

Dorota Sieron-Galusek

KILKA UWAG NA TEMAT ZARZĄDZANIA INSTYTUCJĄ KULTURY W POLSCE

W niniejszym artykule chcę zwrócić uwagę na kondycję instytucji kultury, wskazać możliwą do zastosowania metodę oceny, wpływającą na efektywność funkcjonowania podmiotów realizujących zadania ze sfery kultury. Zaprezentowane wnioski zostały sformułowane na podstawie dokonanego przeze mnie porównania instytucji państwowych i samorządowych z instytucjami *non profit*¹. Pragnę wszakże zaznaczyć, że intencją zestawienia nie jest wskazanie idealnego modelu instytucji prowadzącej działalność kulturalną. Zważywszy na złożoność świata kultury, podejmowanie tego typu wyzwań jest bez wątpienia zadaniem karkołomnym. Można jednak zapytywać o to, co stanowi o efektywności działania instytucji, traktując odpowiedzi jako próby sformułowania metody ich oceny. Trudno dziś nie dostrzec, że zapożyczone z nauk ekonomicznych kryteria marketingowe okazały się niewystarczające dla oceny podmiotów działających na rynku kultury. Oczywiście, umiejętność wykorzystywania narzędzi marketingowych znacznie wpływa na skuteczność działania. Obserwacja polskiego rynku kultury pokazuje, że pracownicy omawianego sektora potrafią wdrażać strategie marketingowe związane z realizowanymi projektami; zaproponować odpowiedni produkt, cenę, zadbać o dystrybucję i promocję w mediach czy poprzez afisz. Brakuje jednak myślenia o strategii rozwoju instytucji. Zarządzanie nie jest rozumiane jako długofalowy proces, w którym narzędzia marketingowe wykorzystywane są w sposób przemyślany do realizacji misji instytucji. Zmiana tej sytuacji wydaje się mieć kluczowe znaczenie w kształtowaniu polskiego rynku kultury. Wymaga to przede wszystkim spojrzenia na rolę instytucji w dłuższej perspektywie czasowej, co pociąga za sobą rezygnację z pojmowania skutecznego zarządzania jako działania przynoszącego natychmiastowy skutek. Ów „natychmiastowy” zazwyczaj okazuje się „krótkotrwały”, inaczej niż jeśli przyjąć dalekosiężną perspektywę, w której pełna wartość działania ujawnia się po pewnym czasie, niejako w czasie dojrzenia, trwa. Tylko wówczas rynkowa pozycja instytucji kultury może stać się stabilna. Pomaga w tym wydatnie społeczna akceptacja określonych wzorców zachowań, zwłaszcza swoistego „snobizmu” na uczestnictwo w kulturze i korzystanie z jej dóbr.

¹ Badania porównawcze prowadzone były w ramach mojej pracy doktorskiej *Instytucjonalne formy kultury po reformie administracyjnej kraju – analiza wybranych przykładów*, napisanej pod kierunkiem prof. dr. hab. Emila Orzechowskiego.

Mówiąc o marketingu, należy wskazać dwa poziomy rozumienia tego pojęcia: konceptualny i funkcjonalny². Na poziomie konceptualnym oznacza on koncentrację na kliencie we wszystkich działaniach instytucji, staje się swego rodzaju filozofią obowiązującą wszystkich pracowników. Na poziomie funkcjonalnym zajmuje się nim wyspecjalizowana część organizacji: zespół ludzi odpowiedzialnych za badania rynkowe, ustalenie ceny, promocję, dystrybucję, słowem – odpowiedni dział. W pierwszym przypadku każdy kontakt z klientem jest okazją ku temu, aby dostarczyć mu korzyść, wartość. Nie ma znaczenia, czy w jego efekcie klient nabędzie oferowane mu dzieło czy usługę. Nawet jeżeli nie skorzysta z oferty instytucji, odejście usatysfakcjonowany i zapewne wkrótce powróci do niej. Tak rozumiany marketing nie jest synonimem sprzedaży, a całościowym podejściem do zarządzania. Instytucja powinna bowiem przyjąć marketing za swego rodzaju filozofię, w myśl której beneficjentom dostarcza się maksymalnych korzyści i wartości. W ślad za nią każdemu ogniwu organizacji nadaje się strukturę pozwalającą zwiększyć oferowaną odbiorcy wartość, a wszystkich pracowników skłania do uznania marketingu za część własnej działalności. Wówczas to instytucje stają się „kulturalne” w pełnym znaczeniu tego słowa. Realizują bowiem swe cele kulturalne na różnych poziomach: od oferty po relacje międzyludzkie, zarówno wśród pracowników, jak i z klientami, odbiorcami.

Jeśli spytać o czynnik decydujący o efektywności instytucji kultury, odpowiedzi dostarczy porównanie ustaw: o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, o fundacjach³ i o stowarzyszeniach⁴. Należy zwrócić uwagę na wprowadzone w dwóch ostatnich zapisy, wpływające na jakość funkcjonowania tych podmiotów. Wymaga się w nich precyzyjnego określenia w ich statutach celów, jakie mają realizować, przy czym wyznaczone cele fundacji nie mogą być powtórzeniami sformułowań ustawy, gdyż te są zbyt ogólnikowe. Art. 3 pkt 2 Ustawy o fundacjach stanowi, że w oświadczeniu woli o ustanowieniu fundacji fundator powinien wskazać cel określony konkretnie i jasno, ponadto cel ten musi być osiągalny. W art. 10 Ustawy o stowarzyszeniach stwierdza się, że prowadzą one działalność w oparciu o ustanowiony statut, który zawiera m.in. takie informacje, jak cele i sposoby ich realizacji. Brak jest takich zapisów w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej⁵, regulującej zasady funkcjonowania instytucji państwowych i samorządowych. Art. 13 pkt 1 stanowi, że instytucje kultury działają na podstawie aktu o ich utworzeniu oraz statutu nadanego przez organizatora. Pkt 2 precyzuje wszystko, co powinien zawierać statut: nazwę, teren działania, siedzibę, zakres działalności, organy zarządzające i doradcze oraz sposób ich powoływania, pozyskiwania środków finansowych, zasady dokonywania zmian statutowych, postanowienia dotyczące prowadzenia działalności innej niż kulturalna. Ustawa nie wymaga zaś określenia, jakim celom instytucja ma służyć. Wydawać by się mogło, że ów brak nie czyni istotnej różnicy. Tylko z pozoru. Pojawiają się sygnały potwierdzające skłonność instytucji – zwłaszcza samorządowych – do podpadania w zależność od organizatora. Warto prześledzić pod tym kątem afisze dotyczą-

² Zob. A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Kraków 2004 r., s. 23–26.

³ Ustawa z dn. 6 kwietnia 1984 r. o fundacjach (Dz.U. z 1991 r., Nr 46, poz. 203 z późn. zm.).

⁴ Ustawa z dn. 7 kwietnia 1989 r. o stowarzyszeniach (Dz.U. z 1989 r., Nr 20, poz. 104 z późn. zm.).

⁵ Ustawa z dn. 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jednolity: Dz.U. z 1991 r., Nr 13, poz. 123).

ce imprez kulturalnych realizowanych przez instytucje samorządowe, na których obok danych o samym wydarzeniu pojawia się informacja o zapraszającym. Coraz częściej jest to wymieniona z imienia i nazwiska osoba: prezydent miasta, burmistrz czy wójt. W takich przypadkach granica między kurtuazją a nadużyciem jest trudna do uchwycenia. Jedno wszak jest pewne: niejednoznaczność co do celów realizowanych przez instytucje samorządowe i państwowe zawarta jest w samej ustawie. Sancjonując funkcjonowanie instytucji bez sprecyzowanych celów kulturalnych, stwarza ona zagrożenie realizowania w ich ramach partykularnych interesów osób prywatnych bądź grup politycznych.

Samorządowe instytucje kultury uzależnione są, chociażby w sferze finansowania, od swych mocodawców – wójtów, burmistrzów czy prezydentów. Brak metody oceny działalności owych instytucji uniemożliwia wykazanie nadużyć w układzie wzajemnych powiązań. A zatem rzekoma swoboda ich działania, uzyskana w wyniku decentralizacji władzy, niejednokrotnie okazuje się fikcją. W ciągłej walce o pieniądze kierujący instytucjami kultury zmuszeni są odsuwać na dalszy plan cele kulturalne, do których realizacji zostali powołani. Niestety, zabiegi mające na celu zagwarantowanie niezbędnych środków do prowadzenia działalności sprowadzają się najczęściej do pozyskania przychylności osób decydujących o przydziale dotacji. W skrajnych przypadkach rola instytucji publicznej zostaje zredukowana do narzędzia działającego w interesie osoby prywatnej.

W tym kontekście niezwykle istotna wydaje się próba wypracowania metody oceny działania instytucji kultury; być może ona pozwoli im zachować niezależność.

O sukcesie instytucji kultury decyduje przede wszystkim precyzyjnie określona misja oraz realizacja projektów, które są zgodne z celami statutowymi. Taki punkt widzenia można przyjąć za podstawę poszukiwanej metody. Polegać ona powinna na zestawianiu misji czy też celów statutowych z realizowanymi projektami. Kapitalnego znaczenia nabiera w tym kontekście definiowanie skuteczności działania instytucji w oparciu o jej misję. Termin „skuteczność” przeniknął do innych dziedzin z prakseologii; oznacza on stosunek między osiągniętym wynikiem a zamierzonym celem. Działania skuteczne prowadzą wprost do wytyczonego celu. Obserwacja rynku kultury dowodzi, że sukces osiągają te podmioty, których misja znajduje potwierdzenie w realizowanych projektach.

Postuluję zatem, aby w edukacji animatorów, menedżerów kultury, twórców i wszystkich, którzy kreują rynek kultury, skupić się na uświadamianiu roli trafnie sformułowanego celu w postaci misji kulturalnej. Bez niego istnieje realne niebezpieczeństwo przypadkowości podejmowanych działań, uwikłania w politykę bądź całkowitej zależności od rynkowej koniunktury. Wszystkie one, mimo nawet czasowo notowanego sukcesu, nie służą stabilności i stawiają pod znakiem zapytania dłuższą perspektywę rozwoju instytucji.

Obserwując polski rynek kultury, zauważyć można, że powszechne jest redukowanie oferty kulturalnej do wymiaru rozrywki, zabawy. Jako uzasadnienie przytacza się zazwyczaj argument o poszerzaniu kręgu odbiorców. Jest on jednak niczym innym jak tylko świadectwem krótkowzroczności jego zwolenników. Wszak jedyną skuteczną i trwałą drogą powiększania liczby uczestniczących w kulturze jest umiejętność rozbudzania potrzeb kulturalnych społeczeństwa: coraz to nowych i odnoszących się do wyższych wartości. Poprzez zapis ustawowy można nałóżyc na instytucje obowiązek nie tylko podejmowania działań służących zaspokajaniu tradycyjnie rozumianych po-

trzeb kulturalnych, ale poszukiwania również form rozbudzających nowe potrzeby w tym zakresie. Wpływa się tym samym na aktywność podmiotu, czyniąc z niego instytucję „uczącą się”. Działania instytucji powinny być bowiem skierowane na aktywizację społeczeństwa, proponowanie form czynnego uczestnictwa w życiu kulturalnym. Wszak poprzez swoją ofertę wpływa ona na proces kultury, kształtuje postawy, wzorce osobowe.

Analizując oferty programowe, można dojść do przekonania, że osoby kierujące instytucjami traktują zarządzanie jako działanie doraźne. Uderza brak myślenia o strategii jako o procesie długofalowym. Podmioty realizujące zadania ze sfery kultury nie wykorzystują reklamy do promocji instytucji, kształtowania postaw uczestnictwa w życiu kulturalnym, nabywania dóbr kultury. Fakt, że kampanie społeczne przeprowadzane są z dużym skutkiem, nie jest wykorzystywany. „Znaki czasu” – jeden z programów Narodowej Strategii Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 mógłby być okazją do przeprowadzenia ogólnopolskiej kampanii reklamowej promującej nabywanie dzieł sztuki. Cóż przeszkadza w wykorzystywaniu narzędzi marketingowych na rzecz kultury wyższej i w kształtowaniu postaw uczestnictwa w życiu kulturalnym? Dlaczegożby dla celów kulturalnych nie stosować technik, które z takim powodzeniem uformowały nas jako społeczeństwo konsumpcyjne? Umiejętnie budując przekaz reklamowy bądź informację o wydarzeniu kulturalnym, można również prowokować oczekiwane postawy. Bariery jest jednak dotychczasowy sposób myślenia o zarządzaniu, którego skuteczność utożsamiana jest z doraźnym efektem, nie zaś ze strategią, dalekosięzną i ukierunkowaną na cel.

Na różnych poziomach rozumienia zarządzania w kulturze dostrzec można, jak istotnym warunkiem stabilności i rynkowego sukcesu instytucji jest trafne zdefiniowanie misji. Działając konsekwentnie i na różnych poziomach, można z powodzeniem wpływać na odbiorców i kształtować ich postawy, zapewniając sobie stałych „klientów” oferty kulturalnej. Warto też sięgać po wszelkie dostępne wypracowane na gruncie nauk ekonomicznych narzędzia, pamiętając, że są one środkiem służącym instytucji do realizacji celów kulturalnych.