

## Organizacje sektora kultury a rozwój

Dobrze funkcjonujące organizacje sektora kultury należy postrzegać jako zasób rozwojowy społeczeństwa. Organizacje te mają bowiem potencjał wypracowania i zakorzenienia w społeczeństwie przedsiębiorczych modeli zachowania. Przedsiębiorczość natomiast należy postrzegać jako ważny czynnik innowacji – z kolei społeczna zdolność wytwarzania i wdrażania innowacji jest podwaliną rozwoju społeczno-gospodarczego.

Dokładne omówienie tego procesu wymaga określonego instrumentarium terminologicznego. Po pierwsze zatem zdefiniuję organizacje sektora kultury oraz zakres i pole ich działalności. Następnie przedstawię wpływ organizacji sektora kultury na rozwój, zwracając szczególną uwagę na ich potencjał kapitałotwórczy. Na koniec rozważę kwestię skuteczności organizacji kulturalnych w wykorzystaniu ich potencjału rozwojowego. Opiszę trendy, które blokują kapitałotwórczy aspekt działalności tych organizacji. Przy tej okazji uzasadnię tezę, iż otwartość i inkluzywność to zasady działania, które skutecznie niwelują czynniki ograniczające potencjał rozwojowy organizacji sektora kultury.

## Organizacje sektora kultury

**Organizacje sektora kultury** stymulują wytwarzanie dóbr i usług kulturalnych i rozpowszechniają je przy użyciu różnych narzędzi. **Sektor kultury** można podzielić na dwie kategorie, które wskazują na sposób realizowania produkcji: sztuki tradycyjne (produkcja ręczna) i przemysły kultury (produkcja przemysłowa) [*The economy of culture...*, 2006, s. 3]. Produkt kultury z pierwszej kategorii jest unikatowy i przeznaczony do konsumpcji w czasie jego tworzenia (jak np. przedstawienie teatralne, performance – wówczas konsumpcja jest jednorazowa) lub w czasie gdy jest ono udostępnione do wglądu – nie jest jednak odbiorcy przekazywane (np. wystawa w muzeum – możliwa jest wielokrotna konsumpcja). W tej kate-

gorii można wyróżnić sztuki wizualne, sztuki performatywne i szeroko rozumiane dziedzictwo.

Jeżeli chodzi o przemysły kultury, to produkty tego gatunku wytwarza się na skalę masową z wykorzystaniem procesów przemysłowych nastawionych na reprodukcję. Dlatego też dobra będące produktem organizacji działającej w przemyśle kultury są powtarzalne. Mowa tu o takich subkategoriach, jak film, telewizja i radio, muzyka czy książka i prasa.

**Tabela 1. Kategorie sektora kultury**

Sektor kultury		
Kategoria	Subkategoria	Przykład dobra
Sztuki tradycyjne	sztuki wizualne	obraz, rzeźba
	sztuki performatywne	spektakl teatralny, performance
	dziedzictwo	wystawa w muzeum, odrestaurowany zabytek, szlak architektury drewnianej
Przemysły kultury	film	DVD z filmem
	telewizja i radio	program telewizyjny, program radiowy
	muzyka	CD z muzyką, plik MP3 z muzyką
	książka i prasa	książka, gazeta, portal internetowy

Źródło: Opr. własne na podstawie *The economy of culture...*, 2006

Organizacje, które za cel swojego działania stawiają wytwarzanie – bądź wspieranie wytwarzania i upowszechnianie poprzez reklamę i dystrybucję – takich czy innych dóbr artystycznych lub kulturalnych, to organizacje sektora kultury. Przy czym zarówno w polskim piśmiennictwie, jak i w dyskursie publicznym stosuje się przeważnie określenie „instytucje kultury”.

Instytucja kultury – na mocy Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej – oznacza konkretną formę prawno-organizacyjną podmiotu powołanego do życia przez tzw. organizatora, czyli w rzeczywistości przez jednostkę samorządu terytorialnego bądź organ administracji centralnej. Jak ujmuje to w swojej książce na temat ekonomiki teatru Hanna Trzeciak [2011, s. 11], „[...] organizator powołuje i odwołuje dyrektora instytucji kultury lub powierza zarządzanie instytucją osobie fizycznej bądź prawnej na podstawie kontraktu menedżerskiego. Do obowiązków organizatora należy między innymi zapewnienie środków finansowych niezbędnych do rozpoczęcia działalności, do dalszego funkcjonowania instytucji oraz do utrzymania obiektu, w którym jest prowadzona”.

Podmioty wytwarzające dobra i usługi kulturalne mogą przyjmować także inne formy organizacyjno-prawne. Dwie pozostałe kategorie można opisać jako • organizacje non profit oraz • przedsiębiorstwa. Organizacje non profit to instytucje niedochodowe i pozarządowe działające w formule fundacji lub stowarzyszenia, dlatego funkcjonują na podstawie przepisów Prawa o stowarzyszeniach oraz Ustawy o fundacjach. Z kolei określenie „przedsiębiorstwo” odnosi się do organizacji będących firmami prywatnymi lub spółkami w rozumieniu przepisów Kodeksu cywilnego czy Kodeksu spółek handlowych, których głównym celem jest maksymalizacja zysku.

Działania w sektorze kultury polegające na stymulowaniu wytwarzania dóbr kulturalnych bądź ich rozpowszechnianiu prowadzą również jednostki samorządu terytorialnego lub administracji szczebla centralnego. Istotnym elementem sektora kultury są również wszelkie organizacje nieformalne nieposiadające osobowości prawnej.

**Tabela 2. Formy organizacyjno-prawne organizacji sektora kulturalnego**

Nazwa formy	Przykład organizacji
instytucja kultury	Stary Teatr w Krakowie
gminna instytucja kultury	Krakowskie Biuro Festiwalowe
organizacja non profit	Fundacja Orange
organizacja nieformalna (nieposiadająca osobowości prawnej)	Koło Gospodyń Wiejskich w Dzwonowie
przedsiębiorstwo	Empik
jednostka samorządu terytorialnego	Biuro Kultury Urzędu m. st. Warszawy
jednostka administracji centralnej	Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego

Źródło: Opr. własne

## Wpływ organizacji kulturalnych na rozwój

Aby rzetelnie wytłumaczyć, w jaki sposób konsumpcja dóbr wytworzonych przez organizacje kulturalne może wpływać na całe społeczeństwo, należy się odwołać do koncepcji **efektów zewnętrznych**. Wypracowano ją na gruncie nauk ekonomicznych w celu zobrazowania relacji między producentem, konsumentem a innymi członkami społeczeństwa niebiorącymi bezpośrednio udziału w transakcji.

W wyniku realizacji transakcji między producentem (organizacją kulturalną) a konsumentem, konsument staje się odbiorcą pewnej wartości przygotowanej

i przekazanej przez producenta w postaci jakiegoś dobra. Wartością w przypadku dóbr kulturalnych może być doświadczenie estetyczne lub doświadczenie specyficznej atmosfery, w której dochodzi do konsumpcji dobra. Pytanie o efekt zewnętrzny to pytanie, czy inni członkowie społeczeństwa niezaangażowani w relację między konsumentem a producentem jakoś korzystają lub tracą – w wymiarze ogólnym – na indywidualnym doświadczeniu konsumenta. Przykładem negatywnego efektu zewnętrznego jest zanieczyszczenie powietrza będące skutkiem wyprodukowania i przekazania energii do odbiorcy indywidualnego. Konsument zyskuje energię, za którą płaci, jednak jego prywatny zysk skutkuje odpowiednią ilością szkodliwych substancji wyemitowanych do atmosfery. Prywatny zysk staje się jednocześnie szkodą społeczną. Należy podkreślić, że konsument nie kupuje zanieczyszczenia – zanieczyszczenie jest zewnętrznym efektem umowy na dostarczenie energii zawartej między nim a producentem.

Indywidualne umowy zawierane przez konsumenta mogą być również przyczyną pozytywnych efektów zewnętrznych. Przykładowo, kiedy ktoś samodzielnie podejmuje decyzję o tym, żeby podnieść swoje kwalifikacje zawodowe i realizuje w tym celu dodatkowe studia czy kurs, zwykle jego podstawową motywacją jest rozwój kariery. Jednak dzięki temu, że osoba ta zyskuje nowe kompetencje, skuteczniej pracuje, czyli – w ujęciu ekonomicznym – wytwarza więcej wartości. Bezpośrednio korzysta na tym ona i firma, która jednak dzięki rozwojowi może np. tworzyć nowe miejsca pracy, zmniejszając bezrobocie. Dodatkowo osoba, która zaczyna więcej zarabiać, staje się aktywniejszym konsumentem i stymuluje poziom produkcji innych firm, czyli w ujęciu szerszym – wzrost gospodarczy.

W odniesieniu do działalności organizacji sektora kultury również można mówić o efektach zewnętrznych, które mają źródło w indywidualnych decyzjach osób chcących realizować swoje cele. Organizacje sektora kultury – podobnie jak inne organizacje – działają w społeczeństwie, odpowiadając na konkretne potrzeby. Milena Dragičević-Šešić i Branimir Stojković w książce *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing* identyfikują cztery podstawowe rodzaje potrzeb kulturalnych [2010, s. 23]:

1. Potrzeba ekspresji językowej i komunikacji
2. Potrzeba poznania, poszerzania horyzontów
3. Potrzeby estetyczne w życiu codziennym
4. Potrzeby estetyczne i artystyczne
  - a. Potrzeba poznania estetycznego
  - b. Potrzeba tworzenia (kreacji)

Zawiązanie transakcji między organizacją kulturalną a konsumentem wytworzonych przez nią dóbr lub usług odbywa się na podstawie przeświadczenia tego drugiego, że dane dobro czy dana usługa zrealizuje którąś z jego potrzeb w zadowalającym go zakresie. Jednak jednostkowa konsumpcja dobra kulturalnego wywołuje pozytywny efekt w społeczeństwie. Na podstawie dyskusji dostępnych

w literaturze na temat społecznych funkcji kultury pozytywne efekty zewnętrzne związane z konsumpcją dóbr kultury można zgrupować w czterech kategoriach:

- stymulacja pomysłów kreatywnych i wyobraźni,
- dostarczanie standardów estetycznych,
- poprawa postaw społecznych odbiorców czy
- pobudzanie do dyskusji oraz krytycznej oceny rzeczywistości.

#### 1. Stymulacja pomysłów kreatywnych i wyobraźni

Jak pisze w swoim podręczniku do ekonomii kultury Ruth Towse, „źródłem kultury jest kreatywność” [2011. s. 127]. W tym samym duchu eksperci Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju stwierdzają, iż ludzie, którzy są twórcami dóbr i usług kulturalnych, mają „wyobraźnię i zdolność tworzenia oryginalnych idei, a także nowatorskich sposobów postrzegania świata w postaci dźwięków, słów i obrazów” [*Creative economy report...*, 2008, s. 9].

Obcowanie z nowymi ideami nie tylko dostarcza satysfakcji, ale też stymuluje pozytywnie wyobraźnię odbiorcy, który może następnie dać jej upust w pracy zawodowej. Rola wyobraźni i kreatywności zostanie szczegółowo opisana w dalszej części rozdziału, tu należy zaznaczyć, że kreatywność w ujęciu społeczno-gospodarczym polega na umiejętności tworzenia przez daną społeczność nowych modeli zachowań w biznesie oraz modeli budowania i kultywowania relacji społecznych. Bazując na istniejących zasobach, wprowadzają one jakościową zmianę funkcjonowania systemu społeczno-gospodarczego. Jak wskazuje Jerzy Hausner we wstępie do polskiego wydania cytowanej książki Ruth Towse, kreatywność jest istotnym dopełnieniem poziomu wiedzy społeczeństwa. Wiedza bowiem, rozumiana jako informacja, pozostaje w zasadzie bezwartościowa, jeśli nie zostanie kreatywnie wykorzystana [Towse, 2011].

#### 2. Dostarczanie standardów estetycznych

Obcowanie z dobrami kulturalnymi to obcowanie z wysokiej jakości standardami estetycznymi w łączeniu słów, dźwięków, obrazów i materii. Sam fakt takiego obcowania może być doświadczeniem, którego wielu ludzi poszukuje na przykład w sztuce. Jednak to, że ktoś regularnie ma kontakt z estetyką wysokiej jakości, wpływa pozytywnie na jego wrażliwość estetyczną, co przekłada się później na każdy aspekt życia tej osoby. Osoba taka realizuje swoje działania z większą dbałością o szczegóły, szukając adekwatności estetycznej, co w efekcie wpływa pozytywnie na całe społeczeństwo.

Rola estetyki w gospodarce wzrosła w ostatnich latach wraz z uznaniem wagi wzornictwa (czy dizajnu) w produkcji dóbr, ale także w projektowaniu usług. Coraz częściej uznaje się, że dizajn produktu spełnia funkcje komunikacyjne, i coraz bardziej podkreśla się konieczność wytworzenia emocjonalnej łączności produktu z konsumentem właśnie poprzez użycie odpowiedniego materiału, kolorystyki i kształtu.

Staje się oczywiste, iż od dizajnu nie da się uciec – firmy dzięki odpowiedniemu dizajnowi uzyskują duże przewagi konkurencyjne, czego znakomitym przykładem jest spółka Apple. Dizajn ma ogromne znaczenie dla tzw. e-gospodarki, która staje się coraz ważniejszym komponentem gospodarek krajów rozwiniętych. Firma doradcza Deloitte przewiduje, że do roku 2020 działalność internetowa będzie generowała ok. 13% PKB Polski [*Wpływ przyspieszonego rozwoju*, 2012, s. 21]. Należy przy tym podkreślić, iż transakcje internetowe zawierane są poprzez odwiedziny odpowiedniej witryny, a ta bez odpowiedniej oprawy graficznej nie przyciągnie ani nie zatrzyma klienta. To, czy witryna jest atrakcyjna i funkcjonalna, decyduje o zawiązaniu transakcji gospodarczej. Coraz bardziej popularny jest zawód projektanta witryn, ale także tzw. specjaliści od doświadczenia użytkownika (*user-experience specialist*), który musi mieć dużą wrażliwość estetyczną, jak i wrażliwość na mankamenty funkcjonalności, które są kluczowymi determinantami powodzenia przedsięwzięcia internetowego.

Kolejny element współczesnej gospodarki, dla którego istotna jest estetyka, to marketing. Dobry marketing jest ściśle związany z wolnorynkowym systemem produkcji. Pozwala na odpowiednie opakowanie, komunikowanie i sprzedaż wartości wytworzonej przez producenta. Dziś zwraca się uwagę na to, że dobry marketing musi odwoływać się właśnie do wierzeń i systemu wartości klientów – stąd coraz większa rola takich gałęzi marketingu jak *branding*, czyli działań nastawionych na odpowiednią identyfikację samej marki. Aby sprawnie tego dokonać, należy po pierwsze dobrze rozumieć daną grupę konsumencką, ale po drugie dysponować odpowiednim poziomem kompetencji estetycznych w celu prezentacji produktu czy marki przy pomocy obrazu, słowa i muzyki. Wzrost wrażliwości estetycznej pozwala na wzrost jakości w marketingu.

Co jednak najważniejsze, podniesienie poziomu wrażliwości estetycznej w społeczeństwie spowoduje, że poszczególne jednostki trudniej będzie zmanipulować przekazem konstruowanym przez wielki biznes. Kompetencje estetyczne powodują, iż konsumenci są w stanie lepiej ocenić spójność produktu z jego oprawą, a zatem ich decyzje zakupowe będą premiowały jakość (a nie „krzykliwość”), zwiększając jednocześnie efektywną alokację zasobów.

### 3. Poprawa postaw społecznych odbiorców

Konsumpcja dóbr i usług kulturalnych charakteryzuje się wspólnotowością. Miejsce konsumpcji jest jednocześnie miejscem spotkań z członkami społeczności (np. teatr, kino, muzeum czy biblioteka) lub samo dobro jest nastawione na kreację wspólnej przestrzeni (np. gazeta). Istnieją oczywiście dobra kulturalne, których konsumpcja odbywa się w samotności (jak książka), jednak często lektura ciekawej historii (przyswojenie ciekawej informacji) budzi chęć dzielenia się przemyśleniami czy refleksjami będącymi następstwem konsumpcji.

Organizacje kulturalne jak mało które organizacje mają potencjał pełnienia funkcji społecznych poprzez materializowanie i promowanie takich wartości, jak przynależność, współzależność, tożsamość wspólnotowa, solidarność, odpowiedzialność, lojalność, zaufanie. Odpowiedni sposób organizacji konsumpcji dóbr i usług kulturalnych może zatem mieć bezpośredni wpływ na zakorzenienie tych wartości w społeczeństwie.

Każda z wymienionych wartości ma duże znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego społeczeństw, zaufanie wzbudza jednak szczególne zainteresowanie badaczy życia społecznego.

Jak zauważa Piotr Sztompka, aby żyć, „[...] musimy wchodzić w interakcje z innymi. Musimy więc nieustannie podejmować grę, czynić zakłady, stawiać na takie lub inne przyszłe działania naszych partnerów” [Sztompka, 2002, s. 310]. Intensywność interakcji z innymi wzrasta wraz z zamiarem przekonania innych do zmiany dotychczasowych sposobów postępowania. Zaufanie, którym darzymy innych lub którym sami jesteśmy obdarzani, odgrywa kluczową rolę we współpracy: „[...] zaufanie pozwala nam zredukować niepewność i założyć, że inni będą postępować korzystnie dla nas, lub przynajmniej neutralnie. Możemy wtedy działać spokojniej, optymistyczniej, swobodniej” [tamże]. Wiara w możliwość korzystnej współpracy z innymi członkami danej społeczności napędza ilość przedsięwzięć, weryfikuje ich społeczną przydatność i prowadzi do postępu. Brak tej wiary powoduje, że ludzie podejrzliwie patrzą na propozycje zmiany, i „skłania nas do powstrzymania się od działań, zachowania dystansu i ciągłej czujności” [tamże].

#### 4. Pobudzanie do dyskusji oraz krytycznej oceny rzeczywistości

Uczestnictwo w działaniach będących efektem pracy artystycznej może rodzić dystans wobec otaczającej człowieka rzeczywistości. Dystans ten jest niezbędnym do pobudzania zmiany, która ma prowadzić do rozwoju danego społeczeństwa.

Chodzi o to, że zakorzenione społecznie przekonania, wierzenia i wartości konstituują pewne modele zachowań, które są przez społeczeństwo uznawane za właściwe. Socjologowie tego rodzaju modele zachowań nazywają normami społecznymi. Normy społeczne mogą stymulować rozwój, jednak – z drugiej strony – mogą również ten rozwój blokować, nie dopuszczając do usankcjonowania nowych i bardziej efektywnych sposobów rozwiązywania problemów.

Działalność kulturalna i sztuka często ukazują normy społeczne niejako z dystansu, dzięki wielu zabiegom artystycznym (niejednokrotnie kontrowersyjnym), które powodują wzmocnienie przekazu. Wskazuje się również, że obcowanie ze sztuką jest źródłem doświadczenia estetycznego, które pozwala na przeżycia wewnętrzne oderwane od kontekstu rzeczywistości. Obcowanie z wytworem działalności artystycznej kieruje myśl odbiorcy ku strefom niekoniecznie związanym ze światem materii. Można powiedzieć, iż jest to przestrzeń wolności od konkretnej kultury, mającej historyczne zakorzenienie.



Tego typu doświadczenia budują kapitał krytycznej oceny rzeczywistości, oceny opartej na umiejętności wyobrażenia sobie, że mogłoby być inaczej, niż jest. Oferta organizacji sektora kultury, która jest w sposób ścisły związana z działalnością artystyczną, ma duże możliwości rozwijania wyobraźni – podstawowego narzędzia zmiany zarówno indywidualnej, jak i społecznej. (Rola wyobraźni została już po części opisana w punkcie pierwszym; poniżej opis ten zostanie rozwinięty bardziej szczegółowo). Podsumowując powyższe rozważania, podkreślimy zatem: krytyczna dyskusja na temat otaczającej człowieka rzeczywistości stanowi zasób rozwojowy związany z wyobraźnią, która jest pobudzana poprzez uczestnictwo w wydarzeniach artystycznych.

## Efekty zewnętrzne a przedsiębiorczość i innowacja

Należy podkreślić fakt, że w zasadzie wszystkie powyżej opisane efekty zewnętrzne związane z konsumpcją oferty kulturalnej wpływają na jakość i poziom **przedsiębiorczości**. Jest to ważne, ponieważ przedsiębiorczość jako taka stanowi fundament gospodarki wolnorynkowej opartej na konkurencji, która – jak powszechnie się uznaje – jest motorem zmiany i warunkiem rozwoju.

Jak pisze cytowana już Ruth Towse [2011, s. 127], „rolą przedsiębiorcy jest dostrzec i wykorzystać możliwość dostarczenia nowego dobra na rynek albo wdrożenie nowego sposobu robienia czegoś”. Przedsiębiorczość wiąże się ściśle z wyobraźnią i krytyczną oceną rzeczywistości, a wspomagają ją poziom zaufania społecznego oraz zdolność do radzenia sobie z ryzykiem i niepewnością. Istnieją badania, które potwierdzają wpływ czynników kulturowych na poziom przedsiębiorczości. Głównie zwraca się uwagę na to, czy w danym społeczeństwie wartości związane z przedsiębiorczością są wystarczająco silnie zakorzenione.

Dyskusja wokół przedsiębiorczości pozwala na przedstawienie **innowacji** – ostatniego ogniwa łańcucha ukazującego wpływ organizacji kulturalnych na rozwój. Stwierdzenie, iż „rolą przedsiębiorcy jest dostrzec i wykorzystać możliwość dostarczenia nowego dobra na rynek albo wdrożenie nowego sposobu robienia czegoś”, jest równoznaczne ze stwierdzeniem, że przedsiębiorcy są tak naprawdę odpowiedzialni za projektowanie i wprowadzanie innowacji do obrotu rynkowego, a przez to do życia społecznego. Wdrożenie nowego sposobu robienia czegoś mówi wprost o zmianie zachowań. Przedsiębiorca, jak zostało powiedziane wcześniej, musi sobie tę zmianę uprzednio wyobrazić. Jednostkowa wyobraźnia jest kluczowym elementem zmiany społecznej i początkiem innowacji – jej projekcją. Wyobrażenie sobie, że sprawy mogą wyglądać inaczej, niż aktualnie wyglądają, ma zwykle swój początek w krytycznej ocenie rzeczywistości.

Przykład firmy Apple pokazuje, jak wyobraźnia jednego człowieka może zmienić cały przemysł muzyczny [Isaacson, 2011]. Steve Jobs przez cały okres swojej aktywności zawodowej był bardzo blisko sztuki – regularnie odwiedzał wystawy

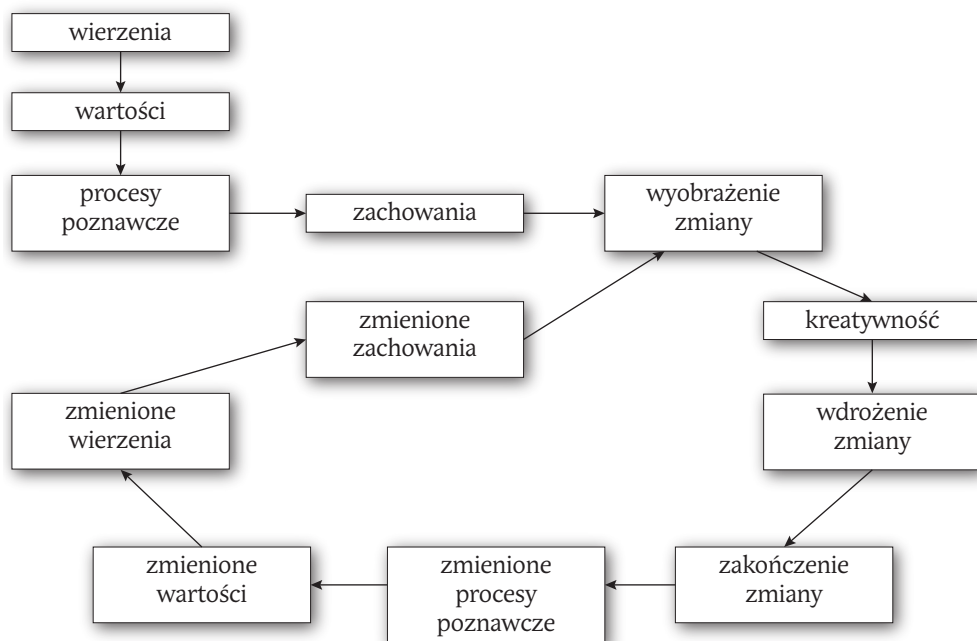


sztuki i targi wzornictwa, studiował prace wielkich projektantów i architektów. Oczywiście sama wyobraźnia jest jedynie początkiem (projektem), jednak należy ją postrzegać jako warunek *sine qua non* innowacji.

Upraszczone, można zatem powiedzieć, że przedsiębiorca zauważa możliwość zmiany, a następnie poprzez konkretny produkt – namawiając innych do skorzystania z niego – wprowadza tę zmianę do społeczeństwa. To, czy proces wdrożenia zakończy się sukcesem, zależy od wielu czynników, których szczegółowe omówienie wykraczałoby poza tematykę tego rozdziału. Warto natomiast podkreślić, że wdrożenie wyobrażonej idei powoduje skutki (zarówno zamierzone, jak i niezamierzone) w sposobach zachowań zewnętrznych: jak coś robimy, jak i tych wewnętrznych: procesów poznawczych, czyli jak przetwarzamy informacje, jak je interpretujemy i jak je porządkujemy, tworząc znaczenia. W ten sposób społeczeństwo zaczyna funkcjonować w inny niż do tej pory sposób. Jeżeli zmiana wpływa pozytywnie na skuteczność i efektywność rozwiązywania problemów przez daną społeczność, poziom jej dobrobytu rośnie i możemy mówić o rozwoju.

W tym kontekście należy raz jeszcze podkreślić, że konsumpcja dóbr wytworzonych przez organizacje kulturalne ma potencjał pozytywnego wpływu na poziom i jakość wyobraźni będącej w tej perspektywie pierwszym ogniwem łańcucha rozwojowego.

**Diagram 1. Uproszczony cykl rozwojowy w kontekście roli, jaką odgrywają w nim organizacje kulturalne**



Źródło: Opr. własne

## Znaczenie metafory w planowaniu przyszłości

Autor książki *Romantyczny ekonomista: wyobraźnia w ekonomii* Richard Bronk zwraca również uwagę, że wyobraźnia jest jedynym narzędziem, które pozwala funkcjonować przedsiębiorcy w odniesieniu do przyszłości [Bronk, 2009, s. 1–2]. Podkreśla on w zasadzie pewną oczywistość, często pomijaną w dyskusjach o działalności gospodarczej, że dane, do których mamy dostęp, dotyczą jedynie przeszłości. To na podstawie tych danych i naszej pamięci o nich konstruujemy rozumienie tego, jak wygląda rzeczywistość i jak będzie wyglądała przyszłość. Dopiero retrospektywna analiza może zweryfikować to, czy nasz obraz był adekwatny. Przewidywanie przyszłości jest jednak grą na tyle ryzykowną, że w praktyce (także biznesowej) polega ono raczej na wskazaniu różnych możliwych scenariuszy, aby odpowiednio wcześniej przygotować się na najbardziej nieoczekiwane zdarzenia. Aby jednak wziąć pod uwagę – czyli wizualizować – coś, co jeszcze się nie wydarzyło, trzeba dysponować odpowiednio rozbudowaną wyobraźnią. Z mocą wyobraźni do wizualizacji zdarzeń wiąże się bezpośrednio umiejętność krytycznego spojrzenia na rzeczywistość. Należy podkreślić, iż wielkie kryzysy gospodarcze zdarzały się, ponieważ nikt nie był w stanie wyobrazić sobie, że któryś z elementów systemu gospodarczego aktualnie funkcjonującego przestanie spełniać swoją funkcję.

Aspekt wyobrażenia sobie różnych, nawet najbardziej nieprawdopodobnych scenariuszy zdarzeń jest tym bardziej aktualny dzisiaj, kiedy zwraca się uwagę, iż czasy są na tyle turbulentne, że nikt w zasadzie nie potrafi powiedzieć, co zdarzy się jutro. Znaczenie konsumpcji dóbr kulturowych w zarządzaniu przyszłością unaocznia fakt, iż wielu liderów biznesowych czy politycznych otwarcie przyznaje się do czytania literatury *science fiction*, w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o to, co może przynieść przyszłość. Pokazuje to, że dostęp do twórców kulturalnych może zwiększać zdolność społeczeństwa do kierowania zmianą zgodnie ze swoimi potrzebami lub – przynajmniej – do przygotowania się na to, co nastąpi.

Analiza danych, rozumienie rzeczywistości i przewidywanie przyszłych zdarzeń to działania powszechne w działalności gospodarczej, która i w skali mikro, i w skali makro opiera się bardzo często na wypracowanych modelach opisujących rzeczywistość. Jednak zbyt ściśle „trzymanie się” modeli prowadzi do niezdolności dojrzenia wagi zmiennych aktualnie w nich nieujętych, dlatego też coraz częściej podkreśla się rolę metafory jako narzędzia planowania strategicznego. Aspektem kultury dużych korporacji finansowych, który stał się obiektem krytyki jako poważna przyczyna ostatniego kryzysu finansowego, jest właśnie zafiksowanie decydentów na śledzenie tych tzw. twardych wskaźników.

Deirdre McCloskey [1998] przekonuje, że modele ekonomiczne są swego rodzaju metaforami. Autorka posuwa się nawet do stwierdzenia, iż powiedzieć, że rynki są obrazowane przez „krzywe” popytu i podaży, to to samo, co powiedzieć, że zachodni wiatr jest „oddechem jesieni” [tamże, s. 40]. Jeżeli zgłębimy to z pozoru

kontrowersyjne stwierdzenie, okaże się, że odwołuje się ono do zdroworozsądkowej obserwacji, iż pojedyncze słowa czy obrazy mogą być odbiciem złożonych procesów – jest to coś, na czym bazuje sztuka jako taka i – w konsekwencji – aktywność kulturalna. Oczywiście jest bowiem, że słowo „krzywe” odwołuje się do graficznego obrazu będącego historycznym zapisem zachowań konsumentów i producentów. Należy zatem rozumieć, że rynek jest obrazowany przez historię zawartych transakcji, które są warunkowane całym zbiorem czynników. Pamięć o pełnym znaczeniu używanych metafor ekonomicznych pozwala skupiać się na tym, co ważne, a jednocześnie nie zapominać o wielu innych aspektach, które mogą odegrać dużą rolę w przyszłości. Skupienie się na samym obrazie krzywych nie pozwala na skuteczne działania i zagraża społeczeństwu. To dlatego McCloskey argumentuje, że będziemy sprawniejsi gospodarczo, jeżeli w pełni zrozumimy narzędzie i rolę metafory. Oczywiście produkcja dóbr kulturalnych to projektowanie doświadczenia opartego na metaforze słowa, obrazu, światła czy muzyki. Każdorazowa konsumpcja dobra kultury zwiększa umiejętność rozumienia metafory w jej pełni, a także sposobów jej oddziaływania. Te wypracowane na polu kultury umiejętności z łatwością można przenosić na inne pola funkcjonowania człowieka – także na działalność gospodarczą.

Przybliżanie człowiekowi wytworów kulturalnych jest, jak się okazuje, czymś więcej aniżeli jedynie rozrywką. Konsumpcja dóbr kulturalnych, których esencją jest obcowanie z artefaktami niemającymi utylitarnego przełożenia, może mieć pozytywny wpływ na takie aspekty, jak wyobraźnia, kreatywność, zaufanie czy rozumienie metafor. Z pewnością można wymienić ich więcej, a ich znaczenie może wydawać się jeszcze bardziej subtelne. Po bliższym przyjrzeniu okazuje się, że są to bardzo ważne narzędzia rozwoju człowieka w wymiarze zarówno personalnym, jak i społeczno-gospodarczym. Można powiedzieć, że konsumpcja produktów wytwarzanych przez organizacje kulturalne buduje potencjał rozwojowy poprzez pozytywny wpływ na rozwój kapitału ludzkiego.

## **Funkcja kapitałotwórcza organizacji sektora kultury a kontekst polski**

Ta funkcja organizacji sektora kultury jest w coraz większym stopniu rozpoznawana przez samych konsumentów. Autorzy raportu *Kultura lokalnie: między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu* [Kowalik i inni, 2011] przeprowadzili wśród małopolskich społeczności lokalnych badania, których celem było odtworzenie rozumienia uczestnictwa w kulturze i motywacji towarzyszących konsumpcji kultury. Ze zgromadzonych danych wynika, że członkowie poszczególnych społeczności pośród wielu aspektów motywacyjnych związanych z organizowaniem dostępu do dóbr i usług kulturalnych wymieniają również dwa

dotyczące budowania kapitału kulturowego: integrację społeczności oraz rozwój kompetencji:

„O wiele ciekawsze jest to, że bardzo często badani przychodzą do instytucji, gdyż chcą spróbować czegoś nowego, poznać nowych ludzi i spędzać z nimi czas, co dowodzi, że dla pewnej grupy mieszkańców pełnią [one] funkcję integracyjną. Pozwalają na zaspokojenie potrzeb związanych z budowaniem i przynależeniem do wspólnoty – stają się zatem jedną z przestrzeni życia zbiorowego dla badanej zbiorowości” [tamże, s. 114].

O potencjale kapitałotwórczym organizacji kulturalnych świadczy stwierdzenie, iż poszczególne osoby traktują przedsięwzięcia kulturalne jako przestrzenie, w których można „poznać nowych ludzi i spędzać z nimi czas”. Osoba zgadzająca się z tą opinią nie tylko uznaje, że przedsięwzięcie kulturalne przyciąga różnych ludzi, którzy nie mogą mieć ze sobą styczności w codziennym funkcjonowaniu, ale także, że tworzy ono przestrzeń bezpieczną dla wejścia w głębszą interakcję z takim człowiekiem.

W kontekście Polski aspekt ten wydaje się wyjątkowo ważny. Cykliczne raporty *Diagnoza społeczna* wskazują, że odsetek osób w społeczeństwie polskim ufających innym ludziom jest niezwykle niski [por. np. *Diagnoza 2011*, s. 285]. Profesor Janusz Czapiński, jeden z autorów *Diagnozy*, stawia tezę, iż Polacy dobrze funkcjonują w ramach rodziny, jednak poza nią wybierają postawy defensywne, które skutkują brakiem zaangażowania. Przywołany wcześniej raport opublikowany przez Małopolski Instytut Kultury wskazuje, że organizacje kulturalne są w lepszej sytuacji niż jakikolwiek inny podmiot, jeśli chodzi o przełamywanie oporu przed zbliżaniem się do obcych ludzi. Niestety autorzy raportu stwierdzają równocześnie, iż ten „duży potencjał kapitałotwórczy [...] jest wykorzystywany w bardzo ograniczonym stopniu”.

Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być zdiagnozowana i daleko idąca polityczycyzacja instytucji kultury połączona ze znikomą wiedzą decydentów politycznych na temat kapitałotwórczego potencjału organizacji sektora kultury. W efekcie „instytucje te są traktowane przez władze miast bardzo instrumentalnie – są wykorzystywane do obsługi miejskich uroczystości i w celach promocyjnych” [Wittels, 2011, s. 52]. Tę diagnozę potwierdza dominujące wśród dyrektorów polskich placówek kulturalnych i ich przełożonych przekonanie, że działalność kulturalna to potrzeba wyższego rzędu, która musi ustępować potrzebom podstawowym. W efekcie wydatki na kulturę pozostają jedynie wydatkami i nie są ani traktowane, ani pomyślane jako inwestycja w człowieka, która na dalszym etapie wpłynie pozytywnie na poziom dobrostanu społeczeństwa.

Drugim aspektem kapitałotwórczym dostrzeganym przez samych konsumentów jest rozwój kompetencji [Kowalik i in., 2011]. Co ciekawe, szczególną uwagę zwracają oni na te kompetencje, które zostały zidentyfikowane przez Komisję Europejską jako kluczowe dla uczenia się przez całe życie:

- 1) porozumiewanie się w języku ojczystym
- 2) kompetencje informatyczne
- 3) umiejętność uczenia się
- 4) kompetencje społeczne i obywatelskie
- 5) inicjatywność i przedsiębiorczość
- 6) świadomość i ekspresja kulturalna.

Badane osoby stwierdzają, że rozwijają te kompetencje poprzez uczestnictwo w różnego rodzaju warsztatach organizowanych w lokalnych instytucjach kultury [tamże].

## **Skuteczność działania organizacji sektora kultury – autonomia, partycypacja i otwartość**

Jak zostało powiedziane, organizacje sektora kultury są nastawione na stymulowanie twórczości artystycznej, czy szerzej: kulturalnej, oraz na umożliwienie jej odbioru przez jak najszersze grono [Dragićević-Šešić, Stojković, 2010, s. 17]. W tym celu organizacje te wytwarzają dobra kulturalne i dążą do jak największej konsumpcji tych utworów przez społeczeństwo.

Zostało również powiedziane, że konsumpcja dóbr kulturalnych nie tylko realizuje potrzeby kulturalne człowieka, takie jak potrzeba ekspresji, potrzeba doznania estetycznego czy potrzeba tworzenia [tamże, s. 23]. Konsumpcja wytworów kulturalnych jest również źródłem pozytywnych efektów zewnętrznych, istotnych dla potencjału rozwojowego społeczeństwa. Do najważniejszych pozytywnych efektów zostały zaliczone: wpływ na jakość wyobraźni i poziom kreatywności, zwiększenie wrażliwości estetycznej, wzrost poziomu zaufania i wrażliwości krytycznej oraz umiejętności posługiwania się metaforą.

Skuteczne działanie organizacji sektora kultury polega na zaspokajaniu potrzeb konsumentów. Wszystkie te organizacje tworzą pewien system zakorzeniony w społeczeństwie, dlatego z punktu widzenia całego systemu skuteczność organizacji kultury polega na takim zaspokajaniu potrzeb, które jednocześnie maksymalizuje społeczne korzyści wynikające z konsumpcji jednostkowej. Jeżeli zatem potencjał organizacji kultury umożliwiający ich wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy zostanie potraktowany poważnie, to powinny one modelować swoje działania w taki sposób, by maksymalizować pozytywne efekty zewnętrzne wynikające z zawierania i realizacji transakcji między nimi i konsumentami ich oferty.

Zarządzanie organizacjami kultury wymaga uznania, że zaspokojenie potrzeb konsumentów jest warunkiem koniecznym, aby doszło do transakcji. Wymaga również zrozumienia, iż z punktu widzenia społeczeństwa satysfakcja konsumenta, stanowiąca wynik transakcji między nim a organizacją sektora kultury, nie jest celem samym w sobie – ważne, jaki jest jej wpływ na budowanie kapitału ludzkiego.

Działanie kapitałotwórcze organizacji sektora kultury nabiera szczególnego znaczenia w zarządzaniu organizacjami non profit i instytucjami kultury. Co prawda biznesowe organizacje sektora kultury w podobnym stopniu jak inne organizacje mogą wpływać na rozwój, ale zasadą ich działania jest wypracowanie zysku w oparciu o przychody pozyskane bezpośrednio od konsumenta. Organizacje non profit, podobnie jak instytucje kultury finansują swoją działalność ze źródła zewnętrznego. W przypadku instytucji kultury jest to budżet państwa czy budżet gminy, a w przypadku organizacji non profit – fundatorzy, członkowie stowarzyszenia bądź różne programy grantowe służące do rozdysponowania środków pochodzących z budżetu państwa lub z budżetu Unii Europejskiej. Dlatego organizacje non profit i instytucje kultury są zobowiązane nie tylko do zapewnienia konsumentowi satysfakcji, ale też do realizowania poprzez swą działalność innych – społecznych – celów.

Jednak, paradoksalnie, zależność od fundatora lub organizatora może ograniczyć skuteczność działania instytucji kultury czy organizacji non profit. Autorzy przytaczanego już raportu *Kultura lokalnie...* identyfikują – w oparciu o inne prace badawcze – kilka niepokojących trendów w odniesieniu do instytucji kultury [Kowalik i in., 2011, s. 10]:

1. Traktowanie lokalnej instytucji kultury jako zaplecza dla działań samorządu i organizacji pozarządowych przy jednoczesnym marginalizowaniu rozwoju instytucji i jej pracowników, czego konsekwencją jest brak możliwości stworzenia przez te instytucje nowoczesnych ram organizacyjnych dla rozwoju sektora kultury.
2. Ograniczenie oferty instytucji kultury do działań konwencjonalnych, rzadko nastawionych na nieszablonowe inicjatywy czy realizację rzeczywistych potrzeb członków społeczności lokalnej, co ma swoje przyczyny w wąskiej definicji działalności kulturalnej.
3. Powstawanie w lokalnych środowiskach konfliktów dotyczących sposobu rozdzielania środków oraz związany z tym niewystarczający wpływ społeczności lokalnej na zarządzanie środkami i decydowanie o kierunkach rozwoju sektora kultury (brak wypracowanych narzędzi partycypacji w zarządzaniu sektorem kultury).

Trendy te są niepokojące, ponieważ wskazują, że cały potencjał kapitałotwórczy organizacji kulturalnej może zostać niewykorzystany wskutek nieodpowiedniego zarządzania. Autorzy raportu zwracają również uwagę, że „niezależnie od tego, w jaki sposób instytucja jest zarządzana oraz jakie relacje utrzymuje ze swoim otoczeniem, osoby aktywne znajdują dla siebie przestrzeń do działania” [tamże, s. 154]. Osoby bierne zaś nie wchodzą w interakcję z organizacjami sektora kultury. W takiej sytuacji lokalna instytucja kultury nie spełnia w zasadzie żadnych funkcji społecznych, a skupia się jedynie na wydatkowaniu pieniędzy w sposób zgodny z wymogami formalno-prawnymi.



W przypadku dobrego wykorzystania potencjału społecznego w przedsięwzięcia organizacji kulturalnej angażują się zarówno osoby o wysokim indywidualnym kapitale kulturowym, jak i te, których indywidualny kapitał jest niski. Pozwala to nie tylko na zwiększanie kapitału kulturowego poprzez bezpośrednie działania organizacji, ale także na wykorzystanie już istniejącego kapitału zakumulowanego w bardziej aktywnych jednostkach, których zaangażowanie zwiększa wartość dodaną działalności kulturalnej.

Dlatego w zarządzaniu organizacjami kultury tak ważny jest model partycypacyjny. Umożliwia on włączanie szerokiego grona interesariuszy w proces decyzyjny dotyczący aktywności organizacji kulturalnej. Interesariusze to, najkrócej mówiąc, osoby, które z jakiegoś powodu są zainteresowane działaniem danej organizacji, jednak z formalnego punktu widzenia nie są osobami decyzyjnymi. Potencjalny konsument dóbr będących efektem działania organizacji kulturalnej z pewnością jest również interesariuszem jej działania. Przedsięwzięcia biznesowe zwykle w sposób istotny uwzględniają potrzebę komunikacji z potencjalnym klientem i włączania go w proces decyzyjny. Jednak organizacje non profit i instytucje kultury często zbyt skupiają się na satysfakcji osoby (bądź podmiotu) finansującej ich działanie, co niekoniecznie jest równoznaczne ze skutecznym tworzeniem i udostępnianiem dóbr kulturalnych.

Dragan Klaić – zmarły w roku 2011 wybitny teoretyk i praktyk kultury – wskazuje, że podstawą skutecznego działania organizacji kultury jest zapewnienie sobie autonomii i wypracowanie mechanizmu zarządzania umożliwiającego jej utrzymanie. Autonomia pozwala zwrócić się ku temu, co istotne, i pozwala, by profil i strategia działania organizacji kulturalnej zostały określone w oparciu o uważną analizę kontekstu, porównanie z innymi organizacjami kultury, opisanie misji i wizji oraz w zgodzie z lokalizacją i potencjalnymi mocnymi stronami organizacji. Przy czym kluczową częścią analizy kontekstu jest analiza interesariuszy i ich potrzeb względem działalności organizacji kultury [*Instytucje upowszechniania...*, 2009, s. 93].

Na dalszych etapach organizacje kulturalne mogą za pomocą innych metod angażować potencjalnych klientów w proces podejmowania decyzji co do charakteru swej działalności. Nawiązanie intymnej relacji między klientem a dostawcą dóbr kulturalnych pozwala nie tylko lepiej zrozumieć potrzeby tego pierwszego, ale także – co może nawet ważniejsze – pozwala wypracować lepsze sposoby dotarcia do danej społeczności i przekazania niejednokrotnie trudnych treści kulturowych.

Można powiedzieć, że podejście partycypacyjne do zarządzania organizacjami kulturalnymi jest zgodne z podejściem endogenicznym do rozwoju społeczno-gospodarczego. Bazuje ono bowiem na przekonaniu, iż społeczeństwo ma konkretne potrzeby wzrostu kulturalnego i integrowania się w duchu zaufania, a organizacja kulturalna powinna jedynie spełniać rolę facylitatora tego typu zachowań.



Podejście partycypacyjne jest ważne zwłaszcza w kontekście zmian społecznych będących skutkiem globalizacji oraz zmian w technologii. Kultura dzisiaj – jak zauważa belgijski praktyk kultury Jan Van Rillaer – coraz rzadziej skupia się „wokół jakiegoś wydarzenia czy budynku, twardej faktów, które łatwo sprecyzować. Częściej wokół przepływu i sieci elementów, które trudno uchwycić” [*Institucje upowszechniania...*, 2009, s. 102]. W związku z tym zarządzanie partycypacyjne wymaga nowych narzędzi.

Myśl tę rozwijają m.in. autorzy publikacji *Otwartość w instytucjach kultury* związani z ruchem Creative Commons, który działa na rzecz uwolnienia treści twórczych:

„W przeciągu ostatnich dwudziestu lat pejzaż kulturowy zmienił się dramatycznie. Jeszcze w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku uczestnictwo w kulturze było w przeważającej większości związane albo z mediami masowymi, albo właśnie z instytucjami kultury. W ciągu niecałych dwóch dekad pojawiła się konkurencja w postaci obiegu treści kultury i przestrzeni aktywności kulturowej związanych z Internetem. Sieć jest dzisiaj źródłem treści – także tych niedostępnych ani w telewizji, ani w bibliotece. Sieć jest też przestrzenią własnej, indywidualnej lub zbiorowej aktywności – związanej z tworzeniem, rekomendowaniem czy dzieleniem się zasobami. To funkcje, które przez większość XX wieku były domeną instytucji kultury” [Hofmokl i inni, 2011, s. 4].

Spostrzeżenie to zwraca uwagę na fakt, że jeśli organizacje kulturalne mają z powodzeniem wykorzystywać swój potencjał kapitałotwórczy, niezbędne jest, aby były blisko „cyfrowej rewolucji” i brały udział w digitalizacji zasobów kulturowych. Wbrew podejściu konserwatywnemu cyfryzacja kultury nie musi być procesem szkodliwym. Nowe technologie mogą być przydatne w dotarciu do osób, które nie mają łatwego dostępu do produktów kulturalnych.

Przykłady wykorzystania technologii w zwiększaniu konsumpcji kulturalnej można mnożyć. Warto wspomnieć chociażby o projekcie wolnelektury.pl realizowanym przez Fundację Nowoczesna Polska. Koordynatorzy projektu zbudowali portal internetowy, na którym udostępniają – w postaci cyfrowej – literaturę polską i światową. Książki te są osiągalne z każdego miejsca na świecie, a jedynym warunkiem jest posiadanie komputera podłączonego do internetu bądź czytnika elektronicznych wersji książek. Literatura umieszczona na portalu jest darmowa – koordynatorzy publikują jedynie te książki, co do których prawa autorskie majątkowe nie mają już zastosowania. Są to jednak w większości bardzo wartościowe pozycje, część z nich to również lektury szkolne.

Cyfryzacja treści pozwala organizacjom kulturalnym wejść w świat cyfrowej cyrkulacji wytworów kultury i zwiększać do nich dostęp. Otwarte dzielenie się wartościowymi treściami za pomocą nowych kanałów komunikacji jest również sposobem na wzmacnianie zarządzania partycypacyjnego i docieranie do coraz to nowych grup. Pokazuje także, że w obliczu postępu technologicznego organizacje

sektora kultury – podobnie jak inne podmioty społeczne i gospodarcze – stoją przed wyzwaniem wymyślenia siebie na nowo. Przy czym zmiany społeczne, które z roku na rok nabierają coraz większej dynamiki, będą wymagały coraz to nowych modeli współpracy organizatora kultury z jego klientem; zwłaszcza jeżeli organizator ma przy tym realizować cele społeczne. Dlatego – według cytowanego już Dragana Klaića – „[...] odnowa i konsolidacja ośrodków kultury nie może być rutynową operacją, prowadzoną przez multiplikację jakiegoś standardowego modelu, ani wprowadzana na siłę przez marketingowe sztuczki i klisze. Kontekst, lokalizacja i kulturalna konstelacja powinny determinować funkcję i profil takiego ośrodka” [*Institucje upowszechniania...*, 2009, s. 98]. Takie zarządzanie organizacjami kulturalnymi ma szansę przyczynić się do wyprowadzenia dryfujących społeczeństw na nową – i co ważne: autonomiczną – ścieżkę rozwoju społeczno-gospodarczego.

## Podsumowanie

W tym rozdziale wskazałem na związki między działalnością organizacji kulturalnych a rozwojem społeczno-gospodarczym społeczeństw. W pierwszej jego części wyjaśniłem, czym są organizacje kulturalne, a także opisałem specyfikę ich działania, definiując sektor kultury poprzez rodzaje realizowanych w jego ramach działań. W drugiej części opisałem połączenia między działalnością organizacji kultury a potencjalnym wpływem wyników tych działań na życie społeczne i gospodarcze. Argumentowałem, że organizacje kulturalne mają potencjał pozytywnego wpływu na stymulację pomysłów kreatywnych i wyobraźni, dostarczanie standardów estetycznych, poprawę postaw społecznych odbiorców oraz pobudzanie do dyskusji i krytycznej oceny rzeczywistości. Ponadto zwróciłem uwagę, że wszystkie te elementy mają znaczenie w osiągnięciu przewag konkurencyjnych przez firmy współczesnych gospodarek poprzez swój głęboki wpływ na ich zdolności do innowacji. W ostatniej części tego rozdziału wskazałem na warunki, które powinny zostać spełnione, by organizacje kulturalne wykorzystywały w pełni swój potencjał kapitałotwórczy. Aby tak było, muszą być one tworzone w oparciu o takie wartości, jak otwartość, autonomia i partycypacja. Wartości te mogą być wspierane przez odpowiednie użycie nowoczesnych zasobów cyfrowych udostępnionych przez postęp technologiczny – zasobów, które są w zasięgu ręki każdej organizacji kulturalnej.

## Literatura

- Bronk R. [2009], *The romantic economist. Imagination in economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Camagni, R. [2002], *On the concept of territorial competitiveness. Sound or misleading?*, dostępne: <http://ideas.repec.org/p/wiw/wiwr/ersa02p518.html>, korzystano 20.12.2012.
- Components of the Cultural product*, dostępne: <http://tiny.pl/hkb35>, korzystano 20.12.2012.
- Creative economy report 2008. The challenge of assessing the creative economy: towards informed policy-making* [2008], UNCTAD, Geneva.
- Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków* [2011], J. Czapiński, T. Panek (red.), Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.
- Domański B. [2004], *Krytyka pojęcia rozwoju a studia regionalne*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 2 (16).
- Dragičević–Šešić M., Stojković B. [2010], *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Entrepreneurship and culture* [2010], A. Freytag, R. Thurik (eds.), Springer Verlag, Berlin, Heidelberg.
- Geodecki T., Gorzelak G., Górniak J., Hausner J., Mazur S., Szlachta J., Zaleski J. [2012], *Kurs na innowacje. Jak wyprowadzić Polskę z rozwojowego dryfu?*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków.
- Gorzelak G., Jałowiecki B. [2000], *Konkurencyjność regionów*, „Studia Regionalne i Lokalne”, nr 1 (1).
- Grosse T.G. [2008], *Nowa polityka spójności: wybrane nurty debaty europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Hofmokl J., Tarkowski A., Śliwowski K. [2011], *Otwartość w instytucjach kultury*, Creative Commons Polska, Gdańsk–Warszawa.
- Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku* [2009], J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Isaacson W. [2011], *Steve Jobs*, Insignis Media, Kraków.
- Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z. [2011], *Kultura lokalnie: między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Krajewski M. [2010], „Uczestnictwo w kulturze jako proces uspołecznienia”, odczyt na XIV Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym w Krakowie.
- McCloskey D. [1998], *The rhetoric of economics*, University of Wisconsin Press, Madison.
- Sun S. [2008], *Organizational culture and its themes*, „International Journal of Business and Management”, vol. 3, nr 12.
- Sztompka P. [2002], *Socjologia: analiza społeczeństwa*, SIW Znak, Kraków.
- The economy of culture in Europe* [2006], KEA European Affairs, Bruxelles.
- The impact of culture on creativity* [2009], KEA European Affairs, Bruxelles.
- Towse R. [2011], *Ekonomia kultury*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Trzeciak H. [2011], *Ekonomia teatru*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Wittels K. [2011], *W stronę kreatywnego regionu – nowa rola regionalnych instytucji kultury*, w: *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju. Zarządzanie strategiczne instytucją kultury*, M. Śliwa (red.), Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Wpływ przyspieszonego rozwoju szerokopasmowego dostępu do Internetu na polską gospodarkę* [2012], raport Deloitte, dostępne: <http://tiny.cc/o7empw>, korzystano 20.12.2012.