

Magdalena Kędziora

RECENZJA ARTYKUŁU KATHERINE NÖLLING

Dobro kultury czy kultura jako dobro – rozważania w ujęciu ekonomicznym

W ciekawej oraz wartościowej publikacji o tytule *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo* (2012) pod redakcją Emila Orzechowskiego i Łukasza Gawła¹ odnaleźć można wiele istotnych wątków poświęconych różnym aspektom problematyki zarządzania kulturą: poczynając od refleksji o pilnej potrzebie przyjęcia głęboko humanistycznej perspektywy w tej dyscyplinie (Monika Kostera, Roman Batko), dostrzeżenia związków pomiędzy kulturą i odpowiedzialnością (Tadeusz Gadacz), konieczności podjęcia głębokich, systemowo-ideowych reform w zarządzaniu dziedzictwem historycznym i poprzemysłowym (Łukasz Gawel) oraz najnowszych trendów w tej dziedzinie (Monika Murzyn-Kupisz), aż po bogaty obszar problematyki związanej z trudną relacją kultury i ekonomii (Bogusław Nierenberg, Peter Bendixen, Katherine Nölling). Ten jedynie pobieżny przegląd artykułów opublikowanych w omawianej monografii wskazuje, że jej lektura powinna stać się elementem obowiązkowym dla każdej osoby zainteresowanej tematyką poświęconą zarządzaniu kulturą, mediami, a także dziedzictwu. Dodatkowymi zaletami są bez wątpienia znakomity dobór autorów artykułów, przystępny język i przede wszystkim polemika z dominującym, wciąż zdehumanizowanym, dyskursem ekonomicznym w kulturze.

Kolejną wielką zaletą tej publikacji jest pobudzenie Czytelnika do refleksji – czy to przez uzyskanie jego aprobaty dla prezentowanych poglądów, czy wzbudzenie w nim głębokiej niezgody wobec prezentowanych teorii. Żywe zainteresowanie w duchu tej drugiej, znacznie bardziej jak sądzę, zapadającej w pamięć – częściowej dezaprobaty wzbudził we mnie artykuł Katherine Nölling *Dobro kultury czy kultura jako dobro – rozważania w ujęciu ekonomicznym*, któremu, bez wątpienia, warto poświęcić kilka słów. Recenzja artykułu balansować może na granicy z polemiką w kwestiach merytorycznych, nie podważa jednak znakomitego języka Autorki zarówno w oryginale, jak i polskim tłumaczeniu, a także trafnego doboru poruszanych zagadnień oraz przystępnej organizacji treści.

¹ *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), Kraków 2012.

Nadrzędną ideą artykułu, zgodnie z jego tytułem, jest podjęcie próby rozstrzygnięcia istotnego w naukach humanistycznych i ekonomicznych dylematu o konieczności (lub też nie) postrzegania kultury jako produktu, uczynienia jej mierzalną, skuteczną i efektywną w duchu współczesnych przemian gospodarczo-społecznych, a także dylematu jej finansowania ze środków publicznych. Autorka, z wykształcenia ekonomistka i specjalistka w dziedzinie finansów², podejmuje temat z perspektywy przedstawicielki nauk ścisłych, uwzględniając w istotnym stopniu problemy, z jakimi boryka się postrzeganie instytucji kultury przez ekonomistów. Katherine Nölling już na wstępie odnosi się do kwestii finansowania kultury w Niemczech i na Łotwie, wskazując dysproporcje w zasadach przydzielania funduszy pomiędzy krajami, a także wewnątrz danego sektora. W przypadku Niemiec oznaczało to zwiększenie w 2003 roku środków na teatr, muzykę i ochronę zabytków, a zmniejszenie puli na muzea, zbiory i wystawy, biblioteki oraz szkoły artystyczne. W przeciwieństwie do naszych zachodnich sąsiadów, wykazujących rosnącą wciąż tendencję do cięć nakładów finansowych na instytucje kultury na poziomie budżetu federalnego, landów i gmin, Łotwa zwiększyła w okresie od roku 2000 do 2004 wydatki na kulturę o ponad 60% w stosunku do sumy w poprzedzających latach³. Sytuację w Polsce można by określić jako bliższą niemieckiej polityce kulturalnej, w której pula środków maleje, z tym istotnym wyjątkiem, iż Polska oficjalnie żadnej polityki względem kultury nie posiada⁴, co niesie z sobą liczne utrudnienia na poziomie merytorycznym (w kwestii działalności placówek, edukacji kulturalnej i przygotowania społeczeństwa do świadomego partycypowania w ofercie kulturalnej) oraz administracyjnym (przygotowywania ustaw, przydzielania funduszy, rozpisywania grantów itp.).

Rozpoczynając artykuł tą ciekawą konstatacją, Autorka przechodzi do zasadniczych kwestii **postrzegania kultury jako produktu w ujęciu ekonomicznym**. Odnosząc się do przytoczonych danych dotyczących polityki finansowania kultury w Niemczech oraz powszechnej, towarzyszącej temu niezgodzie środowisk artystycznych na przyjętą strategię finansową, Nölling wysuwa istotną sugestię dotyczącą możliwych źródeł niezadowolenia – a mianowicie na konieczność sporządzania szczegółowych sprawozdań finansowych, które muszą być coraz bardziej przejrzyste i obejmować pełen zakres działalności instytucji kultury. Ta trafna uwaga, dotycząca zmiany w sferze działalności administracyjnej placówek kulturalnych, z pewnością jest faktyczną przyczyną dużej części problemów, z jakimi boryka się sektor kultury, jednak w mojej opinii nie uzasadnia całkowicie przyczyn kryzysu finansowania tego obszaru. Idea sprawozdawczości i konieczności sumiennego rozliczania przez placówki otrzymanych środków publicznych jest oczywiście głęboko słuszna

² Dane pochodzą z oficjalnej strony internetowej Katherine Nölling: <http://katherine-noelling.de/persoenlich/> [odczyt: 21.11.2014].

³ K. Nölling, *Dobro kultury czy kultura jako dobro – rozważania w ujęciu ekonomicznym* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, s. 137–138.

⁴ O braku oficjalnej i spójnej polityki kulturalnej oraz niezbędnej jej infrastrukturze pisał wielokrotnie E. Orzechowski, m.in. w publikacji „*Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem*”. *O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009, s. 5–7 oraz we wzmiankowanej wcześniej monografii: *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, s. 5–7.

i uczciwa, lecz nie powinna – podobnie jak pytanie zadane przez Autorkę: *czy to się oplaca?*⁵ – przesłaniać nadrzędnej idei działalności kulturalnej i stać się barierą paraliżującą niekiedy działalność artystyczną rozmaitych środowisk. Głosy sprzeciwu zarówno w Niemczech, jak i w Polsce pojawiają się wśród muzealników, bibliotekarzy, ludzi teatru czy społeczników działających w domach kultury⁶. Być może receptą na zaistniały kryzys jest wprowadzenie przejrzystej sprawozdawczości finansowej w duchu *biurokracji idealnej* Maxa Webera, a więc nieprzesłaniającej podmiotu działania i jego celu zarazem – człowieka. Bardziej realne mogłoby też być podjęcie przez decydentów refleksji nad zależnością między dokonywaniem cięć w sektorze kultury, nad zmniejszaniem dotacji podmiotowych, likwidowaniem etatów, tworzeniem trudności w pozyskiwaniu funduszy zewnętrznych z powodu skomplikowanych i czasochłonnych procedur a koniecznością realizowania coraz liczniejszych obowiązków administracyjnych, wymagających przecież wzrastającej liczby wykwalifikowanych pracowników, którzy toną w morzu raportów, sprawozdań, podań i wniosków. Obie strategie są z sobą sprzeczne, bo na poziomie bardzo uproszczonego porównania sprowadzić je można do zmniejszania pracownikowi pensji i nakładania na niego kolejnych obowiązków, niewnoszących merytorycznej wartości do wykonywanej pracy.

Należy jednak pamiętać, że ujęcie ekonomiczne rządzi się własnymi prawami i zgodnie z klasyczną teorią popytu i podaży, prezentowaną przez Autorkę, kultura, podobnie jak inne dobra, jest wytwarzana i konsumowana. W tym punkcie zgadzam się w pełni z Katherine Nölling, lecz podaję w wątpliwość kontekst użycia słowa kultura w kategorii produktu, a także zasadność porównania wytworów kultury do prostych produktów codziennego użytku, jak choćby przytoczone przez Autorkę przykłady obuwia lub pieczywa. Mimo że są to prezentacje czysto ekonomicznych ujęć, co podkreśla Nölling, utwierdzają *status quo* dominującego dyskursu o zdehumanizowanym postrzeganiu kultury jako kolejnej gałęzi przemysłu, nastawionej na osiągnięcie jedynie finansowego zysku. Dokonany przez Autorkę zabieg ujęcia kultury w cudzysłów jest być może słuszny z punktu widzenia potrzeby oddania wieloznaczności pojęcia, na które składa się tak wiele elementów, lecz Nölling nie doprecyzowuje dokonanego zabiegu i może pozostawić Czytelnika bliższego humanistycznemu ujęciu z wyraźnym uczuciem zmieszania i niepewności. Pytanie, czy „**kultura**” przeniesiona w inny zakres znaczeniowy jest dalej składową częścią humanistyki, nieodzowną dziedziną ludzkiego życia i kluczem rozwoju cywilizacji, czy jedynie nieokreślonym elementem rozważań ekonomicznych, bez należytej jej głębszej re-

⁵ K. Nölling, *Dobro kultury czy kultura jako dobro...*, s. 139.

⁶ Piszą na ten temat m.in. J. Suchan w artykule *Ekonomia i muzeum. (Nie)bezpieczne związki* w publikacji *Ekonomia muzeum*, Kraków 2011, s. 49–56, E. Orzechowski w artykule: *Wpływ przemian ustrojowych w Polsce na funkcjonowanie sektora kultury* w monografii „*Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem*”..., s. 22–27, a także liczni prelegenci uczestniczący w Regionalnym Kongresie Kultury w Łodzi w dn. 27–29.10.2011 r., m.in. P. Olkusz w artykule: *Instytucja kultury: płatnik – artysta – odbiorca*, J. Suchan w: *Instytucje publiczne, czyli jakie? czy W. Marzec i A. Zysiak w: Praca nie płaca – gliniane nogi kultury* (wszystkie artykuły z Regionalnego Kongresu Kultury dostępne są pod adresem: <http://www.kongres-kultury.pl/debata/teksty/> [odczyt: 21.11.2014]).

fleksji? Zadać warto w tym punkcie prowokacyjne pytanie: **czy kulturze należy się cudzysłów?**, i czy należy traktować ją w klasycznym ujęciu ekonomicznym, bez dostrzeżenia jej niepodważalnego bogactwa i kształtowania świata, w którym żyjemy? Odpowiedź pozostaje w gestii Czytelników.

Drugą z nurtujących wątpliwości jest przyrównanie kultury w procesie wytwarzania i konsumowania do obuwia czy pieczywa. Można kwestionować duże i nieosadzone we właściwym kontekście uproszczenie stosowane niekiedy przez ekonomistów, niedostrzegających złożoności procesu wytwórczego. Zapewne wielu wybitnych specjalistów z dziedziny zarządzania kulturą oraz współtwórców życia kulturalnego w Polsce podzieliłoby moją opinię, że istnieje zasadnicza różnica między procesem wytwarzania i konsumowania podstawowej kategorii produktów codziennych a przygotowaniem spektaklu teatralnego czy ekspozycji muzealnej, co niestety zbyt często zdaje się niedostrzegane w naszym kraju przez specjalistów decydujących o przydziale środków budżetowych sektorowi kultury. Obejmuje to choćby znaczące różnice w poniesionych nakładach w kategorii talentu, specjalistycznej wiedzy czy wartości pozaekonomicznych, które w przypadku działalności teatralnej czy muzealnej są znacznie większe niż w procesie wytwarzania produktów pierwszej potrzeby.

Istotną kwestią poruszoną przez Katherine Nölling jest także **ocenie preferencji konsumenta** bądź lepiej brzmiącego dla ludzi kultury: odbiorcy oferty kulturalnej czy widza. Zgodnie z klasycznym ujęciem ekonomicznym konsument posiada ograniczoną pulę środków, wiedzę absolutną odnośnie do własnych preferencji i samodzielność w podejmowaniu decyzji o podziale puli na poszczególne kategorie wydatków⁷. Przenosząc tę teorię na grunt kultury, odbiorca bądź widz doskonale wie, jaki spektakl czy wystawę chce zobaczyć i które z nich przyniosą mu największe korzyści. Sprawa wydaje się nieskomplikowana, lecz ekonomiczna pułapka tkwi w przekonaniu, iż konsument sam musi wyrazić zapotrzebowanie na towar, którego oczekuje, zaś produkty o niskim popycie muszą automatycznie, zgodnie z zasadą zdrowej konkurencji, zniknąć z rynku. Takie zasady, jak podkreśla Nölling, panują na rynku dóbr prywatnych, zaś rynek dóbr publicznych – a w szczególności dóbr kultury, rządzi się własnymi, specyficznymi prawami, które trafnie i szczegółowo omawia Ona w dalszych częściach artykułu.

Niezależność konsumenta oraz klasyczne zasady kształtowania popytu i podaży nie znajdują, zdaniem Autorki, odzwierciedlenia na rynku dóbr kultury ze względu na istotny udział państwa w dotowaniu działalności kulturalnej. Tym sposobem zafałszowane są realne koszty produkcji np. spektaklu operowego, gdyby bowiem wpływy z biletów musiały pokryć koszt produkcji wydarzenia, widz zostałby obciążony ogromnymi kosztami, których ciężaru prawdopodobnie mógłby nie udźwignąć, zaś opera poniosłaby finansową klęskę. Ingerencja państwa w działalność sektora kultury tłumaczona jest w Polsce m.in. konstytucyjnym obowiązkiem zagwarantowania

⁷ K. Nölling, *Dobro kultury czy kultura jako dobro...*, s. 139–140.

obywatelom równego i szerokiego dostępu do dóbr kultury⁸, co pozostaje w bezpośredniej korelacji z **teorią dóbr publicznych**, która uzasadnia interwencję państwa w działanie rynku. Kwestie kryteriów podziału środków finansowych dla poszczególnych kategorii instytucji kultury są o wiele bardziej rozbudowane i wymagające szczegółowych wyjaśnień, więc słusznie zostały pominięte w artykule, lecz uzupełniając obszar koniecznych wyjaśnień, Autorka wkracza w sferę ideologiczną dotyczącą zasadności oraz sposobu dotowania przez państwo działalności kulturalnej. Nölling, powołując się na dwa kluczowe warunki, które muszą jednocześnie spełniać dobra publiczne, a więc brak zasady wyłączności konsumpcji oraz brak rywalizacji w konsumpcji, podważa słuszność zaliczenia kultury do kategorii dóbr publicznych⁹. Trafną jest, bez wątpienia, uwaga Autorki o aspekcie rywalizacji w konsumpcji dóbr kulturalnych podczas oglądania renomowanej wystawy i „walki o miejsce najbliżej dzieła sztuki” wśród zwiedzających, co często przecież się dzieje. Zasadnicza jest jednak idea równości w dostępie do dóbr kultury i świadomość odbiorcy co do różnicy pomiędzy publiczną ofertą kulturalną (kiedy to pokrywamy tylko niewielką część kosztów samodzielnie i zmuszeni jesteśmy często do „pójścia na konieczne ustępstwa”, a więc czekania w kolejce, rezerwacji miejsca ze znacznym wyprzedzeniem itp.) a ofertą prywatną, często droższą i przez to mniej dostępną ze względu na barierę finansową. Z dużą dozą pewności założyć można, że dla większości konsumentów sytuacja ta jest oczywista i nie dyskwalifikuje kultury jako dobra publicznego.

Ciekawe, bez wątpienia, jest zakwalifikowanie przez Autorkę kultury do kategorii **dóbr merytorycznych**, co Nölling tłumaczy koniecznością ingerencji państwa w indywidualne wybory obywateli na rzecz ich własnej korzyści. Zasada podejmowania przez państwo decyzji za obywateli w imię ich dobra, jest poddawana konstruktywnej krytyce od wielu lat, czego konkretne rozwiązania, jak np. wprowadzenie przez Fryderyka Wilhelma I obowiązku szkolnego w 1717 roku, zostały podane w artykule. Jedną z wątpliwości w ogólnym wyborze przez państwo „wartościowych dóbr” jest zniekształcenie preferencji obywateli i nieadekwatność konstruowanej oferty do ich zapotrzebowań. To słuszna uwaga, zwłaszcza w odniesieniu do polskich realiów, bowiem sytuacją spotykaną rzadko (lub wcale) jest faktyczne zaciekawienie władz zainteresowaniami kulturalnymi obywateli – programy ustalane są ogólnie, a duży wpływ mają na nie często indywidualne gusty decydentów czy programy unijne w konkretnym obszarze zainteresowań, na poczet których tworzone są wnioski, a w rezultacie oferta kulturalna¹⁰. Przeciwnością dóbr merytorycznych, jak wskazała Nölling, są dobra niemerytoryczne, do których należą alkohol,

⁸ Mówią o tym m.in. pkt. 1 Art. 6 oraz Art. 73 *Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 kwietnia 1997 roku*, Dz.U. z 1997 r., Nr 78 poz. 483 ze zm.

⁹ O dobrach publicznych jako kategorii ekonomicznej pisze także B. Nierenberg w artykule: *Zarządzanie mediami w ujęciu systemowym* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, s. 95.

¹⁰ Temat relacji między przedstawicielami władz a środowiskami kulturalnymi omawiał wielokrotnie E. Orzechowski, m.in. we wzmiankowanej monografii „*Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem*”...

hazard lub narkotyki, zaś państwo sztucznie zawyża ich ceny lub celowo ogranicza dostępność.

Podsumowując kwestię rozpatrywania kultury jako dobra merytorycznego, Autorka zadaje pytanie, **czy środki przeznaczane na subwencjonowanie przedsięwzięć kulturalnych są właściwie kierowane?**¹¹ Państwo, tworząc sztuczne ulgi na dane dobra kulturalne, próbuje umożliwić jak największej liczbie obywateli równy dostęp do nich, lecz wkracza tu odwieczny dylemat między ekonomicznym kryterium opłacalności i twardych zasad gry rynkowej (jeżeli nie ma popytu – produkt czy usługa, prawem eliminacji najsłabszych jednostek, musi zniknąć z rynku) a humanistycznym obowiązkiem umożliwienia wszystkim dostępu do kultury, która w moim głębokim przekonaniu jest znacznie cenniejsza w długoterminowej perspektywie od finansowego zysku i niesie z sobą niepodważalne, pozaekonomiczne wartości. Rozstrzygnięcie tego sporu nie nastąpi zapewne prędko, jednak gdy obserwujemy dzisiejszą postępującą dehumanizację w dyskursie o kulturze¹², zysk finansowy zdaje się dominować nad zyskiem duchowym. Słuszną jest uwaga o potrzebie sprawiedliwego przydziału funduszy na działalność kulturalną (choć kwestia upodobań jest trudna do jednoznacznej oceny i nadal pozostaje otwarta), jednak niezupełnie można zgodzić się z podaną przez Nölling argumentacją, że „każde euro wydane na teatr, muzeum czy bibliotekę, nie może być już przeznaczone na miejsce dla dziecka w przedszkolu, łóżko w szpitalu czy pensję policjanta”¹³. Doprecyzowując – na zasadzie prostego rachunku ekonomicznego, słuszne jest założenie, że euro wydane w jednej kategorii staje się niedostępne dla drugiej, jednak nietrafne jest porównywanie poziomu finansowania tak gigantycznych sektorów, jak obrona narodowa czy służba zdrowia, z sektorem kultury, któremu w Polsce przypada (sic!) 0,87% budżetu¹⁴. Niniejsze porównanie nie jest poparte logiką proporcji w wydatkowaniu środków, jeżeli weźmiemy pod uwagę twarde dane statystyczne dotyczące finansowania, lecz opiera się na niesprawiedliwym porównaniu, wywołującym zaniepokojenie ogromnym poziomem niezrozumienia znaczenia kultury w życiu ludzkim. W tej perspektywie kulturze odmawia się nawet bardzo skromnych środków budżetowych w porównaniu z innymi, znacznie większymi sektorami, kierując jej przypisane pieniądze na borykającą się z wielkimi problemami i sparaliżowaną biurokracją służbę zdrowia, która potrzebuje głębokich reform u podstaw administracyjnych, czy na obronność, na którą nakłady są obecnie najwyższe w historii wolnej Polski i wciąż systematycznie rosną¹⁵.

¹¹ K. Nölling, *Dobro kultury czy kultura jako dobro...*, s. 143.

¹² O potrzebie zarządzania humanistycznego i problemach, z jakimi się boryka, piszą m.in. G. Praweńska-Skrzypek i J. Kociatkiewicz w artykule: *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, t. 11, nr 4.

¹³ K. Nölling, *Dobro kultury czy kultura jako dobro...*, s. 143.

¹⁴ Dane pochodzą z załącznika 2. cz. 1. do *Ustawy budżetowej na rok 2014 z dnia 24 stycznia 2014 roku*.

¹⁵ Wydatki na obronę narodową w Polsce, zgodnie z załącznikiem 2. cz. 1. *Ustawy budżetowej na rok 2014 z dnia 24 stycznia 2014 r.* wynoszą 28 260 940 tys. zł, na służbę zdrowia 4 039 086 tys. zł, zaś na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego 2 981 045. Dla porównania z największymi podmiotami, wydatki budżetowe na ZUS wynoszą 40 562 545 tys. zł, a na KRUS 16 698 614 tys. zł.

Bez wątpienia, **finansowanie kultury jest obecnie największym wyzwaniem dla zarządzania kulturą**, czego koniecznym warunkiem jest ujarznienie potwora biurokracji¹⁶, wypracowanie oficjalnej polityki kulturalnej oraz nowych sposobów pozyskiwania źródeł finansowych w sposób przyjazny i zrozumiały dla środowisk twórczych. Postulat Katherine Nölling o „zmniejszenie zależności od państwowych subwencji i jednocześnie zwiększenie wpływu na zakres, kierunek i cele w zakresie dóbr kultury”¹⁷, kończący i podsumowujący zarazem idee zawarte w treści artykułu, jest godny odnotowania, a zarazem trudny do realizacji. Wymaga bowiem podjęcia „pracy u podstaw” zarówno na poziomie administracyjnym, jak i edukacji kulturalnej, by wychować przyszłe pokolenia w duchu koniecznych reform ideowych. Wypracowywanie nowych rozwiązań w sferze kultury wymaga przemyślanego planu reform – programu, który musi spotkać się z powszechną akceptacją i zrozumieniem, a przede wszystkim powstać w duchu powrotu do wartości humanistycznych w Europie, będącej kolebką cywilizacji śródziemnomorskiej.

Niezwykle intrygujący i rzeczowy artykuł Katherine Nölling jest, bez wątpienia, wart polecenia ze względu na bogactwo wątków i teorii przytoczonych przez Autorkę, co otwiera szerokie pole dyskusji między ekonomistami a humanistami. Potrzeba podjęcia dialogu i konfrontacji dwóch sprzecznych ujęć powinna być twórcza i konstruktywna, zaś potrzeba konfliktu nie zawsze musi być tłumiona¹⁸. Spójność prezentowanej filozofii, przystępny język oraz klarownie prezentowany punkt widzenia są znacznymi zaletami artykułu, zaś bogate doświadczenie Autorki w dziedzinie ekonomii, zarówno w praktyce zawodowej, jak i akademickiej, pozwala jej na pogłębianie przyjętej perspektywy. Mam nadzieję, iż zarówno artykuł Nölling, jak i jego recenzja, będąca jednocześnie polemiką, otworzą szerokie pole dla dialogu i mają szansę stać się źródłem inspiracji w publicznej dyskusji o dychotomii między humanistyczną i ekonomiczną koncepcją kultury. Dla Czytelników zaś lektura obu tekstów może stać się sprawdzianem, dzięki któremu odkryją, która koncepcja jest bliższa Ich sercu.

Bibliografia

- Batko R., *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2013.
- Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – Wyzwania*, Warszawa 2009.
- Follett M.P., *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, New York 1942.
- Gwóźdź A. (red.), *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, Warszawa 2010.

¹⁶ O problemach współczesnej administracji publicznej za pomocą nowatorskich metafor opowiada interesująca publikacja autorstwa R. Batki: *Golem, Awatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Warszawa 2013.

¹⁷ K. Nölling, *Dobro kultury czy kultura jako dobro...*, s. 144.

¹⁸ Tezę tę postulowała m.in. Mary Parker Follett w publikacji *Dynamic Administration*, wydanej w 1942 r.

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 7 kwietnia 1997 roku*, Dz.U. z 1997 r., Nr 78 poz. 483 ze zm.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2010.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa 2004.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000.
- Marzec M., Zysiak A., *Praca nie płaca – gliniane nogi kultury*, 2011, artykuł dostępny online pod adresem: http://www.kongres-kultury.pl/debata/teksty/art-wiktor_marzec_agata_zysiak_praca_nie_placa_gliniane_nogi_kultury.html [odczyt: 21.11.2014].
- Olkusz P., *Instytucja kultury: płatnik – artysta – odbiorca*, 2011, artykuł dostępny online pod adresem: http://www.kongres-kultury.pl/debata/teksty/artpiotr_olkusz_instytucja_kultury_platnik_artysta_odbiorca.html [odczyt: 21.11.2014].
- Orzechowski E., Gawel Ł. (red.), *Zarządzanie. Kultura, media, dziedzictwo*, Kraków 2012.
- Orzechowski E., „Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem”. *O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009.
- Praweńska-Skrzypek G., Kociatkiewicz J., *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu* [w:] „Problemy Zarządzania” 2013, t. 11, nr 4, s. 45–57.
- Suchan J., *Ekonomia i muzeum. (Nie)bezpieczne związki* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum*, Kraków 2011, s. 49–56.
- Suchan J., *Instytucje publiczne, czyli jakie?*, 2011, dostępny online pod adresem: http://www.kongres-kultury.pl/debata/teksty/art-jaroslaw_suchan_instytucje_publiczne_czyli_jakie_192.html [odczyt: 21.11.2014].
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.
- Ustawa budżetowa na rok 2014 z dnia 24 stycznia 2014 roku.*