

Mateusz Lewandowski

Uniwersytet Jagielloński

SPRAWNOŚĆ ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI KULTURY

Wprowadzenie

Usługi kulturalne, świadczone przez publiczne instytucje kultury, pozwalają na osiąganie różnych korzyści społeczno-gospodarczych, istotnych z punktu widzenia rozwoju miast i regionów poprzez np. budowanie kapitału społecznego, podnoszenie atrakcyjności inwestycyjnej miast, wspieranie polityki społecznej oraz podnoszenie jakości życia. Taka złożoność efektów powoduje problemy w ocenie sprawności. Problemem badawczym są więc kryteria, według których należy dokonywać oceny sprawności zarządzania instytucjami kultury. W naukach o zarządzaniu kryteria te są określone ogólnie przez koncepcje sprawności zarządzania.

Celem artykułu jest wskazanie takiej ogólnej koncepcji sprawności zarządzania, której kryteria pozwolą na uwzględnienie specyfiki tego sektora. Ma to znaczenie dla praktycznej oceny efektów działania tych placówek. Zrozumienie złożoności tego zagadnienia może pomóc w tworzeniu lepszych wytycznych lub kompleksowych systemów nie tylko kierownikom instytucji, ale także organom nadzorującym. Rozważania oparto na analizie polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu.

Podstawowe ujęcia sprawności zarządzania i ich ograniczenia

W naukach o zarządzaniu wyszczególnia się dwa podstawowe ujęcia sprawności – celowościowe i systemowe, które, ze względu na ogólność, można zastosować w ocenie instytucji kultury. Pierwsze – celowościowe (prakseologiczne) – koncentruje się przede wszystkim na stopniu realizacji celów organi-

zacji oraz korzystności i ekonomiczności działań. W gruncie rzeczy koncepcja ta oparta jest na typologii skutków według kryteriów:

- intencjonalności – skutki, niezależnie od oceny, są zamierzone i niezamierzone,
- oceny – skutki oceniane są pozytywnie (wynik użyteczny będący sumą celu głównego osiągnięty w określonym stopniu, celów ubocznych osiągniętych w oznaczonym stopniu i pozytywnych niespodzianek) i negatywnie (koszty działania, na które składają się koszty, które rzeczywiście przyczyniły się do wyniku użytecznego, straty nieuniknione i marnotrawstwo),
- istotności – skutki główne i uboczne¹.

Takie postrzeganie sprawności jest zbyt wąskie, ponieważ istnieją inne kryteria podziału skutków zorganizowanego działania ludzi, pozwalające na analizę z szerszej perspektywy. Do takich kryteriów można zaliczyć: wymiar otoczenia, w którym zachodzi skutek, czas analizy i mierzalność skutków oraz epistemologiczne i hermeneutyczne (tabela 1). Wynikają one z uwzględnienia różnych paradygmatów obecnych w naukach o zarządzaniu².

Tabela 1

Typologie skutków działania

Kryterium typologii skutków	Rodzaje skutków
Intencjonalność	Skutek zamierzony lub niezamierzony
Ocena	Skutki są oceniane jako pozytywne, neutralne lub negatywne
Istotność	Skutek może być główny, dodatkowy lub nie mieć znaczenia
Moment wystąpienia skutku	Skutek następuje bezpośrednio po działaniu lub jest odroczone w czasie
Wymiar otoczenia	Skutki zachodzą w różnych wymiarach otoczenia ogólnego, celowego i środowiska wewnętrznego
Rodzaj i możliwość poznania	Skutki są możliwe do poznania, a ich poznanie jest obiektywne, neutralne, wolne od wartościowania lub subiektywne i oceniające. Ponadto, w niektórych sytuacjach, poznanie skutków może być niemożliwe
Hermeneutyczne	Te same skutki są jednocześnie oceniane pozytywnie i negatywnie, w zależności od przyjętych wartości lub interesów
Mierzalność	Skutki są mierzalne lub niemierzalne
Czas analizowania skutku	Skutki potencjalne i zaistniałe (efektywność ex ante i ex post)
Prawdopodobieństwo wystąpienia	Wystąpienie danego skutku może być opisane pod względem jego prawdopodobieństwa

Źródło: Na podstawie W. Kieżun: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Książka i Życie, Warszawa 1977, s. 43; Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 16-20, 66-81; B. Czarniawska: *Trochę inna teoria organizacji*. Poltext Czarniawska, Warszawa 2010, s. 59-72.

¹ W. Kieżun: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Książka i Życie, Warszawa 1977, s. 43.

² Ł. Sułkowski: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005, s. 57-99; M. Koster: *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996, s. 32-60; Idem: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. PWN, Warszawa 2003, s. 15-39; M. Bielski: *Organizacje – istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996, s. 103-123.

Ponadto, prakseologiczne ujęcie sprawności, oparte na idei celu, słusznie było przedmiotem krytyki ze względu na niemierzalność i nieuchwytność celów oraz nieuwzględnienie wpływu otoczenia na funkcjonowanie organizacji³.

Drugie podejście – systemowe – koncentruje się na umiejętności zdobywania przez organizację środków niezbędnych do jej funkcjonowania i rozwoju, a także na wydajnej transformacji tych środków oraz na transakcjach z otoczeniem. Najważniejszym kryterium oceny jest zdolność organizacji (systemu) do przetrwania⁴.

Główną wadą systemowego ujęcia jest nadmierna koncentracja na przetrwaniu organizacji, bez szerszego uwzględnienia jej wpływu na otoczenie. Szczególnie istotna w tym kontekście jest krytyka obecnego globalnego zarządzania i rządzenia, wynikająca z antagonistycznego nastawienia do „innego”, np. innych cywilizacji, kultur i narodów⁵, oraz negatywnych skutków menedżeryzmu rynkowego, szczególnie w stosunku do pracowników, społeczeństwa i środowiska⁶. Wymaga także odnotowania coraz powszechniejsze dążenie do równoważenia interesów różnych stron (a nie tylko zapewnienie interesu organizacji), mające swoje odzwierciedlenie w:

- założeniach zrównoważonego rozwoju i koncepcji zarządzania terytorialnego, które akcentują wymiar gospodarczy, społeczny i ekologiczny⁷,
- koncepcji organizacji służącej otoczeniu oraz idei społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility)⁸,
- publiczności organizacyjnej, rozumianej jako cecha ukazująca różnorodność celów organizacji publicznych⁹.

³ M. Bielski: Op. cit., s. 108.

⁴ Ibid., s. 109.

⁵ S. Huntington: *Zderzenie cywilizacji*. Muza S.A., Warszawa 2008; W. Burszta: *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2008, s. 73-107.

⁶ M. Parker: *Utopia and the organizational imagination: utopia*. W: *Utopia and Organization*. Ed. M. Parker. Blackwell Publishing, Oxford 2002; Z. Bauman: *Życie na przemił*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2004; *Koniec pewnej historii. Rozmowa Jacka Żakowskiego z F. Fukuyamą*. „Polityka” 2010, nr 42(2778).

⁷ J. Hausner: *Zarządzanie publiczne*. Scholar, Warszawa 2008, s. 375-379; A. Noworól: *Model zarządzania terytorialnego*. W: *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Red. B. Koźuch, T. Markowski. FWZ, Białystok 2005, s. 82-83; A. Noworól: *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. WUJ, Kraków 2007, s. 13-67.

⁸ B. Koźuch: *Nauka o organizacji*. CeDeWu, Warszawa 2007, s. 269, 29; M. Żemigala: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer, Kraków 2007, s. 49; M. Kulikowska-Pawlak: *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar*. W: *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie ochrony zdrowia*. Red. A. Frąckiewicz-Wronka. AE, Katowice 2010, s. 76-81.

⁹ B. Koźuch: *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004, s. 89-93.

Podejście systemowe ani prakseologiczne, same w sobie, nie są wystarczające, aby uwzględnić złożoność oceny zorganizowanego działania ludzi. Przedstawione argumenty uzasadniają konieczność poszerzenia zakresu skutków, które należy brać pod uwagę oceniając sprawność zarządzania organizacją. Taką potrzebę przewidział między innymi P. Drucker: „[...] menedżer jutra będzie musiał umieć uchwycić relację między swoim produktem i branżą a całym otoczeniem, uchwycić w niej to, co ważne, i wziąć w rachubę we własnych decyzjach i działaniach”¹⁰.

Wielokryterialne koncepcje sprawności zarządzania

Ogólnie rzecz biorąc, podejście wielokryterialne bierze pod uwagę różne aspekty, łącząc i rozszerzając oba wcześniejsze podejścia¹¹. Natomiast w literaturze przedmiotu istnieją konkretne koncepcje efektywności, które można uznać za wielokryterialne.

Wielokryterialna koncepcja efektywności M. Bielskiego¹² wskazuje na interakcje między organizacją a jej otoczeniem oraz próbuje uchwycić korzyść skutków działania zarówno z perspektywy celowościowej, jak i systemowej. Autor proponuje uwzględnienie następujących wymiarów¹³:

- rzeczowego – na ile organizacja zaspokaja potrzeby społeczne i realizuje swoje cele,
- ekonomicznego – relacje między efektami a nakładami (podobnie jak prakseologiczna ekonomiczność),
- systemowego – przetrwanie i rozwój organizacji oraz jej zdolność do adaptacji do otoczenia,
- „politycznego” – pozycja przetargowa organizacji wobec otoczeniem, a w szczególności dostawców i pośredników,
- politycznego – utrwalanie lub naruszanie istniejącego w danym kraju ładu polityczno-społecznego, zgodność działań organizacji z interesami ugrupowań rządzących,

¹⁰ P. Drucker: *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*. Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny NGOs. Warszawa 1995, s. 398.

¹¹ B. Czarniawska: *Trochę inna teoria organizacji*. Poltext Czarniawska, Warszawa 2010, s. 57-72; B. Kożuch: *Nauka...*, op. cit., s. 23, 27; R. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2004, s. 6; P. Drucker: *Menedżer skuteczny*. MT Biznes, Warszawa 2004, s. 15-45, 227-237; M. Bielski: Op. cit., s. 103-123; L. Krzyżanowski: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1994, s. 176-182; W. Kieżun: Op. cit, s. 38-58.

¹² M. Bielski: Op. cit., s. 112-123.

¹³ Ibid., s. 114-120.

- kulturowego – zdolność do utrwalania wartości i norm, które pozwalają zachować tożsamość kulturową społeczeństwa oraz przyczyniają się do rozwoju szeroko rozumianej kultury (także technicznej, organizacyjnej, sanitarnej itd.),
- behawioralnego – wyraża interesy uczestników organizacji, w tym między innymi satysfakcje z pracy, nasilenie konfliktów wewnętrznych, morale pracowników itd.

T. Conolly, E.J. Conlon, S.J. Deutsch oraz wielu innych badaczy zaproponowało w latach 70. XX wieku podejście od strony wielokrotnych wyborów, zwane także podejściem od strony interesariuszy¹⁴. Podstawowym założeniem jest, że organizacja nie może istnieć i funkcjonować bez wsparcia różnych grup interesariuszy, w szczególności takich, jak akcjonariusze, pracownicy, klienci, dostawcy, rząd, społeczność lokalna, społeczeństwo w szerokim ujęciu. Zatem efektywnością będzie stopień spełnienia przez organizację oczekiwań interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych¹⁵. M. Kulikowska-Pawlak wskazuje trzy zasadnicze ograniczenia tej koncepcji¹⁶:

- efektywność można postrzegać na różne sposoby, w zależności od tego, która grupa interesariuszy jest w danej chwili najważniejsza,
- niemal każde działanie organizacji spełnia oczekiwania różnych grup interesariuszy w różnym stopniu,
- zasoby organizacji są ograniczone, dlatego wzrost stopnia satysfakcji jednej z grup odbywa się kosztem satysfakcji innych grup.

Podejście to jest podobne do koncepcji „sprawności wobec” opartej na założeniu, że tworzenie zasad efektywności wymaga zastosowania nowej logiki, uwzględniającej potrzeby interesariuszy¹⁷. Tu istnieje istotna różnica nie tylko wobec ujęcia celowościowego i systemowego, ale także w stosunku do podejścia od strony wielokrotnych wyborów. Chodzi bowiem o to, aby uwzględniać potrzeby szeroko rozumianych interesariuszy, ale to uwzględnianie nie jest oparte na dążeniu do ich maksymalnej satysfakcji, ale na zapewnieniu, że powinności wobec innych osób i stron będą zrealizowane. Powinności te wynikają jednak nie z woli czy wyboru menedżerów, ale z istoty roli, jaką pełnią oni wobec innych osób i organizacji. Te założenia obrazuje przypominiana przez A. MacIntyre’a koncepcja *agathos* – być *agathos* znaczy „[...] czynić to, czego wymaga moja rola, czynić to dobrze, wykorzystując umiejętności niezbędne do tego, co

¹⁴ M. Kulikowska-Pawlak: Op. cit., s. 76.

¹⁵ Ibid., s. 77; B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne...*, op. cit., s. 189-191.

¹⁶ M. Kulikowska-Pawlak: Op. cit., s. 78.

¹⁷ M. Lewandowski: *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*. „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.

ktos w tej roli winien jest innym¹⁸. Oparcie sprawnego zarządzania na tej koncepcji powoduje, że jej istotą staje się odpowiedzialność wobec innych.

Zgodnie z tym założeniem, zaproponowano nowy układ wymiarów¹⁹, oparty częściowo na wielokryterialnej koncepcji efektywności M. Bielskiego, w których sprawność oceniana jest zgodnie z logiką agathos (tabela 2).

Tabela 2

Wymiary oraz wybrane szczegółowe kryteria sprawności zarządzania opartej na zasadzie „odpowiedzialności wobec” z uwzględnieniem środowiska i otoczenia organizacji

Środowisko wewnętrzne	<p>Właściciele</p> <ul style="list-style-type: none"> – wysokość dywidendy, – cena akcji, – realizacja wyznaczonych celów, zgodność z interesami właścicieli, zgodność z wartościami właścicieli – relacje z organizatorem 	<p>Przetrwanie i rozwój organizacji</p> <ul style="list-style-type: none"> – przychody, – koszty, – wydajność organizacji, – pozyskiwanie zasobów (także finansowych), – wydajność pracy, – umiejętność adaptacji do zmian, – rozwój organizacji 	<p>Pracownicy</p> <ul style="list-style-type: none"> – satysfakcja z pracy, – rozwój pracowników, – nowe relacje międzyludzkie, kultura organizacyjna pracowników
Otoczenie zewnętrzne	<p>Społeczność lokalna</p> <ul style="list-style-type: none"> – realizacja misji i funkcji genotypowej, – zalety merytoryczne oferty, – satysfakcja klientów 	<p>Inne organizacje</p> <ul style="list-style-type: none"> – relacje z: dostawcami, mediami, partnerami, sponsorami, fundatorami itd. 	<p>Majestat prawa</p> <ul style="list-style-type: none"> – legalność działań, – wykonanie obowiązków ustawowych, – wywiązywanie się z umów
	<p>Środowisko naturalne</p> <ul style="list-style-type: none"> – oszczędność energii, – oszczędność materiałów i surowców, – segregacja odpadów, zanieczyszczenie środowiska 	<p>Gospodarka</p> <ul style="list-style-type: none"> – wkład w rozwój gospodarczy na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym 	<p>Polityka</p> <ul style="list-style-type: none"> – spójność z politykami na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym

Źródło: Na podstawie: M. Lewandowski: *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*. „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1; M. Kulikowska-Pawlak: *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar*. W: *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie ochrony zdrowia*. Red. A. Frączkiewicz-Wronka. AE, Katowice 2010, s. 77; B. Kożuch: *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004, s. 191.

¹⁸ A. MacIntyre: *Czyja sprawiedliwość? Jaka racjonalność?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 63.

¹⁹ M. Lewandowski: *Sprawność...*, op. cit.

Przyjęcie takiego rozumienia sprawności zarządzania ma określone zalety:

- pozwala uwzględnić zamierzone i niezamierzone skutki działania z perspektywy organizacji i jej poszczególnych podsystemów oraz otoczenia zewnętrznego, w sposób spójny z ideą społecznej odpowiedzialności biznesu (Corporate Social Responsibility),
- umożliwia ocenę celów inne niż te związane z procesem pracy i zyskiem, jak np. zabawa, odpoczynek, zdobywanie wiedzy, co z kolei odpowiada specyfice ustalania celów w organizacjach publicznych i może stanowić równowagę dla przyjmowania skrajnych postulatów kapitalistycznego menedżeryzmu,
- uwzględnia wpływ różnych paradygmatów nauk o zarządzaniu, prowadzący do pluralizmu i eklektyzmu metodologicznego nauk o zarządzaniu, co skutkuje unikaniem uniwersalizacji za wszelką cenę oraz większym otwarciem na analizy jakościowe w ocenie sprawności zarządzania,
- pozwala uchwycić sprzeczności między poszczególnymi wymiarami sprawności,
- kładzie większy nacisk na aspekty etyczne związane z dwukierunkowymi relacjami między nauką i praktyką zarządzania, w tym odpowiedzialność nie tylko menedżerów, ale także badaczy²⁰.

Ostatni punkt ma szczególne znaczenie w kontekście poglądu N. Denzina i Y. Lincoln, że nauki społeczne „nie mogą nie być” zaangażowane społecznie i politycznie, gdyż są uwikłane w kwestie wartości, ideologii, władzy, dominacji, represji, kontroli, seksizmu, rasizmu itd²¹.

Koncepcja „sprawności wobec” może stanowić ogólne ramy dla definiowania sprawności zarządzania instytucjami kultury. Doprecyzowania wymaga natomiast kluczowy element wyróżniający tego typu organizacje – misja.

Wymiary misyjności instytucji kultury

W polskiej literaturze przedmiotu podkreślano potrzebę wielokryterialnego spojrzenia na skutki działalności kulturalnej, a więc na jej misyjność. K. Markiel twierdzi, za J. Purchlę i A. Rottermundem, że „[...] brakuje dziś szerokiego spojrzenia na różne funkcje kultury w nowoczesnym społeczeństwie i współczesnej cywilizacji, np. a) jako czynnika kreacji wyprzedzającej zmianę; b) jako

²⁰ Ibid.

²¹ N. Denzin, Y. Lincoln: *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*. W: *Metody badań jakościowych*. T. 1. Red. N. Denzin, Y. Lincoln. PWN, Warszawa 2009, s. 38.

czynnika rozwoju ekonomicznego; c) jako fundamentu edukacji społecznej; d) jako rynku pracy; e) jako narzędzia polityki społecznej”²². Z kolei W. Burszta zauważa, że „kultura” stała się słowem kluczem, dzięki któremu można wyjaśnić wiele zjawisk, poczynwszy od „[...] politycznej niestabilności, poprzez bezrobocie, napięcia rasowe w szkołach czy związane z pomocą społeczną, azjatycki cud gospodarczy i załamanie się japońskiej gospodarki, na politycznych preferencjach Polaków skończywszy”²³. Jednak dotychczasowe badania efektywności instytucji kultury były oparte głównie na elementach analizy ekonomicznej, w tym np. wykorzystaniu zbiorów i przestrzeni wystawienniczej²⁴ oraz na ocenie legalności i gospodarności wydatkowania środków publicznych²⁵. Istnieją także opracowania ukazujące różne aspekty funkcjonowania poszczególnych typów instytucji kultury, w tym bibliotek publicznych²⁶, teatrów²⁷ i domów kultury²⁸. Nie podjęto próby przeprowadzenia empirycznych badań uwzględniających szerszy kontekst funkcjonowania publicznych instytucji kultury, odwołujących się do oceny wielokryterialnej. Nie opracowano także modelu efektywności dla sektora kultury, a więc i oceny funkcjonowania instytucji kulturalnych.

Takie propozycje można natomiast znaleźć w zagranicznej literaturze przedmiotu (tabela 3). Jednak tylko podejście M. Reevesa²⁹ uwzględnia jako dominujące założenia wielokryterialnej oceny sprawności. Obejmuje ono dwanaście kategorii, które pasują w dużym stopniu do koncepcji „sprawności wobec”. Warto jednak uzupełnić je o kilka innych, wskazanych przez pozostałych badaczy, w szczególności o doskonałość artystyczną i reputację wśród przedstawicieli branży (peer reputation).

²² K. Markiel: *Syndrom odpowiedzialności. Optyka samorządowa – Małopolska*. W: *Kultura – gospodarka – media*. Red. E. Orzechowski. Centrum Animacji Kultury, Kraków 2002, s. 40.

²³ W. Burszta: *Op. cit.*, s. 26.

²⁴ G. Praweńska-Skrzypiek: *Polityka kulturalna polskich samorządów*. WUJ, Kraków 2003, s. 147-93.

²⁵ *Informacja o wynikach kontroli wykorzystania środków publicznych na funkcjonowanie instytucji kultury prowadzonych przez samorządy województw*. NIK, Łódź 2004.

²⁶ G. Jaroszewicz: *Wskaźniki funkcjonalności bibliotek narodowych*. „EBIB” 2010, nr 2 (111).

²⁷ A. Rozhin: *Raport o stanie polskiego teatru*. ZASP, Warszawa 2003.

²⁸ *Zoom na domy kultury*. Towarzystwo inicjatyw twórczych „ę”, Warszawa 2009.

²⁹ M. Reeves: *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: A Review*. „The Arts Council of England” 2002, s. 63-64.

Tabela 3

Modele efektywności w organizacjach artystycznych i kulturalnych

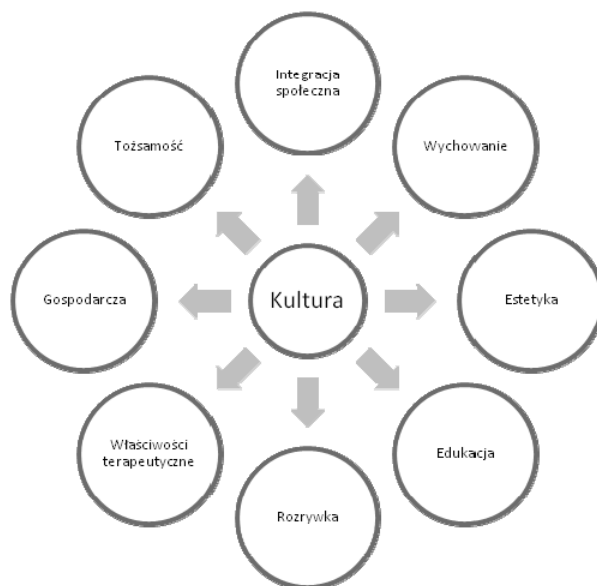
Dominujące podejście	Autor	Wymiary efektywności
Celowościowe	Z. Voss, G. Voss	– misja
	M. Schuster	– misja, – pracownicy, – przychody i koszty
	I. Gilhespy	– doskonałość artystyczna, – innowacje, – spójność społeczna, – frekwencja, – finanse
	K. Krug, C. Weinberg	– realizacja misji, – pozyskanie środków finansowych, – zalety merytoryczne (contribution to merit), np. doskonałość artystyczna
Systemowe	R. Kushner, P. Poole	– satysfakcja publiczności, donatorów i wolontariuszy, – identyfikacja i pozyskanie zasobów ludzkich i finansowych, – wydajne wykorzystanie zasobów do upowszechniania kultury, – realizacja celów artystycznych
	R. Herman	– satysfakcja klienta, – pozyskanie zasobów, – reputacja wśród przedstawicieli branży (peer reputation), – mierniki rezultatów (outcome measures)
Wielokryterialne	M. Reeves	– organizacja (forma i aktywność artystyczna), – przychód (ze wszystkich źródeł), – wydatki, – poprawa sytuacji finansowej, – liczba imprez wraz z frekwencją, kadry, obecne i przyszłe plany i wyzwania w kontekście rozwoju infrastruktury (wyposażenia), – wpływ na kulturę (lokalną i regionalną), – kapitał społeczny, – tworzenie i rozwój społeczności, – zmiana społeczna, – świadomość publiczna, – kapitał ludzki

Źródło: Na podstawie: M. Reeves: *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: A Review*. „The Arts Council of England” 2002, s. 63-64; J. Turbide, C. Laurin: *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*. „International Journal of Arts Management” 2009, Vol. 11, No. 2, s. 56-68; B. Gainer, P. Padanyi: *Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance*. „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2001, Vol. 7, No. 2, s. 182-190; K. Krug, C. Weinberg: *Mission, Money, and Merit: Strategic Decision Making by Nonprofit Managers*. „Non-profit Management & Leadership” 2004, Vol. 14, No. 3, s. 325-341.

Rozwinięcia uwzględniającego specyfikę działalności kulturalnej wymaga kryterium misyjności. Aby lepiej uchwycić istotę działalności kulturalnej, należy spojrzeć przez pryzmat funkcji, które może pełnić kultura (rys. 1). Jest to zresztą zgodne z przywołanymi wyżej postulatami J. Purchli i A. Rottermunda oraz z poglądami K. Markiela i W. Burszty.

Funkcjonalne podejście do kultury oparte jest na roli, jaką jej kluczowe zasoby pełnią w określonych kontekstach, istotnych z punktu widzenia organizatora, społeczeństwa czy gospodarki (rys. 1). Z punktu widzenia zarządzania w sektorze kultury chodzi o świadomie inicjowanie i wspieranie tych ról. Podejście to wyznacza kryteria, które warto zbadać analizując sprawność zarządzania instytucjami kultury, szczególnie publicznymi, są one bowiem odpowiedzialne za wypracowanie rezultatów służących wspólnemu dobru i interesowi publicznemu³⁰.

Podejście funkcjonalne do kultury koresponduje z wielokryterialnym modelem sprawności zarządzania, integrując podejście celowościowe i systemowe. W połączeniu z koncepcją „sprawności wobec” pozwala uwzględnić różne skutki działalności kulturalnej, jako wynik spełnienia powinności instytucji kultury wobec samej organizacji, jej pracowników, odbiorców i innych interesariuszy zewnętrznych oraz lokalnego i regionalnego rozwoju społeczno-gospodarczego.



Rys. 1. Funkcje kultury jako wyznacznik obszarów misyjności instytucji kultury

Źródło: Na podstawie: M. Lewandowski: *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*. Wydawnictwo Con Arte, Katowice 2011; M. Lewandowski: *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*. W: *Zarządzanie w kulturze*. T. 11. Red. E. Kocój. WUJ, Kraków 2010.

³⁰ M. Lewandowski: *Innowacje...*, op. cit.

Podsumowanie

Podstawowe podejścia do sprawności zarządzania, w szczególności celowościowe i systemowe, nie pozwalają na satysfakcjonujące ujęcie specyfiki działalności kulturalnej. Istnieje bowiem wiele korzyści wynikających z działań instytucji kultury, które wymykają się standardowym ujęciom efektywności. W pełni tę złożoność pozwala uchwycić dopiero wielokryterialne ujęcie sprawności zarządzania.

Z przedstawionych koncepcji wielokryterialnych szczególnie przydatna wydaje się koncepcja „sprawność wobec” pozwalająca między innymi uwzględnić różnorodność celów i skutków działania oraz kontekst etyczny, uchwycić sprzeczności między wymiarami sprawności, uwzględnić założenia różnych paradygmatów oraz uzupełnić lukę w ponoszeniu przez naukowców odpowiedzialności za wpływ nauki na praktykę zarządzania. Ujęcie to może być z powodzeniem stosowane do instytucji kultury, a także szerzej dla funkcjonowania organizacji publicznych i społecznych. Dla instytucji kultury wymagane jest doprecyzowanie misyjności uwzględniające wiele funkcji, które może pełnić kultura.

Ponadto, koncepcja „sprawności wobec” może mieć zastosowanie nie tylko w nauce, ale także w praktyce. Może stanowić podstawę do opracowania metod ewaluacji działalności instytucji kultury na potrzeby dyrektorów tych placówek, a także władz samorządowych i rządowych będących organizatorami instytucji samorządowych i narodowych.

Bibliografia

- Bauman Z.: *Życie na przemiał*. Wydawnictwo Literackie, Kraków 2004.
- Bielski M.: *Organizacje – istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.
- Burszta W.: *Świat jako więzienie kultury. Pomyślenia*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2008.
- Czarniawska B.: *Trochę inna teoria organizacji*. Poltext, Warszawa 2010.
- Denzin N., Lincoln Y.: *Wprowadzenie. Dziedzina i praktyka badań jakościowych*. W: *Metody badań jakościowych*. T. 1. Red. N. Denzin, Y. Lincoln. PWN, Warszawa 2009.
- Drucker P.: *Menedżer skuteczny*. MT Biznes, Warszawa 2004.
- Drucker P.: *Zarządzanie organizacją pozarządową. Teoria i praktyka*. Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny NGOs, Warszawa 1995.

- Gainer B., Padanyi P.: *Applying the Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of the Relationship Between Market Orientation and Performance*. „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 2002, Vol. 7, No. 2.
- Griffin R.: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 2004.
- Hausner J.: *Zarządzanie publiczne*. Scholar, Warszawa 2008.
- Huntington S.: *Zderzenie cywilizacji*. Muza S.A., Warszawa 2008.
- Informacja o wynikach kontroli wykorzystania środków publicznych na funkcjonowanie instytucji kultury prowadzonych przez samorządy województw*. NIK, Łódź 2004
- Jaroszewicz G.: *Wskaźniki funkcjonalności bibliotek narodowych*. „EBIB” 2010, nr 2 (111).
- Kieżun W.: *Podstawy organizacji i zarządzania*. Książka i Życie, Warszawa 1977.
- Koniec pewnej historii. Rozmowa Jacka Żakowskiego z F. Fukuyamą*. „Polityka” 2010, nr 42(2778).
- Kostera M.: *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M.: *Postmodernizm w zarządzaniu*. PWE, Warszawa 1996.
- Koźuch B.: *Nauka o organizacji*. CeDeWu, Warszawa 2007.
- Koźuch B.: *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*. Placet, Warszawa 2004.
- Krug K., Weinberg C.: *Mission, Money, and Merit: Strategic Decision Making by Non-profit Managers*. „Nonprofit Management & Leadership” 2004, Vol. 14, No. 3.
- Krzyżanowski L.: *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. PWN, Warszawa 1994.
- Kulikowska-Pawlak M.: *Pojmowanie efektywności organizacji – definiowanie, pomiar*. W: *Pomiar efektywności organizacji publicznych na przykładzie ochrony zdrowia*. Red. A. Frączkiewicz-Wronka. AE, Katowice 2010.
- Lewandowski M.: *Sprawność zarządzania z perspektywy humanistycznej*. „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.
- Lewandowski M.: *W poszukiwaniu znaczenia zarządzania kulturą*. W: *Zarządzanie w kulturze*. T. 11. Red. E. Kocój. WUJ, Kraków 2010.
- Lewandowski M.: *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*. Wydawnictwo Con Arte, Katowice 2011.
- MacIntyre A.: *Czyja sprawiedliwość? Jaka racjonalność?* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Markiel K.: *Syndrom odpowiedzialności. Optyka samorządowa – Małopolska*. W: *Kultura – gospodarka – media*. Ogólnopolski kongres. Red. E. Orzechowski. Centrum Animacji Kultury, Kraków 2002.
- Noworól A.: *Model zarządzania terytorialnego*. W: *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Red. B. Koźuch, T. Markowski. FWZ, Białystok 2005.
- Noworól A.: *Planowanie rozwoju terytorialnego w skali regionalnej i lokalnej*. WUJ, Kraków 2007.
- Parker M.: *Utopia and the Organizational Imagination: Utopia*. W: *Utopia and Organization*. Ed. M. Parker. Blackwell Publishing, Oxford 2002.
- Praweńska-Skrzypek G.: *Polityka kulturalna polskich samorządów*. WUJ, Kraków 2003.
- Reeves M.: *Measuring the Economic and Social Impact of the Arts: A Review*. The Arts Council of England, 2002. <http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/documents/publications/340.pdf> (20.10.2010).

- Rozhin A.: *Raport o stanie polskiego teatru*. ZASP, Warszawa 2003.
- Sułkowski Ł.: *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa 2005.
- Turbide J., Laurin C.: *Performance Measurement in the Arts Sector: The Case of the Performing Arts*. „International Journal of Arts Management” 2009, Vol. 11, No. 2.
- Zoom na domy kultury*. Towarzystwo inicjatyw twórczych „ę”, Warszawa 2009.
- Żemigala M.: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer, Kraków 2007.

THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF CULTURAL INSTITUTIONS

Summary

Cultural activity undertaken by public cultural institutions is very complex. This causes several problems in assessing effectiveness of such organizations. The aim of this paper is to indicate a theoretical framework of effectiveness, adjusted to the specificity of this sector. The article presents a brief review of basic theoretical frameworks of effectiveness, including their critic. The concept indicated as most appropriate for cultural institutions is effectiveness based on agathos concept. In order to include the specificity of culture sector it was supplemented by defining crucial dimensions of mission in cultural institutions. One of the most important conclusions is, that indicated theoretical framework of effectiveness may be used also for public and nonprofit organizations.