



Beata Reformat

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Polityki Rynkowej i Zarządzania Marketingowego
bref@ue.katowice.pl

FUNKCJE I ZNACZENIE MENEDŻERÓW W ZARZĄDZANIU JEDNOSTKAMI KULTURY W DOBIE KRYZYSU GOSPODARCZEGO

Streszczenie: Zmiany zachodzące na rynku kultury sprawiają, iż obecnie zarządzanie sferą kultury staje się coraz bardziej niezbędne. Jest to jednocześnie zadanie trudne ze względu na specyfikę sektora kultury, jak i kryzys społeczno-gospodarczy odczuwalny przez polskie jednostki kultury. Współczesny menedżer zarządzający tymi podmiotami staje więc przed wieloma wyzwaniami. Celem artykułu jest identyfikacja najważniejszych funkcji, jakie pełnią menedżerowie zarządzający jednostkami kultury w Polsce, jak i ocena ich znaczenia w kontekście rozwoju sektora kultury.

Słowa kluczowe: menedżer kultury, funkcje menedżera kultury, jednostka kultury, kryzys gospodarczy.

Wprowadzenie

W środowisku współczesnej kultury zauważa się w ostatnich latach zjawisko kryzysu gospodarczego, który dotyka większość jednostek kultury w Polsce. Ma ono przy tym dwojaki charakter. Z jednej strony kryzys gospodarczy powoduje budżetowo-finansowe trudności w funkcjonowaniu jednostek z sektora kultury (kryzys w kulturze), zaś z drugiej strony postępuje znacznie trwalszy, bo strukturalny kryzys sektora kultury (kryzys kultury) [Buczek i in., 2009, s. 5].

Powyższy stan sprawia, że wzrasta rola i znaczenie skutecznego menedżera w obszarze kultury. Pełni on wiele istotnych funkcji, które wspomagają i ułatwiają zarządzanie jednostkami kultury. Oprócz typowych dla zarządzania czynności, realizuje on ważną funkcję propagatora, którego powinno wyróżniać ak-

tywne i wszechstronne uczestnictwo w sferze kultury. Zawód menedżera wymaga więc odpowiednich kompetencji i umiejętności zarządczych, ale także realizacji określonych funkcji przyczyniających się do promowania artystów i ich dzieł w otoczeniu, mimo trudnych do funkcjonowania warunków rynkowych.

Za główne cele artykułu przyjęto więc rozpoznanie funkcji i znaczenia menedżerów zarządzających jednostkami kultury w Polsce.

1. Menedżer kultury – pojęcie, pożądane cechy i potencjał rozwojowy

Według źródeł literaturowych pojęcie menedżera pochodzi od angielskiego słowa „manager” – zarządzać, kierować, i oznacza osobę zarządzającą daną jednostką lub wydzielonym obszarem jej działalności [*Słownik Wyrazów Obcych*, s. 708]. Od osoby tej oczekuje się nie tylko posiadania wiedzy merytorycznej oraz doświadczenia, ale również umiejętności zarządzania ludźmi i delegowania zadań.

W naukach o zarządzaniu, jak i w mowie potocznej terminu menedżer używa się z reguły w szerokim znaczeniu. Może nim być każda z osób uznana za zarządzającą organizacją lub jej wyodrębnioną częścią, bez względu na to, jakie miejsce zajmuje w hierarchii organizacyjnej. Zgodnie z tym rozumieniem, pojęcia menedżer używa się w odniesieniu do dyrektora, kierownika, zwierzchnika, czy przełożonego [Porter, Drucker i Peters, 2011].

W zależności od poziomu zarządzania można mówić o następujących rolach menedżera:

- a) strateg – menedżer najwyższego szczebla,
- b) integrator – menedżer średniego szczebla,
- c) fachowiec – specjalista w danej dziedzinie (np. kulturze i sztuce).

Pojęcie menedżera wiąże się ściśle z pojęciem przewodzenia oraz procesem zarządzania. W opracowaniu przyjęto więc, że pod pojęciem „menadżer kultury” rozumie się osobę zarządzającą i kierującą daną jednostką kultury, posiadającą niezbędną wiedzę, doświadczenie, a także nabyte umiejętności pracy w zespole. Termin ten obejmuje zarówno:

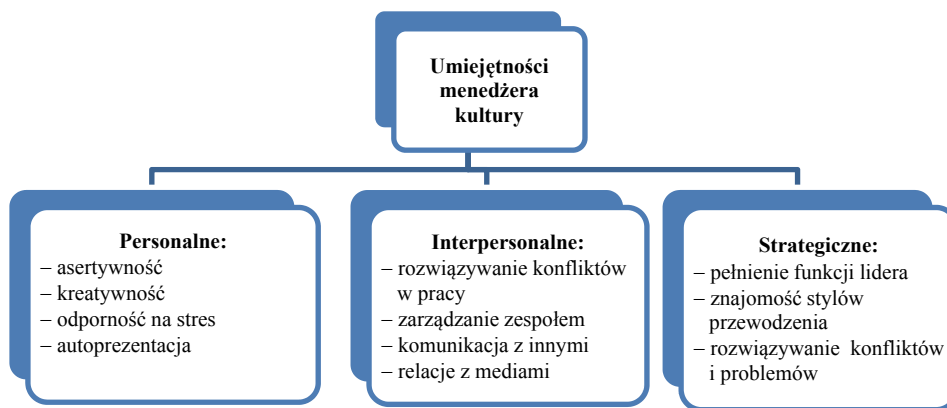
- a) pracowników na wysokich stanowiskach kierowniczych,
- b) właścicieli jednostek kultury, bezpośrednio zaangażowanych w zarządzanie nimi (w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych).

Zarządzanie przez menedżerów sferą kultury wymaga zdefiniowania pojęcia instytucji, które ją tworzą. Według obowiązującej w Polsce od 1991 r. Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, termin „instytucja

kultury” oznacza: „państwową lub samorządową osobę prawną, dla której działalność kulturalna jest podstawowym celem statutowym (niestanowiącym jednocześnie działalności gospodarczej), prowadzona w szczególności w formie: muzeów, biur wystaw artystycznych, galerii i centrów sztuki, bibliotek, domów i ośrodków kultury, świetlic i klubów” [Dz. U. z 2012 r. poz. 406].

Według informacji opublikowanych przez Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, działającego przy Wojewódzkim Urzędzie Pracy w Krakowie, menedżer kultury zajmuje się upowszechnianiem kultury w placówkach kulturalnych, prywatnych firmach, a także w środowisku lokalnym. Powinien on doskonale znać rynek, na którym pracuje, posiadać umiejętności negocjacyjne i łatwość nawiązywania kontaktów. Nieoceniona jest również znajomość przepisów prawnych [*Informacja o zawodzie – menedżer kultury*, 2010, s. 4].

Od menedżera kultury oczekuje się więc określonych cech tworzących jego zawodową sylwetkę oraz potencjał intelektualny, pozwalający na kierowanie i zarządzanie zespołem osób, a także realizowania celów typowych dla jednostek kultury. W grupie pożądanych cech znajdują się takie, jak: duża wrażliwość, uczciwość i wiarygodność, wytrwałość, zaangażowanie i lojalność, umiejętność osiągnięcia zamierzonego celu, wysoki poziom wiedzy, wiara w sukces. Z wymienionymi cechami wiążą się takie zachowania, jak: pozytywne nastawienie do życia i otoczenia, zdolności adaptacyjne, umiejętność komunikowania się, budowania relacji międzyludzkich, pewność siebie oraz samokontrola. Zachowania te wymagają przy tym umiejętności personalnych, interpersonalnych oraz strategicznych [Drucker, 2010; Tomala, 2010] – zob. rys. 1.



Rys. 1. Podstawowe umiejętności menedżera kultury

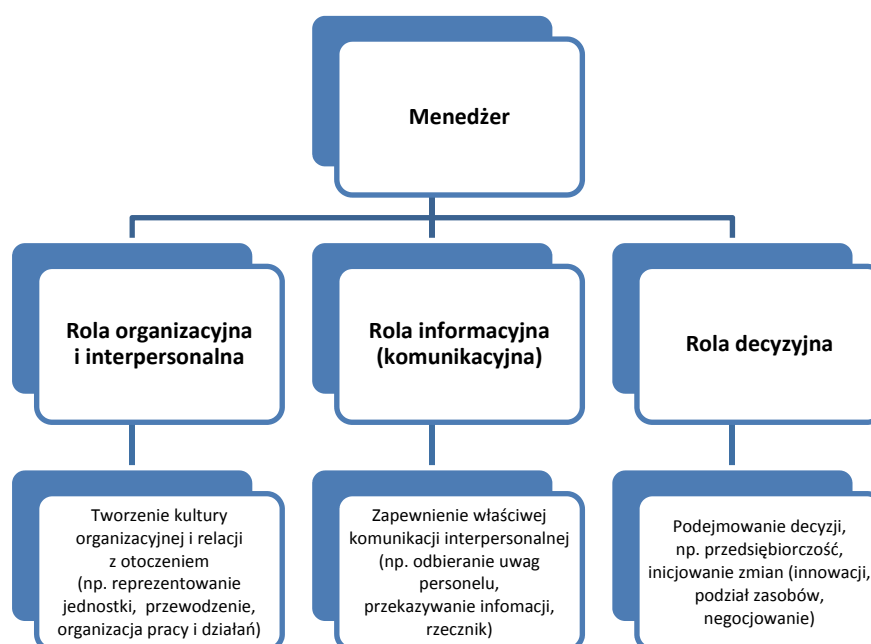
Źródło: Opracowanie na podstawie: [Drucker, 2010; Tomala 2010].

Powyższe umiejętności, jak i predyspozycje osobowościowe powiązane ze sobą kształtują sylwetkę skutecznego i akceptowanego przez inne osoby menedżera jako podmiotu o kluczowym znaczeniu dla rozwoju i funkcjonowania danej jednostki kultury.

Do głównych obowiązków współczesnego menedżera kultury należą:

- a) przygotowywanie projektów kulturalnych (przedsięwzięć i imprez artystycznych);
- b) pozyskiwanie środków finansowych, patronatów (sponsorów);
- c) promocja i informacja na temat realizowanych przedsięwzięć kulturalnych;
- d) kontakt z mediami, klientami zewnętrznymi;
- e) współpraca z lokalnymi, regionalnymi i międzynarodowymi partnerami;
- f) koordynowanie i nadzorowanie pracy podległego zespołu;
- g) prowadzenie edukacji kulturalnej;
- h) animacja życia kulturalnego społeczności lokalnych [*Informacja o zawodzie – menedżer kultury*, 2010, s. 4].

Konkludując, można więc zauważyć, iż menedżer zarządzający instytucją kultury w świetle literatury przedmiotu to podmiot o konkretnym zbiorze kompetencji i umiejętności, zdolny do wykonywania określonych ról (zob. rys. 2) i funkcji w sferze kultury.



Rys. 2. Główne role menedżera zarządzającego sferą kultury

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Drakaki, 2014, s. 327-331].

Wymienione powyżej role menedżerów należy traktować jako kluczowe dla sprawnego zarządzania jednostkami kultury. Odzwierciedlają zdolność samodzielnego, efektywnego i skutecznego działania, a jednocześnie zdolność do pełnienia różnych ról. Wymagają więc zorientowania na wszechstronność zarówno pod względem umiejętności, jak i doświadczenia, elastyczność w działaniu, inicjatywę opartą na przedsiębiorczości oraz rozwój kompetencji. Łącznie elementy te decydują o potencjale współczesnego menedżera zarządzającego instytucją kultury.

2. Specyfika i rodzaj funkcji współczesnych menedżerów w jednostkach kultury

Analizując funkcje menedżerów w jednostkach kultury, nie trudno zauważyć, iż wiążą się one ściśle z warunkami otoczenia, w jakich przychodzi im funkcjonować obecnie na rynku. Te z kolei, jak już wspomniano na wstępie artykułu, determinuje i zaostrza kryzys gospodarczo-finansowy dający się odczuć w sektorze kultury [Hausner, 2009; Kieliszewski i in., 2009]. Sytuacja ta utrudnia efektywne zarządzanie jego jednostkami. Od współczesnych menedżerów oczekuje się więc konkretnych zdolności, umiejętności i kompetencji, ale i realizacji określonych, specyficznych dla sfery kultury funkcji.

Wspomniany kryzys sprawia, że analizowane podmioty pełnią poza tradycyjnymi funkcjami (pożądanymi przez sektor kultury) również inne, nowe z punktu widzenia praktyk zarządzania. Funkcje tradycyjne wynikają z aktywnego uczestnictwa menedżerów w sferze kultury¹, zaś nowe funkcje są efektem wyzwań i możliwości, jakie stwarza dla tych podmiotów kryzys gospodarczo-finansowy (w tym społeczny).

Odnosząc się do pierwszych z wymienionych funkcji, wynikających z uczestnictwa menedżerów w sferze kultury, można wskazać trzy rodzaje funkcji, zaprezentowane w tabeli 1.

¹ W opracowaniu przyjęto za M. Golką, że uczestnictwo menedżera w sferze kultury oznacza wszelki jego kontakt z wytworami kultury oraz zachowaniami kulturowymi i co się z tym wiąże pośredni bądź bezpośredni kontakt z innymi ludźmi. Jego charakter polega na poznawaniu dóbr kultury, przyswajaniu, odtwarzaniu i przetwarzaniu tkwiących w nich wartości [Golka, 2008, s. 122-123].

Tabela 1. Funkcje menedżerów zarządzających jednostkami kultury wynikające z ich uczestnictwa w sferze kultury

Rodzaj uczestnictwa	Typ i charakter funkcji	Charakterystyczne dla menedżera zachowania
Partycypacja aktywna i wszechstronna	aktywna, zorientowana na otoczenie	duża aktywność, podejmowanie wielu kontaktów, obecność świadomych aspiracji, planowanie działań, systematyczność pracy, wykazywanie własnych inicjatyw, obecność działań społecznych oraz twórczo-ekspresyjnych, wyraźne akcentowanie własnego gustu i wyborów
Partycypacja kompensacyjna	ograniczona, zorientowana na wyrównywanie i regulację różnic w stosunku do konkurencji	slabsza aktywność, mniejszy zakres kontaktów i form realizacji zadań, mniejsza regularność podejmowanych inicjatyw, słabe zaangażowanie i brak selektywności pomysłów i działań
Partycypacja sporadyczna i przypadkowa	bierna (minimalizacyjna), zorientowana tylko na bieżące regulacje i działania	minimalizowanie kontaktów z otoczeniem kultury, brak świadomości potrzeby tworzenia relacji, rozwoju własnych aspiracji, gustów, systematycznie realizowanych projektów i działań

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Iwaszkiewicz, 1995, s. 19].

Zaprezentowany powyżej podział funkcji menedżerów jako sens analizy przyjmuje rodzaj uczestnictwa w sferze kultury. W literaturze fachowej pojęcie to określane jest jako tzw. kulturowa partycypacja. Jej funkcja polega przede wszystkim na respektowaniu przekonań tworzących kultur oraz odtwarzaniu ich w czasie [Zamiara, 2001, s. 11-18]. Aktywne uczestnictwo w kulturze przyczynia się więc do współtworzenia przez menedżerów określonej zbiorowości społecznej i dostosowaniu ofert kulturowych do jej oczekiwań, przekonań i rzeczywistych potrzeb. Wyzwania te wyznaczają istotę, stopień zaangażowania i charakter działań podejmowanych przez menedżerów zarządzających jednostkami kultury.

Implementacja aktywnej funkcji menedżerów do sfery kultury pociąga za sobą konieczność realizacji innych, ważnych funkcji z punktu widzenia rozwoju sektora kultury. Wśród nich kluczowa wydaje się funkcja propagatora, w której menedżer poprzez swoją aktywną postawę oraz wszechstronne uczestnictwo w sferze kultury buduje w sposób świadomie zamierzony tożsamość i wizerunek własnej jednostki. Funkcja ta wymaga otwarcia na zmiany, nowe koncepcje zarządzania, ale również nieustannego poszukiwania nowych przejawów działań twórczych i wspierania innowacyjnych pomysłów w ramach szeroko pojętej kultury. Realizacji tej funkcji towarzyszą ponadto istotne cele społeczne (np. promowanie artystów, przedstawień teatralnych, dzieł literackich, ich autorów, itp.), dzięki którym następuje kształtowanie aktywnego uczestnictwa społeczeństwa w życiu kulturalnym oraz edukacja kulturalna.

Z tym ostatnim aspektem wiąże się kolejna z ważnych dla menedżerów zarządzających jednostkami kultury funkcja, określana jako marketingowa. Jej zakres zadań jest niezwykle szeroki. Sprowadza się do realizacji procesu zarządzania poprzez spełnienie określonych czynności polegających na badaniu rynku, pozyskiwaniu wiedzy o nabywcach, ich potrzebach, kształtowaniu tych potrzeb, badaniu konkurencji oraz strategicznym działaniu na rynku [Iwaszkiewicz, 1995, s. 30]. Wymienione działania polegają na wykorzystaniu potencjału narzędziowego, jakim dysponuje współczesna praktyka marketingu² [Żabiński, 2007, s. 36-37].

Funkcja marketingowa wiąże się ściśle z uwarunkowaniami ekonomicznymi rynku kultury. Wiedza o tym, jak kształtuje się aktywność kulturalna społeczeństwa, determinuje bowiem rodzaj i skalę popytu na dobra i usługi kulturalne. Pociąga to za sobą konieczność badań uwarunkowań tego rynku, w tym szczególnie struktury oraz intensywności potrzeb i zachowań konsumenckich, które mają wpływ na wielkość popytu oraz sprzedaż oferty jednostek kultury w Polsce. Badania te pozwalają pozyskać wiarygodne informacje o rynku kultury, niezbędne menedżerom w podejmowaniu właściwych decyzji i działań, ograniczając przy tym ryzyko błędów.

Znajomość technik i zachowań marketingowych umożliwia z kolei menedżerom nawiązywanie kontaktów z ludźmi, umiejętność słuchania i interpretacji, oddziaływanie na świadomość odbiorców produktów kultury i nakłanianie ich do udziału w organizowanych wydarzeniach, czy imprezach kulturalnych. W wyzwaniach tych pomaga stosowanie różnych narzędzi promocji, zarówno tych podstawowych (klasycznych), jak i opartych na nowoczesnych technikach komunikacji medialnej. Efekty tych działań przekładają się na sprzedaż produktów artystycznych, a więc rzeczywiste wyniki pracy menedżerów, ale równocześnie wpływają na prawidłowy rozwój psychiczny odbiorców docelowych tych działań.

Z wymienioną powyżej funkcją w ścisłym związku pozostaje kolejna z funkcji menedżerów kultury, określana jako organizacyjna. Polega ona na wykonywaniu takich czynności, jak:

- ustalenie niezbędnego zakresu pracy, którego wykonanie jest warunkiem realizacji założonych przez jednostkę kultury celów;
- podział zadań jednostki na ogólne i szczegółowe;
- łączenie w logiczny i sprawny sposób obszarów pracy zatrudnionych w jednostce kultury osób;

² W literaturze naukowej z zakresu marketingu i zarządzania występuje wiele koncepcji marketingowych, które różnią się dysponowanym potencjałem narzędziowym. Zakres i „głębokość” ich implementacji do praktyki biznesowej, jak zauważa L. Żabiński, są bardzo zróżnicowane, nawet w rozwiniętych zachodnich gospodarkach rynkowych, tym bardziej w rozwijającej się gospodarce rynkowej w Polsce.

- ustalenie mechanizmów koordynacji części składowych organizacji;
- kontrola rozwiązań organizacyjnych i ich korygowanie w celu utrzymania lub zwiększenia poziomu jej sprawności [Borowiecki, 2005; Lewandowski, 2013].

Należy podkreślić, iż właściwa organizacja pracy przekłada się na sprawność, efektywność i skuteczność ogółu działań realizowanych w danej jednostce kultury. Posiada zatem ważne zalety usprawniające pracę, a przede wszystkim komunikację pomiędzy menedżerem a zatrudnionymi przez niego specjalistami. Dzięki temu zwiększa się możliwość szybkiego podejmowania decyzji, skraca się droga przepływu informacji, łatwiej utrzymać dyscyplinę, a co najważniejsze występuje przejrzysty zakres odpowiedzialności i kompetencji [Hausner, 2009, s. 41-49]. Jednocześnie działania te stwarzają dla menedżerów kultury możliwość wykazania umiejętnej organizacji i zarządzania w jednostkach kultury.

Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, iż współczesny menedżer zarządzający jednostkami kultury w Polsce staje przed wieloma wyzwaniami, jakie stwarza sektor kultury i jego otoczenie. Z tego względu opisaną problematykę uznano za niezwykle interesującą poznawczo.

W dobie obecnego kryzysu, rosnącej konkurencji oraz wzrostu i zmienności potrzeb społecznych, instytucje kultury zmuszone są do poszukiwań coraz bardziej efektywnych i kreatywnych menedżerów. Celem artykułu była więc prezentacja najważniejszych funkcji menedżerów zarządzających jednostkami kultury w Polsce oraz pokazanie ich znaczenia w kontekście rozwoju sektora kultury.

Poddając ocenie specyfikę oraz rodzaj funkcji, jakie pełnią współcześni menedżerowie zarządzający jednostkami kultury, można stwierdzić, iż ich rola w sektorze kultury jest niezwykle ważna i odpowiedzialna. Stawiane przed nimi zadania mają często charakter interdyscyplinarny, co wymaga wszechstronnej wiedzy, umiejętności, kompetencji, doświadczenia, a niejednokrotnie także talentu oraz dobrego gustu. Realizacja funkcji, które wymieniono w artykule, opiera się na wiedzy z zakresu wielu dyscyplin naukowych, m.in. zarządzania, marketingu, socjologii, ekonomii oraz kultury i sztuki.

Reasumując, należy podkreślić, iż w tekście ograniczono się do analizy tylko głównych, czyli wiodących funkcji badanych podmiotów. W praktyce gospodarczej występuje dużo więcej funkcji, realizowanych przez menedżerów w jednostkach kultury. Ich specyfika zależy od wielu czynników, m.in. wielkości danej jednostki, liczby zatrudnionych w niej osób, profilu i programu działań,

jak i jeszcze innych uwarunkowań (zarówno natury wewnętrznej, jak i zewnętrznej), które tworzą określone warunki dla funkcjonowania opisywanych podmiotów w Polsce. Zdiagnozowanie tych funkcji mogłoby się wydawać interesującym problemem badawczym na przyszłość, z uwagi na uzupełnienie i poszerzenie wiedzy w zakresie analizowanej i opisywanej w artykule problematyki.

Literatura

- Borowiecki R. (2005), *System regulacji w kulturze – finansowanie, zarządzanie, współdziałanie*, Oficyna Wydawnicza ABRYS, Kraków.
- Buczek M. i in. (2009), *Kultura w kryzysie czy kryzys w kulturze*, Raport przygotowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Kraków.
- Drakaki M. (2014), *The Role of the Professional Culture Manager in the Creation, Development and Sustainability of a Museum*, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 147.
- Drucker P.E. (2010), *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Golka M. (2008), *Socjologia kultury*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Hausner J. (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?* [w:] J. Sójka (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009.
- Informacja o zawodzie – menedżer kultury* (2010), Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie, Tarnów.
- Iwaszkiewicz M., red. (1995), *Menedżer kultury*, Centrum Animacji Kultury Ośrodek Badania Rynku, Warszawa-Poznań.
- Kieliszewski P., Landsberg P., Poprawski M., Sójka L., red. (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Lewandowski M. (2013), *Zarządzanie strategiczne w instytucjach kultury*, Wydawnictwo Con Arte, Katowice.
- Porter E.M, Drucker P.E., Peters T. (2011), *Klasyka zarządzania. Światowe autorytety biznesu*, MT Biznes, Warszawa.
- Słownik Wyrazów Obcych* (1995), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Tomala A. (2010), *Wizerunek współczesnego menedżera II*, „Network Magazyn”, nr 12.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Dz. U. z 2012 r. poz. 406.
- Zamiara K. (2001), *Partycypacja kulturowa – punkt widzenia behawioryzmu oraz społeczno-regulacyjnej koncepcji kultury* [w:] B. Kotowa, J. Sójka, K. Zamiara (red.), *Kultura jako przedmiot badań*, *Studia filozoficzno-kulturoznawcze*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Żabiński L. (2007), *Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania. Istota, sposoby identyfikacji, systematyka* [w:] T. Żabińska, L. Żabiński (red.), *Zarządzanie marketingowe. Koncepcje marketingu a praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe AE, Katowice.

FUNCTIONS AND IMPORTANCE OF MANAGERS IN MANAGEMENT UNITS OF CULTURE IN THE AGE OF THE ECONOMIC CRISIS

Summary: Changes in the market culture make the current management of the cultural sphere is becoming more and more necessary. It is also a difficult task due to the nature of the cultural and socio-economic crisis felt by the Polish unit of culture. The modern manager managing these entities, it becomes so many challenges. The aim of the article is to present the most important functions to perform managers managing cultural units in Poland, as well as to show their importance in the context of the development of the cultural sector.

Keywords: culture manager, functions of manager, the unit culture, economic crisis.