

*Ilona Madejczyk*

## **O animatorach i menedżerach kultury (projekt Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę”: Młodzi Menedżerowie Kultury)**

### **Inicjatywy inicjatora – o projekcie Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę”**

Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” istnieje od 2002 roku. Siedziba Towarzystwa mieści się w centrum Warszawy, jednak prowadzone projekty społeczne obejmują swym zakresem całą Polskę. Główną metodą działania Towarzystwa jest edukowanie i aktywizowanie młodzieży poprzez sztukę. Zamierzone cele osiągane są w trakcie organizowanych działań artystycznych, takich jak np. warsztaty teatralne czy fotograficzne. Projekty są zróżnicowane pod względem tematyki, jak również wieku adresatów. Prowadzą do osiągnięcia celów, takich jak: wyrównywanie szans edukacyjnych osób z małych miejscowości, promowanie sztuki alternatywnej, kształtowanie postaw tolerancji wobec różnic rasowych, etnicznych i religijnych. Ponadto Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” zajmuje się organizacją cykli szkoleń dla młodzieży pragnącej animować swoje środowiska lokalne<sup>1</sup>.

Jeden z realizowanych przez Towarzystwo projektów nosi nazwę Młodzi Menedżerowie Kultury. Inicjatywa ta powstała z myślą o młodych ludziach, którzy chcą animować społeczność lokalną w swoich miejscowościach. Całość przedsięwzięcia przebiega w kilku etapach. Pierwszym z nich jest elektroniczny nabór wniosków nadsyłanych przez pragnącą wziąć udział w projekcie młodzieży z całego kraju. We wnioskach tych, przyszli młodzi menedżerowie opisują m.in. swój pomysł na aktywizację

---

<sup>1</sup> D. Borodaj, *Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” – przestrzeń twórczego działania*, [w:] „Trzeci Sektor” 2009, nr 19, Warszawa 2009, s. 54.

lokalnego społeczeństwa oraz plan jego realizacji. Na podstawie nadesłanych zgłoszeń komisja wybiera dwadzieścia najlepszych osób. Przyszli młodzi menedżerowie zapraszani są na odbywające się w Warszawie kilkudniowe szkolenie, podczas którego spotykają się ze znanymi animatorami warszawskimi, a także uczą się jak udoskonalić swój pomysł. Po powrocie do swych miejscowości mają kilka tygodni na nanieśnienie ewentualnych poprawek do wcześniej zgłoszonego pomysłu. Najciekawsze, ale także najlepiej opracowane pomysły zostają nagrodzone przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych grantem w wysokości ok. 1500 zł, który w całości winien być przeznaczony przez Młodego Menedżera Kultury na realizację danego projektu. Od tego momentu rozpoczyna się samodzielna praca młodych osób, które debiutują w roli animatora i menedżera kultury<sup>2</sup>.

Młodzi Menedżerowie Kultury, choć nadal pozostają pod opieką Towarzystwa Inicjatyw Twórczych E, muszą teraz samodzielnie zorganizować wszystko to, co do tej pory jawiło się tylko i wyłącznie w ich głowach. Jest to niebywale trudne zadanie, zwłaszcza dla osób, które nigdy wcześniej nie zarządzały projektem. Napawać może trudności na wielu polach, takich jak np. realizacja budżetu czy kontakty interpersonalne. W trakcie takiej pracy pojawiają się czynniki, które mogą motywować (czynniki motywujące) oraz takie, które mogą deprymować (czynniki demotywujące) Młodych Menedżerów Kultury.

## Motywacja – rodzaje i przejawy

Motywowanie według Jamesa Stonera jest procesem kierowniczym polegającym na wywieraniu wpływu na zachowania ludzi. Istotne jest uwzględnienie wiedzy o tym, co powoduje takie, a nie inne postępowanie człowieka<sup>3</sup>.

Michael Armstrong tłumaczy motyw jako powód robienia czegoś, a motywację jako dziedzinę zajmującą się czynnikami wpływającymi na ludzi tak, by zachowywali się w określony sposób. Czym innym jest z kolei motywowanie siebie, które Armstrong definiuje jako niezależne wytyczenie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na poruszenie się w tym kierunku. Wg niego ludzie są motywowani wtedy, gdy spodziewają się, że poprzez obrany sposób postępowania osiągną zamierzone cele lub otrzymają cenną nagrodę, czyli taką, która zaspokoi ich potrzeby<sup>4</sup>.

Omawiając teorię motywacji należy zwrócić uwagę na kilka podstawowych założeń: 1) motywację uznaje się powszechnie za coś pozytywnego; 2) motywacja jest tylko jednym z czynników składających się na efektywność jednostki, równie ważne

<sup>2</sup> Zob. [www.tit.home.pl](http://www.tit.home.pl)

<sup>3</sup> J. Stoner, E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 2001, s. 426.

<sup>4</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2003, s. 106–107.

są uzdolnienia, dostępne zasoby czy warunki pracy; 3) motywacja jest czynnikiem zmiennym, który w trakcie wykonywania działań ulega zmniejszeniu i należy go uzupełniać; 4) motywacja może być narzędziem zarządzania, dzięki któremu możliwe jest odpowiednie przydzielanie zadań<sup>5</sup>.

Armstrong pisze o różnorodnym charakterze motywacji w pracy, podając za przykład osoby samodzielnie odnajdujące motywację w wykonywaniu danej pracy. Przyciąca też bodźce, które jednoznacznie pozytywnie wpływają na człowieka (płaca, awans, pochwała). W ten sposób rozróżnił motywację wewnętrzną (samoczynne bodźce sprawiające, iż ludzie zachowują się w określony sposób) od zewnętrznej (nagrody oraz kary). Armstrong twierdzi, iż osoby stosujące motywację zewnętrzną mogą osiągnąć natychmiastowe skutki, które jednak zwykle są nietrwałe. Osoby posługujące się motywacją wewnętrzną, mają szansę na uzyskanie głębszych i trwalszych rezultatów, ponieważ wykorzystują wrodzone, a nie nabyte cechy jednostek<sup>6</sup>.

### **Czynniki motywujące i demotywujące u badanych przypadków – rezultaty badań**

Przeprowadzony projekt badawczy miał na celu ustalenie czynników motywujących i demotywujących, pojawiających się podczas pracy młodego menedżera kultury, a następnie wyprowadzenie wniosków – informacji zwrotnych dla poszczególnych sektorów mających wpływ na pracę młodego menedżera, tak by w przyszłości zminimalizować czynniki demotywujące a maksymalizować czynniki motywujące. Badania realizowano w kwietniu oraz w maju 2009 roku. Fundament analiz stanowiły wywiady z wybranymi beneficjentami piątej edycji projektu *Młodzi Menedżerowie Kultury* – osobami, które prowadziły autorski projekt w swojej miejscowości. Analizie poddano również wytwory będące efektem przeprowadzonych przez młodych menedżerów kultury działań.

Wywiady przeprowadzono z czterema uczestnikami piątej edycji programu *Młodzi Menedżerowie Kultury*. Pierwszym z nich był mieszkaniec Świdnika – Tomasz Bylina, którego projekt nosił nazwę „Domowa Kronika Filmowa”. Był to cykl warsztatów filmowych, w trakcie których powstawały krótkie formy filmowe autorstwa uczestników projektu<sup>7</sup>.

Kolejnym uczestnikiem był mieszkający w Bychawie, Tomasz Hanaj, który zrealizował projekt pod nazwą „Co było, a nie jest”. Nadrzędnym celem tego projektu było pozyskanie archiwalnych zdjęć miasta, jak również zaanimowanie mieszkańców miasta

<sup>5</sup> J. Stoner..., s. 427.

<sup>6</sup> M. Armstrong..., s. 109–110.

<sup>7</sup> Zob.: <http://domowakronikafilmowa.blogspot.com>

do stworzenia oryginalnej wystawy, na której dawne fotografie Bychawy, skontrastowane zostały z aktualnymi zdjęciami tych samych miejsc<sup>8</sup>.

W badaniach uczestniczyła także Joanna Surma, mieszkanka wsi Chybnie. Tytuł jej projektu brzmiał: „NieChybnie – niebanalna sztuka użytkowa”. Pomysł Joanny bazował na warsztatach designerskich, których celem była nauka twórczego recyklingu, tj. tworzenia sztuki ze śmieci. Projekt miał uzmysłowić mieszkańcom, że każdy jest w stanie wykonać ciekawą pracę z niczego, zmieniając przy tym nie tylko otoczenie ale i światopogląd<sup>9</sup>.

Uczestniczką programu Młodzi Menedżerowie Kultury była również autorka niniejszego tekstu. Badanie autoetnograficzne objęło projekt „Filmoffo”, realizowany w Niedrzwicy Dużej. Przedsięwzięcie to było cyklem warsztatów z zakresu pisania scenariusza, reżyserii oraz operatorki filmowej. Uczestnicy, którzy odbyli szkolenie mieli za zadanie stworzyć własny film na dowolnie wybrany temat.

## Czynniki motywujące

Przeprowadzone badania wykazały szereg czynników motywujących oraz demotywujących w pracy menedżera. Czynniki motywujące podzielić można na te, które są powtarzalne oraz indywidualne, które często zależne są od konkretnej jednostki.

Podstawowym czynnikiem motywującym, na który zwrócili uwagę wszyscy badani jest wewnętrzna potrzeba działania. Młodzi animatorzy są często pełni energii oraz otwarci na nowe wyzwania. Wewnętrzna potrzeba działania przejawia się poprzez ich aktywność, jest cechą, która potrafi zdominować pozostałe czynniki, również te demotywujące.

Osobowość koordynatora – to kolejny element motywujący badanych do działania. W przypadku projektu Młodzi Menedżerowie Kultury, koordynatorem głównym była pracująca dla Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę” Agnieszka Pajączkowska. W opinii badanych, była kimś, dla kogo chciało się zrobić dobry projekt. Jedna z badanych osób powiedziała: „Agnieszka jest ekstra. Ciągłe się uśmiecha, ma wiele pozytywnej energii i chyba nigdy nie bywa smutna. Była bardzo pomocna w kontaktach, podnosiła na duchu, pomagała rozwiązywać problemy”.

Pośród powtarzalnych czynników motywujących pojawiło się także: zadowolenie uczestników, czyli konkretne informacje zwrotne od uczestników projektów o ich zadowoleniu z udziału w danym wydarzeniu, bądź pośrednio wyrażane emocje mające pozytywny wydźwięk.

Nie bez znaczenia dla młodych animatorów okazało się także zainteresowanie mediów. Ich aktywność pozwala utrzymać nie tylko zainteresowanie wśród potencjal-

<sup>8</sup> Zob. <http://cobyloaniejest.blogspot.com>

<sup>9</sup> Zob. <http://niechybnie.blogspot.com>

nych uczestników lub widzów danego wydarzenia, ale również podnosi morale animatorów. Jeden z nich przyznał: „Po wysłaniu informacji do prasy z niecierpliwością sprawdzałem wszystkie serwisy internetowe, żeby zobaczyć czy pojawiła się jakaś informacja”. Odpowiedź ta świadczy o tym, że zainteresowanie prasy lub jego brak jest silnym czynnikiem odpowiednio: motywującym lub demotywującym młodych menedżerów.

Oprócz wymienionych przez badanych powtarzalnych czynników motywujących, warto zwrócić uwagę na czynniki indywidualne, związane bezpośrednio z konkretnym menedżerem.

Wsparcie władz lokalnych zostało docenione i pozytywnie wpłynęło na jednego z młodych menedżerów. Wsparcie to może przejawiać się poprzez pomoc finansową jak i rzeczową. Obecność podczas wydarzeń lub nawet sama aprobata ze strony np. wójta gminy podnosi prestiż wydarzenia – jak również morale animatora.

Innym, interesującym czynnikiem motywującym, który pojawił się podczas badań, była chęć działania na rzecz konkretnego środowiska lokalnego. Podczas wywiadu jedna z uczestniczek projektu wyznała: „Jestem stypendystką Fundacji Zofii i Władysława Pokusów z Krakowa, fundacja ta wspiera młodzież pochodzącą z niewielkich miejscowości, w zamian oczekuje naszego działania. Staram się sprostać tym oczekiwaniom, to wyraz mojej wdzięczności za ich pomoc”.

Czynnikiem, który wskazał inny z badanych, była chęć zdobycia doświadczenia zawodowego, doskonalenia swoich umiejętności oraz zdobywania nowych w trakcie prowadzonych działań. Z czynnikiem tym związana jest też chęć zaistnienia na lokalnym rynku pracy, które możliwe jest w trakcie realizowania projektu.

### **Czynniki demotywujące**

W pracy młodego menedżera pojawiają się także czynniki demotywujące. Są one, podobnie jak czynniki motywujące, powtarzalne lub indywidualne.

Pierwszym z demotywujących czynników powtarzalnych są pojawiające się trudności z organizacją wspierającą. Funkcję takiej organizacji w programie Młodzi Menedżerowie Kultury pełniły gminne bądź miejskie ośrodki kultury. Trudności pojawiały się na wielu płaszczyznach i na różnych etapach prowadzenia Projektu. Zwykle oscylowały wokół braku zainteresowania i chęci niesienia pomocy młodemu animatorowi. Oto wypowiedź jednej z przebadanych osób: „Bardzo trudno było mi otrzymać jakąkolwiek pomoc ze strony GOKSiRu, mimo, że o swoich działaniach informowałam na bieżąco zdarzały się sytuacje dziwne. W pewnym momencie zniknęła kamera, bez której nie mogliśmy filmować. Po pewnym czasie okazało się, że jeden z pracowników pożyczył ją znajomemu na wakacje. Ja i uczestnicy warsztatów zostaliśmy zmuszeni czekać na nią miesiąc”.

Kolejnym czynnikiem demotyującym były tzw. problemy techniczne. Mimo iż w dużej mierze nie zależały one od animatorów lub uczestników – były w stanie skutecznie zdeprymować do działania.

Czynnikiem demotyującym, nad którym warto jest się dłużej zastanowić była nieodpowiedzialne zachowanie uczestników projektów. Przejawiało się ona zwłaszcza w zachowaniach młodzieży, która nie brała odpowiedzialności za swoje decyzje. Zapisani na warsztaty uczestnicy nie pojawiali się na zajęciach, blokując tym samym miejsca innym chętnym. Z czynnikiem tym łączy się również brak zaangażowania. Oto przykład: „Gdy spotkaliśmy się, aby posegregować i umyć śmieci pojawiło się bardzo mało osób, właściwie na 15 osobową grupę zajmującą się projektem pojawiły się 3 osoby, a w efekcie końcowym zostałam ja i jedna dziewczyna z grupy. To chyba było dla mnie najtrudniejsze, zwątpiłam w sens moich działań. Zaczynałam wątpić czy projekt wypali”.

Ostatnim powtarzalnym czynnikiem demotyującym, jaki pojawił się podczas przeprowadzonych badań był nadmiar obowiązków. Młodzi menedżerowie oprócz prowadzenia podstawowej księgowości, planowania budżetu i zaopatrzenia, organizowania warsztatów, werbowania chętnych, wykonywania działań marketingowych, czy informowania mediów mieli też w zakresie swych obowiązków prowadzenie specjalnie stworzonego bloga oraz twittera, gdzie należało opisywać, możliwie jak najczęściej, postęp ich działań.

Poza powtarzalnymi czynnikami demotyującymi pojawiły się również czynniki indywidualne.

Nabór osób chętnych do udziału w realizowanym projekcie jest jednym z zadań młodego menedżera. Musi on zatem przeanalizować lokalną społeczność i stworzyć optymalny sposób werbowania uczestników. Niestety, mimo wielu starań, chętnych brakuje, co jest istotnym czynnikiem zniechęcającym do działania.

Inny czynnikiem deprymującym, który pojawił się w badaniach był brak zainteresowania ze strony władz lokalnych. W jednym z wywiadów badana osoba wyznała: „Przygotowałam specjalne zaproszenia dla wszystkich pracowników Urzędu Gminy, Gminnego Ośrodka Kultury oraz dyrekcji Szkoły Podstawowej – niestety na uroczystym pokazie nie pojawił się nikt z zaproszonych. To było bardzo nieprzyjemne doświadczenie”.

## **Zakończenie – wnioski i postulaty**

Wyniki przeprowadzonych badań, oprócz konkretnych czynników motywujących i demotyujących, wskazały na sektory, których działanie w sposób szczególny wpływa na pracę młodego menedżera kultury. Wśród sektorów tych wymienić należy: organizację inicjującą projekt tj. Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”, organizacje

wspierające, władze lokalne oraz media. Wyniki zrealizowanego projektu badawczego ujęte zostały w formie postulatów dla wyżej wymienionych sektorów.

### **Postulaty dla Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę”**

Jak wykazują badania, jednym z najważniejszych czynników motywujących jest postawa osób koordynujących projekt, ich osobowość oraz życzliwe podejście do debiutującego animatora. To właśnie koordynator znajduje się najbliżej młodego menedżera, dlatego też jego działania powinny mieć charakter nie tylko kontrolujący, ale przede wszystkim – motywujący i wspierający.

Pojawiające się sygnały o nadmiarze obowiązków powinny doprowadzić do rozważenia ich redukcji. Debiutujący menedżer powinien skupić się na zadaniach, które są absolutnie konieczne do pomyślnego wykonania zadania. Wszelkie dodatkowe obowiązki mogą przytłaczać oraz demotywować do dalszej pracy.

Wyniki mówiące o nadmiarze obowiązków oraz poczuciu osamotnienia obligują do refleksji nad możliwością pracy w zespołach kilkuosobowych. Podział obowiązków oraz wsparcie ze strony współpracownika mogłoby okazać się dużym ułatwieniem dla młodych menedżerów kultury.

### **Postulaty dla organizacji wspierających**

Organizacja wspierająca podpisując umowę z młodym menedżerem kultury winna być świadomą swej funkcji, którą określa już sama jej nazwa. Organizacja wspierająca ma zatem zadanie wspierania menedżera w jego pracy nad projektem. Pomoc ta nie powinna kończyć się w momencie złożenia podpisu na umowie przez reprezentanta danej organizacji, powinna być aktywnym działaniem ukierunkowanym na współpracę z młodym animatorem. Działanie to powinno również obejmować wsparcie duchowe, które debiutującym menedżerom jest szczególnie potrzebne.

Istotnym elementem jest również stanowisko organizacji wspierającej wobec młodego menedżera kultury. Współpraca tych dwóch podmiotów powinna mieć charakter partnerski, który w znaczący sposób ułatwia współpracę oraz bezpośredni kontakt.

### **Postulaty dla władz lokalnych**

Władze lokalne pełnią w środowiskach lokalnych szczególną rolę. Ich kompetencje oraz decyzje jakie podejmują, skupiają zainteresowanie opinii publicznej. Naturalnym jest zatem, iż zainteresowanie władz lokalnych działaniami młodego menedżera kultury podnoszą jego poczucie wartości i mobilizują do dalszej pracy, a także powodują wzrost zainteresowania opinii publicznej.

Ponadto, władze lokalne np. urząd gminy, dysponują budżetem na promocję kultury w danym regionie, mają zatem możliwość dofinansowania działań młodego me-

nedżera. Warto podkreślić, że młodych animatorów cieszy również pomoc rzeczowa np. w postaci gadżetów z herbem miasta, bądź gminy.

### **Postulaty dla mediów**

Media, podobnie jak lokalne władze, przyczyniają się do wzrostu zainteresowania opinii publicznej działaniami młodych menedżerów kultury.

Dodatkowo, skupienie mediów na konkretnym projekcie może zostać rozszerzone na inne działania danego menedżera, innych menedżerów lub np. na wydarzenia niskobudżetowe w ogóle. Nagłośnienie projektu w prasie, radiu czy telewizji dodaje całemu wydarzeniu splendoru, a samemu menedżerowi pomaga w pozyskaniu potencjalnych odbiorców bądź sponsorów projektu. Wsparcie prasy lokalnej działa mobilizująco, a niekiedy wręcz nobilitująco na menedżera.

Zrealizowany projekt badawczy wskazał jedynie na podstawowe czynniki motywujące i demotywuujące w pracy młodego menedżera, oparty był wyłącznie o uczestników programu Młodzi Menedżerowie Kultury realizowanego przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”. Zagadnienie to wymaga dalszych, poszerzonych badań, w oparciu o inne, licznie pojawiające się projekty kulturalne. Badania takie pozwoliłyby na pełniejszy opis analizowanego zjawiska. Wyniki te mogą okazać się bardzo interesujące, zwłaszcza iż mimo rozwijającej się teorii zarządzania, dostrzegalny jest brak badań i publikacji na temat motywacji w sektorze non-profit.