MANAGEMENTUL CULTURAL. STRATEGII ŞI POLITICI CULTURALE

Gherghina Boda

Din cele mai vechi timpuri şi în toate epocile, oamenii au trasat o linie de demarcaţie foarte clară între domeniul preocupărilor culturale şi cel al activităţilor pur economice, acest fapt generând o serie de divergenţe în planul praxis-ului social, precum şi în plan teoretic, abstract. Lipsa de compatibilitate, aparent ireconciliabilă, dintre fenomenul cultural şi activităţile economice a constituit, nu o dată, sorgintea unor procese antagonice între artă, spiritualitate, morală, estetică, pe de o parte şi autoritate, management, putere, pe de altă parte.

Dacă managementul sau ştiinţa conducerii îşi selectează reperele, în special, din sfera economicului, a pragmatismului, cultura, în schimb, operează preponderent cu "legi", principii şi criterii de ordin moral, estetic, spiritual, ş.a. În timp ce managementul, utilitarismul şi puterea urmăresc realizarea prosperităţii, a progresului economic imediat, a creşterii economice stimulând, totodată, interesul pentru eficienţă, rentabilitate, profit, cultura, în antiteză, îşi asumă, pentru societatea umană în cadrul căreia înfloreşte, rolul de garant şi de călăuzitor întru valoare. Dar nu putem pierde din vedere faptul că subdomeniile culturii – artă, estetică, etică, religie, morală, educaţie – se dezvoltă în complementaritatea organică a activităţilor de natură pur economică.

Aşadar, în pofida dezacordurilor evidente dintre cultură şi management, literatura de specialitate abundă în lucrări care relevă dimensiunea economică a culturii dar şi interfaţa culturală a economicului în general şi a managementului, în special. Pe de altă parte, se relevă tot mai pregnant tendinţa unităţilor culturale de a-şi organiza activităţile proprii pe baze asemănătoare cu cele din economie. Deşi finalitatea activităţilor culturale este produsul cultural, în adiţional se urmăreşte şi obţinerea de venituri financiare. Cu alte cuvinte, incompatibilitatea iniţială dintre cultură şi management, în timp s-a estompat, s-a diminuat, managementul intrând tot mai mult pe domeniul culturii, împletindu-şi activităţile şi urmărind scopuri comune. De exemplu, problemele conducerii instituţiilor culturale, tărâm de intersecţie intimă a managementului şi culturii, demonstrează că aceste unităţi, dincolo de finalităţile specifice, sunt în linii mari, asemenea tuturor organizaţiilor. În fond, sistemul instituţional constituit şi dezvoltat în cultură constituie un instrument complex, utilizat de către o comunitate umană dată, pentru rezolvarea unor probleme concrete şi specifice, determinate de necesităţile de ordin spiritual[1]. De aceea, cultura formală solicită şi ea o infuzie de management ştiinţific, care devine o condiţie esenţială pentru ca sistemul să supravieţuiască şi să funcţioneze.

Termenul de management este de origine anglo-saxonă şi derivă din latinescul MANUS – MANEGIO cu sensul de prelucrare cu mâna. De aici a trecut în limba franceză sub forma MANAGE, fiind preluat şi de limba română sub forma MANEJ. În secolul al XIV-lea, din franceză termenul a fost împrumutat de englezi sub forma TO MANAGE (a conduce, administra) şi cu derivatele MANAGER, MANAGEMENT.

După 1989, termenii *manager* şi *management* au fost preluaţi şi de limba română, cu accepţiunile de conducător sau administrator, şi conducere a oamenilor.

---

[1] V. Zecheru, *Management în cultură*, Bucureşti 2002, p. 11.

www.cimec.ro

Termenul de management comportă mai multe accepţiuni, putând vorbi astfel, de management ca ştiinţă, management ca proces, management ca grup de oameni, management ca profesie sau carieră[2]. Însă, indiferent de accepţiune, managementul este procesul conştient prin care acţiunea individuală sau de grup este coordonată pentru a realiza obiectivele instituţiei şi care are în vedere scopuri şi obiective acceptabile din punct de vedere al valorilor unei societăţi. Ca domeniu de studiu, managementul include mediul economic, social şi cultural. Managementul este ştiinţă deoarece are un domeniu de referinţă, principii proprii şi operează cu metode şi tehnici specifice pentru atingerea obiectivelor unor organisme economico-socio-culturale. Totodată este şi artă deoarece pune în valoare cea mai importantă resursă, singura cu *efect creator,* care este *omul.* În sinteză, managementul este ştiinţa şi arta de a conduce eficient, de a optimiza valorificarea tuturor resurselor în vederea obţinerii succesului[3].

În esenţă, managementul este conducere ştiinţifică, în realitate el depăşind nu numai înţelesul, ci chiar suma noţiunilor de administrare, îndrumare, gestionare, antrenare, etc. El a devenit şi va rămâne pentru multă vreme evenimentul esenţial al istoriei omenirii[4], instituţia dominantă care defineşte reperele dezvoltării economico-sociale viitoare, combină în mod eficient resursele şi modifică frecvent circumstanţele în care evoluează organizaţia.

Totodată, domeniul tradiţional de aplicare a managementului – firma – şi-a pierdut, în mod evident, singularitatea. Managementul modern manifestă o vădită tendinţă de a renunţa la patronajul exclusiv al "stăpânului " său iniţial şi tradiţional, profitul. El se angajează tot mai mult în slujba valorii (de ordin moral, umanitar, social, cultural, etc.), adică, în slujba non-profitului. Aceste argumente, desprinse din practica socială a ultimului sfert de veac, se pot constitui într-o mărturie convingătoare despre existenţa unui veritabil proces de universalizare a managementului. În acest sens, P. F. Druker sublinia: "Managementul în forma sa actuală, a apărut într-adevăr mai întâi în marile organizaţii economice. Ne-am dat însă curând seama că managementul este necesar în toate organizaţiile moderne, indiferent dacă acestea sunt sau nu economice. De fapt, am realizat că acesta este mai necesar, cu atât mai mult în organizaţiile care nu urmăresc profitul financiar (aşa-zisul sector social) sau în instituţiile de stat. Ele au nevoie de management tocmai pentru faptul că nu sunt supuse disciplinei impuse de câştig şi pierdere"[5].

Complexitatea proceselor economico-sociale, diversitatea formelor de proprietate, specificitatea contextelor culturale, diferenţierea stadiilor de dezvoltare impun în prezent, mai mult decât altădată, o aplicare neîntârziată a strategiilor şi politicilor manageriale în toate sectoarele societăţii româneşti[6].

În toată perioada de după 1989, societatea românească a cunoscut nenumărate transformări în toate domeniile, îndeosebi în cel economic şi social, dar mai puţin în domeniul cultural, acesta din urmă fiind supus unui proces de transformare mult mai lent, în principal datorită crizei manageriale şi resurselor financiare mici alocate culturii. Dacă în ţările dezvoltate cultura a devenit o adevărată industrie, în România situaţia stă tocmai invers, deoarece, din nefericire, structurile organizatorice din instituţiile culturale

[2] P. Hodor, D. Popa, *Management*, Petroşani 2000, p. 1-2.
[3] W. Jack Duncan, *Management. Progresive Responsability in Administration,* Random House, New York, 1983, p. 7.
[4] P. F. Druker, *Managing for the Future,* Dutton, New York 1992, p. 25.
[5] P. F. Druker, *Managing the Non-profit Organization,* Butterworth-Heinemann, 1990, p. 57.
[6] M. Dumitrescu, *Introducere în management şi management general*, Oradea 1995, p. 11.

www.cimec.ro

au rămas aceleaşi, în cea mai mare parte, după modelul de dinainte de 1989 iar cei care le conduc continuă să neglijeze pregătirea managerială în domeniu.

Cu toate aceste carenţe şi în domeniul culturii se fac paşi în direcţia înscrierii sale pe noi coordonate ale dezvoltării. Astfel, în prezent, se accentuează disputa asupra dihotomiei între "cultura elitistă" (închisă) şi "cultura de masă"[7] (promovarea cotidianului, pentru marele public). Se deschide, aşadar, şi o nouă temă, a "culturii organizate" sau administrate prin aşa-numitele "politici culturale". În cadrul acestui nou concept, prioritare devin dezbaterile privind "creaţia", "descentralizarea" şi "managementul culturii". Cultura administrată sau organizată se înscrie astfel în "strategiile culturii" iar acestea, la rândul lor, fac parte din "politicile culturii" la nivel internaţional şi la niveluri naţionale, pe comunităţi de interese culturale. "Politicile culturii" presupun bugete naţionale şi locale, un pachet legislativ cultural, sisteme de conducere administrativă (management cultural) şi mijloace de acţiune (prin programe şi proiecte culturale, realizate printr-un "parteneriat cultural" şi multicultural)[8].

Managementul cultural este, aşadar, un tip special de management prin care cei care îl practică îi determină pe alţii să facă ceea ce trebuie făcut, în instituţiile culturale pe care le conduc, cu scopul de a realiza o performanţă prestabilită. În acest sens apar mai mulţi factori-cheie, cum ar fi: *respectul individualităţii creatoare, munca în echipă* (relaţiile cu colegii care fac parte din "managementul de vârf", cu subordonaţii din "managementul intermediar" şi cu "operaţionalii" sau difuzorii de produse şi servicii culturale), *autoritatea* (impunerea unor standarde culturale), *competenţa* şi *răspunderea* faţă de realizarea sarcinilor într-o organizaţie[9].

Ca ştiinţă, managementul cultural are drept scop explicarea naturii şi trăsăturilor conducerii actului cultural ca proces, ca acţiune practică, precum şi conturarea unui ansamblu structurat de cunoştinţe şi orientări asupra activităţilor acestui tip specific de management. Acesta acţionează cu ajutorul şi prin intermediul oamenilor de cultură pentru a îndeplini, în acelaşi timp, obiectivele unei instituţii de cultură, nevoile membrilor săi şi ale consumatorilor de cultură.

În textura economiei naţionale, sectorul cultural de stat reprezintă o realitate particulară. Acţiunea sa vizează valorizarea creaţiei artistice, nefiind centrată pe profit. Chiar dacă unele instituţii culturale realizează profituri, acestea sunt insignifiante, simbolice, în cele mai multe cazuri. În schimb, sectorul cultural privat se centrează pe realizarea unui profit, prin producerea sau intermedierea vânzării de produse şi servicii culturale către consumatorii de cultură.

Strategia culturală este definită prin proiectarea, planificarea pe termen mediu şi lung a dezvoltării durabile a sectorului cultural într-o ţară, regiune, unitate teritorial-administrativă sau într-o instituţie (strategie culturală locală), ţinându-se cont de capacităţile proprii şi de evoluţia mediului economic (piaţă, concurenţă, tehnologie).

Alegerea strategiei este o decizie importantă deoarece de ea depinde modul în care obiectivele propuse vor fi realizate, precum şi atingerea celor mai semnificative categorii de public. Strategia aleasă poate fi constituită dintr-o serie de evenimente coordonate sau dintr-un singur eveniment, ea trebuind să fie corelată cu obiectivul propus, cu publicul vizat, cu calendarul şi cu procesele de comunicare preconizate. Scopul oricărei strategii este dobândirea înţelegerii şi a recunoaşterii publice.

---

[7] G. Adameşteanu, *Seninătatea literaturii,* în România Liberă, nr. 2542/6.08.1998.
[8] I. Boboc, *Managementul cultural în economia de piaţă*, Bucureşti 1998, p. 5-7.
[9] I. Boboc, *Op. cit.*, p. 8.

www.cimec.ro

Întocmirea propriu-zisă a strategiei presupune formularea misiunii organizaţiei; stabilirea scopurilor şi obiectivelor fundamentale; precizarea modalităţilor de acţiune, a opţiunilor strategice; fundamentarea necesarului de resurse, cu accent pe definirea mecanismului de atragere şi alocare a fondurilor; eşalonarea termenelor; definirea avantajului competitiv în consonanţă cu misiunea organizaţiei.

Formularea misiunii organizaţiei vizează stabilirea scopurilor fundamentale, împreună cu "filosofia" evoluţiei viitoare a organizaţiei culturale în ansamblul său. Exprimarea clară a misiunii organizaţiei culturale necesită o conlucrare eficientă cu toţi factorii interesaţi a imprima o anumită "personalitate" instituţiei.

Stabilirea obiectivelor, înţelese ca ţeluri intermediare, concrete, măsurabile, etape progresive în atingerea scopurilor, cuprind orizonturi de 3-5 ani, cu referire expresă la organizaţia culturală în ansamblul ei sau la compartimentele principale ale acesteia. Identificarea obiectivelor fundamentale ridică dificultăţi, deoarece obiectivele culturale nu pot fi definite cu aceeaşi precizie ca şi cele din sfera economicului. De aceea, procesul definirii obiectivelor instituţiei culturale se va axa, în principal, pe formularea acelor scopuri specifice domeniului creaţiei / circulaţiei valorilor culturale în care activează organizaţia pentru ca, pe baza acestora, să poată fi stabilite obiectivele de ordin logistic.

Definirea modalităţilor de acţiune rezidă în nominalizarea şi explicarea opţiunilor strategice fundamentale cuprinzând principalele procese ale organizaţiei culturale prin intermediul cărora se pot atinge obiectivele propuse. Pachetele de acţiuni proiectate, organizate şi întreprinse în vederea atingerii obiectivelor clar identificate se regăsesc sub denumirea de programe culturale. Ca modalităţi specifice de acţiune din cadrul instituţiilor culturale putem aminti programul stagiunii teatrale, planul de achiziţii muzeale, planul editorial, etc.

Resursele umane, materiale, financiare şi informaţionale disponibile, precum şi cele ce urmează a fi atrase constituie, în fapt, substanţialitatea proceselor interne din organizaţiile culturale. Dimensionarea lor corectă duce, implicit, la succesul strategiei. Managerului din cultură îi revine un rol important în tot acest proces de determinare, constituire, încorporare şi alocare judicioasă a resurselor. Aici am putea aminti două metode moderne de finanţare, şi anume sponsorizarea şi ajutorul internaţional primit pe baza întocmirii de proiecte culturale viabile, de sine-stătătoare sau ca parte componentă a unor proiecte mai mari.

Stabilirea calendarului de termene vizează, în principal, data iniţială şi cea finală, dar comportând o anumită flexibilitate în cazul apariţiei unor evenimente care nu au fost anticipate, aşadar necuprinse în strategia elaborată.

Alegerea unei strategii este determinată de resursele instituţiei, de gradul de accesibilitate al publicului, de scopurile propuse, de circumstanţele concrete şi, nu în ultimul rând, de calităţile profesionale ale specialiştilor. Strategia aleasă trebuie să îndeplinească următoarele calităţi[10]: a) să atingă publicul-ţintă vizat de evenimentul cultural respectiv; b) fiecare element al strategiei să poată fi corelat cu segmente definite ale categoriilor de public determinate; c) strategia globală şi elementele constitutive trebuie să răspundă cel mai bine obiectivului fixat; d) strategia trebuie să fie în concordanţă cu resursele de timp, umane şi financiare ale instituţiei; e) strategia trebuie să fie compatibilă cu stilul de conducere şi valorile managerului instituţiei.

[10] C. Coman, *Relaţiile publice. Principii şi strategii*, Iaşi 2001, p. 95-98.

www.cimec.ro

Totodată, strategia aleasă trebuie să ţină seama şi de existenţa procesului de concurenţă pe piaţa culturală. După cum bine se cunoaşte, viaţa socială cuprinde mai multe domenii sau laturi, activitatea intrinsecă a acestora supunându-se unui anumit proces concurenţial. Şi domeniul cultural, asemeni tuturor domeniilor vieţii sociale, se caracterizează prin concurenţă, aceasta comportând două laturi: concurenţa internă şi concurenţa externă.

Concurenţa în cultură este determinată de raritatea şi dispersia resurselor care contribuie la naşterea şi circulaţia valorilor culturale, de rivalitatea apărută în acţiunea de atragere de fonduri, de riscul "ratării" şi existenţei unei pieţe a produselor culturale.

Fiecare organizaţie culturală include în strategia sa şi avantajul competitiv, înţeles ca un ascendent asupra celorlalţi concurenţi, urmărit în mod conştient. Acesta poate fi determinat de specificitatea produsului cultural, de ineditul şi originalitatea sa, de atragerea unor personalităţi de prim rang, etc.

Avantajul concurenţial poate fi atins de o unitate de cultură dacă se urmăresc câteva direcţii generale de acţiune[11] şi anume: diagnosticarea periodică a potenţialului competitiv intern, cu accent pe stabilirea punctelor forte şi a celor slabe; identificarea oportunităţilor şi restricţiilor din mediul ambiant, aferente domeniului său de activitate; elaborarea de studii şi prognoze pe baza determinării prealabile a variabilelor endogene şi exogene care influenţează capacitatea de concurenţă; asigurarea oportunităţii şi raţionalităţii deciziilor aferente acestui proces; efectuarea de analize comparative privind concurenţa; dezvoltarea unui climat intern competitiv şi participativ.

Competitivitatea apare ca un rezultat al procesului de concurenţă, reprezentând o apreciere a succesului sau insuccesului, care face dintr-o instituţie culturală un concurent puternic sau slab pe piaţa culturală a produselor şi serviciilor adresate marelui public. Prin urmare, strategiile culturale sunt elaborate pe termen mediu şi lung, au în vedere specificul local, resursele materiale, umane şi financiare de care dispune instituţia culturală respectivă, cerinţele pieţei culturale şi gradul de competitivitate în interiorul domeniului cultural, fie el de stat sau privat. Şi, nu în ultimul rând, trebuie să subliniem faptul că această concurenţă intra- şi extra- instituţională este dezirabilă şi chiar necesară pentru asigurarea calităţii procesului, produselor şi serviciilor în domeniu şi pentru selecţia managerilor culturii, în funcţie de performanţe.

Politicile culturale sunt în strânsă legătură cu strategiile culturale. Managementul cultural, în stabilirea acestora, se loveşte de mai multe obstacole:

a). *Caracterul efemer şi aleatoriu al producţiei şi serviciilor culturale.*

Majoritatea activităţilor culturale sunt proiectate pe termen scurt şi au un caracter incert dat de finanţare, incertitudini legate de penetrarea produselor pe piaţă, de dorinţa şi puterea de cumpărare a publicului-ţintă.

b). *Caracterul efemer al conducerilor de instituţii culturale.*

Din nefericire, cele mai multe sectoare culturale publice se confruntă cu acest neajuns. Din diverse motive, de regulă politice sau de competenţă managerială, managerii culturali sunt adesea schimbaţi din funcţii, noii veniţi impunându-şi noua politică managerială, transformând astfel strategiile culturale în "strategii de carieră"[12], puternic impregnate de personalitatea managerilor sau de itinerariile promotorilor unor grupuri de interese culturale.

c). *Primatul ofertei faţă de cererea de produse şi servicii culturale.*

[11] V. Zecheru, *Op. cit.*, p. 160-161.
[12] I. Boboc, *Op. cit.*, p. 13.

www.cimec.ro

Puţine sunt instituţiile culturale care se bazează în activitatea lor pe serviciile unui sociolog, care testează atitudinea şi comportamentul consumatorului de cultură. Majoritatea activităţilor culturale întâi se fac, apoi se constată dacă au succes sau nu pe piaţa culturală. Căci, după cum spunea Alain Busson "fiecare creaţie este un pariu artistic şi comercial, al cărui rezultat nu poate fi anticipat, de aceea în acest domeniu, mai mult decât în oricare altul, oferta creează propria sa cerere"[13].

d). *Fragmentarea ofertei culturale şi efectul semnăturii.*

Fiecare bun cultural este unic, diferit de altele, cu o valoare de piaţă dată de semnătura unui autor sau de prestigiul unei firme culturale, fără ca acestea să confere o garanţie de succes.

În general, politica culturală se referă la punerea în valoare a potenţialului cultural pe un teritoriu geografic dat sau de la nivelul unei instituţii şi la înscrierea acestui potenţial într-o globalitate care presupune acelaşi tip de management aplicat. Politicile culturale la nivel naţional includ măsuri privind[14]: *suporţii acţiunii culturale* – carte, mass-media, şcoala de creaţie, educaţie permanentă, instituţii culturale de spectacole (teatru, muzică), aşezăminte culturale (muzee, biblioteci, case de cultură, cămine culturale, centre culturale, universităţi cultural-ştiinţifice, etc.), alte mijloace de difuzare a culturii, festivaluri, conferinţe, loisir, turism cultural; *ocrotirea patrimoniului cultural, creaţia artistică şi ştiinţifică, formarea profesională, structurile administrative şi financiare, cooperare, acorduri şi tratate, libera circulaţie a informaţiei, dezvoltarea comunicării.*

Politicile şi strategiile culturale depind în mare măsură de managerul cultural al instituţiei. De aceea, putem afirma că modul de conducere al unei instituţii culturale este un proces prin care o persoană sau un grup identifică, organizează, activează, influenţează şi coordonează resursele umane, materiale şi tehnice ale instituţiei, în scopul realizării obiectivelor cerute sau propuse din afară sau din interior.

Contextul actual impune mutarea accentului de pe problemele conducerii în general, pe cele ale conducerii eficiente, în special. De aceea, rolul managerului a devenit mult mai complex, el trebuind să integreze instituţia pe care o conduce în circuitul economiei de piaţă, pe de o parte, iar pe de altă parte, să păstreze competitivitatea instituţiei pe piaţa culturală, menţinându-se în circuitul valorilor culturale. De asemeni, managerul trebuie să îmbine capacitatea de organizare şi administrare, cu cea de creare a condiţiilor de afirmare ale subordonaţilor şi colaboratorilor. Şi aceasta deoarece un superior este răspunzător pentru munca celorlalţi, el având şi putere asupra carierei acestora. Din acest motiv, exploatarea capacităţii devine mai mult decât o componentă esenţială a eficienţei. Este un imperativ moral, o răspundere de autoritate şi poziţie. Datoria unui superior faţă de instituţia lui este să facă în aşa fel încât capacitatea fiecărui subordonat să devină cât mai productivă, să obţină randamentul maxim din capacităţile pe care le are în subordine. Instituţia trebuie să ajute individul să se realizeze prin forţele sale, fără a ţine cont de limite şi slăbiciuni[15], iar managerul are rol de îndrumător în tot acest proces de realizare de sine şi de autodepăşire. Şi cu cât se vor obţine mai multe rezultate pozitive, cu atât instituţia va fi mai câştigată.

---

[13] A. Busson, *Strategie et politique d'entreprise,* Y. Evrard (coord.), *le Management des Entreprises Artistique et Culturelle,* Paris 1993, p. 27.

[14] C. Costin, *Politicile culturale şi calitatea vieţii,* Timişoara 1996, p. 104-105.

[15] P.F. Druker, *Management. Eficienţa factorului decizional,* Deva 1994, p. 127-128.

www.cimec.ro

Aşadar, cu cât pregătirea managerilor culturali va fi mai serioasă, mai ştiinţifică, cu atât strategiile şi politicile culturale adoptate vor fi mai coerente, mai realiste iar "imaginea" instituţiei va fi mereu îmbunătăţită, activitatea acesteia răspunzând în mod real nevoilor culturale ale publicului.

LE MANAGEMENT CULTUREL. STRATÉGIES ET POLITIQUES CULTURELLES

Resumé

Le management culturel est un type spécifique de managerhent. Comme science, le management culturel a le but d'éxplication de la nature et des traites de la direction de l'act culturelle comme process, comme action practique, ainsi la mise en évidence à un ensamble structuré des connaissences et des orientations sur l'activité culturelle. Cet actionne avec l'aide et par l'entremise des hommes de culture pour acomplir, le même temps, les objectifs à une établissement culturel, les nécessités de ces membres et des consommateurs de culture.

Le management culturel élabore des politiques et des stratégies culturelles après quoi il guide l'activité. Toutes ces sont nécesaire puor bien s'acquitter de sa tâche à competition e la marché culturelle, pour réaliser les objectifs proposées et pour satisfaire les nécessités culturels de public.

www.cimec.ro