

Ewa Kocój

Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw

I. Zarządzanie w sektorze kultury – początki idei

Od lat pięćdziesiątych XX wieku tematyka zarządzania kulturą budzi coraz większe zainteresowanie polskich naukowców i praktyków działających w sektorze kultury. Początki tych zainteresowań zawdzięczamy przeniesieniu do Polski idei, które powstały w drugiej połowie XX wieku w Stanach Zjednoczonych, gdzie zaczęto się zastanawiać, czy zasady ekonomii można przenieść do sektora kultury, tak aby oprócz wartości natury niematerialnej przynosiła ona również jak największe zyski. Stwierdzono wówczas, że sektor kultury stanowi rodzaj sektora nieproduktywnego, czyli takiego, który rodzi koszty, a nie daje zysków ekonomicznych. Zagadnienia te badali i opisali w swoich publikacjach w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku przede wszystkim ekonomiści amerykańscy: John K. Galbraith, William J. Baumol i William G. Bowen.

Zaczęli oni od analizy specyfiki kosztów rynku sztuki performatywnej, a następnie tzw. usług stagnacyjnych, co doprowadziło ich do rozważań nad możliwościami wprowadzenia zasad gospodarki rynkowej w sektorze kultury, w tym nad zmianami sposobów zarządzania instytucjami kultury i ich działalnością, tak by zniwelować dysproporcje pomiędzy nakładami na kulturę ze strony państwa a zyskami wypracowywanymi w tym sektorze¹.

¹ W.J. Baumol, W.G. Bowen, *Performing Arts: The Economic Dilemma*, New York 1966; W.J. Baumol, *Children of Performing Arts: The Economic Dilemma. The Climbing Costs of Health Care and Education*, „Journal of Cultural Economics” 1996, nr 3, s. 183–206; B. Nierenberg, *O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki*, „Przegląd Kulturoznawczy”, 2015, 4 (26), s. 378–384.

Duże znaczenie w ewolucji zarządzania w sektorze kultury lub w ekonomicznym zwrocie w podejściu do kultury miało również kształtowanie się, począwszy od lat sześćdziesiątych XX wieku, koncepcji tzw. przemysłów kultury. Idea ta – kojarzona przede wszystkim z twórczością niemieckich filozofów szkoły frankfurckiej Teodora W. Adorna i Maksa Horkheimera – akcentowała związki ekonomiczne między kulturą popularną a tzw. kulturą wysoką, związaną głównie ze światem sztuki. Zdaniem wspomnianych filozofów kultura masowa i jej wysokonakładowe produkty stanowiły już wówczas zagrożenie zarówno dla kultury tradycyjnej, której przekaz oparty jest na relacji mistrz–uczeń i przekazywaniu wartości z pokolenia na pokolenie, jak i dla indywidualnej twórczości artystycznej związanej z kulturą wysoką, rządzącej się innym rodzajem wrażliwości i odpowiadającej na odmienne od masowych potrzeby części społeczeństwa². Wystąpienie Adorna i Horkheimera wywołało dalszą dysputę na temat utowarowienia kultury i wartości w sferze kultury oraz wzajemnych związków między ekonomicznym i przemysłowym podejściem do kultury a jej rolą we współczesnym świecie³.

Dyskusja ta nabrała świeżych kształtów w latach pięćdziesiątych XX wieku, kiedy część badaczy zwróciła uwagę na konieczność wypracowania nowego myślenia o kulturze związanego z trzema czynnikami: rewolucją technologiczną i informacyjną, wzrostem zamożności społeczeństw oraz głębokimi przemianami, jakie dokonały się w sferze mentalnej, społecznej i kulturowej⁴. Istota tego myślenia opierała się na przekonaniu, że rewolucja technologiczna i informatyczna, która opanowała świat w drugiej połowie XX wieku, spowodowała diametralne zmiany w zakresie dostępu społeczeństwa do dóbr kultury. Elitarna dotychczas twórczość artystyczna, z którą obcowali wcześniej głównie specjaliści i klasy wyższe, stała się dzięki technologii informacyjnej dostępna dla każdego. Również bogacenie się społeczeństw wpłynęło na stosunek do kultury. Interesariusze szukają dziś w niej nie tylko rozrywki, relaksu i zabawy. Różne grupy społeczne zaczęły partycypować w kulturowych dobrach symbolicznych, tych, które niosą ze sobą głębsze znaczenia i są powiązane z różnymi sieciami czy kontekstami symbolicznymi. Wraz z bogaceniem się społeczeństw wzrosła również i stale wzrasta ich kompetencja kulturowa. Wielu

² T.W. Adorno, M. Horkheimer, *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, Frankfurt 1981.

³ Szerzej na ten temat: M. Smoleń, *Przemysły kultury. Wpływ na rozwój miast*, Kraków 2003.

⁴ M. Smoleń, *Przemysły kultury – ekonomiczny wymiar sektora kultury*, „Zarządzanie w Kultu-rze” 2003, nr 4, s. 61–71; *Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Warszawa 2010; A. Pawlik, *Słownik wiedzy ekonomicznej*, Kielce 2010, s. 61.

interesariuszy wybiera te aktywności kulturowe, które wiążą się z wartościami, nie ograniczając się do banalnej rozrywki. Czynienie potrzeb kulturowych bardziej wyrafinowanymi przez skupienie się na symbolicznym aspekcie kultury, a także działania świata biznesu i świata polityki, które dostrzegły możliwość wykorzystania kultury do swoich interesów, przyczyniły się do coraz silniejszego eksponowania zjawiska tzw. przemysłów kultury. Znaczenie tego terminu ewoluowało od pejoratywnego (Adorno, Horkheimer) do tej wielopostaciowości, z jaką mamy do czynienia obecnie. Różne istniejące dziś definicje oraz stanowiska teoretyczne i praktyczne oparte są przede wszystkim na orientacji rynkowej i skupieniu się na dobrach i usługach wytwarzanych masowo przy zastosowaniu technik przemysłowych oraz nastawieniu na zysk⁵.

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęto też używać pojęcia „przemysły kreatywne”. Wiązały się z tym kolejne nowe wątki w rozwoju idei zarządzania sektorem kultury. W pojęciu tym połączono trzy aktywności: kreatywność (rodzaj myślenia prowadzącego do oryginalnych, niespotykanych wcześniej rozwiązań, opartego na nowych ideach i skojarzeniach), przedsiębiorczość (poszukiwanie nowych rozwiązań i działania wykorzystujące nowatorskie idee i pomysły w celu uzyskania korzyści na rynku) oraz wytwórczość (produkowanie czegoś, wytwarzanie czegoś). Uznano również, że istnieją pewne obszary kultury, które współcześnie generują szczególne zyski. Choć rozumienie pojęcia „przemysły kreatywne” zmienia się w zależności od tego, jaka organizacja (m.in. UNESCO) lub badacz się nim posługuje, to obecnie przyjmuje się, że należą tu działania z zakresu: dziedzictwa kulturowego, mediów i nowych mediów (przemysł reklamy, przemysł medialny, przemysł filmowy, wideo i produkcji audiowizualnej), muzyki (przemysł muzyczny), sztuki i projektowania (architektura, rynek sztuki i antyków, konserwacja zabytków i dzieł sztuki, sztuki performatywne, projektowanie graficzne i wzornictwo przemysłowe, projektowanie ubiorów, działalność artystów i rzemiosło)⁶.

Konsekwencją zasygnalizowanych wyżej rozważań nad kulturą było powstanie w nauce zachodniej nowej subdyscypliny badawczej w ramach nauk społecznych: ekonomiki kultury, zwanej też dziś coraz częściej (lub wymiennie, choć z różnymi odcieniami znaczeniowymi) zarządzaniem w sektorze kultury, zarządzaniem w kulturze lub zarządzaniem kulturą. W sensie najogólniejszym

⁵ M. Smoleń, *Przemysły kultury...*, s. 25.

⁶ *Innowacje i nowe technologie przemysłów kreatywnych. Perspektywy rozwoju rynku audiowizualnego w Małopolsce*, red. R. Ulatowska, A. Gawron, E. Klimas-Kuchta i in., Kraków 2012, s. 24–27.

przedmiotem jej zainteresowań są przede wszystkim działania mające na celu zastosowanie rynkowych praw i narzędzi zarządzania w naukach społecznych do sektora kultury⁷.

Z perspektywy XXI wieku warto zauważyć, że ta nowa subdyscyplina doczekała się wielu znakomitych opracowań, które prezentują autorskie propozycje badaczy dotyczące teorii i praktyki w tym zakresie. Wspomniane prace tworzą dziś swoisty katalog monografii guru zarządzania w sektorze kultury, uzupełniane wciąż nowymi pozycjami (lista nie jest zamknięta). Oto garść przykładów.

Holenderski uczony Giep Hagoort w latach dziewięćdziesiątych XX wieku łączył w swoich rozważaniach refleksję nad problemami ustawodawstwa, polityki kulturalnej i zarządzania kulturą. Wskazywał, że rosnąca podaż dóbr kultury wymaga nowego zarządzania⁸. Powinno ono być dostosowane zarówno do rynków krajowych, jak i zagranicznych, z czego płynie wniosek: aby zarządzanie kulturą było skuteczne, musi uwzględniać różnice kulturowe. Hagoort postulował, by w szczególności przyjrzeć się organizacji instytucji kultury, ponieważ nowe czasy wymagają coraz bardziej precyzyjnego definiowania organizacji i rynku odbiorców kultury. Zwracał uwagę na zagadnienia marketingu i finansów w instytucjach kultury, krytycznie oceniał ich kadry kierownicze pod względem potrzebnych umiejętności i narzędzi. W instytucjach kultury za najważniejszy kapitał uznawał czynnik ludzki, małe zespoły i innowacyjność. Interesujące w rozważaniach badacza holenderskiego jest również to, że dostrzegał istnienie nowych kanałów komunikacji w kulturze i coraz większą rolę kultury w działaniach międzynarodowych, co w tamtym czasie stawiało nowe wyzwania przed zarządzającymi⁹.

Również Peter Bendixen i Peter Drucker zwrócili uwagę na konieczność nowego spojrzenia na zarządzanie w instytucjach kultury. Kładli przede wszystkim nacisk na zarządzanie zwrócone w stronę wartości, jaką są ludzie w organizacjach, kontekst kulturowy, kierowanie się wartościami scalającymi organizację. Podkreślali rolę komunikacji społecznej w zarządzaniu i zdolność takiego działania, które ma doprowadzić do zadowolenia wśród klientów¹⁰.

⁷ W.J. Baumol, W.G. Bowen, *Performing Arts...*; W.J. Baumol, *Children of Performing Arts...*, s. 183–206; D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010, s. 51; D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Warszawa 2012; M. Smoleń, *Przemysły kultury...*, s. 20.

⁸ G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1994, *passim*.

⁹ *Ibidem*, s. 12–13.

¹⁰ P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001; P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2003.

Wiele myśli i dylematów połączył w charakterystyczny sposób ekonomista australijski David Throsby, który uznawany jest za jednego z najwybitniejszych znawców ekonomii oraz kultury i nieprzypadkowo jest zwany „ekonomistą kultury”. To właśnie jemu zarządzający kulturą zawdzięczają zainicjowanie pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku nowej koncepcji dotyczącej kultury. Kolejni badacze poszerzali ją o własne kreatywne rozwiązania. David Throsby rozróżnia w swoich publikacjach dwa znaczenia kultury: symboliczne, pod którym rozumie sferę niematerialną kultury, a w szczególności poglądy, postawy, zwyczaje, praktyki i wartości charakterystyczne dla danej grupy społecznej i kształtujące jej zbiorową tożsamość, oraz ekonomiczne, oznaczające działania mające na celu dbanie o intelektualny, moralny i artystyczny wymiar ludzkiego życia. W tym drugim znaczeniu kultura obejmuje nie tylko elementy techniczne, lecz także wymaga kreatywności i wyobraźni. Celem działań w sferze kultury jest tworzenie znaczenia symbolicznego i dostarczanie go odbiorcy, a ich efektem, przynajmniej w teorii, powinien być rezultat nadający się do ochrony prawami autorskimi. Throsby podkreśla jednak znaczącą różnicę między kulturą a ekonomią, zwłaszcza w przyczynach skłaniających do działania. W kulturze jest to potrzeba indywidualnego i kolektywnego doświadczenia lub tworzenia i przeżywania tego, co jest wspólnie osiągnięte, w ekonomii zaś chęć wypracowania zysku i jego maksymalizacji – stanowi to indywidualny cel konsumenta czy producenta¹¹.

W pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku zarządzanie w sektorze kultury uczyniła przedmiotem swoich zainteresowań Milena Dragičević-Šešić z Akademii Sztuk w Belgradzie, dyrektor Katedry UNESCO do Badań nad Międzykulturowością, Zarządzaniem Kulturą i Sztuką oraz Mediacją na Bałkanach. Starła się ona określić specyfikę kształtującej się, począwszy od lat sześćdziesiątych XX wieku, nowej dyscypliny naukowej, związanej z dylematami ekonomistów i filozofów z nurtu krytycznego w trakcie ich refleksji nad kulturą. Badaczka wskazała, że kultura stanowi samodzielną część życia społecznego i funkcjonuje w nim w różny sposób. Ekonomia z kolei zakłada, że istnieją pewne prawidłowości, które da się zastosować do każdej organizacji, a metody i instrumenty, które się z nimi łączą, można przenieść z gospodarki na inne sektory. Oba wymiary można połączyć: rozumienie i wyjaśnianie działań kulturalnych i ekonomicznych we wzajemnych związkach, również historycznych. Gospodarki, zdaniem Dragičević-Šešić, są uwarunkowane kulturowo i historycznie, a zrozumienie głębokich kontekstów ich funkcjonowania

¹¹ D. Throsby, *Ekonomia...*

pozwala dobierać odpowiednie narzędzia do zarządzania nimi. Konieczna jest też praktyka, która pozwala nabrać doświadczenia niezbędnego do zarządzania kulturą. Ekonomia kultury jawi się tu zatem jako platforma dla „wielu obszarów działania”¹². Spojrzenie kulturowo-ekonomiczne może stać się cenną umiejętnością służącą konsultacji i wprowadzaniu rozwiązań prawnych związanych z prowadzeniem polityki kulturalnej w każdym państwie. Należy przy tym pamiętać, iż pewne dziedziny kultury (np. związane z dziedzictwem kulturowym) nie powinny ulegać komercjalizacji czy być przedmiotem ingerencji państwa (z tym można się spierać; moim zdaniem, państwo powinno chronić dziedzictwo kulturowe). Ta myśl nie została co prawda dostatecznie wyartykułowana w monografii Dragičević-Šešić, ale ważne jest to, że nie cała kultura ma wymiar instytucjonalny i obejmuje zjawiska oraz treści, które trudno ująć w takie właśnie formy instytucjonalne, a co za tym idzie – ekonomiczne¹³. Wymaga to zatem szczególnego podejścia w procesie zarządzania.

Definicję terminu „ekonomia kultury” przedstawiła także Ruth Towse, profesor ekonomii i przemysłów kreatywnych Bournemouth University. Uznała ją za jedną z subdyscyplin naukowych ekonomii, wykorzystujących jej zasady do analizy problemów z gruntu praktycznych, bazujących przede wszystkim na danych statystycznych. W centrum jej zainteresowań leżą teoretyczne i empiryczne ujęcia tematów z zakresu produkcji, konsumpcji towarów oraz prowadzenia usług kulturalnych¹⁴. W rozważaniach teoretycznych Towse przebija idea dynamicznego podejścia ekonomii do różnych dziedzin kultury, które zalicza do tzw. gospodarki kreatywnej, w tym świata sztuki, dziedzictwa kulturowego i przemysłów kreatywnych (branży muzycznej, branży filmowej, branży nadawczej, branży wydawniczej oraz festiwali, miast kreatywnych i turystyki kulturalnej). Zauważa, jak ważny i odrębny od innych jest to współcześnie obszar badań, zależny w znacznej mierze od sił rynkowych i publicznych interwencji (m.in. regulacji prawnych, sponsoringu). Dostrzega również specyficzności i różnorodności odbiorcy (konsumenta) produktów (dóbr) kultury, wymagającego odmiennego podejścia w zarządzaniu¹⁵.

W podobnym duchu wypowiada się badaczka i edukatorka Lidia Varbanova, która co prawda nie sytuuje zarządzania kulturą w obrębie ekonomii, ale postrzega je jako obszar działań interdyscyplinarnych zespołów, w którym można

¹² M. Dragičević-Šešić, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010.

¹³ *Ibidem*, s. 224.

¹⁴ R. Towse, *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011, s. 33–34.

¹⁵ *Ibidem*, s. 551–561.

używać narzędzi ekonomicznych dostosowanych do własnej koncepcji zarządzania kulturą w organizacjach opartej na myśleniu strategicznym¹⁶. Uznaje, że we współczesnym świecie zarządzanie strategiczne organizacjami działającymi w sektorze sztuki i kultury stało się już powszechnym standardem. Badaczka dostrzega również, że nie ma takich samych organizacji. Procesy i metody zarządzania instytucjami działającymi w sektorze kultury, sztuki i rozrywki są różnorodne i zależą przede wszystkim od ich budowy. W tym kontekście ważna jest również funkcja tych instytucji, czyli misji, jaką sobie wyznaczają, statusu prawnego, jaki mają, oraz struktury i finansów, jakimi dysponują. Podejście Varbanovej różnicuje metody i techniki zarządzania instytucjami kultury, podkreśla też znaczenie kreatywności i innowacji jako warunków koniecznych ich istnienia¹⁷. Przyznaje prawo równocześnie do zachowania dużej swobody menedżerów w instytucjach kultury, badaczka ta bowiem zdaje sobie sprawę zarówno z materii, w jakiej działają, jak i z ich otwartego systemu – twórczego, płynnego, pełnego wyzwań i podlegającego nieustającym zmianom.

Mimo że przez badaczy i teoretyków używane są obecnie rozmaite definicje pojęcia „zarządzanie kulturą” i różne sposoby patrzenia na to zjawisko, ogólnie można przyjąć, że badacze świata zachodniego łączą w swoich rozważaniach dwie perspektywy: ekonomię jako dyscyplinę naukową i działalność praktyczną ze znajomością sektora kultury. Zarządzanie kulturą – rozumiane jako sterowanie takim obszarem rzeczywistości społecznej, którego specyfiką jest różnorodność (zarówno materialna, jak i duchowo-symboliczna) – powinno dokonywać się, ich zdaniem, w ramach zarządzania w naukach społecznych. Dostrzegają potencjał innych dyscyplin i subdyscyplin naukowych jako pomocniczych dla ekonomiki kultury. Mowa tu przede wszystkim o socjologii, zarządzaniu sztuką, psychologii i antropologii kulturowej, jednak z zastrzeżeniem, że chodzi o te ich działy, które dotyczą produkcji i konsumpcji kultury¹⁸. Jakkolwiek badacze ci twierdzą, że organizacje działające w sektorze kultury winny przynosić zysk, to większość z nich stara się unikać mówienia w tym kontekście o maksymalizacji owych zysków. Uważają także, iż we współczesnym zarządzaniu kulturą ogromną rolę odrywa gospodarka, polityka kulturalna, komunikacja i psychologia międzykulturowa, a ponadto studia kulturowe, marketing i sponsoring.

¹⁶ L. Varbanova, *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Warszawa 2015.

¹⁷ *Ibidem*, s. 29–41.

¹⁸ R. Towse, *Ekonomia kultury...*, s. 38.

2. Zarządzanie kulturą w Polsce – źródła.

Zwrot humanistyczny w zarządzaniu a zarządzanie kulturą

Idee związane z zarządzaniem kulturą powstałe na zachodzie Europy po upadku komunizmu zaczęły przenikać do różnych krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz Południowej, również do Polski, i wywierać coraz większy wpływ na naukowe podejście do kwestii zarządzania instytucjami kultury. Wielu badaczy, ale przede wszystkim praktyków kultury podkreślało oczywisty fakt, że instytucje kultury do roku 1989 działały w systemie gospodarki scentralizowanej (nakazowo-rozdzielczej) i musiały podporządkować się ścisłym wytycznym polityki kulturalnej kształtowanej przez dominującą partię komunistyczną¹⁹.

Koniec starego systemu i nowe realia polityczne dawały możliwość zmian: wypracowania nowej polityki kulturalnej państwa, wyjścia z kulturą w nowe obszary (nowe tematy, nowe przestrzenie, nowi odbiorcy), a także zlikwidowania barier w dostępie do kultury. Oznaczało to między innymi nowe wyzwania dla kadry menedżerskiej sektora kultury. Również sami pracownicy instytucji kultury dostrzegli coraz większy potencjał w swoich organizacjach. Trendy te nie były niczym wyjątkowym, gdyż wielu antropologów kulturowych akcentowało w publikacjach prawdę o kontekstowym uwikłaniu instytucji kultury w historię, czas i przestrzeń – organizacje są takie, jakie jest ich otoczenie i wartości panujące w danym społeczeństwie²⁰. Nieprzypadkowo w komunistycznych krajach Europy Środkowo-Wschodniej dominującym przesłaniem w wielu ekspozycjach muzealnych było ukazywanie dorobku i osiągnięć narodu jako monolitu, pomijanie wielokulturowości w regionach, w których od wieków współistnieje wiele kultur i wiele religii, ukazywanie kultury z męskiej perspektywy, a pomijanie perspektywy żeńskiej, ewolucjonistyczna koncepcja ekspozycji muzealnych. W Polsce zwrot w stronę nowych wartości i nowego ustroju społeczno-ekonomicznego to także zwrot w stronę wielogłosości w instytucjach kultury, ukazywanie różnych perspektyw, oddawanie głosu mniejszościom, różnorodność, barwność, odrzucenie schematyzmu, ale przede wszystkim decentralizacja i możliwość działań w sektorze kultury

¹⁹ J. Szulborska-Lukaszewicz, *Kierunki zmian w polityce kulturalnej oraz w zarządzaniu kulturą w Polsce (1989–2014)* [w:] *Szalony, kto nie chce wyżej, jeżeli może*, red. A. Kędziora i in., Kraków 2014; K. Plebańczyk, *Menedżer kultury – w stronę metod nauczania. Project Based Learning* [w:] *Szalony, kto nie chce wyżej...*, s. 392–393.

²⁰ E. Hall, *Ukryty wymiar*, Warszawa 1978; J. Clifford, *O kolekcjonowaniu sztuki i kultury*, „Konteksty. Polska Sztuka Ludowa” 1993, z. 1, s. 11–16.

prowadzonych nie tylko przez organizacje publiczne (państwowe, samorządowe), lecz także prywatne oraz NGO (stowarzyszenia, fundacje).

Po upadku komunizmu zmiany w podejściu do zarządzania sektorem kultury w Polsce objęły również szkolnictwo wyższe. Już w połowie lat pięćdziesiątych XX wieku niektórzy badacze dostrzegli konieczność wypracowania nowych metod edukacji w tym obszarze i kształcenia nowych kadr dla kultury. Jak jednak zauważyła Katarzyna Plebańczyk, mimo wielu działań w tym zakresie, do dziś nie istnieje w Polsce definicja zawodu menedżer kultury²¹, podobnie jest z definicjami zarządzania sektorem kultury czy zarządzania kulturą.

Jedną z najwcześniejszych inicjatyw tego typu było uruchomienie w 1994 roku Szkoły Zarządzania Kulturą, pierwszych w Polsce studiów podyplomowych kształcących w zakresie gospodarowania i kierowania sektorem kultury. Inicjatorem był prof. dr hab. Emil Orzechowski, dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ w latach 1996–2004, z wykształcenia teatrolog, który dostrzegł pilną potrzebę restrukturyzacji skostniałych po okresie komunizmu instytucji kultury oraz wyposażenia pracowników kultury w nowoczesne narzędzia służące zarządzaniu. Orzechowski połączył w swoim podejściu dwie perspektywy: kulturową i zarządczą, dostrzegając, że wchodzą one ze sobą w rozmaite korelacje i wzajemnie się uzupełniają na wielu płaszczyznach²². Jego wielką zasługą było również to, że nie zamykał zarządzania kulturą w sztywnych ramach, lecz postulował rozważną współpracę teoretyczną i praktyczną z różnymi dyscyplinami i dziedzinami nauki, z zachowaniem znajomości kompetencji każdej z nich.

Bardzo interesującym przedsięwzięciem mającym na celu podniesienie rangi kształcenia w sferze kultury w Polsce, również w zarządzaniu kulturą, była Międzynarodowa Szkoła Pogranicza dla Liderów Organizacji Kulturowych, Edukacyjnych i Społecznych Działających na rzecz Regionów Wielokulturowych Europy Środkowo-Wschodniej, uruchomiona w 1995 roku przez Ośrodek i Fundację Pogranicze Sztuk Kultur Narodów z Sejn. Szkoła ta funkcjonowała w systemie letnim (wakacyjnym), kształcąc menedżerów działających na trudnych pograniczach kulturowych. Program był realizowany przy współpracy PHARE i TACIS Democracy Programme z funduszy Unii Europejskiej. Interesariuszami szkoły byli przedstawiciele różnych krajów i profesji,

²¹ K. Plebańczyk, *Menedżer kultury...*, s. 288.

²² E. Orzechowski, *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2004; *idem, Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009.

szkoleni pod względem teoretycznym, praktycznym i warsztatowym. Jak wspominają twórcy szkoły, uczestników połączyła chęć podjęcia działań prowadzących „w stronę społeczności pogranicza i zamiar realizacji – w ramach własnej profesji – przedsięwzięć na rzecz swojego regionu”²³. Szkoła kształciła ludzi, którzy w odmienny, nieschematyczny sposób potrafili spojrzeć na problem wielokulturowości w regionach pograniczy, kwestię zarządzania instytucjami kultury i konfliktem międzykulturowym, a także umieli przeciwstawić się licznym negatywnym stereotypom w tym zakresie na poziomie edukacyjnym i animacyjnym. Stworzono unikatową jakość kształcenia i praktyki, w tamtym czasie rzadko spotykaną w Polsce.

Prawdziwy boom na zarządzanie kulturą nastąpił jednak dopiero na początku XXI wieku, a ściślej pod koniec pierwszej dekady. Obecnie nie da się pominąć dorobku w zakresie zarządzania sektorem kultury takich uczelni w Polsce, jak: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Uniwersytet Ekonomiczny i Akademia Sztuk Pięknych w Katowicach, Uniwersytet Warszawski i Narodowe Centrum Kultury, Uniwersytet Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wyższa Szkoła Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Wyższa Szkoła Umiejętności Społecznych w Poznaniu. Uczelnie te kształcą w zakresie zarządzania kulturą w naukach społecznych na poziomie dziennym, zaocznym lub podyplomowym. Podstawę sprawnego zarządzania kulturą stanowi przede wszystkim opanowanie licznych narzędzi zarządzania, które z powodzeniem można stosować w specyficznych organizacjach, jakimi są instytucje kultury. Część uczelni profiluje obecnie kierunek zarządzania kulturą, wprowadzając unikatowe połączenia, m.in. z mediami (zarządzanie kulturą i mediami, Uniwersytet Jagielloński), szeroko lub wąsko rozumianą sztuką (zarządzanie dla twórców, artystów i animatorów kultury, Uniwersytet Warszawski), kulturą, mediami i turystyką kulturalną (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach).

Swoistym przełomem w rozwoju sektora zarządzania kulturą (choć nie tylko – chodzi też o podejście do zarządzania w ogóle) w Polsce było powstanie w roku 2003 osobnej dyscypliny naukowej w ramach nauk humanistycznych – nie ekonomicznych! – tzw. nauk o zarządzaniu, zwanych potocznie zarządzaniem humanistycznym. Bardzo trudno byłoby określić ojców założycieli tej polskiej dyscypliny, warto jednak wskazać na to, że idea ta już od przełomu XX i XXI wieku dojrzewała wśród badaczy z Uniwersytetu Jagiellońskiego,

²³ *Szkoła Pogranicza*, http://pogranicze.sejny.pl/szkola_pogranicza,1351.html, dostęp: 1.08.2018.

prowadzących Szkołę Zarządzania Kulturą²⁴. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku zwrócili się oni do Centralnej Komisji ds. Stopni i Tytułów Naukowych o nadanie uprawnień do nadawania stopnia doktora nauk humanistycznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Komisja 24 kwietnia 1999 roku wydała zgodę na prowadzenie doktoratów w tym zakresie na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ²⁵. Po kilku latach do idei tej dołączyli badacze z innych ośrodków naukowych – z tymi działaniami zbiegło się m.in. opublikowanie w roku 2001 przez Monikę Kostereę i Jerzego Kociatkiewicza tzw. manifestu zarządzania humanistycznego, czyli rodzaju odezwy i deklaracji dotyczącej konieczności przyjęcia „miękkiego” punktu widzenia w zarządzaniu. Wymienieni badacze sięgnęli przede wszystkim do prac niemieckich i amerykańskich socjologów i filozofów, w tym Maxa Webera i Fredericka Taylora, którzy – choć podejmowali inne tematy i postulowali odmienne metodologie – zdaniem badaczy polskich, dali początek rozumiejącemu podejściu w naukach o zarządzaniu. Inspiracją dla Kociatkiewicza i Kostery były również rozważania współczesnych teoretyków i praktyków zarządzania i socjologii, takich jak Pasquale Gagliardi, Barbara Czarniawska, Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Obłój czy Krzysztof Konecki. Autorzy wspomnianego manifestu postulowali przede wszystkim rozdzielenie humanistycznego i ekonomicznego podejścia do zarządzania oraz traktowanie organizacji jako przestrzeni badawczej, której najważniejszą częścią są ludzie. Proponowali skupienie się na uczuciach w organizacjach, na estetyce (pięknie i brzydocie), na narracjach; ten ostatni punkt oparty był na założeniu, że ludzie opowiadają historie i razem tworzą historię, zatem perspektywa zarządzania humanistycznego powinna poznawać ich osobiste doświadczenie po to, aby poprawić los tych osób w organizacjach. O ile można się spierać w kwestii efektywności manifestu Kostery i Kociatkiewicza, o tyle przedstawione wyżej postulaty przyczyniły się do wzmocnienia rozważań badaczy polskich dotyczących zarządzania „innego od dotychczasowych” i doprecyzowania jego idei oraz związanych z nim obszarów badawczych, wyzwań i metodologii. Wśród teoretyków tego nurtu w Polsce znaleźli się m.in.: Grażyna Prawelska-Skrzypek, Emil Orzechowski, Joanna Szulborska-Łukaszewicz, Katarzyna Barańska, Małgorzata Sternal, Jan Kreft, Grzegorz Baran, Małgorzata Ćwikła, Anna Góral, Ewa Bogacz-Wojtanowska, Michał Zawadzki, Mateusz Łepkowski, Roman Batko, Łukasz Gawel, Bogusław

²⁴ E. Orzechowski, *Arte et ratione...*

²⁵ Archiwum Dziekanatu WZiKS UJ, dokument udostępniony dzięki uprzejmości pracowników dziekanatu.

Nierenberg, Łukasz Sułkowski (ostatni dwaj łączą perspektywę zarządzania humanistycznego i społecznego oraz ekonomii). Wolno stwierdzić, że idea zarządzania humanistycznego do dziś wyznacza w pewnych środowiskach naukowych swoisty rodzaj myślenia o zarządzaniu w organizacjach w ogóle (nie tylko w instytucjach kultury). Przy całej różnorodności ujęć istoty i roli zarządzania humanistycznego można pokusić się o wskazanie jego podstawowych cech charakterystycznych. Są to:

- Ukierunkowanie na dobro człowieka w organizacji. Najwyższą wartością w organizacji jest człowiek, tak więc w zarządzaniu powinno być brane pod uwagę przede wszystkim jego dobro (w sensie materialnym i psychologicznym)²⁶.
- *Soft* paradygmatyczne (zamiast *hard* paradygmatycznego) podejście w zarządzaniu. Jego inspiracją są: myśl filozoficzna i idee kulturowe XX wieku (fenomenologia, hermeneutyka, postmodernizm, feminizm, antropologia interpretatywna itp.). Zamiast badań funkcjonalistycznych i strukturalistycznych (lub według niektórych naukowców: radykalnego funkcjonalizmu i strukturalizmu), studia prowadzone w ramach paradygmatu interpretatywnego (zaczepniętego z nauk o kulturze, przede wszystkim z etnografii i antropologii kulturowej) oraz paradygmatu radykalnego humanizmu²⁷.
- Przywiązywanie wagi do procesów historycznych kształtujących współczesny charakter organizacji. Według teoretyków zarządzania humanistycznego historia organizacji dostarcza informacji pozwalających zrozumieć aktualną sytuację danej organizacji, jej misję, politykę kadrową i ekonomiczną²⁸. Chodzi tu przede wszystkim o budowanie i rozumienie sensu organizacji w perspektywie długiego trwania. Oznacza to wyraźne odejście od funkcjonalizmu, który abstrahował od znaczenia historii we współczesnych instytucjach, co też spowodowało krytykę ze strony antropologów kulturowych.

²⁶ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2010; G. Praweńska-Skrzypek, M. Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzanie na gruncie humanistyki*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4, s. 45–57.

²⁷ M. Zawadzki, *Kultura organizacyjna w perspektywie nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2013; Ł. Sułkowski, *Funkcjonalistyczna wizja kultury organizacyjnej w zarządzaniu – dominujący paradygmat i jego krytyka*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4, s. 20–32.

²⁸ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4, s. 9–19.

- Prowadzenie badań naukowych z wykorzystaniem metod jakościowych zamiast metod ilościowych, czyli skupienie się przede wszystkim na tzw. perspektywie *emic* – wewnątrzgrupowej²⁹. Ważne w tych badaniach stają się techniki oparte na opisie i rozumieniu znaczeń, w tym przede wszystkim wywiad, obserwacja uczestnicząca jawna i ukryta, analiza treści, badania wizualne w działaniu. Część badaczy tego nurtu o skrajnych poglądach postuluje całkowite odejście od badań ilościowych; inna jeszcze część (niewielka) dopuszcza wykorzystywanie zarówno metod jakościowych, jak i ilościowych.
- Skupienie się na kwestiach umykających myśleniu ekonomicznemu; szukanie odpowiedzi na pytanie „jak i dlaczego tak?”, czyli badanie sytuacji człowieka w organizacjach i ukazywanie jej za pomocą narzędzi humanistyki, z wydobyciem mitów, legend, metafor i archetypów organizacji, a także skupienie się na wszelkich tematach „rozumiejących” jako tych elementach, które inspirują rozwój organizacyjny³⁰. Oznacza to odejście od normatywności charakterystycznej dla zarządzania w naukach społecznych i skupienie się na mniej lub bardziej ważnych problemach humanistycznych w zarządzaniu organizacjami. Perspektywa ta pozwala również pokazać uwikłanie ideowe i ideologiczne menedżerów i pracowników w organizacjach,

Warto zaznaczyć, że propozycja podzielenia zarządzania w obrębie nauk społecznych i humanistycznych została zaakceptowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, które w 2003 roku zarejestrowało nową dyscyplinę naukową w Polsce: zarządzanie w naukach humanistycznych w ramach dziedziny nauk humanistycznych. Decyzja ta wywarła wpływ również na zarządzanie kulturą w Polsce; rozpoczęto kształcenie w tej dyscyplinie, w dziedzinie nauk humanistycznych (dodatkowo, poza dziedziną nauk społecznych). Jedyłą instytucją szkolnictwa wyższego kształcąca przyszłych menedżerów w tym kierunku jest jak na razie Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej UJ. W ramach nurtu humanistycznego wyodrębniły się następnie na UJ różne stanowiska i obszary zainteresowań, które znajdują wyraz w kierunkach prowadzonych w Polsce studiów, w badaniach naukowych, w tematyce publikacji i w pracach dyplomowych studentów. Wziąwszy pod uwagę przedmioty, są to

²⁹ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012; M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2013.

³⁰ J. Szydło, *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 4, s. 82–94.

m.in.: zarządzanie humanistyczne w instytucjach kultury, zarządzanie humanistyczne w organizacjach publicznych, zarządzanie humanistyczne w sektorze turystyki oraz zarządzanie humanistyczne w zakresie informacji naukowej.

Pod względem proporcji komponentu humanistycznego i ekonomicznego w proponowanych rozwiązaniach w dziedzinie zarządzania humanistycznego można obecnie wyróżnić trzy główne grupy badaczy, są to: badacze o orientacji ekonomicznej łączonej przedmiot badań z wybranymi wątkami humanistycznymi, badacze o orientacji interdyscyplinarnej i badacze o orientacji skrajnie humanistycznej, którą inaczej można nazwać skrajnie monodyscyplinarną. Wszystkie te orientacje łączy przywiązanie do ujęcia zarządzania opartego na klasycznym jego modelu (przeniesionym również do sektora kultury), a wywiedzionym z propozycji Rickiego Griffina, według którego istotą zarządzania są funkcje planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania³¹.

Ponad 15 lat istnienia tej dyscypliny w Polsce pozwala już na krytyczną ocenę i określenie tego, co jest w tym podejściu cenne, a co budzi wątpliwości przenoszące się także na sektor zarządzania kulturą. Niezwykle ważny wydaje się wyraźny zwrot ku dobru człowieka jako jednej z najważniejszych wartości w organizacji. Teoretycy nurtu podkreślają, że zysk ekonomiczny nie może przesłonić wymiaru ludzkiego, czyli możliwości człowieka oraz wysiłku, jaki wkłada w swoją pracę w organizacjach. Należy tu zaznaczyć, iż zarządzający z nurtu nauk społecznych twierdzą jednak, że człowiek był zawsze ważny w organizacji, choć wybór w danym momencie – człowiek lub zysk – zależał jedynie od osobowości menedżerów i czasu, w jakim przyszło im zarządzać organizacjami. Obserwacja ewolucji zarządzania organizacjami pozwala, jak się wydaje, wysnuć wniosek, że mamy w nich od pewnego czasu do czynienia ze zmianą paradygmatu, gdyż w ramach zarządzania w naukach społecznych nastąpił zwrot ku wartościom i człowiekowi jako dobru w organizacji. Żaden z poważnych ekonomistów dziś już chyba nie zaprzeczy temu, że właściwe zarządzanie w organizacji oznacza ukierunkowanie się na człowieka i musi uwzględniać wartości pozaekonomiczne (choć ekonomiczne też!). Należy wspomnieć o tym, że zmiana paradygmatu w różnych naukach, które nas tu interesują, następuje w różnym czasie: w studiach kulturowych zaistniała w latach siedemdziesiątych XX wieku, w zarządzaniu w naukach społecznych na zachodzie Europy obserwujemy ten trend od lat osiemdziesiątych XX wieku,

³¹ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.

obecnie zaś, już w wieku XXI, staje się on coraz wyraźniejszy w polskiej ekonomii i zarządzaniu społecznym.

Moim zdaniem, wśród mankamentów podejścia humanistycznego w zarządzaniu na pierwszy plan wysuwa się również argument rozdzielenia dyscypliny, jaką jest zarządzanie, dotychczas w Polsce prowadzone przede wszystkim w naukach społecznych. Zarządzanie humanistyczne rozdzieliło w Polsce zarządzanie: zamiast teorii zarządzania i umiejętności praktycznych należących do obszaru nauk społecznych, które z gruntu/swojej istoty jest przede wszystkim praktyką i umiejętnością nabycia szeregu technik, strategicznego myślenia, narzędzi sprawnego zarządzania organizacjami, zarządzanie humanistyczne, wychodząc poza nauki społeczne i osadzając się w naukach humanistycznych, dokonało w Polsce aktu swoistego „naukowego imperializmu”. Skupiło się na ludzkich aspektach w organizacji i tzw. kompetencjach miękkich, nie zadając sobie często w ogóle trudu zorientowania się w treściach ekonomicznych. Siłą rzeczy odbiło się to na wykształceniu kadry uniwersyteckiej w tym obszarze oraz na kształceniu studentów kierunku zarządzania kulturą w naukach humanistycznych w Polsce. Na rynku pracy pojawili się absolwenci nieznający prawie wcale problemów, narzędzi i technik zarządzania charakterystycznego dla nauk społecznych. Jednocześnie zarządzanie humanistyczne dokonało też aktu „naukowego imperializmu” w stosunku do kierunków humanistycznych związanych z kulturą, ignorując znajomość głębokich kontekstów kulturowych i uwarunkowań, które przyczyniają się do dobrej orientacji w różnorodności problematyki kulturowej. Bez prowadzenia poważniejszych badań nad kulturą, mogących różnicować problemy oraz diagnozy i ewaluacje, zaczęło tworzyć sztywne wzorce i „gotowe nakładki” zaczerpnięte właśnie – jak zarządzającym humanistycznie się wydawało – ze świata ekonomii. Spowodowało to, że w wielu wypadkach w zarządzaniu tym zagubiona została specyfika kultur lokalnych, regionalnych, mniejszościowych czy kontrkultur, lecz także różnorodność otwartych i oryginalnych instytucji kultury, które zdaniem zarządzających powinny dostosować się do powszechnych standardów zarządzania organizacjami (m.in. konieczność sprecyzowania misji, sztywne godziny otwarcia, co jak można zauważyć, prowadząc badania terenowe w różnych kulturach, nie zawsze sprawdza się w prywatnych instytucjach kultury w społecznościach lokalnych)³². Nie zwrócono

³² E. Kocój, *Dziedzictwo kulturowe mniejszości narodowych, etnicznych i religijnych kręgu Karpat – narracje lokalne i zarządzanie instytucjonalne (wstępne rezultaty badania pilotażowego)*, „Prace Etnograficzne” 2016, z. 3, s. 193–213; eadem, *Ostatni pasterze Karpat? Redyk Karpacki 2013 – fenomen międzynarodowego projektu dotyczącego współczesnej wołoskiej kultury pasterskiej*, „Culturologia Slovaka” 2017, nr 2, s. 20–37.

również uwagi na uwikłanie instytucji kultury i samego zarządzania w konteksty, polityczne i społeczne, jak również zmienne w czasie i przestrzeni wartości. Na szczęście, jak wskazują analizy metaprzmiotowe i ostatnie propozycje ministerialne związane z reformą szkolnictwa wyższego³³, nurt humanistyczny w Polsce musi zostać przeorganizowany w kierunku zarządzania o charakterze bardziej normatywnym lub też w kierunku tzw. polityk kulturalnych.

Podsumowując, zarządzanie w sektorze kultury w Polsce, dyscyplina naukowa rozwijająca się od lat 90. XX wieku, staje się coraz bardziej różnorodna. Potrzeba kształcenia menedżerów kultury uwidacznia się w instytucjach kultury, które po okresie komunizmu wciąż jeszcze borykają się z problemami natury zarządczej, wizerunkowej, finansowej czy skostniałymi kadrami kultury. Wyraźnie dają się w Polsce wyróżnić dwa dominujące dotychczas podejścia do tego problemu – ekonomiczne (społeczne) i humanistyczne. Coraz więcej badaczy dostrzega również potrzebę wychodzenia poza tradycyjne dziedziny i dyscypliny badawcze i połączenia kompetencji w obszarze zarządzania kulturą. Ewolucja zarządzania kulturą zmierza w kierunku transdyscyplinarności, co potwierdzają przede wszystkim dziś w Polsce menedżerowie wielu instytucji kultury, praktycy i animatorzy kultury. Wydaje się, że tylko otwarte umysły kadry menedżerskiej i kierowane przez nich interdyscyplinarne zespoły mają szansę na stworzenie kreatywnych instytucji kultury, otwartych na nowe wyzwania współczesności i mądrze zarządzanych. Wymaga to jednak zmiany sposobu myślenia także na poziomie polskiego środowiska naukowego, w którym wciąż niejednokrotnie trzeba się mierzyć z relikdami dawnego myślenia charakterystycznego dla ustroju komunistycznego, czyli syndromu tzw. obwarowanej twierdzy – zamknięcia w ściśle wyznaczonych dziedzinach i dyscyplinach badawczych.

Bibliografia

- Adorno T., Horkheimer M., *Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente*, Frankfurt 1981.
- Baumol W.J., *Children of Performing Arts: The Economic Dilemma. The Climbing Costs of Health Care and Education*, „Journal of Cultural Economics” 1996, nr 3.
- Baumol W.J., Bowen W.G., *Performing Arts: The Economic Dilemma*, New York 1966.

³³ Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce. Dz.U. 2018, poz. 1668 (zwana też „Konstytucją dla Nauki”).

- Bendixen P., *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.
- Clifford J., *O kolekcjonowaniu sztuki i kultury*, „Konteksty. Polska Sztuka Ludowa” 1993, z. 1.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2010.
- Dragičević-Šešić M., *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Warszawa 2003.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Warszawa 2003.
- Gajda J., *Kształcenie animatorów i menedżerów kultury – sprzeczność czy komplementarność założeń* [w:] *Akademickie kształcenie animatorów i menedżerów kultury w Polsce. Koncepcje, doświadczenia, wyzwania*, red. B. Jedlewska, Lublin 2006.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2017.
- Hagoort G., *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1994.
- Hall E., *Ukryty wymiar*, Warszawa 1978.
- Hausner J., *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?* [w:] *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka, Poznań 2009.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury*, Warszawa 2012.
- Innowacje i nowe technologie przemysłów kreatywnych. Perspektywy rozwoju rynku audiowizualnego w Małopolsce*, red. R. Ulatowska, A. Gawron, E. Klimas-Kuchta i in., Kraków 2012.
- Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, red. J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski, Poznań 2009.
- Karna W., *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, Kraków 2008.
- Kędziora A., *Miejsca pamięci w zarządzaniu pamięcią o artyście*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, z. 2.
- Kietlińska K., *Finansowanie kultury. Dylematy teorii i praktyki*, Łódź 1995.
- Kociatkiewicz J., Kostera M., *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4.
- Kocój E., *Dziedzictwo kulturowe mniejszości narodowych, etnicznych i religijnych kręgu Karpat – narracje lokalne i zarządzanie instytucjonalne (wstępne rezultaty badania pilotażowego)*, „Prace Etnograficzne” 2016, z. 3.
- Kocój E., *Ostatni pasterze Karpat? Redyk Karpacki 2013 – fenomen międzynarodowego projektu dotyczącego współczesnej włoskiej kultury pasterskiej*, „Culturologica Slovaka” 2017, nr 2.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa 2013.
- Lewandowski M., *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Katowice 2013.
- Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Warszawa 2010.

- Nierenberg B., *O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki*, „Przegląd Kulturoznawczy”, 2015, 4 (26), s. 378–384.
- Orzechowski E., *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2004.
- Orzechowski E., *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Kraków 2009.
- Orzechowski E., *Kilka uwag o zarządzaniu kulturą w Polsce. Stan na 2013*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4.
- Pawlik A., *Słownik wiedzy ekonomicznej*, Kielce 2010.
- Plebańczyk K., *Menedżer kultury – w stronę metod nauczania. Project Based Learning* [w:] *Szalony, kto nie chce wyżej, jeżeli może*, red. A. Kędziora i in., Kraków 2014.
- Prawelska-Skrzypek G., Lenartowicz M., *Badanie organizacji i zarządzanie na gruncie humanistyki*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4.
- Smoleń M., *Przemysły kultury – ekonomiczny wymiar sektora kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 2003, nr 4.
- Smoleń M., *Przemysły kultury. Wpływ na rozwój miast*, Kraków 2003.
- Sułkowski Ł., *Funkcjonalistyczna wizja kultury organizacyjnej w zarządzaniu – dominujący paradygmat i jego krytyka*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4.
- Sułkowski Ł., *Kulturowe podstawy zarządzania*, Warszawa 2012.
- Szkola Pogranicza*, http://pogranicze.sejny.pl/szkola_pogranicza,1351.html, dostęp: 1.08.2018.
- Szulborska-Łukaszewicz J., *Instytucje kultury w Polsce – specyfika ich organizacji i finansowania*, „Zarządzanie w Kulturze” 2012, nr 4.
- Szulborska-Łukaszewicz J., *Kierunki zmian w polityce kulturalnej oraz w zarządzaniu kulturą w Polsce (1989–2014)* [w:] *Szalony, kto nie chce wyżej, jeżeli może*, red. A. Kędziora i in., Kraków 2014.
- Szulborska-Łukaszewicz J., *Kultura to proces dochodzenia do wartości*, „Zarządzanie w Kulturze” 2009.
- Szydło J., *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2014, nr 4.
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010.
- Towse R., *Ekonomia kultury. Kompendium*, Warszawa 2011.
- Varbanova L., *Zarządzanie strategiczne w kulturze*, Warszawa 2015.
- Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, red. A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk, Warszawa 2016.
- Zawadzki M., *Kultura organizacyjna w perspektywie nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, Warszawa 2013.