

JERZY ŁYSIŃSKI\*

## Paradygmaty współczesnego zarządzania kulturą w Polsce

---

Słowa kluczowe: sektor kultury w Polsce, nurt arystotelesowski, nurt platoński

---

**Streszczenie:** Autor analizuje problem dwóch nurtów naukowych we współczesnych badaniach w zakresie zarządzania kulturą w Polsce. Peter Bendixen opisuje je jako dwa paradygmaty – platoński (instrumentalny) oraz arystotelesowski. Zdaniem niemieckiego badacza ekonomiki kultury, nurt platoński to taki, w którym „w sensie ilościowym i jakościowym dominują podstawy zarządzania przedsiębiorstwem”, podczas gdy w ujęciu arystotelesowskim zarządzanie kulturą może jedynie spełniać funkcję wspierającą w stosunku do sztuki. Badacze zaliczani przez autora do zwolenników nurtu platońskiego opowiadają się za wprowadzaniem do sektora kultury publicznej rozwiązań organizacyjnych i zasad nowej ekonomii sektora publicznego. Profesor Jerzy Hausner krytykuje słabe strony publicznych instytucji kultury: ograniczenia w polityce kadrowej, brak bodźców do wzrostu produktywności, zachowania biurokratyczne, niechęć do podejmowania ryzyka, brak konkurencji, duże znaczenie czynników politycznych. Profesorka Grażyna Praweńska-Skrzypiek zwraca uwagę na konieczność wprowadzenia w kulturze wskaźników efektywności umożliwiających właściwą ocenę funkcjonowania instytucji kultury. Zdaniem badaczy reprezentujących arystotelesowski nurt w zarządzaniu kulturą, badacze „instrumentaliści” zbyt mechanicznie przenoszą do kultury pewne narzędzia zarządzania sprawdzające się w innych sektorach gospodarki. Krytycy instrumentalistów akcentują niewymierność wartości kulturalnych, a także sprzeczność w teorii zakładającej jednoczesny wzrost funkcji komercyjnej i poszerzanie zakresu artystycznych poszukiwań w instytucjach kultury. Wskazują ponadto na niekorzystne zewnętrzne determinanty uczestnictwa społeczeństwa w kulturze, które wymagają poważnych zmian systemowych.

### 1. Uwagi wstępne

Kultura w Polsce w ostatnich latach stała się areną wielu interesujących dyskusji i kontrowersji. Pojawiły się one już w 2009 roku w trakcie Kongresu Kultury

---

\* dr Jerzy Łysiński – adiunkt, Katedra Zarządzania, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, 33-100 Tarnów, ul. Szeroka 9, tel. +48 14 65 65 535, e-mail: orzyc44@gmail.com.

Polskiej w Krakowie, towarzyszą procesowi nowelizacji Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz debatom wokół tzw. paktu dla kultury, powstałego z inicjatywy „Obywateli Kultury” (1). Pomimo rozmaitych ograniczeń dotyczących debaty wokół stanu kultury i metod jej wspierania z wolna zarysowują się czytelne stanowiska i podziały. Ich dojrzałość jest rezultatem wielu lat doświadczeń w tworzeniu się społeczeństwa obywatelskiego i obserwacji zmieniającej się roli kultury w gospodarce rynkowej. Przemiany zachodzące w kulturze i ekonomii stają się coraz częściej nie tylko polem analizy kulturoznawców, lecz także specjalistów w dziedzinie ekonomiki i zarządzania w kulturze.

Analizy te pozwalają wyodrębnić dwa paradygmaty funkcjonujące w obrębie nauki o zarządzaniu w kulturze. Obszar kontrowersji stanowią: relacje pomiędzy kulturą i ekonomią, granice komercjalizacji kultury, sposoby oceny działalności kulturalnej oraz rola menedżerów w zarządzaniu instytucjami kultury. Konfrontacje odmiennych poglądów niewątpliwie przyczyniają się do powiększenia wiedzy na temat tych jeszcze do niedawna bardzo słabo rozpoznanych zjawisk.

## 2. Geneza nauki o zarządzaniu kulturą w Polsce

Zarządzanie kulturą, nowa specjalizacja w naukach o zarządzaniu, upowszechniła się w Polsce w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, gdy wiele szkół, wydziałów i instytutów zaczęło tworzyć kierunki kształcące przyszłych menedżerów kultury. Słaba kondycja ekonomiczna wielu publicznych instytucji kultury i realny spadek nakładów państwa na tę dziedzinę uzasadniały tworzenie nowych kadr kierowniczych. Kadry te miały lepiej odnaleźć się w warunkach rynkowych i właściwie wykorzystywać komercyjne możliwości w celu przekształcania archaicznych i nadmiernie – zdaniem większości ekonomistów – zetatyzowanych placówek w nowoczesne teatry, orkiestry czy domy kultury oraz zmniejszyć obciążenia państwa związane z ich subsydiowaniem. Współgrało to z teoriami lansowanymi w programach nauczania kadr kultury. Jak twierdzi Birgit Mandel, europejskie programy nauczania zarządzania kulturą „czerpią w znacznym stopniu z doświadczeń Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii”, w których „zarządzanie kulturą ma dłuższe zakorzenienie w realiach gospodarki wolnorynkowej”, a ich „koncepty kształcenia opierają się z reguły na zmodyfikowanych programach nauki o przedsiębiorstwie” (2, s. 229). Jednocześnie jednak – zdaniem badaczki – europejskie szkoły zarządzania kulturą kładą nacisk na świadomość wyjątkowego znaczenia produktu kulturalnego, wyróżniającego się „brakiem użyteczności, nieobliczalnością, unikatowym charakterem i szczególnymi sposobami jego percepcji”.

Zdaniem Mandel istnieje poważne niebezpieczeństwo nazbyt instrumentalnego podejścia do rozwiązywania problemów kultury i poszukiwań „uniwersalnych” recept w technikach zarządzania, gdy ignoruje się złożoność i komplikacje związane

z istotą funkcjonowania tego sektora. Podobne problemy pojawiały się również w Polsce wraz z wiarą w uniwersalizm metod nowoczesnego *managementu*.

### 3. Deregulacja i prywatyzacja w kulturze europejskiej

Ofensywę menedżerską w dziedzinie kultury wiąże się w naszym kraju z przemianami rynkowymi lat dziewięćdziesiątych i towarzyszącym im trendem prywatyzacji oraz demontażem socjalistycznego kolosa w gospodarce narodowej. W rzeczywistości idee towarzyszące powstawaniu współczesnego zarządzania kulturą w Polsce były częścią wielkiego europejskiego projektu reformy kultury ostatnich dwóch dekad XX wieku. „Prywatyzacja stała się obiektem dyskusji w latach osiemdziesiątych w Wielkiej Brytanii w czasach thatcheryzmu. Od tego momentu w prawie wszystkich krajach Europy zaczęto analizować kwestie prywatyzacji w kontekście polityki społecznej i ekonomicznej. (...) Motywem prywatyzacji w krajach Europy Zachodniej były kłopoty związane z dużym obciążeniem budżetowym państw, cechującym zwłaszcza kraje sprawujące znaczną kontrolę nad różnymi sferami gospodarki (np. Grecję, której rząd kontrolował około 50% gospodarki narodowej). W większości państw Europy prywatyzacja wpłynęła na sektor kultury, przyjmując różnorakie formy – od sprywatyzowania organizacji kulturalnych po uniezależnienie się od dotacji państwa” (3, s. 91).

### 4. Zmiany modelu funkcjonowania sektora publicznego w latach dziewięćdziesiątych XX wieku

Forpocztą zmian w kulturze zajmującej niepoślednie miejsce w publicznym sektorze usług w wielu krajach były przekształcenia w przedsiębiorstwach państwowych i komunalnych w Europie i USA. W Europie do szczególnie dużych przekształceń doszło w sektorze telekomunikacyjnym. Prywatyzacja bądź deetatyzacja objęła częściowo nawet tak osobliwe dziedziny jak więziennictwo w USA, w którym spółki prywatne w 1996 roku zarządzały zakładami karnymi skupiającymi prawie 50 tysięcy skazanych. W latach dziewięćdziesiątych prezydent Bill Clinton dopuścił firmy prywatne do bardzo ważnego z punktu widzenia bezpieczeństwa państwa sektora produkcji wzbogaconego uranu.

Alternatywą dla prywatyzacji stały się również zmiany formy organizacyjnej przedsiębiorstw publicznych, upodabniające ich funkcjonowanie do spółek prywatnych – jak np. *government corporations* i *performance-based organizations* w USA (4, s. 243), czy powierzenie zarządzania pewnymi sferami życia publicznego tzw. *quangos* (*quasi-autonomous non-governmental organisation*) w Wielkiej Brytanii. Źródłem tych zakrojonych niemal na skalę globalną działań były dość czytelne przy-

czynny braku efektywności wielu przedsiębiorstw publicznych. Szczególne znaczenie tych organizacji w systemie dostarczania ważnych społecznie dóbr uniemożliwiało w wielu przypadkach ich całkowitą prywatyzację i pełne uniezależnienie od władz publicznych. Zmiana formy organizacyjnej redukująca bariery efektywności, jak zbytne uzależnienie od bieżącej polityki, brak konkurencji, ograniczenia natury kadrowej, sztywny gorset przepisów zamówień publicznych, problemy z planowaniem budżetu, niechęć do ryzyka, rozdęta biurokracja (4, s. 241), w wielu przypadkach znacznie poprawiła funkcjonowanie przedsiębiorstw publicznych z korzyścią dla klientów i podatników.

Nowe zasady zarządzania sferą publiczną szybko przeniknęły do Polski, gdzie np. spółki komunalne w transporcie miejskim, oczyszczaniu miasta czy dostarczaniu wody w większości sprawnie i efektywnie realizują swoje zadania. Ich faktyczna niezależność i wolność od uwikłań bieżącej polityki bywają jednak kwestionowane. Wskazują na to badania informujące o problemach nadzoru korporacyjnego (5, s. 174). Model efektywnej gospodarki publicznej opierającej się na osiągnięciach prywatnego biznesu stał się również z czasem przedmiotem naukowych analiz i nauczania, odgrywając dużą rolę w kształceniu menedżerów kultury, od których oczekiwano szczególnej rynkowej orientacji, mającej stanowić remedium na bolączki publicznego sektora kultury.

## 5. Wpływ nowej ekonomii sektora publicznego na teorię zarządzania kulturą w Polsce

Przenikanie wzorów i metod nowej ekonomii sektora publicznego do zarządzania kulturą widać w poglądach profesora Jerzego Hausnera, eksperta Ministerstwa Kultury i specjalisty w dziedzinie gospodarki i administracji publicznej, zawartych w raporcie *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze* (6). Poglądy Jerzego Hausnera – nagłośnione przez Kongres Kultury Polskiej i ruch Obywateli Kultury – stanowią obecnie ważny element dominującego dyskursu w zakresie polityki kulturalnej państwa. Analizując słabości instytucji kultury, J. Hausner wymienia większość podręcznikowych źródeł nieefektywności w sektorze publicznym wskazanych przez Josepha E. Stiglitz (4, s. 235):

- **ograniczenia w polityce kadrowej:**

Instytucje kultury „zatrudniające wiele osób (...) starają się być coraz większe (...), bo wielkość jest dla ich powodzenia największą gwarancją”, zaś „dominującym składnikiem kosztów działalności instytucji kultury są koszty pracy (wynagrodzenie i pochodne stanowią około 60–80% wydatków). Dążenie do ograniczenia tych kosztów poprzez zmniejszenie etatyzacji jest bardzo słabe”;

- **brak bodźców do wzrostu produktywności i miękkie ograniczenia budżetowe:**  
Instytucje kultury muszą się wyrzec „stałego parasola ochronnego i bezwarunkowego wzrostu nakładów budżetowych”, „finansowanie publiczne jest warunkowe i uzależnione od spełniania zdefiniowanych uprzednio oraz trwałych standardów i kryteriów”;
- **zachowania biurokratyczne:**  
„Instytucje kultury godzą się z biurokratyczną interwencją w swoje funkcjonowanie, nawet jeśli to krytycznie oceniają, o ile zapewnia im to dostęp do większej puli środków”;
- **niechęć do ryzyka:**  
„Instytucje kultury dążą w relacjach z podmiotami władzy zwierzchniej do minimalizowania ryzyka i maksymalizowania puli przydzielonych im zasobów”;
- **brak konkurencji:**  
„Awersja kierownictw i pracowników instytucji kultury do konkurencji międzyorganizacyjnej i wszelkich form komercjalizacji ich działalności”;
- **duże znaczenie czynników politycznych:**  
Instytucje muszą odejść od „politycznego paternalizmu i urzędniczej uznaniowości”.

## 6. Krytyka modelu zarządzania kulturą w Polsce (projekt Jerzego Hausnera)

Odpowiednikiem poszukiwania nowych, efektywniejszych form organizacji dla przedsiębiorstw państwowych, które zaleca współczesna ekonomia sektora publicznego, jest projekt J. Hausnera dotyczący powoływania w teatrach czy bibliotekach rad powierniczych, zaś większą konkurencyjność tego sektora winien zapewnić – zdaniem badacza – swobodny dostęp do subwencji państwowych publicznych i niepublicznych podmiotów realizujących cele kulturalne. Jak pisze Stiglitz, „w ostatnim okresie coraz wyraźniej rysuje się konsensus co do potrzeby zwiększania udziału przedsiębiorstw prywatnych w procesie produkcji społecznej – a tym samym ograniczanie roli państwa” (4, s. 248).

Warto zaznaczyć, że zmiany formy organizacyjnej instytucji kultury postulowane przez J. Hausnera w Polsce dokonywały się w niektórych krajach europejskich, nie zawsze jednak wiązały się z postulowaną niezależnością ekonomiczną i organizacyjną. Jak pisze Dorota Ilczuk (7, s. 16), rozwiązania takie „mogą być pozorne (...), zdarza się tak nawet w sytuacji, gdy gwarancją niezależności jest nowa formuła prawna. Cóż z tego, że w ramach odpolitycznienia instytucje publiczne zmieniane są w fundacje, gdy zarządy nowo tworzonych instytucji obsadzone są politykami (...),

przykładowo Staatsoper Hannover, która działa jako spółka z o.o. (GmbH), nadal ma obowiązek przedstawiania władzom centralnym raportów sporządzanych według zasad ustalanych w sferze budżetowej, a władze publiczne decydują o wielkości zatrudnienia w instytucji”. Zwolennicy tych rozwiązań często zapominają, że dotacje „przedmiotowe” mogą być jeszcze większym źródłem klientyzmu i uzależnienia organizacji od bieżącej polityki niż tradycyjny system subwencji.

Przedmiotem poważnej krytyki instytucji kultury jest wadliwa struktura budżetu. Zdaniem J. Hausnera należy również zwiększyć możliwości pozyskiwania środków ze źródeł pozabudżetowych (tylko 10% budżetu „to przychody ze świadczenia na rzecz biznesu”). Szczególną rolę w budowaniu sukcesu instytucji przypisuje Hausner menedżerowi kultury, charakteryzującemu się postawą menedżerską, ujawniającą się „w dążeniu do współpracy z innymi organizacjami krajowymi i zagranicznymi, ograniczaniem zatrudniania przez zewnętrzne zlecenie części usług (*outsourcing*) oraz podejmowaniem nowoczesnych działań promocyjnych i reputacyjnych”. Liberalizacja kultury współgra z postulatami uwolnienia jej menedżerów z ciasnego gorsetu ograniczeń ustawy kominowej, limitującej wysokość wynagrodzeń w sferze publicznej, co ma uniemożliwiać napływ wartościowej kadry kierowniczej do teatrów czy muzeów.

## 7. Znaczenie kultury w perspektywie ekonomicznej

W myśleniu niektórych ekonomistów analizujących problemy zarządzania w kulturze nie pojawia się praktycznie refleksja dotycząca autotelicznej wartości kultury. Należy do nich również profesor J. Hausner. Badacz koncentruje się raczej na jej wymiarze ekonomicznym (walorem kultury jest „kreowanie nowych potrzeb inwestycyjnych i konsumpcyjnych, a więc stymulowanie dodatkowego popytu wewnętrznego”). Podejście marginalizujące rolę kultury w rozwoju społeczeństwa dało się odczytać z wypowiedzi innego wybitnego ekonomisty, Leszka Balcerowicza, na Kongresie Kultury Polskiej w 2009 roku, w której architekt polskich reform optował za ograniczeniem nakładów na kulturę i proponował ulokowanie inwestycji w „strategicznych” dziedzinach życia społecznego. Czy jednak rozwój kreatywności, inteligencji, wrażliwości, wyzwalany przez kulturę, nie buduje właśnie najbardziej strategicznej sfery życia wspólnoty narodowej – kapitału społecznego? To właśnie niski poziom kapitału społecznego kryje się za wieloma niepowodzeniami w budowaniu zdrowej ekonomii i sukcesu cywilizacyjnego.

Instrumentalne traktowanie kultury jako katalizatora korzyści ekonomicznych przewija się w *Uzupełnieniu Narodowej Strategii Kultury na lata 2004–2020*, której współautorem był J. Hausner (8, s. 4), akcentującej nowe priorytety – „w Polsce potrzebne jest nowe rozumienie kultury, traktowanej jako długoterminowa inwestycja ekonomiczna, przynosząca dochody i miejsca pracy. Przez wiele lat dominowało tradycyjne pojmowanie kultury jako obszaru niedochodowego, absorbującego środki

budżetu państwa i samorządów. Celowość rozwoju tej sfery rozważano wyłącznie w kategoriach artystycznych i społecznych”. Utrzymywanie kultury z budżetu zdaje się w tym kontekście wymagać nowych, bardziej przekonujących uzasadnień, tak jakby jej właściwa wartość i znaczenie zatraciły moc oddziaływania. Problem z wyraźnym zdefiniowaniem korzyści płynących z podtrzymywania egzystencji kultury dotyczy obecnie klasy politycznej na całym świecie. Znamienne są słowa brytyjskiego sekretarza stanu Tessy Jowell: „Zbyt często politycy zmuszeni byli rozmawiać o kulturze tylko w kontekście korzyści, jakie może ona przynieść innym sferom (...) lub tłumaczyć, czasem nawet przepraszaając, inwestycje w kulturę czymś innym. W politycznym i publicznym dyskursie naszego kraju unikaliśmy trudniejszego wyzwania, polegającego na poszukiwaniu, poznawaniu i podziwianiu tego, czym jest kultura sama w sobie i co nam daje z siebie samej” (9, s. 49).

Autoteliczne wartości kultury (oderwane od doraźnych celów ekonomicznych) przyczyniają się przecież do budowania społecznej spójności, co zdaniem Petera Bendixena „wpływa także na całą gospodarkę”. Kultura – w ujęciu niemieckiego ekonomisty – jest „dla gospodarki tłem umożliwiającym orientację, podłożem motywacji, bez czego ta nie potrafiłaby funkcjonować”, a ponadto – jak dodaje Bendixen – „może ona tworzyć wartości tylko dlatego, że jest czymś więcej niż skupionym jedynie na podkreśleniu rangi ekonomii tłem, ponieważ jej właściwa wartość nie mieści się w kalkulacji ekonomicznej” (10, s. 30).

## 8. Kontrowersje wokół prób pomiaru efektywności działalności kulturalnej

Problemom w rozumieniu faktycznych korzyści społecznych związanych z kulturą towarzyszy bezradność wobec jej aspektów niewymiernych, zachęcająca analityków do bezpiecznego tworzenia diagnoz uniwersalnych. Istotne różnice w interpretacji zjawisk ekonomicznych w kulturze oraz w ocenie metod badania jej efektywności przyczyniły się jednak do polaryzacji poglądów wśród badaczy zajmujących się tą sferą. Zdaniem części badaczy przedstawione wskazania i rekomendacje, ferowane przez specjalistów, mogłyby faktycznie odnosić się do szeregu podmiotów działających w różnych dziedzinach sfery publicznej. Istotnie wielu badaczy i analityków funkcjonowania instytucji kultury to eksperci w zakresie administracji publicznej, zafascynowani nowatorskimi metodami badania efektywności, znakomicie sprawdzającymi się w rozmaitych dziedzinach gospodarki komunalnej. Do głównych przedstawicieli tego nurtu należy profesor Grażyna Praweńska-Skrzypek, autorka *Polityki kulturalnej polskich samorządów* (11) i wielu badań w zakresie efektywności instytucji kultury, zleczanych między innymi na zamówienie Związku Miast Polski (12).

Wykorzystanie technik i metod badań pomiaru efektywności w kulturze budzi jednak od dawna duże kontrowersje (np. wiele krytycznych głosów praktyków życia

kulturalnego dotyczących metod badań efektywności kultury w Polsce pojawiło się w czasie panelu poświęconego temu tematowi, który został zorganizowany w ramach ogólnopolskiej konferencji „Instytucje kultury w latach kryzysu” [Poznań 2009]) (13) i zdaniem części badaczy deformuje obraz kultury, opierając go tylko na jednowymiarowej sprawozdawczości, pomijającej szereg ważnych aspektów niezbędnych do właściwej oceny zjawisk w jej sferze. Niewymierność rozmaitych form kultury jest jej cechą charakterystyczną i wielokrotnie podnoszoną przez ekspertów jako istotna komplikacja w badaniu efektywności (14, s. 18; 15). Poglądy te podzielają tacy badacze jak Kazimierz Rogoziński i Zbigniew Burakowski. Zdaniem Z. Burakowskiego możliwe jest wprawdzie stosowanie mierników działalności kulturalnej, jednak przy wykorzystaniu narzędzi wypracowanych w naukach o kulturze. Według K. Rogozińskiego jakość w kulturze zawsze pozostanie „kategorią niedookreśloną”, co zgadza się z koncepcją Giacomu Pignatara, głoszącego tezę, iż w usługach kulturalnych jakości nie da się wymierzyć za pomocą jakichkolwiek mierników (16, s. 120). Próbą znalezienia kompromisu pomiędzy wymogami narzucanymi przez wprowadzany w Polsce budżet zadaniowy, realizowany z wykorzystaniem wskaźników efektywności, a racjonalną oceną działalności instytucji artystycznej jest projekt pomiaru poziomu działalności Hanny Trzeciak (16, s. 117), który wśród wskaźników ilościowych uwzględnia także jakościowe (wskaźnik nagradzania, wyróżnień czy dobrych recenzji). Wskaźniki te mogą budzić jednak wiele kontrowersji.

Niedostosowanie wielu narzędzi tradycyjnego zarządzania do specyfiki działalności sektora kultury można zauważyć nawet w silnie skomercjalizowanym muzycznym przemyśle kultury. Zdaniem Patryka Gałuszki „branża fonograficzna o wiele częściej kieruje się metodami uznawanymi w innych działach gospodarki za mało racjonalne: intuicją, wyczuciem itd.”, a skuteczność tradycyjnych badań rynku podejmowanych przez największe koncerty muzyczne okazuje się „różna” (17, s. 72).

## 9. Dwa paradygmaty w zarządzaniu kulturą według Petera Bendixena

Pomimo dużego zaangażowania zewnętrznych specjalistów w budowanie analiz polityki kulturalnej ich wysiłki w przeważającej części skazane są na niepowodzenie. Jak twierdzi Birgit Mandel, „do opracowania niezależnych podstaw teoretycznych nie wystarczy jedynie modyfikacja innych dziedzin nauki, potrzeba pogłębionej analizy działalności kulturalnej” (2). Brak szerszego kulturoznawczego horyzontu prowadzi wielu badaczy na manowce i naraża na krytykę praktyków życia kulturalnego: artystów czy animatorów kultury. Peter Bendixen (18, s. 224–225) – jeden z pionierów współczesnego zarządzania kulturą, inicjator studiów z zakresu zarządzania w kulturze na Uniwersytecie Ekonomii i Polityki w Hamburgu – opisując istniejące modele i postawy badawcze w tej nauce, oparł się na rozróżnieniu wywodzącym się



ze starożytnej filozofii, konfrontując arystotelesowską filozofię entelechii z filozofią platońską. Zdaniem badacza przewaga elementu ekonomicznego w koncepcji zarządzania kulturą nasuwa skojarzenia z filozofią Platona, roszczącą sobie prawo do „ujawnienia i tłumaczenia” wszelkich praw natury: „W ujęciu arystotelesowskim zarządzanie kulturą może jedynie spełniać funkcję wspierającą. Służebny charakter zarządzania kulturą znajduje się poza właściwym artystycznym procesem kreacji w obszarach, w których włączenie sztuki do rzeczywistości otaczającego ją społeczeństwa staje się nieodzowne; dotyczy to zasobów materialnych – pieniędzy, pomieszczeń, kontaktów z publicznością, obowiązków administracyjnych”. Zasadniczo ten sposób myślenia rozróżnia i hierarchizuje sfery formy i treści, eksponując w zarządzaniu kulturą znaczenie tej drugiej.

Na drugim biegunie sytuuje się paradygmat platoński oparty na instrumentalnym profesjonalizmie, popularyzowanym w programach nauczania, „w których w sensie ilościowym i jakościowym dominują podstawy zarządzania przedsiębiorstwem”. Jak twierdzi Bendixen, „zachodzi poważne niebezpieczeństwo, że profesjonalizacja systemu zarządzania kulturą (...) doprowadzi do wyeliminowania przynależnych sztuce elementów, jeśli będą nazbyt rozrośnięte (ograniczenia budżetowe mogą łatwo podciąć sztuce skrzydła), lub do przesadnego ich rozciągnięcia, żeby fasada nie wyglądała na opuszczoną (ten scenariusz może być zrealizowany poprzez podejmowanie z myślą o zysku ingerencji w program)”.

## 10. Komerccjalizacja czy misja społeczna?

Badacze optujący za arystotelesowską (w ujęciu Bendixena) koncepcją zarządzania kulturą wskazują na wiele niekonsekwencji i uproszczeń paradygmatu „platońskiego” (instrumentalnego), zwłaszcza na polu kultury wysokiej, niekomercyjnej. Podkreślają zwłaszcza kolizję zasad komercjalizacji z misją społeczną kultury (zaspokajanie wysokich potrzeb i aspiracji kulturalnych odbiorców) i jej wpływem na ograniczenie dostępu uboższych warstw społeczeństwa do oferty instytucji artystycznych (19, s. 56). Zwracają także uwagę na to, że rolą kultury wysokiej nie jest – jak chcą instrumentalności – bierne dostosowywanie się do gustu odbiorców („trzeba pamiętać, że kształtując repertuar, należy odnosić się przede wszystkim do gustów i oczekiwań tych, dla których istnieje filharmonia”) (20, s. 118), lecz ich kształtowanie. Może to często prowadzić do prymatu celów ilościowych nad jakościowymi. O niebezpieczeństwach tych mówią również Charles David Throsby i Glenn A. Whithers (16, s. 75). Krytyce poddaje się ponadto mechaniczne i bezrefleksyjne przeniesienie odmiennych kulturowo modeli finansowania kultury w realia europejskie, bez uwzględnienia wzorców zachowań społecznych, np. mit sponsoringu jako remedium na niedostatki budżetów publicznych (19, s. 15). Warto wspomnieć, że o tego rodzaju błędach mówi się też w ekonomii w odniesieniu do pewnych interpretacji i elementów teorii „zapożyczonych z obszarów wyżej cywilizacyjnie zaawansowanych,

o odmiennych kulturach, wyższych technologiach i dojrzszych instytucjach” (21, s. 15). Jak twierdzi Grzegorz Kołodko, tego rodzaju błąd „jest współcześnie dość powszechny”.

Ciekawym polem konfrontacji paradygmatów może być krytyka pielęgnowanego przez „instrumentalistów” przeświadczenia o pozytywnym wpływie konkurencji i komercjalizacji na budowanie ambitnych zamierzeń artystycznych i podejmowanie „ryzykownych poszukiwań” (6). Jak mówi Antonina Kłoskowska, „w warunkach dominacji systemu komercyjnego jednostronne uprzywilejowanie elementów kultury wyższego poziomu nie ma żadnych szans realizacji, ponieważ interes konkurujących z sobą prywatnych producentów masowej kultury zawsze będzie ich skłaniał przede wszystkim raczej do zaspokajania utartych popularnych zainteresowań aniżeli do podejmowania ryzyka kształtowania nowej publiczności skupionej wokół produkcji artystycznej i intelektualnej wyższego poziomu. Ryzyko takie oczywiście jest również podejmowane, ale w daleko mniejszym stopniu aniżeli działalność według utartych zasad produkowania standaryzowanej kultury popularnej” (22). Ciekawą metodą minimalizowania ryzyka wielkich wytwórni fonograficznych są związki kapitałowe z małymi wytwórniami, które chętniej angażują się w nowatorskie przedsięwzięcia i ponoszą większą odpowiedzialność za ewentualne niepowodzenie (17, s. 53). Nie da się ukryć, że jakość współczesnej muzyki popularnej jest efektem zachowawczej i ostrożnej polityki wielkich firm, inwestujących w tzw. pewniaków. Różni to znacznie współczesną muzykę od dynamicznego i pełnego pomysłów rynku muzycznego lat sześćdziesiątych, na którym mniejsze wytwórnie i rozgłośnie radiowe przyczyniły się do rewolucyjnych zmian w estetyce muzycznej.

## 11. Rola menedżera w zarządzaniu kulturą

Krytykę menedżeryzmu w kulturze (lub paradygmatu platońskiego) przeprowadza też kulturoznawca Jan Sowa (23), powtarzając niejako za Teodorem Adorno i szkołą frankfurcką tezę o poważnych zewnętrznych determinantach ograniczających skuteczność działań zarówno menedżerów, jak i instytucji kultury w powstrzymaniu negatywnych trendów w uczestnictwie społeczeństwa w kulturze. Przeczy to przedstawionej wcześniej wizji menedżera kultury w ujęciu profesora Hausnera. Zdaniem Jana Sowy zarówno nowoczesne działania marketingowe, jak i poprawa jakości oferty kulturalnej nie zmieniają modelu uczestnictwa w kulturze bez przeobrażeń w zakresie rozkładu kapitału symbolicznego w społeczeństwie. Badacz zwraca uwagę na nieprzystawalność metod planowania i pomiaru efektywności w kulturze do zjawisk z dziedziny sztuki, które właściwie możemy ocenić dopiero z perspektywy historycznej, „retrospektywnie”.

Lokomotywami kultury w tym kontekście okazują się nie tyle profesjonalni menedżerowie, ile merytoryczni fachowcy artyści, obdarzeni wizją i charyzmą, którzy nie ulegają gustom i oczekiwaniom odbiorców kultury, lecz sami je tworzą. Trady-

cyjne zadania menedżera kultury wydają się w takiej sytuacji zaledwie czynnościami pomocniczymi. Peter Bendixen, wyraźnie opowiadający się za arystotelesowską opcją w kulturze, wciąż pielęgnuje w sobie nadzieje związane z funkcją menedżera kultury, pisząc: „czasy, w których oczywistością było pójście z własnej inicjatywy do teatru czy na koncert, odchodzą powoli do lamusa. Nadchodzą nowe, w których profesjonalne zarządzanie kulturą musi udroźnić dla sztuki nowe kanały dostępu do świadomej publiczności. Pracę nad tym zagadnieniem już podjęto” (18, s. 226).

## 12. Zakończenie

Przedstawione powyżej problemy ukazały szeroki obszar dyskusji toczonych przez wielu badaczy reprezentujących rozmaite specjalizacje naukowe. Dyskusja ta niewątpliwie wpływa na podniesienie poziomu wiedzy w zakresie zarządzania kulturą i może przyczynić się do obalenia wielu przesądów w tej dziedzinie. Z roku na rok powstaje coraz więcej artykułów i prac naukowych, powiększa się kadra ludzi wykształconych w tej specjalności i dobrze rozumiejących jej uwarunkowania. Można mieć nadzieję, że wpłynie to z czasem korzystnie na praktykę organizacji życia kulturalnego w Polsce i dyskusję o polityce kulturalnej państwa. Powinna ona uwzględniać zarówno racje ekonomiczne, jak i społeczne znaczenie kultury. Bo właśnie „wolna, odpowiedzialna za własną osobę, kierująca się wiedzą i moralnością jednostka jest osiągnięciem kultury, bez której nie powstałaby gospodarka rynkowa oraz nie przetrwałaby do dziś” (10, s. 23).

## Bibliografia

1. Pawłowski R., *Kultura jest dla obywateli. Wywiad z prof. Jerzym Hausnerem*, „Gazeta Wyborcza. Kultura”, 22.12.2010, nr 298, s. 15.
2. Mandel B., *Kształcenie w zakresie zarządzania kulturą w szkołach wyższych – między wymogami teorii a potrzebami praktyki*, „Zarządzanie Kulturą” 2008, z. 1.
3. Smithuijsen C.B., *23 European Countries Reflect on Privatization, Desetatisation and Culture: Introduction to the Country Reports*. W: A. van Hemel, N. van der Wielen (red.), *Privatisation/Desetatisation and Culture*, Conference Reader for the Circle Round Table, Boekman Foundation/Twente University, Amsterdam 1997, s. 91–97.
4. Stiglitz J., *Ekonomia sektora publicznego*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004. ISBN 83-01-14338-X.
5. Barwacz K., *Kierunki doskonalenia systemu nadzoru korporacyjnego przedsiębiorstw publicznych na przykładzie sektora komunalnego*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2009, nr 2(13), t. 2, s. 169–179.
6. Hausner J., *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?* W: J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009. ISBN 978-83-61320-73-9.

7. Ilczuk D., *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i deetatyzacja*, „Zarządzanie w Kulturze” 2003, t. 4, z. 6.
8. *Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Ministerstwo Kultury, Warszawa 2005.
9. Nesbitt R.G., *Nie oglądaj się za siebie w gniewie*. W: M. Lind, R. Minichbauer (red.), *Europejskie polityki kulturalne 2015*, Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa 2009. ISBN 978-83-925107-4-1.
10. Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2001. ISBN 83-233-1504-3.
11. Praweńska-Skrzypek G., *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2003. ISBN 83-233-1700-3.
12. Praweńska-Skrzypek G., *Regionalne zróżnicowanie polityki kulturalnej polskich miast*. W: J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009. ISBN 978-83-61320-73-9.
13. Łysiński J., *Dylematy związane z analizą wskaźników efektywności instytucji artystycznych na przykładzie filharmonii samorządowych w Polsce*. W: J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009. ISBN 978-83-61320-73-9.
14. Kietlińska K., *Finansowanie kultury: dylematy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1995. ISBN 83-7016-883-3.
15. Golinowska S., *Ekonomika kultury. Stan badań*, „Ekonomista” 1991, nr 1.
16. Trzeciak H., *Ekonomika teatru*, Instytut Teatralny, Warszawa 2011. ISBN 978-83-931155-9-4.
17. Gałuszka P., *Biznes muzyczny*, Wyd. Placet, Warszawa 2009. ISBN 978-83-7488-146-3.
18. Bendixen P., *O filozoficznych fundamentach zarządzania kulturą*, „Zarządzanie Kulturą” 2008, z. 1.
19. Łysiński J., *Bariery rozwoju funkcji komercyjnej samorządowych filharmonii w Polsce*, praca doktorska, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ, Kraków 2007.
20. Światowy G., Kuźniak K., *Orientacja marketingowa w tworzeniu oferty rynkowej filharmonii*. W: S. Flejterski, E. Roszkowska (red.), *Teatry w Europie*, Opera na Zamku, Szczecin 2004. ISBN 83-909715-3-4.
21. Kołodko G.W., *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2008. ISBN 978-83-7469-712-5.
22. Kłoskowska A., *Kultura masowa – krytyka i obrona*, PWN, Warszawa 1980. ISBN 83-01-01511-X.
23. Sowa J., *Rewolucja kulturalna – tak, ale jaka? O możliwych kierunkach polskiej polityki kulturalnej*, „Zarządzanie Kulturą” 2010, nr 3.

## Paradigms of contemporary cultural management in Poland

**S u m m a r y:** The author of the article analyses the issue of two different academic approaches in contemporary research on cultural management in Poland. Peter Bendixen describes them as the two paradigms—Platonic (instrumental) and Aristotelian. According to the German researcher, the Platonic approach is dominated by elements of company management, in both quantitative and qualitative aspects, while the Aristotelian approach assumes that the only role of cultural management is to support art. Researchers classified by the author as followers of the Platonic approach support the idea of transferring organizational solutions and principles of the new economy of the public sector into the cultural sector. Professor Jerzy Hausner criticizes weak points of the public cultural institutions, such as deficiencies in employment policy, lack of incentives for improved performance, bureaucratic behaviours, avoidance of risk, lack of competition, great influence of political factors. Professor Paweńska-Skrzypek points out the necessity to introduce

indicators of effectiveness in the area of culture, which would enable proper assessment of the functioning of public cultural institutions. According to research workers supporting the Aristotelian approach to cultural management, ‘instrumentalists’ transfer management tools that are effective in other sectors of economy too mechanically. Opponents of the Platonic approach stress out the immeasurable character of cultural values as well as the existence of conflicting ideas within this theory, i.e. simultaneous growth of the commercial function and extension of the scope of artistic creation in public cultural institutions. Moreover, they talk about negative external factors influencing the society’s access to culture, which require serious changes in the system.

---

---

**Key words:** cultural sector in Poland, Aristotelian approach, Platonic approach

---

---