

WSTĘP

We współczesnej rzeczywistości społeczno-gospodarczej coraz istotniejszego znaczenia nabiera zarządzanie projektami. Wiele przedsięwzięć realizowanych przez firmy i podmioty publiczne przyjmuje postać projektów, a zatem złożonych kompleksów czynności, których założenia i działania – zaplanowane w określonym horyzoncie czasowym – prowadzą do realizacji określonych celów i wypracowania zdefiniowanych uprzednio efektów. Projekty podejmują także instytucje i inne podmioty kultury: coraz częściej takim mianem określa się realizowane spektakle, przygotowywane koncerty, wystawy, eventy artystyczne czy produkowane filmy. Zarządzanie projektem, kiedyś traktowane jako „dodatek” do działalności różnego typu organizacji, rozwinęło się w osobną, samodzielną dziedzinę, dysponującą własnym zapleczem teoretycznym oraz odrębnymi metodami i technikami. Karen Tate, była członkini zarządu Project Management Institute, stwierdziła, iż „zarządzanie projektem bez odpowiednich umiejętności jest jak rozgrywanie meczu piłki nożnej bez planu gry”¹. Właściwe prowadzenie projektów, wykorzystujące określone instrumentarium narzędzi i założeń menedżerskich z zakresu zarządzania projektami, jest elementem decydującym o sprawnym, efektywnym i skutecznym funkcjonowaniu i rozwoju większości współczesnych organizacji, w tym także tych działających w sferze kultury.

Projekty realizowane przez instytucje kultury oraz inne podmioty działające na rynku kulturowym są zazwyczaj przedsięwzięciami w swej istocie bardzo złożonymi i zaawansowanymi logistycznie. Przygotowanie premiery spektaklu, wyprodukowanie filmu czy realizacja koncertu wymagają podjęcia wielu czynności o charakterze artystycznym, organizacyjnym, technicznym, prawnym: od napisania scenariusza, przez skompletowanie zespołu twórców i realizatorów, zawarcie z nimi stosownych umów, wykonanie reżyserii, zaprojektowanie i zbudowanie scenografii, wykonanie kostiumów, po promocję, zapewnienie dystrybucji, organizację widowni czy zabezpieczenie imprezy masowej, jeśli wydarzenie kulturowe ma taki charakter. Dlatego też projekty podejmowane i urzeczywistniane w sferze twórczości artystycznej wymagają specyficznego sposobu zarządzania i profesjonalnego podejścia menedżerskiego opartego na dorobku stosunkowo młodej dyscypliny, jaką jest zarządzanie projektami. Projekty, z uwagi na specyficzne, sobie właściwe cechy (unikalność, ograniczoność w czasie, z góry określone cele) są przedmiotem zarządzania zasadniczo odmiennym od tych, które mieszczą się w obszarze działalności operacyjnej firmy (*business as usual*). Przy zarządzaniu takim przedsięwzięciami w ograniczonym zakresie stosuje się operacyjne metody zarządzania, które ustępują

¹ <https://szkolenia.avenhansen.pl/artykuly/zarzadzanie-projektami.html> [dostęp: 20 sierpnia 2021].

miejsca procedurom, schematom działania, technikom i narzędziom wynikającym ze specyficznych metodyk projektowych, takich jak PMI, Prince2, PMI/PMBOK czy SCRUM.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie specyfiki, zasad i metodologii zarządzania projektami kulturowymi na przykładzie czterech przedsięwzięć artystycznych: trzech projektów realizowanych w Polsce, tj. projektów „Od Opery do Musicalu”, „Karol” oraz „Krajobrazy Serc”, których producentem jest firma Agencja Kreatywna Przemysław Ruta Communication (dwa ostatnie realizowane były w koprodukcji z Wyższą Szkołą Humanitas w Sosnowcu oraz Fundacją „Humanitas”), a także jednego projektu zagranicznego, realizowanego w Grecji, tj. projektu „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”, którego producentem jest spółka Agency Remarc L.L.C. Wszystkie cztery projekty, mimo że ich promotorami są instytucje prywatne, prowadzące działalność gospodarczą, mają nie tylko charakter komercyjny – realizują też istotne funkcje społeczne jako przedsięwzięcia z obszaru polityki kulturowej i dyplomacji kulturowej.

Uzasadnieniem dla podjęcia niniejszego tematu jest jego aktualność i zgodność z potrzebami praktyki branży wokalo-artystycznej. Należy bowiem zauważyć, że na współczesnym rynku kultury, podlegającym procesom ekonomizacji i komercjalizacji oraz coraz częściej utożsamianym z „przemysłem kultury”, wielu animatorów kultury i artystów staje przed wyzwaniem w postaci zarządzania własnymi projektami kulturowymi. Zadania takie realizują również – co oczywiste – menedżerowie instytucji i placówek kultury, którzy z uwagi na specyfikę branży zmuszani są do opuszczania swoistej „strefy komfortu” menedżera w postaci obszaru zarządzania operacyjnego i wkraczania w mniej znaną i „oswojoną” dziedzinę zarządzania projektami. Lektura treści niniejszej monografii może wydatnie pomóc w skutecznej i efektywnej realizacji zadań menedżerskich przez pracowników sektora kultury. Podjęcie tematu zarządzania projektami kulturowymi na przykładzie projektów „Od Opery do Musicalu”, „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”, „Karol” oraz „Krajobrazy Serc” było uzasadnione także doświadczeniami zawodowymi autorów pracy, którzy osobiście uczestniczyli w realizacji wyżej wymienionych projektów, przez co mogli wnieść do treści publikacji wartościowy pierwiastek empiryczny.

Praca składa się z czterech rozdziałów, poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem. W rozdziale I zdefiniowane zostanie pojęcie projektu oraz projektu kulturowego. Publikacja przyniesie również omówienie cech charakterystycznych projektu oraz dokonanie typologii projektów, poprzez wskazanie nie tylko ich rodzajów, ale również przykładów poszczególnych typów projektów, w odniesieniu do sfery kultury. Celem tej części pracy będzie zbudowanie siatki kategorialnej, a zatem zdefiniowanie zasadniczych pojęć wykorzystywanych w dalszej części pracy, w tym zwłaszcza pojęcia projektu i zarządzania projektem. Ponadto w rozdziale I omówione zostanie pojęcie podmiotu zarządzania projektem kulturowym i jego miejsce

w polityce kulturowej. Monografia podejmie próbę wyjaśnienia, dlaczego podmiot zarządzania projektem kulturowym jest jednocześnie podmiotem polityki kulturowej i jak to wpływa na specyfikę zarządzania projektem kulturowym i charakter jego celów (nie tylko biznesowych, ale również ogólnospołecznych). W zarządzaniu projektem istotne znaczenie ma segmentacja rynku, a zatem wyodrębnienie i zdefiniowanie publiczności projektu. W publikacji omówione zostanie zatem socjologiczne pojęcie publiczności jako pojęcie istotne dla dalszych rozważań zamieszczonych w pracy. Zwieńczeniem rozdziału I będą rozważania na temat środowiska projektowego, tj. otoczenia, w którym projekty są podejmowane i realizowane oraz społecznej odpowiedzialności projektów.

W rozdziale II omówiony zostanie cykl koncertowy „Od Opery do Musicalu” jako przykład projektu kulturowego, który jest jednocześnie instrumentem polityki kulturowej. Monografia przedstawi sylwetkę Agencji PRC jako organizatora projektu: historię firmy, jej strategię rynkową, profil działalności oraz misję, ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ogólnospołecznych misji i zapisanych w niej celów, które wpisują się w cele polityki kulturowej państwa. W kolejnej części rozdziału przedstawiona zostanie historia projektu, jego założenia, cele i funkcje, jak również opisane będą poszczególne etapy realizacji projektu i ich miejsce w polityce kulturowej. Zasadniczą część rozdziału stanowią rozważania na temat wymiarów i aspektów zarządzania przedmiotowym projektem: metod kierowania i organizowania projektu, realizacji jego logistyki oraz zarządzania zasobami ludzkimi projektu (model rekrutacji do projektu, sposoby motywowania członków zespołu projektowego, reguły kierowania projektem w wymiarze personalnym, komunikacja w projekcie). Na podstawie badań w postaci wywiadów z menedżerami i uczestnikami projektu podjęta zostanie próba oceny, czy projekt jest skuteczny i efektywny, jakie wystąpiły w nim trudności i bariery osiągnięcia celów oraz jaka jest jego rola społeczna, w szczególności w ramach polskiej polityki kulturowej.

Rozdział III pracy poświęcony zostanie projektowi „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors”. Zostanie w nim przedstawiona działalność Agency Remarc L.L.C., jej misja, oferta rynkowa i działalność artystyczna, ze szczególnym uwzględnieniem tych przedsięwzięć firmy, które wpisują się w cele greckiej dyplomacji kulturowej (budowanie wizerunku kultury greckiej w środowisku międzynarodowym). Treścią rozdziału będzie także szczegółowe omówienie założeń projektu „A Tribute to Il Divo. The 3 Tenors” i różnych aspektów zarządzania tym projektem, jak również wykazanie specyfiki przedmiotowego projektu, jego cech i wyróżników. Także w tym rozdziale – na podstawie badań empirycznych (wywiadów) – podjęta zostanie próba oceny, czy projekt jest skuteczny, jakie występują w nim trudności, czy promotor projektu popełnia błędy w zarządzaniu, a jeśli tak – jakiego rodzaju są to błędy.

Rozdział IV stanowić będzie analizę modelu zarządzania dwoma projektami: koncertem „Krajobrazy Serc” oraz musicalem „Karol”, które realizowane były w la-

tach 2014-2017 jako wspólne projekty Agencji Kreatywnej PRC, Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu oraz Fundacji „Humanitas”. Także w tym przypadku monografia przyniesie charakterystykę organizatorów projektów, jak również samych projektów w kontekście ich idei artystycznych i edukacyjnych, celów i przewidywanych efektów. Najistotniejszą częścią rozdziału będzie jednak opisanie etapów i wymiarów zarządzania projektami z punktu widzenia założeń metodyki MPI i zakresu jej zastosowania w odniesieniu do przedsięwzięć kulturowych. W Zakończeniu dokonana zostanie próba syntetycznego porównania analizowanych w pracy projektów i różnic w modelach zarządzania przedmiotowymi przedsięwzięciami kulturowymi, w szczególności z punktu widzenia odmienności kultur krajów, gdzie projekty są realizowane.

Niniejsza monografia powstała na bazie dysertacji magisterskiej przygotowanej w 2021 roku przez Krzysztofa Knapczyka w Akademii Muzycznej im. Grażyny i Kiejstuta Bacewiczów w Łodzi pod kierunkiem prof. Bernadetty Grabias. Praca została uzupełniona o wkład twórczy drugiego z autorów, który – w rozdziale I – podjął rozważania na temat środowiska projektowego i społecznej odpowiedzialności projektów, a nadto napisał rozdział IV, poświęcony zarządzaniu projektami „Karol” i „Krajobrazy Serc”.

Monografię kierujemy w szczególności do menedżerów i animatorów kultury, którzy mogą wykorzystać ją jako materiał aplikacyjny, służący profesjonalizowaniu własnych działań w obszarze zarządzania projektami kulturowymi. Praca może być też cennym źródłem wiedzy dla studentów zarządzania, kulturoznawstwa, ekonomii czy socjologii i znaleźć zastosowanie w toku studiowania takich przedmiotów jak zarządzanie projektami, zarządzanie w kulturze, antropologia kultury, socjologia kultury czy podstawy ekonomiki kultury.

Krzysztof Knapczyk
Michał Kaczmarczyk

Łódź – Warszawa – Sosnowiec – Luksemburg,
2021–2022