

Wolnorynkowi ekwilibryści. Edukacja przedsiębiorcza i polskie kadry sektora kultury

Marcin Poprawski

Uniwersytet im. A. Mickiewicza

pop@amu.edu.pl

Sektor kultury w Polsce po 1989 roku, działający w coraz większym stopniu wedle reguł wolnorynkowych, przestaje być domeną publicznych centrów kultury, teatrów, filharmonii, bibliotek i muzeów. Teren parcelowany dla potrzeb ekspresji i kreatywnej konsumpcji Polaków zamieszkiwany jest obecnie przez bardzo różnorodne, nowe typy organizacji z obszaru tak zwanych przemysłów kultury i sektorów kreatywnych. Czy ludzie sektora kultury w Polsce są przygotowani na taki stan rzeczy? Czy taki kształt wolnego rynku usług z obszaru kultury jest dla nich naturalnym otoczeniem zawodowym? Czy mają szansę przygotować swoje instytucje i organizacje do przetrwania w zglobalizowanym sektorze kultury? Tekst podejmuje próbę odpowiedzi na to pytanie, przyglądając się dostępnej ofercie narzędzi nabywania nowych kompetencji z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania przez kadry kultury w Polsce po przełomie ustrojowym. Czy młodzi menedżerowie kultury mają narzędzia, by złapać równowagę

na bardzo trudnym rynku usług kulturalnych? Czy dadzą radę konkurować z korporacyjnie skalibrowanymi i skomunikowanymi, komercyjnymi artefaktami estetycznymi dla coraz bardziej wymagających i zróżnicowanych klientów? Istnieje obawa, że są lino-skoczkami idącymi bez asekuracji. Studium problemu oparte jest na diagnozie zrealizowanej z udziałem ekspertów, którzy wskazują na miejsca skutecznej profesjonalizacji kadr kultury w Polsce.

Słowa kluczowe:

edukacja przedsiębiorcza
i profesjonalizacja
polskich kadr kultury
po 1989 roku, polski
rynek usług kulturalnych,
przedsiębiorczość kulturalna,
przekaz kompetencji
w obszarze zarządzania
w kulturze, mentorzy
zarządzania w kulturze

Wstęp

Na naszych oczach mija era pasywnych, monumentalnych i ekskluzywnych instytucji kulturalnych. Wolny rynek usług w obszarze szeroko pojętej kultury podlega od kilkunastu lat zintensyfikowanym procesom kulturalnej globalizacji – szybkiej mobilności i konkurencji treści, tekstów i obiektów kultury udostępnianych do powszechnej i zindywidualizowanej interpretacji. Fenomen elastycznej indywidualizacji oferty kulturalnej albo personalizacji produktów kulturalnych wystawia na próbę tradycyjnie pojęte kompetencje kadr organizacji kulturalnych. Pole ich aktywności zajmowane jest przez coraz bardziej zróżnicowane i innowacyjne podmioty, stosujące coraz to bardziej zaskakujące i skuteczne metody budowania relacji i lojalności klientów. Sektor kultury oferujący usługi kulturalne o zróżnicowanej dostępności i jakości przestaje być domeną publicznych centrów kultury, teatrów, filharmonii, bibliotek i muzeów. Teren parcelowany dla potrzeb ekspresji i kreatywnej konsumpcji Polaków zamieszkiwany jest obecnie przez różnorodne nowe typy organizacji, których bogactwo w skali ogólnoswiatowej ujmowane jest w refleksji i badaniach, w teorii i praktyce zarządzania w kulturze, w ramy obszaru tak zwanych przemysłów kultury i sektorów kreatywnych (KEA, 2006; Bilton 2007; Poetschacher 2010). Sklepy z dizajnem i parki tematyczne, markowe instytucje w obszarze współczesnego tańca i krytycznego teatru, wydawnictwa muzyczne i stacje radiowe, pracownie edukacji artystycznej i klubsięgarnie oraz inne inicjatywy przedsiębiorcze w obszarze aktywności artystycznych podlegają reorganizacji, by pasować do zindywidualizowanych potrzeb wielotysięcznych grup niszowych lub komercyjnie zogniskowanych konsumentów. Inicjatorzy i menedżerowie tych aktywności z pogranicza biznesu i kultury artystycznej są strategicznie ukierunkowani na przyciąganie uwagi, angażowanie klientów w ich nowe usługi i kulturalne produkty, opakowane atrakcyjną narracją. Czerpią oni pełnymi garściami z wiedzy o kulturze i wartościach, estetycznych, zmysłowych, tożsamościowych potrzebach swoich potencjalnych klientów. Kreatywność i rozwój

talentów, ekologia i zrównoważony rozwój, slow-food i globalne produkty, pamięć, sfera ducha i lokalne tożsamości, rekonstrukcje historyczne i funpage z historyczną fotografią rodzinnego miasteczka przyciągają nowe pokolenia osób szukających swojej tożsamości kulturowej i sensu w życiu.

Żadnego z teoretyków kultury i gospodarki już dzisiaj nie zaskakuje popularność koncepcji kulturowego brandingu czy marek ikonicznych (Holt 2004; Poprawski 2013), strategii kulturalnych w komunikacji biznesowej i marketingu (Schmitt i Simonson 1999; Guillet de Monteaux 2004; Holt i Cameron 2010), kreatywnej konsumpcji (Bilton 2007) ekonomii doświadczenia (Pine i Gilmore 1999), które współtworzą główny nurt praktyki korporacji, również tych, których produkty nie mają wiele wspólnego ze sztuką czy artystyczną własnością intelektualną. To jest obecnie pole działania globalnych graczy, którzy zapewniają treści dla spersonalizowanej, „elastycznej”, wyznaczonej przez trendy, tożsamości klientów (Schroeder 2009; Puntoni 2010). Publiczność tych organizacji płaci znacznie cenniejszą walutą niż pieniądze, a jest nią czas, który mogą i chcą poświęcić na produkty przygotowane zgodnie ze społecznymi koncepcjami kultury i teoriami percepcji estetycznej. Już klasyczny autor teorii marketingu Sidney J. Levy w roku 1963 przewidywał taki obrót rzeczy w swojej dość wówczas rewolucyjnej definicji marketingu jako „procesu zapewniania klientom części możliwej mozaiki, zasobu materiałów, z których jako twórcy, artyści własnych stylów spędzania życia mogą pobierać i dobierać elementy, te układają się w kompozycję, która z czasem okazuje się najbardziej odpowiednia” (Levy 1963: 224).

To przekonanie odnajduje swoje pełne potwierdzenie pięćdziesiąt lat później jako opis dziedziny aktywności podmiotów gospodarki wolnorynkowej, które angażują do swej efektywnej działalności najlepszych specjalistów z obszaru studiów o kulturze, semiotyki, estetyki, narratologii, performatyki. Wszystko to w obliczu faktu, na który uwagę zwraca Chris Bilton, „marketing zapewnia otwarte teksty, które dają widzom, czytelnikom i słuchaczom przestrzeń do

uzgadniania ich własnych interpretacji; nawet, a zwłaszcza jeśli te zdają się odbiegać lub opierać względem komunikatu i sensu zadowolonego przez oferenta” (2007: 156).

Kulturowo, tożsamościowo ukształtowane marki za sprawą zaangażowania klientów w tak zwaną kreatywną konsumpcję stały się mocnym estetycznym doświadczeniem skalibrowanym, by wpasować się w nietrwałe i elastyczne indywidualizacje gustu, smaku publiczności. Wirtuozi marketingu okupują obecnie teren zajmowany w poprzednich stuleciach przez artystów. Konsekwentnie wchodzi na ścieżkę wrogiego przejścia narzędzi kulturalnej, artystycznej i estetycznej ekspresji.

Czy ludzie sektora kultury w Polsce są przygotowani na taki stan rzeczy? Czy taki kształt wolnego rynku obrotu dobrami kultury jest dla nich naturalnym otoczeniem zawodowym? Czy mają szansę przygotować swoje instytucje i organizacje do przetrwania w zglobalizowanym sektorze kultury, czy raczej są bezwiednie edukowani do roli likwidatorów, syndyków masy upadłościowej muzeów, bibliotek, domów kultury, filharmonii i teatrów. By podjąć próbę odpowiedzi na te pytania, trzeba przyrzeć się ofercie narzędzi profesjonalizacji kadr kultury w Polsce, miejsc i kontekstów pozyskiwania edukacji w dziedzinie konkurencji na rynku ofert kulturalnych, wzmacniania kompetencji przedsiębiorczych, menedżerskich dostosowanych do realiów wolnego rynku dóbr kreatywnych po 2014 roku. Czy młodzi, wykształceni w Polsce menedżerowie kultury mają narzędzia, by „złapać równowagę” na bardzo trudnym rynku usług kulturalnych, konkurować z komercyjnymi produktami, dobrze skomunikowanymi artefaktami dla coraz bardziej wymagających i zróżnicowanych klientów? Istnieje obawa, że są linoskoczkami idącymi bez asekuracji.

Pierwszym celem tej publikacji jest dokonanie wstępnej oceny spektrum dostępnej oferty narzędzi do nabywania przez kadry kultury w Polsce nowych kompetencji z zakresu przedsiębiorczości i zarządzania w kulturze. Struktura studium problemu oparta jest

na diagnozie zrealizowanej z udziałem ekspertów, którzy wskazują na miejsca skutecznej profesjonalizacji kadr kultury w Polsce, przełożenie doskonalenia zawodowego na praktykę działania sektora kultury w wolnorynkowym otoczeniu, dalej na przeszkody, wyzwania i osiągnięcia przedsiębiorców kulturalnych w Polsce, ich ścieżki karier i stan rynku pracy dla profesjonalistów z tego obszaru. Osobnym problemem wprowadzonym do dyskusji jest percepcja pojęcia „przedsiębiorcy kulturalnego” i postrzeganie jego modelowych kompetencji. Kluczowa jest podejmowana w tekście kwestia, czy i jak funkcjonuje w Polsce międzypokoleniowy przekaz kompetencji, umiejętności w obszarze zarządzania w kulturze. Próba jej rozstrzygnięcia wymagać będzie wprowadzenia kontekstu, jakim jest obraz warunków dla edukacji przedsiębiorczej kadr polskiego sektora kultury w świetle zmian ustrojowych, ekonomicznych i społecznych, które zaistniały po upadku komunizmu.

Warunki edukacji przedsiębiorczej w polskim sektorze kultury

Istnieje dość mglista orientacja w motywacjach i przyczynach podejmowania w Polsce inicjatyw z obszaru edukacji w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania w kulturze. Programy studiów dziennych, zaocznych i podyplomowych, szkoleń i warsztatów dla pracowników i przyszłych kadr sektora kultury nie były podejmowane po 1989 roku na podstawie systemowych rozwiązań, polityki publicznej. Decyzja o realizacji projektu edukacyjnego w tym obszarze przez daną szkołę wyższą, samorząd, instytucję kultury, firmę czy organizację pozarządową podyktowane było spontaniczną reakcją na:

a) bieżące oczekiwania sektora kultury, zwłaszcza potrzeby największych pracodawców – publicznych instytucji kultury w procesie transformacji organizacyjnej, zmian okoliczności, które wymagały nowych metod zarządzania;

b) zmiany zakresu praktyk kulturowych, oczekiwań odbiorców, klientów usług, nowych formatów i mediów kultury, wymagających

odmiennych niż dotąd kompetencji organizacyjnych i talentów kadr kulturalnych;

c) zaistnienie funduszy UE skierowanych do instytucji i firm wspomagających doskonalenie zawodowe i rozwój nowych umiejętności w trybie studiów, warsztatów, szkoleń;

d) konkretne, nowe po 1989 roku zainteresowania nauczycieli akademickich wynikające z kontekstu gospodarki wolnorynkowej, kierunki studiów, badań i aplikacji w obszarach polityki kulturalnej, zarządzania w kulturze, ekonomiki kultury, zarządzania dziedzictwem kulturowym, dyplomacji kulturalnej, przemysłów kreatywnych, nowych mediów komunikacji w kulturze i innych pokrewnych dziedzin.

Polska po 1989 roku to kraj niezamierzonych eksperymentów i paradoksów w obszarze praktyk i teorii szeroko pojętej polityki kulturalnej, estetycznych, społecznych, organizacyjnych, administracyjnych, politycznych, ekonomicznych i technologicznych wymiarów działalności kulturalnej. To tu testowana jest definicja kultury jako obszaru działalności człowieka w społeczeństwie, w którym ekspresja pojedynczych osób, ich przedsiębiorczość i kreatywność są stopniowo przestawiane z indywidualnego zaspokajania potrzeb w stronę odpowiedzialności za rozwój społeczny. Po 25-letnim okresie dynamicznej zmiany zainicjowanej upadkiem reżimu komunistycznego Polska jest ciągle wielowymiarowym, doświadczalnym polem przedsiębiorczości kulturalnej. Polski sektor kultury to obszar pozytywnie przeobrażony przez decentralizację, częściową prywatyzację, deetatyzację oraz inne procesy organizacyjne, które były rykoszetowym efektem zmian w gospodarce (Wojciechowski 2004). Ale to również frustracja społecznych i ekonomicznych ofiar szokowej transformacji i drastycznego aplikowania neoliberalnej ekonomii zrujnowanej komunizmem gospodarce. Dla sektora kultury to również czas rozczarowania faktem, że kulturę potraktowano jako ostatnią w kolejce do systemowych zmian, odstawioną na boczny tor przez liderów reform ustrojowych, admi-

nistracyjnych i społecznych. Ludzi sektora kultury pozostawiono samych z niepraktycznym dziedzictwem regulacji prawnych z poprzedniej epoki, utrwalających dominację zrutynizowanych instytucji publicznych, molochów bez twarzy i charakteru, szczęśliwie już nie ideowego, ale ciągle organizacyjnego dziedzictwa komunizmu (Sójka 2009). Paradoksalnie kultura – obszar zamieszkały przez osoby z wykształcenia najbardziej kreatywne, przez lata transformacji nie był traktowany serio przez ekonomistów i liderów biznesowych jako przestrzeń innowacji. To dziś sektor z najniższymi zarobkami i najwolniejszym tempem wdrażania innowacji zarządczych. Najbardziej sprofesjonalizowany sektor gospodarki, z największą liczbą osób o specjalistycznym wykształceniu wyższym, który nie może się pochwalić innowacyjnymi, inteligentnymi narzędziami profesjonalizacji kadr, który nie ma adekwatnych środków na rozwój talentów, umykających w poszukiwaniu alternatywy do zagranicznych ośrodków życia kulturalnego. Polska kultura jest dzisiaj obszarem z jednej strony bezbronne wystawionym na globalną moc korporacji kulturalnych (czego przykładem może być niedawne odsprzedanie korporacji Warner Music zasobów archiwalnych Polskich Nagrań za symboliczne 8 milionów złotych). Z drugiej strony organizacje kulturalne w Polsce nie mają instrumentów obrony przed polityczną ingerencją partii i lokalnych zależności politycznych interesów. Często w wyścigach po publiczną dotację wygrywają przede wszystkim ci, którzy potrafią przekonać „właściwych ludzi”, polityków i urzędników, reszta walczy z wiatrakami.

Na pocieszenie pozostaje zaufanie pokładane w cierpliwości, do której wracamy przy okazji metafory trzech zegarów zmiany autorstwa lorda Ralpa Dahrendorfa (1990), zgodnie z którą: potrzeba sześciu miesięcy na reformę systemu politycznego, sześciu lat na zmianę systemu ekonomicznego i sześćdziesięciu lat na udaną rewolucję serc i umysłów ludzi. Ten ostatni to zegar odmierzający czas w sektorze kultury, najbardziej wymagający i jednocześnie kluczowy dla zmiany społecznej, to operacyjny kontekst gospodarki

oraz polityki. Do bycia liderami tej zmiany predestynowani są przedsiębiorczy ludzie sektora kultury, działający w publicznych, prywatnych i społecznych jego obszarach. Zauważeni czy lekceważeni, to oni są sprawcami zmiany w organizacjach, poprawy społecznych i ekonomicznych warunków aktywności twórców i pasjonatów sztuki, strażnikami ich bytu. Właśnie te osoby, menedżerowie z sektora kultury, by zagwarantować działanie systemu relacji w gospodarczym i organizacyjnym obszarze kultury, potrzebują właściwej, wszechstronnej formacji w procesie profesjonalnej edukacji, w obszarach tak zarządzania i marketingu, jak również procesu twórczego i wartości estetycznych.

Reprezentatywny obraz kierunków studiów i profesjonalnego doskonalenia kadr kultury w obszarze zarządzania i przedsiębiorczości wymagałby dostępu do odpowiedniej bazy danych. Taka jednak w Polsce do tej pory nie zaistniała. W tym zakresie z konstruktywną zazdrością należy spojrzeć na naszych niemieckich sąsiadów i ich bazy danych w zakresie kierunków studiów w dziedzinie szeroko pojętego zarządzania w kulturze i przedsiębiorczości kulturalnej. Posiadają oni dostęp do kompleksowego zestawienia aktualizowanych ofert niemieckich, austriackich i szwajcarskich uczelni gromadzonych przez Kultur Management Network oraz przez Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft. Niedoskonałą próbą takiego zestawienia jest prowadzone przez Narodowe Centrum Kultury internetowe źródło wiedzy dla profesjonalistów sektora kultury „Platforma Kultury” oraz „Kadry Kultury”. Brakuje jednak w nich systematycznego, kompleksowego i aktualizowanego opracowania tematu polskich studiów i szkoleń w zakresie zarządzania w kulturze.

Drugą przeszkodą w osiągnięciu łatwego dostępu do informacji na temat oferty edukacyjnej w dziedzinie przedsiębiorczości kulturalnej na terenie Polski jest problem z samym terminem „przedsiębiorczość kulturalna” i językowym, wartościującym użyciem pojęcia „przedsiębiorcy kulturalnego”. Nie wydaje się ono być w Polsce przedmiotem szczególnego zainteresowania, jeśli mowa o rynku

pracy dla kadr kultury. Kraje postkomunistyczne w Europie, w tym Polska, pozostają ciągle zdominowane przez myślenie o kulturze z perspektywy dominacji i odpowiedzialności sektora publicznego, państwowego lub samorządowego, finansowanego z pieniędzy podatników. Zdecydowana większość wydatków budżetowych na kulturę trafia do publicznych teatrów, orkiestr, centrów kultury, bibliotek i muzeów. Milena Dragičević-Šešić (2010) zwraca uwagę na fakt charakterystyczny dla społeczności krajów Europy Środkowej i Wschodniej, gdzie etykieta przedsiębiorcy kulturalnego niesie ciągle jeszcze negatywne skojarzenia. Zwłaszcza osoby opiniotwórcze, które uzyskały swój status zawodowy przed 1989 rokiem, postrzegają przedsiębiorcę kulturalnego jako osobę zarządzającą biznesem estradowym, działalnością rozrywkową, rekreacyjną, komercyjną, popularną, często kiczowatą i niskiej artystycznej jakości. Sytuują przedsiębiorców sektora kultury w obszarze mało ambitnej ekonomii spędzania czasu wolnego, z dala od poważnych, intrygujących inicjatyw artystycznych. Ten krzywdzący stereotyp stopniowo odchodzi w przeszłość dzięki nowym formatom medialnym, trendom globalizacyjnym w kulturze, wysokiej jakości inicjatywom lokalnym w obszarze ambitnej turystyki kulturowej oraz inicjatywom wpisanym w aktywność sektora kreatywnego, w tym dizajnu i mediów cyfrowych. Szczęśliwie ostatnia dekada przynosi pozytywny odbiór działań przedsiębiorców kulturalnych jako tych, którzy zapewniają łączność realiów wolnego rynku i ambitnej, inspirującej do refleksji sztuki, skutecznego pozyskiwania publiczności i stwarzania godnych warunków pracy artystom, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych, finansowych, infrastrukturalnych, technologicznych, komunikacyjnych i promocyjnych do markowych podmiotów kulturalnych, w tym również najlepszych instytucji publicznych.

Brak zaufania do prywatnego sektora w polskiej kulturze, sceptycyzm wobec tak zwanych neoliberalnych rozwiązań dla obszaru kultury oraz hegemonia instytucji publicznych ograniczała do tej pory zainteresowanie przedsiębiorczością kulturalną jako kierun-

kiem studiów i profesjonalnego doskonalenia. W efekcie instytucje publiczne, główny pracodawca w obszarze kultury, nie szukały przedsiębiorców, lecz administratorów i menedżerów. Zarządzanie w kulturze oraz studia dla menedżerów kultury pozostają dominującym kierunkiem edukacji w dziedzinie organizacyjnych aspektów działalności kulturalnej. Przedsiębiorczość kulturalną w procesie edukacji postrzegano przede wszystkim jako podejście, postawę, kompetencję, ewentualnie specjalność zarezerwowaną dla prywatnych, impresaryjnych, producenckich działań kulturalnych, węższą dziedzinę w obszarze szerszej pojmowanego zarządzania w kulturze.

Pozyskanie dokładnej wiedzy na temat stanu polskiej oferty edukacji w obszarze przedsiębiorczości kulturalnej i zarządzania w kulturze wymaga zaangażowania głosu ekspertów, osób wykładających ten przedmiot, zatrudniających menedżerów, absolwentów zarządzania i przedsiębiorczości kulturalnej. Dlatego niżej przedstawiona analiza oparta jest na 20 wywiadach i odpowiedziach zawartych w kwestionariuszu z pytaniami otwartymi, który trafił do kilkudziesięciu ekspertów i profesjonalistów w obszarze poddanym refleksji, osób związanych z najważniejszymi polskimi ośrodkami działającymi na styku kultury i przedsiębiorczości. Narzędzie badawcze użyte do pozyskania informacji złożone było z pytań w ośmiu obszarach. W pierwszej części pozyskano informacje na temat kierunku studiów, inicjatyw szkoleniowych istniejących w zakresie przedsiębiorczości kulturalnej i zarządzania w kulturze w Polsce. Dotyczyło to zarówno nazwy, typu i zakresu programu studiów lub szkolenia, jak również typu i charakterystyki podmiotu oferującego działanie edukacyjne. W kwestionariuszu zawarto również pytanie służące określeniu profilu i liczby uczestników studiów, wskazaniu źródła finansowania, reputacji i opinii o jakości oferty. Z pomocą drugiej części narzędzia badawczego próbowano określić jakość oddziaływania studiów w dziedzinie zarządzania w kulturze i przedsiębiorczości kulturalnej na praktykę działalności instytucji, organizacji w Polsce. Dalsze kwestie dotyczyły barier, wyzwań i zagrożeń dla przedsiębiorczości kulturalnej jak również przełomo-

wych osiągnięć i inspirujących innych przedsiębiorców kulturalnych projektów w polskim obszarze zarządzania w kulturze. Respondenci odnosili się również do zagadnień językowych związanych z tytułowym pojęciem. Poszukiwano synonimów oraz pokrewnych sensów dla przedsiębiorczości kulturalnej w polskim kontekście. Zapytano również o umiejętności, kompetencje, które należy uznać za najważniejsze dla praktyki przedsiębiorcy, menedżera kulturalnego oraz kulturalnego lidera w społeczności lokalnej, uwzględniając polski kontekst ekonomiczny, kulturowy, społeczny i polityczny. Istotnym dylematem było pytanie, czy istnieje w Polsce rynek pracy dla przedsiębiorców kulturalnych. W jakim zakresie edukacja w obszarze kompetencji zarządczych i przedsiębiorczych w kulturze ułatwia wejście na ten rynek, czy w praktyce ma jakiegokolwiek znaczenie. Interesujące są w tym sensie dominujące modele karier i miejsc pracy ludzi sektora kultury, podejmujących ryzyko działania charakteryzowanego jako przedsiębiorcze. Ostatnim obszarem zainteresowania jest pytanie o możliwość zidentyfikowania w Polsce mentorów, mistrzów inspirujących młodych menedżerów kultury. Kim są te postacie? Czy i jak funkcjonuje w Polsce międzypokoleniowy przekaz kompetencji, umiejętności w obszarze zarządzania w kulturze.

Oferta edukacyjna w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania dla kadr sektora kultury

Większość wskazanych inicjatyw edukacyjnych ukazujących spektrum ofert w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania w kulturze ma charakter łączący kilka dyscyplin akademickich: zarządzanie, kulturoznawstwo, ekonomię, dziedziny artystyczne oraz szczególne obszary profesjonalnego zainteresowania wynikającego z profilu zawodowego przyszłego absolwenta. Zdecydowana większość ofert to studia z obszaru zarządzania w kulturze, w których przedsiębiorczość kulturalna jest jedynie jednym z przedmiotów lub wątków

dydaktycznych. Z przyczyn wcześniej wskazanych nie stosowano w Polsce do tej pory terminu „przedsiębiorczość kulturalna” jako nazwy kierunku studiów.

Pierwszą gałęzią programów studiów w obszarze zarządzania w kulturze jest oferta największych polskich uniwersytetów w Krakowie, Warszawie i Poznaniu. Studia na styku dziedzin zarządzania i kultury wszczepione są na wielu uczelniach w Polsce w studia licencjackie, magisterskie, podyplomowe, doktoranckie w ramach kierunków o charakterze studiów kulturoznawczych, teorii kultury, humanistyki zorientowanej na problemy kultury. Taki jest przypadek między innymi Uniwersytetu Warszawskiego – Instytut Kultury Polskiej, Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu – Instytut Kulturoznawstwa, UMCS w Lublinie, Uniwersytetu Wrocławskiego, KUL-u, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu Śląskiego, Uniwersytetu Gdańskiego i UKSW w Warszawie. Podobny, szeroki wachlarz typów studiów od licencjatu po studia podyplomowe i doktoranckie, ale w obszarze nauk ekonomicznych dotyczących zarządzania w kulturze oferują najlepsze uczelnie ekonomiczne i szkoły biznesu – Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, AGH w Krakowie, prywatna Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie, jak również Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach. Najbardziej renomowanym kierunkiem studiów na wszystkich szczeblach edukacji wyższej jest zarządzanie w kulturze oferowane przez Instytut Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, zlokalizowany na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. Podczas gdy inne uczelnie oferują od niedawna moduły i kursy w tytułowym obszarze, Uniwersytet Jagielloński jako pierwszy z sukcesem połączył humanistykę i studia z zarządzania kulturą na wszystkich szczeblach studiów. Dziś posiada największą różnorodność kierunków studiów tego typu. Wśród najlepszych prywatnych i niepublicznych uniwersyteckich konkurentów, oprócz Akademii Koźmińskiego, trzeba zwrócić uwagę na SWPS – Szkołę Wyższą Psychologii Społecznej oferującą kilka typów studiów z zakresu zarządzania w kulturze jako część prywat-

nej grupy uczelni „Human Touch” zlokalizowanej przede wszystkim w Warszawie i Poznaniu. W tym drugim mieście grupa otworzyła nowy typ uczelni – School of Form – szkołę dizajnu oferującą między innymi edukację przedsiębiorczą w dziedzinie sztuk wizualnych. Tylko nieliczne uczelnie publiczne o podobnym, artystycznym profilu mają programy w obszarze zarządzania, a jeśli, to głównie na poziomie studiów podyplomowych. Tak jest na przykład w Akademii Sztuki w Szczecinie oraz Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Ta ostatnia instytucja zogniskowana jest bardziej na zapewnieniu pakietu ratunkowego – jak przetrwać na rynku sztuki, jak zorganizować własną karierę jako niezależny artysta. Osobną, ciekawą ofertą tej uczelni są podyplomowe studia miejskie z istotnym komponentem humanistycznych nauk o zarządzaniu. Wśród specjalistycznych, artystycznych uczelni wyższych studia o profilu menedżerskim oferuje Akademia Teatralna w Warszawie. Mają one charakter kierunku z zakresu zarządzania produkcją teatralną bez szczególnego nacisku na wykształcenie niezbędne dla menedżera innych obszarów aktywności kulturalnej. Nową propozycją są studia licencjackie z zakresu zarządzania kulturą w Warszawskiej Szkole Filmowej. Większość uczelni woli ujmować obszar nauk o organizacji w dziedzinie sztuki w nazwie „animacja kultury”. Zarządzanie jest pojęciem konkurencyjnym i mniej rozpowszechnionym w tych kręgach zawodowych. Takie działanie uznawane jest za bezpieczniejsze i bardziej adekwatne dla nazywania aktywności w obszarze charakteryzowanym jako non-profit, opartym na społecznie nastrojonej interakcji z publicznością. Inną grupą ofert edukacyjnych są programy studiów realizowane na zamówienie lub w ścisłym porozumieniu z dużymi instytucjami, zwłaszcza agencjami rządowymi. Przykładem takiego kierunku są studia z zakresu dyplomacji kulturalnej i zarządzania w publicznym sektorze kultury oferowane przez jedną z najwyższej notowanych niepublicznych warszawskich szkół wyższych – Collegium Civitas. To studia realizowane wspólnie i poniekąd dla Instytutu Adama Mickiewicza – narodowej instytucji zajmującej się działaniami w obszarze promocji kultury polskiej

i międzynarodowej współpracy kulturalnej, realizującej inicjatywę polskiego rządu, ministerstw: kultury i spraw zagranicznych. Podobne działania edukacyjne proponowane są przez inną instytucję narodową podległą Ministerstwu Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Międzynarodowe Centrum Kultury w Krakowie, które wspólnie z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie realizuje „Akademię Dziedzictwa” – ambitny i ceniony program studiów podyplomowych w obszarze zarządzania dziedzictwem kulturowym. Kluczową dla profesjonalizacji polskich kadr kultury instytucją narodową zapewniającą szeroki zakres szkoleń i warsztatów dla pracowników organizacji kulturalnych jest Narodowe Centrum Kultury, ministerialna agencja służąca edukacji kulturalnej, profesjonalnemu rozwojowi specjalistów w dziedzinie upowszechniania kultury, prowadząca program „Kadry Kultury” z całoroczną ofertą szkoleń, seminariów i doradztwa w obszarach pokrewnych zarządzaniu w kulturze. Działania wzmacniające kompetencje menedżerskie i animacyjne podejmowane są również przez większe, regionalne oraz miejskie instytucje kultury, między innymi Małopolski Instytut Kultury, Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku, Mazowieckie Centrum Kultury, Regionalne Centrum Kultury w Katowicach, poznańskie Centrum Kultury Zamek, Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu. Inne podmioty na rynku doskonalenia zawodowego w obszarze przedsiębiorczości kulturalnej to firmy i organizacje pozarządowe korzystające z dofinansowania z Unii Europejskiej, głównie z puli regionalnej, które wpisują się we wzmacnianie kompetencji pracowników instytucji, niezależnych animatorów kultury i początkujących przedsiębiorców kulturalnych. Wśród wyróżniających się w tym obszarze organizacji można wskazać CAL – Centrum Animacji Lokalnej, FRDL – Fundację Rozwoju Demokracji Lokalnej, Towarzystwo Inicjatyw Twórczych “ę”. Programy takie realizowane są również w szerszych partnerstwach publicznych instytucji kultury i organizacji pozarządowych, sięgając po przykład dolnośląskiej inicjatywy Akademia Liderów Kultury. Przykładem programu doskonalenia kadr realizowanego na zlece-

nie samorządu regionalnego przez podmioty prywatne wyłonione w przetargu zorganizowanym i finansowanym poprzez urzędy marszałkowskie jest wielkopolski „Budzik kulturalny”, w ramach którego zorganizowano cykle bezpłatnych seminariów z ekspertami w obszarach związanych z zarządzaniem i przedsiębiorczością, skierowane do kadr kultury w całym regionie. Z reguły studia licencjackie i magisterskie oferowane przez publiczne uczelnie są bezpłatnie. Grupy studentów uczestniczących w takich studiach w Polsce nie stanowią liczby większej niż 50 osób rocznie. Podobne kierunki studiów w ramach wyższych szkół artystycznych są jeszcze mniej liczne, dotyczą często kilkunastu studentów. Studia podyplomowe oraz wszystkie kierunki studiów oferowane przez prywatne i niepubliczne uczelnie są odpłatne, finansowane przez samych uczestników, czasem dofinansowane przez pracodawców. Kierunkami studiów podyplomowych, które cieszą się największym zainteresowaniem, za które najchętniej gotowi są płacić z własnej kieszeni przedstawiciele kadr kultury, są oferty studiów dla menedżerów kultury w Szkole Głównej Handlowej oraz w warszawskiej SWPS. Szkolenia dla pracowników instytucji organizowane przez regionalne samorządy są z reguły bezpłatne, finansowane z funduszy UE. Wszystkie wymienione studia z reguły nie oferują kursów czy warsztatów, których tytuły zawierają wprost słowo „przedsiębiorczość”. Tematy zajęć obowiązujące na tego typu studiach wykraczają jednak daleko poza wiedzę o samej kulturze, dotyczą ekonomiki kultury, zarządzania, marketingu dla organizacji kulturalnych. Część kierunków studiów złożona jest z dwóch komponentów, pierwszego zogniskowanego na podstawach teoretycznych w obszarze teorii kultury i dziedzin sztuki: literatury, filmu, muzyki, teatru, sztuk wizualnych, względnie antropologii kulturowej, mediów, oraz drugiego bloku zajęć poświęconego praktycznym kwestiom przedsiębiorczym oraz prawu autorskiemu, przemysłom kultury, zarządzaniu instytucją kultury, organizacji edukacji kulturalnej i animacji kultury, relacjom kultury i miasta, strategiom rozwoju kultury, projektowaniu, planowaniu, przestrzeni publicznej. Dotyczą też metod

badawczych pożytkowanych w polityce kulturalnej i badaniu rynku, zagadnień pozyskiwania publiczności, kwestii prawnych w organizacjach pozarządowych oraz prawa pracy w instytucjach, sponsoringu, finansowania i rozliczania projektów kulturalnych, zarządzania zmianą w organizacjach kulturalnych, zarządzania projektem w kulturze, na przykład festiwalem. Istnieją programy łączące trening kompetencji miękkich i twardego rzemiosła, jak kurs stolarstwa artystycznego w ramach działania Fundacji Warsztaty Innowacji w Krakowie. Interesującą, specjalistyczną ofertą jest projekt Stowarzyszenia Antykwariuszy Polskich i prywatnej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego – podyplomowe studia z zakresu rynku sztuki i antyków. Kraków jest zresztą zagłębiem małych, prywatnych szkół artystycznych, które w trakcie 2–3-letnich studiów zawodowych w dziedzinie, na przykład fotografii, wyposażenia wnętrz, mody, oferują studentom moduły zajęć w zakresie podstaw przedsiębiorczości przydatnych w ich działaniu jako artystów – wprowadzenie do rynku w danej dziedzinie artystycznej. Istnieją również organizacje specjalizujące się w bardzo wąskiej dziedzinie edukacji w obszarze zarządzania w kulturze. Takim podmiotem jest Fundacja Impact oferująca warsztaty w zakresie pozyskiwania publiczności, czyli metod *audience development*. Wielu Polaków z branży kulturalnej uczestniczy również w przedsięwzięciach edukacyjnych o zasięgu międzynarodowym, takich jak Visegrad Academy of Cultural Management czy European Diploma in Cultural Project Management organizowanych przez brukselską Association Marcel Hicter, albo inicjatyw edukacyjnych proponowanych dla kadr kultury przez Fundację Roberta Boscha, MitOst (Actors of Urban Change), Central European University w Budapeszcie, Fundację Batorego czy Instytut Goethego. Kilka uczelni i instytucji polskich jest również zaangażowanych w działania z zakresu profesjonalizacji kadr, realizowane przez największą europejską sieć ponad stu instytucji edukacyjnych ENCATC, działających w obszarze zarządzania w kulturze i polityki kulturalnej.

Oddziaływanie studiów w obszarze przedsiębiorczości na praktykę w sektorze kultury

Opinie respondentów oceniających przekładalność inicjatyw z zakresu kształcenia menedżerskiego na praktykę działania organizacji kulturalnych i ich kadr w Polsce można zamknąć w dziesięciu centralnych zagadnieniach.

(1) Wpływ uniwersyteckich programów studiów na praktykę w instytucjach i na konkurencję na rynku pracy w obszarze zarządzania kulturą nie wydaje się znaczący. Problem polega przede wszystkim na tym, że nikt nie monitoruje i nie mierzy, nie ewaluuje tego oddziaływania. Szybka wymiana informacji i trendów w zakresie praktyk w zarządzaniu ma miejsce przede wszystkim wśród kadr kultury pracujących w dużych miastach, takich jak Warszawa, Kraków, Wrocław czy Poznań. Wykształcenie ciągle nie jest kluczowym kryterium dostępu do pracy w miejscu adekwatnym do kompetencji. Z jednej strony nie ma dostatecznej kontraktowej rotacji i mobilności kadry, by zapewnić miejsce dla nowych, często znacznie lepiej wykształconych kandydatów. Z drugiej strony oczekiwana przez klientów naturalna, stopniowa, generacyjna zmiana w publicznym sektorze kultury jest zahamowana lub zniekształcana przez wpływ kręgów politycznych na instytucje publiczne. Co oznacza promowanie lub podtrzymywanie na stanowiskach liderów niekoniecznie osób kompetentnych i doskonalących się zawodowo, lecz lojalnych względem władz, podtrzymujących rutynę i inercję w większości największych instytucji sektora.

(2) Ambitne jednostki uczestniczące w warsztatach i studiach z zakresu przedsiębiorczości, doskonalące kompetencje służące do skutecznego działania na wolnym rynku w kulturze, gdy powracają do swoich kultur organizacyjnych w miejscach pracy, zwłaszcza instytucjach publicznych, i proponują innowacyjne rozwiązania wyniesione z zajęć, zderzają się z oporem i niezrozumieniem kolegów, szefów, podwładnych. Skłania to do wniosku, że znaczenie lep-

szym rozwiązaniem może być trening całych zespołów pracowników z danej organizacji, względnie praca z nimi w ich własnym otoczeniu.

(3) Rynek studiów i szkoleń z zakresu zarządzania w kulturze jest coraz bogatszy, z roku na rok coraz więcej uczelni decyduje się na oferowanie kierunków studiów w tym obszarze, rozszerzając ofertę dotychczasowych studiów *stricte* humanistycznych, społecznych, artystycznych czy ekonomicznych o kierunki z pogranicza tych dziedzin z nadzieją na rozszerzenie kompetencji swoich absolwentów i przygotowanie ich na nieoczekiwane zmiany trendów w zatrudnieniu i ofercie kulturalnej. W ostatnich kilkunastu latach szkolenia, warsztaty, studia coraz bardziej się profesjonalizują, uatrakcyjniamy i urozmaicają w zakresie specjalistycznej oferty inspirowanej trendami ogólnoeuropejskimi. Zwiększa się również zainteresowanie pracowników sektora kultury uczestnictwem w takich ofertach edukacyjnych, zwłaszcza bezpłatnych szkoleniach. Osobom tym zależy na poszerzeniu swoich doświadczeń i pozyskaniu wiedzy adekwatnej do nowych wyzwań.

(4) Polski sektor kultury doznał drastycznych zmian warunków działania w sensie ekonomicznym i społecznym. Po roku 1989, a zwłaszcza w nasileniu po 1995 roku działalność kulturalna była przedmiotem prywatyzacji, nie towarzyszyło jednak temu zrozumienie plusów i minusów, ryzyka i szans wynikających z rozwoju przedsiębiorczości kulturalnej. Powoduje to do dzisiaj wiele nieporozumień wynikających z ignorancji wielu osób z kręgów sztuk i aktywności kulturalnej w dziedzinie ekonomii, mechanizmów konkurencji, wolnego rynku działających w obszarze kultury z nie mniejszą siłą niż w innych gałęziach gospodarki. Spora grupa artystów naiwnie uważa, że „ich to nie dotyczy”, że nie musi ich to interesować. Istnieje zasadnicza potrzeba tłumaczenia słownictwa z zakresu zarządzania i ekonomii na język i terminy, którymi posługują się artyści i animatorzy kultury, myślący częściej kategoriami pojęć z obszaru teorii sztuki, estetyki, nauk społecznych, nauk o kulturze. To studia i warsztaty z obszaru zarządzania w kulturze,

przedsiębiorczości są tymi nielicznymi miejscami, gdzie taki dwukierunkowy przekład między obszarami sztuki, humanistyki oraz humanistycznego zarządzania może się skutecznie odbywać, to ich niewątpliwa zaleta i szansa.

(5) Im więcej oferuje się osobom z sektora kultury treningów z zakresu zarządzania, tym lepiej. Na pozytywną zmianę i efektywne, przyjazne ludziom działanie instytucji kultury wpływają właśnie osoby, które poprzez tego typu zajęcia edukacyjne stają się bardziej kompetentne i przygotowane do współpracy z innymi podmiotami. Rośnie ilość małych przedsiębiorstw kulturalnych i organizacji pozarządowych edukujących w zakresie sztuki, realizujących stałe warsztaty dla dzieci. Organizacje te są z reguły prowadzone przez osoby niebędące z wykształcenia menedżerami kultury, ale przez przedsiębiorców kulturalnych – samouków, ryzykantów próbujących swoich sił w tej branży bez wcześniejszego doświadczenia w większych instytucjach o podobnym profilu. Są to pasjonaci danej dziedziny artystycznej, którzy z reguły nie przeszli kursu zarządzania w obszarze kultury, lecz wskoczyli na rynek od razu, bez doświadczenia, lecz opierając się na intuicji i obserwacji świata sztuki. Niektórzy z nich upadają lub cierpią na dość ciasnym rynku i wówczas z reguły szukają pomocy. Wiedzą, że muszą podjąć systematyczną naukę w tej dziedzinie, pozyskać nowe profesjonalne umiejętności, w tym również przedsiębiorcze w specjalistycznych organizacjach edukacyjnych.

(6) Debata poświęcona edukacji kulturalnej w Polsce zbyt często jest bardziej zajęta powielaniem ideologicznych trendów i mód niż pracą nad takim systemem edukacji kulturalnej, który wspomagać będzie realne potrzeby wspólnot lokalnych. Zatem uczyć jak skutecznie prowadzić warsztaty w danych obszarach sztuki, jak prowadzić udany biznes, który odpowie na konkretne potrzeby kulturalnych, kreatywnych klientów szukających rzemiosła, twardych kompetencji, wzmocnienia ich talentów twórczych. Popularność telewizyjnych *talent show* w ostatnich latach nie jest przypadkiem, lecz emanacją od dawna tłamszonych w polskich traumach poten-

cjałów zwyczajnych ludzi. Klienci oczekują od animatorów kultury sprawności, która nie jest opowieścią o poprawnych politycznie konceptualnych ideach i artefaktach kultury, lecz o dobrze zorganizowanym, dostępnym dla ich aspiracji, jakościowo dobrym warsztacie artystycznym. Zbyt wiele się mówi o komunikacji i integracji, a zbyt mało czasu poświęca na wspólne artystyczne działanie, wzmacnianie twórczych umiejętności i robienie czegoś materialnego – razem. Ten brak i twórcza niemoc są przyczyną, dla której obecne studia z przedsiębiorczości kulturalnej nie dość silnie oddziałują na jakość pracy sektora kultury w Polsce. Liderzy instytucji działających w obszarze edukacji kulturalnej, ich ambitni pracownicy i freelancerzy pozostawieni są w dziedzinie zarządzania w kulturze sami sobie. Oferuje się pogadanki, podczas gdy potrzeba wspólnej pracy.

(7) Nie dość często uczy się zarządzania i przedsiębiorczości w szkołach artystycznych, gdzie artyści mogliby w sposób „bezbolesny” otrzymać podstawowy pakiet narzędzi radzenia sobie na wolnym rynku jako twórcy świadomi procesów i mechanizmów rynku sztuk wizualnych, rynku muzycznego, filmowego itd. Podobnie rzecz się ma z bardziej humanistycznymi i społecznymi kierunkami studiów, które należy wzmocnić wiedzą i umiejętnościami z zakresu przedsiębiorczości albo po prostu zaradności. Osobne kierunki studiów w dziedzinie zarządzania nie są dość liczne, a przez swą hermetyczność nie dotrą tak daleko, jak chociażby wstępne, pojedyncze zajęcia z przedsiębiorczości realizowane na kierunkach humanistycznych, społecznych niemenedżerskich i niekulturoznawczych.

(8) Niedawny wzrost ilości studiów z zarządzania w obszarze kultury jest konsekwencją iluzorycznych nadziei kolejnych młodych adeptów sektora kulturalnego, absolwentów kierunków artystycznych i humanistycznych, że udział w programie studiów da im gotowe rozwiązania do udanego prowadzenia własnej kariery artystycznej, pozyskania kompetencji pozwalających na łatwiejsze uzyskanie pracy. To może się spełnić, jeśli oferowane studia uwzględnią potrze-

bę pozyskiwania bardziej elastycznych i wielodyscyplinarnych umiejętności potrzebnych na mniej utartych ścieżkach kariery.

(9) Popularność szkoleń z zakresu zarządzania w kulturze wynika z istnienia strumienia środków z Unii Europejskiej, zwłaszcza po 2004 roku. Tysiące osób uzyskało szansę na pozyskanie nowych umiejętności zawodowych, tak bardzo deficytowych w zmieniających się szybko warunkach działania organizacji kulturalnych. Problem polegał jednak na tym, że nikt nie weryfikował jakości i aktualności treści i metod tej masy ofert kształcenia. Trudno ocenić, co naprawdę zostało w głowach i przełożyło się na decyzje i czyny.

(10) Edukacja przedsiębiorcza w sektorze kultury nie jest systemowo powiązana z programami mobilności. Student czy uczestnik szkoleń lub warsztatów nie jest dostatecznie zmotywowany, by wyjechać na staż czy wizytę studyjną, menedżerską rezydencję, nie tylko za granicę, ale nawet do innego polskiego miasta czy pokrewnej instytucji, by uczyć się na dobrych przykładach i cudzych błędach, by dzielić się swoimi doświadczeniami i pomysłami, by zaczerpnąć inspiracji do zmian we własnej organizacji, by pozostawić po sobie ślad i zainspirować innych do rozwoju. Interakcja z „innymi” w ich warunkach pracy, powinna być w tego typu studiach kluczowym elementem ścieżki rozwoju – tego mechanizmu brakuje.

Bariery i wyzwania w obszarze polskiej przedsiębiorczości kulturalnej

Istnieje wiele przeszkód i okoliczności stawiających wyzwania zarówno przed przedsiębiorcami i menedżerami kultury, jak i osobami odpowiedzialnymi za realizację edukacji w tym profesjonalnym obszarze. Warto przytoczyć kilka spostrzeżeń w tym zakresie.

(a) Istnieje trend traktowania przedsiębiorczości kulturalnej jako zła koniecznego, sytuacji zawodowej, która była okolicznością niechcianą przez osoby, które zostały zmuszone do prowadzenia

działalności kulturalnej „na własny rachunek”, które zostały przesunięte w trybie „outsourcingu” do rozpoczęcia własnej działalności gospodarczej, w wyniku zwolnienia z pracy w instytucji kultury lub większej firmy z branży usług kulturalnych. To przypadek tak zwanej wymuszonej lub adaptacyjnej przedsiębiorczości kulturalnej (Oakley 2014). Ta sytuacja najpierw wprowadza stres i buduje negatywny klimat wokół pojęcia przedsiębiorczości, później dla wielu jest szansą, która okazała się zbawienna, ale niepokój o raz zachwianą stabilność warunków do pracy ciągle budzi lęk i dyskomfort.

(b) Jedną z zasadniczych systemowych barier wskazanych przez respondentów był brak warunków do stabilności finansowej kulturalnych organizacji pozarządowych. Stoi za tym dominacja systemu grantowego jako metody finansowania tego typu organizacji. Promowana jest tu działalność oparta na sekwencji krótkotrwałych projektów. Ze względu na potencjał, kapitał talentów działających w ramach organizacji pozarządowych, brak grantów wieloletnich, operacyjnych jest działaniem destrukcyjnym dla karier zawodowych menedżerów kultury. W trzecim sektorze nie ma zatem mowy na serio o ustawicznym rozwoju talentów przedsiębiorczych i menedżerskich w miejscu ich działania w organizacjach pozarządowych. Te stanowią inkubatory w zakresie organizacji lepszego dostępu i innowacyjnych jakości kultury. Są miejscami formowania się najbardziej ambitnych prospołecznych, empatycznych talentów menedżerskich w obszarze kultury, lecz wskutek braku bezpieczeństwa finansowego i stabilnych warunków zatrudnienia najlepsze talenty po roku, dwóch zasysane są do sektora publicznego, instytucji ministerialnych, samorządów i lokalnych instytucji kultury, które nie ponoszą już kosztów przygotowania kandydata do zawodu, gdzie wszelako osoby te uzyskują względną stabilność warunków pracy. Jednocześnie poprzez decyzję o stałym zatrudnieniu w instytucji decydują się z reguły na bezpowrotną utratę otoczenia przyjaznego przedsiębiorczości i kreatywności.

(c) Inną, bardzo dokuczliwą barierą zwłaszcza dla młodych przedsiębiorców kulturalnych jest nikłe i kruche portfolio dostęp-

nych inwestorów i partnerów finansowych dla inicjatyw kulturalnych i kreatywnych produktów w obszarze kultury. Freelancer na rynku kultury po ukończeniu studiów z zakresu zarządzania w kulturze zmuszony jest w Polsce do morderczej walki o środki na realizację swoich pomysłów. Jeśli ostatecznie w obliczu braku prywatnych mecenasów będzie sięgał po środki z publicznych grantów, inicjator, innowator projektu będzie musiał się „wmontować” w paradoksalnie bardzo schematyczny, zestandaryzowany zestaw zadań publicznych i typów projektów. To obniża poziom wyobraźni twórcy, narzuca często gotową siatkę pojęć, celów i oczekiwań społecznych pochodzących od grantodawcy i struktury samej aplikacji.

(d) Istnieją w końcu komunikacyjne i językowe bariery w przedsiębiorczości kulturalnej. Osoby zamieszkujące sektor kultury rozmawiają ze sobą, ale często się nie rozumieją lub nie chcą przekroczyć bariery zrozumienia, wysłuchania, twórczego, owocnego dialogu: artyści, menedżerowie, pracownicy ministerstwa, samorządów, miast, akademicy żyją w odrębnych światach i systemach pojęć, językowych enklawach.

(e) Przedsiębiorców i menedżerów kultury nie uczy się cierpliwości, uporczywości. Paraliżuje ich często lęk przed długodystansowym, strategicznym planowaniem w kulturze, które wykracza poza nabyte na studiach czy szkoleniach umiejętności. Zarządzający w obszarze kultury nie mają również dość często wykształconych kompetencji estetycznych. Z tym wiąże się łatwość, z jaką takie osoby zbyt ochoczo i bezkrytycznie, pozytywnie angażują się w działania bliskie popularnym, komercyjnym standardom konsumpcji kulturalnej, bez poszanowania jakości artystycznego procesu twórczego. Osoby te nie są również przygotowane do budowania ofert partnerstwa międzysektorowego. Nie są przygotowane do skutecznego neutralizowania największych wrogów przedsiębiorczości kulturalnej w Polsce: biurokracji i nieprzejrzystego systemu przyznawania grantów publicznych dla ofert i instytucji kulturalnych. Towarzyszy temu nieelastyczny model przepisów dotyczących współpracy międzysektorowej, zwłaszcza na styku własności

i zysku prywatnego oraz pożytku publicznego. Dodatkowa udręka przybywa z urzędu skarbowego, który reprezentuje to, co zniechęca do działania w kulturze. Dzięki polskiej polityce fiskalnej usługi kulturalne są drogie, publiczne instytucje prawnie i finansowo są uprzywilejowane względem i częściowo kosztem podmiotów prywatnych.

(f) Znaczącym wyzwaniem dla przedsiębiorczości kulturalnej jest w Polsce nadmierna nieufność względem prywatnych graczy, firm działających w sektorze kultury. Paradoksalnie to ci lekceważeni i odzegnani od dobrych, publicznych intencji, są najczęściej znacznie lepszymi profesjonalistami w obszarze dbania o pożytek publiczny, efektywność wydatkowania i operacyjną skuteczność niżli pracownicy publicznego sektora kultury. Z drugiej strony polityczne koneksje i „znajomość z odpowiednimi ludźmi” staje się jedną z zasadniczych przepustek do publicznego dofinansowania i inwestowania w projekt kulturalny oraz uzyskania wyższej puli środków na aktywności instytucji publicznej. Przedsiębiorcom kulturalnym dokuczają jednak przede wszystkim ekspozycja na niepewną, nierówną ścieżkę życia zawodowego, odsłonięcie na polityczne i środowiskowe okoliczności i relacje, które najczęściej ostatecznie destrukcyjnie wpływają na inicjatywy kulturalne.

(g) Ostatnie spostrzeżenie o barierach i wyzwaniach dotyczy jakości edukacji przedsiębiorczej dla osób z sektora kultury. Studia te najczęściej nie mają dostatecznie praktycznego ukierunkowania, co utrudnia wejście na ścieżkę samodzielnej działalności gospodarczej lub zrozumienia kultur organizacyjnych instytucji kultury. Warto jednocześnie pamiętać, że być może największe wyzwania czekają na menedżerów usług kulturalnych – w dziedzinie demografii, warunków społeczno-ekonomicznych prowadzenia działalności kulturalnej i zarazem przedsiębiorczej. Z jednej strony sporej wiedzy i nowych doświadczeń wymagać będzie konieczność przygotowania oferty dla szybko rosnącej populacji osób starszych (Poprawski, MękarSKI 2013). Z drugiej strony nowe znaczenia, obiegi kultury, narzędzia, technologie i formaty jej przekazu,

wytworzą potrzeby na nowe kompetencje zawodowe w sektorze kultury.

Przełomowe osiągnięcia w obszarze przedsiębiorczości kulturalnej

Festiwale. Z informacji zebranych podczas badania wynika kilka najważniejszych wskazań dotyczących osiągnięć w dziedzinie inicjatyw o charakterze przedsiębiorczym realizowanych po 1989 roku na wolnym rynku usług kulturalnych w Polsce. W pierwszej kolejności należy zwrócić uwagę na ciągle rozszerzającą się lawinę inicjatyw festiwalowych organizowanych w formie projektów zarówno przez podmioty prywatne, organizacje pozarządowe, jak i instytucje kultury. Każde większe miasto posiada obecnie od kilkunastu do kilkadziesiątu festiwali artystycznych realizowanych cyklicznie każdego roku. Łącznie można mówić o kilku tysiącach przedsięwzięć wracających w każdym roku w obszarze wszystkich dziedzin sztuki oraz aktywności kulturalnej uaktywnianej przede wszystkim na terenie środowisk miejskich w całej Polsce. To zdecydowanie najsilniej oddziałujące na publiczność kulturalną, niekwestionowane osiągnięcie tysięcy kreatywnych inicjatorów nowych pomysłów na kontakt z aktywnością artystyczną i na nową formułę projektów festiwalowych znanych jeszcze przed wolnorynkowym przełomem. Obfitość i różnorodność festiwali nie jest fenomenem wyłącznie polskim (Kłaić 2014; Autissier 2009; Ellis 2015), jest natomiast bezpośrednią konsekwencją rozrostu różnorodności potrzeb klientów, mieszkańców lokalnych i turystów.

Nowe przestrzenie dla kultury w miastach. Inną propozycją na liście najsilniej oddziałujących osiągnięć z obszaru przedsiębiorczości kulturalnej jest rosnąca nowa przestrzeń dla usług kulturalnych i funkcji kulturalnych w miastach w skali całego świata (Bloomfield, Bianchini 2004). W wyniku wsparcia finansowego z UE oraz rosną-

cej atrakcyjności turystycznej polskich miast zwiększyła się ilość nowych adaptacji przestrzeni miejskich, rewitalizacji obiektów przemysłowych z udziałem projektów i obiektów kulturalnych, nowych budynków finansowanych z funduszy europejskich. Zmiana funkcji wielu miejsc po 1989 roku i nowe możliwości finansowe dały szansę na naprawę wielu błędów urbanistycznych, na częściowe odzyskanie miejsc i architektury utraconej w trakcie działań wojennych, na zaproponowanie nowych przestrzeni służących kulturze, spędzaniu czasu wolnego, turystyce kulturowej lub włączających funkcje kulturalne do działalności komercyjnej (czego przykładem jest Stary Browar w Poznaniu, Manufaktura w Łodzi). Te przestrzenie, jak również nowe obiekty o przeznaczeniu koncertowym, teatralnym czy rekreacyjnym, stworzyły szansę na funkcjonowanie zarówno nowych firm o profilu kulturalnym, jak również festiwali i projektów z obszaru szeroko pojętej przedsiębiorczości kulturalnej. Warto również spojrzeć na ten proces z szerszej perspektywy. W ostatnich latach zaczyna być widoczna dbałość o wizualną sferę miast, co przybiera formę struktur i stanowisk dla historyków sztuki w funkcji plastyków miejskich o coraz szerszych kompetencjach i zaufaniu społecznym. Ma to związek ze zwiększającą się świadomością przełożenia wizualnej jakości, czystości i spójności miasta na poczucie jakości życia mieszkańców, atrakcyjność inwestycyjną i biznesową, bezpieczeństwo.

Nowe podmioty: kulturalny plankton. Istotny kreatywny strumień przedsiębiorczości kulturalnej widocznej na wolnym rynku usług kulturalnych dostrzegalny jest jednak przede wszystkim w inicjatywach o charakterze małych przedsiębiorstw, klubów muzycznych, kluboksięgarni, prywatnych galerii sztuki, artystycznych kawiarni, księgarni, artystycznych pracowni mody, sklepów z dizajnem, nowych przestrzeni realizacji projektów artystycznych, edukacji kulturalnej, warsztatów artystycznych, pracowni angażujących klientów ofert kulturalnych itp. Wśród tych ostatnich znaczącą rolę odgrywają również fundacje i stowarzyszenia, nowe organi-

zacje kulturalne trzeciego sektora (np. Towarzystwo Inicjatyw Twórczych “ę”, redystrybuujące fundusze dla mniejszych organizacji). Warto przy tym podkreślić, że osoby inicjujące nowe usługi i oferty kulturalne niekoniecznie zdobywały swoje przygotowanie do aktywności zawodowej w sektorze kultury z pomocą uczelni i ośrodków kompetencji, o których była wcześniej mowa. Wielu przedsiębiorców w tym obszarze było samoukami w pozytywnym sensie tego pojęcia, pasjonatami podejmującymi ryzyko biznesowe, opierające się na intuicyjnym „badaniu” rynku. Bardziej znamieny jest wszelako fakt, że poziom współzawodnictwa na rynku tych usług wymaga obecnie zatrudniania osób z usystematyzowanym przygotowaniem, najlepiej dyplomem uczelni przygotowującej w kierunku obszarów niezbędnych do zarządzania usługami i ofertami w obszarze kultury.

Działania systemowe instytucji ministerialnych. Wśród znaczących inicjatyw z zakresu profesjonalizacji kadr kultury, warto zwrócić uwagę na inicjatywy Narodowego Centrum Kultury w obszarze ekonomiki kultury (ogólnodostępne konferencje oraz seria książek „Kultura Się Liczy” – głównie przekładów klasycznych autorów w tej dziedzinie, takich jak Landry, Florida, Throsby, Towse; jak również program „Kadra Kultury” ze stałą ofertą szkoleń dla ludzi sektora kultury). NCK realizowało również szereg kampanii społecznych i środowiskowych popularyzujących działania na rzecz profesjonalizacji kadr sektora kultury oraz rozwoju jakości i dostępności usług kulturalnych. W Polsce zainicjowano za sprawą instytucji podległych ministerstwu kultury działania nieobecne w innych państwach dawnego bloku wschodniego, służące próbie systemowych rozwiązań dla danych typów instytucji publicznych, co związane było również z nabywaniem nowych kompetencji przez pracowników organizacji kulturalnych w obliczu funkcjonowania wolnego rynku, na przykład „Biblioteki+”, „Dom Kultury+”.

Percepcja pojęcia „przedsiębiorcy kulturalnego” i jego modelowych kompetencji

Do kwestii interesujących należy społeczny i środowiskowy odbiór pośilkowania się pojęciem „przedsiębiorcy kulturalnego”. Jak już wspomniano, przedsiębiorczość postrzegana jest w Polsce w kręgach profesjonalnych związanych z kulturą bardziej jako cecha, skłonność, podejście niż zawód. Termin ten wprowadza sens związany z działaniem biznesowym, wytwórcą, strategiem w dziedzinie osiągania zysku, właścicielem firmy, inicjatorem podmiotu gospodarczego. Skojarzenie prowadzi bezpośrednio do osoby w charakterze *spiritus movens* projektu, miejsca lub grupy osób zaangażowanych w działalność kulturalną, posiadającą potencjał rozpoznawalnej marki i grupę klientów gotową zapłacić za kulturalny produkt. W praktyce częściej spotykanym pojęciem pożytkowanym do wskazania osoby zarządzającej inicjatywą kulturalną jest słowo menedżer, czasem także producent. Kiedyś mówiło się o impresario, intendencie. W projektach kulturalno-społecznych słowo przedsiębiorca czy producent nie ma w Polsce pozytywnych konotacji. Budzi odziedziczone jeszcze po mentalności poprzedniej epoki podejrzenie o nastawienie osoby organizującej wyłącznie na zysk. Kojarzy się z najczęściej nieuzasadnioną obawą o finansowe wykorzystanie artysty czy uczestników działania. Tutaj milej widzianym pojęciem dla osoby organizującej jest słowo „animator” oraz częściej w ostatnich latach, również w nowy sposób pojmowany i wieloznaczny „kurator”. Polskie okoliczności społeczno-ekonomiczne sprawiają, że każda osoba odpowiedzialna za działania organizacyjne związane z kulturą jest siłą rzeczy zaangażowana w bycie kimś bliskim przedsiębiorcy kulturalnego. Cechą wiążącą będzie tu działanie takiej osoby w warunkach ryzyka, braku stabilności, gotowości na nieoczekiwane zwroty akcji, w stanie permanentnego zarządzania kryzysem i bezustannej konieczności szukania cudownych, kreatywnych rozwiązań organizacyjnych i budżetowych. Zarządzanie

w polskim sektorze kultury to ciągle aktywność, która wymaga posiadania kompetencji przedsiębiorczych nawet u osób niemających nic wspólnego z sektorem prywatnym czy przedsiębiorstwem nastawionym na czerpanie zysków.

Pojęciu przedsiębiorcy kulturalnego przypisywane są również konkretne cechy czy kompetencje. Ich charakterystyka, wskazana przez osoby badane, ogniskuje się na: cierpliwości, takcie, umiejętności koncentracji na istocie działania kulturalnego, odnajdywaniu kompromisów, umiejętnościach negocjacyjnych i mediacyjnych w bardzo różnorodnych typach relacji dotyczących artystów. Przedsiębiorca kulturalny charakteryzowany jest jako osoba utalentowana w kierunku rozładowywania sytuacji stresowych i konfliktowych zachodzących w procesie powstawania dzieł i działań artystycznych oraz oferowania usług w tym obszarze. Przedsiębiorca to ten, który potrafi również wygrać w wyścigu z konkurencją, jak również, jeśli trzeba, wejść z nią we współpracę. Istotną, choć trudną do wykształcenia cechą jest kompetencja krytyczna i umiejętność wartościowania w obszarze danej dziedziny artystycznej, tak by być gotowym do podejmowania wyborów, również estetycznych. Istotną cechą przedsiębiorcy wskazywaną przez respondentów jest również otwarcie na ciągle uczenie się nowych umiejętności, pracy w zespole, przystosowania do zmiennych warunków pracy organizacji i warunków działania w sektorze kultury. Idealny przedsiębiorca jest empatyczny względem warunków procesu twórczego, w który zaangażowany jest artysta, jak również wyczulony na kwestie społeczne dotyczące publiczności, dla której działanie kulturalne jest realizowane. Oderwanie od realiów danego rynku i brak zainteresowania dla społeczno-ekonomicznych warunków uczestnictwa w kulturze na danym obszarze lokalnym jest bliskie niekompetencji. Przedsiębiorca kulturalny jest kimś dbającym o rozwój publiczności, w sensie zarówno ilościowym, jak i jakościowym, zainteresowany zarówno poszerzeniem jej grona, jak i wyposażeniu tych osób w nowe doświadczenia, treści kulturowe wzbogacające ich wiedzę, poczucie współodpowiedzialności za otoczenie społeczne i wrażli-

wość na drugą osobę. Osiągnięcie tego celu związane jest z posiadaniem kompetencji komunikacyjnych, znajomości metod włączania kolejnych osób i ich grup w sieć informacji i wzajemnego oddziaływania. W działaniach na rynku usług kulturalnych kluczowe jest budowanie trwałych partnerstw i ich podtrzymywanie w dłuższym okresie. Do pełnej orientacji w obszarze istotnym dla przedsiębiorcy kulturalnego potrzebna jest również wiedza z zakresu prawa własności intelektualnej, prawa związanego z zatrudnianiem osób, przygotowaniem umów, wiedza na temat źródeł pozyskiwania funduszy i kapitału niezbędnego do skutecznego działania, podstaw księgowości i systemów podatkowych dotyczących danego typu działalności gospodarczej. Ponadto istotna jest orientacja w lokalnych i krajowych relacjach politycznych, ale z wyłączeniem bezpośredniego angażowania się przedsiębiorcy kulturalnego w działalność któregośkolwiek ze stronnictw politycznych. Kluczową kompetencją w zakresie komunikacji jest umiejętność klarownego prezentowania swoich celów i motywacji do działania, przekonujących do angażowanych przez przedsiębiorcę osób i podmiotów. Specyficzną umiejętnością przedsiębiorcy kulturalnego w warunkach polskiej gospodarki i wzrastającego rynku usług kulturalnych jest zdrowe, uczciwe, „równoważone” podejście do osiągania zysku, budżetowania i wyceny wartości oraz rentowności działań w sektorze kultury.

Rynek pracy polskich menedżerów kultury

W ocenie osób odnoszących się do warunków edukacji kulturalnej w Polsce rynek pracy w sektorze kultury jest w ciągłej przebudowie, potencjalną przestrzenią działania, która jeszcze nie jest uporządkowana. Część badanych osób zwraca jednocześnie uwagę, że jest to rynek przesycony ofertami działania, produktami i inicjatywami kulturalnymi. Na wiele z nich nie ma dostatecznej liczby klientów. Ten stan rzeczy oddziałuje na warunki i miejsca pracy absolwentów

kierunków studiów z zakresu zarządzania w kulturze. Istnieje ograniczona ilość miejsc w publicznych instytucjach kultury, w związku z tym wielu licencjatów i magistrów łąduje automatycznie na pozycji wolnego strzelca lub początkującego samodzielnego przedsiębiorcy kulturalnego, ponoszącego najczęściej przedwczesne ryzyko biznesowe. To przynosi młodym menedżerom kultury równoległe doświadczenie nieograniczonej wolności oraz stresu związanego z odpowiedzialnością, na której udźwignięcie najczęściej nie są przygotowani. Na rynku ofert kulturalnych przetrwają jedynie ci najbardziej opanowani i zdeterminowani. Zdecydowanym deficytem oddziałującym na kariery młodych przedsiębiorców kulturalnych jest brak znajomości standardów warsztatu zawodowego. Brakuje im czasu na wykształcenie umiejętności, wirtuozerii opartej na doświadczeniu i ciężkiej pracy, zwłaszcza terminowania, praktykowania u lepszych, bardziej zorientowanych w mechanizmach działania rynku w danej branży usług kulturalnych. Młodzi adeptci zarządzania w kulturze nie poświęcają dostatecznie dużo czasu na pogłębianie wiedzy w obszarze zarządzania osobami, talentami, ryzykiem i kapitałem. Jednym z często powracających złych scenariuszy karier przedsiębiorców kulturalnych pisanych przez życie jest przedwczesne samodzielne wchodzenie na rynek i ryzykowanie środków bez rozważań, bez badania tegoż rynku i strategicznego przygotowania. Wczesna, nieuchronna porażka prowadzi w takich sytuacjach najczęściej do obniżenia artystycznych ambicji i pułapu jakości oferowanych działań, często jest to proces nieodwracalny. Niekompetentna osoba ponosi porażkę w prezentowaniu wysokiej jakości artystycznej i w konsekwencji odnajduje się w ofercie z zakresu kultury masowej, komercyjnej, zdecydowanie poniżej swojego potencjału talentu i ambicji estetycznych. Osoba ta nastawiona jest na nadrobienie strat finansowych i w dłuższej perspektywie – wyłącznie na zysk. Innym trudnym do zaakceptowania z perspektywy rozwoju talentów przedsiębiorczych w kulturze, a często występującym przypadkiem jest lądowanie utalentowanego przedsiębiorcy kulturalnego na obarczonym niskim ryzykiem bizneso-

wym stanowisku administratora w instytucji czy urzędnika w samorządzie lub instytucji ministerialnej. Rynek pracy dla *sensu stricto* przedsiębiorców kulturalnych oparty jest obecnie na stopniowo rozwijającym się procesie odkrywania relacji, skrzyżowań ścieżek aktywności artystycznych i tak zwanych przemysłów czy sektorów kreatywnych. Pozytywnym, odmiennym trendem występującym na polskim rynku jest budowanie zespołów wokół nowych nietypowych usług i produktów kulturalnych przez młodych utalentowanych wolnych strzelców i wspólne wzbogacanie grup o nowych członków, pracowników z coraz lepszym wykształceniem oraz doświadczeniem, również tym zdobywanym poza Polską. Tak tworzą się sieci współpracujących i konkurencyjnych zespołów. Bezspornym wnioskiem z obserwacji dotyczących relacji między edukacją w obszarze przedsiębiorczości kulturalnej oraz rynkiem pracy dla jej absolwentów jest konieczność systemowego monitorowania i analizy rynku pracy w sektorze kultury. Do tej pory taka praktyka z wyjątkiem pojedynczych projektów badawczych (Ilczuk 2013) nie ma w Polsce miejsca.

Zakończenie.

W poszukiwaniu mistrzów

Zasadniczym problemem w rozwoju polskich kadr zarządzania w kulturze na potrzeby wolnego rynku kreatywnej konsumpcji kulturalnej jest zagubienie relacji mistrz–uczeń w przygotowaniu do zawodu. Trudno odnaleźć dziś wszechstronnych mentorów, dostępnych dla młodych talentów, stanowiących przykład zrównoważonych karier w obszarze przedsiębiorczości kulturalnej, harmonijnie łączących wysokie standardy profesjonalnego działania z pasją, etyką zawodową, sukcesem biznesowym. Należy szukać odpowiedzi na pytanie, kto dziś jest wzorem dla osób wchodzących w profesję menedżera kultury i czy w ogóle we współczesnej Polsce zachodzi realny, efektywny proces transmisji międzypokoleniowej w zakresie wartości i standardów działania w obszarze zarządzania

w kulturze? Jeśli tak, co stanowi treść tego przekazu? Trzeba zwrócić uwagę, że niestety w obecnych warunkach społecznych i ekonomicznych znacząco rozdzieliły się role mentorów akademickich w obszarze teorii i wiedzy o danych obszarach kultury oraz mistrzów w praktyce działania. Jednocześnie warto pamiętać o paradoksie potrzeb rynku działalności kulturalnej, która wymaga dwufunkcyjnych charyzmatycznych mistrzów, którzy charakteryzują się biegłością i doświadczeniem zarówno w sferze intelektualnej, w obszarze teorii kultury i procesów twórczych, jak również praktycznej, pragmatycznej i etycznej praktyce działania, w tym przywództwa w organizacjach kulturalnych na zróżnicowanym rynku potrzeb i usług. Brakuje również mentorskich osobowości menedżerskich z międzynarodowym doświadczeniem, posiadających umiejętność zdystansowania się względem lokalnych czy mentalnych ograniczeń systemu działania instytucji kulturalnych i samorządów w Polsce. Nie istnieje skuteczne, systemowe narzędzie służące utrwalaniu modelu przekazywania wiedzy i doświadczenia młodszym generacjom menedżerów kultury. Mentoring w sektorze kultury, w dziedzinie animacji, a zwłaszcza zarządzania w tym obszarze jest w Polsce ciągle w powijakach. Istnieją tylko pojedyncze projekty poświęcone temu kluczowemu dla rozwoju sektora kultury w Polsce trybowi inwestowania w talenty, na przykład „Mistrzuczeń” realizowany przez warszawskie Towarzystwo „ę”, częściowo skierowany do młodych artystów, a częściowo do animatorów kultury. Zdecydowana większość elity zarządzającej najważniejszymi organizacjami kulturalnymi w Polsce nie ma czasu, warunków, przygotowania lub motywacji do dbania o ciągłość profesjonalizacji sektora. Dominuje tu mentalność samotnych *fighterów*, którzy by utrzymać się na powierzchni, nie mogą okazywać słabości i dopuszczają potencjalnych sukcesorów. Warunki politycznego oddziaływania, anachroniczne przepisy, budżetowe „ścieżki zdrowia”, zmagania z finansową mizérią i najczęściej niechętnymi do podjęcia współodpowiedzialności związkami zawodowymi wciągają nawet najbardziej utalentowanych i empatycznych liderów

w cyniczną grę, z walką o medialną rozpoznawalność i przedłużenie kontraktu w tle. Ich talent, koneksje, zależności, przysługi i w końcu profesjonalne doświadczenie stają się często nieprzekazywalne, a oni z czasem, we własnej optyce, wydają się niezastępowalni. W ten naturalny sposób cykl przekazywania kompetencji zostaje zaburzony i zatrzymany. Warto sięgnąć do lektury *Nauk mistrzów* Georga Steinera (2007), by przypomnieć sobie fundamenty kształtowania przyszłych profesjonalnie przygotowanych wirtuozów zarządzania, zwłaszcza w tej najbardziej z kreatywnych, uruchamiających wyobraźnię dziedzin, jaką jest aktywność kulturalna. Do powrotu na ścieżkę odpowiedzialnego kształcenia przyszłych talentów wśród przedsiębiorców działających na rynku najbardziej tożsamościowo zakorzenionych usług – na rynku potrzeb kulturalnych – potrzebujemy przede wszystkim dbałości o podtrzymanie lub przywrócenie kultury zaufania (Sztompka 2007). Tylko w atmosferze prawidłowo funkcjonujących organizacji edukacyjnych i kulturalnych, które uczynią pożytek z analizy własnych kultur organizacyjnych i strategicznie zadziałają w obliczu ich silnych i słabych stron, możemy powrócić do kształcenia młodych przedsiębiorców kulturalnych. Dopiero ukierunkowanie na takie cele sprawi, że zarządzanie kulturą w Polsce będzie postrzegane jako działanie z zakresu humanistyki i odpowiedzialności za rozwój jednostek i społeczności, gdzie pracownie artystyczne i przedsiębiorcze organizacje, instytucje kultury i szkoły biznesu nie będą znajdować się po dwóch stronach barykady.

BIBLIOGRAFIA

- Autissier A.M., 2009, *The Europe of Festivals*. Paris: L'attribut.
- Bilton C., 2007, *Management and Creativity. From Creative Industries to Creative Management*. Oxford: Blackwell.
- Bloomfield J., Bianchini F., 2004, *Planning for the Intercultural City*. London: Comedia.
- Dahrendorf R., 1990, *Reflections on the Revolution in Europe: In a Letter Intended to Have Been Sent to a Gentleman in Warsaw*. New York: Random House.

- Derrett R., 2015, *The Complete Guide to Creating Enduring Festivals*. Hoboken NJ: Wiley.
- Dragičević-Šešić M., Stojković B., 2010, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*. Warszawa: NCK.
- Guillet de Monteaux P., 2004, *The Art Firm. Aesthetic Management and Metaphysical Marketing*. Stanford: Stanford University Press.
- Holt D., 2004, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*. Harvard Business School Press: Boston, Mass.
- Holt D., Cameron D., 2010, *Cultural Strategy. Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*. Oxford: Oxford University Press.
- Ilczuk D., (red.) 2013, *Rynek pracy artystów i twórców w Polsce*. Bydgoszcz–Warszawa: Pro Cultura.
- KEA, 2006, *The Economy of Culture in Europe*, <http://www.keanet.eu/ecoculture/study-new.pdf> [dostęp 15.10.2014].
- Klaić D., 2014, *Festivals in Focus*, Budapest: CEU Press.
- Levy S., 1963, *Symbolism and Life Style*. W: Greysen S. (ed.), *Proceedings, American Marketing Association*, 140–150, przedruk w: S. Levy, 1999, *Brands, Consumers, Symbols and Research*. Thousand Oaks: Sage, 217–224.
- Oakley K., 2014, *Good work? Rethinking cultural entrepreneurship*. W: C. Bilton, S. Cummings (eds), *Handbook of Management and Creativity*. Cheltenham: Edward Edgar, 145–161.
- Pine B. J., Gilmore J. H., 1999, *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Poetschacher E., 2010, *The rise of the Trojan horses in the creative industries*. „International Journal of Cultural Policy”, 16(3): 355–366.
- Poprawski M., 2013, *Od wartości estetycznej do marki ikonicznej. Chopin kreatywnie konsumowany*. W: Sieradz M. (red.), *Chopin 2010. Postscriptum*, Warszawa: NIFC.
- Poprawski M., Mękowski M., (red.) 2013, *Senior i kultura. O aktywności kulturalnej osób starszych*. „Studia Kulturoznawcze”, 2(4).
- Puntoni S., Schroeder J. E., Ritson M., 2010, *Polysemy in Advertising*. „Journal of Advertising”, 39(2): 51–64.
- Schmitt B., Simonson A., 1999, *Estetyka w marketingu. Strategiczne zarządzanie markami, tożsamością i wizerunkiem firmy*. Kraków: WPSB.
- Schroeder J. E., 2009, *The cultural codes of branding*. „Marketing Theory”, 9(1): 123–126.
- Sójka J., Kieliszewski P., Landsberg P., Poprawski M., (red.) 2009, *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Studia Kulturoznawcze – Polityka Kulturalna II*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Bogucki.
- Steiner G., 2007, *Nauki mistrzów*. Tłum. J. Łoziński. Poznań: Zysk i S-ka.
- Sztompka P., 2007, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Kraków: Znak.
- Wojciechowski J.S., 2004, *Kultura i polityki*. Kraków: Wydawnictwa UJ.

Summary

Free Market Equilibrists. Entrepreneurial Education and Polish Cultural Sector Professionals

Cultural sector in Poland after 1989 is much more than ever before working under conditions of free market economy. It is not anymore ruled or dominated by public institutions like cultural centres, theatres, philharmonic halls, public libraries or heritage institutions, museums. The field of individual expressions and creative consumption of culture in Poland is inhabited by new, varied types of organizations, that are considered now as a part of growing sector of creative and cultural industries. Are cultural sector professionals prepared for such a change? Is a new shape of the sector, more free market oriented, looks like their natural work environment? Are they able to adjust their institutions and organizations to that change, and beat the competition with global players, who are used to provide their cultural offers in the framework of free market economy? The text is taking into consideration mentioned questions and brings deeper insight into tools of professional managerial and entrepreneurial education, accessible in Poland for culture sector employees and cultural entrepreneurship future leaders. Do young cultural managers in Poland, after a change of 1989, have proper instruments to keep the balance, when walking through the space operated by free market economy, when offering cultural goods to very diversified and demanding consumers? There is a doubt if they are not more like unsecured equilibrists. This study is based on diagnosis done with an expert group, who are pointing places and organizations offering best access to managerial and entrepreneurial professionalization for cultural sector people in Poland.

Keywords: entrepreneurial education in Poland after 1989, professionalization of cultural sector, cultural entrepreneurship, cultural management skills transmission, mentors in cultural management