

# سازمان دهندگان و مدیران امور هنری

با توجه به وضعیت توسعه فرهنگی اغلب کشورهای جهان، آیا می‌توان قلمروهای مدیریت امور هنری و کارگزاری فرهنگی را به نحوی آشکار از یکدیگر متمایز کرد؟ در نتیجه، از آنجا که کارگزار فرهنگی؟ و مدیر امور هنری هر دو پیشه‌هایی بیشتر نوظخته هستند تا مستقر، آیا تشخیص آنها از یکدیگر به همان نسبت دشوار نیست؟ به عنوان پیشه‌هایی نوظخته، هر دو اینها فاقد تعریف و اغلب شناسائی رسمی در درون جامعه فرهنگی هستند؛ علاوه بر این عامه مردم آنها را درک نکرده و نپذیرفته‌اند.

با وجود این، به عنوان تعمیمی وسیع می‌توان گفت که مدیران امور هنری بیشتر به تحکیم و تسریع روشهای مدیریت داخلی، مالی و اداری در درون سازمانها و مؤسسات فرهنگی توجه دارند حال آنکه کارگزاران فرهنگی بیشتر متوجه عمل فرهنگی هستند که تمام انسانها را در شناخت خود، شناخت

یك گزارش



شپوشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱ - در نوامبر سال ۱۹۷۱ مجمع از کارشناسان در آمستردام برپا گردید، هدف این مجمع که از جانب یونسکو بنا بر قطعنامه شماره ۱۳ کنفرانس بین دولتها در باره جنبه‌های مالی، رسمی و اداری سیاستهای فرهنگی (و نیز ۱۹۷۰) سازمان داده شده بود، «بررسی و ارزیابی نظامهای تربیت کارشناس، سازماندهی، مدیر و دیگر افرادی که مشمول اجرای برنامه‌های سیاست فرهنگی در تعدادی از کشورهای عضو هستند، بوده است.

۲ - در این مجمع تمایزی بین

واژه‌های «مدیر هنری»، «کارگزار فرهنگی» و سازماندهی فعالیت‌های فرهنگی پدید آمد. تصمیم گرفته شد که واژه فرانسوی کارگزار Animateur در متن انگلیسی حفظ شود.

دیگران ، بیان مقاصد خویش و آگاهی از محیط یاری می دهد .  
 تعمیمها استثنائات غریبی را ارائه می کنند . با توجه به اولویت ناچیزی که معمولاً به توسعه فرهنگی داده می شود ، ماهیت ویژه و میزان محدود مخاطبان فعالیت های فرهنگی و شرایط فترزدهای که هنرمندان خلاق و اجراکننده و مؤسسات فرهنگی در آن به کار سرگرمند ، مدیران امور هنری اغلب به نحوی فعال درگیر کارگزاری فرهنگی هستند درحالیکه «کارگزاران» فرهنگی به روشهای مدیریت داخلی یا مسئولیت های مالی سرگرمند .

با وجود این تشخیص «مدیران» از «کارگزاران» از آنجا که بر تفاوت نقش ویژه ای مبتنی است ، سودمند دانسته شد . این تفاوتها به طور کلی نیازمند بررسی بیشتری هستند ، زیرا گفته شده است که مدیر امور هنری بیش از هرچیز به فکر ایمنی و مداومت مؤسسه است . وی مایل است کارخویش را با اطمینان و سازگاری انجام دهد و کمتر تمایلی به پذیرش خطر یا زیستن در جهانی پر از خودانگیزختگی و نامعلومی دارد . برعکس «کارگزار» فرهنگی اغلب مجبور به گسستن از سنن و قراردادهای پذیرش خطر ، جستجو ، خلق و نوآوری است .

### ۱ - مدیران هنری

به طور کلی در هر يك از انواع مؤسسات و سازمانهای فرهنگی زیر ، مدیران هنری یافت می شوند :

الف : سازمانها ، ادارات یا وزارتخانه های فرهنگی دولتی ، منطقه ای ، محلی .

ب : سازمانهای هنری نمایشی و اجرایی ، مانند تئاترها ، گروه های رقص ، ارکسترهای سنفونیک ، تالارهای هنری ، موزه ها .

ج : سازمانهای واسطه مانند کتابخانه ها ، رادیو ، تلویزیون ، فیلم ، کتاب و مطبوعات .

د : وسایل فرهنگی ، مانند مراکز هنری ، خانه های فرهنگی ، جشنواره های هنری ، تئاتر و تالارهای کنسرت .

ه : انجمنهای فرهنگی بین المللی ، ملی ، منطقه ای یا محلی .

نقش ویژه مدیران هنری مدیران هنری بسته به ماهیت شرایط و نوع مؤسسه ای که به آن مربوط می شوند ، نقش ویژه گونه گونی را بازی می کنند . برای مثال ، مدیران هنری که در سازمانهای فرهنگی عمومی کار می کنند ، اغلب مسئول کمک به تدوین سیاستهای فرهنگی و تا اندازه ای نحوه اجرای این سیاستها هستند . غالباً اجرای این سیاستها

از طریق سازمانها و اداراتی چند صورت می گیرد . در مقابل ، مدیر امور هنری به عنوان رئیس يك سازمان هنری امور نمایشی یا اجرایی باید با هنرمندان ، کارگردانان هنری ، رهبران ارکستر ، متصدیان موزها ، مقامات رسمی حکومتی ، نمایندگان اتحادیه ، هیأت مدیره و کارکنان اداری سروکار داشته باشد .

از طریق این مسئولیت هاست که تعیین بخشی از وظایف مدیران امور هنری امکان پذیر می گردد .

### ۱ - مسئولیت سیاست اداری

در درون مؤسسه یا سازمان فرهنگی ، مدیران هنری معمولاً باید مسئولیت اجرای سیاستهای اداری را ، خواه از جانب هیأت مدیره یا مقامات عمومی تعیین شده باشد ، عهده دار گردند . این امر به نوبه خود مستلزم آنست که مدیر علاوه بر کارهایی که نیازمند توانائی حل مشکلات است ، شایستگی به کار گرفتن کارکنان اداری را نیز داشته باشد .

### ۲ - برنامه ریزی فرهنگی درازمدت

یکی از وظایف اساسی و در حال گسترش مدیر هنری ، برنامه ریزی فرهنگی درازمدت است . خواه این امر به طور مستقل یا

در ارتباط با طرفهای دیگر صورت پذیرد (هرچند که همیشه باید با همکاری «کارگزار» فرهنگی صورت گیرد)، مؤسسات فرهنگی برای تهیه برنامه‌های درازمدت در مورد نیازهای هنری و مالی خود تحت فشار قرار می‌گیرند؛ این امر نیازمند هم‌آهنگی میان سیاست هنری از یک سو و فشارهای بیرونی از سوی دیگر است.

### ۳ - بودجه و کنترل مالی

مدیر هنری باید تشریفات و مقررات مربوط به بودجه را کنترل کند و بر پولهایی که مؤسسه میدهد نظارت داشته باشد. برای اعمال این کنترل وی مجبور است که نظارت مالی مؤثری به منظور جلوگیری از افزایش غیرواقعی هزینه نسبت به منابع درآمد داشته باشد. علاوه بر این، به سبب کمبود و خیم منابع مالی در بسیاری از کشورها، مدیر امور هنری باید گردآورنده زیر دست کمک‌های مالی از منابع عمومی یا خصوصی باشد.

### ۴ - روابط عمومی و تبلیغات

مدیر هنری باید آنچه را که در مؤسسه‌اش جریان دارد به مردم بگوید و جزئیات آنچه را که برای

ارائه دادن دارد در اختیار آنها بگذارد. با وجود این، هر چند که این امر ضروریست، ممکن است برای تأمین مخاطب کافی برای نمایش با آن نوع مخاطب که مؤسسه خواستاریافتن آنها است، نباشد. از اینرو مدیران فعال هنری در بسیاری از کشورها برای تعیین ویژگی‌های آموزشی و اقتصادی-اجتماعی مخاطبانشان به تحقیق می‌پردازند و برنامه‌هایی به منظور افزایش مخاطبان و تغییر ترکیب اساسی آنها طرح ریزی می‌کنند.

علاوه بر تلاشهای تبلیغاتی و برنامه‌های افزایش مخاطب، مدیران هنری غالباً باید مسئولیت حیثیت ظاهری سازمان فرهنگی و اقدامات لازم برای برآوردن نیازهای فرهنگی اجتماع را نیز بپذیرند. بدیهی است که ممکن است کار سازماندهندگان فعالیتهای فرهنگی در این زمینه چند برابر گردد. این امر بر لزوم حساسیت هر دو نوع مدیران تبلیغاتی است. خواست عمومی و گسترش روشهای بیان هدفها، مقاصد، و ارزشهای مؤسسه برای مردم تأکید می‌کند.

### ۵ - هماهنگی رویدادهای هنری و حمایت از استقلال هنری

سرانجام مدیر هنری باید با آنچه مؤسسه وی انجام می‌دهد و ارائه می‌کند، احساس وابستگی

زردیک داشته باشد، اگرچه در این چهارچوب کلی باید نسبت به نیاز آزادی هنری و خلاقیت حساس باقی بماند و این آزادی را در هر کجا که مورد تهدید قرار گیرد نگاهبان باشد.

### تربیت مدیران امور هنری

تربیت مدیر هنری به شرایط فرهنگی و اقتصادی-اجتماعی، به موقعیت خصوصی یا عمومی و اندازه و ساخت سازمان مربوط و همچنین موقعیت جغرافیایی هر سازمان بستگی دارد. شایان توجه است که اطلاعاتی که برای انتخاب تصمیمات اساسی در دسترس «مدیر» قرار می‌گیرد باید هم نظری و هم عملی باشد.

### ۱ - اصول تربیتی

در اینجا مشخص کردن اصولی چند که باید مبنای تربیت مدیران هنری قرار گیرد و خصوصیات که یک مدیر هنری واقعی باید دارا باشد، امکان پذیر است.

يك مدير با صلاحيت هنري بايد يك كارشناس و در عين حال با بينش عمومي باشد. وي بايد رهبري شايسته و عضو همكار يك گروه باشد، سازگار، قابل انعطاف و از لحاظ ذهني آشنا با تكنيكها، روشها و اندیشه‌های نو باشد. اگر چه بايد فراست مديريت و تخصص در امور اداري داشته باشد، لازم است توانائى تعيين وظايف و تضمين اجراي آنها را به نحوی مؤثر و كارآمد دارا باشد.

بالاخر از همه مدير امور هنري بايد حساسيت هنري و زيبائى شناسی و توانائى رفتار با مردم به نحوی انسانی را داشته باشد.

## ۲ - برنامه‌های تربيتي

تربيت فردی که دارای تخصص حرفه‌ای و در عين حال بينش عمومي باشد و فرا آوردن ترکیبی مناسب از تربيت درسی و تجربه عملی کار ساده‌ای نیست. با وجود این می‌توان رهنمودهایی به این قرار ارائه کرد.

۱ - انتخاب. اگر چه تعيين مقرراتی دقيق برای انتخاب مديران هنري با استعداد با علاقه مند ممکن نیست، پیشنهاد شده که انتخاب از میان دانشجویانی که زمینه آموزشی هرچه وسیعتری در اقتصاد، علوم اجتماعی، علوم انسانی یا در هنرها دارا هستند

و همچنین هنرمندان، مديران و کارگزارانسی که هم‌اکنون در قلمرو فرهنگي فعال هستند، صورت گیرد.

## ۲ - تربيت دانشگاهي: تربيت

دانشگاهی بایستی به نحوی همزمان در دو سطح گسترش یابد. اولاً نیاز به مطالعات عمومي ورشته‌یی در قلمرو فرهنگي و در هنرها وجود دارد.

ثانیاً آموزش ویژه‌ای در مديريت مالی و پولی، حسابداري، اقتصاد، روابط عمومي، مديريت پرسنلی، حقوق، بازاریابی و تدوین خط مشی مورد نیاز است. به نظر می‌رسد که حداقل سه

سال مطالعه دانشگاهي برای تربيت مديران صلاحیتدار هنري ضروری است. بهتر است تجربه عملی در تربيت آکادمیک گنجانده شود و در مؤسسات آموزشی این امر با فراهم آوردن فرصت اداره تالارهای هنري، تئاترها، کنسرت‌های هنري و گروههای موسیقي دانشگاهي برای دانشجویان امکان پذیر است.

## ۳ - تجربه عملی. علاوه بر

تجربه عملی که ممکن است در این برنامه‌های دانشگاهي گنجانده شود، شرکت کنندگان در کنفرانس،

نیاز به يك آموزش عملی اضافی را از طریق ایجاد برنامه‌های کارآموزی یا دستياری پس از تکمیل مطالعات دانشگاهي لازم احساس کردند. گوشزد شد که بیشتر برنامه‌های آموزشی معدودی که اکنون در گوشه و کنار جهان برای دانشجویان مديريت هنري وجود دارد، نیازمند یا خواهان تجربه عملی به عنوان مکمل کار دانشگاهي هستند.

## ۴ - امکانات استفاده‌یی. معلوم

شد که تعيين تقاضای استخدام در مورد مديران هنري دشوار است، زیرا که آمارهای مناسب و قابل اعتماد وجود ندارد و امکانات استفاده‌یی از يك کشور به کشور دیگر بر حسب نظامهای اجتماعی، سیاستهای فرهنگي و ساختهای رسمی‌شان متفاوت است.

## ۵ - برنامه‌های آموزش مجدد.

به سبب وضعیت رشد نیاافتد توسعه فرهنگي در اغلب کشورها بسیاری از مديران هنري موجود، فرصتی برای آموزش رسمی عوامل اساسی مديريت هنري نداشته‌اند. از این رو هنگامی که برنامه‌های دانشگاهي یا دولتی برای تربيت مديران هنري به اجرا درآمد احساس شد که سازمانهای دانشگاهي و دولتی باید دوره‌های کوتاه مدت

فشرده و ویژه‌ای ، بدون دادن مدرک و سمینارها و کارگاههایی برای روشها و فنون مدیریت امور هنری برای مدیران هنری موجود برقرار سازند .

### طرح برنامه و تحقیق

هرچند که تفاوت‌هایی بین مدیریت سازمان هنری نمایشی و اجرایی و یک مؤسسه فرهنگی دولتی وجود دارد ، تحقیق در مورد عناصر و خصوصیات ویژه مشترکی که مبنای کار تمام مؤسسات فرهنگی باشد ، ضرور به نظر می‌رسد . بر پایه همین خصوصیات مشترک است که می‌توان یک « تربیت فرهنگی » و « الگوی دوره آموزشی » ارائه کرد ، که شامل جنبه‌های نظری و عملی مدیریت هنری باشد .

در حال حاضر نیازی فوری برای تحقیق حرفه‌ای در مدیریت هنری و سیاست فرهنگی که ماهیتی عملی و دانشگاهی داشته باشد ، وجود دارد . به سبب فقدان برنامه‌های تربیتی در مورد مدیریت هنری و کمبود آشکار « تخصص » دانشگاهی در این زمینه ، بخش اعظم این تحقیق ضروری - که می‌توانست به عهده مؤسسات دانشگاهی گذاشته شود - انجام

نگرفت . نتیجه آنکه ، معرفت و دانستیهای مربوط به بخش فرهنگی در مقایسه با اغلب بخشهای دیگر عملاً وجود نداشت و این امر مانع امکانات توسعه فرهنگی بر پایه‌ای بین‌المللی می‌گردید .

### ۴ - « کارگزاران » فرهنگی

در سراسر اروپا فرهنگ میراث بورژوازی یا یک گروه اجتماعی بالای بورژوازی است ؛ برای آنکه ایجاد فرهنگی نوین امکان‌پذیر گردد ، لازم است که مردم بتوانند فرهنگ موروثی خویش را از حالت رمزی آن بیرون آورند . لیکن هدف سیاست فرهنگی تنها انتشار اشکال یا آثار سنتی نیست ؛ بلکه مقصود آن یاری دادن به انسان در شناخت خویش ، شناخت دیگران ، بیان مقاصد خود و آگاهی یافتن از محیط خویش نیز هست . بنابراین لازم است که بر فعالیت « کارگزاران » فرهنگی تکیه کنیم . از سوی دیگر این مجمع تفاوت گذاشتن میان سازمان - دهنده فعالیت‌های فرهنگی را ، که وظیفه‌اش تنها انتشار فرهنگ است ، از « کارگزار » فرهنگی ضرور دانست .

« کارگزاری فرهنگی » می‌تواند جامع ، یعنی دارای هدفی

سیاسی ، اجتماعی و فرهنگی باشد ، و یا ممکن است فرهنگی به مفهومی تنگ دامنه‌تر باقی ماند ، « کارگزاری فرهنگی » حقیقی بایستی متضمن پاسخی فعال باشد تا دور ارتباط فرهنگی کامل گردد .

به هر حال ، « کارگزاری فرهنگی » معنی واقعی خود را تنها هنگامی کسب می‌کند که به صورت جزء جدائی‌ناپذیر یک سیاست فرهنگی به گسترده‌ترین مفهوم آن - که دربرگیرنده « فرهنگ » در سیاست مربوط به محیط زیست باشد - درآید و به آموزش رسمی ، آموزش تمام عمر ، وسایل ارتباط جمعی و تلاشهای فرهنگی گسترش یابد و قابلیت‌های خلاق انسان را به منظور دست یافتن به دموکراسی فرهنگی حقیقی پیش برد . چنین سیاستی مستلزم دخالت شایسته مقامات رسمی به منظور برنامه‌ریزی و فراهم آوردن بودجه لازم است .

البته این فرهنگ ، چیزی بیش از خود هنرهاست ؛ می‌تواند دربرگیرنده دست‌آوردهای علمی و فنی و ارزشهای ملی و بین‌المللی باشد . از سوی دیگر فرهنگ‌های عامه نیز وجود دارند که ممکن است باز یافته شوند ، احیا گردند و تکامل یابند و احتمالاً به صورت سرچشمه فرهنگی جدید در دسترس تمام مردم قرار گیرند .

## تقاضا برای «کارگزاران» فرهنگی

به سبب تغییرات و افزونی نظامهای ارتباط جمعی، افزایش توجه به امور و ارزشهای فرهنگی و خواستهای عدم تمرکز، نیاز به کارگزاران فرهنگی رویه فزونی است. در گروهها و مؤسسات گوناگون تقاضا برای «کارگزاران فرهنگی» رو به افزایش است و همچنان افزایش خواهد یافت. نقش آنها بر حسب نوع مؤسسات، ماهیت فعالیتها و خصوصیات شخصی هر «کارگزار» می تواند تغییر کند. لیکن در تمام موارد وظایف آنها آشکار ساختن و پاسخگویی به نیازها و ایجاد زمینه جدیدی به هر وسیله هنری و فنی است که بتواند کشف، درک، انتقادی و اندیشه را به پیش برد؛ توجه آنها به پیشبرد تحقیق مشترک و ایجاد شرایط روانی مطلوب برای برانگیختن علاقه و شوق فکری، جذب ارزشهای فرهنگی، تکامل سلیقه و بیان استعدادهای خلاق باشد.

ارتباط بین ساختها و دوره-های آموزشی در تمام سطوح و هدفهای «کارگزاری» فرهنگی نیز باید مورد توجه قرار گیرد. تغییرات کنونی در آموزش می تواند پایه ای برای حل برخی مسائل که «کارگزاران» فرهنگی با آن روبرو هستند فراهم آورد.

روشهای از حالت رمز بیرون آوردن «زبانهای فرهنگی» باید مقام برجسته تری در دوره های آموزشی بیابد. دانشگاهها و دیگر مؤسسات آموزش عالی علاوه بر نقشی که به عنوان مراکز فرهنگی و مؤسساتی که با آموزش تمام عمر مربوط اند، دارا هستند، می توانند در تربیت کارگزاران فرهنگی نیز نقش مهمی ایفا کنند.

## خصوصیات «کارگزاران فرهنگی»

کسانی که مسئول این کار هستند چه خصوصیات و مهارتهای نظری و عملی را باید دارا باشند؟ ابتدا و پیش از هر چیز خصوصیات معین فردی: اشتیاق، توانائی بیان مقاصد خویش و ایجاد ارتباط با دیگران، درک مناسبات انسانی و احترام به دیگران. البته باید فرهنگ عمومی گسترده و ذاتی قابل ملاحظه در مورد يك یا چند رشته هنری نیز داشته باشند. از لحاظ بالا بردن سطح عمومی آموزش، داشتن تحمیلات دانشگاهی برای این افراد غالباً مطلوب دانسته شده است. در عین حال به نظر اتحادیه های کارگری، انجمن-های داوطلب و بسیاری از کارگزاران، این افراد باید با اجتماعی که در آن به کار خوانده می شوند یکی گردند.

## برنامه های آموزش رسمی برای کارگزاران فرهنگی

نیازها بتدری گسترده و فوری است که ایجاد دوره های تربیتی هرچه زودتر ضرورت دارد. برخی مؤسسات عالی آموزشی هنری و یا تربیت کارشناسان در زمینه های گوناگون فرهنگ (نمایشنامه، سینما، کتابخانه، موزه و از این قبیل) باید به منظور تأمین تربیت هنرمندان خلاق و آموزش برای فعالیت های مربوط به انتشار و سازماندهی و کارگزاری فرهنگی، در دوره های آموزشی خود تجدید نظر کنند. يك چنین غنی سازی محتوی، امکان گسترش وسیع نامنویسی و تربیت کارگزاران فرهنگی را فراهم می سازد.

## نقش وسایل ارتباط جمعی در کارگزاران فرهنگی

وسایل ارتباط جمعی اغلب محصولات عامه پسند منتشر می کنند؛ آنها توجه توده ها را نسبت به خود جلب کرده اند لیکن، به ویژه هنگامی که در مالکیت تجارتهای باشند، با اندازه کافی به کارگزاری فرهنگی نمی پردازند. تربیت کارگزاران فرهنگی باید متضمن بررسی کاملتر روشهای گوش دادن

و تماشای انتقادی و پس‌خوراند  
feedback به ویژه از طریق تبادل  
نظر سازمان یافته یا بخش عمده  
جمعیت باشد .

\*\*\*

مدیریت هنری و کارگزاری  
فرهنگی پیشه‌هایی نوخاسته‌اند . در  
بافت سیاستها و کارهای فرهنگی  
باید اهمیت اساسی متوجه تربیت  
مدیران هنری و کارگزاران  
فرهنگی باشد . لیکن نمی‌توان به  
این حد کفایت کرد . علاوه بر  
این باید نظامهای ارتباط ، همکاری  
و تشریک مساعی در میان مؤسسات  
فرهنگی ، هنرمندان ، مؤسسات  
آموزشی در تمام سطوح ، مؤسسات  
و ادارات دولتی و عامه مردم  
گسترش یابد . از عهده این وظیفه  
برآمدن کاری بس بزرگ است .  
لیکن نتایج آن نیز چنین خواهند  
بود .

ژوئیه‌شکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

به طور کلی کارگزاران  
فرهنگی و مدیران هنری می‌توانند  
دوستی میان خلقها را از طریق  
افزایش مبادلات بین‌المللی و تشویق  
مردم ، به ویژه جوانان ، به بیان  
و خواستههای خویش در شرایط  
همکاری و صلح‌آمیز ، پرورش  
دهند .