

Instrumentalna wartość kultury w polityce kulturalnej miast

Streszczenie

Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie, jakie czynniki warunkują możliwość instrumentalnego wykorzystania kultury dla rozwoju miast. Autorka opiera się na badaniach empirycznych (przeprowadzonych w 41 miastach), których podstawą jest teoria wartości Johna Holdena. Według założeń teoretycznych ogólna wartość generowana przez podmioty działające w sektorze kultury, istotna z punktu widzenia różnych grup interesariuszy, jest wypadkową trzech następujących komponentów: wartości instytucjonalnej, instrumentalnej oraz integralnej. Badania wskazały, że o możliwości wykorzystania zjawisk kultury w rozwoju miast współdecydują trzy obszary: zasoby materialne i niematerialne, polityka kulturalna i kapitał kreatywny. Największym problemem dla możliwości wykorzystania kultury jest zaś brak dialogu i dążenia do konsensusu w programowanej polityce kulturalnej.

Słowa kluczowe: instrumentalna wartość kultury, polityka kulturalna, teoria wartości kultury, rozwój miast, zarządzanie publiczne

The Instrumental Value of Culture in Cultural Policies of Cities

Abstract

The article aims to answer the question what factors determine the possibility of instrumental use of culture for urban development. The article refers to the empirical research (conducted in 41 cities) which is based on the theory of cultural value by John Holden. According to its theoretical assumptions, the cultural value, generated by entities operating in the cultural sector and defined from the perspective of different stakeholders, is the result of three different values: institutional, instrumental and intrinsic. The research shows that the most important areas affecting the possibility of using culture for urban development are: tangible and intangible resources, cultural policy and creative capital. The most worrying problem for the possible use of culture lies in the lack of dialogue and consensus in cultural policy.

Keywords: instrumental value of culture, cultural policy, theory of cultural value, development of cities, public management

Do niedawna polityka kulturalna dotyczyła przede wszystkim uczestnictwa w kulturze, tworzenia korzystnych warunków dla twórczości, zachowania i przekazywania kanonu kultury danej społeczności. Koniec XX wieku przyniósł dynamiczny rozwój nurtu *new public management*, co zaowocowało dążeniem do instrumentalnego wykorzystania kultury jako czynnika rozwoju gospodarczego i społecznego¹. W konsekwencji również administracja² dostrzegła w kulturze potencjał, który można spożytkować dla realizacji zamierzonych celów publicznych.

Instrumentalne wykorzystanie kultury dla celów rozwojowych nie jest zjawiskiem nowym³. Na przestrzeni wieków wspierano sztukę z różnych powodów. Zazwyczaj tego typu działania były zarezerwowane dla środowisk będących elitami. Wraz z rozwojem bogatego mieszczaństwa w okresie oświecenia zleceniodawcą i opiekunem artysty stały się również miasta. Finansowano sztukę z różnych powodów, m.in.: dla umocnienia wizerunku i pozycji jednostki bądź instytucji, z czystego snobizmu i ulegania panującym modom, z poczucia estetyki i odpowiedzialności za rozwój intelektualny szerszej społeczności czy wreszcie szerzenia ideologii i traktowania sztuki jako narzędzia służącego zabiegom politycznym⁴.

Obecnie kultura jest uznawana jako instrument do osiągnięcia celów zarówno w sferze ekonomicznej (w tym w kreowaniu potencjału miast i regionów), jak i w sferze społecznej, w tym m.in. w zakresie:

- rozwoju współpracy kulturalnej i intelektualnej,
- kształtowania kapitału społecznego, wspierania dialogu,
- promowania różnorodności kulturowej i językowej, ochrony dziedzictwa,
- sztuki niekomercyjnej,
- przyciągania i budowania kapitału ludzkiego,
- rozwoju przemysłów kreatywnych,

¹ D. Ilczuk, *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

² C. Gray, *Managing Cultural Policy: Pitfalls and Prospects*, "Public Administration" 2009, Vol. 87, No. 3, Blackwell Publishing Ltd., s. 574–585.

³ M.in. K.M. Dmitruk, *Wokół teorii i historii mecenatu*, w: *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, wyd. Fundacja Bankowa im. L. Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa 1999; E. Belfiore, *The Unacknowledged Legacy*, "International Journal of Cultural Policy" 2006, Vol. 12, No. 2; Cz. Karolak, W. Kunicki, H. Orłowski, *Dzieje kultury niemieckiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

⁴ M.in. B. Dąb-Kalinowska, *Mecenas czy sterowanie sztuką*, w: *Mecenas. Kolekcjoner. Odbiorca*, PWN, Warszawa 1984; A. Rottenberg, *Sztuka w Polsce 1945–2005*, Stentor, Warszawa 2005.

- wspieraniu kreatywności i innowacji,
- integracji i przeciwdziałania negatywnym zjawiskom społecznym.

Metodologia badań

Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki wpływają na możliwość instrumentalnego wykorzystania kultury w rozwoju miast. Podstawę wnioskowania stanowią badania przeprowadzone w ramach projektu badawczego⁵, sfinansowanego przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z budżetu programu operacyjnego Obserwatorium Kultury⁶.

Punktem wyjścia w badaniach była teoria wartości kultury Johna Holdena⁷, według której ogólna wartość generowana przez podmioty działające w sektorze kultury jest wypadkową trzech komponentów:

- wartości instytucjonalnej (*institutional value*), określającej stosunek organizacji do swoich interesariuszy, sposobu gospodarowania powierzonymi jej finansami publicznymi i poziomu komunikacji z otoczeniem,
- wartości instrumentalnej (*instrumental value*), powstałej w wyniku działań mających na celu osiągnięcie ekonomicznych bądź społecznych korzyści,
- wartości integralnej, samej w sobie wartości kultury (*intrinsic value*), związanej z subiektywnymi przeżyciami i doświadczeniami odbieranymi na poziomie intelektualnym, emocjonalnym i duchowym.

Kluczowe dla tej teorii jest założenie, że ocena realizacji tychże wartości powinna być postrzegana z perspektywy różnych grup interesariuszy⁸: pracowników sektora kultury, związanych zarówno z instytucjami kultury, sektorem pozarządowym, jak i działającymi niezależnie (*cultural professionals*); przedstawicieli administracji publicznej, mających realny wpływ na kształt sektora kultury (*politics and policy-makers*) oraz odbiorców działań kulturalnych (*public*). Ze względu na specyfikę sektora kultury w Polsce w niniejszym projekcie nieznacznie zmodyfikowano charakterystykę poszczególnych grup i przyjęto następującą typologię interesariuszy:

⁵ Projekt był podstawą pracy doktorskiej pt.: *Polityka kulturalna w środowiskach miejskich – maksymalizacja wartości i poszukiwanie konsensusu*, obronionej przez autorkę niniejszego artykułu na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie.

⁶ A. Świętochowska, D. Mider, M. Poprawski, *Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy w oparciu o teorię wartości kultury Johna Holdena. Raport podsumowujący*, Stowarzyszenie Kreatywne Podlasie, Białystok 2013.

⁷ J. Holden, *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why Culture Needs a Democratic Mandate*, Demos, London 2006.

⁸ Ibidem s. 20–30.

- decydentów – polityków, urzędników i przedstawicieli władz, którzy mają uprawnienia oraz odpowiednie narzędzia do kształtowania i wdrażania polityki kulturalnej; ze względu na specyfikę funkcjonowania sektora kultury w Polsce do grupy tej zaliczono również osoby zarządzające publicznymi instytucjami kultury,
- artystów – osób, dla których proces kreacji jest istotną częścią życia; które powszechnie są uznawane za artystów bądź dopiero pretendują do tego miana,
- odbiorców – w rozumieniu całej społeczności, a nie tylko mniej lub bardziej aktywnych uczestników wydarzeń kulturalnych.

W artykule zaprezentowane są wyłącznie wyniki badań dotyczące realizacji jednego z komponentów wartości kultury – wartości instrumentalnej jako tej, która w związku z dążeniem do racjonalności i skuteczności w kształtowaniu polityki publicznej stała się w pewnym sensie usprawiedliwieniem finansowania kultury ze środków publicznych.

Proces gromadzenia danych przebiegał w trzech etapach i swoim zasięgiem obejmował 41 ośrodków miejskich na terenie trzech województw (podlaskiego, pomorskiego i dolnośląskiego).

1. Pierwszym etapem było badanie ilościowe, przeprowadzone w formie ankiet CATI – liczba respondentów objętych badaniem wyniosła 2197 osób, w tym 145 decydentów, 282 artystów i 1770 odbiorców. W stolicach województw przeprowadzono ogółem 946 osób, w miastach na prawach powiatu – 800 osób, a w gminach miejskich – 451 osób.
2. Drugim etapem badań były badania jakościowe, przeprowadzone w formie trzech zogniskowanych wywiadów grupowych (prowadzonych odrębnie z każdą grupą interesariuszy w jednym z miast wojewódzkich) oraz 16 wywiadów pogłębionych (w sześciu ośrodkach, wyłonionych na podstawie wyników badań ilościowych).
3. Ostatnim etapem było studium indywidualnego przypadku, którego celem było rozpoznanie mechanizmów w sprawowanej polityce kulturalnej, powodujących wysoką ocenę realizacji poszczególnych wartości kultury przez wszystkie grupy interesariuszy.

Zgromadzone dane analizowano odrębnie na każdym etapie, następnie zestawiono wyniki badań w celu dokonania porównań pomiędzy rezultatami otrzymanymi na poszczególnych etapach i w ostatniej fazie, dla właściwego zrozumienia wyników przyjęto metodę całościowej interpretacji uzyskanych danych.

Instrumentalne wykorzystanie kultury w praktyce

Wartość instrumentalna kultury oznacza możliwość wykorzystania jej w celu osiągnięcia społecznych lub ekonomicznych korzyści. Dokładne zbadanie i zwy-miarowanie tego wpływu jest możliwe w zasadzie wyłącznie w określonych, wąskich aspektach – choć i tak często zabiegi te budzą wiele dyskusji i wątpliwości.

Wynika to przede wszystkim ze złożoności wartości samej kultury, która nie może być pojmowana w kategoriach policzalnych dóbr poszczególnych obywateli. Jest odwiecznym spoiwem kształtującym wspólnoty, ma dużo szersze oddziaływanie społeczne i nie daje się ograniczyć do czasu życia jednostki.

Problematiczna kwestia możliwości wymiernego oszacowania związku kultury z rozwojem nie zmienia faktu, że taki związek jest – bez względu na to, czy ktoś poli-czył jego wartość, czy nie. Dlatego też przyjęta perspektywa badawcza miała na celu przede wszystkim zrozumienie czynników, które mogą stymulować bądź utrudniać instrumentalne wykorzystanie kultury na rzecz rozwoju, odrzucając równocześnie starania oszacowania tegoż wpływu.

Często korzyści ze zjawisk kulturowych (takie na przykład, jak posługiwanie się tym samym językiem) mogą być doświadczane wyłącznie w grupie. Definiowane wartości kultury w kategoriach praw podaży i popytu oraz maksymalizacji korzyści jednostek jest nadużyciem, ponieważ redukuje pozostałe, zróżnicowane wartości – estetyczne, etyczne, polityczne czy wreszcie religijne do jednowymiarowej logiki wolnego rynku⁹. Ponadto, jak zauważa Jerzy Hausner¹⁰, rynek sam z siebie nie ma strategicznej orientacji, determinowany jest zazwyczaj racjonalnością krótkoterminową, podczas gdy kultura jest zasobem funkcjonującym raczej w długofalowej perspektywie.

David Throsby¹¹ podaje jeszcze kilka innych powodów, dla których metody eko-nomiczne (takie jak *contingent valuation* czy też *willingness to pay* stosowane w oce-nie wartości kultury) w odniesieniu do dóbr kulturowych nie są ani adekwatne, ani wiarygodne. Przede wszystkim wartość kulturowa zawiera się w samych obiektach lub innych zjawiskach kulturowych i istnieje niezależnie od reakcji jednostki na ów przedmiot lub zjawisko.

Poza tym ocena danego zjawiska kulturowego zależy bardzo od stanu świadomości i kompetencji odbiorcy. Wysoki poziom wiedzy specjalistycznej może także pozwalać

⁹ J. McGuigan, *Culture and the Public Sphere*, Routledge, London 1996, s. 31.

¹⁰ J. Hausner, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008, s. 64.

¹¹ D. Throsby, *Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us?*, "Journal of Cultural Economics" 2003, No. 27, s. 275–285, Kluwer Academic Publishers; D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

na ocenę w kategoriach jakościowych, niekoniecznie wartościując, co jest lepsze, a co gorsze. Można mieć także problem z wyrażeniem wartości dobra publicznego za pomocą miar ekonomicznych albo dostrzegać wartość kulturową, zupełnie odrzucając wartość użytkową. Obiekty kulturalne mogą stanowić bezsprzeczną wartość również dla osób, które nigdy nie korzystały z ich usług – wartość samego istnienia, wartość opcjonalną (mając na względzie, że ktoś może chcieć kiedyś z nich skorzystać), a także wartość wynikającą z potrzeby ochrony dziedzictwa dla przyszłych pokoleń. Te wartości „nieużytkowe” nie są do uchwycenia w wyniku transakcji rynkowych, bo nie istnieją rynki, na których prawa do nich mogą być wymieniane¹².

Potencjał kultury i jego wykorzystanie

Wypowiedzi respondentów świadczyły o tym, że generalnie zauważają oni pozytywną korelację pomiędzy kulturą i rozwojem miast. Co ciekawe, zdaniem odbiorców – aktywnych lub potencjalnych uczestników życia kulturalnego, potencjał kultury jest znacznie większy niż ten obecnie wykorzystywany. Podkreślano jednak, że podstawą rozwoju sektora kultury jest odpowiedni poziom rozwoju ekonomicznego – nie na odwrót. W dłuższej perspektywie relacja ta zazębia się i przynosi wzajemne korzyści.

Z analizy badań jakościowych wynika, że zdaniem respondentów można wskazać trzy obszary, które wpływają na możliwość instrumentalnego wykorzystania kultury w rozwoju miast:

- zasoby materialne (finansowe i infrastrukturalne) i niematerialne (otwartość, kreatywność, zaufanie),
- polityka kulturalna,
- kapitał kreatywny.

Zasoby materialne

Wszyscy respondenci, bez względu na przynależność do grupy interesariuszy, zgodnie twierdzili, że podstawowym czynnikiem umożliwiającym instrumentalne wykorzystanie kultury są posiadane zasoby materialne i niematerialne. Ich zdaniem, jedynie publiczne instytucje kultury posiadają wystarczające środki finansowe i odpowiednią bazę infrastrukturalną, umożliwiającą prowadzenie działań na rzecz

¹² D. Throsby, *The Value of Cultural Heritage: What Can Economics Tell Us?* w: *Capturing the Public Value of Heritage*, red. K. Clark, The Proceedings of the London Conference, English Heritage, 2006.

rozwoju środowiska, w którym funkcjonują. Stabilny poziom finansowania pozwala na ciągłość prowadzonej aktywności i konsekwentną realizację zadań, niemniej nie są to jednak warunki wystarczające. Według przedstawicieli wszystkich grup respondentów, aby podmioty sektora kultury mogły wpływać na rozwój otoczenia, w którym funkcjonują, muszą być przede wszystkim kreatywne, otwarte i aktywne. Wszystkie te cechy – zdaniem respondentów – bliższe są organizacjom pozarządowym niż instytucjom kultury i administracji publicznej, których działania nie przynoszą oczekiwanych rezultatów:

Miasto, mimo że ma jakieś tam możliwości, ale nie ma ludzi, którzy mają jakieś pomysły na zrobienie czegokolwiek.

Organizacje są ponadto bardziej kreatywne, mobilne i elastyczne niż instytucje kultury:

Ja nie wezmę muzeum na plecy i nie pójdę na (osiedle)... Natomiast organizacja może tam pójść i natychmiast zacząć realizować jakiś program o tolerancji.

Zdaniem decydentów, podmioty sektora społecznego są także sprawniejsze i mają szybszy czas reakcji. Artyści i odbiorcy wskazali ponadto jeszcze trzy, niezwykle istotne, czynniki dające przewagę organizacjom III sektora i podmiotom niezależnym: zaangażowanie, siłę autorytetu oraz zaufanie do danego podmiotu. W opinii respondentów, osoby działające w organizacjach pozarządowych ponoszą indywidualną odpowiedzialność za wykonywane zadania. Większą uwagę przywiązują również do nawiązywania relacji z otoczeniem. Z tego też względu prawdopodobnie cieszą się większym zaufaniem i postrzegane są jako bardziej skuteczne w realizacji działań.

Kapitał kreatywny

Kreatywność i otwartość organizacji może być rozwijana bądź tłamszona przez sposób prowadzonej wewnętrznej polityki kadrowej. Z wypowiedzi respondentów wynika, że w publicznych instytucjach kultury znacznie ograniczana jest kreatywność pracowników. Mają oni niewielkie możliwości kreacji, blokowane głównie przez osoby zarządzające tymi podmiotami. Wydaje się, że taka postawa dyrektorów może być świadectwem ich niekompetencji, ale w dużym stopniu może wynikać też z nadrzędnego poczucia obowiązku wobec ustawodawcy czy organizatora, z konieczności wywiązania się z nałożonych procedur i przestrzegania kryteriów formalnych, zwłaszcza że decydenci są przekonani o zasadniczej roli dyrektorów instytucji w możliwości instrumentalnego wykorzystania potencjału kultury.

Zdaniem artystów i odbiorców, problem stanowi także brak otwartości decydentów i uczciwej konkurencji w powoływaniu osób na stanowiska w instytucjach publicznych. Zatrudnianie pracowników bez kwalifikacji, wedle klucza politycznego czy towarzyskiego, wpływa znacząco nie tylko na obniżenie profesjonalizmu w działalności instytucji kultury, ale ma przede wszystkim szczególnie negatywny skutek dla przyciągania i rozwoju kapitału kreatywnego. Stworzenie osobom kreatywnym warunków do rozwoju i wykorzystywanie ich potencjału na rzecz miasta¹³, w którym funkcjonują, jest jednym z kluczowych zadań podmiotów działających w sektorze kultury. Zdaniem respondentów, podmioty funkcjonujące w sektorze kultury mogą gwarantować osobom kreatywnym rozwój poprzez pewną swobodę działań i stwarzanie warunków do realizacji twórczych inicjatyw, ale także poprzez umożliwienie gromadzenia doświadczeń i uczestniczenia w wymianie kulturalnej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że funkcjonujący w Polsce monopol instytucji publicznych, które zdaniem respondentów raczej ograniczają niż stymulują kreatywność, powoduje, że sektor kultury nie spełnia tych zadań. Zdaniem artystów i odbiorców, podstawowym walorem, jaki instytucje kultury mogą zaoferować osobom kreatywnym, jest po prostu możliwość stałego zatrudnienia. Według tych dwóch grup respondentów znacznie większe możliwości rozwoju – rozumianego zarówno w sensie kreacji artystycznej, jak i kompetencji organizacyjnych, oferują osobom kreatywnym organizacje III sektora. Z racji ich słabości organizacyjnej i przede wszystkim finansowej, działalność ta postrzegana jest raczej w kategoriach hobby, sposobu na realizację własnych zainteresowań lub zdobywania doświadczeń, które mogłyby się przydać potem w pracy w instytucji:

Przychodząc do takiego stowarzyszenia, uczymy się tylu rzeczy, radzenia sobie na własną rękę, czego w takiej instytucji się nie nauczymy. Tam robimy swoje, ok, wszystko jest fajnie, a w takiej organizacji uczymy się, jak znaleźć sponsora, jak zamknąć budżet, jak jeździć po urzędach i z wszystkimi tam się poużerać, więc daje to znacznie większe możliwości rozwoju, moim zdaniem.

Wszyscy respondenci podzielali pogląd, że przedstawiciele klasy kreatywnej podejmują decyzję o zamieszkaniu w określonym mieście na podstawie indywidualnych preferencji. Zaskakujące różnice zdań pojawiły się w kontekście czynników wpływających na przyciąganie kapitału kreatywnego. Artyści i odbiorcy wskazali na możliwość znalezienia stałego zatrudnienia, stwarzania warunków do rozwoju oraz pracy w kreatywnym otoczeniu. Natomiast zdaniem decydentów kluczowym czynnikiem wpływającym na napływ kapitału kreatywnego jest infrastruktura i dostępność

¹³ R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

komunikacyjna miasta. Takie podejście decydentów zdaje się świadczyć o ich całkowitym niezrozumieniu istoty kapitału kreatywnego, a także o przywiązywaniu szczególnej, jeśli nawet nie priorytetowej, wagi do pozyskiwania środków z funduszy europejskich. Inwestycje w infrastrukturę (drogi, budynki itd.) są postrzegane jako dowód zdolności organizacyjnej i umiejętności efektywnego zarządzania. Tymczasem nie ma to kluczowego znaczenia ani dla rozwoju kreatywności mieszkańców, ani też wzrostu atrakcyjności miasta dla przedstawicieli klasy kreatywnej.

Polityka kulturalna

Zdaniem respondentów, możliwość instrumentalnego wykorzystania kultury zależy także od polityki kulturalnej kształtowanej zarówno na szczeblu samorządowym, jak i państwowym. W wypowiedziach wyraźnie zaznaczyły się różnice wynikające z odmiennej specyfiki funkcjonowania artystów, odbiorców i decydentów. Każda z grup interesariuszy miała inne oczekiwania, za wyjątkiem zgodności decydentów i odbiorców na temat wysokości finansowania działań instytucji kultury. Przedstawiciele obu tych grup uważali, że wysokość przeznaczanych środków powinna zapewnić nie tylko przetrwanie, ale i rozwój instytucji.

Największym problemem w realizacji wartości instrumentalnej, wskazywanym wielokrotnie przez decydentów, był rzeczywisty brak polityki kulturalnej – w rozumieniu ustalania priorytetów, kierunków zadań, sposobów osiągania wyznaczonych celów, a także oceny efektów podejmowanych działań (zarówno na szczeblu centralnym, jak i samorządowym).

Daleka jestem od jakichkolwiek twierdzeń, wręcz nie przyjmuję, że polityka kulturalna miałaby być narzucaniem określonych tematów. Nie. Miałaby być uporządkowaniem raczej sfery, uznaniem tego, że jeżeli warto inwestować w partnerstwo pomiędzy organizacjami i instytucjami, to na przykład w jakimś okresie większe dotacje są na projekty partnerskie.

Podawano przykłady sprzeczności w postępowaniu – np. z jednej strony zachęcania nauczycieli do udziału w zajęciach prowadzonych przez instytucje kultury, z drugiej strony konieczności odrabiania tych zajęć.

Szczególnie dużo uwagi poświęcono edukacji kulturalnej – nie tyle w wymiarze specjalistycznego i profesjonalnego kształcenia twórców, ile organizowania działań nieprofesjonalnych, skierowanych do szerokiego grona odbiorców – również kampanii społecznych, takich np. jak program „Cała Polska czyta dzieciom”. Wskazywano jednak także na nieskuteczność działań podejmowanych *pro forma* w zakresie

kształtowania właściwych postaw i kompetencji kulturowych, które nie przynoszą oczekiwanych efektów:

Może ja też jestem zbyt konserwatywny i mało nowoczesny w niektórych sytuacjach, ale promowanie czytelnictwa poprzez dotowanie seriali typu „M jak miłość” czy „Ranczo”, gdzie będzie się mówiło o tym, jak ważne jest czytanie książek – dla mnie jest to marnowanie pieniędzy.

Dla artystów największą barierą w instrumentalnym wykorzystaniu kultury jest brak wsparcia dla organizacji pozarządowych i zbyt rozbudowana biurokracja, hamująca kreatywność.

Według odbiorców natomiast podstawą skuteczności polityki publicznej realizowanej w obszarze wykorzystania kultury na rzecz rozwoju jest kształtowanie jej założeń opartych na rozpoznaniu oryginalnych zasobów oraz komunikacji z odbiorcami. Istotna jest również spójność polityki ze strategią rozwoju miasta, a także stałe monitorowanie skuteczności i jakości prowadzonych działań. Podkreślano, że instytucje kultury nie mogą być traktowane jak samoistne byty i nie powinny funkcjonować w oderwaniu od otoczenia.

Szczególne miejsce w lokalnej polityce kulturalnej zajmuje związek kultury z atrakcyjnością miast, rozumianą z jednej strony jako rozpoznawalność na zewnątrz, z drugiej jako czynnik wpływający na jakość życia mieszkańców. Zdaniem artystów i odbiorców, aby wydarzenia kulturalne mogły wpływać na atrakcyjność miast, muszą być organizowane na dużą skalę i mieć spektakularny wymiar. Tylko takie wydarzenia w opinii tych dwóch grup interesariuszy są w stanie wpłynąć na rozpoznawalność miast i budować ich markę:

Sektor kultury ma wpływ na rozwój ekonomiczny i promocję miast, ale tylko wtedy, kiedy to są przedsięwzięcia organizowane na bardzo dużą skalę.

Rozbieżne zdania na ten temat panowały wśród decydentów. W ich wypowiedziach można było zaobserwować wyraźny brak ujednoczonego stanowiska. Niektórzy twierdzili, że wydarzenia organizowane na dużą skalę są podstawą budowania marki miasta, kształtują jego wizerunek i w konsekwencji są podstawą wzrostu jego atrakcyjności turystycznej. Z drugiej strony, zdaniem większości, takie działania w dłuższej perspektywie nie mają większego znaczenia dla rozwoju. Istotniejsze znaczenie przypisywano natomiast małym, lokalnym podmiotom, funkcjonującym poza instytucjami, silnie związanymi z tożsamością i lokalnymi tradycjami.

Zobaczmy, na czym opiera się turystyka w regionie, właśnie na malutkich, lokalnych grupach czy takich działaniach, które wyciągają te swoje lokalne produkty, lokalną kulturę. (...) ale to nie ma nic oparcia w żadnych instytucjach.

W praktyce samorządy skoncentrowane są jednak na spektakularnych działaniach, skupiając się na instytucjach i marginalizując artystów, którzy realizują często projekty niszowe, skierowane do małej grupy odbiorców.

Zdaniem odbiorców i decydentów, możliwość dostępu do kultury wpływa na jakość życia mieszkańców poprzez umożliwienie im kontaktu z wydarzeniami o wysokiej randze artystycznej. Kultura, zdaniem respondentów, jest także bardzo istotna w budowaniu postaw społecznych, tożsamości lokalnej i integracji mieszkańców. Niemniej jednak warunkiem korzystania z oferty kulturalnej jest odpowiedni poziom zamożności obywateli:

Oczywiście tu można mówić górnolotnie, że w (mieście) żyje się lepiej, bo są spektakle dla dzieci regularne, bo ludzie mogą iść na koncerty, bo ludzie mogą wyjść do teatru, natomiast żyjemy w takich czasach, że każdy bilet powyżej 15 zł to jest bariera, (...) nie do przeskoczenia.

Wskazano również na fakt, że wpływ kultury na atrakcyjność turystyczną regionu zależy od poziomu monitorowania skuteczności i jakości prowadzonych działań. Zdaniem artystów i odbiorców ważne są ponadto: otwartość i kreatywność (której brak w instytucjach państwowych), zaangażowanie i przede wszystkim akceptacja społeczna dla prowadzonych działań. Wskazano również, że brak komunikacji i zakorzenienia instytucji kultury w środowisku lokalnym, brak nacisku na stymulowanie rozwoju lokalnych zasobów powodują negatywny wpływ na rozwój kapitału społecznego.

Instrumentalne wykorzystanie kultury z perspektywy decydentów

Decydenci mają świadomość znaczenia kultury dla rozwoju intelektualnego społeczeństwa, rozbudzania wrażliwości nie tylko na sztukę, ale też na drugiego człowieka, poszerzania horyzontów, wyobraźni i kreatywności (dlatego też poświęcono szczególnie dużo uwagi edukacji artystycznej i kulturalnej).

Wielokrotnie podkreślano, że podejmując decyzje w sprawie dysponowania środkami publicznymi, decydenci muszą w pewien sposób walczyć o każde wydarzenie, które jest niszowe, elitarne, wyjątkowe i nie mieści się w kryterium masowości. Z wypowiedzi zarówno dyrektorów instytucji kultury, jak i przedstawicieli administracji publicznej wynikało, że czują oni pewną presję zewnętrzną, związaną z koniecznością realizowania polityki kulturalnej w sposób racjonalny i demokratyczny – czyli zgodnie z wolą większości.

Decydenci wielokrotnie podkreślali, że z wielkim trudem udaje się im kontynuować działania wymagające wysokich nakładów, które są wyjątkowe artystycznie i nie są skierowane do szerokiej publiczności. Najistotniejsza w opiniach respondentów wartość kultury, doświadczana jako indywidualne doznania intelektualne, emocjonalne czy duchowe powstaje na styku twórczości artysty i wrażliwości odbiorcy. Tymczasem, zdaniem decydentów, czynnikiem utrudniającym ten kontakt jest głównie sprawowana polityka kulturalna.

Poza presją efektywności i demokratyzacji działań, jaką w opinii decydentów wywiera polityka kulturalna, największe zarzuty pojawiały się wobec tejże polityki sprawowanej w odniesieniu do mediów publicznych. Zdaniem przedstawicieli administracji i dyrektorów instytucji kultury, media pełnią zdecydowanie negatywną rolę w rozwoju kulturalnym obywateli. Nie tylko nie prowadzą działań na rzecz uwrażliwienia społeczeństwa i poszerzenia jego horyzontów intelektualnych czy estetycznych, ale prowadzą wręcz działalność szkodliwą, promując rzeczy miałkie i bezwartościowe albo zupełnie bezpodstawnie wyróżniając celebrytów zamiast wybitnych artystów.

Zarówno w badaniach ilościowych, jak i jakościowych decydenci dość ostrożnie, a często nawet wręcz sceptycznie odnosili się do możliwości instrumentalnego wykorzystania kultury na rzecz rozwoju gospodarczego miast. Pojawiały się wprawdzie nieliczne przykłady takiego wpływu, niemniej jednak większość wypowiedzi świadczyła o tym, że decydenci nie do końca są przekonani, czy rzeczywiście taka relacja istnieje. Jeden z przedstawicieli tej grupy interesariuszy na pytanie, czy jego zdaniem działalność sektora kultury wpływa na rozwój gospodarczy miasta, odpowiedział wprost:

Wie Pani... Dobrze, to się wpływa w projektach.

Wydaje się, że taka postawa może wynikać z kilku powodów. Pierwszym z nich jest zapewne problem wymiernego oszacowania wpływu, jaki może mieć kultura na rozwój gospodarczy. Wśród oczekiwań decydentów pojawiały się głosy o potrzebie uzyskania wiarygodnych i rzetelnych informacji na ten temat. Apelowano także o uświadamianie społeczeństwa w zakresie znaczenia kultury dla rozwoju:

Jest to problem mentalny. Zbiorowości. Jeżeli zbiorowość będzie uważała, że kultura jest takim tylko ozdobnikiem, to ciągle będzie tylko i wyłącznie ozdobnikiem.

Kolejnym problemem jest faktyczny brak wpływu kultury na rozwój gospodarczy miast. Z wypowiedzi respondentów wynikało, że sektor kultury jest niedoszacowany. Fundusze przeznaczane na działalność instytucji kultury zapewniają im w zasadzie minimum środków na przetrwanie, w związku z czym nie może być mowy o podejmowaniu dodatkowych działań, wykraczających poza standardowe funkcje instytucji

ani też podejmowania ryzyka w zakresie kreacji artystycznej. Ponadto wypowiedzi artystów i odbiorców świadczyły o tym, że często polityka kulturalna prowadzona jest niewłaściwie, w oderwaniu od lokalnych zasobów. W związku z powyższym podejmowane działania nie przekładają się na rozwój danej społeczności. Na podstawie przeprowadzonych badań można przypuszczać, że artyści i odbiorcy często mają znacznie większą świadomość potencjału tkwiącego w instytucjach kultury, który może zostać wykorzystany na rzecz szeroko rozumianego środowiska miejskiego, niż decydenci.

Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w bardzo charakterystycznym przywiązaniu decydentów do *status quo* funkcjonowania sektora kultury. Z jednej strony dostrzegali oni całe spektrum ograniczeń i dysfunkcji w obecnym modelu organizacji działalności kulturalnej, z drugiej zaś z ich wypowiedzi wynikał brak gotowości na dokonanie jakichkolwiek radykalnych zmian. Z postawy przedstawicieli tej grupy interesariuszy wynikało, że ich zdaniem, mają oni niewielki wpływ na realizację wartości instytucjonalnej. Jeśli powierzone im finanse publiczne wystarczają jedynie na pokrycie kosztów stałych funkcjonowania instytucji, to w zasadzie do ich obowiązków należy wyłącznie rozdysponowanie ich zgodnie z zapisami prawa. Decydenci zarzucają odbiorcom brak aktywności, równocześnie nie podejmując żadnych skutecznych działań w kierunku nawiązania obustronnej komunikacji i budowania relacji. Z wypowiedzi osób, od których w dużej mierze zależy sposób zarządzania w sektorze kultury, wynikała świadomość odpowiedzialności za środki publiczne i konieczność postępowania z literą prawa, z drugiej zaś strony przemawiało przez nich poczucie całkowitej niemocy i braku wpływu na funkcjonowanie podległych im podmiotów (nawet w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi).

Przedstawiciele administracji publicznej i dyrektorzy instytucji kultury traktują przestrzeganie wymogów formalnych jako gwarant legitymizacji swoich działań. Podejmują decyzje i dokonują wyborów, które nie zawsze pokrywają się z ich faktycznymi potrzebami. Nie odpowiadają też na potrzeby pozostałych interesariuszy. Takie podejście świadczy o całkowitym niezrozumieniu celu polityki kulturalnej. Konstytuuje stan, w którym podejmuje się działania w obszarze realizacji zadań publicznych niesatysfakcjonujących żadnej z zaangażowanych stron.

Wyraźnie mniej sceptyczni od decydentów w kwestii możliwości instrumentalnego wykorzystania kultury byli odbiorcy. Ich zdaniem, instytucje kultury powinny być zakorzenione w lokalnej społeczności i działać na rzecz otoczenia. Tylko wtedy będą one mogły przyczynić się do rozwoju środowiska, w którym funkcjonują. Kultura, zdaniem odbiorców, może być istotnym czynnikiem w rozwoju miast, ale tylko wtedy, kiedy polityka kulturalna będzie kształtowana na podstawie właściwego rozpoznania zasobów. Zdaniem odbiorców, również promocja miast może być skuteczna tylko w wypadku, kiedy będzie ona prowadzona na podstawie ich rzeczywistego potencjału.

Odbiorcy, jako jedyna grupa interesariuszy, postulowali rozwój mecenatu prywatnego. Ich zdaniem zaangażowanie środków niepublicznych w działalność sektora kultury po pierwsze stworzy konkurencję i alternatywę dla publicznych instytucji kultury, po drugie wymusi na nich bardziej profesjonalne funkcjonowanie. Wśród przedstawicieli tej grupy respondentów pojawiały się również głosy, że samorządy powinny aktywniej zaangażować się we współpracę z sektorem prywatnym i pozyskiwanie dodatkowych środków na kulturę. Podkreślano również wielokrotnie znaczenie współpracy między instytucjami kultury, między administracją i podmiotami funkcjonującymi w sektorze kultury czy wreszcie współpracy przedstawicieli sektora publicznego z mieszkańcami. Zdaniem odbiorców, aby polityka kulturalna mogła spełniać swoje cele, musi być kształtowana na podstawie profesjonalizmu, uczciwości i wypracowanych wspólnych stanowisk.

Artyści i odbiorcy chcieliby mieć ponadto możliwość większej partycypacji w kształtowaniu i realizacji zadań w obszarze polityki kulturalnej, natomiast decydenci nie zgłaszali takich roszczeń. Nie zauważali tego, że dialog z pozostałymi interesariuszami pozwoliłby im na lepsze rozpoznanie oczekiwań odbiorców i potencjału artystów, a przede wszystkim wpłynął na możliwość budowania relacji opartych na zaufaniu i zaangażowaniu.

Tym samym partycypacja interesariuszy w kształtowaniu i realizacji zadań w obszarze polityki kulturalnej umożliwiłaby prowadzenie tych działań w sposób odpowiadający na potrzeby szerszej społeczności. Decydenci postrzegali działalność instytucji kultury jako wytwarzanie dóbr i świadczenie usług kulturalnych. Takie podejście znajduje pewną afirmację w ekonomice kultury, która jako nauka konfrontuje wynikające z teorii hipotezy z wynikami badań empirycznych w obszarze produkcji i konsumpcji towarów oraz usług kulturalnych. Przyjmowanie jednak kategorii ekonomicznych jako prawd obiektywnych kosztem realizacji zadań w sferze publicznej, uwzględniającej szerokie potrzeby społeczne utrwala negatywne wzorce i wzmaga brak konsensusu pomiędzy interesariuszami.

Odmienne także był stosunek decydentów do organizacji pozarządowych. Przedstawiciele wszystkich grup interesariuszy postulowali konieczność wzmocnienia podmiotów działających w III sektorze, przy czym dla decydentów oznaczało to podniesienie kompetencji organizacyjnych tychże podmiotów, natomiast dla odbiorców i artystów – umożliwienie im stabilnego funkcjonowania. Z perspektywy tych dwóch ostatnich grup silniejsze finansowo i organizacyjnie podmioty sektora pozarządowego są niezależne, bardziej atrakcyjne i mogą stanowić większą przeciwwagę dla monopolu instytucji kultury. Decydentom nie zależy jednak na autonomii stowarzyszeń i fundacji działających w sektorze kultury, mało tego, w niektórych wypowiedziach oceniali ich działalność jako niepotrzebną konkurencję dla instytucji kultury. Dyrektorzy

instytucji kultury i przedstawiciele administracji publicznej postulują podniesienie kompetencji organizacyjnych organizacji III sektora, aby po prostu ułatwić sobie współpracę z nimi.

Instrumentalne wykorzystanie kultury – perspektywa samorządu vs. perspektywa środowisk miejskich

W ostatnim etapie badań zanalizowano politykę kulturalną miasta, w którym wysoko została oceniona realizacja wszystkich wartości kultury przez każdą z grup interesariuszy. W trakcie badania opisano cechy jego polityki kulturalnej, w tym działania wpływające na jej wysoką ocenę przez przedstawicieli wszystkich grup interesariuszy. Identyfikowano problemy sektora kultury i działań samorządu służących ich rozwiązaniu, a także weryfikowano oceny polityki (czy wynika ona z faktycznie realizowanych wartości, czy jest to efekt wpływu dodatkowych czynników).

W pierwszej fazie przyjęto perspektywę badania polityki kulturalnej od strony realizacji zadań samorządu. Zgromadzone dane wydawały się świadczyć o optymalnej sytuacji dla funkcjonowania sektora kultury w mieście.

W opisywanym mieście w ostatnich latach znacznie wzrósł poziom nakładów publicznych na kulturę (dzięki dostępowi do funduszy unijnych, a także dzięki strategicznemu podejściu do wykorzystania sektora kultury dla rozwoju środowiska miejskiego). Postawiono na kulturę jako podstawowy czynnik w kształtowaniu wizerunku miasta, a także podniesieniu jego atrakcyjności zarówno dla samych mieszkańców, jak i dla turystów.

Władze miasta uruchomiły duży, dobrze wyposażony ośrodek kultury, wprowadziły cykliczną imprezę o międzynarodowym zasięgu (wypracowano i zakorzeniono w świadomości odbiorców jej markę). Decyzja o organizacji przedsięwzięcia została poprzedzona analizą strategiczną i zaplanowana na kilka lat. Osoba z ramienia samorządu odpowiedzialna za funkcjonowanie sektora kultury w mieście ma duże doświadczenie zawodowe i sama siebie określa jako osobę „obeznaną” w tym, co się dzieje w kulturze na świecie. Przez mieszkańców też jest postrzegana zresztą jako wykwalifikowana i aktywna.

Władze miasta za swój priorytet uznały dbałość o profesjonalizm kadr kultury, dążenie do rozwoju i ciągłe podnoszenie kompetencji, zwłaszcza w pozyskiwaniu środków na realizację projektów (głównie pochodzących ze źródeł Unii Europejskiej oraz Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, ale także samorządu regionalnego i innych). Oferta programowa nowego ośrodka kultury jest wprawdzie kształtowana odgórnie przez dyrektora artystycznego, niemniej jednak jest zróżnicowana.

Mieszkańcy miasta (zarówno artyści, odbiorcy, jak i decydenci) oceniają bardzo dobrze to, co się dzieje w sektorze kultury, ponieważ ich zdaniem wcześniej nie działa się nic i w związku z organizacją spektakularnego wydarzenia, a także powstaniem nowego ośrodka kultury wyraźnie zauważają zaistniałą zmianę.

Tymczasem w kolejnej fazie badań analizowano miejską politykę kulturalną z perspektywy artystów i mieszkańców. Wówczas okazało się, że oni inaczej oceniają działania władz. Mieszkańcy nie dostrzegają, aby działania samorządu w znaczący sposób wpływały na poziom ich życia czy na rozwój środowiska miejskiego. Pojawiały się wręcz opinie, że to, co obecnie dzieje się w sektorze kultury, zwłaszcza w kontekście funkcjonowania nowego obiektu, nie ma nic wspólnego z mieszkańcami miasta:

Mnie się wydaje, że (miasto) pod względem kultury się tak zmienia... tylko, czy ja wiem... ludzie korzystają z tego aż tak bardzo?

Sytuacja ta, uchwycona w badanym przypadku nie jest wyjątkowa w skali kraju i potwierdza tendencje zaobserwowane również w innych ośrodkach¹⁴.

W wypowiedziach rozmówców wielokrotnie pojawiał się wątek, że powstała duża instytucja kultury stanowi ogromne zagrożenie dla pozostałych, mniejszych podmiotów, co *de facto* wpływa raczej negatywnie na rozwój miasta:

Jest jedno takie miejsce, gdzie... niestety ja rozmawiałem z właścicielem. Uważam, że to bardzo niedobrze się stało (...) tam były kiedyś fajne koncerty, tam było dość prężnie. Odkąd istnieje ośrodek kultury (...) on nie jest w stanie konkurować z ich budżetem.

Wcześniej było w różnych miejscach miasta też (...) ludzie się ze sobą spotykali, wychodzili z budynków, chodzili po mieście, gdzieś się tam znajdowali (...) a teraz jest sala, tak? I wszystko ma być tam, wszystkie środki mają być tam, każdy koncert ma powodować przychód.

Funkcjonowanie ośrodka jest dużym obciążeniem dla budżetu miasta. Pochłania ponad 50% ogółu wydatków na kulturę (2013 r.), podczas gdy dotacja dla organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury rozdysponowana w ramach konkursu ofert wyniosła mniej niż 1% tej kwoty. Prowadzona działalność nie jest w stanie zapewnić ośrodkowi zysków, nie jest w stanie także w znaczący sposób zmniejszyć kosztów jego funkcjonowania. Wydaje się, że nacisk organizatora na generowanie przychodów wynika przede wszystkim z przekonania o konieczności profesjonalnego, czytaj biznesowego, zarządzania instytucją – nową inwestycją. Takie podejście świadczy o niezrozumieniu czy wręcz odrzuceniu publicznej misji instytucji kultury.

¹⁴ W. Kowalik, K. Malczyk, Ł. Maźnica, J. Strycharz, *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2013.

Mieszkańców traktuje się w polityce kulturalnej miasta jak potencjalnych klientów, co burzy dotychczasowe, wypracowane relacje. Nie podejmuje się, a w niektórych wypadkach wręcz zaprzestaje się współpracy z innymi podmiotami (szkołami artystycznymi, organizacjami pozarządowymi, samymi artystami), jeśli nie przynosi ona wymiernych korzyści finansowych. Rzutuje to negatywnie zarówno na aktywność i zaangażowanie interesariuszy, rozwój kapitału społecznego, jak i na zaufanie do instytucji i w konsekwencji ogranicza ofertę kulturalną miasta. Więcej miejsca poświęca się organizacji imprez z udziałem artystów znanych ze środków masowego przekazu, którzy będą w stanie zapewnić określoną liczbę widzów, kosztem promocji lokalnych twórców (choćby występy tzw. celebrytów czasami były określane jako żenujące). Deprecjonuje się wartość artystyczną wydarzeń (na przykład zmieniając warunki prezentacji dzieł z racji niewystarczającej liczby sprzedanych biletów, bez względu na konsekwencje dla odbioru dzieła czy oczekiwań artysty). Umniejsza się też wagę talentu artysty na rzecz jego popularności. Instytucja ma ponadto bardzo ograniczoną możliwość kreatywnego działania, bo nie jest w stanie podjąć ryzyka finansowego.

Zdaniem osoby odpowiedzialnej w samorządzie za realizację polityki kulturalnej, decyzja o rozbudowie ośrodka była częścią szerokiego planu rozwoju miasta. Została podjęta na podstawie zasad procesu decyzyjnego¹⁵, polegającego na świadomym ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.

Decyzja ta powinna być racjonalna, to znaczy oparta na wiedzy, angażująca rozum, rozsądne zastanawianie się, uwzględniająca zmienność celów i warunków, a także stałe monitorowanie i weryfikowanie informacji¹⁶. Przy założeniu, że decyzja o inwestycji została podjęta przez samorząd w ramach realizacji celów politycznych lub wizerunkowych, należy ją uznać za racjonalną i zasadną. Niemniej jednak, podejmując działania w obszarze polityki publicznej, przedstawiciele samorządu powinni przede wszystkim dbać o szeroko rozumiany interes publiczny, a nie tylko uwzględniać perspektywę reprezentowanego urzędu. W procesie podejmowania decyzji powinni przewidzieć również konsekwencje, jakie z niej wynikają dla różnych interesariuszy w dłuższej perspektywie.

Taka nieprzemyślana inwestycja generuje koszty, które mogą się dla budżetu miasta okazać zbyt dużym obciążeniem. W związku z tym działalność ośrodka będzie musiała być prowadzona w sposób generujący zyski, co w konsekwencji wykluczy część obywateli z uczestnictwa w kulturze.

¹⁵ A. Chrostowski, P. Szczepankowski, *Planowanie*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

¹⁶ L. Zacher, *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie – pytania i wątpliwości*, w: *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie*, red. L. Zacher, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.

Celem działań samorządu w przytoczonym przypadku jest przede wszystkim wykorzystanie instrumentalne kultury w celu promocji i podniesienia atrakcyjności miasta, zarówno dla turystów, jak i (przynajmniej potencjalnie) dla samych mieszkańców. Pomimo tego, że znacząco wzrosły nakłady i podejmowane są rzeczywiste wysiłki w celu profesjonalnego zarządzania sektorem kultury w mieście, działania te nie przynoszą zamierzonych rezultatów – ani z perspektywy respondentów – reprezentujących mieszkańców, ani obserwatora, występującego w roli potencjalnego turysty. Poza jednym, dużym wydarzeniem i działalnością omawianego ośrodka kultury w mieście niewiele się dzieje. Imprezy proponowane na zasadzie impresariatu nie są na tyle wyjątkowe, aby mogły stanowić atrakcję turystyczną i zachętę do uczestnictwa dla odbiorców z całego kraju.

Elementem kształtującym atrakcyjność turystyczną miasta są przede wszystkim małe, bardzo zakorzenione lokalnie grupy (galerie, nieformalne grupy artystyczne, niezależne inicjatywy itp.), a także restauracje, bary i kluby. To one tworzą w znaczącym stopniu *milieu* miasta i stanowią największą wartość dla potencjalnych zwiedzających. W związku z tym, nawet jeśli w bardzo strategiczny i przemyślany sposób organizuje się wydarzenia albo pracę instytucji, to bez silnego zaplecza kulturalnego w środowisku przedsięwzięcia te nie mają szans przyniesienia miastu wymiernych korzyści.

Na pewno działania prowadzone w badanej jednostce odniosły pozytywny skutek wizerunkowy (co było prawdopodobnie główną przyczyną pozytywnych ocen respondentów w badaniu ankietowym). Wydaje się jednak, że w tym wypadku można mówić wręcz o negatywnym wpływie prowadzonej polityki kulturalnej na środowisko miejskie w dłuższej perspektywie.

Polityka kulturalna prowadzona w badanym ośrodku prowadzi do satysfakcji decydentów, gdyż mogą oni pochwalić się rzeczywistymi i spektakularnymi działaniami, ale kompletnie lekceważy artystów i odbiorców (choć nie jest to działanie celowe). Tym samym, pomimo wzrostu nakładów trudno dostrzec tu jakiegokolwiek symptomy konsensusu pomiędzy wszystkimi grupami interesariuszy – wręcz przeciwnie, wydaje się, że takie prowadzenie polityki kulturalnej przez decydentów prowadzi do jeszcze większej marginalizacji przedstawicieli dwóch pozostałych grup interesariuszy. Jest to również dowód na to, że postrzeganie polityki kulturalnej z perspektywy administracji publicznej nie może być wiarygodne, gdyż pomija oczekiwania społeczeństwa, którego jest ona reprezentantem.

Instrumentalne wykorzystanie kultury wymaga przede wszystkim zrozumienia istoty instytucji i organizacji zajmujących się działalnością kulturalną, którą stanowi twórczość artystyczna. Ta z kolei wymaga kreatywności, a co za tym idzie pewnej swobody działań. Realizacja wartości instrumentalnej zależy w ogromnym stopniu od dyrektorów instytucji kultury, ponieważ to oni odpowiadają za kulturę organizacyjną podległych im instytucji (przyjazną bądź nie kreatywnym jednostkom). Zależy także od sposobu zarządzania podległymi im jednostkami – od zaufania, jakim cieszy się dana instytucja czy organizacja, od jej wiarygodności, zaangażowania w budowanie relacji z odbiorcami, komunikacji opartej na dialogu, współpracy z otoczeniem, a także od właściwej ewaluacji działań (prowadzonej przede wszystkim w kryteriach jakościowych).

Instrumentalne wykorzystanie kultury zależy też od przedstawicieli administracji publicznej – od tego, czy w ramach realizowanej polityki kulturalnej będą oni dostrzegali i rozumieli potencjał sektora kreatywnego. Z przeprowadzonych badań wynika, że decydenci funkcjonują w pewnej opozycji do dwóch pozostałych grup (artystów i odbiorców). Ich postawa powodowana jest przede wszystkim potrzebą legitymizacji swoich działań, w związku z czym koncentrują się na spełnieniu oczekiwanych wymogów formalnych albo stosują często zupełnie nieadekwatne miary wydajności dla wykazania swojej sprawności organizacyjnej. Bywa też, że podporządkowują się czynnikom *stricte* politycznym i działają raczej nie na rzecz społeczności, ale lokalnych układów czy też konkretnego ugrupowania politycznego.

Badania ukazały całkowity brak dialogu w polityce kulturalnej. Nie ma konfliktu, ale też nie ma zrozumienia i poszanowania dla pozostałych interesariuszy oraz ich potrzeb. Każda z grup przyjmuje pewne stanowisko, dąży indywidualnie do realizacji swoich zamierzonych (albo narzuconych) celów, nie zauważając w żaden sposób korzyści, jakie mogłyby przynieść współpraca, dialog czy konsensus. Nie dostrzega się wzajemnej zależności, polegającej na tym, że realizacja własnych interesów jest zależna od możliwości realizacji celów również przez pozostałych interesariuszy¹⁷.

Kształtowanie i realizacja polityki kulturalnej opartej na konsensusie mogłyby stanowić rzeczywistą legitymizację działań podejmowanych w obszarze polityki kulturalnej, ponieważ tylko wtedy istnieje szansa, że prowadzona aktywność będzie odpowiedzią na szerokie potrzeby społeczności, której administracja publiczna jest reprezentantem. Pozwoli także na właściwe zdefiniowanie i rozwijanie posiadanych zasobów – co jest absolutnie kluczowym warunkiem możliwości instrumentalnego wykorzystania kultury.

¹⁷ A. Zybala, *Polityki publiczne*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2012, s. 117–119.

Bibliografia

- Belfiore E., *The Unacknowledged Legacy*, "International Journal of Cultural Policy" 2006, Vol. 12, No. 2.
- Chrostowski A., Szczepankowski P., *Planowanie*, w: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Dąb-Kalinowska B., *Mecenat czy sterowanie sztuką*, w: *Mecenas. Kolekcjoner. Odbiorca*, PWN Warszawa 1984.
- Dmitruk K.M., *Wokół teorii i historii mecenatu*, w: *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, Fundacja Bankowa im. L. Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa 1999.
- Florida R., *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Gray C., *Managing Cultural Policy: Pitfalls and Prospects*, "Public Administration" 2009, Vol. 87, No. 3, Blackwell Publishing Ltd., 2009.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2008.
- Holden J., *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why Culture Needs a Democratic Mandate*, Demos, London 2006.
- Ilczuk D., *Ekonomika kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Karolak Cz., Kunicki W., Orłowski H., *Dzieje kultury niemieckiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kowalik W., Malczyk K., Maźnica Ł., Strycharz J., *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2013.
- McGuigan J., *Culture and the Public Sphere*, Routledge, London 1996.
- Rottenberg A., *Sztuka w Polsce 1945–2005*, Stentor, Warszawa 2005.
- Świętochowska A., Mider D., Poprawski M., *Diagnoza sektora kultury w perspektywie miejskiej na podstawie oceny poszczególnych grup interesariuszy w oparciu o teorię wartości kultury Johna Holdena. Raport podsumowujący*, Stowarzyszenie Kreatywne Podlasie, Białystok 2013.
- Throsby D., *Determining the Value of Cultural Goods: How Much (or How Little) Does Contingent Valuation Tell Us?*, "Journal of Cultural Economics" 2003, No. 27, Kluwer Academic Publishers.
- Throsby D., *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Throsby D., *The Value of Cultural Heritage: What Can Economics Tell Us?*, w: *Capturing the Public Value of Heritage*, red. K. Clark, The Proceedings of the London Conference, English Heritage.
- Zacher L., *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie – pytania i wątpliwości* w: *Racjonalność myślenia, decydowanie i działanie*, red. L. Zacher, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Zybała A., *Polityki publiczne*, Krajowa Szkoła Administracji Publicznej, Warszawa 2012.