jest. Takie spojrzenie okazuje się cenne dla menedżera

³⁷ B. Jedlewska, *Zawód animatora i menedżera kultury w Polsce, geneza i aktualny status, problemy kształcenia i nowe perspektywy – wprowadzenie*, (w:) B. Jedlewska (red.), *Akademickie kształcenie...*, dz. cyt., s. 10.

³⁸ J. Gajda, *Kształcenie animatorów i menedżerów kultury. Sprzeczność czy komplementarność założeń*, (w:) B. Jedlewska (red.), *Akademickie kształcenie...*, dz. cyt., s. 129–130.

³⁹ E. Orzechowski, *Dziś nawet...*, Kraków 2005, s. 16.

⁴⁰ Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, dz. cyt., s. 89.

⁴¹ *Nie ma szczęścia bez myślenia*, rozmowa Jacka Żakowskiego z Tadeuszem Gadaczem, „Polityka” – „Niezbędnik Inteligenta”, nr 6/2010, s. 128–129.

kultury, gdyż wskazuje na te zasoby kultury, na których powinno koncentrować się zorganizowane działanie. Jednak równie istotne jest drugie spojrzenie, podkreślające funkcjonalność tych zasobów. Zatem kultura w rękach jej menedżera jest jednocześnie zasobem i celem. Takie nastawienie oddaje myśl Jana Pawła II: „naród istnieje «z kultury» i «dla kultury»”⁴².

Można zaproponować szereg funkcji, które, realizowane z wykorzystaniem zasobów kultury, prowadzą do pozytywnego rozwoju człowieka jako nosiciela kultury. Ten pozytywny rozwój cechowałby sprawne zarządzanie w sferze kultury, które powinno być oparte na odpowiednich priorytetach w zakresie doboru funkcji, ale nie deprecjonując znaczenia żadnej z nich. Cała sztuka polega na zachowaniu równowagi.

Przyjęcie stanowiska, że każdy człowiek jest nosicielem kultury, może prowadzić do wniosku, że menedżerem kultury jest każdy z nas. Kim w takim razie byłby doświadczony absolwent zarządzania kulturą pracujący w zawodzie? Byłby osobą potrafiącą dobrać instrumenty zarządzania odpowiednio do świadomie realizowanej misji, polegającej na stopniowym wybudzaniu „śpiących menedżerów kultury”, na dbaniu o ich pozytywny rozwój w wymiarze humanistycznym, ekonomicznym, społecznym, ale także fizyczno-zdrowotnym, poprzez wykorzystanie lub umożliwienie wykorzystania funkcji, jakie mogą pełnić zasoby kultury, którymi dysponuje lub które są możliwe do pozyskania.

Należałoby jeszcze dokładniej rozważyć aspekty sprawności zarządzania w sferze kultury, w tym publicznymi instytucjami kultury. Jeśli przyjąć, że pozytywny rozwój człowieka jest właściwym kryterium, trzeba się zastanowić nad postrzeganiem usług publicznych, jakie świadczą te instytucje. Chodzi o zmianę paradygmatu z marketingowego na pedagogiczny, a dokładniej o zachowanie właściwego parytetu między nimi. Instytucje kultury, podobnie jak szkoły, powinny nie tylko zaspokajać potrzeby odbiorców, ale zachowywać się jak odpowiedzialny rodzic dbający o rozwój własnego dziecka. Być może jest to właściwy krok w kierunku wypracowania rzeczywistości, w której także organizacje biznesowe będą zachowywać się podobnie, gdyż będzie to po prostu powszechnie obowiązujący standard. Nie jesteśmy bezsilni wobec postępu. Możemy, podejmując mądre decyzje, starać się budować społeczeństwo obywatelskie na wartościach humanistycznych, gdzie zdolność do głębszej refleksji jest czymś naturalnym. Być może, gdyby liczni przywódcy na świecie przyjęli jakiś czas temu taki punkt widzenia, Z. Bauman nie musiałby pisać *Życia na przemiał*.

BIBLIOGRAFIA

- Barańska K., *Zarządzanie dla wartości, czyli o odpowiedzialności menedżerów kultury słów kilka*, (w:) Orzechowski, E., Gaweł, Ł. (red.), *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, Kraków 2006.
Bauman Z., *Życie na przemiał*, Kraków 2004.
Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
Burakowski Z., *Ekonomiczne instrumenty sterowania kulturą*, Warszawa 1979.
Burszta W., *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*, Warszawa 2008.

⁴² Jan Paweł II, *Pamięć...*, dz. cyt., s. 89.

- Gajda J., *Kształcenie animatorów i menedżerów kultury. Sprzeczność czy komplementarność założeń*, (w:) Jedlewska B. (red.), *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, Lublin 2006.
- Geertz C., *Zastane światło. Antropologiczne refleksje na tematy filozoficzne*, Kraków 2003.
- Golka M., *Kultura jako system*, Poznań 1992.
- Grey C., Garsten C., *Organized and disorganized utopias: an essay on presumption*, (w:) Parker, M. (red.), *Utopia and organization*, Oxford 2002.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2004.
- Ilczuk D., Misiąg W., *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, Warszawa 2003.
- Jankowicz G., *Kultura za trzy grosze*, „Tygodnik Powszechny”, nr 39, 27 września 2009 r.
- Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Kraków 2005.
- Jedlewska B., *Zawód animatora i menedżera kultury w Polsce, geneza i aktualny status, problemy kształcenia i nowe perspektywy – wprowadzenie*, (w:) Jedlewska B. (red.), *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, Lublin 2006.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977.
- Klasik A. (red.), *Aktywność przedsiębiorcza i konkurencyjność ekonomiczna miast w procesie restrukturyzacji aglomeracji miejskich*, Katowice 2008.
- Kłoskowska A., *Socjologia kultury*, Warszawa 2007.
- Kożuch B., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Kraków 2005.
- Laycock J., *The European Arts Management Programme (EAM)*, (w:) Laycock J. (red.), *Enabling the creators*, Oxford 2009.
- Lewandowski M., *Zmiany w sposobach zarządzania a pomiar efektywności zarządzania w instytucjach kultury*, (w:) Orzechowski E., Gawel Ł. (red.), *Zarządzanie w kulturze*, t. 7, Kraków 2006.
- Markiel K., *Syndrom odpowiedzialności. Optyka samorządowa – Małopolska*, (w:) Orzechowski E. (red.), *Ogólnopolski Kongres Kultura – Gospodarka – Media*, Kraków 2002.
- Nie ma szczęścia bez myślenia*, rozmowa Jacka Żakowskiego z Tadeuszem Gadaczem, „Polityka” – *Niezbędnik Inteligenta*, nr 6/2010.
- Orzechowski E. (red.), *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2004.
- Orzechowski E., *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009.
- Problemy organizacji i ekonomiki kultury*, Warszawa 1974.
- Sapir E., *Kultura, język, osobowość*, Warszawa 1978.
- Sokolewicz Z. (red.), *Etnologia*, Warszawa 1969.
- Stoner J. A., Wankel C., *Kierowanie*, Warszawa 1994.
- Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2005.
- Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Kraków 2003.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1981.

Bibliografia elektroniczna

- Mexico City Declaration on Cultural Policies http://portal.unesco.org/culture/en/files/12762/11295421661mexico_en.pdf/mexico_en.pdf
- Słownik zarządzania kulturą http://www.kongreskultury.pl/title,Sownik_zarzadzania_kultura,pid,26.html