

Łukasz Gawel*

Skazane na sukces? Parametry sukcesu publicznych instytucji kultury

Wstęp

W recenzowanym niedawno (2018) artykule przeznaczonym do periodyku wydawanego przez jedno z polskich muzeów znalazłem opinię, która kazała mi głębiej zastanowić się nad problemem zawartym w tytule niniejszego tekstu. Autor wspomnianej rozprawy, opisując historię krakowskiego teatru z perspektywy zarządzania, podsumowywał dyрекcję Tadeusza Pawlikowskiego stwierdzeniem, że choć nie odznaczał się on gospodarnością, to jednak nie można jego dyrekcji oceniać negatywnie. Takie stwierdzenie z perspektywy pragmatyki zarządzania organizacją jest nie do przyjęcia – nie można pozytywnie ocenić niegospodarnego menedżera. Powstaje jednak pytanie, czy faktycznie w obszarze publicznych instytucji kultury kwestia gospodarności (nierozzerwalnie związanej ze sprawnością i skutecznością) jest priorytetowa w ocenie działalności; albo inaczej: czy kryteria gospodarności w odniesieniu do działalności kulturalnej mogą być zakreślone inaczej niż w przypadku jakiegokolwiek innej organizacji. To pytanie skłania do zadania kolejnego: jak zdefiniować parametry sukcesu publicznej instytucji kultury.

Niniejszy artykuł powstał na podstawie trzech wywiadów z przedstawicielami organizatorów instytucji kultury: jednego z nich udzieliła Paulina Florjanowicz, dyrektor Departamentu Dziedzictwa Narodowego w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, dwa kolejne – na prośbę rozmówców – zostały zanonimizowane. Rozmówca A to dyrektor wydziału właściwego ds. kultury urzędu marszałkowskiego, zaś rozmówca B to jego odpowiednik w strukturach administracyjnych gminy miejskiej (miasto powyżej 250 000 mieszkańców). Ponadto autor czerpał z wiedzy zdobytej podczas eksperckiej współpracy z publicznymi instytucjami kultury oraz na stanowisku Zastępcy Dyrektora Muzeum Narodowego w Krakowie ds. Strategii, Rozwoju i Komunikacji (od 2016). Dla powstania tego tekstu kluczowe znaczenie mają jeszcze dwa doświadczenia. Pierwszym są prowadzone od lat rozmowy ze słuchaczami podyplomowego studium Zarządzanie w kulturze na Uniwersytecie Jagiellońskim – reprezentują

* Dr hab., Katedra Zarządzania Kulturą, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, lukasz.gawel@uj.edu.pl

oni zarówno kadre zarządzającą, jak i zespół pracowniczy publicznych instytucji kultury; co ważne z punktu widzenia niniejszego artykułu, wywodzą się oni z najróżniejszych organizacji (pod względem wielkości budżetu, liczby zatrudnionych, otoczenia społecznego, miejsca działania, organizatora). Drugim doświadczeniem są rozmowy z przedstawicielami kadry zarządzającej oraz różnych działów muzeów w Lizbonie, które autor prowadził w maju 2017 r. podczas stażu realizowanego w ramach programu Erasmus Plus.

1. Ekonomia publicznych instytucji kultury

Pieniądze w kontekście działalności instytucji kultury budzą odwieczne emocje. Najkrócej można powiedzieć, że z perspektywy pracujących w instytucjach kultury pieniędzy jest zawsze za mało, zaś z perspektywy organizatorów – instytucje kosztują zbyt wiele. Sama próba spojrzenia na instytucje kultury z perspektywy ekonomii budzi niejednokrotnie sprzeciw lub co najmniej nieufność [Suchan, 2011, s. 49]. Bez wątpienia należy stwierdzić, że miarą sukcesu publicznej instytucji kultury nie może być wypracowany przychód. Zresztą, co do zasady, publiczne instytucje kultury nie są powoływane w tym celu. Innymi słowy, podstawowa kategoria rządząca oceną sukcesu każdej organizacji biznesowej, czyli wypracowany zysk, nie może mieć zastosowania w odniesieniu do omawianego sektora. Nie oznacza to jednak, że publiczna instytucja kultury może generować dowolne koszty – o ile zysk nie może być kategorią oceny, to już gospodarność (wynikająca ze sprawnego i skutecznego zarządzania) – tak. Tymczasem można odnieść wrażenie, że niejednokrotnie mamy w tym obszarze do czynienia z „dyskusją odwróconą”, w której główny problem zostaje skutecznie zasłonięty przez kwestię drugorzędną. W istocie nie powinno chodzić o wielkość budżetu wyrażoną w wartościach bezwzględnych, ale o cele, jakie mają zostać osiągnięte w ramach posiadanych środków. Odnosząc się do klasycznych tekstów z zarządzania, można powtórzyć za Peterem F. Druckerem, że najważniejsze w ocenie działalności publicznych instytucji kultury będzie weryfikowanie celów, jakie zostały jej postawione: „Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji” [Drucker, 2000, s. 39].

Takie spojrzenie radykalnie zmienia podejście do dyskusji o ekonomice instytucji kultury. Jak pisał John M. Montias już na początku lat 70. XX w.: „Ekonomiści nie mogą oczywiście pretendować do posiadania wiedzy na temat tego, jakie powinny być cele, do których dąży muzeum, lecz zakładając określone cele, mogą mieć coś do powiedzenia na temat wyboru ograniczonych zasobów dostępnych, by je osiągnąć” [Montias, 1973, s. 25, za: Murzyn-Kupisz, 2016, s. 7].

2. Cele publicznych instytucji kultury i ich ewaluacja

W kontekście przytoczonych wcześniej wypowiedzi rozstrzygnięcia wymagają kolejne zagadnienia. Druker pisze o „oczekiwanych rezultatach” – pytanie, kto w istocie definiuje te „oczekiwane” cele. W przypadku publicznej instytucji kultury powinniśmy mieć w tym obszarze do czynienia z trzema grupami interesariuszy: menedżerem (dyrektorem) instytucji, jej organizatorem oraz – w moim przekonaniu przede wszystkim – z jej odbiorcami.

Choć zabrzmiało to paradoksalnie, wciąż spotykać się można z postawami polegającymi na pominięciu odbiorcy jako podstawowej kategorii odniesienia w działalności instytucji kultury (w jednym z największych polskich muzeów byłem świadkiem wypowiedzi kuratora wystawy, który stwierdził: „ja tej wystawy nie robię dla publiczności”). Tym sposobem dochodzi do sytuacji, kiedy publiczne środki (w przypadku wspomnianej wystawy sięgające kilkuset tysięcy złotych) wydatkowane są – choć brzmi to dość ostro – na fanaberię wąskiej grupy realizatorów przedsięwzięcia. Ten jednostkowy przykład pokazuje, że wciąż możliwe jest działanie instytucji kultury niejako w oderwaniu od jej otoczenia społecznego. Jednym z największych grzechów instytucji w odniesieniu do ich odbiorców jest brak gotowości do przyjęcia roli przewodnika wprowadzającego w świat, który nie dla wszystkich musi być zrozumiały. Tym sposobem – choć nie jest to oczywiście regułą – niejednokrotnie dochodzi do sytuacji, w której odbiorca jest pozostawiony sam sobie (albo dorośnie do przygotowanej oferty, albo „nie będzie jej godzien”). Kilka lat temu, dyskutując z kadrą zarządzającą domów kultury, usłyszałem smutną opowieść o likwidacji pracowni modelarskiej działającej od kilkadziesiąt lat. Diagnoza zaistniałej sytuacji była prosta, dyrektorka nie miała wątpliwości, że przyczyną zaistniałej sytuacji są zmiany związane z dostępem do urządzeń elektronicznych („Wie pan, młodzież siedzi teraz przed komputerem, tylko to ich interesuje”). Na moje pytanie, czy wspólnie z zespołem zrobiła analizę otoczenia społecznego, do ilu szkół dotarli, aby pokazać, czym się zajmują (przynosząc wykonane w pracowni modele), na ilu okolicznych osiedlowych boiskach urządzili pokazy modeli latających, dyrektorka zareagowała nie tyle zdziwieniem, co całkowitym niezrozumieniem; „Dlaczego mielibyśmy to robić? Ludzie przecież wiedzą, czym zajmujemy się od lat”... Ta nieumiejętność wsłuchania się w potrzeby odbiorców może mieć dla instytucji kultury dramatyczne skutki i bynajmniej nie dotyczy to wyłącznie domów kultury. Już w 2001 r. (wydanie polskie 2006) Gerald Matt pisał: „Od muzeum wymaga się, by występowało w roli tłumacza, który ani nie rezygnuje z przekazania wymagających komentarza treści, ani nie zmienia ich wymowy. Istnieją bariery dostępu, które trzeba usunąć,

i treści wystaw, dla których trzeba stworzyć najszerzy jak to tylko możliwe krąg zainteresowanych. Muzea jeszcze nazbyt często skłonne są zakładać, że publiczność dysponuje tą samą, co one wiedzą i znajomością rzeczy” [Matt, 2006, s. 141].

2.1. Świadoma współpraca z otoczeniem społecznym

Nie ma innego sposobu na poznanie własnych odbiorców, jak wejście z nimi w stały kontakt. Najczęściej w tym kontekście pojawia się temat badań, ale nazbyt często zapomina się o bogactwie metod badawczych, jakimi dysponujemy. Mogą to być badania ilościowe (najprostsze do zorganizowania), ale o wiele bardziej efektywne w odniesieniu do definiowania celów instytucji będą badania jakościowe. Ideałem byłaby autentyczna potrzeba budowania społeczności skupionej wokół instytucji, a w konsekwencji tego włączania w jej kulturę zarządzania partycypacyjnego.

Oczywiście w tym kontekście pojawia się niejednokrotnie argument dotyczący naruszania autorytetu (to pracownicy instytucji kultury mają kreować jej działalność, nie mogą przy tym ulegać nieprofesjonalnemu głosowi ogółu) oraz chęci zamachu na wolność twórczą, co ciekawe podnoszony nie tylko w odniesieniu do instytucji artystycznych (niszczenie instytucji przez populistyczne gusta). Rzuca się przy tym w oczy – choć głęboko zakamuflowana – niewiara w kompetencje własnego audytorium. Parafrazując słowa Matta, można powiedzieć, że pracownicy instytucji kultury nazbyt łatwo dzielą swoich odbiorców na dwie kategorie: równych sobie i całkowitych ignorantów (a więc niewartych uwagi). W tej pełnej rezerwy postawie wobec wsłuchiwania się w głos własnych odbiorców jest również – jak się zdaje – pewna doza niepewności, brak mentalnego przygotowania na krytykę. Dowodem może być reakcja jednej z koleżanek, kiedy zaproponowałem, aby nowa strona internetowa muzeum, w którym pracuję, zawierała forum umożliwiające widzom wyrażanie opinii na temat naszej działalności. Wspomniana koleżanka miała tylko jedną wątpliwość: „A co będzie, jeśli napiszą o nas coś niepochlebnego?”.

2.2. Rola dyrektora

Należy podkreślić, że opisany wyżej proces dialogu czy też współpracy z odbiorcami stanowi jedynie część drogi do wyznaczenia celów organizacji. Jak napisano wcześniej, w procesie tym powinny brać udział trzy strony.

O roli menedżera i jego wpływie na organizację, o jego cechach osobowościowych, znaczeniu pasji, poświęcenia, oddania, wizjonerstwa, poświęcono całe tomy. Nie ma najmniejszej wątpliwości co do tego, że o obrazie publicznej instytucji kultury (jak w przypadku każdej organizacji) w ostateczności decyduje jej dyrektor. Nawet jeśli mamy do czynienia z dużą instytucją, w której główny dyrektor ma nawet kilku zastępców, to i tak model współpracy z nimi, otwartość na ich wizję, a w konsekwencji sukces

tego kolegialnego zarządu będzie zależał od postawy głównego szefa. W istocie to na nim opiera się cały szkielet organizacji. Struktura, misja, strategia, dążenie do osiągnięcia założonych celów – wszystko to legnie w gruzach, jeśli na czele organizacji stanie człowiek nieprzygotowany do pełnienia swojej roli. Jestem przy tym przekonany, że najważniejszą cechą menedżera jest klarowny świat wartości, do których się odwołuje. Mówiąc kolokwialnie, wiedzy z zakresu zarządzania można się nauczyć, przywiązania do etyki zarządzania nie. „Bez względu na to, w jaki sposób będziemy definiować wartości, muszą być one postrzegane jako konstytutywny składnik zarządzania, nie jego element, ale jego istotny pierwiastek, wdrukowany w jego najgłębsze struktury. Nie tyle chodzi więc o teorię „zarządzania poprzez wartości” (znaną m.in. z prac Kennetha Blancharda i Michaela O’Connora), co stałą obecność, restytucję autotelicznych wartości w mentalnej przestrzeni zarządzania” [Gaweł, 2015, s. 172]. Cele organizacji muszą bowiem wynikać bezpośrednio z wartości stanowiących dla niej podstawę funkcjonowania. Myśląc w ten sposób, nie będziemy mieć wątpliwości, jak wielkie znaczenie w tym procesie będzie miało opisane wyżej autentyczne zainteresowanie odbiorcą.

Wydaje się, że umiejętność budowania wizji instytucji, tworzenia jej mentalnej nadbudowy jest sferą, która w przypadku wielu organizacji stanowi jej wielką siłę. Wielu dyrektorów-wizjonerów realizuje wspólnie z zespołem klarowną i wyrazistą „deklarację ideową” instytucji. Przykładów takich menedżerów można podać w skali kraju wiele. Interesująca w tym kontekście jest wypowiedź Joanny Orlik, kierującej Małopolskim Instytutem Kultury, szukającej pewnego wspólnego mianownika dla idei publicznych instytucji kultury, a tym samym przenoszącej rozważania na ten temat na metapoziom: „Sensem istnienia instytucji kultury jest ruch myśli wywołany w odbiorcy przez jej wytwory. Instytucja kultury, z której wychodzimy nieporuszeni, obojętni, niewzbogaceni, tacy sami, nie ma racji bytu. Jeśli nie zachwyca, to przegrała, jeśli nie porusza, to nie spełnia swego podstawowego zadania. Jeśli bulwersuje, to doskonale, to znaczy, że dotyka ważnej społecznie sfery. Jeśli nikogo nie obchodzi, równie dobrze może zostać zamknięta. Inna rzecz, czy musi w tym samym stopniu dotykać wszystkich, którzy korzystają z jej oferty – na pewno nie” [Orlik, 2009, s. 123].

2.3. Współpraca z organizatorem

Pozostaje rozstrzygnięcie kwestii podstawowej – jak pogodzić ze sobą przedstawione powyżej ramy ideowe publicznej instytucji kultury z realiami budżetowymi. Jak ocenić niematerialne efekty działania instytucji – takie jak budowanie kompetencji kulturowych odbiorców czy też

wypracowywanie kapitału społecznego – z finansowym zaangażowaniem środków publicznych.

W tym aspekcie niezbędna jest harmonijna współpraca z organizatorem, posiadającym – co bardzo ważne w kontekście celów instytucji – o wiele szersze spojrzenie na otoczenie społeczne niż dyrektor. Trzeba w tym miejscu podkreślić jedną istotną kwestię. Relacja pomiędzy publiczną instytucją kultury a organizatorem nie ma charakteru nadzoru właścicielskiego, jak ma to na przykład miejsce w przypadku spółek z udziałem Skarbu Państwa. Instytucje kultury są podmiotami samodzielnymi i niezależnymi, a za ich działalność w pełni odpowiada dyrektor (związany z organizatorem kontraktem/umową terminowym). To niezwykle ważne zastrzeżenie w istotny sposób kreuje relacje pomiędzy organizatorem a dyrektorami publicznych instytucji kultury. Muszą oni wspólnie wypracowywać pewien model współpracy. W tym względzie – podobnie jak w opisanym wcześniej odniesieniu do dyrektorów – wielkie znaczenie będzie miała „osobowość” organizatora. Wiadomo, że nie chodzi tu o jedną osobę – reprezentantem organizatora jest konkretna osoba, ale w istocie idzie o model demokratycznej władzy, bez względu na to, czy mówimy o strukturach samorządowych czy państwowych. Cytowana wyżej Joanna Orlik z całym przekonaniem pisze, że instytucja kultury, która bulwersuje, jest istotna, ponieważ dotyczy ważnej społecznej sfery. Trudno się z tym nie zgodzić – do tego przekonania musi jednak dorosnąć również organizator, nawet wówczas, kiedy poruszane w działalności instytucji trudne czy bulwersujące tematy nie pozostają w zgodzie z ideologią wyznawaną przez jego opcję. W kulturze idzie przecież o wolność...

Tę niezależność dyrektora w kreowaniu wizerunku instytucji podkreślali wszyscy respondenci wymienieni we wstępie. Rozmówca B, reprezentujący gminę miejską, podkreślał, że relacja między organizatorem a dyrektorem ma charakter partnerski, a urząd nie tyle nadzoruje działalność instytucji, co ją koordynuje w kontekście całego rynku kultury w mieście. Chodzi również o współpracę pomiędzy instytucjami i tworzenie szerszej wizji, wykraczającej poza perspektywę pojedynczej instytucji. Rozmówca A podkreślał znaczenie bieżącej współpracy z dyrektorami, wspólnego omawiania celów oraz ewentualnych powodów ich nieosiągnięcia. Podkreślał przy tym, że preferuje model autentycznego partnerstwa – niepowodzenia są traktowane jako temat dyskusji, przyczynek do wspólnego szukania przyczyn w celu uniknięcia podobnych błędów w przyszłości. Jak podkreślał, chodzi o wypracowanie kultury organizacyjnej polegającej na wypracowaniu modelu zarządzania instytucją. Wszyscy respondenci podkreślali, że pozostają w ciągłym kontakcie z dyrektorami i na bieżąco są informowani o najważniejszych wydarzeniach z życia instytucji.

3. Benchmark jako wskazówka do oceny instytucji

Wszystkie powyższe przykłady pokazują, że stosunkowo łatwo jest znaleźć miękkie kryteria mogące służyć do zdefiniowania sukcesu publicznej instytucji kultury. Prawda jest jednak taka, że ocena ta zawsze będzie niepełna, jeśli nie weźmiemy pod uwagę pewnych standardów finansowych i organizacyjnych, uznanych w tym obszarze za wzorcowe.

Tym tropem idzie Departament Dziedzictwa Narodowego MKiDN, w którym – we współpracy z muzeami narodowymi, podległymi i współprowadzonymi – rozpoczęto prace nad wypracowaniem benchmarku w obszarze polityki kadrowej i płacowej. Już wstępna diagnoza tego zagadnienia pokazała, że praktycznie w każdej instytucji stosowane są różne standardy: od nomenklatury stanowiskowej, przez politykę zarządzania kapitałem ludzkim, wysokość wynagrodzeń, opis stanowisk pracy, po definiowanie przypisanych do nich zadań.

Bez stworzenia bazy referencyjnych wskaźników obejmujących różne obszary funkcjonowania instytucji nie będzie możliwa wiarygodna ocena jej działalności.

Jeśli chcemy porównać dwie wielkie wystawy, cieszące się uznaniem krytyków oraz zainteresowaniem widzów (a więc spełniające wszelkie powszechnie uznane kryteria sukcesu), warto dodać kolejne kryteria oceny. Można na przykład globalny budżet projektu podzielić przez liczbę odwiedzających, uzyskując w ten sposób „koszt jednego odwiedzającego”. Zapewne takie spojrzenie na działalność wystawienniczą znajdzie wielu przeciwników, ale w tym kontekście warto przywołać głos z dyskusji, która odbywała się podczas konferencji poświęconej ekonomice muzeów: „Ważne jest, żeby muzea, szczególnie z dużymi kolekcjami [...], nie były studnią bez dna. Jeżeli wpompujemy w nie ogromną ilość pieniędzy, a one nie będą dobrze zarządzane [...] to te pieniądze po prostu znikną” [Shearing, 2011, s. 61]. W podobny sposób można sprawdzić, ile kosztuje metr kwadratowy ekspozycji albo koszt promocji (ile kosztuje skuteczne dotarcie np. do widza teatru). Czy te wskaźniki mogą być bezwzględными kryteriami oceny instytucji kultury? Nie, ale są niezbędne dla całościowej oceny jej działalności.

Zakończenie

Podczas wizyty w lizbońskim Museu Coleção Berardo główny zarządzający tą instytucją Pedro Bernardes dał nam taką radę: „Przygotujcie się na kryzys, bo wcześniej czy później nadejdzie. Pieniądze kiedyś się skończą, po prostu ich nie będzie – przetrwacie, jeśli będziecie na to gotowi”. Można zaufać jego ocenie, skoro to muzeum (prowadzone przez fundację) odwiedza milion zwiedzających rocznie, a stałą umową o pracę związanych z nim

jest zaledwie 18 osób. Miejmy nadzieję, że polskie publiczne instytucje kultury nie będą przeżywały aż tak głębokiego załamania finansowania, niewątpliwie jednak warto doskonalić zarządzanie nimi.

Wypracowanie matrycy oceny działalności instytucji kultury na pewno nie jest zadaniem łatwym, musi uwzględniać zarówno kryteria miękkie, jak i parametry odnoszące się do struktury i kultury organizacyjnej oraz obejmujące referencyjne wskaźniki finansowe; musi też uwzględniać typologię instytucji (zawierającą kluczowe dla nich różnice). Trudno jednak mówić z pełnym przekonaniem o sukcesach publicznych instytucji kultury bez wypracowania wiarygodnej metodologii oceny działalności nimi.

Literatura

- Black G. (2012), *Transforming Museums in the Twenty-First Century*, Routledge, London and New York.
- Drucker P.F. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa.
- Gawęł Ł. (2015), *Poszukując człowieka – o wartościach w świecie zarządzania*, w: B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Ilczuk D. (2012), *Ekonomia kultury*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Iwaskiewicz M. (2008), *Uwarunkowania i odrębności w zarządzaniu podmiotami na rynku kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 9.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Montias J.M. (1995), *Are museums betraying the public's trust?*, „Journal of Cultural Economics”, Vol. 19, No. 1.
- Murzyn-Kupisz M. (2016), *Instytucje muzealne z perspektywy ekonomii kultury*, Universitas, Kraków.
- Orlik J. (2009), *Instytucja kultury jako ameba*, w: J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje w czasach kryzysu*, Wydawnictwo Bogucki, Poznań.
- Shearing P. (2011), *Głosy w dyskusji*, w: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia Muzeum*, Universitas, Kraków.
- Suchan J. (2011), *Ekonomia i muzeum. (Nie)bezpieczne związki*, w: D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum*, Universitas, Kraków.
- Throsby D. (2010), *Ekonomia i kultura*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz. U. Nr 5, poz. 24 z późn. zm.

Streszczenie

Artykuł omawia problem definiowania parametrów sukcesu dla publicznych instytucji kultury. Wciąż nierozstrzygniętym problemem pozostaje znalezienie równowagi pomiędzy wymiarem działalności misyjnej takich organizacji, a kluczowymi dla zarządzania kryteriami sprawności i skuteczności. W tym kontekście istotna jest również refleksja na temat tego, które elementy kultury organizacyjnej z sektora komercyjnego powinny być przenoszone do sektora

publicznego oraz rola dyrektora i organizatora w kontekście przeprowadzanej zmiany tego obszaru.

Słowa kluczowe

sukces, publiczna instytucja kultury, sprawność i skuteczność zarządzania

Destined for greatness? Parameters of success of public institutions (Summary)

This article analyses the problem of defining the parameters of success for public cultural institutions. An equilibrium between the missionary character of those institutions and crucial for management criteria of efficiency and efficacy is yet to be found. The authors argue that this problem cannot be solved without answering questions such as which parts of organisational culture should be moved from the commercial sector to the public one or what role should the director or organizer undertake in such a process.

Keywords

success, public cultural institution, efficiency and efficacy of management

