

Katarzyna Barańska

ZARZĄDZANIE DLA WARTOŚCI, CZYLI O ODPOWIEDZIALNOŚCI MENEDŻERÓW KULTURY SŁÓW KILKA

Trwająca od pewnego czasu w kręgach akademickich dyskusja o potrzebach edukacyjnych menedżerów kultury¹ skłania do refleksji nade wszystko nad tym, kim powinien być absolwent kursów i studiów zarządzania kulturą. Tymczasem, co należy podkreślić, w polskim piśmiennictwie brakuje jednoznacznej definicji i określenia sylwetki menedżera kultury. Brak tego typu informacji również na stronie Ministerstwa Pracy², gdzie taki zawód nie został w ogóle uwzględniony. Poniższy tekst z założenia stać się ma głosem w toczącej się dyskusji i próbą naszkicowania najważniejszych wątków w rozumieniu zawodu menedżera kultury nie tylko jako pewnego rodzaju profesjonalnych umiejętności, ale także – a może przede wszystkim – jako posłannictwa. Można więc powiedzieć, że zawód menedżera kultury należy traktować jako swego rodzaju *zawód z misją*, a następujący tekst, bez ambicji wyczerpania tematu, będzie próbą oświetlenia charakteru tej misji.

W poszukiwaniu odpowiedzi na pytania o definicję warto zajrzeć do klasycznych opracowań podręcznikowych. Według często przywoływanego podręcznika R.W. Griffina, menedżer to „osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania”, składającego się z czterech podstawowych funkcji: planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania³. W innym podstawowym podręczniku menedżer to z kolei „członek naczelnego kierownictwa odpowiedzialnego za ogólne zarządzanie organizacją”; autorzy – J.A.F. Stoner, R.E. Freeman i D.R. Gilbert jr. – dostrzegają również jego inne istotne funkcje: „ustala politykę operacyjną i steruje wzajemnymi oddziaływaniami organizacji i jej otoczenia”⁴. Tak określone poszerzenie pola działania menedżera wydaje się kwestią kluczową, zwraca bowiem uwagę na interakcje organizacji i środowiska, w którym funkcjonuje. Taki punkt widzenia to dla współczesnej myśli o zarządzaniu wskazanie istotnych pól aktywności; podkreśla się bowiem konieczność współpracy z innymi podmiotami na rynku. Jak stwierdza Peter

¹ Por. np. niepublikowaną pracę doktorską M. Sternal, *Menedżer kultury w Polsce – kompetencje i potrzeby edukacyjne kadry kierowniczej publicznych instytucji kultury*, UJ 2005.

² Przewodnik po zawodach (www.praca.gov.pl), serwis informacyjny urzędów pracy (odczyt 7 III 2006).

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 38.

⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 32.

F. Drucker, rozważając nowe paradygmaty w zarządzaniu w XXI wieku: „celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. (...) Zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji, niezależnie od tego, czy będzie nią przedsiębiorstwo, kościół, uniwersytet czy szpital, możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa”⁵.

„Zamierzone wyniki” są tu więc w sposób naturalny celem głównym, którego osiągnięcie jest imperatywem pojawiającym się w wielu definicjach. Określenie to odsyła do pojęcia misji instytucji i konieczności jej definiowania. Nie jest celem poniższego tekstu rozwijanie zagadnień związanych z koniecznością i sposobami deklarowania misji organizacji. Chociaż sprawa wydaje się dosyć oczywista w teorii, niestety w praktyce instytucji kultury w Polsce ciągle jeszcze nie jest obecna. Według wyników badań przeprowadzonych pod koniec 2005 roku przez studentów V roku zarządzania kulturą UJ, w których zanalizowano sposoby zarządzania 28 instytucjami kultury z obszaru całej Polski, jedynie cztery organizacje mają sformułowaną misję⁶. Równocześnie, jak podkreślali autorzy analiz, nawet w przypadkach, kiedy instytucje miały swoją misję zdefiniowaną i zapisaną w statucie, nie było to równoznaczne z rzeczywistym jej po-
czuciem. W polskich publicznych instytucjach kultury zachodzi również często sytuacja odwrotna – pomimo braku sformalizowanej definicji pracownicy mają silne przekonanie o posłannictwie swoich organizacji, a także o swojej roli w jego wypełnianiu; łączy się to niekiedy z roszczeniową postawą w stosunku do organizatorów. Wynikają stąd szczególne zadania dla zarządzającego. Powinien on dbać o to, by zachować zaangażowanie swoich pracowników, równocześnie jednak zobowiązany jest do sformalizowanego wprowadzania metod zarządzania. Jest to zgodne z obowiązującymi trendami, które nakazują, by zarządzać instytucjami kultury według modelu organizacyjnego wypracowanego w organizacjach nastawionych na zysk⁷.

Ten sposób myślenia wydaje się również obecny w dostępnych opracowaniach określających sylwetkę potencjalnego menedżera kultury. Wypowiedzi polskich teoretyków w tym zakresie są – jak do tej pory – dość nieliczne. Można jednak w oparciu o nie pokusić się o naszkicowanie z grubsza, kim powinien być modelowy *menedżer kultury*.

Już kilka lat po dokonanej w naszym kraju przemianie ustrojowej, która spowodowała konieczność zmian w prowadzeniu instytucji kultury, pojawiła się pierwsza publikacja pod jakże wiele obiecującym tytułem *Menedżer kultury*⁸. Myliłby się jednak ten, kto spodziewałby się tam znaleźć jednoznacznie określoną definicję. Tytułowego bohatera książki, wskazującej podstawowe zasady zarządzania, określa się jedynie we wstępie w następującym stwierdzeniu: „menedżer kultury – dysponujący wysokimi umiejętnościami w zakresie samodzielnego rozwiązywania problemów organizacyjnych i finansowych, a przede wszystkim wyposażony w instrumenty dynamicznego marketingu – okazał się powszechnie poszukiwanym specjalistą”⁹. Zwrócenie uwagi

⁵ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 39.

⁶ Badania objęły rozmaite instytucje kultury (muzea, teatry, domy kultury, galerie) zarówno w Krakowie, jak i poza nim – od Wrocławia po Działdowo. Opracowania w dyspozycji autorki.

⁷ Por. np. wypowiedź A. Rottermunda na Kongresie Kultury Polskiej w roku 2000 (*Kongres Kultury Polskiej 2000*, Wrocław–Warszawa 2002, s. 561–564).

⁸ *Menedżer kultury*, red. M. Iwaszkiewicz, Warszawa–Poznań 1995.

⁹ Tamże, s. 7.

głównie na umiejętność radzenia sobie z problemami ekonomicznymi stanowiło w czasach, kiedy powstawała książka, wymóg związany z trudnościami, na jakie natknęli się zarządzający instytucjami kultury w związku z wprowadzeniem reguł gry rynkowej także do sfery kultury. Podkreślanie ekonomicznych umiejętności menedżera obecne jest w definicji Barbary Kożuch, która zajmując się zarządzaniem w sferze publicznej, a więc także w publicznych instytucjach kultury, postrzega menedżerów publicznych jako kierowników „różnego szczebla, których podstawowym zadaniem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne, zarządzanie organizacjami świadczącymi szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości”¹⁰.

Autorzy internetowej strony „Zawody przyszłości”¹¹ zwracają uwagę na jeszcze inny, poza ekonomicznym, zakres zadań zarządzającego w kulturze. Według nich menedżer kultury to „pośrednik między artystami i wielkim biznesem. Orientuje się w problematyce rynku, zna możliwości inwestycyjne firm, odpowiednich ludzi. Menedżer zyskuje sponsorów, dzięki czemu powstają produkcje filmowe, imprezy kulturalne”¹². W tym duchu wypowiada się również Małgorzata Sternal, rozważając możliwości ukierunkowania programów kształcenia menedżerów kultury. Zadaje ona pytania, w których odczytać można bezradność wynikającą z braku jasno i wyraźnie rysującej się odpowiedzi na dylematy: „Kogo kształcić? Polityków? Biznesmenów? Jak przy tym zapewnić niezbędne wykształcenie w dziedzinie danej sztuki, w sferze której porusza się menedżer?”¹³.

Praktyka polskich instytucji kultury jest – jak do tej pory – na ogół rzeczywiście taka, że dyrektorem często zostaje artysta lub pracownik merytoryczny (np. w przypadku muzeów czy galerii). Próbuje on odnaleźć właściwe ścieżki w meandrach rachunkowości, finansów i polityki kadrowej. Tak powołani dyrektorzy nie mają przeważnie przygotowania „biznesowego”, wykazują się natomiast niekiedy wrodzonym talentem do zarządzania. W takim przypadku dyrektor potrafi, podejmując współpracę z odpowiednio przygotowanymi specjalistami, sprawnie i skutecznie kierować powierzoną sobie placówką. Jednakże poszukiwanie wrodzonych talentów kierowniczych lub liczenie na to, że ujawnią się one w trakcie sprawowania powierzonej funkcji, jest zajęciem tyleż beznadziejnym, co i niosącym nadzieję. Zapewne ma ono bowiem źródło w humanistycznym przekonaniu o nieskończonych możliwościach człowieka, które odpowiednio pielęgnowane zawieść mogą każdego na wyżyny. A może wypływa raczej z naiwnego nieco poglądu, że to właśnie aktor zna się najlepiej na teatrze, muzyk na filharmonii, a historyk sztuki na muzeum? Być może właśnie dlatego dyrektorami niekiedy zostają osoby, które potem nie spełniają pokładanych w nich oczekiwań i bywa, że główny ich wysiłek skupiony jest na utrzymaniu stanowiska, nie zaś na rzeczywistym realizowaniu misji instytucji, którą zgodzili się kierować¹⁴.

¹⁰ B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Warszawa 2004, s. 225.

¹¹ www.1praca.gov.pl (odczyt: 12 IV 2006).

¹² Tamże.

¹³ M. Sternal, *Artysta, biznesmen czy urzędnik? Kompetencje menedżera kultury*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 2, s. 167.

¹⁴ Informacje takie uzyskiwane były w trakcie nieformalnych rozmów prowadzonych przez mnie oraz studentów ISP UJ z pracownikami niższych szczebli rozmaitych instytucji kultury. Z przyczyn oczywistych pracownicy ci nie zgadzają się na publikację danych osobowych.

Zakończenie przeglądu określeń mogących pełnić funkcje definicji można by zakończyć sformulowaniem Emila Orzechowskiego, które wprawdzie również nie jest wyczerpujące, wskazuje jednak na obszary nieujmowane w przytaczanych wcześniej określeniach. Oto założyciel polskiej szkoły zarządzania kulturą na zadane przez Barbarę Zalewską pytanie: „Jaki powinien być menedżer kultury na miarę naszych czasów?”, odpowiada: „To człowiek z pasją, który wierzy, że można zrobić coś, co wydaje się niemożliwe, i zarobić na tym całkiem niezłe pieniądze”¹⁵. Jak się wydaje, wypowiedź ta wskazuje przede wszystkim na pozaekonomiczny, duchowy wymiar zarządzania w kulturze. Sformułowane tak zdanie, umieszczenie w nim zysków dopiero jako pochodnych pasji i wiary wskazuje na to, co zdaje się kluczowe dla zarządzania w obszarze kultury. I nie idzie tu wyłącznie o umiejętności swobodnego poruszania się w dziedzinie reprezentowanej przez daną instytucję¹⁶ – to wydaje się dość oczywiste. Podstawowe wydaje się tu zagadnienie o obiekcie owej wiary, innymi słowy o to, w imię czego, w imię jakich wartości podejmuje trud zarządzania.

Należy przypuszczać, że właśnie tej świadomości oczekuje się od zarządzających publicznymi instytucjami kultury. Nie tylko zresztą tego – wydaje się, że oczekiwania społeczne są tu zdecydowane; dyrektorzy instytucji kultury powinni kierować się w swoich decyzjach racjami wyższymi i rzeczywiście zyski ekonomiczne nie powinny mieć pierwszorzędnej ważności. Znajduje to wyraz w zapisach statutowych, w których często umieszczone są informacje o fakcie istnienia instytucji „nie dla zysku”, o jej charakterze „non-profit”, zaś ewentualne dochody przeznaczone mają być na cele statutowe.

W takiej sytuacji trzeba postawić pytanie: jak zarządzający instytucjami kultury mogą się obronić przed swego rodzaju rozdwojeniem, które nakazuje z jednej strony – jak w definicjach podręcznikowych – kierować się racjami ekonomicznymi, z drugiej zaś – zawartymi w dokumentach założycielskich i oczekiwaniach społecznych celami wyższymi. Konieczność podjęcia myślenia nastawionego na ekonomiczne efekty nie wynika wszak wyłącznie z definicji. Wyników takich oczekują również organizatorzy; taką konieczność postrzegają również dyrektorzy instytucji kultury¹⁷. Konieczność łączenia pamięci o celach wyższych z umiejętnością uzyskiwania profitów jest umiejętnością, której wymagać należy od współcześnie zarządzających kulturą.

Szkicu portretu modelowego menedżera kultury można dokonać również poprzez ponowne zdefiniowanie pojęcia „kultura” używanego w nazwie zawodu. Dość oczywiste jest zrozumienie zakresu pojęcia jako instytucjonalnych form takiej aktywności w rozumieniu zawartym w ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej¹⁸. W tym przypadku należałoby raczej używać określenia „menedżer instytucji kultury”. Można jednak nie stosować takiego rozwinięcia, a zamiast tego spróbować zastanowić się nad innym rozumieniem określenia tego, kim jest zarządzający kulturą. Jakie bowiem byłyby konsekwencje, gdyby popatrzeć na kulturę w antropologicznym

¹⁵ Rozmowa B. Zaliwskiej z E. Orzechowskim, strona główna „Forum Akademickiego”, Archiwum nr 6/1999, www.forumakad.pl (odczyt 31 I 2006).

¹⁶ Por. M. Sternal, dz. cyt.

¹⁷ W odniesieniu do muzeów por. np. wypowiedzi Z. Gołubiew, M. Borusiewicz i A. Rotter-munda na Kongresie Kultury Polskiej w roku 2000 (*Kongres...*).

¹⁸ Ustawa z dnia 25 października 1991, Dz.U. z 2001 r., Nr 13, poz. 123; cyt. za: J. Hołda, Z. Hołda, D. Ostrowska, *Prawne podstawy działalności kulturalnej*, Kraków 2005, s. 71 i n.

pojmowaniu tego pojęcia – jako atrybutu człowieczeństwa? Czy człowiek pełniący funkcję menedżera instytucji kulturalnej jest również w jakimś stopniu zarządzającym kulturą w tym ostatnim znaczeniu? Należy przypuszczać, że odpowiedź na to pytanie ma kluczowe znaczenie dla zrozumienia roli menedżera kultury i misji, którą przyszło mu wypełniać.

Próbę odpowiedzi podjąć można, sięgając do definicji zaproponowanej przez A. Kłoskowską: „(...) kultura stanowi wieloaspektową całość, w której drogą analizy wyróżnić można *zinternalizowaną*, tkwiącą w świadomości ludzi warstwę norm, wzorów i wartości; warstwę działań będących *zobiektywizowanym* wyrazem tamtej sfery; warstwę wytworów takich czynności lub innych obiektów stających się przedmiotem kulturowych działań”¹⁹. Jesliby dokonać w tym momencie upraszczającego zabiegu polegającego na połączeniu działań i ich wytworów, uzyskać by można dwuwarstwowy obraz kultury.

Pierwsza – niejako powierzchniowa – jest warstwa wytworów kulturowych, rozumianych tu w najbardziej szerokim znaczeniu, jako artefakty materialne, ale także językowe, duchowe, intelektualne i społeczne. U jej podstaw jest ukryta, nie zawsze uświadamiana warstwa „norm, wzorów i wartości”.

Jak można traktować menedżera kultury w takim, „dwuwarstwowym” jej rozumieniu? Czy jest on jej aktywnym uczestnikiem? Czy można tu mówić o „zarządzaniu kulturą”?

Z pewnością współuczestniczy on w powstawaniu nowych produktów, a więc spektakli, koncertów, wystaw czy wręcz poszczególnych dzieł sztuki. Każdy nowy produkt w znaczeniu rynkowym jest również nowym faktem kulturowym, i w tym sensie można z pewnością mówić o tym, że menedżer kultury jest równocześnie jej twórcą.

Jednak o wiele istotniejsza wydaje się możliwość ewentualnego wpływu, jaki menedżerowie instytucji kultury mogą mieć na głębokie warstwy kultury. Wydaje się bowiem nie do przecenienia istniejąca możliwość wpływania na wartości tkwiące u podstaw kultury. Poprzez zgodę lub niezgodę na wystawianie konkretnych dzieł²⁰ menedżer wprowadza je (lub nie) w obieg społeczny, tym samym zaś włącza w ten obieg wartości tkwiące u ich podstaw. W tym znaczeniu można więc mówić o rzeczywistym „zarządzaniu” kulturą, o wpływie menedżerów na to, jakie wartości będą „obowiązywały” w danych społecznościach. Można odnieść wrażenie, że świadomość tego faktu jest – być może – jednym z istotniejszych wyzwania dla menedżera kultury. Jest to bowiem poniekąd świadomość posiadania rządu dusz.

Dylematy, które mogą się tu pojawiać, są wielce złożonej natury. W założeniu, że osoba zarządzająca instytucją kultury ma być pośrednikiem pomiędzy światem artystów i publicznością²¹, tkwi przekonanie o jej roli jako swoistego mediatora, tłumacza, ale również kogoś, kto po części bierze odpowiedzialność za przedstawiane dzieło. Bodaj w całej historii sztuki wskazać można przykłady artystycznej niezgody na panujący ład oraz próby artystycznego wyrażania tejże niezgody. Przełamywanie barier estetycznych było, jest i zawsze zapewne będzie domeną twórców awangardy, za któ-

¹⁹ A. Kłoskowska, *Kultura*, (w:) *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. Pojęcia i problemy wiedzy o kulturze*, red. A. Kłoskowska, Wrocław 1991, s. 23–24.

²⁰ Spektakli, koncertów, obrazów, instalacji, wystaw *etc.*

²¹ Por. np. poglądy R. Mitchell omawiane przez M. Sternal (dz. cyt., s. 163).

rzymi, w ariergardzie, postępują ci, których uzdolnienia są innej natury. W tym kontekście menedżer ma być tym, który prostuje ścieżki. Co jednak robić, gdy artysta przełamuje bariery etyczne? W którym momencie dyrektor galerii czy teatru może lub powinien podjąć decyzję o niezgodzie na prezentację dzieła? Czy oznacza to wprowadzanie niekiedy cenzury do instytucji kultury?²² Czy menedżerowie mają prostować wszystkie ścieżki?

Najważniejsza jest tutaj świadomość odpowiedzialności, jaka ciąży na zarządzającym instytucją kultury. Nie ma bowiem wątpliwości, że przez wprowadzanie w obieg wartości może on przyczynić się do zmiany kulturowej, „do zmiany jakości życia społecznego”²³. Z tego powodu można strawestować tytuł książki pod redakcją Harrisona i Huntingtona²⁴ i powiedzieć, że *menedżer kultury ma znaczenie*, a jego rola poza sprawowaniem funkcji zarządzania jest rolą bliższą roli animatora kultury w znaczeniu zdefiniowanym przez L. Dyczewskiego. Według niego, animator „dopełnia wiedzę, doświadczenie życiowe oraz przeżycia ludzi, rozbudza ich zainteresowania, ukazuje nowe ideały i wzory życia, prowadzi z nimi dialog nad możliwościami i sposobami rozsądnego zaspokajania ujawnionych i jeszcze ukrytych potrzeb. (...) Metodą jego pracy nie jest komenderowanie ludźmi, lecz uruchamianie drzemających w nich sił. Wartość jego działalności przejawia się nie w tym, co sam wymyśli lub uczyni, lecz w tym, co potrafi wydobyć z ludzi, wśród których pracuje”²⁵. Chciałoby się tu powiedzieć za A. Mencwelem, który zwracając się do adeptów animacji kultury, postuluje: ważne jest „abyś był wrażliwy na cudzą wrażliwość, uczulony na uczucia innych, rozumiejący ich umysły. Abyś był zdolny ich ożywiać, prowadzić, więc – animować”²⁶. W przypadku menedżerów owi „inni” to z jednej strony pracownicy instytucji kultury, z drugiej zaś wszyscy uczestnicy wydarzeń kulturalnych.

Można powiedzieć, że zarządzanie należy przede wszystkim zdefiniować jako *zmienianie*; nawet jeśli chodzi li tylko o zmianę ilościową w przypadku działań produkcyjnych, utrzymywanie *status quo* nie jest pożądane. Ale nade wszystko zarządzanie to *przekształcanie rzeczywistości* w sferze artefaktów, ale także w głębszych pokładach obejmujących wartości. Współcześnie coraz częściej należy mówić o rozumieniu roli kultury w kształtowaniu współczesnego społeczeństwa obywatelskiego, stąd docenienie instytucji i zawodów mających jako przedmiot swoich poczynań tego typu działania. W tym miejscu znajduje się punkt styczności odpowiedzialności menedżera i animatora. M. Kopczyńska, omawiając francuskie trendy w animacji kultury, podkreśla, że „działalność kulturalna polega nie tyle na ‘zachowaniu dziedzictwa’ i ‘upowszechnianiu sztuki’, ile na ‘rozwoju życia społecznego i aktywnego uczestnictwa ludzi w kształtowaniu ich własnego losu’”²⁷.

²² Ostatnimi czasy dyskusje tego typu wracały niekiedy w środkach masowego przekazu w kontekście wystaw w warszawskiej Zachęcie (wystawa „Naziści” P. Uklańskiego), Muzeum Plakatu w Wilanowie (plakat Radykalnej Akcji Twórczej) czy gdańskiej galerii Wyspa, w której swoje prace prezentowała D. Nieznalska, a także krakowskiej galerii Pryzmat (praca W. Cichonia).

²³ Por. poglądy M. Dragevic-Sesic omawiane przez M. Sternal (dz. cyt., s. 163).

²⁴ *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, red. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Poznań 2003.

²⁵ L. Dyczewski, *Kultura polska w procesie przemian*, Lublin 1993, s. 209–210.

²⁶ A. Mencwel, *Przyczyniać się pomalu*, www.animusproject.com (odczyt: 31 I 2006).

²⁷ M. Kopczyńska, *Animacja społeczno-kulturalna. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Warszawa 1993, s. 65.

W kontekście powyższych rozważań kluczowe wydają się pojęcia odpowiedzialności i zaufania. To ostatnie być może istotne jest przede wszystkim w odniesieniu do publicznych instytucji kultury, dysponujących wszak środkami publicznymi. Menedżerowie zaś dzierżący owe klucze są mediatorami między starym a nowym światem, między przeszłością a przyszłością, pospolitością a wzniosłością. Są niczym bohaterowie kulturowi dawnych mitów, którzy wprowadzali w świat człowieka nowe wartości, niejednokrotnie poniekąd kreując ten świat od nowa. Należałoby sobie życzyć, by wszyscy menedżerowie instytucji kultury byli rzeczywiście świadomi swej mocy, a kultura przez nich współtworzona miała u podstaw nieprzemijalne wartości.

