

*Dr Wioleta Karna*  
Uniwersytet Jagielloński

## KOMPETENCJE MENEDŻERÓW PUBLICZNYCH A SPRAWNOŚĆ ZARZĄDZANIA PUBLICZNĄ INSTYTUCJĄ KULTURY\*

### Streszczenie

Opracowanie jest próbą przedstawienia istoty pojęcia menedżera publicznego oraz posiadanych przez niego kompetencji, które wpływają na jego sprawność zarządzania organizacjami publicznymi.

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że tempo przeobrażeń wymusza na menedżerach publicznych instytucji kultury potrzebę przewodzenia zmianom, doskonale umiejętności sprawnego diagnozowania sytuacji i podejmowania trafnych decyzji prowadzących do realizacji interesu publicznego.

Zagadnieniem, które także wymaga podkreślenia, są rodzaje kompetencji menedżerów, mających wpływ na skuteczność ich działań. Wśród badanych instytucji kultury można wskazać, że – w opinii menedżerów – w obecnych warunkach najważniejsze staje się posiadanie odpowiednich kompetencji zawodowych, w mniejszym zaś stopniu zadaniowych i etycznych.

### Summary

#### Public managers competence in contrast to efficiency of management of public institution of culture

The paper is an attempt to present the essence of a concept of a public manager as well as his competence which influences his efficiency in managing public organizations.

In light of conducted research it was possible to claim that the speed of transformations imposes need of leadership on managers of public institution of culture changes as well as improvement of skillful diagnoses of a situation and making right decisions leading to realization of public interest.

The issues, which also require to be emphasized, are kinds of managers' competence, which influence their work efficiency. Among studied institutions of culture in managers'

---

\* Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2005–2006 jako projekt badawczy.

opinion in present conditions the most important issue becomes suitable professional competence in contrast to task and ethical competence.

The study was based on analysis of available subject literature as well as empirical survey conducted during realization of the first stage of the own research on management of institutions of culture (example of public theaters) in years 2005–2006.

## Wstęp

Zmiany zachodzące wewnątrz organizacji publicznych wpłynęły na zmianę istniejącej tam kultury organizacyjnej, utożsamianej ze zmianą sposobu myślenia i zachowania się ludzi w organizacjach<sup>1</sup>. Zamiast działań realizowanych według ściśle określonych zasad i procedur akcent został położony na wykonywanie ich w sposób właściwy dla kultury kierowniczej (*managerial culture*)<sup>2</sup>. W organizacjach publicznych przejawia się to głównie w preferowaniu ekonomiczności i racjonalności działań zarządczych oraz postrzeganiu zarządzających tymi organizacjami jako menedżerów publicznych.

Wszyscy menedżerowie – niezależnie od zajmowanego stanowiska, rozmiarów organizacji i od tego, czy jest ona nastawiona na zysk, czy nie – wykonują w jakimś stopniu wszystkie podstawowe funkcje zarządzania. W związku z tym powstaje pytanie o główne kompetencje związane z pracą menedżera publicznego, które wiążą się z wartościami lub zachowaniami, pozwalające osiągnąć sprawność zarządzania organizacją na gruncie teorii organizacji i zarządzania.

Tempo przeobrażeń wymusza na menedżerach publicznych potrzebę prowadzenia zmian, doskonalenia umiejętności sprawnego diagnozowania sytuacji i podejmowania trafnych decyzji prowadzących do realizacji interesu publicznego. Kompetencje posiadane przez menedżerów wyznaczają współcześnie poziom skuteczności realizacji funkcji zarządzania. Niektóre z nich tracą nieco na znaczeniu, inne, dotyczące na przykład przywództwa, są zawsze ważne, a jeszcze inne naberają dziś szczególnego znaczenia, jak na przykład współdziałanie.

W polskiej literaturze przedmiotu niewiele jest prac poświęconych kompetencjom menedżerów publicznych, analizowanych na podstawie teorii i koncepcji zarządzania publicznego. Dodatkowe utrudnienie stanowi brak jednoznaczności co do rozumienia pojęcia menedżera organizacji publicznych. Wiąże się to z jednej strony z występowaniem odmiennych modeli służby publicznej w po-

---

<sup>1</sup> M. Czerska, *Organizacja przedsiębiorstw, cz. II. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 151; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004, s. 7.

<sup>2</sup> B. Kożuch, *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003, s. 131–132.

szczególnej krajach<sup>3</sup>, z drugiej zaś ze zróżnicowanym stopniem zaawansowania wprowadzania zarządzania publicznego.

W związku z tym celem opracowania jest próba poznania istoty pojęcia menedżera publicznego oraz posiadanych przez niego kompetencji, które wpływają na jego sprawność zarządzania organizacjami publicznymi.

Materiał empiryczny zgromadzony został w trakcie realizacji I etapu własnego projektu badawczego pt. „Zmiany w kierowaniu instytucjami kultury (na przykładzie publicznych teatrów)”, finansowanego ze środków Ministerstwa NiSzW w latach 2005–2007, nr 0279/H02/2005/29, realizowanego w Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Ponadto wykorzystano wyniki badań uzupełniających, przeprowadzonych w publicznych filharmoniach funkcjonujących w Polsce.

Zakres czasowy pracy, obejmujący najważniejsze badania, dotyczył lat 1999–2004. Przyjęcie danych z tego okresu jako podstawowego materiału badawczego było z jednej strony podyktowane przekazaniem władzy samorządowej odpowiedzialności za publiczne instytucje kultury, a z drugiej związane z dostępnością danych finansowych publicznych instytucji kultury.

## Istota pojęcia menedżera publicznego

Według EGPA Study Group (European Group of Public Administration), mianem menedżera organizacji publicznych określa się osobę, która spełnia (wszystkie lub większość) następujące kryteria:

- odpowiada za wykonanie programu albo realizację produktu lub usługi,
- podstawą oceny jego pracy są osiągnięte rezultaty według jasno określonych kryteriów i celów zarządzania,
- jest nominowany na stanowisko menedżerskie w organizacji zazwyczaj na podstawie umowy o pracę,
- ponosi bezpośrednią i pośrednią odpowiedzialność przed instytucją publiczną,
- ma znaczną autonomię w procesie podejmowania decyzji,
- ma swobodę dysponowania zasobami zarówno finansowymi, jak i ludzkimi,
- zasadniczo jest menedżerem liniowym, tzn. osiąga cele i rezultaty poprzez ludzi (nie jest doradcą ani konsultantem)<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> J. Czaputowicz, *Implikacje integracji z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej* [w:] B. Kudrycka (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, WSAP, Białystok 2001, s. 48–49.

<sup>4</sup> J. Barlow, D. Farnham, S. Horton, F.F. Ridley, *Comparing Public Managers* [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (ed.), *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*, Macmillan Business Ltd., London 1996, s. 7; B. Koźuch, *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 224.

Taki sposób pojmowania pojęcia menedżera publicznego miał ułatwić identyfikację osób zarządzających różnymi organizacjami publicznymi. W rzeczywistości jednak nie wszystkie państwa w pełni przyjęły te kryteria jako wyznaczniki osób pełniących funkcje kierownicze w sektorze publicznym<sup>5</sup>.

Odmienne, bardzo szerokie ujęcie, proponuje B. Kozuch, która uważa za „menedżerów publicznych (lub inaczej menedżerów organizacji publicznych) kierowników różnego szczebla, których podstawowym zadaniem jest skuteczne i ekonomiczne, czyli sprawne zarządzanie organizacjami świadczącymi szeroko rozumiane usługi publiczne o wysokiej jakości”<sup>6</sup>. Obok racjonalności politycznej, jako głównego kryterium stosowanego przy działaniach podejmowanych przez tych menedżerów, uwzględnia się racjonalność ekonomiczną właściwą logice gry rynkowej. Coraz większy nacisk kładzie się również na przywództwo w tego typu organizacjach<sup>7</sup>. W polskiej praktyce, rozpatrując poszczególne sfery życia społeczno-gospodarczego, częściej można mówić o menedżerze służby zdrowia, menedżerze kultury czy też menedżerze oświaty niż ogólnie o menedżerze publicznym.

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto następującą definicję kompetencji menedżera publicznego: „wiedza wykorzystywana w pracy menedżera, doświadczenie, zdolności i predyspozycje do współdziałania w osiąganiu celów organizacji, umiejętności profesjonalnych działań, etyczne wartości kulturowe”<sup>8</sup>.

Znawcy zarządzania publicznego wskazują na różne typologie kompetencji menedżera publicznego, które wpływają na jego sprawność zarządzania organizacjami publicznymi. W celu wyjaśnienia istoty pojęcia menedżera publicznego<sup>9</sup> za wystarczające uznano przedstawienie typologii według obszarów kompetencji<sup>10</sup>.

Typologia wyjaśnia istotę pojęcia menedżera publicznego, przedstawiając kompetencje menedżerskie ze względu na kryteria stanowiące dwa rodzaje obszarów zarządzania, charakteryzujące działalność efektywnych menedżerów publicznych<sup>11</sup>. Z jednej strony są to kompetencje związane z wartościami menedżerów (*value competence*) oraz kompetencje instrumentalne (*instrumental competence*). Kompetencje związane z wartościami odnoszą się do celów działania, instrumentalne zaś do sposobów działania. Drugi rodzaj obszarów obejmuje kompetencje: zadaniowe (*task competence*), zawodowe (*professional competence*), polityczne (*political competence*), etyczne (*ethical competence*).

<sup>5</sup> R. Depre, A. Hondeghem, J. Bodiguel, *Public Servants in Transition?* [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (ed.), dz. cyt., s. 283–286.

<sup>6</sup> B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii...*, dz. cyt., s. 225.

<sup>7</sup> *Public Sector Leadership for the 21st Century*, OECD, 2001.

<sup>8</sup> B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii...*, dz. cyt., s. 226.

<sup>9</sup> W literaturze światowej zagadnienie kompetencji menedżerów publicznych należy do mało rozpoznanych. Natomiast w Polsce problematyką tą zajmuje się jedna cytowana autorka, co ogranicza możliwości analizy tego pojęcia.

<sup>10</sup> T. Virtanen, *The Competencies of New Public Managers* [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (ed.), dz. cyt., s. 54–75.

<sup>11</sup> Tamże, s. 54–75; B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii...*, dz. cyt., s. 226–228.



Mówiąc o kompetencjach zadaniowych, trzeba zaznaczyć, że zadania traktuje się tutaj jako przyszłe działania zmierzające do realizacji wytyczonych celów. Wykonanie zadania jest uzależnione od dwóch elementów: motywacji jako kompetencji związanej z wartościami oraz określonych umiejętności (*abilities*) jako kompetencji instrumentalnych, czyli biegłości w danej dziedzinie (*skills*), wydajności (*capacity*), talentu (*talent*). Z kolei wartości są utożsamiane z odczuwaniem preferencji uznanych za słuszne z moralnego, racjonalnego lub estetycznego punktu widzenia, inaczej wartość jest koncepcją czegoś pożądanego<sup>12</sup>.

W skład kompetencji zawodowych (profesjonalnych) wchodzi kompetencje związane z realizacją funkcji zarządzania organizacją publiczną oraz z zarządzaniem sobą.

W pierwszym przypadku należy je odnieść do zarządzania podsystemami organizacji, na przykład podsystemem technicznym; są to między innymi kompetencje w zakresie informatyzacji.

Bardzo ważne jest także poczucie dumy zawodowej, która kształtuje się w wyniku doskonalenia kompetencji zwiększających możliwość lepszego wykonywania zadań. Instrumentalne kompetencje menedżera publicznego sprawdzają się tutaj do specjalistycznej wiedzy i umiejętności w zakresie współdziałania (*know-how of co-operation*), dotyczących również polityki, władzy i konfliktów<sup>13</sup>. W odniesieniu do kompetencji związanych z wartościami akcentuje się umiejętność sprawowania nadzoru nad polityką uchwaloną przez organy ustawodawcze do zrealizowania przez organizację publiczną.

Kompetencje polityczne menedżera publicznego wiążą się z wartościami i władzą. Jego idee i interesy stanowią podstawę kompetencji związanych z wartościami. Każdy menedżer ma określone przekonania ideologiczne oraz pewne pojęcie o własnych interesach, nawet jeśli nie uczestniczy czynnie w świecie polityki. Instrumentalny kontekst kompetencji politycznych zawiera się w posiadaniu określonej dozy władzy, która ułatwia zdobywanie środków potrzebnych do przygotowania i wdrożenia polityki zgodnej z wyznawaną ideologią oraz własnym interesem.

Kompetencje etyczne odnoszą się do uznawania wartości i norm moralnych dominujących w danej kulturze lub grupie. Kompetencje związane z wartościami wyrażają się tutaj w moralności menedżerów publicznych.

Zaprezentowana typologia kompetencji menedżerów publicznych nie wyczerpuje problematyki kompetencji osób sprawujących funkcje kierownicze w sferze publicznej. Ukazana specyfika kompetencji menedżerów publicznych wywiera znaczny wpływ na sprawność ich działania w organizacjach publicznych. Właściwe kompetencje umożliwiają współczesnym menedżerom organizacji publicznych podejmowanie wyzwań, jakie stawia im otoczenie.

<sup>12</sup> B. Kozuch, *Zarządzanie publiczne w teorii...*, dz. cyt., s. 226, za: T. Virtanen, dz. cyt., s. 61.

<sup>13</sup> Tamże, s. 58.

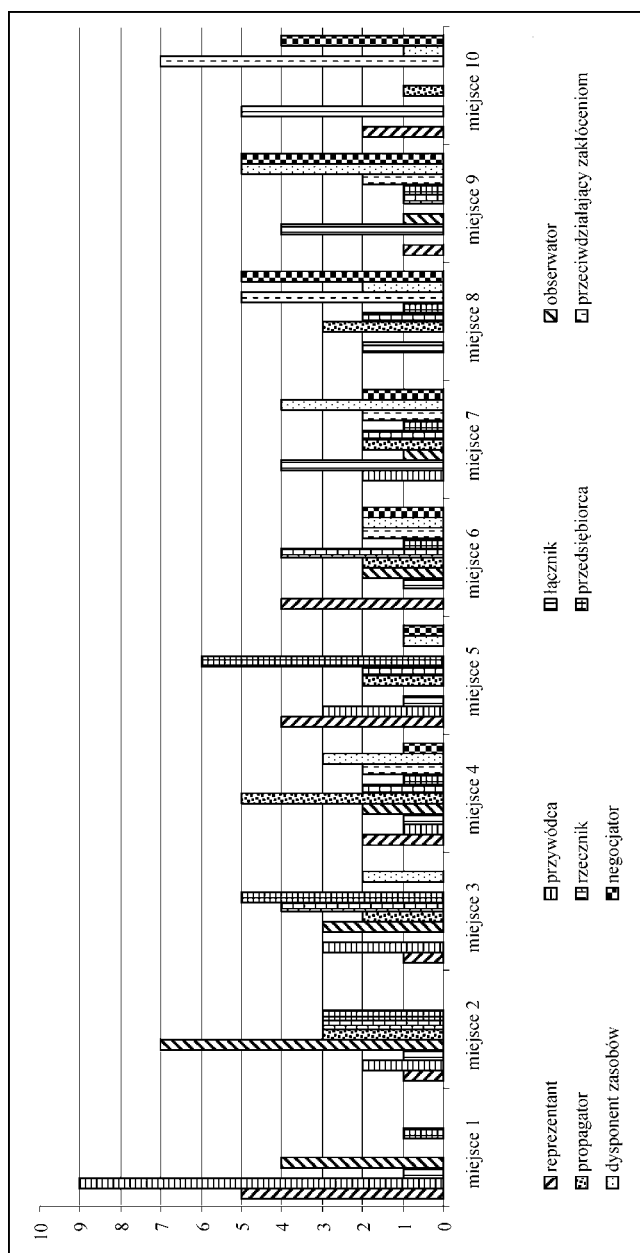
## Role i kompetencje menedżerów publicznych instytucji kultury

Funkcjonowanie współczesnych instytucji kultury podlega nieustannym przemianom, co ma swój wyraz również w pełnieniu funkcji organizacyjnych. Podstawowym warunkiem sprawnego działania w roli menedżera staje się nie tyle skrupulatne wypełnianie nałożonych zadań, ile ich współkształtowanie.

W świetle artykułowanych często wątpliwości i obaw, a nawet opinii o zbędności doskonalenia zarządzania w artystycznych instytucjach kultury, interesujące są opinie respondentów, zgodnie z którymi coraz więcej uwagi menedżerowie badanych instytucji poświęcali przewodzeniu (rys. 1)<sup>14</sup>. Taką opinię wyraziło czterech menedżerów teatrów dramatycznych (D1, D2, D5, D8), dwóch teatrów lalkowych (L1, L5) oraz trzech filharmonii (F1, F3, F5).

Na drugim miejscu znalazła się rola obserwatora związana z wyszukiwaniem, oceną i porządkowaniem informacji potrzebnych do działania z zakresu kultury i zarządzania. Na ten aspekt najczęściej wskazywało: czterech menedżerów teatrów dramatycznych (D1, D2, D3, D7), dwóch – teatrów lalkowych (L1, L5) oraz jeden menedżer filharmonii (F3). Według opinii respondentów, trzecie miejsce zajęła rola przedsiębiorcy, wymieniana przez trzech menedżerów teatrów dramatycznych (D2, D3, D8), jednego menedżera teatru lalkowego (L2) oraz jednego menedżera teatru muzycznego (M2). Nieznacznie mniej wskazań uzyskała rola rzecznika. Na czwartym miejscu pięciu menedżerów wskazało rolę propagatora (D5, D7, L4, L5, F1). Kolejne miejsce zajęła rola przedsiębiorcy, która przez część menedżerów została już wcześniej sklasyfikowana na miejscu trzecim. Rzadziej menedżerowie deklarowali, że pełnią funkcje reprezentanta i rzecznika, które zostały przez nich umieszczone na miejscu szóstym. Na dość odległym miejscu, bo aż siódmym, menedżerowie wskazali rolę łącznika i dysponenta zasobów. W odniesieniu do pierwszej analizowanej roli odpowiedzi takiej udzieliło dwóch menedżerów teatrów lalkowych (L1, L4) oraz dwóch menedżerów filharmonii (F1, F3), zaś drugiej roli – trzech menedżerów teatrów dramatycznych (D2, D6, D7) i menedżer filharmonii (F2). W przypadku miejsc ósmego i dziewiątego została wymieniona rola negocjatora z tą samą liczbą wskazań. Na ósmym miejscu działania w ramach tej roli wykonywali menedżerowie: trzech teatrów dramatycznych (D2, D5, D6), jednego teatru muzycznego (M3) i jednej filharmonii (F1), na dziewiątym zaś – trzech menedżerów teatrów dramatycznych (D1, D3, D8), jednego teatru lalkowego (L1) i jednego teatru muzycznego (M1). Ponadto na tym samym poziomie wskazań znalazły się role: przeciwdziałającego zakłóceniom (w odniesieniu do miejsca ósmego) i dysponenta zasobów (miejsca dziewiątego). Wszystkie te role zostały przez H. Mintzberga sklasyfikowane w grupie ról decyzyjnych.

<sup>14</sup> Opinii na ten temat nie wyraził jeden menedżer teatru dramatycznego.

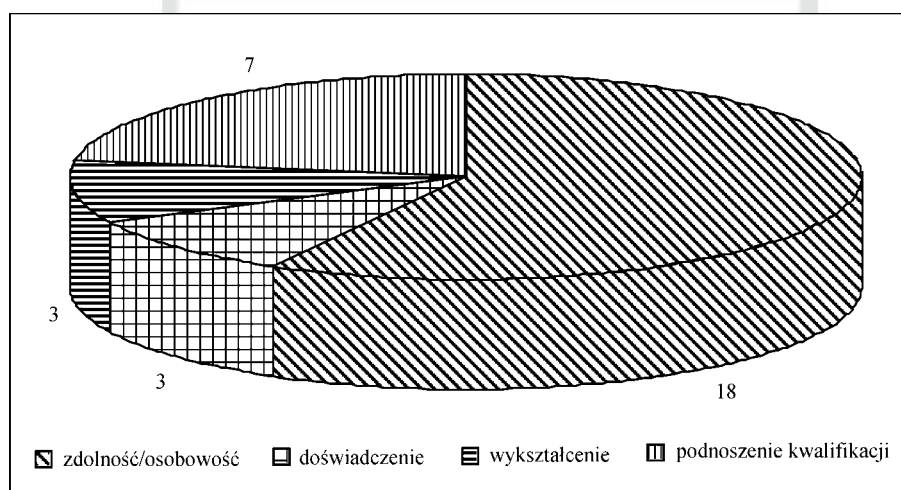


Rys. 1. Ranking ról organizacyjnych<sup>15</sup> odgrywanych przez menedżerów w badanych instytucjach kultury  
 Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

<sup>15</sup> Wyszczególnienie ról przyjęto za: R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996, s. 52–55.

Najmniej uwagi poświęcali menedżerowie badanych instytucji kultury na czynności związane z przeciwdziałaniem zakłóceniom spowodowanym rozwiązywaniem konfliktów pomiędzy pracownikami. Ten wariant wskazało siedmiu menedżerów (trzech z teatrów dramatycznych (D1, D5, D8), jeden z teatru lalkowego (L1), jeden z teatru muzycznego (M2) oraz dwóch z filharmonii (F1, F5)). Może to mieć związek z preferowanym wysokim stopniem centralizacji w badanych instytucjach.

Ważnym elementem wpływającym na skuteczne zarządzanie instytucjami kultury jest ciągle zwiększanie się wymagań i oczekiwań wobec menedżerów. Rozwiązywanie problemów zarządzania i skuteczna realizacja zadań menedżerów związana jest jednocześnie z odgrywaniem wielu ról (p. 4.2). To, jak menedżer spełnia swoje funkcje, zależy od wielu czynników: formalnych uprawnień do określonego działania, praktycznych umiejętności przyswojonych w toku wieloletniej pracy na stanowiskach kierowniczych oraz cech osobowościowych. Z uzyskanych w badaniach danych aż osiemnastu menedżerów sądzi, że zdolność/osobowość jest głównym czynnikiem określającym skuteczność menedżera (rys. 2)<sup>16</sup>.



Rys. 2. Czynniki skuteczności menedżerów instytucji kultury w opinii badanych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

<sup>16</sup> Ankietowani mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź. Dyrektor teatru dramatycznego D4 nie udzielił odpowiedzi na to pytanie.



Taką odpowiedź uzyskano od wszystkich menedżerów teatrów dramatycznych, muzycznych, filharmonii oraz trzech menedżerów teatrów lalkowych (L3, L4, L5). Według siedmiu respondentów, na skuteczność menedżera (D1, D5, D7, L1, L2, L5, F4) wpływa jego doświadczenie, a wykształcenie (D1, M1, F4) i chęć podnoszenia kwalifikacji (D1, D7, L5) wskazało jedynie trzech menedżerów. Oznacza to, że skuteczność menedżera – w opinii badanych – jest ściśle powiązana z osobowością i zdolnościami danej osoby. Według menedżerów publicznych instytucji kultury, ich wpływ na pracowników wynika z kompetencji zawodowych i umiejętności, będących podstawą wiedzy eksperta, związaną z posiadaniem informacji i redukowaniem niepewności u innych. Potwierdza to wcześniejsze spostrzeżenia dotyczące odgrywania określonych ról w instytucji, w której funkcji przywódcy przypisano bardzo duże znaczenie. Należy więc stwierdzić, że posiadanie autorytetu przez menedżerów badanych instytucji wpływa na efektywność ich pracy kierowniczej i organizatorskiej, sprawiając, że podwładni dobrowolnie i świadomie respektują polecenia i wskazówki menedżera.

Analiza ról kierowniczych jest podstawą do rozróżnienia najważniejszych kompetencji, jakie powinni posiadać menedżerowie publicznych instytucji kultury, aby te funkcje dobrze i sprawnie wypełniać.

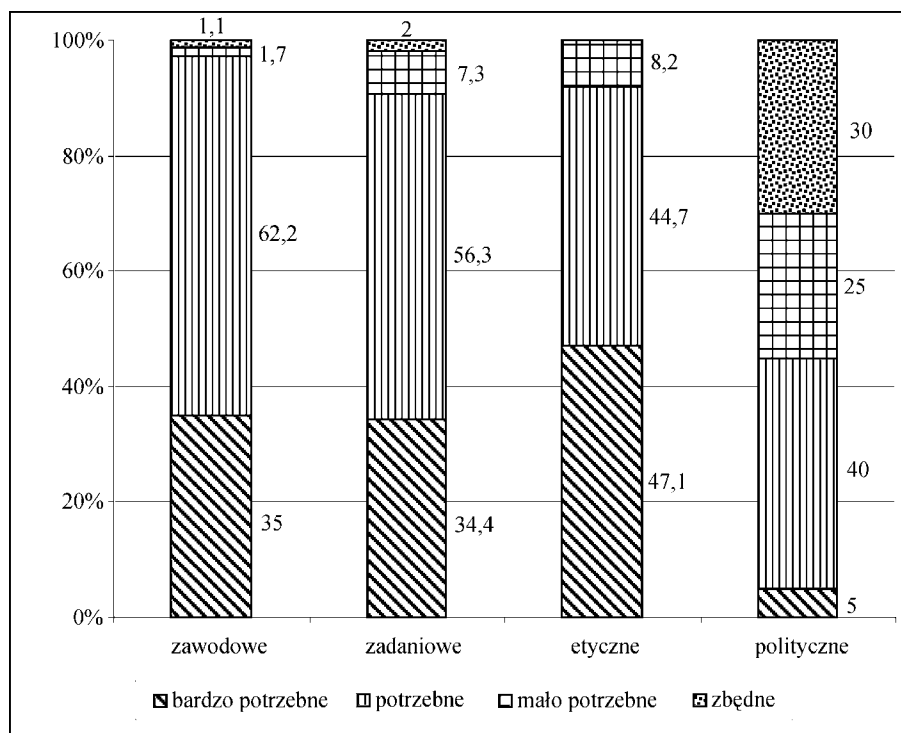
Według menedżerów badanych instytucji kultury, spośród wszystkich typów kompetencji największą przydatność w zarządzaniu tymi jednostkami mają kompetencje zawodowe<sup>17</sup>. Opinię tę podziela 97,2% menedżerów (rys. 3). Za najbardziej pożądane uważali je głównie menedżerowie teatrów lalkowych, pozostali jedynie za potrzebne. Niespełna 3% respondentów traktuje je jako mało potrzebne lub zbędne.

Bardzo zbliżoną strukturę przydatności mają opinie o kompetencjach zadaniowych. Podobnie jak w poprzednim przypadku, menedżerowie teatrów lalkowych uznali tę grupę kompetencji za najbardziej użyteczną w swoich działaniach zarządczych. W porównaniu z kompetencjami zawodowymi większa jest liczba menedżerów, którzy traktują kompetencje zadaniowe za mało potrzebne lub niepotrzebne. Najbardziej zauważalne jest to w odniesieniu do menedżerów filharmonii.

Należy podkreślić, że w odniesieniu do kompetencji etycznych proporcje między grupą menedżerów dostrzegających ich dużą przydatność a grupą menedżerów przekonanych o przeciętnym poziomie przydatności mają charakter najmniej zróżnicowany. Zarówno menedżerowie teatrów lalkowych oraz muzycznych, jak i filharmonii wyrażają opinię o ich wysokim stopniu przydatności. Menedżerowie teatrów dramatycznych traktują je jako potrzebne. W odniesieniu do menedżera teatru lalkowego (L3) można zaobserwować niską rangę przydatności kompetencji etycznych w zarządzaniu instytucją kultury.

---

<sup>17</sup> Na pytanie nie udzielił odpowiedzi jeden menedżer teatru dramatycznego. Można było wskazać więcej niż jeden składnik kompetencji.



Rys. 3. Ocena przydatności kompetencji menedżerskich w opinii menedżerów badanych instytucji kultury  
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Warto zwrócić uwagę, że spośród wszystkich rodzajów kompetencji menedżerów publicznych, uwzględnionych w typologii przyjętej do analizy, ponad połowa respondentów uznaje, iż kompetencje polityczne są mało przydatne, a nawet zbędne.

## Wnioski

Zarządzanie instytucją kultury w warunkach gospodarki rynkowej wymaga odważnych menedżerów, wizjonerów i strategów, dążących do ulepszania organizacji, wprowadzających zmiany i szybko reagujących na pojawianie się nowych możliwości. Powinna ich charakteryzować twórcza i inspirująca energia, pomysłowość i wyobraźnia oraz dar eksperymentowania, czyli stosowania śmiałych rozwiązań w niepewnych sytuacjach. Sprawność działania menedżerów zależy od tego, czy potrafią wyjść naprzeciw wydarzeniom, korzystając z odpowiednich informacji, doświadczeń oraz umiejętności wnioskowania i przewidywania.

Rezultaty przeprowadzonych badań wskazują, że według menedżerów instytucji kultury zarządzanie w zmienionych warunkach sprawia, iż coraz częściej w swojej pracy wykorzystują rolę przywódcy oraz baczego obserwatora w poszukiwaniu, ocenie i porządkowaniu informacji potrzebnych do działania w dziedzinie kultury i zarządzania.

Skuteczność menedżerów wynika z posiadania przez nich kompetencji zawodowych i wiedzy, która staje się wyróżnikiem ich przywództwa. W warunkach ciągłych zmian to za mało. Aby móc rozpoznawać przekształcenia dokonujące się w otoczeniu i reagować na nie, menedżerowie muszą ustawicznie podnosić swoje kwalifikacje.

Współczesne instytucje kultury powinny być zarządzane przez menedżerów, którzy są przygotowani, by sprostać wyzwaniom stawianym organizacjom przez otoczenie, zarówno to najbliższe, jak i dalsze, dlatego tak ważne staje się ich permanentne kształcenie się. Za słuszne można więc uznać stwierdzenie, że skuteczność zarządzania instytucjami kultury wymaga ze strony menedżerów kultury ciągłego doskonalenia swoich umiejętności.

Podkreślenia wymaga także fakt, że w opinii menedżerów badanych instytucji kultury o skuteczności ich działania decydują głównie zdolności lub osobowość.

W procesie zarządzania sukces menedżera zależy od tego, w jakim stopniu potrafi on pogodzić wrodzone i wypracowane cechy osobowości z oczekiwaniami ze strony podwładnych i przełożonych, a także ze zmianami sytuacji kierowania, wynikłymi z okoliczności zewnętrznych. Efektywni menedżerowie to tacy, którzy potrafią skutecznie wykorzystać umiejętności przyjmowania różnych postaw w zależności od okoliczności. Nowoczesny menedżer odgrywa rolę inteligentnego i gospodarnego przywódcy, postępującego etycznie i moralnie, od którego twórczej inwencji i odpowiedzialności zależy kształtowanie przyszłości organizacji.

Aby menedżerowie mogli sprawnie wypełniać swoje zadania i funkcje, muszą mieć odpowiednie kompetencje. Do najważniejszych należy zaliczyć takie, które pozwolą im działać w zmiennych, złożonych i burzliwych warunkach oraz zapewnić organizacji rozwój. Wśród menedżerów instytucji kultury panuje opinia, że aby sobie radzić z problemami zarządzania i skutecznie realizować swoje zadania, wystarczy mieć odpowiednie kompetencje zawodowe, w mniejszym zaś stopniu zadaniowe i etyczne. Istniejące tendencje nie w pełni potwierdzają ten pogląd, gdyż coraz większego znaczenia nabierają zarówno kompetencje zadaniowe, jak i zawodowe współczesnych menedżerów.

Zmieniające się warunki działania będą rodzić nowe problemy, a przede wszystkim zwiększać wymagania wobec menedżerów, od których będzie się oczekiwać wyższego profesjonalizmu i doskonałości. Instytucje kultury należy zacząć traktować jako organizacje uczące się, „ciągle poszerzające możliwości

kreowania własnej przyszłości”<sup>18</sup>. W uczących się organizacjach menedżer staje się najważniejszą siłą sprawczą. To od jego zdolności do tworzenia wiedzy i umiejętności jej wykorzystania w praktycznym działaniu zależy przetrwanie i rozwój organizacji.

## Literatura

- Barlow J., Farnham D., Horton S., Ridley F.F., *Comparing Public Managers* [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (ed.), *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*, Macmillan Business Ltd., London 1996.
- Czerska M., *Organizacja przedsiębiorstw, cz. II. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996.
- Czaputowicz J., *Implikacje integracji z Unią Europejską dla polskiej służby cywilnej* [w:] B. Kudrycka (red.), *Rozwój kadr administracji publicznej*, WSAP, Białystok 2001.
- Depre R., Hondeghem A., Bodiguel J., *Public Servants in Transition?* [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (ed.), *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*, Macmillan Business Ltd., London 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich organizacji*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004.
- Koźuch B., *Zarządzanie publiczne w zarysie*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2003.
- Public Sector Leadership for the 21<sup>st</sup> Century*, OECD, 2001.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2004.
- Virtanen T., *The Competencies of New Public Managers* [w:] D. Farnham, S. Horton, J. Barlow, A. Hondeghem (ed.), *New Public Managers in Europe. Public Servants in Transition*, Macmillan Business Ltd., London 1996.

---

<sup>18</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 26.