

ZARZĄDZANIE W KULTURZE  
2012, nr 13, z. 1  
doi:10.4467/20843976ZK.12.002.0616  
s. 31–46



ZARZĄDZANIE

Joanna Szulborska-Łukaszewicz

## KULTURA I ANIMACJA KULTURY W KONTEKŚCIE DZIAŁAŃ POLITYCZNYCH I BIZNESOWYCH<sup>1</sup>

**SŁOWA KLUCZE:** zarządzanie kulturą – animacja kultury – menedżer kultury – animator – odpowiedzialność biznesu za kulturę – KOS – mecenas – sponsor

**KEY WORDS:** culture management – culture animation – culture manager – animator – CCR–CSR – patron – sponsor

### Abstract

#### CULTURE AND CULTURAL ANIMATION IN THE CONTEXT OF POLITICAL AND BUSINESS ACTIVITIES

The article is related to competences and tasks of culture animators and culture managers in the contemporary world. Despite the diversity of tasks and functions between them, there are also competencies needed by both. These competencies are essential in solving a number of similar problems encountered in their work. One of the main problems is the issue of „profit”, understood in a broad sense far beyond the purely mathematical operation, although referring to the economy as the art of rational management of resources in order to add them together. For both the culture animator and the culture manager, the main idea consists in the multiplication of social resources, social potential, investing in human capital through co-creation of cultural events and programs animating community. It is therefore necessary to redefine the concept of profit (in the context of activity of the culture manager and animator), i.e. the perception of profit in two dimensions – a social and an economic one (a social profit achieved by the efficient use of resources of each type, including financial and social capitals).

The ethics of the culture animator and the culture manager relate to many areas: creating educational offer, cultural events and animation activities programming, responsibility for the range of products and services, their safety (in the context of mass culture), building lasting relationships with customers based on trust, quality, and adequate promotion of the projects, programs, products and services, as well as diagnosing social needs. Contrary to what J. Gajda wrote, the objectives of the activity of culture manager and animator, are not set in opposition to each other. In both cases,

<sup>1</sup> Tekst wygłoszony w dniu 27 maja 2010 r. na konferencji *Tendencje menedżerskie w animacji kultury*, zorganizowanej w Krakowie przez Instytut Pedagogiki UJ (27–28 maja 2010 r.).

the objectives cannot be achieved, if the means and methods have been in conflict with the principles of the Code of Ethics. Cultural managers and animators, should inspire the same way of the understanding culture and its role in human life, especially as „Paideia”. Only at a later step as a product, but a product of special value, not only attractively packaged.

An important issue is also the question of the evaluation of the social impact of the animator's and manager's work in the context of the spent funds. There is a lack of effective, objective and measurable indicators for monitoring and evaluating their work. Another problem is the reference to the principles of corporate social responsibility – in the absence of a uniform system of values.

The paper was presented at the conference „The Managerial Trends in the Culture Animation”, 27<sup>th</sup>, May 2010.

Sformułowany przez organizatorów konferencji temat pierwszego panelu: KULTURA, POLITYKA, BIZNES – ZWIĄZKI, SZANSE I ZAGROŻENIA jest ogromnie szeroki. Dotyczy relacji pomiędzy kulturą, polityką i biznesem oraz wynikających z tych związków szans i zagrożeń dla rozwoju kultury, w szczególności zaś dla animacji i animatorów kultury. Spróbuję w moim krótkim wystąpieniu nakreślić podstawowe, najważniejsze według mnie, relacje, wzajemne związki i zależności pomiędzy sektorami kultury, polityki i biznesu.

Najważniejsze obszary zależności pomiędzy kulturą, polityką i biznesem to:

- WARUNKI FORMALNOPRAWNE, w jakich działają animatorzy i menedżerowie kultury
- FINANSE – WIELKOŚĆ BUDŻETU KULTURY
- ZRÓŻNICOWANIE MECHANIZMÓW I ŹRÓDEŁ WSPARCIA
- ZASADY DYSTRYBUCJI DÓBR I ŚRODKÓW FINANSOWYCH
- INFRASTRUKTURA KULTURY: BAZA LOKALOWA, WYPOSAŻENIE i JAKOŚĆ PRZESTRZENI.

Mówiąc o warunkach formalnoprawnych, myślę o konkretnych zapisach ustawowych oraz zapisach prawa lokalnego, w jakich działają animatorzy i menedżerowie kultury. Zależą one w dużej mierze nie tylko od polityków, lecz także od kreatywności animatorów i menedżerów kultury, silnego lobby na rzecz konkretnych pożądanych rozwiązań i zmian w sferze kultury. Ważne jednak, aby menadżerowie i animatorzy umieli stworzyć to silne lobby na rzecz kultury<sup>2</sup>.

Realizacja konkretnych programów w sferze kultury niejednokrotnie wymaga udziału sektora biznesu, bądź też udział sektora biznesu może przyczynić się do szybszej realizacji, podniesienia poziomu jakościowego czy wreszcie w ogóle do sfinalizowania pomysłu-projektu. Przedsiębiorcy, angażując się finansowo i logistycz-

<sup>2</sup> Środowiska animatorów i menedżerów kultury, podobnie jak i środowiska twórców oraz artystów nie są w Polsce zintegrowane, działają w rozproszeniu, stąd trudno walczyć o wspólne sprawy. Próby takiej integracji podjęto po Kongresie Kultury 2009. Przykładem mogą być tu działania ruchu społecznego Obywatele Kultury (dyskusja na temat kultury, debata publiczna wokół projektu Paktu dla Kultury i doprowadzenie do podpisania tego paktu w dniu 14 maja 2011 r. w Warszawie przez premiera Donalda Tuska oraz przedstawicieli ruchu społecznego Obywatele Kultury – Agnieszka Holland, Krzysztofa Krauze i Krzysztofa Warlikowskiego).

nie w konkretne działania, mają szansę przyczynić się do rozwoju kultury i budowy realnego efektywnego partnerstwa z sektorem kultury, nie mówiąc o korzyściach wizualnych dla ich firm.

Nowe szanse w tym zakresie otwiera ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym<sup>3</sup>, ale dla jej praktycznego zastosowania istotna jest zarówno wola polityków – przede wszystkim na szczeblu samorządów – jak i biznesmenów, przedstawicieli sektora publicznego i prywatnego.

Wielkość budżetu kultury zdecydowanie zależy od polityków, zarówno na szczeblu państwowym, jak i lokalnym. Jednak opinie tych polityków kształtują lub mogą kształtować urzędnicy i menedżerowie kultury, animatorzy kultury i inni interesariusze sektora kultury, funkcjonujący w rozmaitych, mniej lub bardziej zorganizowanych, strukturach.

Wartość środków finansowych inwestowanych w kulturę z pewnością przyczynia się do rozwoju tego sektora, jednak rozwój nie jest absolutnie wprost proporcjonalny do nakładów. Środki finansowe są ważne, bo ułatwiają osiągnięcie celów, ale znacznie ważniejsze pozostają wybory, na co je przeznaczyć, w jaki sposób rozdyponować, jakie stworzyć mechanizmy wsparcia.

ZRÓŻNICOWANIE MECHANIZMÓW WSPARCIA – zarówno pod kątem wielkości programów (celów), beneficjentów, jak i charakteru wsparcia (w tym warunków rozliczania uzyskanej pomocy), zaangażowania potencjału społecznego w procesy decyzyjne, dotyczące dystrybucji środków na kulturę – to szansa na stworzenie optymalnych warunków dla rozwoju kultury.

Równie istotne jest stwarzanie sprzyjających warunków do **zróźnicowania źródeł** wsparcia finansowego dla kultury, czemu sprzyjałby rozwój systemu zachęt do inwestowania w kulturę przez środowiska biznesu, to zaś znowu zależy zarówno od polityków, jak i sił lobbujących po stronie potencjalnych beneficjentów.

W odniesieniu do relacji kultura – politycy ogromnie ważne stają się ZASADY DYSTRYBUCJI ŚRODKÓW FINANSOWYCH. Intensywność i zasięg działań animacyjnych zależy w dużej mierze od lokalnych polityków oraz ich polityki kadrowej w urzędach. Konkretnie decyzje personalne, dotyczące stanowisk w obszarze zarządzania kulturą i edukacją, mają ogromny wpływ na zasady dystrybucji środków finansowych. Nie pozostają bez wpływu na programy i koszt funkcjonowania poszczególnych instytucji kultury czy placówek wychowania pozaszkolnego, ponoszony przez uczestnika i podatnika (poprzez kolejne decyzje personalne i finansowe).

<sup>3</sup> Zob. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. nr 19 poz. 100. Duże szanse partnerstwa pomiędzy sektorem publicznym a prywatnymi przedsiębiorcami widzi się w zakresie realizacji konkretnych inwestycji. Zgodnie z koncepcją partnerstwa prywatno-publicznego (PPP) – np. w przypadku realizacji inwestycji – samorząd lokalny zawiera z przedsiębiorcą umowę dotyczącą konkretnej inwestycji i prowadzenia/zarządzania instytucją/obiektom z chwilą zakończenia inwestycji, nie pozbywa się kontroli nad instytucją kultury, ale inwestuje w nią dopiero z chwilą zakończenia inwestycji i zgodnie z uprzednio zawartą umową wieloletnią. O PPP w sektorze kultury mówi dr Irena Herbst, Prezes Zarządu Fundacji Centrum Partnerstwa Prywatno-Publicznego, debata 17 czerwca 2010 r. w Instytucie Kultury w Warszawie na temat: Po co państwu kultura?, [www.obywatelekultury.pl](http://www.obywatelekultury.pl). [odczyt: 25.02.2012].

Dostępność i atrakcyjność oferty artystycznej oraz działań z zakresu edukacji kulturalnej wpływa na rozwój indywidualny poszczególnych uczestników. Decyzje polityków zależą z kolei od poziomu ich edukacji, ich wcześniejszych doświadczeń w zakresie uczestnictwa w kulturze, ich osobistych preferencji kulturowych, ukształtowanych w procesie edukacji, którą odebrali. Konkretnie doświadczenia – zależnie od ich jakości – w różny sposób odciskają się na decyzjach i późniejszych wyborach.

Mówiąc o zasadach dystrybucji funduszy w obrębie sektora kultury, warto zwrócić uwagę na kwestie proporcji pomiędzy środkami finansowymi przeznaczanymi na wsparcie publicznych instytucji kultury – ich działalność programową oraz pomoc dla organizacji pozarządowych, przedsiębiorców działających w kulturze (np. galerii sztuki, agencji artystycznych, impresariatów), które także mogą proponować atrakcyjne wydarzenia nienastawione na zysk finansowy.

INFRASTRUKTURA KULTURY to niezwykle istotny dziś wątek. Szczególnie ważne staje się dostosowanie przestrzeni publicznych instytucji kultury do potrzeb współczesnych odbiorców, tak aby w większej mierze mogły być dostawcami nowoczesnych produktów i usług w zakresie kultury, adekwatnych do potrzeb współczesnego odbiorcy.

Przestarzała oraz często zdegradowana infrastruktura i baza lokalowa, brak lub niedobór nowoczesnego wyposażenia sprawia, że publiczne instytucje kultury są mniej atrakcyjne dla potencjalnego odbiorcy niż przestrzeń nowoczesnych galerii handlowych, o czym świadczą chociażby przeprowadzone niedawno badania domów i ośrodków kultury. Myślę tu o projekcie „Zoom na domy kultury”, zrealizowanym przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”<sup>4</sup>. Respondentom źle kojarzą się domy kultury. Odstrasza ich nazwa i stereotypowe myślenie o ofercie, a według mnie także mocno przyczyniają się do takiego postrzegania domów kultury – w obliczu ich ciągłego niedoinwestowania – dużo niższe nakłady na atrakcyjną promocję

<sup>4</sup> ZOOM na domy kultury. Raport – diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim, dr Maria Theiss (red. nauk.), M. Białek-Graczyk (red.), Warszawa 2009. Projekt „ZOOM na domy kultury” został zrealizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego oraz budżetu Rzeczypospolitej Polskiej w ramach Funduszu dla Organizacji Pozarządowych, a także dzięki wsparciu Fundacji Batorego. Zob. [www.zoomnadomykultury.pl](http://www.zoomnadomykultury.pl) [odczyt: 1.03.2012]. Do tych badań odwoływali się także autorzy raportu, będącego podstawą do sformułowania „Programu Rozwoju Kultury w Warszawie”, 2010. Zgodnie z wynikami badania sondażowego „Kulturalna Warszawa”, przeprowadzonego przez Instytut Badań Rynkowych, na przełomie września i października 2008 r., w ramach prac Fundacji Pro Cultura nad „Programem Rozwoju Kultury w Warszawie w latach 2009–2020”, aż 54,8% badanych w Warszawie nigdy nie spędza wolnego czasu w domach kultury, 25,1% rzadziej niż raz w roku. Mimo iż przywołano kilkakrotnie nieliczne dobre przykłady działalności domów kultury, nikt z badanych nie zadeklarował chęci spędzania wolnego czasu w domach kultury. „Wyniki te są podobne bez względu na wykształcenie respondentów, wiek czy miejsce zamieszkania. Jednocześnie im wyższe dochody, tym rzadziej badani wybierali domy kultury jako miejsca spędzania wolnego czasu. Jako przyczyny zdecydowanie negatywnej oceny działalności domów kultury podawano: »brak zajęć zgodnych z zainteresowaniami/ potrzebami« oraz »brak informacji o ofercie”. Cyt. za „Program Rozwoju Kultury w Warszawie”, 2010, materiał niepublikowany.

wydarzeń (w przeciwieństwie do prywatnych przedsiębiorców, organizacji pozarządowych finansowanych z funduszy europejskich lub innych grantów na projekty, niektórych uprzywilejowanych bądź nowo powstających instytucji kultury, znacznie lepiej finansowanych z budżetów publicznych, np. KBF w Krakowie, Muzeum Sztuki Współczesnej, oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa – Fabryka Emalia Oskara Schindlera).

Warto w tym miejscu przywołać także inne badania, np. projekt „Aktywne Domy Kultury”, zrealizowany przez Stowarzyszenie dla Edukacji i Kultury „Spotkania” we współpracy ze Stowarzyszeniem Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej<sup>5</sup>, w ramach programu Obserwatorium Kultury, finansowanego przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Nie ma tu miejsca na szersze analizy, warto jednak podkreślić, że wspomniane wyżej publikacje są cennym źródłem wiedzy na temat, jak podnieść atrakcyjność domów kultury jako miejsc predestynowanych do spędzania wolnego czasu w kontekście konkurencyjnych nowoczesnych centrów handlowych. Poszukują także odpowiedzi na pytanie, dlaczego często domy kultury przegrywają z galeriami handlowymi?<sup>6</sup>

## Kultura i animacja kultury w kontekście działań politycznych

Zarówno animator kultury, animator społeczno-kulturalny, jak i menedżer kultury są zależni od polityki i polityków rozstrzygających o sprawach kultury, mechanizmach wsparcia oraz finansach przeznaczanych na jej funkcjonowanie na poziomie lokalnym, regionalnym, narodowym, a coraz częściej także europejskim<sup>7</sup>.

Animatorzy kultury są zależni od realizowanej na danym obszarze polityki kulturalnej (obojętnie, czy myślimy o jednolitym zwartym dokumencie, jasno wyznaczającym priorytety, czy o polityce kulturalnej wynikającej z podejmowanych na bieżąco konkretnych decyzji i działań). Stosowane na co dzień, bądź nie, narzędzia i mechanizmy wsparcia dla sektora kultury na poziomie lokalnym, regionalnym i narodowym znakomicie świadczą o randze i roli, jaką kulturze przypisują decydenci różnych szczebli. Liczne programy unijne stanowią dziś ogromne wsparcie dla sektora kultury: zarówno projekty miękkie, jak i inwestycyjne – w ramach których jest

<sup>5</sup> *Aktywne Domy Kultury*, Warszawa 2009, zob. <http://www.aktwyndomykultury.pl/download.php> [odczyt: 1.03.2012].

<sup>6</sup> Jak wynika z badań domów kultury przeprowadzonych w województwie mazowieckim, instytucje te kojarzą się współczesnym negatywnie, z olejną lamperią i paprotką na ścianie, co zniechęca do zainteresowania ofertą. Zob. [www.zoomnadomykultury.pl](http://www.zoomnadomykultury.pl) [odczyt: 1.03.2012]. Swego rodzaju promocją nazwy „dom kultury”, próbą nadania jej nowych kontekstów był pomysł programu w radiowej Trójce „Radiowy Dom Kultury”.

<sup>7</sup> Na forum europejskim są dyskutowane programowe dokumenty dotyczące sektora kultury, np. *Europejska agenda kultury w dobie globalizacji świata* (Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 10 maja 2007 r. uważany za pierwszą europejską strategię rozwoju kultury) czy *Zielona Księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 27 kwietnia 2010 r. KOM (2010)183.

modernizowana i unowocześniana przestrzeń publiczna, są modernizowane instytucje kultury, zagospodarowywane na rzecz kultury nowe obiekty. Ponieważ w ostatnich latach wzrósł zdecydowanie poziom wykorzystania środków unijnych przez instytucje kultury i organizacje pozarządowe działające w tym sektorze, mam nadzieję, że przełoży się to na jakość oferty, realizowanej w nowoczesnych obiektach.

Animatorzy i menedżerowie kultury, działający w strukturach organizacji pozarządowych, są zależni od zarządzających polityków, w tym samorządowców, i przyjmowanych przez nich programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, od ich zrozumienia funkcji trzeciego sektora we współczesnym świecie<sup>8</sup>.

W publikacji *Instytucje upowszechniania kultury*<sup>9</sup> przedstawiono kilka modelowych rozwiązań dotyczących funkcjonowania współczesnych domów i centrów kultury, z uwzględnieniem lepszej realizacji ich funkcji we współczesnym społeczeństwie. Istotnym wzorcem staje się model domu, ośrodka kultury jako centrum lokalnej aktywności, miejsce otwarte na działania lokalnych organizacji pozarządowych.

Nie znaczy to, że domy kultury nie mają realizować swojej misji edukacyjnej poprzez zajęcia artystyczne i programy edukacyjne, ale w większej niż dotąd mierze powinny otworzyć swoją przestrzeń przed grupami i stowarzyszeniami lokalnymi, szukającymi miejsca dla aktywności twórczej publicznych domów kultury. W większej mierze powinny pełnić funkcje lokalnych centrów animacji społeczno-kulturowej, dzięki czemu będzie wzrastać zainteresowanie jednostki środowiskiem i chęć zabrania głosu w sprawach społeczno-kulturalnych najbliższego otoczenia.

W ostatnich latach wzrosła świadomość roli kultury w rozwoju gospodarczym kraju, świadomość jej wpływu na jakość życia, a także udziału przemysłów kultury w kształtowaniu poziomu PKB<sup>10</sup>. Nie zmienia to faktu, że kultura nadal często pełni służebną rolę wobec innych obszarów życia społecznego. Wciąż często uzasadnia się wydatki na kulturę, odwołując się do jej wpływu na inne sfery życia społecznego, na zdrowie społeczne, gospodarkę, rewitalizację, itp., a nie poprzez jej wartość „samą w sobie i przez siebie”<sup>11</sup>.

Dlaczego? Brak bowiem skutecznych i obiektywnych, wymiernych wskaźników, służących monitorowaniu oraz ewaluacji poziomu oddziaływania społecznego pracy

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2003 nr 96 poz. 873, z późn. zm.).

<sup>9</sup> *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), Poznań 2009.

<sup>10</sup> Zob. *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, Warszawa 2004, oraz *Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Warszawa 2005; a także: R. Borowiecki (red.), *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce*, Kraków 2004.

<sup>11</sup> Za rządów Margaret Thatcher w Wielkiej Brytanii sztukę uważano za formę biznesu, twórców zaś za pożytecznych, jeśli zarabiali, jeśli pomagali firmom zarabiać lub rewitalizowali zaniedbane śródmieścia. Zgodnie z warunkami programu rządu M. Thatcher w ten sposób uzasadniano istnienie i ewentualne finansowanie kultury oraz sztuk pięknych. Opis użyteczności sztuk pięknych znalazł się w publikacji Johna Myerscough pt. *Gospodarcze znaczenie sztuki*, wydanej w roku 1988. Za rządu premiera Tony’ego Blaira z kolei, Francois Matarasso w publikacji *Użyteczna czy dekoracyjna?* opisuje skuteczność kultury w realizacji takich celów, jak edukacja, zdrowie, sprzyjanie integracji społecznej, ograniczanie przestępczości.

animatora i menedżera w kontekście wielkości wydatkowanych środków finansowych. Trudno określić jednoznaczne mierniki. Efekty nie powstają natychmiast. Trudno więc je zmierzyć. Trudno oszacować poziom oddziaływania poszczególnych usług i produktów na jednostkę, a tym samym i na społeczeństwo. Problem ten podnosi John Holden w swojej publikacji *The value of culture*, dostępnej w wersji skróconej w formie artykułu *Cenić kulturę* w tomie 6 „Zarządzania w Kulturze”<sup>12</sup>.

Poszukując satysfakcjonującego ekonomistów sposobu określania wartości w kulturze, dążąc do doskonalenia systemu relacjonowania niematerialnych efektów i korzyści powstających w sektorze kultury, nawiązując do języka biznesu, John Holden wyróżnia trzy rodzaje wartości w kulturze, określając je jako 3 „I”:

- INSTRUMENTALNE
- IMMANENTNE (same w sobie)
- INSTYTUCJONALNE<sup>13</sup> (rola organizacji kulturalnych na rzecz kreowania albo destrukcji tego, co stanowi dla społeczeństwa wartość, obok funkcji mediatora pomiędzy społeczeństwem a politykami).

Wyodrębnienie tych wartości ma służyć wypracowaniu języka, pozwalającego na prowadzenie skutecznego dialogu o kulturze i jej wartościach w kontekście PARTNERSTWA (3 „P”), tj. pomiędzy POLITYKAMI, PROFESJONALISTAMI (zarówno po stronie administratorów, jak i artystów) oraz PUBLICZNOŚCIĄ (społeczeństwo)<sup>14</sup>.

Szukając definicji wartości niematerialnych, J. Holden mówi o zasadach przyjętych w tym obszarze przez świat biznesu: „definicja wartości niematerialnych winna być wspólna dla wszystkich i spójna”, „wartości niematerialne powinny być ujawniane, innymi słowy powinniśmy o nich rozmawiać”<sup>15</sup>.

W tym miejscu pragnę zwrócić uwagę na pojęcie zysku, które w świecie biznesu jest związane wyłącznie z zyskiem finansowym. Wartości niematerialne zaś są postrzegane tylko jako wartość dodana, której nie można ująć w postaci liczb w bilansie rocznym. Tymczasem w przypadku publicznych instytucji kultury właśnie ta wartość dodana jest istotą ich działania. Sensem istnienia instytucji kultury nie jest generowanie zysku finansowego. Zacytuję tu Joannę Orlik, dyrektora Małopolskiego Instytutu Kultury, która pisze, że

„... sensem istnienia instytucji kultury jest ruch myśli wywołany w odbiorcy przez jej wytwory. Instytucja kultury, z której wychodzimy nieporuszeni, obojętni, niewzbogaceni, tacy sami, nie ma racji bytu. Jeśli nie zachwyca, to przegrała, jeśli nie porusza, to nie spełnia swego podstawowego zadania. Jeśli bulwersuje, to doskonale, to znaczy, że dotyka ważnej społecznie sfery. Jeśli nikogo nie obchodzi, równie dobrze może zostać zamknięta. Inna rzecz, czy musi w tym samym stopniu dotykać wszystkich, którzy korzystają z jej oferty – na pewno nie. Ale trze-

<sup>12</sup> J. Holden, *Cenić kulturę*, „Zarządzanie w Kulturze” 2005, t. 6, s. 129–137.

<sup>13</sup> J. Holden, *Cenić kulturę*, s. 133–134.

<sup>14</sup> Potwierdzeniem braku wspólnego języka dla konstruktywnego dialogu o kulturze i jej finansowaniu było kilka wystąpień w trakcie Kongresu Kultury w Krakowie, 2009, o czym szerzej: J. Szulborska-Lukaszewicz, *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze”, 2009, t. 10, s. 345–354.

<sup>15</sup> J. Holden, *Cenić kulturę*, s. 133–134.

ba wówczas zadać sobie pytanie, czy nie odpowiadamy na potrzebę wyłącznie garstki zapaleńców, bo dokąd wtedy mają się ze swoimi pytaniami udać inni członkowie społeczności”<sup>16</sup>.

Zysk niematerialny, powstający w wyniku konkretnych policzalnych efektów, które można przedstawić w postaci liczby wydarzeń i frekwencji, jest zdecydowanie istotniejszy niż zysk finansowy. Choć, niezależnie od kryzysu gospodarczego, zyski niematerialne publicznych instytucji kultury powinny być generowane z uwzględnieniem i głęboką świadomością kosztów finansowych. Swoboda w działaniach twórczych nie może być rozumiana jako nieograniczoność budżetu, wprost przeciwnie, animatorzy, artyści, menedżerowie, wreszcie instytucje kultury muszą dostosowywać swoje projekty do możliwości budżetu, nadrzędnym celem czyniąc efekt artystyczny czy edukacyjny – nie zysk finansowy.

Oczywiście, są dobra kultury – w obszarze przemysłów kreatywnych, które generują i będą generowały dochód finansowy, jednak – poza obszarem przemysłów kreatywnych zysk jako konkretny przychód powstanie przede wszystkim w sferze niematerialnej. I na tym polega podwójna trudność pracy menedżera kultury w sektorze publicznym, aby generować zyski w sferze niematerialnej bez strat w sferze finansowej: umieć wykreować świetny produkt czy usługę w ramach aktywnie pozyskiwanych środków.

## Kultura i animacja kultury w kontekście działań biznesowych

Z punktu widzenia sektora kultury, sektor biznesu to zbiór potencjalnych mecenasów<sup>17</sup>, filantropów<sup>18</sup> i sponsorów<sup>19</sup>, od których w ogromnej mierze (obok finansów publicznych) zależy kondycja sektora kultury.

<sup>16</sup> J. Orlik, *Instytucja kultury jako ameba* [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje w czasach kryzysu*, Poznań 2010, s. 123.

<sup>17</sup> Pierwszym w dziejach znanym protektorem artystów, przede wszystkim pisarzy i poetów, był rzymski arystokrata Caius Cilnius Maecenas (70 r. p.n.e. – 8 r. p.n.e.), przyjaciel i współpracownik cesarza Oktawiana Augusta. To jego imię stało się synonimem patrona sztuki i artystów (*Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. 4, s.140).

<sup>18</sup> Fundamentalne rozróżnienie pomiędzy działalnością charytatywną i filantropią wprowadza Andrew Carnegie, amerykański przedsiębiorca, mecenas kultury, w jednym z tekstów założycielskich amerykańskiej filantropii *The Gospel Wealth* z roku 1889. Działalność charytatywna polega według niego na obdarowywaniu ludzi w potrzebie, aby przynieść im ulgę w danej chwili, co nie daje stałej poprawy, zaś filantropia polega na tworzeniu mechanizmów dla wszystkich, którzy zechcą z nich skorzystać. Jak pisze F. Martel: „dla Carnegiego (zła) działalność charytatywna polega na daniu głodnemu ryby, podczas gdy (dobra) filantropia polega na nauczaniu go, jak samemu łowić”. Cyt. za: F. Martel, *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2008. Dlatego też A. Carnegie za życia inwestował w uniwersytety i biblioteki (dzięki niemu na przełomie XIX i XX w. zbudowano i urządzono około 2,5 tys. bibliotek publicznych, bezpłatnie udostępniających zbiory. Za jego sprawą zostało wzniesione słynne dziś i najbardziej prestiżowe w Stanach Zjednoczonych centrum muzyki poważnej – Carnegie Hall. Z kolei z inicjatywy Abby Aldrich Rockefeller w latach trzydziestych XX wieku, powstało Museum of Modern Art w Nowym Jorku (MoMA), pierwsze



Najlepszym przykładem zależności pomiędzy działaniami animatorów i menedżerów kultury a sektorem biznesu na gruncie lokalnym, może być realizowany w Krakowie od roku 1996 konkurs dla podmiotów i osób wspierających kulturę „Mecenas Kultury Krakowa”<sup>20</sup>. W roku 2000 – zgodnie z informacją podaną we wnioskach, potwierdzoną następnie przez zgłoszone do konkursu firmy – siedem kolejnych najwyżej notowanych podmiotów zainwestowało w kulturę Krakowa kwotę 4 396 654 zł, tj. wyższą niż środki przeznaczone na kulturę przez Gminę Miejską Kraków w ramach programu „Mecenas Kulturalny Miasta Krakowa. Dotacje i zakup usług”. Siedem najwyżej notowanych firm w roku 2001 zainwestowało w kulturę łącznie 4 983 593 zł, co stanowiło kwotę porównywalną ze środkami przekazanymi w tym samym roku z budżetu miasta na dotacje do projektów kulturalnych. Dane te potwierdzają, jak ważne dla funkcjonowania i rozwoju krakowskiej kultury są pozabudżetowe źródła jej finansowania<sup>21</sup>.

Jak jednak zachęcić sektor biznesu, jak zachęcić przedsiębiorców polskich do zwiększania nakładów na kulturę?

Ani działalność filantropijna, ani tradycja mecenatu przedsiębiorstw w Polsce – mimo licznych przykładów dobrych praktyk – nie są tak silne jak w Stanach Zjednoczonych<sup>22</sup>. Filantropia w USA jest pojmowana jako dar, który nie ma nic wspólnego z marketingiem czy reklamą, nic wspólnego z jakąkolwiek wymianą<sup>23</sup>. Tak

---

amerykańskie muzeum zajmujące się wyłącznie sztuką współczesną. W 1939 r. w Nowym Jorku otwarto Museum of Non-Objective Painting, prezentujące, gromadzoną począwszy od końca lat dwudziestych XX w. przez Solomona R. Guggenheima kolekcję obrazów Marca Chagalla, Paula Klee, Vasila Kandinskiego. Od 1952 r. muzeum nosi nazwę Muzeum Guggenheima.

<sup>19</sup> Początki sponsoringu datuje się na lata dwudzieste XX w. Sponsoring [z ang. *sponsoring*, *sponsorship*; niem. *Fördern*; franc. *Commanditaire*] to działanie marketingowe, forma promocji produktu lub przedsiębiorstwa, to „umowa partnerska, w której sponsor przekazuje podmiotowi sponsorowanemu środki konieczne do realizacji jego celów, w zamian za wykorzystanie tkwiącego w nim potencjału komercyjnego, który umożliwia promocję wizerunku przedsiębiorstwa, jego marek czy produktów. Dzięki udziałowi we wspieranej inicjatywie uzyskuje się efekt kojarzenia z tym, co ona sobą reprezentuje, a pozytywny obraz sponsorowanego przenosi się na sponsora. Znak sponsora towarzyszy imprezom lub działaniu sponsorowanych instytucji”. Cyt. za: A. Sznajder, *Wprowadzenie do sponsoringu*, „Brief” nr 6/2000. Ze względu na ogromne nasycenie rynku tradycyjną reklamą, sponsoring stał się jedną z szybciej się rozwijających, skuteczniejszą i subtelniejszą formą promocji.

<sup>20</sup> Zob. *Mecenas Kultury Krakowa* [w:] J. Szulborska-Lukaszewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Biblioteka Zarządzania Kulturą, Kraków 2009, s. 187–191.

<sup>21</sup> Zob. J. Szulborska-Lukaszewicz, *Mecenas czy sponsor?* [w:] *Mecenas Kultury Krakowa Roku 2002*, Kraków 2003.

<sup>22</sup> Źródła amerykańskiej filantropii mają swe korzenie w ideach protestantyzmu, zgodnie z którymi na człowieku spoczywa odpowiedzialność za bogactwa, które zostały mu powierzone. W myśl tej zasady słynny filantrop, Andrew Carnegie, uważał, że za życia należy wydawać zgromadzone środki na szlachetne cele. W ten sposób, nadal dobrze zarządzając środkami, „zwracał nadmiar swego bogactwa” współobywatelom. Zob. więcej: F. Martel, *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*.

<sup>23</sup> W Polsce dodatkowo trudną i krępującą sprawą dla instytucji kultury są tzw. kompensacje i wymiany, niemożliwe do pomyślenia w przypadku filantropii w USA – czyli np. gratisowe bilety lub inne działania podjęte w zamian za wymianę wizerunku. Jeśli amerykańska firma chce przekazywać dary dla sektora *non-profit*, nie oczekując żadnych korzyści – wówczas zakłada fundację.

pojmowana filantropia stanowi 94% ekonomii daru w USA. Zupełnie innego rodzaju działaniem jest mecenat przedsiębiorstw (*corporate funding*). Pojmuje się go jako wymianę wizerunku. W tym przypadku działalności handlowej przedsiębiorstwa towarzyszą dary dla sektora nienastawionego na zysk, dokonywane w celu typowej wymiany o charakterze marketingowym. Jednak rola przedsiębiorstw jako mecenasów kultury w Stanach Zjednoczonych jest marginalna, a jego oddziaływanie stosunkowo niewielkie – średnio 5,6% ogółu sumy darów<sup>24</sup>.

Zwykle wydatki na mecenat sztuki przedsiębiorstwa księgują w tej samej kategorii co reklamę i marketing, a jeśli są one odpisywane od podatku, to dlatego, że są odejmowane od obrotów przed obliczeniem podatku, tak jak wszelkie inne wydatki na dobroczynność.

Od roku 1935 przedsiębiorstwa w USA mogą odpisać dary na cele filantropijne do 5% swego dochodu przed opodatkowaniem.

Chociaż więc w Stanach Zjednoczonych nie ma Ministerstwa Kultury, to kultura i sztuka nie są tam pozostawione same sobie, nie rządzą nimi wyłącznie prawa rynku. Począwszy od Andrew Carnegiego<sup>25</sup>, poprzez Fundację Forda, przez lata tworzył się tam oryginalny system finansowania kultury, oparty przede wszystkim na skutecznej polityce fiskalnej oraz tysiącach fundacji, które wspierają kulturę, a także aktywności samego społeczeństwa.

Tymczasem w roku 2006 w Polsce, analizując dostępne dane, tylko 31,5% dorosłych Polaków (tj. około 9,5 mln osób), przekazało pieniądze lub dary rzeczowe dla organizacji pozarządowych, ruchów społecznych lub religijnych<sup>26</sup>. Jeśli chodzi o kulturę, wciąż dość powszechnie jest postrzegana jako zbytek, więc generalnie brak u nas nawyku wspierania kultury. Ci, co rozumieją potrzebę inwestycji w kulturę – najczęściej pracownicy sektora kultury, a także urzędnicy i politycy, którzy w przemówieniach podkreślają wagę kultury w rozwoju gospodarczym – zamiast dawać dobry przykład innym, najczęściej uważają, że należy im się nieodpłatny dostęp do dóbr i usług kulturalnych. Znakomitym przykładem może być tu krakowska noc teatrów, kiedy wiele bezpłatnych wejściówek – zamiast do punktów informacji miejskiej – trafia w ręce niebiednych przecięź, mogących więc zainwestować w bilet do teatru w ciągu roku, lokalnych polityków, radnych i urzędników wyższych szczebli.

Z filantropią firm nie jest lepiej. Co trzeci ankietowany uważa, że w świecie biznesu większość podmiotów kieruje się zasadą „zysk za wszelką cenę” (35%). W opozycji do takiego stwierdzenia stoi 30% respondentów, a 33% trudno się do tej opinii ustosunkować<sup>27</sup>.

<sup>24</sup> W 1966 r., w ramach mecenatu przedsiębiorstw, zainwestowano w USA 22 mln dolarów w sztukę, zaś w 2008 r. około 1,6 mld dolarów. Zob. F. Martel, dz. cyt.

<sup>25</sup> Zob. przypis 16 i 20.

<sup>26</sup> Raport z badania: *Organizacje pozarządowe w otoczeniu społecznym. Wolontariusze i sponsorzy*, Łódź 2008, s. 66.

<sup>27</sup> *Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, Fundacja COMMITMENT TO EUROPE arts & business, Warszawa 2008, s. 6.

Coraz częściej wprawdzie podmioty gospodarcze w Polsce mówią o korporacyjnej odpowiedzialności społecznej, odpowiedzialności biznesu za kulturę, deklarując chęć budowania marki poprzez wspieranie konkretnych obszarów w sektorze kultury<sup>28</sup>.

Korporacyjna odpowiedzialność społeczna<sup>29</sup> to założenie, że podmioty komercyjne, poza maksymalizacją zysków udziałowców, muszą w swej działalności brać pod uwagę obowiązki wobec społeczeństwa, w którym działają, pełniąc rolę tzw. dobrych obywateli. Stanowisko to pojawiło się w literaturze o zarządzaniu już w latach pięćdziesiątych XX wieku i różniło się od stanowiska sformułowanego przez Milтона Friedmana, które zdominowało literaturę z zakresu zarządzania w latach sześćdziesiątych XX wieku i dalekie było od przypisywania firmom obowiązku działań filantropijnych na rzecz społeczeństwa. Friedman uważał bowiem, że zysk ekonomiczny przedsiębiorstwa już sam w sobie stanowi dobro społeczne, a korporacje najlepiej służą społeczeństwu, maksymalizując zyski udziałowców swoich firm. Dodatkowym walorem są tworzone miejsca pracy<sup>30</sup>. Piękno marketingu społecznego polega na tym, że

„...Dobro nie jest osiąganym kosztem celów firmy czy na odwrót. Przeciwnie: największe dobro celu danej inicjatywy jest generowane przy równoczesnym osiągnięciu dobra dla firmy”<sup>31</sup>.

Niezależnie jednak od założeń (czynienie dobra dla samego dobra czy też czynienie dobra, aby dobrze na tym wyjść) istotnym warunkiem filantropii i sponsoringu podmiotów gospodarczych pozostaje dobrowolność. Muszą one chcieć podejmować działania na rzecz osób innych niż udziałowcy w stopniu wyższym niż wymaga tego prawo.

W Polsce na obecnym etapie zaangażowania firm w działalność filantropijną bądź sponsoring na rzecz sektora kultury warto może rozróżnić, zgodnie z koncepcją Williama C. Fredericka, korporacyjną odpowiedzialność społeczną (świadomość potrzeby działania) i korporacyjną odpowiedź społeczną (odpowiedź na potrzeby społeczne, konkretne akcje, które organizacja podejmuje z własnego wyboru w odpowiedzi na określone problemy społeczne)<sup>32</sup>.

Istnieją jednak także firmy, które w ewidentny sposób wykorzystują kulturę dla swoich interesów, z naruszeniem, według mnie, zasad etyki. Myślę tu np. o firmie Allianz, przyznającej już od 10 lat Krakowską Nagrodę Allianz „Kultura – Nauka – Media”. Jaki bowiem tytuł ma bank (czy przedtem towarzystwo ubezpieczeń)

<sup>28</sup> Szczegółowe badania na ten temat przeprowadziła w latach 2006 i 2008 oraz opublikowała Fundacja COMMITMENT TO EUROPE arts & business. Zob. A. Podczaska, K. Kujawiak-Krakowska, *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce*, Warszawa 2007; zob. także: Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki, 2008, [http://www.cte.org.pl/dokument34\\_.html](http://www.cte.org.pl/dokument34_.html) [odczyt: 2.03.2012].

<sup>29</sup> Korporacyjna odpowiedzialność społeczna (KOS) w języku angielskim – Corporate Social Responsibility (CSR) i odpowiedzialność biznesu za kulturę – Corporate Cultural Responsibility (CCR).

<sup>30</sup> Zob. więcej: M. Kostyra, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.

<sup>31</sup> P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym*, Poznań 2005, s. 23.

<sup>32</sup> Zob. więcej: M. Kostyra, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku...*

do udzielania honorowych nagród? Rozumiałabym sens i przyzwolenie społeczne przedstawicieli sektora kultury dla tej inicjatywy, gdyby Allianz przyznawał nagrodę finansową, wspierając laureata w zakresie realizacji nowego spektaklu, wystawy czy koncertu, ale fundowanie nagrody w postaci statuetki? Nie realizując procedury konkursowej, Allianz musiałoby zapłacić np. Muzeum Narodowemu czy Teatrowi Łaźnia za promocję i ekspozycję swojej statuetki NIKE<sup>33</sup>, a tak poprzez formułę konkursu laureaci sami się chwala, promując sprytny Allianz. Powstaje tylko pytanie o prestiż tej nagrody.

## Etyka pracy animatora i menedżera kultury

Etyka pracy animatora i menedżera kultury dotyczy wielu obszarów: zarówno budowania oferty edukacyjno-kulturalnej czy programowania działań animacyjnych, jak i odpowiedzialności za ofertę, produkty i usługi, ich jakość i bezpieczeństwo (w kontekście kultury masowej) oraz reklamę. Zasady etyki w pracy animatora i menedżera kultury są ogromnie istotne także w kontekście budowania trwałej relacji z odbiorcą/uczestnikiem wydarzeń, opartej na zaufaniu, a także w kontekście diagnozowania potrzeb społecznych i redukowaniu obecności tzw. poszukiwaczy rent<sup>34</sup>.

Na temat zagrożeń, jakie niesie rozprzestrzeniająca się ekspansywnie kultura masowa, pisali już w połowie XX wieku Theodor W. Adorno i Max Horkheimer, krytykując media za świadome nadużywanie pojęcia „masowości”, kojarzonego zwykle z tym, co nieszkodliwe, a więc bezpieczne i dobre dla wszystkich<sup>35</sup>. Tymczasem przecież – według Adorno – „Kultura masowa zagraża jednostce, pochłaniając całkowicie jej wolny czas i redukując maksymalnie chwile refleksji”<sup>36</sup>. Podstawową cechą przemysłu kulturowego jest bowiem **zanik indywidualności i schematyzm. Wszystkie produkty są przykrojone na miarę masowej konsumpcji.** To, co dominiuje, to dbałość o szczegół techniczny i efekt.

W *Dialektyce oświecenia*, opisując przemysł kulturalny, jako część otaczającej nas kultury popularnej, Adorno i Horkheimer negatywnie oceniają producentów kultury masowej – jako osoby podlegające olbrzymiej presji konformizmu i chęciom pozyskania jak najszerszych kręgów odbiorców w szybki i łatwy sposób. Ze względu na ogromny trud wyprodukowania czegoś, co się samo obroni, świadomie obniża-

<sup>33</sup> Dodatkiem do statuetki w pierwszych edycjach tego konkursu była możliwość uzyskania tańszego ubezpieczenia, a więc zasilenie grona klientów Allianz.

<sup>34</sup> Istnieje wiele organizacji, które nie realizują projektów z potrzeby serca, ale wyłącznie dla uzyskania dochodu w wymiarze finansowym.

<sup>35</sup> „Przemysł kulturowy celowo nadużywa »mas«, by ich mentalność uznawaną za daną raz i niezmienną podwoić, utrwalić, umocnić. Nie masy, lecz ideologia przemysłu kulturowego jest tutaj miarą (sprzedaż). Choć przecież przemysł nie mógłby istnieć, gdyby nie dostosował się do mas”. Zob. M. Horkheimer, T.W. Adorno, *Dialektyka oświecenia* (tłum. M. Łukaszewicz, postłowie M.J. Siemek), Warszawa 1994.

<sup>36</sup> Zob. T.W. Adorno, *Minima Moralia*, Kraków 1993, s. 240.

ją oni wymagania wobec swoich produktów. Tu pojawia się konflikt etyczny bardzo charakterystyczny dla naszych czasów. Powinni go unikać współcześni animatorzy i menedżerowie kultury, choć z pewnością nie jest to łatwe, jeśli nie działają na własną rękę, lecz na zlecenie czy np. na podstawie umowy o pracę, a praca ta jest jedynym źródłem utrzymania.

Adorno i Horkheimer podkreślają, że współczesnego intelektualisty nie określa już z góry żadna kategoria (nawet wykształcenie), a najważniejszym efektem przemysłu kulturowego jest tzw. ANTYOŚWIECENIE – rozumiane jako pozór oświecenia. Postępujące bowiem techniczne zdominowanie przyrody to krok do krępowania świadomości człowieka. Przemysł kulturowy skutecznie spekuluje na stanie świadomości i nieświadomości milionów ludzi, hamując tym samym kształtowanie się autonomicznych, samodzielnych, świadomie oceniających i podejmujących decyzje jednostek, będących przesłanką demokratycznego społeczeństwa<sup>37</sup>.

Choć współcześnie nie wyobrażamy sobie świata bez przemysłów kultury, to nie sposób nie przyznać racji wielu poglądom Adorno i Horkheimera, zaś tworzenie konkurencyjnej wobec kultury masowej oferty kulturowej, stymulowanie społeczności do myślenia i ograniczanie absolutnego zaufania do wszystkiego, co opublikowane w Internecie, to wyzwania dla animatorów społeczno-kulturalnych.

Od animatorów kultury i menedżerów zależą więc zarówno treści, metody, jak i stosunki w grupie. Każdorazowe naruszenie zasad etyki może prowadzić do manipulacji zamiast animacji kulturowej i etycznego gospodarowania zasobami instytucji kultury.

Istotnymi problemami pozostają:

- a) ocenianie poziomu oddziaływania społecznego pracy animatora i menedżera w kontekście wielkości wydatkowanych środków finansowych (przy braku skutecznych, obiektywnych wymiernych wskaźników służących monitorowaniu i ewaluacji)
- b) odwoływanie się do zasad społecznej odpowiedzialności czy odpowiedzialności za przyszłe pokolenia – przy braku jednolitego systemu wartości.

Mimo odmienności zadań i roli animatora społeczno-kulturalnego oraz menedżera kultury (jako menadżera publicznego) we współczesnym świecie, istnieje wiele kompetencji niezbędnych obu aktorom życia publicznego – animatorowi i menedżerowi kultury.

Kompetencje te są konieczne w rozwiązywaniu licznych podobnych, napotykanych w ich działalności, barier i problemów. Jednym z nich jest wspomniana już kwestia „zysku”, pojmowanego przeze mnie w bardzo szerokim sensie – daleko wykraczającym poza czysto matematyczne działania, choć nawiązującym do ekonomiki jako sztuki racjonalnego gospodarowania zasobami w celu ich pomnażania. Zarówno w przypadku animatora, jak i menedżera kultury chodzi przecież o pomnażanie zasobów społecznych, potencjału społecznego, inwestowanie w kapitał ludzki poprzez współtworzenie oferty kulturalnej oraz programów animujących społeczność.

<sup>37</sup> M. Horkheimer, T.W. Adorno, *Dialektyka oświecenia...*

Konieczne jest wobec tego – w kontekście działań animatora i menedżera – zdefiniowanie na nowo pojęcia „zysku”, zysku postrzeganego w dwóch wymiarach – społecznym (ożywienie środowiskowe) i gospodarczym (wpisanie zysku społecznego w konkretne optymalne warunki finansowe przy efektywnym wykorzystaniu posiadanych zasobów każdego rodzaju).

Cele stawiane przed animatorem i menedżerem kultury, wbrew temu, o czym pisze Janusz Gajda<sup>38</sup>, nie pozostają wobec siebie w opozycji. W obu przypadkach nie mogą być osiągnięte środkami i metodami pozostającymi w sprzeczności z zasadami kodeksu etyki. Menedżerem kultury, jak i animatorom powinno przyświecać to samo przesłanie w zakresie pojmowania kultury i jej roli w życiu człowieka, przede wszystkim kultury jako *paidei*. Dopiero w dalszej kolejności jako towaru, produktu wartościowego, ale nie tylko efektownie opakowanego, oferowanego z naciskiem na podaż, nie na popyt, choć koniecznie z uwzględnieniem popytu.

Bezwzględne prawa rynku, nieuczciwość wkalkulowana w działania, osiągnięcie celu za wszelką cenę – te sformułowania mogą ewentualnie dotyczyć menedżera działającego w sferze biznesu, a nie menedżera funkcjonującego w sektorze publicznym czy organizacji pozarządowych.

W niniejszej prezentacji brak wprowadzie miejsca na osobne omówienie funkcji animatora i menedżera kultury. Temu zagadnieniu poświęcono osobny panel<sup>39</sup>. Warto jednak podkreślić, że wymogi rzeczywistości, a czasem także indywidualne talenty sprawiają, iż spotykamy ludzi, którzy – nie wykraczając poza normy etyki – znakomicie łączą talenty menedżerskie i animacyjne w jednej osobie. Wyższe uczelnie starają się zaopatrzyć przyszłych animatorów w podstawową wiedzę z zakresu zarządzania instytucją publiczną i organizacją *non-profit*, potencjalnych menedżerów kultury zaś – w wiedzę z zakresu animacji kultury i animacji społeczno-kulturowej. Jednak kreatywność animatora nie zawsze idzie w parze z zadaniami zarządzania fi-

<sup>38</sup> 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.128–137.

<sup>39</sup> Chcąc jednak podkreślić różnice talentów i kompetencji animatora i menedżera kultury – za Barbarą Jedlewską – przypomnę tylko, że od animatora kultury oczekuje się, „by świadomie ingerował w lokalną rzeczywistość społeczno-kulturową i powodował w niej konstruktywne zmiany w sferze postaw, wartości, stylów życia jednostek, grup i całych społeczności. (...) Na listach kluczowych zadań animatora eksponowane są przede wszystkim następujące wyzwania: ożywianie sfery życia kulturalnego, pobudzanie ludzi do twórczej aktywności, integrowanie grup i środowisk poprzez kulturę/sztukę, tworzenie nowych ognisk kultury, inicjowanie przedsięwzięć kulturalnych/artystycznych, wyzwalanie potencjałów twórczych tkwiących w jednostkach, małych grupach, budzenie uśpionych sił środowiskowych. (...) Animator środowiskowy – w myśl idei animacji społeczno-kulturalnej – winien funkcjonować jako DOBRY DUCH kultury lokalnej, LOKOMOTYWA życia społeczno-kulturalnego oraz DUSZA instytucji i organizacji społeczno-kulturalnych i edukacyjnych”. B. Jedlewska, *Misja i prestiż współczesnego animatora kultury* [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Olsztyn 2009, s. 114–117.

Menedżer kultury z kolei, to osoba zarządzająca, członek naczelnego kierownictwa, odpowiedzialny za ogólne zarządzanie organizacją, ustala jej politykę organizacyjną i kieruje wzajemnymi relacjami pomiędzy organizacją a jej otoczeniem; może pełnić funkcję kierownika funkcjonalnego, liniowego, ale także kierownika niezależnego projektu.

nansami czy kadrami. Tu potrzebne są inne predyspozycje. Inne relacje buduje się w przypadku struktur podległościowych (przełożony – podwładny, gdzie wydawanie poleceń pozostaje na porządku dziennym), inne tam, gdzie nie powinno dochodzić do narzucania woli.

Nawiązując jednak do wypowiedzi Petera F. Druckera, jednego z najwybitniejszych ekspertów w dziedzinie zarządzania, widzimy, że – na podstawie obserwacji zmieniającego się świata – sformułował on nowe zadania dla animatorów i menedżerów kultury, pokazując wspólną płaszczyznę:

„Musicie nauczyć się zarządzać w sytuacjach, w których nie macie władzy i nie możecie rozkazywać, w których ani nie jesteście kontrolowani, ani nie sprawujecie kontroli. Podręczniki zarządzania wciąż mówią tylko o zarządzaniu podwładnymi. Ale wy już przecież nie oceniacie menedżera w kategoriach liczby podlegających mu ludzi. Ten standard nie ma takiego znaczenia jak stopień skomplikowanej pracy, informacje w niej wykorzystywane i tworzone oraz różnorodność relacji potrzebnych do wykonywania tej pracy”<sup>40</sup>.

Wreszcie, na koniec, przytoczę wypowiedź Doroty Ilczuk, która pisząc o domach kultury, pyta wprost, kto powinien być dyrektorem domu czy ośrodka kultury? Menedżer czy animator? I sama odpowiada na to pytanie: „**Idealem byłby wykształcony menedżer z głową pełną śmiałych projektów animacyjnych, czyli menedżer-animator – dwa w jednym.** Jeśli taki ktoś jest i chce zarządzać domem kultury, to znakomicie!”<sup>41</sup>.

Podsumowując, kultura, polityka i biznes – choć nie zawsze zdajemy sobie z tego sprawę – to obszary dość mocno wzajemnie od siebie uzależnione. Kultura zależy od polityki, biznesu i biznesmenów, a poziom debaty politycznej i rozwój gospodarczy kraju od poziomu rozwoju jego kultury. Osobami, które znakomicie mogą dziś integrować te trzy sektory na płaszczyźnie kultury, budować między nimi relacje i więzi, wreszcie poprzez te działania lobbować na rzecz kultury, są animatorzy i menedżerowie kultury. Najbardziej zaś oczekiwanym rezultatem tych działań byłyby istotne zmiany w polityce podatkowej w naszym kraju, zachęcające przedsiębiorców do inwestowania w kulturę, a przez to wzbogacenie i zróżnicowanie źródeł potencjalnych przychodów na rzecz sektora kultury.

## Bibliografia

- Adorno T.W., *Minima Moralia*, Kraków 1993, s. 240.  
*Aktywne Domy Kultury*, Warszawa 2009, zob. <http://www.aktywnedomykultury.pl/download.php>  
[odczyt: 1.03.2012].  
Borowiecki R. (red.), *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce*, Kraków 2004.  
Drucker P.F., *Zawód menedżer*, Warszawa 2004.

<sup>40</sup> P.F. Drucker, *Zawód menedżer*, Warszawa 2004, s. 285.

<sup>41</sup> D. Ilczuk, *Menedżer kultury – zadania, rola w środowisku lokalnym, pieniądze czy wartości?* [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak, *Dom kultury w XXI wieku – wizje...*

- Europejska agenda kultury w dobie globalizacji świata*, Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 10 maja 2007 r.
- Gajda J., *Kształcenie animatorów i menedżerów kultury: sprzeczność czy komplementarność założeń* [w:] B. Jedlewska (red.), *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, Lublin 2006.
- Holden J., *Cenić kulturę*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 6, Kraków 2005.
- Horkheimer M., Adorno T.W., *Dialektyka oświecenia* (tłum. M. Łukasiewicz, posłowie M.J. Siemek), Warszawa 1994.
- Ilczak D., *Menedżer kultury – zadania, rola w środowisku lokalnym, pieniądze czy wartości?* [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Olsztyn 2009.
- Institucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czynnowa jakość?*, J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), Poznań 2009.
- Jedlewska B., Skrzypczak B. (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Olsztyn 2009.
- Kostyra M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.
- Martel F., *Polityka kulturalna Stanów Zjednoczonych*, Warszawa 2008.
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, Warszawa 2004.
- Nowa encyklopedia powszechna PWN*, t. 4, Warszawa 1996.
- Orlik J., *Institucja kultury jako ameba* [w:] *Institucje w czasach kryzysu*, J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), Poznań 2010.
- Po co państwu kultura?*, debata 17 czerwca 2010 w Instytucie Kultury w Warszawie, [www.obywa-telekultury.pl](http://www.obywa-telekultury.pl). [odczyt: 25.02.2012].
- Podczaska A., Kujawiak-Krakowska K., *Sponsoring kultury i sztuki w praktyce*, Warszawa 2007.
- Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, 2008, [http://www.cte.org.pl/dokument34\\_.html](http://www.cte.org.pl/dokument34_.html) [odczyt: 2.03.2012].
- Raport – diagnoza domów kultury w województwie mazowieckim*, dr M. Theiss (red. nauk.), M. Biulek-Graczyk (red.), Warszawa 2009.
- Raport z badania: *Organizacje pozarządowe w otoczeniu społecznym. Wolontariusze i sponsorzy*, Łódź 2008.
- Raport z ilościowych badań sponsoringu kultury i sztuki*, Fundacja COMMITMENT TO EUROPE arts & business, Warszawa 2008.
- Sznajder A., *Wprowadzenie do sponsoringu*, „Brief” nr 6/2000.
- Szulborska-Łukasiewicz J., *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 10, 2009.
- Szulborska-Łukasiewicz J., *Polityka kulturalna w Krakowie*, Biblioteka Zarządzania Kulturą, 2009.
- Szulborska-Łukasiewicz J., *Mecenas czy sponsor?* [w:] *Mecenas Kultury Krakowa Roku 2002*, Kraków 2003.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, Dz.U. 2003, nr 96 poz. 873, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym, Dz.U. nr 19 poz. 100.
- Uzupełnienie Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2020*, Warszawa 2005.
- Zielona Księga w sprawie uwalniania potencjału przedsiębiorstw z branży kultury i branży twórczej*, Komunikat Komisji Europejskiej z dnia 27 kwietnia 2010 r. KOM (2010)183.
- „ZOOM na domy kultury”, [www.zoomnadomykultury.pl](http://www.zoomnadomykultury.pl) [odczyt 1.03.2012].