

Michał Iwaszkiewicz
(we współpracy z Małgorzatą Okupnik)

UWARUNKOWANIA I ODREBNOŚCI W ZARZĄDZANIU PODMIOTAMI NA RYNKU KULTURY

Rynek kultury jest faktem zarówno społecznym, jak i ekonomicznym. Występuje na nim wymiana dóbr i usług, rządzi nim prawo popytu i podaży. Wszystkie te kategorie mają jednak swoje specyficzne odrębności, dlatego też rynek kultury jest rynkiem o szczególnym charakterze i cechach wyjątkowych. Występuje na nim wielość podmiotów zarówno po stronie podaży, jak i popytu, co wpływa na ich wzajemne relacje oraz różnorodność oferowanych produktów i usług. Po stronie podaży można wyodrębnić trzy zasadnicze ogniwa wyróżniające się znaczeniem i sposobem zarządzania. Należą do nich:

- twórca i odtwórca, czyli artysta,
- instytucje udostępniania i upowszechniania kultury oraz
- prywatne podmioty oferujące produkty i usługi w sferze kultury.

Każda z tych grup różni się zasadami funkcjonowania na rynku, jak i sposobem zarządzania.

„Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji”¹. Ta definicja sformułowana przez Petera Druckera jest najogólniejszym ujęciem istoty zarządzania. Każdy proces zarządzania powinien być poprzedzony określeniem oczekiwanych rezultatów. Zarządzanie jest narzędziem, dzięki któremu instytucja może osiągnąć wcześniej obrany cel. Drucker podkreśla, że zasada ta dotyczy wszystkich instytucji – nie tylko przedsiębiorstw, ale także Kościołów czy partii politycznych. Do tego rejestru włączyć należy wszystkie podmioty na rynku kultury.

Termin „zarządzanie” wiąże się ściśle z organizacją podmiotu i ma szersze znaczenie niż kierowanie. Kierowanie ujmowane jest jako jedna z funkcji zarządzania. W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje zarządzania: instytucjonalne i funkcjonalne². Nie występują one osobno, tylko zawsze razem. Pierwszy rodzaj, instytucjonalny, sprowadza się do tego, że pewien zespół kierowniczy w instytucji czy w firmie ma prawo do wydawania poleceń. Zarządzanie funkcjonalne dotyczy – jak nazwa wskazuje – funkcji,

¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, przeł. B. Kacprzyńska, Warszawa 2000, s. 39.

² K. Dobrzański, A. Wartecki, *Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania instytucjami kultury*, Poznań 2004, s. 26.

czyli czynności, które są niezbędne w kierowaniu wszystkimi działaniami i nieodzowne podczas realizacji zadań instytucji.

Zakres pojęciowy zarządzania jest szeroki. W literaturze występuje wiele definicji, łączy je jednak wspólna cecha – koordynacja różnorodnych działań przez prowadzącego³. Na zakres koordynacji duży wpływ ma specyfika organizacji – charakter działania zespołu, motywacje i kwalifikacje pracowników⁴. Zarządzanie, w ujęciu niektórych teoretyków, to zestaw działań kierowanych na zasoby organizacji i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celu organizacji w sposób skuteczny i sprawny⁵. W ramach tych działań uwzględnia się: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie rezultatów⁶. Zasoby organizacji można podzielić na: materialne, osobowe, rzeczowe i informacyjne.

Proces zarządzania należy rozpocząć od sformułowania oczekiwań i celów przedsięwzięcia, a potem nadzorować jego realizację tak, aby zostało ono wykonane w sposób najbardziej efektywny i najtańszy. Cele powinny być osiągnięte przez organizację sprawnie i skutecznie⁷. Sprawność to wykorzystanie wszelkich zasobów – ludzkich, finansowych, fizycznych, czyli dóbr materialnych niezbędnych do procesu twórczego, i informacyjnych bez marnotrawstwa, rozsądnie, a skuteczność to działanie z sukcesem. W wielu współczesnych koncepcjach marketingu i zarządzania kryje się „filozofia sukcesu rynkowego”⁸.

Funkcje zarządzania sprowadzają się do, po pierwsze, planowania, służącego określeniu kierunków działania, zasad realizacji, wyznaczenia osób odpowiedzialnych za projekt i zakresu ich obowiązków, opracowania kosztorysu. Drugą płaszczyzną to organizowanie mające na celu zapewnienie niezbędnych środków, opracowanie struktury organizacyjnej, podział zadań. W organizowaniu mieści się również harmonogram zadań. Ważnym aspektem jest zarządzanie czasem, wskazanie osób odpowiedzialnych za wykonanie zadań i określenie terminów. Trzecią funkcją jest kierowanie ludźmi poprzez motywowanie ich do pracy, oddziaływanie na podwładnych, właściwe realizowanie funkcji kierowniczych. Stosuje się do tego odpowiednie techniki i metody. Ostatnią funkcją staje się kontrolowanie, czyli sprawdzenie, czy cele zostały osiągnięte, a zadania wykonane (zarówno od strony jakości, jak i ilości).

Zarządzanie zakłada również racjonalizowanie wszelkich działań artystycznych, dostosowanie ich do wymogów ekonomicznych, społecznych, szerzej: rynkowych⁹. Proces zarządzania każdym z wymienionych wcześniej podmiotów na rynku kultury będzie się różnił i przyjmował inną formę wynikającą z odrębności i statusu prawnego.

³ Tamże, s. 27.

⁴ Zob. B. Koźuch, M. Cywoniuk, *Podstawy zarządzania*, Białystok 2000, s. 17.

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 1999, s. 38.

⁶ Tamże, s. 37.

⁷ Tamże, s. 38. Por. K. Dobrzański, *Organizacja i zarządzanie instytucją kultury (wybrane zagadnienia)*, (w:) M. Iwaszkiewicz (red.), *Menedżer kultury*, Warszawa–Poznań 1995, s. 59–60.

⁸ Kwestią tą zajmuje się B. Jedlewska, *Sukces rynkowy w działalności kulturalnej*, (w:) J. Gajda i J. Izdebska (red.), *Kultura – wartości – kształcenie wobec wyzwań i zagrożeń XXI wieku*, Suwałki 2004, s. 144–153.

⁹ Zob. R. Borowiecki (red.), *System regulacji w kulturze – finansowanie, zarządzanie, współdziałanie*, Kraków 2005, s. 83.

W przypadku rynku sztuki, szerzej: rynku kultury, najważniejszy jest twórca bądź odtwórca będący samoistną „firmą”. Z rynkowego punktu widzenia twórca jest producentem, a zarazem właścicielem środków produkcji, za pomocą których powstaje dzieło, lub oferentem określonych dóbr i usług, mających zdolność do zaspokajania potrzeb indywidualnych użytkownika¹⁰. Twórca najczęściej pracuje sam. Może również kierować zespołem. Ma potrzebę konfrontowania swoich dokonań z otoczeniem, szuka jego akceptacji. W działaniu tym powinien zostać uruchomiony proces określany jako zarządzanie twórczością lub wiedzą¹¹. Istota tego zarządzania polega na menedżerskim przygotowaniu warunków do stworzenia niepowtarzalnego dzieła. W celu jego udostępnienia lub upowszechnienia artysta korzysta z pomocy specjalisty. Profesjonalnie zajmuje się tym agencja artystyczna, impresariat, opiekun twórcy czy menedżer kultury. Trzeba podkreślić, że funkcja menedżera kultury w tym przypadku sprowadza się wyłącznie do opieki nad artystą w zakresie jego działalności rynkowej. Menedżer czy impresario nie wkracza w zakres działalności twórczej. Odpowiada jedynie za skutki rynkowe tworzenia dzieła bądź świadczenia usługi (czyli np. namalowania obrazu, wykonywania koncertu). Jest odpowiedzialny za efekt rynkowy, tzn. możliwość pozyskania odbiorców, czyli sprzedaż produktu. Szczęólnego znaczenia nabiera tu kwestia obustronnego zaufania artysty i menedżera. Zarządzanie musi cechować elastyczność, bardzo szybkie reagowanie na potrzeby rynku. Nieodzowna staje się także umiejętność oddzielania tego, co jest twórczością „dla siebie” (czyli tego, co artysta tworzy bez zamiaru sprzedaży), i tego, co da się sprzedać (ewentualnie, czy można sprzedać to, co artysta stworzył bez zamiaru sprzedaży). Zakres kompetencji menedżera kultury musi być bardzo szeroki, jego umiejętności powinny być większe niż w przypadku innych sektorów¹².

Instytucje *non profit*, z założenia niedochodowe, mają na celu zaspokajanie ważnych społecznie potrzeb, są powołane do upowszechniania bądź udostępniania kultury. Zakres i forma zarządzania instytucjami *non profit* wynika z ich statutu. Instytucje te są utrzymywane z budżetu państwa, samorządów lub innych podmiotów. W rezultacie najczęściej muszą być wspomagane przez to, co nazywa się zasilaniem pozabudżetowym, bowiem dotacje są z reguły zbyt skąpe. Do zasilania pozabudżetowego zalicza się: mecenat¹³, sponsoring¹⁴, darczyństwo i własną działalność gospodarczą. Instytucje *non profit* mają bardzo ograniczoną funkcję rynkową, bo mogą wyłącznie realizować to, co jest zawarte w ich statucie nadanym przez organ założycielski. Zadania statutowe są z reguły niedochodowe. O możliwościach finansowych takich placówek, jak muzea, biblioteki, domy kultury itp. decyduje więc organ założycielski, czyli *de facto* polityka kulturalna danego województwa czy państwa, dopuszczająca różne formy zasilania pozabudżetowego.

¹⁰ Zob. M. Iwaszkiewicz, *Marketing a rynek sztuki współczesnej*, Poznań 1998, s. 24.

¹¹ Więcej na ten temat: A. Błaszczuk, J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, Warszawa 2004.

¹² Por. M. Iwaszkiewicz, *Nowy model kształcenia menedżerów kultury*, (w:) B. Jedlewska (red.), *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce*, Lublin 2006, s. 167–175.

¹³ Zob. S. Sierpowski, *Mecenat prywatny – tradycja i współczesność*, (w:) *Mecenat prywatny – szansa czy konieczność*. Konferencja Naukowa zorganizowana w Uzarzewie w dniu 8 września 2004 r., Poznań 2004, s. 61–65.

¹⁴ Por. A.M. Grzegorzcyk, *Sponsoring kultury*, Warszawa 2003.

Pojęcie skutecznych instrumentów polityki kulturalnej, czyli zarządzania sferą kultury przez państwo, obejmuje cztery podstawowe grupy problemowe:

- instrumenty prawno-instytucjonalne kształtujące warunki funkcjonowania kultury w państwie, model organizacyjny życia kulturalnego, kompetencje poszczególnych podmiotów i instytucji kultury;
- instrumenty ekonomiczne – miejsce kultury w budżecie państwa, system i zasięg zasilania pozabudżetowego sfery kultury, system podatkowy i celny itd.;
- instrumenty polityki kadrowej – system edukacji kulturalnej, system szkolnictwa artystycznego, system wspierania związków twórczych i artystycznych, system kształcenia profesjonalnych kadr na potrzeby infrastruktury organizacyjnej kultury;
- system pobudzania i inspirowania twórczości, mechanizmy realnego mecenatu państwa, system nagród, konkursów i stypendiów twórczych, niezależna i kompetentna krytyka artystyczna itd.¹⁵

Działanie placówek kultury w warunkach rynkowych wymaga nowego sposobu myślenia. Przede wszystkim chodzi o to, aby mogły one prócz realizacji zadań statutowych jednocześnie zarabiać i aby pieniądze, które zostaną przez nie uzyskane, były przeznaczane na dalszy rozwój merytoryczny placówki. System funkcjonujący w tej chwili w Polsce pozwala na taką działalność i placówki kultury w różny sposób wykorzystują te możliwości. Przykładami mogą tu być: oferta bibliotek w zakresie zbierania i opracowywania informacji, kwerend, lekcje muzealne opłacane przez szkoły, różnego rodzaju usługi świadczone na zasadach komercyjnych. Problem tkwi w tym, że wypracowane w taki sposób pieniądze trafiają z zasady do budżetu organu założycielskiego. W związku z tym poszukuje się rozwiązań – często bardzo oryginalnych, które pozwoliłyby na to, żeby wypracowane środki pozostawały w ramach placówki i mogły być przeznaczane na działalność merytoryczną. W zakresie zarządzania takie placówki, jak teatry, filharmonie, muzea czy biblioteki traktowane są analogicznie jak inne przedsiębiorstwa państwowe. Jest to oczywiście błąd. Placówki te powinny w sposób wyjątkowo efektywny, a zatem maksymalnie elastyczny dysponować zarówno kadrami, jak i środkami finansowymi. W szczególności tak się powinno dziać w małej placówce kultury, gdzie pracownicy robią wszystko, co w danym momencie jest konieczne. To znaczy, że poza szefem, który planuje i kieruje, pozostali pracownicy wykonują czynności sprowadzające się do zadań bieżących, nie tylko wynikających z umowy o pracę, ale również potrzeb doraźnych¹⁶. W konsekwencji w ten sposób ogranicza się koszty stałe i można zaoszczędzone środki przeznaczyć na inne cele¹⁷. Wyraźnie należy podkreślić, że działalność uzupełniająca, czyli działalność w zakresie możliwości zarabiania poza działalnością merytoryczną, nie musi być związana z charakterem działalności statutowej. Może to być m.in. wynajmowanie sal

¹⁵ M. Iwaszkiewicz, *Państwo a gwarancje rozwoju kultury w Polsce w świetle obowiązującego prawa*, Poznań 1999, s. 32–33.

¹⁶ Por. H. Paszke, *Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi a sens funkcji personalnej*, K. Dobrzański (red.), „Wiedza i Umiejętności. Zeszyty Naukowe WSUS w Poznaniu” (Zeszyt Monograficzny Katedry Zarządzania i Marketingu „Z problematyki zarządzania współczesną organizacją”), t. 7 (27) Poznań 2006, s. 93–104.

¹⁷ Por. D. Ilczuk, *Zmiany w organizacji i finansowaniu narodowych instytucji kultury w Europie. Prywatyzacja i deetatyzacja*, (w:) Ł. Gawel i E. Orzechowski (red.), „Zarządzanie w kulturze”, t. 4, Kraków 2003, 13–18.

w domach kultury na imprezy, np. rodzinne. Rozwój placówek *non profit* pełni znaczącą funkcję w państwie, bowiem wszystkie ich działania składają się na proces budowania kompetencji kulturowej społeczeństwa. Formy uzupełniające zasilanie finansowe (mecenat, sponsoring czy darczyństwo) powinny być w polityce kulturalnej państwa traktowane w sposób specjalny. Podmioty, które w ten sposób zasilają budżety placówek i instytucji kultury, powinny być w szczególny sposób honorowane i uprawnione do korzystania z przywilejów finansowych (różnego typu ulg, zwolnień z opłat, zwolnień z podatków czy z podstawy od opodatkowania). Rozwiązania takie funkcjonują z powodzeniem w wielu krajach europejskich. Jednym z najdoskonalszych systemów jest system brytyjski¹⁸.

Jak wspomniano, zakres i forma zarządzania w placówkach *non profit* wynika ze statutu nadanego przez organ założycielski. Niezwykle ważną kwestią staje się kontrola. W przypadku placówek *non profit* odpowiedzialność za pieniądze publiczne jest szczególnie ważna, bo są one przeznaczone na cele społeczne. W konsekwencji kontrola działalności takich placówek musi być nie tylko wewnętrzna, ale i zewnętrzna, co pozwala korygować ewentualne błędy. Kontrolę działalności zarządczej prowadzi organ założycielski, jak i zewnętrzne organy kontroli. Kontrole powinny być organizowane jak najczęściej, dlatego że pozwalają na bieżące wykrywanie nieprawidłowości utrudniających właściwe funkcjonowanie placówki czy instytucji kultury.

Bardzo istotnym problemem, który łączy się z działaniami marketingowymi (już nie tylko bezpośrednio z zarządzaniem), jest odpowiedź na pytanie: czy te placówki rzeczywiście odpowiadają na aktualny popyt i czy ewentualnie są w stanie wykreować nowy popyt? Czy ich utrzymywanie ma sens, jest uzasadnione z ekonomicznego punktu widzenia? Istnieją bowiem placówki, które mają charakter placówek wygasających. W konsekwencji w części poświęconej zarządzaniu marketingiem niezmiernie ważną sprawą staje się odpowiednio głęboka weryfikacja i obserwacja tego, co się dzieje na rynku kultury. W swoim czasie opisał to Zdzisław Knecht na przykładzie działalności Teatru Wielkiego w Warszawie¹⁹. Dla kadry zarządzającej szczególnego znaczenia nabierają wyniki badań nastawionych na długofalową analizę potrzeb kulturalnych i ich zaspokajania. Badania uczestnictwa, jak i upowszechniania różnych produktów na rynku kultury powinny być prowadzone w sposób ciągły. Muszą obejmować również zmiany zachodzące w kompetencji kulturowej społeczeństwa.

Ostatnią grupę stanowią wszystkie prywatne podmioty na rynku kultury, które prowadzą działalność opartą na rachunku ekonomicznym. Jest ich na rynku polskim bardzo dużo. Należą do nich: prywatne teatry, sceny impresaryjne, agencje filmowe, firmy producenckie, prywatne galerie, prywatne wydawnictwa itd. Działalność ta oparta jest na zasadach rachunku ekonomicznego i zarządzanie na ogół odbywa się w sposób wzorowy. W większości są to przedsiębiorstwa, które funkcjonują dzięki sprawnemu zarządzaniu. Sprowadza się ono przede wszystkim do właściwego gospodarowania zasobami ludzkimi, odpowiedniego zaszeregowania pracowników i zatrudniania tylko tych,

¹⁸ Por. W. Dawidowicz, *Miejsce kultury w gospodarce rynkowej*, (w:) K. Mazurek-Łopacińska (red.), *Kultura w gospodarce rynkowej*, Wrocław-Katowice 1994, s. 10; B. Gierat-Bieroń, *Wielka Brytania*, (w:) B. Gierat-Bieroń i K. Kowalski (red.), *Europejskie modele polityki kulturalnej*, Kraków 2005, s. 20–38.

¹⁹ Z. Knecht, *Marketing w zarządzaniu instytucją kultury*, Warszawa 1992, s. 108–109 i in.

którzy są absolutnie niezbędni. Pracownicy muszą być wszechstronnie wykształceni, dzięki temu można dokonywać przegrupowań w zależności od tego, jak zmienia się sytuacja na rynku. Metody zarządzania w przypadku prywatnych placówek warunkują ich dynamiczny rozwój. Na rynku kultury w Polsce istnieją prężne prywatne firmy, które rozwinęły się i funkcjonują tak dlatego, że nie były skrzepowane żadnymi statutami czy wewnętrznymi regulacjami narzuconymi przez organ założycielski. Właściciel podejmuje decyzję, czy działa w kierunku rynku plastycznego czy muzycznego i w jakim stopniu zmienia zakres swego funkcjonowania. Ważne stają się tu zasada maksymalnego wykorzystania zasobów ludzkich oparta wyłącznie na kryterium jakości oraz czytelny system wiązania pracowników z firmą, aby chcieli dla niej pracować jak najlepiej i najbardziej wydajnie. Dobro firmy ma stać się ich dobrem. Dobro pracowników staje się dobrem firmy. Następuje tu więc sprzężenie zwrotne. Unifikacja działalności tego rodzaju firm na rynku kultury jest trudna, bo różnią się od siebie, i nie można porównywać np. prywatnej galerii z prywatnym wydawnictwem, bowiem posługują się innymi narzędziami promocji itd. Podmioty prywatne, mimo że mają charakter komercyjny, spełniają istotną funkcję kulturotwórczą. Bez nich trudno byłoby właściwie mówić o rynku kultury.

Odpowiedzialność państwa za zarządzanie na rynku kultury, czyli polityka kulturalna, to odrębny temat. Należy tu wspomnieć, że zupełnie nieuprawnione jest używanie terminu „mecenat państwa”²⁰. Mecenas jest formą działalności dobrowolnej, natomiast państwo ma konstytucyjny obowiązek utrzymywania kultury. Stwierdzanie w dokumentach oficjalnych, w programach kolejnych rządów, że będzie rozbudowany „mecenat państwa”, jest jawnym nadużyciem i nieporozumieniem²¹. Trzeba w związku z tym powiedzieć, że państwo w ramach swojego obowiązku organizatorskiego i konstytucyjnej odpowiedzialności za kulturę powinno zagwarantować sprawny system zarządzania kulturą. Winien to być system, który dawałby możliwie jak najdalej idącą swobodę, co w przypadku kultury jest czynnikiem absolutnie niezbędnym do jej rozwoju. W związku z tym funkcja zarządcza państwa powinna sprowadzić się, po pierwsze, do jasnych i klarownych przepisów systemu zarządzania kulturą bez mechanizmów nakazowych, bez szczegółowych uregulowań prawnych, a raczej pokazujących możliwości wykorzystywania inicjatywy ludzkiej. Dotyczy to zarówno możliwości prowadzenia działalności poza działalnością statutową, jak i tych wspomnianych już rozwiązań dla wszystkich form pozabudżetowego zasilania kultury. Po drugie, musi istnieć klarowny system rozdzielania pieniędzy społecznych, bo finansowanie instytucji kultury ze strony państwa odbywa się, co prawda, w sposób jawny, ale nie jest to system czytelny i przejrzysty. W szczególności groźna jest pełna dowolność w dysponowaniu środkami na imprezy zgłaszane okazjonalnie, które pojawiają się w ciągu roku jako inicjatywy oddolne. Sprawą dyskusyjną są kryteria przyznawania pieniędzy na poszczególne imprezy czy inicjatywy. System ten powinien być perfekcyjnie dopracowany, a kryteria jednoznaczne. Konkursy na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych muszą być jawne i podane do wiadomości publicznej.

²⁰ M. Iwaszkiewicz, *Państwo a gwarancje rozwoju kultury w Polsce w świetle obowiązującego prawa*, dz. cyt., s. 33–34.

²¹ Zob. np. dokument MKiDN przygotowany przez ministra Kazimierza M. Ujazdowskiego: *Mecenat pełnowymiarowy. Polityka kulturalna państwa 2005–2007*, Warszawa 2007, s. 19–28 i in.

Chodzi zatem o transparentność, aby każdy obywatel miał możliwość sprawdzenia, dlaczego ta, a nie inna impreza została dofinansowana w ramach funkcji zarządczych państwa. Musi tu również obowiązywać bardzo szczegółowo określony zakres kontroli i weryfikacji, czy przeznaczone na dany cel środki zostały właściwie wykorzystane. System ten powinien wynikać z odpowiedzialności państwa za właściwe funkcjonowanie kultury i właściwy rozwój kompetencji kulturowej społeczeństwa.

Reasumując: na rynku kultury sfera zarządzania różni się w przypadku wszystkich trzech grup podmiotów. W przypadku pierwszej grupy, czyli artystów, twórców, zarządzanie sprowadza się do zarządzania twórczością. Musi być impresario lub agencja impresaryjna, łączące w określony sposób twórczość z potrzebami rynku. Mechanizm zarządzania w tym przypadku sprowadza się do najwłaściwszego wykorzystywania możliwości twórczych artysty z punktu widzenia jego interesu i interesu społecznego. Zarządzanie powinno być maksymalnie elastyczne. Odwołując się do przykładów historycznych, możemy wskazać wielkich artystów, którzy wielcy byli tylko dlatego, że mieli znakomitych menedżerów czy impresariów. W tym przypadku zarządzanie sprowadza się do osobistych umiejętności menedżera. Stąd potrzeba kształcenia menedżerów kultury, którzy potrafiliby zarządzać twórczością i majątkiem artysty, a jednocześnie zsynchronizować jego działalność z potrzebami rynku²².

Druga grupa to placówki *non profit*, czyli te, dla których sprawnego funkcjonowania konieczne jest elastyczne konstruowanie przepisów prawnych pozwalających na zasilenie finansowe ze źródeł zewnętrznych. Prócz tych reguł i mechanizmów, które obowiązują przedsiębiorstwa innych sektorów, powinna zostać dostrzeżona ich wyjątkowość i udzielona im większa swoboda. Nie można traktować teatru, filharmonii czy muzeum jak fabryki gwoździ. Muszą być w związku z tym dostosowane do tego szczególne rozwiązania prawne pozwalające na większą niż w przypadku innych przedsiębiorstw swobodę interpretacji przepisów, poczynając od tak prozaicznych spraw jak zamówienia publiczne, a kończąc na polityce kadrowej. Wszystko to musi być zsynchronizowane z celem nadrzędnym, jakim jest odpowiedzialność państwa za sferę kultury.

Trzeci aspekt dotyczy zarządzania jednostkami prywatnymi, które funkcjonują na podstawie rachunku ekonomicznego. Można z satysfakcją odnotować, że mimo gąszczy często bardzo niekorzystnych i niejasnych przepisów są takie podmioty (zwłaszcza wydawnictwa zarządzane przez profesjonalnych menedżerów), które potrafią w efektywny sposób funkcjonować na rynku. Budowanie ogromnych imperiów finansowych jest dowodem na to, że na rynku kultury również można zarabiać, i dotyczy to nie tylko genialnych artystów, ale również znakomitych menedżerów.

Ogólna konkluzja jest taka: zarządzanie podmiotami funkcjonującymi na rynku kultury wymaga wysokich kwalifikacji i umiejętności zgodnych z zasadami racjonalnego gospodarowania, ale również przyjaznych regulacji prawnych i finansowych, które winny być treścią polityki kulturalnej państwa. Skuteczne zarządzanie sferą kultury przez państwo sprowadza się do czterech kwestii:

²² Pisze o tym M. Sternal, *Menedżer kultury w Polsce – kompetencje i potrzeby edukacyjne kadry kierowniczej publicznych instytucji kultury*. Praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. dr. hab. Emila Orzechowskiego, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie, 2005 (wydruk komputerowy).

- utworzenia ogólnopolskiego systemu informatycznego poświęconego kulturze, banku danych o wszystkich instytucjach i placówkach kultury, przedsięwzięciach w sferze kultury, mecenasach, sponsorach, zabytkach i programach ich ochrony;
- wykreowania skutecznego lobbingu na rzecz kultury w elitach władzy oraz środowiskach opiniotwórczych, zorganizowania silnej grupy nacisku, stanowiącej mocne zaplecze dla nowatorskich inicjatyw w sferze kultury, a zwłaszcza w zakresie możliwości pozabudżetowego zasilania;
- kształtowania warunków do odbudowania elit intelektualnych na poziomie samorządów lokalnych, wspierania wszelkich inicjatyw w tym zakresie, na płaszczyźnie koncepcyjnej i realizacyjnej;
- przebudowania polityki kadrowej w sferze kultury wraz z przebudową systemu edukacji kulturalnej gwarantującej wzrost kompetencji kulturowej społeczeństwa²³.

²³ M. Iwaszkiewicz, *Państwo a gwarancje rozwoju kultury w Polsce w świetle obowiązującego prawa*, dz. cyt., s. 152.