

# Emil Orzechowski

---

## Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce : stan na rok 2013

---

Problemy Zarządzania 11/4, 75-86

---

2013

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce. Stan na rok 2013

Nadesłany: 20.06.13 | Zaakceptowany do druku: 19.10.13

**Emil Orzechowski**

Tekst stawia proste pytania: o związki kultury z zarządzaniem, a w konsekwencji pytanie o tożsamość zarządzania w kulturze. Pokazuje także, jakie problemy i dylematy towarzyszyły tworzeniu tej dyscypliny akademickiej w Polsce. Wskazuje na realia, w jakich zarządza się w Polsce kulturą, objaśnia sens i konieczność badań w tym obszarze, m.in. po to, by móc wypracować sensowny model polityki kulturalnej.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie kulturą, polityka kulturalna.

## Some remarks on the culture management in Poland. As of year 2013

Submitted: 20.06.13 | Accepted: 19.10.13

In the text there are a few simple questions: what are the links between culture and management, and what culture management really means. The author also shows problems and dilemmas associated with the process of creating new academic field – culture management – in Poland. He describes realities of the situation, in which culture functions in Poland and explains importance and necessity of academic research in that area, with the intention of creating the base for solid model of cultural policy.

**Keywords:** culture management, cultural policy.

---

\* **Emil Orzechowski** – prof. dr hab., Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

## 1. Wstęp

Rzeczywistość – taka, jak ją ludzie postrzegają – to jedno. Akademickie uznanie czegoś za rzeczywistość to drugie. To drugie sankcjonuje to pierwsze. Według przyjętych dziś pojęć – stanowi o prawdzie. Ziemia była centrum świata, dopóki akademik nie udowodnił, że to nie Ziemia, a Słońce jest tym centralnym ośrodkiem, wokół którego wszystko się obraca. Inna rzecz, że nie wszyscy są co do tego przekonani.

Bywa też i tak, że coś jest, przez wieki istnieje, jest praktykowane, ale jakoby go nie było. Może dlatego, że jest oczywistością? Tym czymś jest między innymi kultura; tym czymś jest także zarządzanie. Kultura to fenomen istniejący od zawsze, ale nazwany tak i jako tako rozpoznany wcale nie tak dawno. Na nasz tutaj użytek rozumiemy ją bardzo szeroko, jako styl życia charakterystyczny dla danej społeczności, w którym mieści się wszystko to, co ludzie robią, myślą i posiadają (w sensie używania pewnych wzorców) jako członkowie danej grupy społecznej. Wszystko to zaś wyraża się w formach instytucjonalnych, które zależą od polityki kulturalnej (czy polityk kulturalnych). Takie rozumienie kultury przywołuję tu za socjologami (Sztompka, 2002; Kłoskowska, 1991; za: Ilczuk, 2002), gdyż wydaje mi się najbardziej użyteczne w kontekście drugiego członu tej refleksji – zarządzania, a zarazem podkreśla wystarczająco wyraziście, że kultury nie wolno nam, dziś szczególnie, utożsamiać ze sztuką.

Podobnie jak kultura, także zarządzanie istniało odkąd człowiek zaczął świadomą działalność, zwłaszcza wspólną z innymi, w mini-, w makrozbiowościach ludzkich, ale zauważone zostało – jako pole aktywności godne naukowej uwagi i refleksji – wręcz zaskakująco późno. Dopiero wtedy, gdy skupienie rzeszy ludzi w halach fabrycznych wymusiło potrzebę zaprowadzenia jakiegoś ładu, czyli po prostu – racjonalnego zorganizowania ich działań w celu jak najefektywniejszego wykorzystania miejsca, narzędzi, czasu. Wydaje się, że uświadomienie sobie tej potrzeby nastąpiło wówczas, gdy wartość zasobów zainwestowanych w proces produkcji dóbr była większa niż wartość pracy ludzkiej. Człowiek nie mógł być powodem niezadawalającego wykorzystania możliwości fabryk; trzeba mu było pracę tak zorganizować, by nie marnował potencjału maszyn. Brzmi to okrutnie – trudno. Zauważmy przy tym, że pozornie relacje majster–robotnik to kopia znanych od wieków relacji ekonom–chłop pańszczyźniany, wojskowy dowódca–prosty żołnierz. Różnica w tym, że optymalne wykorzystanie sierpa, a potem kosy czy też dzidy bojowej i miecza zależało od człowieka, który się nimi posługiwał, a wprowadzenie kombajnu, maszyn bojowych wysokiej technologii spowodowało, że to maszyna zaczęła dyktować rytm pracy i stanowić o jej efektywności. I to człowiek musi za nią nadążyć. Stąd konieczność zarządzania jego aktywnością i na pojedynczym stanowisku, i w działaniu zespołowym. Ekonom staje się w tej sytuacji menedżerem, wojskowy dowódca strategiem. Ich zadaniem jest sprawić, by człowiek w sposób maksymalny wykorzystał szanse, jakie daje nowoczesna technika.

Tak czy inaczej, zarówno kultura, jak i zarządzanie to stosunkowo nowe obszary refleksji naukowej. To ciekawe, bo także w epokach minionych (nie pomijając wspólnot plemiennych), starożytności, średniowiecza, wczesnego renesansu, kultura (w tym sztuka) była czymś istniejącym, praktykowanym i rozwijanym z woli władców, według ich życzeń, a czasami – i w wybranych aspektach – także z ich wsparciem. Kultura była obecna od zawsze, bo jest ona istotą człowieczeństwa, jego immanentną właściwością. Zarządzanie także było obecne od prawieków, ale jego specyfikę zauważono też bardzo, bardzo późno. Refleksja nad związkami występującymi między kulturą i zarządzaniem pojawiła się jeszcze znacznie później, koło połowy XX wieku.

Z upływem stuleci aktywność kulturalna, w tym działalność artystyczna, zaczęła się profesjonalizować, wybijać na niepodległość, a wreszcie instytucjonalizować w tempie niezwykłym: od renesansowych akademii sztuk pięknych, poprzez teatry, opery, muzea, galerie, filharmonie, aż po tworzone przez Andre Marloux domy kultury; potem już niewiele nowych form wymyślono. Aż do czasów Internetu (początkowo tylko narzędzia), który ewoluuje w kierunku materiału twórczego i nie wiadomo jeszcze do jakiego stopnia zrewolucjonizuje nasze myślenie o kulturze, a także o sztuce. Zapewne złamie przy tym instytucjonalne reguły gry, wszechobecne w obszarze kultury.

Nie ulega wątpliwości, że odkąd uświadomiono sobie fakt istnienia kultury w jej formach instytucjonalnych, odtąd datuje się też zarządzanie nią. Tak było nawet wówczas, gdy termin ten jeszcze się nie pojawił, a związek między kulturą i zarządzaniem nie został wykazany teoretycznie, choć przecież w praktyce istniał. Już w początkach XIX wieku prowokujące znaki równości stawiano między np. teatrem a przedsiębiorstwem przynoszącym zyski finansowe („Teatr ma tylko jeden cel – aby zarabiać pieniądze” – J.W. Goethe), teatrem i handlem (dyrektor krakowskiego teatru, H. Meci-szewski, porównywał sens istnienia przedsiębiorstwa teatralnego do spławu pszenicy do Gdańska czy prowadzenia zajazdu) (zob. Got, 2000). Głosy te dobitnie sygnalizowały zjawisko, czyli istnienie związków pomiędzy działalnością kulturalną a sposobami i pozaartystycznymi celami jej prowadzenia.

Wprowadzenie biletów teatralnych dokumentowało nową jakość istnienia teatru i innych instytucji kultury – już jako podmiotu aspirującego do samodzielności. W dodatku podmiotu, jako instytucji nie zamkniętej, dostępnej jak dotąd tylko dla zapraszanych gości jej właściciela czy mecenasa, ale jako instytucji publicznej, otwartej dla każdego, kogo stać na kupno biletu. Inna rzecz, na ile to było realne bez wsparcia finansowego z zewnątrz. Zdawały sobie z tego sprawę wszystkie rządy, obojętne czy autorytarne, czy demokratyczne, którym zależało na korzystaniu z edukacyjnej, a często tylko z propagandowej funkcji sztuki. Stąd instytucje kultury dotowane. Głównie publiczne – te (teoretycznie) w całości – ale także prywatne oraz tzw. obywatelskie, które też najczęściej bez korzystania ze środków publicznych nie mogłyby zaistnieć i przetrwać. Tak było od zawsze. Już starożytni Grecy mieli niebagatelny dylemat, czy finansować widowiska teatralne, czy wojsko.

Średniowieczne misteria nie mogły by się odbywać bez wsparcia miast czy cechów rzemieślniczych. To samo dotyczy pojedynczych artystów i instytucji mecenatu. W świecie Watykan najwspanialszym tego przykładem, a w Polsce mecenat miasta Krakowa sprawowany wobec Wita Stwosza.

Dlaczego zatem te oba, istniejące od prawników pola: kultury i zarządzania spotkały się na gruncie refleksji naukowej aż tak późno? Trudno na to pytanie odpowiedzieć. Decydująca wydaje się tu skala i wymiar (rodzaj) działań. Początek istnienia kultury w formach zinstytucjonalizowanych, w skali wcześniej niewystępującej, to okres stosunkowo nowy – demokratyzowania się społeczeństw i wynikających stąd całkiem innych zasad dostępu do dóbr tak zorganizowanej kultury. Posiadanie i delektowanie się dziełami sztuki (podobnie wieloma wytworami stanowiącymi o poziomie, czyli kulturze życia i to zarówno w wymiarze duchowym, jak i materialnym) przestało być przywilejem elit. Wszystko to musiało być na nowo zorganizowane i to nie w skali miasta, księstwa, ale rosnących w znaczenie państw. Wcześniej czy później musiało więc jednak nastąpić świadome skojarzenie kultury z zarządzaniem. Instytucje i organizacje kultury musiały zacząć używać narzędzi przetestowanych już przy produkcji innych dóbr z intencją jak najefektywniejszego wykorzystania posiadanych „sił i środków” (jak pisał w XIX wieku Władysław Bogusławski o teatrze warszawskim) czy też zasobów (ludzkich, materialnych, finansowych, informacyjnych..., jak piszą dziś specjaliści od zarządzania).

## 2. Sedno sprawy

W rezultacie tego, uświadomionego już związku rozpoczęło się kształtowanie struktur i metod działania regulujących aktywność obecnych na polu kultury twórców, pośredników, edukatorów, wreszcie instytucji i organizacji. Cały ten proces trwa nie tak długo – około stu lat dopiero. Jednak w tym czasie ukształtowały się hierarchiczne struktury i formy działania, które tworzą coraz gęstsza i mocną już bardzo sieć uzależnień dla artystów i wszelkiego rodzaju twórców oraz form publicznego przekazu ich twórczości.

Ministerstwa kultury (najczęściej z dookreśleniem „i...”: sztuki, dziedzictwa narodowego, edukacji, sportu, turystyki itp. – praktyka poszczególnych państw jest tu przebogata – aż po związek kultury i pracy) to organa decydujące o polityce kulturalnej i jej praktycznej realizacji w skali poszczególnych państw (ogólnoeuropejskie zalecenia nie są jeszcze ani obligatoryjne, ani specjalnie dokuczliwe, choć coraz większa skala unijnych dofinansowań spowoduje, że ich rola będzie rosła). Ministerstwa mają swoje agendy, niby pozarządowe instytucje, jak np. w Polsce: Narodowe Centrum Kultury, Instytut Sztuki Filmowej, Instytut Książki, Instytut Teatralny, Instytut Muzyki i Tańca, aż po zajmujący się promocją kraju za granicą Instytut A. Mickiewicza. W kolaboracji z MSZ (często mało udanej, ale to inny temat) funkcjonują poza granicami państwa Instytuty i Ośrodki Kultury. Bezpośrednio

ministerstwu podlegają tzw. narodowe instytucje kultury, których lista była i jest arbitralnie ustalana przez urzędników resortu. Ma wreszcie ministerstwo niebagatelny wpływ na programy i obsadę dyrekcji samorządowych instytucji kultury. Z kolei instytucje kultury sektora prywatnego i sektora non profit są uzależnione od ministerstwa poprzez system dotacyjny, w którym granty rozdziela i sam minister i agendy jego urzędu i wymienione, niby pozarządowe jednostki. Owo uzależnienie od ministerstwa jest jeszcze dodatkowo pod, teoretyczną przynajmniej, kontrolą parlamentarnych komisji zajmujących się sprawami kultury.

Podobny układ funkcjonuje na poziomach niższych: regionów i gmin, gdzie rządową odpowiedzialność za organizację i ustalanie zasad funkcjonowania instytucji kultury oraz kontrolę na nimi przejęły samorządy. Od decyzji lokalnych władz (prezydenta, marszałka, starosty czy wójta) zależy poziom środków udzielanych dla środowisk kulturotwórczych. Liczyć muszą się oni przy tym z głosem sejmików i rad samorządowych, w ramach których powoływane są często odpowiednie komisje. Działają zaś poprzez swój aparat administracyjny, zorganizowany przez wydziały, najczęściej występujące pod nazwą Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego; w gminach niekiedy są to jednoosobowe stanowiska, a czasami nikomu nie jest wprost przypisany sektor kultury. To one sprawują bezpośredni dozór nad instytucjami kultury własnymi (z sektora publicznego) poprzez pilnowanie treści i realizacji statutów, poprzez obsadę stanowisk dyrektorskich, po ustalenie budżetu i kontrolę jego realizacji. To one decydują też o powodzeniu i klęsce instytucji kultury prywatnych i non profit, ustalając warunki konkursów grantowych.

Jak z powyższego widać, sieć nadzoru administracyjnego nad kulturą jest gęsta i mocarna, można powiedzieć – wszechogarniająca. Poza nią funkcjonować może w zasadzie tylko ktoś finansowej klasy Kulczyka czy Solorza, ale już nie Janda czy Kamiński, by użyć przykładu dwóch najbardziej znanych teatrów prywatnych. Albo też ktoś o mentalności Nikifora. Z rozbijającą szczerością, jaka u polityków nieczęsto występuje, przyznał to dzisiaj (27.02.2013), gdy piszę te słowa, członek Zarządu Województwa Małopolskiego w wywiadzie z A. Malatyńską-Stankiewicz (Malatyńska-Stankiewicz, 2013). Powiedział on m.in.: „(...) mamy wiele instytucji, które świetnie funkcjonują poza tymi strukturami. Np. Orkiestra Akademii Beethovenowskiej”. Na co dziennikarka: „Ale przecież Pan wie, że artyści orkiestry już od kilku lat bardzo się starają, by ze swojego zespołu uczynić regularną, dotowaną instytucję kultury. Bezskutecznie”. Odpowiedź: „Marzą o tym, by im nałożyć kaganiec?”.

Trudno o bardziej lapidarne i do bólu wyraziste zdefiniowanie prawdy o relacjach instytucje kultury–administracja publiczna. Następujące potem próby tłumaczenia, że „Wiele działań kultury idzie oddolnie i do nich też płynie olbrzymi strumień pieniędzy” niczego nie zmienia, a wręcz przeciwnie – jeszcze ostrzej stawia problem. A to dlatego, że ci startujący oddolnie, teoretycznie sól społeczeństwa obywatelskiego, dostają łącznie (w przywołanym

tu jako przykład województwie małopolskim) poprzez konkursy grantowe 3 mln zł, podczas gdy ten sam urząd na instytucje, dla których jest organizatorem, wydaje 80 mln zł. Nie dodał też polityk, że aby starać się o grant w jego urzędzie, trzeba mieć 50% wkładu własnego, w gotówce! Stać na to tylko arystokrację organizacji działających wszak na zasadzie non profit. Jakby potwierdzeniem tych słów są właśnie ogłoszone wyniki konkursu, anonsowane w „Dzienniku Polskim” (Skowron, 2013) tytułem „Małopolska mecenasem. Wsparcie pięć razy mniejsze od oczekiwań”. Mniejsza o mylne użycie słowa mecenas, bo to już powszechnie stosowane przekłamanie, gdy rozdającego pieniądze podatników zaszczyca się nobilitującym określeniem mecenas. Rozdysponowano 2,9 mln zł. i – jak pisze G. Skowron – „Setkę propozycji odrzucono z powodu braków formalnych” – co zrozumiałe, ale też „ponad 80 dobrze przygotowanych i tak nie dostanie pieniędzy”.

W samorządzie samego miasta Krakowa, stolicy Małopolski, jest inaczej (wkład własny finansowy nie jest wymagany), co jednak wcale nie znaczy, że lepiej. Środki grantowe maleją z roku na rok, są wręcz nikczemnie niskie. Co więcej, mimo że nie obowiązuje wkład własny, to paraliż i tak następuje, choćby w ten sposób, że na koniec lutego wnioski na rok 2013 są już (sic!) przyjęte i analizowane, a decyzje zapadną, kiedy zapadną. A to, czy będą realizowane, zależy li tylko od decyzji skarbnika miasta, który takie decyzje podejmuje np. po kilku miesiącach i w zależności od stanu kasy urzędu miasta (sic! – są to sytuacje do okazania). Na realizację programu pozostaje pół roku, w tym wakacje. Potem miesiąc wypełniania bardzo rozbudowanych formularzy sprawozdawczych. Na domiar złego po środki grantowe chcą aplikować też instytucje publiczne, w tym te, dla których organizatorem jest gmina, która tak ustala ich budżety, że wystarczają one na wywiązanie się z ustawowych powinności (utrzymania infrastruktury i wypłatę wynagrodzeń), ale już nie na działalność programową. Taka jest rzeczywistość.

Pora teraz postawić problem zasygnalizowany już na wstępie tego tekstu. Zarządzania kulturą jako dyscypliny akademickiej. Po co ona jest nam w tym kontekście potrzebna? Otóż po to, by – jak wyżej napisano – rzeczywistość diagnozować. Poznawać prawdę. Nadawać jej imię „bez światłocienia”. Tego się nie da zrobić na sposób amatorski, aby zaś zbudować jakąkolwiek sensowną strukturę akademicką, trzeba wielu lat. Skrupulatni Amerykanie dawno to policzyli. W polskich realiach to okres około 15 lat (6 doktorat, 6 habilitacja, 3 profesura); otwarcie nowego kierunku studiów zajmuje około dwóch lat, a w dodatku wszystko to może być przeprowadzone tylko za zgodą odpowiednich władz i organów. Jak do tej pory – w zakresie zarządzania kulturą – zadania takiego podjął się (właściwsze by było określenie „porwał się na nie”) tylko Uniwersytet Jagielloński. Od roku 1994 rozpoczęto tam tworzenie Szkoły Zarządzania Kulturą i to – rzecz bardzo godna uwagi! – we współpracy i z pomocą ówczesnego Prezydenta Krakowa oraz Urzędu Miasta Krakowa, który na ten cel wynajął uczelni za symboliczną opłatą budynek przy Rynku Głównym 8. Wysoki Senat UJ nie strawił pierwszej propozycji:

zarządzania kulturą i oświatą, co inicjatorom wydawało się warunkiem sine qua non myślenia o kulturze w całym systemie, także edukacyjnym; stanęło na tym, że utworzono jedno i drugie, tyle że oddzielnie. Można i w ten sposób – jak u Tuwima („a patrząc, widzą wszystko oddzielnie”). W końcu jednak, mimo wielu oporów i argumentów typu, że kulturą nie godzi się zarządzać, decyzja była na tak. Podejmowane potem, uparcie powtarzane próby wejścia w sojusz akademicki na tym polu z akademiami artystycznymi nie powiodły się. Argument: Polska jest resortowa, nauka jest w Polsce resortowa także, studia są resortowe, budżety resortowe itd. Oczywiście decydował tu brak dobrej woli, bo struktury akademickie międzyresortowe są faktem (choćby UJ jest połączony z Collegium Medicum). Szczegółowy opis kolejnych kroków w kierunku stabilizacji zarządzania kulturą, jako dyscypliny akademickiej, dokumentacja tego procesu, są dostępne w książce „Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego”, wydanej w roku 2004; nie ma potrzeby, by podane tam fakty tu powtarzać. Z perspektywy kolejnych dziesięciu lat jednak patrząc, należy z pokorą uznać stare prawdy: aby w danym obszarze można było mówić o naukowym oglądzie, należy najpierw ten obszar precyzyjnie zdefiniować. Następnie wypracować metody właściwe dla tego pola badawczego. Wreszcie ustanowić kod językowy, zdolny oddać myśli i opisać wyniki badań, pozwalający na dobrą komunikację, w tym także w nauczaniu akademickim i w upowszechnianiu wiedzy o badanym obszarze.

Żaden z tych problemów nie był prosty do rozwiązania. Długo trwały debaty co do zakresu obszaru badawczego; definicji i kultury i zarządzania jest wiele. Rezultaty tych przemyśleń (naszego rozumienia pojęcia kultura) wskazano wyżej, na początku tego tekstu, co do zakresu pojęciowego zarządzania debata toczy się dalej. Względy organizacyjne, ale też merytoryczne spowodowały, że zarządzanie kulturą rozwijało się – delikatnie mówiąc – nieco meandrycznie. Najpierw jako dziecko starszego brata, zdefiniowanego w akademickich kodeksach jako marketing i zarządzanie, co wywołało szereg sporów (do dziś nierozstrzygniętych) ze środowiskiem ekonomistów pretendujących do monopolu w tym obszarze, niezdolnych do przyznania, iż misja instytucji kultury (i samej kultury rozumianej, jak wyżej) jest mocno różna od misji instytucji i organizacji działających dla materialnego zysku. Argumenty żadne, nawet w postaci tekstów zebranych w książce pod redakcją L. Harrisona i S. Huntingtona, „Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw” (Harrison i Huntington, 2003), nie trafiły do przekonania. Kolejnym krokiem, wykonanym po części po to, by uniknąć gorszących, a bezproduktywnych sporów, było włączenie zarządzania kulturą w szeroki krąg zarządzania w sektorze publicznym. I ten związek nie dał się na dłuższą metę utrzymać, jako że kultura to nie tylko sektor publiczny, to nie tylko buchalteria wymagana prawem, troska o efektywność liczona w pieniądzu. Sama zasada przetargów, obowiązująca sięgających po środki publiczne, to w instytucjach artystycznych same szczyty absurdu.



Kolejną próbą włączenia zarządzania kulturą w istniejący w Polsce system akademicki było przypisanie jej do kulturoznawstwa. Pozornie był to wybór trafny, ale rychło miało się okazać, że to nieszczerne zarządzanie burzy sielankowy spokój także tej dziedziny. Wątek zarządzania to coś poniżej godności antropologii, etnografii itd. Ostatecznie dorobiliśmy się obszaru własnego, przez nas samych zdefiniowanego, co było możliwe z chwilą wprowadzenia nowych zasad konstruowania programów akademickich w ramach Krajowych Ram Kwalifikacyjnych. Niejako „po drodze” nastąpiły zaślubiny kultury z mediami, czego efektem programy prowadzone obecnie przez Instytut Kultury UJ – zarządzanie kulturą i mediami. Czy jest to punkt docelowy? – życie pokaże.

Metodologia to temat osobny, wart niejednej debaty, niejednej książki. Zbyt obszerny i nazbyt ważny, by skwitować go krótkim akapitem. Powiedzmy zatem tyle, że aby problem oswoić, rozpoczęliśmy wydawanie serii prac tłumaczonych, czyli po prostu książek uznanych autorytetów światowych w zakresie zarządzania kulturą. Proponowaliśmy w tym zakresie współpracę Narodowemu Centrum Kultury – w rezultacie pomysł jest tam realizowany, ale jako seria własna NCK. W tej metodologicznej płataninie zaczęły się jednak pojawiać głosy wprowadzające pewien ład. To książki Ł. Sułkowskiego, M. Kostery i ich współpracowników czy wydane przez UJ prace P. Bendixena, M.J. Schustera i inne. Jest więc jednak szansa na to, że krok po kroku, cierpliwie uda się wypracować modele zarządzania właściwe dla obszaru humanistycznego, które wcale nie muszą być w kolizji z terenem oswojonym już przecież dobrze przez ekonomistów. Tu godzi się zaznaczyć, z wielką wdzięcznością, wkład, jaki w ten proces rozpoznawania nowych pól i kreowania nowych możliwości wniosła, niespodziewanie wręcz, bo podejrzewana przecież przez akademickie środowisko o zachowawczość, Centralna Komisja ds. Stopni i Tytułów Naukowych. Jej hojny dar, oparty po prawdzie początkowo na wielkim zaufaniu, dotyczył decyzji, aby wówczas najmłodszemu wydziałowi UJ – Wydziałowi Zarządzania i Komunikacji Społecznej – przyznać uprawnienia do doktoryzowania, potem habilitowania w zakresie: nauki humanistyczne, zarządzanie. Sednem tego wniosku było myślenie o zarządzaniu w kulturze. Bez żadnej przesady można dziś powiedzieć, że był to istotny katalizator, ważny w konstituowaniu się nowej dyscypliny. Szansa dana wydziałowi przez CK wykorzystywana jest z rozwagą, ale też skutecznie, czego dowodem kilka profesur, kilkanaście habilitacji i dziesiątki doktoratów z tego zakresu, co pozwala już na budowanie całkiem wydajnych i kompetentnych zespołów akademickich.

Język właściwy, a specyficzny dla dyscypliny wypracowywany jest również nieozłownie jak jej podstawy metodologiczne. Zapis zmagania z materią języka najpełniej oddają komentarze i przypisy do pierwszej książki tłumaczonej, wydanej przez Uniwersytet Jagielloński w roku 1993. Jest to praca G. Hagoorta „Przedsiębiorczość w kulturze”, tłumaczona na polski równocześnie z języka angielskiego i niderlandzkiego, co było niesłychanie ciekawym

i pomocnym doświadczeniem przy doborze polskiej terminologii. To była prawdziwa praca u podstaw. Aby użyć też i wyrazistego symbolu dla zobrazowania skali problemu, zauważmy, z jakim wstrętem jeszcze kilkanaście lat temu humaniści przyjmowali słowo „misja” w zastosowaniu do zarządzania; misja to Konrad, to naród, to przedmurze... Cóż, *tempora mutantur*, a wraz z nimi zmieniają się nie tylko ludzie, ale też językowe znaczenia.

Kończąc ten wątek, konstytuowania się nowej akademickiej dyscypliny – zarządzania kulturą (kulturą i mediami), należy dokonać najbardziej choćby pobieżnego bilansu minionych już prawie 20 lat, by móc w konkluzji zadać sobie pytania najtrudniejsze: „po co?”. Po co, z perspektywy roku 2013, opisanych wcześniej uwarunkowań wszelkich działań w sferze kultury, potrzebne jest nam akademickie zarządzanie tym obszarem? Akademickie, a więc obejmujące badania oraz dydaktykę (o trzecim członie – wychowaniu – dziś, niestety, zapomniano, co wraca rykoszetem poprzez stosunek do studiów, potem do pracy, plagiaty, itp. aberracje).

Mówiąc jak najkrócej. Ten dorobek to wspomniane profesury, habilitacje, doktoraty w zakresie zarządzania w naukach humanistycznych. To wprowadzenie podstaw zarządzania do programów wielu tradycyjnych kierunków studiów, od filologii, teatrologii, filmoznawstwa, studiów międzynarodowych poczynając. To wykształcenie całej rzeszy absolwentów zarządzania kulturą, z których wielu zajmuje dziś liczące się stanowiska w instytucjach czy organizacjach kultury, wielu inicjuje swoje własne działania, animuje trzeci sektor. Szczegółowe zbadanie losów absolwentów okazało się zadaniem nie do wykonania ze względu na ochronę danych osobowych – to kolejny absurd, jakiego doświadczyliśmy. Tak, czy inaczej, jest już w Polsce zapewne blisko tysiąc magistrów o specjalności zarządzanie kulturą i mediami. Kierunek ten studiuje obecnie około 300 osób na poziomie licencjackim, około 530 na poziomie magisterskim, około 20 na studiach doktoranckich, około 40 na każdorazowej edycji studiów podyplomowych. Studia cieszą się wielkim zainteresowaniem i są kierunkiem, którego problemy niżu demograficznego zdają się nie dotyczyć. Bierze się to m.in. stąd, że z reguły studia magisterskie uzupełniające podejmuje studenci i absolwenci innych kierunków – zdając sobie sprawę z tego, że w dzisiejszych realiach poszerzenie wiedzy podstawowej o elementy zarządzania znacznie zwiększa ich szanse na skuteczność działania i znalezienie satysfakcjonującej pracy.

Dobry ogląd wartości naukowej każdej jednostki akademickiej dają jej publikacje. W tym zakresie uniwersyteckie zarządzanie kulturą ma – po 20 latach – dorobek godny uwagi. Pomijając szereg książek wydanych indywidualnie, z reguły bardzo na rynku księgarskim i akademickim cenionych, często w swoim zakresie pionierskich, przynajmniej w Polsce, Instytut Kultury wydaje dziś dwa czasopisma: od lat 14 zeszyty naukowe UJ „Zarządzanie w kulturze”, a od 3 lat, we współpracy z kilkoma ośrodkami europejskimi, międzynarodowe pismo w trzech językach: „Culture Management/Kulturmanagement/Zarządzanie kulturą”. Od kilku lat książkowe publikacje

koncentrują się w serii „Biblioteka Zarządzania Kulturą” (wydano dotąd 12 pozycji). Do tego dochodzi seria książek tłumaczonych i zamknięta już seria „Wykłady Ambasadorów” (kilkadziesiąt zeszytów z wykładami ambasadorów różnych państw dla studentów zarządzania kulturą, na jeden temat: polityka kulturalna mojego kraju).

Czas dookreślić, jaki z tych wszystkich badań i publikacji pożytek. Podejmują one najczęściej wątki w polskiej literaturze nowe. Badane i opisywane są np. misje, strategie i struktury, kompetencje menedżerów, zasoby instytucji i organizacji, ich publiczność, zarządzanie dziedzictwem niematerialnym, turystyka kulturowa itp. Niebagatelna część tej akademickiej refleksji dotyczy wszelkich możliwych wymiarów polityki kulturalnej, która – przynajmniej teoretycznie – powinna pełnić rolę wskazywania kierunków działania, być – nie waham się tego tak nazwać – rodzajem misji w skali państwa, regionu, gminy. A zatem powinna wyznaczać wartości. I tu dochodzimy do bardzo drażliwego wątku. W Polsce, i to na każdym poziomie, są tzw. strategie (słowo wieloznaczne, często tylko ornament, a nie rzeczywisty dokument) wymuszone przez unijne reguły gry, nie ma za to żadnej, znanej piszącemu te słowa, rzetelnie wypracowanej polityki kulturalnej. Rzetelnie wypracowanej, czyli opartej na poważnych, szeroko zakrojonych badaniach, kompetentnych analizach wyników tych badań. Takich badań po prostu się w Polsce nie prowadzi. Tzw. Obserwatoria Kultury to parodia działań badawczych, statystyki GUS są i niewystarczające, i niewystarczająco głęboko analizowane. Załącznikiem placówki badawczej serio był ministerialny Instytut Kultury. Cóż, został rozwiązany lat temu kilkanaście. Wydaje się, że obecnie jedyny wątek z całej gamy problemów związanych z zarządzaniem kulturą sprowadza się do bardzo wąskiego pola – ekonomii/ekonomiki kultury. Narodowe Centrum Kultury wspólnie z Warszawską Szkołą Filmową oraz Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie tworzą nawet osobne studia z tego zakresu o nazwie ekonomia kultury. Tylko ostatnio wydano bodaj 5–6 sporych i naukowo poważnych opracowań na ten temat (w tym chyba 2 książki tłumaczone). To dobrze, a nawet bardzo dobrze, ale jest w tym też element niepokojący. To refleksja, że przecież kultura nie sprowadza się do kwestii ekonomicznych, które są – to oczywiste – ważne, ale na pewno nie najważniejsze. Gubi się w tym sprawa najważniejsza: misji, wartości, w imię których warto działać, współtworzyć kulturę, uczestniczyć w niej – choćby nawet biernie.

Wskazano wyżej, że misję i wartości powinna określać polityka kulturalna. Jak tego rodzaju dokument przygotować, wręcz instruuje książka J.M. Schustera „Informacja w polityce kulturalnej” (Schuster, 2007), napisana na zamówienie Amerykanów po przebadaniu właściwie wszystkich podstawowych modeli występujących na świecie. Schuster nie ma wątpliwości, że polityka kulturalna występuje wszędzie (jak nie *explicite*, to *implicite*), ale najlepiej, jeśli zostanie ona sformułowana wprost. Aby tego dokonać, trzeba badań, badań i jeszcze raz badań oraz kompetentnych i wszechstronnych analiz. W prowadzeniu takich prac nie ma jednak interesu ani ministerstwo, ani

samorządy, ani żadna administracja. Badania takie to niebezpieczeństwo wychycenia słabych stron, a to grozi tym, że ktoś zechce podjąć próby naprawy istniejącego stanu. Czyli naruszenia błęgiego poczucia „naszej małej stabilizacji”.

Problem ten występuje zresztą w Polsce w skali szerszej aniżeli tylko obszar kultury, ale być może to właśnie refleksja nad kulturą (choćby przy okazji ostatniego Kongresu Kultury Polskiej i przygotowanego na tę okazję raportu) każą dziś J. Hausnerowi nazwać rzecz drastycznie: „Polskie państwo mózgu jest pozbawione”, „W Polsce nie istnieje ośrodek suwerennej myśli strategicznej”. Opinie te znajdują ugruntowanie w raporcie o stanie samorządności, w którym wskazano na zjawisko narastającego autokratyzmu, nadmierną biurokrację i wiele innych elementów, które składają się na to, co na wstępie tego tekstu nazwaliśmy wszechogarniającą i mocną siecią. Na skutki takiego stanu rzeczy wskazuje komentujący słowa Hausnera dziennikarz: „W konsekwencji decyzje na wszystkich szczeblach władzy, od premiera po wójta w gminie podejmowane są głównie na podstawie intuicji i wynikają z bieżącej gry interesów. Mają charakter *reaktywny*, a nie *pro aktywny*”. Hausnera i E. Bendyka wspiera autorytet prezesa PAN, M. Kleibera: „Polska jest rzadkim przykładem cywilizowanego kraju, w którym nie istnieje ośrodek studiów strategicznych. I nie chodzi nawet o jakąś wielką instytucję, tylko o funkcję”, a dalej dodaje: „Politycy nie są zainteresowani niezależnymi ekspertami, bo obawiają się, że mogą krępować swobodę ich działania”. Są to uwagi wykraczające poza sektor kultury, ale jednak to kultura jest tym laboratorium, gdzie wiele można przetestować. Trzeba jednak tego chcieć. Wspomniany wyżej raport Hausnera na Kongres Kultury, pisany na zamówienie ministra B. Zdrojewskiego, trafił na półkę, co autora skłoniło do stwierdzenia: „Nie będę już przygotowywał opracowań na zlecenie” (ten i poprzednie cytaty za: Bendyk, 2013).

Powody irytacji byłego wicepremiera są oczywiste, ale nie zwalnia to środowiska akademickiego od dążenia do poznawania prawdy i nazywania jej, bo – by powrócić na teren kultury – „kiedy ktoś zakłada, że posiadanie bardziej lub mniej formalnie sformułowanej polityki kulturalnej może być niezbędne, o ile nie wręcz pożądane (...) powinien ten ktoś pomyśleć o tym, jakie powinny być jej cechy (...) wówczas (dopiero wówczas), gdy zasady polityki kulturalnej są określone, potrzeba planowania staje się oczywista” (Schuster, 2004). Ale nie wcześniej!

### 3. Konkuzja

Problem jest jeden. Trzeba znaleźć odpowiedź na pytanie, jak wziąć sprawę w swoje ręce. Naszą odpowiedzią są własne badania i oparte w sporej części na nich programy studiów z zakresu zarządzania w kulturze/zarządzania kulturą i mediami. Powiedziano bowiem dawno, że „Takie będą Rzeczpospolite, jakie jej młodzieży chowanie”. I taka właśnie jest sytuacja

zarządzania kulturą w Polsce w roku 2013. Chodzi też o to, by – jak niezastąpiony P. Drucker – szukać odpowiedzi na pytania: „Co to jest nasz business? Kto jest naszym klientem? Jakie wartości są dla naszego klienta ważne?” (napis przed biurem Illinois Community Church, USA).

### **Bibliografia**

- Bendixen, P. (2001). *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Bendyk, E. (2013). Gdzie Tusk ma mózg. *Polityka*, (9).
- Bogusławski, W. (1961). *Siły i środki naszej sceny*. Warszawa: Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe.
- Got, J. (2000). Rola przedsiębiorstwa w świecie teatru. Fakty, wrażenia, przypuszczenia. W: J. Michalik i A. Marszałek (red.), *Teatrologia polska u schyłku XX wieku*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Harrison, L. i Huntington, S. (2003). *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Ilczuk, D. (2002). *Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Malatyńska-Stankiewicz, A. (2013). Bez kultury nie ma Małopolski. Rozmowa z Jackiem Krupą. *Dziennik Polski*, 27.02.2013.
- Orzechowski, E. (2009). *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwie wyższym*. Kraków: Attyka.
- Orzechowski, E. (red.). (2004). „*Arte et ratione*”. *Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Schuster, M.J. (2004). *Planning and Research with a Purpose of the Art Making Choices in Cultural Policy prepared for Cultural Policy Research in the Countries of South East Europe*. Belgrad.
- Schuster, M.J. (2007). *Informacja w polityce kulturalnej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Skowron, G. (2013). Małopolska mecenasem. Wsparcie pięć razy mniejsze od oczekiwań. *Dziennik Polski*, 28.02.2013.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia*. Kraków: Wydawnictwo Znak.