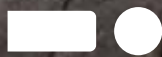


# Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju

---

Zarządzanie strategiczne instytucją kultury



wydawnictwo mik

---

Pod redakcją  
Martyny Śliwy

# **Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju**



# Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju

---

Zarządzanie strategiczne instytucją kultury

Pod redakcją  
Martyny Śliwy

---

Wydawca:

**mik**

**Małopolski Instytut Kultury**

ul. Karmelicka 27, Kraków

tel.: +4812 422 18 84

[www.mik.krakow.pl](http://www.mik.krakow.pl)



instytucja kultury

Województwa

Małopolskiego

Współpraca:

**FRSI** FUNDACJA  
ROZWOJU  
SPOŁECZEŃSTWA  
INFORMACYJNEGO

Publikacja została wydana w ramach projektu  
„Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości”



[www.biblioteki.org/pl/strategie\\_dla\\_przyszlosci](http://www.biblioteki.org/pl/strategie_dla_przyszlosci)

Koordinacja prac: **Piotr Knaś, Ewa Ślusarczyk**

Redakcja merytoryczna: **Martyna Śliwa**

Adiustacja: **Paulina Lenar**

Korekta: **Agnieszka Stęplewska**

Projekt graficzny i łamanie: **Tomasz Bierkowski**

Zdjęcia: **Michał Łuczak**

**ISBN: 978-83-61406-44-0**

Projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości”  
został zrealizowany przy wsparciu udzielonym przez Islandię, Liechtenstein  
i Norwegię ze środków Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru  
Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego w ramach Funduszu  
Wymiany Kulturalnej.

Ministerstwo  
**Kultury**  
i Dziedzictwa  
Narodowego

eea  
grants  
Islandia Liechtenstein Norwegia

norway  
grants

Fundusz  
Wymiany  
Kulturalnej

© by Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2011

Na okładce Staszowski Ośrodek Kultury, fot. Michał Łuczak

---

## Spis treści

---

Joanna Orlik, <b>Rozmowa jest działaniem</b>	<b>7</b>
Martyna Śliwa, <b>Zarządzanie strategiczne organizacją</b>	<b>10</b>
Marek Krajewski, <b>Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje</b>	<b>26</b>
<b>Fotoreportaż – Bytomskie Centrum Kultury „Becek”</b>	<b>38</b>
Karol Wittels, <b>W stronę kreatywnego regionu – nowa rola regionalnych instytucji kultury</b>	<b>44</b>
Tomasz Kasprzak, <b>Regionalni operatorzy kultury – od upowszechniania kultury do zarządzania rozwojem kultury? Analiza modeli regionalnych ośrodków kultury</b>	<b>60</b>
<b>Fotoreportaż – Europejskie Centrum Bajki im. Koziołka Matołka w Pacanowie</b>	<b>74</b>
Antoni Bartosz, <b>Subiektywny alfabet dyrektora</b>	<b>80</b>
Mariusz Wróbel, <b>Pokerzysta i strateg – dyrektor jako lider instytucji kultury</b>	<b>92</b>
<b>Fotoreportaż – Zamek Cieszyn</b>	<b>110</b>
Marek Sztark, <b>Instytucja budowania kapitałów dla rozwoju kultury</b>	<b>114</b>
Andrzej Tyws, <b>Instytucja kultury w sieciach i partnerstwach</b>	<b>124</b>
<b>Fotoreportaż – Staszowski Ośrodek Kultury</b>	<b>139</b>
Ewa Gołębiowska, <b>Pomiędzy kulturą i przedsiębiorczością, tradycją i innowacyjnością</b>	<b>144</b>
Ryszard Stocki, <b>Dialog strategiczny w instytucji kultury</b>	<b>160</b>
<b>Fotoreportaż – Biblioteka Śląska</b>	<b>174</b>
Jan Hartman, <b>Etyka pracy w instytucjach kultury</b>	<b>178</b>
Tone Moseid, <b>Norweskie doświadczenia w tworzeniu i wdrażaniu strategii. Reforma bibliotek 2014</b>	<b>189</b>
<b>Fotoreportaż – Wojewódzki Dom Kultury im. Józefa Piłsudskiego w Kielcach</b>	<b>200</b>
Magdalena Kubecka, Marzena Szewczyk, <b>Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości</b>	<b>204</b>
Martyna Śliwa, <b>Stratedzy i strategie polskich instytucji kultury: podsumowanie</b>	<b>210</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>214</b>

---



# Rozmowa jest działaniem

Państwo działa dzięki umowie społecznej. Zbyt często o tym zapominamy. Struktury państwowe, systemy administracyjne, zasady społeczne, hierarchie wartości nie są dane ani z góry, ani raz na zawsze. Umawiamy się, że będziemy ich przestrzegać, bo są dla nas dobre. To dlatego możemy je krytykować, podważać, wymieniać. Ryzykujemy przy tym, zarówno wprowadzając zmianę (bo może się okazać zmianą na gorsze), jak i od zmiany się wstrzymując (bo grzech zaniechania bywa bardziej szkodliwy niż popełnienie błędu). W umowie społecznej, chcąc nie chcąc, uczestniczymy wszyscy. Jedni aktywnie, inni biernie, jedni wspierając, inni kontestując, jedni zagarniając wielkie porcje zmiany, inni uprawiając swoje małe poletka. Jedno jest pewne: im większą ilością istotnych danych dysponujemy i im częściej mamy okazję, żeby je między sobą wymieniać, tym bardziej zbliżamy się do uwspólnienia warunków umowy. Jak to się ma do kultury?

Z obowiązującego w Polsce prawa póki co wynika, że państwo podejmuje się wspierania uczestnictwa w kulturze, bo jest ono jednym z tych zachowań, które pozytywnie wpływają na rozwój społeczny. Świadczy o tym ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, która na władze samorządowe nakłada obowiązek zapewnienia mieszkańcom możliwości dostępu do usług kulturalnych. Jako społeczeństwo zgadzamy się zatem, że dobrze jest, jeśli talenty mają szansę się rozwijać i owocować dziełami, jeśli powstają narzędzia ich krytycznego odbioru, jeśli tym, którzy sami nie tworzą dzieł sztuki, gwarantuje się ścieżki aktywnego do nich dostępu. Jeśli, krótko mówiąc, rozmaite (muzyczne, plastyczne, dramatyczne, literackie wreszcie) teksty kultury najpierw mają szansę powstać, a potem stać się wydarzeniem społecznym, przedmiotem indywidualnego namysłu, tematem spotkania i rozmowy. Kompetencje kulturowe są zatem wedle umowy społecznej wartością pożądaną. Za ich dystrybucję w głównej mierze odpowiadają instytucje kultury. Te, jako byty realne, zakorzenione w otaczającym je środowisku, zależą od wielu czynników. Kluczowym z nich są zasoby. Zasobem jest naturalnie budżet instytucji. Zasobem są kompetentne, zaangażowane, rozumiejące swoje zadania kadry. Zasobem jest infrastruktura, gwarantująca przestrzeń do działania, ale także komunikująca o stylu pracy instytucji. Zasobem są relacje instytucji ze społecznością, do której się zwraca, ich wzajemne zainteresowanie, wzajemne zrozumienie. Zasobem jest przynależność do instytucjonalnych sieci wspó-



pracy, bazujących na wspólnocie interesów i wzajemnym wsparciu. Bezcennym zasobem jest uzgodniona z organizatorem polityka kultury, przyjęty system priorytetów i wynikających z nich długofalowych zadań.

Zasoby występujące w pojedynkę, w oderwaniu od siebie, nie są gwarantem sukcesu. Klęskę poniesie instytucja o wielkim budżecie bez umiejętności jego celowego i efektywnego wydatkowania. Klęskę poniesie kompetentny i zgrany zespół bez dobrej relacji z organizatorem. Klęskę poniesie wspaniały budynek, jeśli nie zapełni się odbiorcami. Klęska instytucji zaś jest klęską społeczeństwa, które nie mając szansy na aktywne, jakościowe uczestnictwo w kulturze, zaprzepaści okazję rozwoju. O taką klęskę nadzwyczaj łatwo. Wszystkie powyższe zasoby wnoszą bowiem w pakiecie interes. Każdy z partykularnych interesów może stanąć w sprzeczności z pozostałymi. Mieszkańcy mogą nie być zainteresowani realizacją potrzeb kulturalnych. Pracownikom może bardziej zależeć na posadzie niż na wdrażaniu misji. Dyrektor może forsować swoje zainteresowania bez oglądania się na innych. Organizatora może natomiast bardziej interesować efekt wyborczy niż budowanie kapitału społecznego.

Dlatego – w ramach kultury i dla kultury – potrzebujemy rozmowy. Uzgadniania stanowisk, uzgadniania wyobrażeń, uzgadniania interesów, uzgadniania kierunków rozwoju. Słuchania i rozumienia. Rozmowy na różnych szczeblach. W obrębie różnych środowisk. Im mniej rozmowy, tym więcej działań doraźnych, rozproszonych, skazanych na porażkę, straceniowych. Im więcej rozmowy, tym większa szansa na realną i możliwą do zrealizowania strategię rozwoju kultury. W praktyce takim rozwiązaniem może być rada kultury. Nie tylko krajowy – realizowany z rozmachem, choć zbyt rzadko – kongres, ale praktyczne narzędzie, lokalna rada podmiotów kultury, służąca uwspólnieniu potrzeb i wyobrażeń. Narzędzie wywiedzione wprost z idei umowy społecznej. Uwzględniające głosy wszystkich interesariuszy: potrzeby i wyobrażenia mieszkańców, potrzeby i wyobrażenia pracowników instytucji, potrzeby i wyobrażenia lokalnych działaczy kultury, potrzeby i wyobrażenia władzy. Na poziomie regionalnym – skoro w niniejszej publikacji mówimy o zarządzaniu regionalną instytucją kultury – byłby to choćby cykl spotkań dyrektorów regionalnych instytucji kultury z władzami oraz przedstawicielami urzędu marszałkowskiego. Tam każdy artykułowałby swoją wizję rozwoju kultury w regionie, a powstałyby protokół konsensusów i rozbieżności stanowiłyby podstawę do zaplanowania regionalnej polityki kultury.

Dla zarządzających instytucjami kultury jasno zdefiniowana misja i wynikające z niej zadania, będące rezultatem zgody społecznej, są warunkiem koniecznym efektywnego działania. Tylko pod warunkiem uzgodnienia, czym mają być i jak mają działać instytucje kultury, zarówno na polu definicji ogólnych

(w tym ustawowych), jak i w ramach polityk lokalnych, instytucje kultury spełnią pokładane w nich nadzieje – staną się platformą rozwoju artystycznego, narzędziem promocji kompetencji kulturowych, wreszcie – agregatami zmiany społecznej.

Dlatego wszędzie tam, gdzie to możliwe, gdzie są wola oraz umiejętność słuchania się nawzajem i wyciągania wniosków, przystępujemy do rozmowy o kształcie kultury w Polsce.

Na zakończenie chcę podziękować prezesowi oraz pracownikom Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego za zaproszenie do udziału w projekcie oraz zaufanie, jakim obdarzyli zespół Małopolskiego Instytutu Kultury, powierzając nam opracowanie niniejszej publikacji.

Joanna Orlik, Dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury

Marzec 2011 roku

# Zarządzanie strategiczne organizacją

Chyba nie sposób dzisiaj omawiać kwestii związanych z zarządzaniem organizacjami bez odwoływania się do pojęcia strategii. Również w organizacjach sektora publicznego na porządku dziennym jest stosowanie przez ich członków dyskursu zarządzania strategicznego. O ile we współczesnych organizacjach rozmowy o strategii wydają się wszechobecne, o tyle dobrze jest zdać sobie sprawę z tego, że nie zawsze tak było oraz że język i założenia głównego nurtu zarządzania strategicznego niekoniecznie w sposób oczywisty odpowiadają warunkom wszystkich kontekstów organizacyjnych.

Dla zrozumienia istoty i problematycznych aspektów zarządzania strategicznego jako dziedziny badawczej i domeny praktyki organizacyjnej pomocna jest wiedza na temat jego uwarunkowań historyczno-geograficznych. Dyscyplina ta ma korzenie militarne, a jej narodziny wiążą się z rozwojem gospodarczym Stanów Zjednoczonych. W jego wyniku u schyłku XIX wieku organizacje amerykańskie stały się na tyle duże, iż zaistniała potrzeba wypracowania dla nich nowych podejść i technik zarządzania. Te nowe techniki zostały zapożyczone właśnie z wojskowości, a wpływ myślenia o strategii w sensie militarnym na zarządzanie strategiczne organizacjami komercyjnymi trwał wiele lat. W latach 50. XX wieku kadry zarządzające korporacji amerykańskich, pośród których wiele było osób z doświadczeniem w dowodzeniu armią zdobytą podczas drugiej wojny światowej, zaczęły powszechnie stosować na gruncie kierowanych przez siebie organizacji typowe dla wojska metody długofalowego planowania.

Nic więc dziwnego, iż w dyskusjach na temat strategii trudno uniknąć słownictwa i metafor wojennych. Retorykę zarządzania strategicznego charakteryzują terminy takie jak walka, konkurencja, rywalizacja, przewaga, dominacja itp. Dlaczego wspominamy o tym we wstępie do niniejszego podręcznika? Ponieważ nasza książka nie traktuje o wojnie, lecz o kulturze, o tym, jak się nią w praktyce zarządza, jak zarządzać się nie powinno i jak można by nią zarządzać po to, „żeby ludzie byli szczęśliwsi”<sup>1</sup>. Z pozorów więc można by się spodziewać, iż język zarządzania strategicznego niewiele będzie miał wspólnego z językiem instytucji kultury i że projekt zaproszenia osób kierujących tego typu organizacjami do opisanego swoich refleksji na temat zarządzania strategicznego mógłby pokazać, jak bardzo logika kierowania instytucjami kultury w Pol-

<sup>1</sup> A. Bartosz, M. Karlińska, K. Markiel, *Żeby ludzie byli szczęśliwsi. Zarządzanie usługami w zakresie kultury przez jednostki samorządu terytorialnego*, Warszawa 2008.

sce na początku drugiej dekady XXI wieku odbiega od strategii wojennych stosowanych przez armie walczące w różnych wojnach w ciągu stuleci. Jak przekonają się jednak Czytelnicy poszczególnych rozdziałów tej publikacji, z opowieści menedżerów polskich instytucji kultury niejednokrotnie wyłania się obraz przywodzący na myśl raporty z pola walki – walki wymagającej wytrwałości, niepewnej zwycięstwa i heroicznej w swej determinacji. Można w nich także dostrzec wpływ metafor i analogii wojskowych, na przykład dowodzenia okrętem wojennym, na sposób myślenia o strategii. Jest w nich także o wiele więcej. W opisie i interpretacji różnych aspektów zarządzania strategicznego naszych Autorów znajdują się elementy wszystkich obecnych w literaturze zarządzania strategicznego perspektyw teoretycznych i koncepcji. Wkomponowane są one w uwagi o charakterze osobistym i dzięki temu wiedza o strategii jest przekazana w sposób – naszym zdaniem – znacznie bardziej przemawiający do wyobraźni niż ta zawarta w podręcznikach akademickich lub poradnikach zarządzania opracowywanych przez konsultantów. Ponieważ pragnęliśmy, aby nasz podręcznik, który w większości został napisany przez praktyków, w miarę możliwości unikał języka teorii i modeli zarządzania strategicznego, postanowiliśmy ograniczyć dyskusję o teoretycznych podstawach zarządzania strategicznego do rozdziału wprowadzającego. Poniżej zamieszczamy, oczywiście w wersji z konieczności skróconej, przegląd najistotniejszych teorii i modeli zarządzania strategicznego, z jakimi można się spotkać w literaturze z tej dziedziny.

### Planowanie strategiczne i proces decyzyjny

Etymologia terminu „strategia” wywodzi się z dwóch słów starogreckich, mianowicie *stratos* (armia) oraz *agein* (dowództwo). W publikacjach z dziedziny zarządzania funkcjonuje wiele definicji strategii. Na podstawie analizy istniejących definicji Chris Carter, Stewart Clegg i Martin Kornberger<sup>2</sup> wyróżniają powtarzające się w nich cztery cechy wspólne, podkreślane przez wszystkich autorów. Po pierwsze, strategia odnosi się do przyszłości i do celów, do których organizacja dąży. Po drugie, strategia dotyczy także sposobu osiągnięcia tych celów, na przykład poprzez alokację środków niezbędnych do ich realizacji. Po trzecie pojęcie strategii zawsze wiąże się z istnieniem konkurencji, w myśl logiki, że jeżeli organizacja nie musi stawiać czoła konkurencji, to nie ma także potrzeby rozwijania strategii. Po czwarte, zajmowanie się strategią to zadanie osób pełniących funkcje na najwyższych szczeblach zarządzania organizacją.

Występujące w literaturze definicje strategii pomagają w zrozumieniu przedmiotu zarządzania strategicznego, jednakże nie zawierają w sobie wszystkich aspektów tego zarządzania, na przykład roli opowieści w zarządzaniu

<sup>2</sup> C. Carter, S. Clegg, M. Kornberger, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy*, Londyn 2008.

strategicznym. Jak pokazują rozdziały naszego podręcznika, opowieści strategów organizacyjnych są niezwykle ważne: na ich podstawie można poznać historię organizacji, dowiedzieć się, jakie decyzje o istotnym znaczeniu strategicznym zostały podjęte w przeszłości oraz jakie dylematy stały i stoją przed organizacją i osobami nią zarządzającymi.

Tradycyjne podejście do zarządzania strategicznego podkreśla znaczenie planowania jako najistotniejszego czynnika w formułowaniu strategii. Postulowana potrzeba planowania wynika ze zmian w środowisku zewnętrznym organizacji. Aby dostosować się do warunków w otoczeniu zewnętrznym, organizacja – w tradycyjnym ujęciu zarządzania strategicznego – musi wypracować odpowiednią strategię działania. Do nowej strategii dopasowuje się natomiast reszta organizacji, na przykład poprzez zmianę struktury organizacyjnej czy budowę zespołu pracowników, który będzie w stanie wdrożyć wypracowaną na podstawie analizy środowiska zewnętrznego strategię. Wiele przykładów podawanych przez Autorów poszczególnych rozdziałów naszego podręcznika wskazuje na takie właśnie rozumienie strategii, według którego organizacja jest jednostką reaktywną, gdyż formułowanie strategii następuje w odpowiedzi na zmiany w środowisku zewnętrznym, a zmiany w organizacji stają się odpowiedzią na potrzeby realizacji nowej strategii. Nasi Autorzy jednak pokazują także, iż instytucje kultury w Polsce niekoniecznie dostosowują swoje strategie do zmian w ich środowisku zewnętrznym. Ze względu na to, iż zmiany te często są nieprzewidywalne (np. nie ma pewności co do tego, czy organizacja otrzyma fundusze na określone działania), osoby kierujące instytucjami kultury planują swoją działalność nie w odpowiedzi na pojawiające się przed nimi możliwości, lecz pomimo braku wiedzy na temat tego, czy możliwości te zaistnieją czy nie. Nie znaczy to jednak, iż plany strategiczne są bezużyteczne. Wręcz przeciwnie: planowanie jest dla menedżerów ważnym mechanizmem sprawowania kontroli nad organizacją i koordynowania jej działań. Poprzez planowanie osoby kierujące organizacją starają się obniżyć stopień niepewności związany z trudnym do rozpoznania i stale zmieniającym się środowiskiem zewnętrznym, mimo iż samego środowiska nie są w stanie kontrolować.

Klasyczny model zarządzania strategicznego jest zatem modelem planowania racjonalnego. Rozwinięcie i popularyzację takiej koncepcji zarządzania strategicznego przypisuje się Igorowi Ansoffowi, który zawarł ją w opublikowanej po raz pierwszy w 1965 roku książce *Corporate Strategy*<sup>3</sup>. Ansoff wyróżnił trzy poziomy działalności organizacji: administracyjny, operacyjny i strategiczny. Jego zdaniem, zarządzanie na poziomie strategicznym to zadanie osób na najwyższym szczeblu zarządzania organizacją, gdyż tylko one są w stanie pojąć złożoność czynników wpływających na organizację i poprowadzić ją w obranym

3 I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Nowy Jork 1965.

przez siebie kierunku. Zadaniem niższych szczebli zarządzania jest natomiast wdrożenie celów wyznaczonych im przez organizacyjne elity.

Z modelem zarządzania strategicznego jako opartego na racjonalnym planowaniu wiąże się także swoisty model podejmowania decyzji strategicznych. Zawiera on w sobie pojęcie procesu decyzyjnego jako logicznego, racjonalnego i składającego się z kilku następujących po sobie etapów: definicji problemu, pozyskiwania niezbędnych do podjęcia decyzji informacji, opracowania możliwych rozwiązań, wyboru – poprzez osoby zarządzające organizacją – rozwiązania uznanego za optymalne i wdrożenia tego rozwiązania w życie przez pracowników, pod kierunkiem i kontrolą osób zarządzających.

Osoby zaproszone do współpracy przy przygotowaniu naszego podręcznika to rzeczywiście w większości dyrektorzy instytucji kultury, którzy w znacznym stopniu kształtują strategię podległych im instytucji. Ich refleksje pokazują, iż decyzje o znaczeniu strategicznym są podejmowane nie tylko na samej górze hierarchii organizacyjnej. Ponadto z perspektywy praktyka zarządzania każdy z elementów racjonalnego modelu decyzyjnego może być problematyczny. Dylematy stojące przed organizacją nie zawsze są łatwe do jednoznacznego zdefiniowania, a zarządzający instytucjami kultury w wielu przypadkach nie dysponują wszystkimi informacjami potrzebnymi do podjęcia optymalnej decyzji. Trudno jest także ustalić kryteria, zgodnie z którymi jedną opcję uzna się za lepszą od drugiej, a w samej grupie osób podejmujących decyzje bardzo często występują różnice zdań. Poza tym racjonalny model decyzji strategicznych nie wspomina o kwestiach, które w praktyce znacznie ograniczają możliwości skupienia się przez menedżerów na każdym z sugerowanych etapów procesu decyzyjnego. Jedną z takich kwestii jest na przykład brak czasu, który wielu spośród naszych Autorów znacznie utrudnia szczegółowe monitorowanie spraw o istotnym znaczeniu strategicznym dla ich organizacji.

Na problematykę ograniczeń poznawczych i czasowych decydentów zwrócił uwagę już w latach 40. ubiegłego wieku amerykański uczone i późniejszy noblista Herbert Simon, który argumentował, iż osoby podejmujące decyzje cechują się „ograniczoną racjonalnością” (*bounded rationality*)<sup>4</sup>. W warunkach niepełności informacji i stopnia złożoności sytuacji wykraczającego poza możliwości poznawcze i czasowe decydentów podejmowane decyzje nie są optymalne, lecz takie, jakie w danych okolicznościach są oni w stanie podjąć. Innymi słowy, podejmowane w organizacjach decyzje – także te o znaczeniu strategicznym – są być może po części wynikiem racjonalnej analizy, lecz po części także improvizacji, co w bardzo interesujący sposób opisują Autorzy naszego podręcznika. Kwestia podejmowania decyzji strategicznych komplikuje się dodatkowo, jeśli weźmiemy pod uwagę obserwację Williama Starbucka<sup>5</sup>, iż organizacje skupiają

<sup>4</sup> H. Simon, *Administrative Behavior*, Nowy Jork 1945.

<sup>5</sup> W. Starbuck, *Organizations as action generators*, „American Sociological Review” 1983, 48, ss. 91–102.

się nie tyle na rozwiązywaniu problemów, ile na dopasowywaniu problemów do wypracowanych przez siebie wcześniej rozwiązań. Taki sposób działania jest dobrze znany osobom zarządzającym instytucjami kultury. Zdarzają się na przykład sytuacje, w których odbiorcom kultury oferuje się program nie na podstawie odpowiedzi na pytanie, co oryginalnego może się im spodobać, lecz na podstawie tego, co prezentowano odbiorcom kultury w przeszłości. Jest to wyjście proste, niewymagające szczegółowej wiedzy i analizy czy nadmiernego wysiłku wdrożeniowego – a także, z punktu widzenia tych instytucji kultury, którym zależy na kształtowaniu gustów odbiorcy, głęboko frustrujące.

Różnice pomiędzy koncepcją procesu decyzyjnego zawartą w racjonalnym modelu podejmowania decyzji a praktyką organizacji spowodowały, iż badacze podjęli się opracowania opisu procesów decyzyjnych bardziej odpowiadającego rzeczywistości organizacji. Na przykład David Hickson i współpracownicy<sup>6</sup>, na podstawie obszernych badań empirycznych doszli do wniosku, iż w decyzjach o istotnym znaczeniu politycznym dla organizacji – a takie są z reguły decyzje strategiczne – bardzo ważną rolę odgrywa zaangażowanie różnych grup interesariuszy organizacji oraz że w wypadku złożonych problemów procesy decyzyjne cechują się wysokim stopniem płynności i dynamiki. Instytucje kultury, jak pokazują Autorzy naszego podręcznika, nie stanowią tutaj wyjątku. Na przykład przedstawiony w jednym z rozdziałów opis zmian w podejściu do usług przewodnickich na Wawelu znakomicie ilustruje argument Hicksona o konieczności zaangażowania interesariuszy w dialog strategiczny i o płynności oraz stopniowości podejmowania decyzji w sytuacjach skomplikowanych i w odniesieniu do kontrowersyjnych z punktu widzenia zainteresowanych stron problemów o znaczeniu strategicznym. Jak pokazuje praktyka, w zarządzaniu strategicznym sukces da się osiągnąć nie poprzez wdrażanie kolejnych etapów racjonalnego procesu decyzyjnego, lecz poprzez próby „brnięcia” (*muddling through*)<sup>7</sup> do przodu, co często oznacza żmudne dochodzenie do rozwiązania akceptowalnego dla różnych grup interesariuszy i uwzględniającego występujące w organizacji relacje władzy.

6 D. Hickson, R. Butler, D. Cray, G. Mallory, D. Wilson, *Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations*, San Francisco 1986.

7 C. Lindblom, *The science of 'muddling through'*, „Public Administration Review” 1959, 19 (2), ss. 79–88.

### Znaczenie środowiska organizacji

Poza planowaniem i podejmowaniem decyzji, w tradycyjnym podejściu do zarządzania strategicznego przywiązuje się wagę do analizy środowiska organizacji, mającej na celu ocenę jej potencjału w stosunku do innych organizacji funkcjonujących w danym przemyśle i w konkretnych warunkach rynkowych. Znaczeniem środowiska organizacji dla formułowania strategii jako pierwszy zajął się profesor Uniwersytetu Harvardzkiego Michael Porter. To właśnie z jego nazwiskiem łączy się obowiązujące dzisiaj powszechnie przekonanie,

8 M. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006, s. 60. Publikacja ta po raz pierwszy ukazała się w języku angielskim jako: M. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nowy Jork 1980.

9 M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006. Publikacja ta po raz pierwszy ukazała się w języku angielskim jako: M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nowy Jork 1985.

iz główną funkcją zarządzania strategicznego jest zrozumienie i wykorzystanie możliwości i wyzwań dla organizacji płynących z faktu jej funkcjonowania w określonym przemyśle. Zdaniem Portera, istotę strategii konkurencyjnej stanowi „podejmowanie przez firmę działań zaczepnych lub obronnych, mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi i uzyskanie przez firmę wyższej stopy zysku”<sup>8</sup>. Do „pięciu sił konkurencyjnych” Porter zalicza: rywalizację w sektorze, groźbę nowych wejść, siłę przetargową nabywców, siłę przetargową dostawców oraz zagrożenie ze strony substytutów. Po przeanalizowaniu sytuacji w środowisku zewnętrznym pod kątem każdej z pięciu wyróżnionych przez Portera sił, w zależności od warunków środowiskowych organizacje stoją przed wyborem jednej z trzech podstawowych strategii: dyferencjacji (czyli zróżnicowania – pod względem jakości, marki itp. – oferowanego produktu/usługi od produktów/usług dostarczanych przez organizacje konkurencyjne), przywództwa kosztowego (pozwalającego na oferowanie produktów i usług po cenach niższych niż produkty czy usługi wytwarzane przez konkurencję) i koncentracji na określonym segmencie rynku (po to, aby wyspecjalizować się w zaspokajaniu potrzeb konkretnie zdefiniowanej grupy potencjalnych klientów). Model „pięciu sił” i typologię podstawowych strategii konkurencyjnych Michaela Portera można dzisiaj znaleźć we wszystkich podręcznikach zarządzania strategicznego polecanych studentom programów MBA na świecie. Oczywiście, od czasu jego pierwszej publikacji w 1980 roku model ten spotkał się z krytyką, chociażby ze względu na to, iż w sztuczny sposób zmusza strategów organizacyjnych do oddzielnego analizowania wpływu na organizację czynników, których oddziaływanie może być powiązane. Należy jednak stwierdzić, iż niezależnie od tego, czy dla celów analitycznych za przydatny uzna się podział środowiska organizacji na pięć sił decydujących o sytuacji konkurencyjnej w danym sektorze, refleksje naszych Autorów na temat relacji pomiędzy ich organizacjami a innymi organizacjami w ich otoczeniu pokazują, iż myśl przewodnia Portera nadal jest aktualna: aby móc sformułować strategię organizacji, konieczne trzeba zrozumieć jej środowisko zewnętrzne.

W pięć lat po opublikowaniu *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* Michael Porter wydał kolejną pozycję, dzisiaj zaliczaną do kanonu zarządzania strategicznego, mianowicie *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*<sup>9</sup>. Zawarł w niej model „łańcucha wartości” (*value chain*), opisujący funkcje organizacji przyczyniające się do wytwarzania przez nią wartości dodanej. W skład łańcucha wartości wchodzi funkcje podstawowe, takie jak przyjmowanie surowców, materiałów i podzespołów, produkcja oraz sprzedaż i serwis, a także funkcje



tw. pomocnicze, czyli badania i rozwój, marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie informacjami. Analiza środowiska wewnętrznego organizacji przez pryzmat modelu łańcucha wartości ma na celu ułatwienie osobom odpowiedzialnym za zarządzanie strategiczne odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu poszczególne obszary funkcjonalne organizacji uczestniczą w wytwarzaniu przez nią wartości dodanej. Z analizą łańcucha wartości wiąże się kolejna kwestia wymagająca rozważenia z punktu widzenia strategii organizacji: na ile wypełnianie poszczególnych funkcji będzie się odbywać wewnątrz organizacji, a na ile zostanie ono powierzone organizacjom zewnętrznym. Sytuację, w której pewne aspekty wartości dodanej przez organizację są wytwarzane przez organizacje zewnętrzne, określa się w literaturze zarządzania strategicznego mianem *outsourcingu*. Nasi Autorzy niejednokrotnie podkreślają, jak wielkie znaczenie dla instytucji kultury ma współpraca pomiędzy ich organizacjami, zatrudniającymi niezbędny do skutecznego funkcjonowania instytucji trzon pracowników, a partnerami zewnętrznymi – na przykład animatorami kultury, instruktorami czy artystami – w realizacji konkretnych projektów i w wytwarzaniu usług przeznaczonych dla odbiorców kultury.

Pomimo niewątpliwych atutów modeli Michaela Portera, wynikających z ich koncentracji na analizie środowiska organizacji w formułowaniu strategii, należy zauważyć, iż klasyczne podejście do zarządzania strategicznego cechuje poważna słabość: nie poświęca się w nim należytej uwagi roli państwa w określaniu strategii organizacji. Na przykładzie instytucji kultury łatwo dostrzec błędność pomijania roli państwa w kształtowaniu strategii organizacji. Jak przypominają Autorzy naszego podręcznika, instytucje kultury z założenia spełniają zadania prospołeczne, są – przynajmniej częściowo – finansowane z budżetu państwa, a na ich działalność znaczny wpływ mają interesy i decyzje polityczne podejmowane przez władze państwowe na szczeblu lokalnym, regionalnym i centralnym.

### **Rola zasobów i kompetencji w zarządzaniu strategicznym**

Zapoczątkowane przez Michaela Portera i spopularyzowane przez niego oraz zwolenników jego teorii podejście do zarządzania strategicznego jako skierowanego na analizę środowiska organizacji staje się trudne do realizacji w sytuacji, w której otoczenie zewnętrzne organizacji charakteryzuje się często zachodzącymi i niemożliwymi do przewidzenia zmianami. Łatwo sobie wyobrazić, że skoro warunki rynkowe stale się zmieniają, próby dostosowywania strategii do imperatywów rynkowych mogą się zakończyć fiaskiem, gdyż już z chwilą jej wdrożenia opracowana przez organizację na podstawie dogłębnej analizy środowiska strategia może być nieaktualna.

- 10 K. Obłój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2007.
- 11 E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959.
- 12 J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, 17 (1), ss. 99–120.
- 13 G. Hamel, C. K. Prahalad, *The core competence of the corporation*, „Harvard Business Review” 1990, 68 (3), ss. 79–91.

Odmienne od Porterowskiego spojrzenie na kwestie formułowania strategii proponuje szkoła zasobów i kompetencji, według której, jak podaje Krzysztof Obłój<sup>10</sup>, dla procesu formułowania strategii większe znaczenie niż sytuacja w otoczeniu ma zasób wiedzy i umiejętności, jakimi dysponuje organizacja. W myśl koncepcji zasobów i kompetencji – wywodzącej się z ekonomii i po raz pierwszy wprowadzonej do literatury przez Edith Penrose<sup>11</sup> – organizacje powinny budować strategię, opierając się na swoich wewnętrznych atutach, gdyż to właśnie od nich zależy przetrwanie organizacji w długim okresie. Autorzy z dziedziny zarządzania strategicznego, tacy jak Jay Barney<sup>12</sup> czy Gary Hamel i C. K. Prahalad<sup>13</sup>, rozróżniają cztery rodzaje zasobów i kompetencji organizacji: zasoby o charakterze finansowym (np. kapitał), materialnym (np. budynki czy urządzenia), ludzkim (np. kwalifikacje i doświadczenie pracowników) i organizacyjnym (np. zaufanie). Aby uzyskać rangę zasobów wartościowych dla strategii organizacji i przyczynić się do zdobycia przez nią przewagi konkurencyjnej, dane zasoby czy kompetencje muszą spełniać kilka warunków. Po pierwsze, muszą pozwolić organizacji na wykorzystanie możliwości i poradzenie sobie z zagrożeniami ze strony środowiska zewnętrznego. Po drugie, powinny być rzadkie i trudne do imitacji dla konkurencji oraz niełatwe do zastąpienia. Przed osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie strategiczne stoi podwójne zadanie odkrywania źródeł przewagi konkurencyjnej wewnątrz organizacji i budowanie jej poprzez stopniowy rozwój posiadanych zasobów. Według koncepcji strategii budowanej na bazie zasobów i kompetencji, tylko dzięki tak uzyskanej przewadze konkurencyjnej organizacja będzie w stanie w długim okresie wprowadzać na rynek innowacyjne produkty i usługi, a tym samym odpowiadać w korzystny dla siebie sposób na zmieniające się warunki środowiskowe.

O ile rozumienie strategii budowanej na bazie zasobów i kompetencji przekonująco uzupełnia podejście do zarządzania strategicznego skierowane na analizę środowiska zewnętrznego, o tyle szkołę tę cechuje istotna – przede wszystkim z punktu widzenia praktyków zarządzania – słabość. Nie podsuwa ona mianowicie odpowiedzi na pytanie, na jakich działaniach organizacje powinny się skoncentrować – w jaki sposób określić, które z posiadanych przez nie zasobów przyczynią się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jak w ogóle opisać tego typu wartościowe strategicznie zasoby i kompetencje? Jak je budować? Autorzy rozdziałów zawartych w naszym podręczniku z takimi dylematami się borykają i ich doświadczenie pokazuje, iż sama analiza – czy to otoczenia zewnętrznego instytucji kultury, czy też jej środowiska wewnętrznego – nie gwarantuje sukcesu strategicznego instytucji. Stanowi ona natomiast użyteczny punkt wyjścia dla procesu strategicznego, w wyniku którego wyłania się strategia organizacji.

## Strategia wyłaniająca się

14 Zob. C. Carter, S. Clegg, M. Kornberger, *A Very Short, Fairly Interesting...*, dz. cyt.

15 J. Liedtka, *In defense of strategy as design*, „California Management Review” 2000, 42 (3), ss. 8–30.

16 Zob. np. M. Cohen, J. March, J. Olsen, *The garbage model of organizational choice*, „Administrative Science Quarterly” 1972, 17 (1), ss. 1–25; K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Thousand Oaks 1979.

17 H. Mintzberg, *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1990, 11, ss. 171–195.

Chris Carter, Stewart Clegg i Martin Kornberger<sup>14</sup> zwracają uwagę, iż metafory wojenne nie są jedynymi, które można spotkać w literaturze zarządzania strategicznego. Odmienne sposoby myślenia o strategii wyraża się czasem za pomocą metafor zapożyczonych z architektury. Na przykład Jeanne Liedtka<sup>15</sup> jako cel strategii opisuje stworzenie przestrzeni dla różnego rodzaju działań, relacji i zachowań. Takie podejście do strategii kładzie nacisk na potrzebę zaprojektowania systemu, w którym różne elementy razem ułożą się w harmonijną całość. Zastosowanie analogii pomiędzy formułowaniem strategii a projektowaniem przestrzeni rodzi ważne pytania na temat procesu strategicznego: czy ma sens rozróżnienie pomiędzy planowanymi celami a wyłaniającymi się rezultatami? Czy da się oddzielić proces wdrażania od procesu planowania, czy może doświadczenia we wdrażaniu strategii z przeszłości stają się podstawą planów na przyszłość? W jakim stopniu strategia jest formułowana jedynie przez osoby na wysokim szczeblu zarządzania w organizacjach, a na ile wkład w jej rozwój wnoszą także pracownicy? Łatwo sobie wyobrazić, iż głębsze zastanowienie się nad założeniami i wnioskami wynikającymi z podejścia do strategii opartego na racjonalnym planowaniu w połączeniu z obserwacją praktyki organizacyjnej zaowocowały wśród badaczy zarządzania strategicznego krytycznymi refleksjami w stosunku do takiego rozumienia strategii.

Już w latach 70. ubiegłego wieku autorzy z dziedziny zarządzania<sup>16</sup> zaczęli opisywać strategię i decyzje strategiczne jako procesy wyłaniające się w ramach szerszej dynamiki społecznej i ludzkiej w organizacjach. W ramach takiego dynamicznego rozumienia strategii głównym przedmiotem zainteresowania staje się sposób, w jaki organizacja kształtuje swoją orientację – na przykład jak dochodzi do podejmowania przez grupy osób w organizacji decyzji o znaczeniu strategicznym czy też jak ustala się kierunek rozwoju i działań organizacji. Rozpatrywanie strategii z perspektywy dynamicznej, a nie statycznej stanowi radykalne odejście teoretyczne i empiryczne od tradycyjnej koncepcji formułowanego odgórnie racjonalnego planu strategicznego i jego etapowego wdrażania przez pracowników organizacji. Według Henry’ego Mintzberga<sup>17</sup>, w sytuacji funkcjonowania w złożonym i zmieniającym się środowisku przyjęcie koncepcji strategii wyłaniającej się jest bardziej odpowiednie dla organizacji niż próby formułowania strategii zgodnie z zaleceniami tradycyjnej szkoły zarządzania strategicznego. Jak pokazują przykłady opisywane przez Autorów naszego podręcznika, doświadczenia praktyków potwierdzają, iż podejście do strategii bazujące na procesie jest zgodne z rzeczywistością instytucji kultury w Polsce. Oczywiście, przyjęcie założenia, iż strategia to wyłaniający się, zmienny proces, nie oznacza, iż niepotrzebne staje się posiadanie strategii przez organizację.

Taki punkt widzenia wpływa natomiast na postrzeganie roli i znaczenia strategii dla organizacji. Dokumenty, w których jest wyrażona strategia organizacji – takie jak plan strategiczny czy określenie misji i wizji na przyszłość – przestają być traktowane jak przepisy, których zalecenia koniecznie muszą zostać zrealizowane. Są one za to pomocne dzięki temu, iż dodają osobom zarządzającym organizacją i ich zespołom pewności w działaniach organizacyjnych i stanowią dla nich punkt odniesienia. Ponadto skłaniają one członków organizacji do wspólnego zastanowienia się nad tym, jaka jest aktualna sytuacja ich organizacji i w jakim kierunku chcieliby ją rozwijać, jakie możliwości i zagrożenia stawia przed nimi przyszłość, czy też co pragnęliby jako organizacja osiągnąć. Innymi słowy, posiadanie strategii motywuje ludzi do myślenia i działania, co samo w sobie jest niezwykle ważną funkcją zarządzania strategicznego, nawet jeżeli w praktyce odpowiedzi na pytanie o to, jaką strategią organizacja się kieruje, można udzielić jedynie retrospektywnie – poprzez refleksję nad tym, jak proces strategiczny wyłaniał się w danym okresie w przeszłości organizacji.

### Strategia jako praktyka

Powyższe rozważania na temat rozwoju dyscypliny zarządzania strategicznego – od jej początków związanych z wykorzystaniem w korporacjach amerykańskich w latach 50. XX wieku metod i technik mających swe źródła w wojskowości, po bardziej współczesne rozumienie strategii jako wyłaniającego się procesu – pokazują, iż wy tłumaczenie, czym strategia naprawdę jest i w jaki sposób przyczynia się do rozwoju i przetrwania organizacji, nie stanowi kwestii bezproblemowej i jednoznacznej. W zetknięciu ze skomplikowanymi i stale zmieniającymi się warunkami funkcjonowania współczesnych organizacji, założenia szkoły planowania racjonalnego okazują się nadmiernie upraszczające, a tym samym mało użyteczne. Ponadto znajdująca swe odzwierciedlenie w stosowaniu terminologii militarnej koncepcja strategii nastawionej na rywalizację i zwycięstwo w walce konkurencyjnej niekoniecznie odpowiada stanowi faktycznemu organizacji, dla których przetrwania niebagatelne znaczenie ma współpraca z innymi organizacjami. W ostatnich dziesięciu latach można zaobserwować kształtowanie się nowej perspektywy na strategię, w myśl której najtrafniejsze rozumienie strategii można uzyskać, obserwując, co robią osoby zajmujące się zarządzaniem strategicznym. Aby badać tak zdefiniowaną strategię, należy też być świadomym, iż – jak już wspominaliśmy – zarządzanie strategiczne w organizacjach nie jest wyłączną domeną menedżerów wysokiego szczebla, gdyż wkład w rozwój strategii i wpływ na decyzje strategiczne mają także pracownicy na innych poziomach hierarchii organizacyjnej. Nasze wcześniejsze rozważania na temat rozbieżności pomiędzy tradycyjnym podejściem do zarządzania

strategicznego a praktyką współczesnych organizacji, w tym instytucji kultury, można zatem podsumować następująco. Nie dość, że formułowanie strategii nie ogranicza się do działalności wąskiej grupy menedżerów, to również nie odbywa się ono drogą racjonalnego planowania, będącego wynikiem analizy środowiska zewnętrznego i wewnętrznego organizacji. Menedżerowie często działają w warunkach braku czy niepełności informacji, nie dysponują czasem niezbędnym do przeanalizowania całości dostępnej im wiedzy, a ich własne ograniczenia poznawcze nie pozwalają im na dostrzeżenie i rozpatrzenie wszystkich aspektów sytuacji, w jakiej organizacja się znajduje. Co więcej, środowisko zewnętrzne organizacji ulega zmianom, a zasoby i kompetencje wewnątrz organizacji trudno jest, po pierwsze, określić, a po drugie, kształtować w kierunku pożądanym z punktu widzenia warunków na rynku i w sektorze, w którym organizacja prowadzi działalność.

Tego typu refleksje znalazły się u podstaw stosunkowo niedawno ukształtowanej perspektywy badawczej w dziedzinie zarządzania strategicznego odnoszącej się do strategii jako praktyki. Autorzy tacy jak Julia Balogun i Gerry Johnson<sup>18</sup>, Paula Jarzabkowski<sup>19</sup> czy Richard Whittington<sup>20</sup> podkreślają konieczność badania praktyk i praktyków zarządzania strategicznego – na przykład poprzez zwrócenie uwagi na to, co dzieje się na spotkaniach o tematyce istotnej dla strategii organizacji, i poprzez analizowanie szeroko rozumianych procesów „strategizowania” w organizacjach. Zdaniem zwolenników podejścia „strategia jako praktyka”, wynikiem tego typu badań powinna być wiedza pozwalająca nie tylko na lepsze zrozumienie procesów zarządzania strategicznego, lecz także na wykształcenie bardziej świadomych i przez to skutecznych w swojej pracy strategów organizacyjnych. Wizja strategii jako praktyki i jej program zmierzający do stworzenia lepszych praktyk organizacyjnych oraz bardziej świadomych praktyków zarządzania strategicznego ma szczególnie istotne znaczenie w przypadku instytucji kultury, gdyż jakość strategii przyjętych przez organizacje w tym właśnie sektorze wywiera wpływ nie tylko na to, czy i w jakim kierunku dana organizacja będzie się rozwijać, lecz także na całe społeczeństwo, w którego ramach instytucja kultury prowadzi swą działalność.

W przeciwieństwie do tradycyjnej szkoły zarządzania strategicznego koncepcja strategii jako praktyki otwiera przed osobami zainteresowanymi strategią w organizacjach możliwość zbliżenia do siebie świata modeli teoretycznych i doświadczeń empirycznych. W miejsce tłumaczenia praktykom, jak powinno wyglądać formułowanie strategii, i zachęcania ich do korzystania z nieprzystających do rzeczywistości modeli decyzyjnych pojawia się zainteresowanie ich pracą i budowanie wiedzy na podstawie tego, co się dzieje w ich organizacjach i jaką oni w tym odgrywają rolę. W tym kontekście założenia i cele naszego pod-

18 J. Balogun, G. Johnson, *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2004, 47 (4), ss. 523–549.

19 P. Jarzabkowski, *Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change*, „Journal of Management Studies” 2003, 40 (1), ss. 23–55; tenże, *Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use*, „Organization Studies” 2004, 25 (4), ss. 529–560.

20 R. Whittington,  
*The work of strategizing  
and organizing: for  
a practice perspective,*  
„Strategic Organization”  
2003, 1 (1), ss. 119–127;  
tenże, *Strategy practice  
and strategy process:  
family differentiation  
and the sociological eye,*  
„Organization  
Studies” 2007, 28 (10),  
ss. 1575–1586.

21 B. Czarniawska, *Trochę  
inna teoria organizacji.*  
*Organizowanie jako  
konstrukcja sieci działań,*  
Warszawa 2010, s. 16.

ręcznika w znacznym stopniu zbiegają się z programem perspektywy „strategia jako praktyka”. U ich korzeni tkwi konstruktywistyczne ujęcie organizowania i definiowanie organizacji w sposób performatywny, które Barbara Czarniawska charakteryzuje następująco:

Definicja danej organizacji jest wypadkową społecznych percepcji, które zmieniają się wraz z kontekstem.

Aktorzy nieustannie konstruują organizację poprzez swoje działania oraz interpretację działań swoich i innych.

Wiedza o organizacji należy przede wszystkim do aktorów; obserwatorzy mogą ją opisać inaczej, ale nie z uprzywilejowanego punktu widzenia.

Jedną i tę samą organizację można opisać na wiele różnych sposobów, które są porównywalne z punktu widzenia kryteriów praktycznych, politycznych lub estetycznych.

Celem badań naukowych jest uchwycenie i opisanie praktyki organizowania<sup>21</sup>.

Nasi Autorzy – w większości praktycy zarządzania strategicznego – zgodzili się opowiedzieć nam i naszym Czytelnikom o różnych aspektach zarządzania strategicznego w swoich organizacjach; o tym, jakie sukcesy odnoszą i jakie problemy napotykają w swoim codziennym „strategizowaniu”; w jaki sposób udaje im się efektywnie kierować organizacjami działającymi w trudnym do racjonalnego analizowania i stale zmieniającym się środowisku sektora kultury w Polsce; jak radzą sobie z rozwijaniem potencjału – przede wszystkim w odniesieniu do swoich pracowników – wewnątrz kierowanych przez siebie instytucji kultury; i skąd czerpią entuzjazm, aby kontynuować swoją pracę. Mamy nadzieję, iż ich refleksje przyczynią się nie tylko do pogłębienia wiedzy o zarządzaniu strategicznym w organizacjach kultury, lecz także do polepszenia praktyk i procesów strategicznych w tych organizacjach.

### O czym jest (i nie jest) ta książka

Zebrany w niniejszej publikacji zbiór tekstów jest poświęcony praktyce zarządzania strategicznego w instytucjach kultury w Polsce. Większość zamieszczonych w podręczniku rozdziałów została napisana przez praktyków zarządzania, a konkretnie przez osoby zajmujące oficjalnie stanowiska strategów organizacyjnych. Opisane przez naszych Autorów kwestie o znaczeniu strategicznym dla ich instytucji i dla całego sektora kultury w Polsce są zatem omawiane z perspektywy ich doświadczenia. Ich refleksje pokazują, jakimi sprawami zajmują się oni w swojej pracy, jakie wyzwania stoją przed nimi i ich organizacjami, z jakimi problemami muszą się zmagać i jakim dylematom stawiają czoła po to, aby ich instytucje przetrwały i rozwijały się w niełatwych warunkach środowiska instytucji kultury w Polsce.

Lektura kolejnych rozdziałów pozwala wiele się dowiedzieć na temat cech środowiska zewnętrznego i wewnętrznego instytucji kultury i na temat tego, w jaki sposób poszczególne instytucje odpowiadają na wyzwania strategiczne związane ze zmianami, przede wszystkim o charakterze społecznym i technologicznym, zachodzącymi w tym środowisku. Teksty te wskazują zarówno na wielość doświadczeń i zagadnień o znaczeniu strategicznym, którym poświęcają uwagę nasi Autorzy, jak i na różnorodność rozwiązań i metod, jakie stosują, aby sprostać zadaniu kierowania instytucjami kultury. Na stronach naszego podręcznika Czytelnicy znajdą także wiele informacji na temat samych instytucji kultury w Polsce: na czym skupiają się one w swej działalności, jak są finansowane, jakiego typu osoby zatrudniają i jakie podejście do zarządzania w nich dominuje. Refleksje Autorów pokazują, iż style zarządzania preferowane przez menedżerów są zróżnicowane – podobnie jak przyjmują oni różne strategie w odniesieniu do sytuacji zewnętrznej organizacji, tak i ich podejścia do zarządzania wewnątrz instytucji nie cechuje jednolitość.

W omawianiu relacji pomiędzy instytucjami kultury w Polsce a ich środowiskiem ważne miejsce przyznają Autorzy konieczności współpracy pomiędzy kierowanymi przez siebie instytucjami kultury a innymi instytucjami o podobnym profilu czy też organizacjami samorządowymi i społecznościami lokalnymi, a także współpracy w ramach szeroko rozumianego sektora kultury. Wyrażane przez nich plany i frustracje sygnalizują potrzebę silniejszej integracji sektora kultury w Polsce, tak aby istniało głębsze wzajemne zrozumienie cech i celów wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy instytucji kultury oraz aby poszczególne grupy interesariuszy działały z korzyścią dla swoich organizacji i dla całego sektora. W różnym stopniu ton poszczególnych rozdziałów jest więc nie tylko refleksyjny, lecz także aspiracyjny, zarówno w odniesieniu do konkretnych instytucji kultury, jak i do szeroko rozumianego systemu, i przebija przezeń idea wspierania sektora kultury w rozwoju.

We wstępie do naszego podręcznika warto także napomknąć o tym, czego – ze względu na jego charakter – Czytelnicy w nim nie znajdą. Na przykład celowo nie zamieściliśmy tutaj recept i porad dotyczących tego, jak zarządzać instytucjami kultury, gdyż tego typu publikacji, traktujących czy to o zarządzaniu strategicznym w ogóle, czy to o zarządzaniu w kulturze, można na polskim rynku wydawniczym znaleźć wiele. Odnośniki do niektórych spośród nich podajemy w bibliografii. Z podobnych przyczyn postanowiliśmy nie koncentrować się bezpośrednio na kontekście administracyjno-prawnym funkcjonowania instytucji kultury w Polsce; tutaj również polecamy zainteresowanym Czytelnikom kilka pomocnych pozycji bibliograficznych.

Czujemy się także w obowiązku zaznaczyć, iż nasz podręcznik jest skierowany przede wszystkim do różnego rodzaju instytucji wspierania rozwoju kultury i dlatego prawdopodobnie mniej przydatny będzie instytucjom artystycznym. Oczywiście, osoby związane z takimi instytucjami – podobnie zresztą jak decydenci polityczni wpływający na działalność instytucji kultury czy też sami pracownicy kultury szczebli niemenedżerskich – mogą być nim zainteresowane w tym sensie, iż zawarte w nim treści przekazują obraz tego, w jaki sposób polscy dyrektorzy instytucji kultury widzą siebie jako strategów i swoje organizacje jako jednostki zarządzania strategicznego w ramach systemu organizacji kultury w Polsce.

### **Struktura podręcznika**

Niniejszy rozdział stanowi wprowadzenie do zarządzania strategicznego w sensie ogólnym i przybliża sposób, w jaki jest ono prezentowane na stronach naszego podręcznika. Bezpośrednio po nim zamieściliśmy trzy teksty: autorstwa Marka Krajewskiego, Karola Wittelsa i Tomasza Kasprzaka, traktujące o współczesnych zmianach w rozumieniu kultury, uczestnictwie w kulturze i koncepcji funkcjonowania instytucji kultury w Polsce. Na wybranych przykładach ich Autorzy analizują, jak polskie instytucje kultury odpowiadają na zmiany zachodzące w sektorze kultury.

W następnej części podręcznika zawarliśmy pięć tekstów: autorstwa Antoniego Bartosza, Mariusza Wróbla, Marka Sztarka, Andrzeja Tywsa i Ewy Gołębiowskiej, które podejmują problematykę praktycznych wymiarów zarządzania strategicznego instytucjami kultury. Poprzez opowieści praktyków zarządzania strategicznego opisują one procesy wyłaniania się strategii i pokazują, na czym – w przypadku polskich instytucji kultury – polega strategia rozumiana jako praktyka osób zajmujących się zarządzaniem strategicznym w organizacjach. Kolejne dwa teksty – Ryszarda Stockiego i Jana Hartmana – zajmują się szczególnymi wymiarami zarządzania strategicznego: koncepcją współpracy lidera z zespołem oraz kwestiami etycznymi związanymi z zarządzaniem instytucjami kultury w Polsce.

Tone Moseid, Magdalena Kubecka oraz Marzena Szewczyk podają przykłady procesów strategicznych w odniesieniu do budowania strategii instytucji kultury w postaci dokumentów strategicznych oraz do opisu działania całego systemu instytucji kultury.

Dodatkowo zamieściliśmy w podręczniku reportaże fotograficzne pokazujące pracowników instytucji kultury w Polsce w ich organizacjach. Jak przekonają się Czytelnicy, ze zdjęć wyłania się wizerunek osób pełnych pasji, aktywnych, wkładających swój talent w realizację potencjału zatrudniających ich organizacji. Reportaże przygotował Michał Łuczak.



## Zarządzanie strategiczne w oczach praktyków

Poniżej przedstawiamy tabelę podsumowującą główne wątki przewijające się w różnych rozdziałach podręcznika. Pozwoliliśmy sobie dokonać rozróżnienia pomiędzy tym, jak praktycy opisują swoje rozumienie strategii i co uważają za elementy zarządzania strategicznego, a tym, co opowiadają o swojej działalności jako praktyków zarządzania strategicznego. Jak widać, te dwie domeny niewiele się różnią, gdyż w rozumieniu strategii przez praktyków można spotkać zarówno elementy tradycyjnego podejścia do zarządzania strategicznego, jak i bardziej współczesnych koncepcji, które traktują strategię jako wyłaniający się proces.

Tabela 1. Aspekty zarządzania strategicznego poruszane w podręczniku

ROZUMIENIE STRATEGII I ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PRZEZ PRAKTYKÓW	DZIAŁALNOŚĆ PRAKTYKÓW ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO
Analiza środowiska zewnętrznego i wewnętrznego organizacji	Dokonywanie analizy sytuacji organizacji w jej sektorze
Ustalanie celów i planów organizacji	Budowanie strategii poprzez kierowanie działaniami organizacji
Podejmowanie decyzji strategicznych	Przekształcanie celów strategicznych w konkretne działania organizacyjne
Wdrażanie strategii	Budowanie struktury organizacyjnej
Zarządzanie zespołem	Budowanie zespołu i stwarzanie mu warunków do rozwoju

Współtworzenie systemu sektora kultury	Kształtowanie pozycji lidera w organizacji
Formowanie relacji z interesariuszami	Budowanie relacji z innymi aktorami kultury
Udział w procesie transformacji i integracji sektora kultury	Umacnianie pozycji organizacji w sieci relacji władzy, w ramach której ona funkcjonuje

Zapraszamy do lektury.

**Martyna Śliwa** – jest doktorem zarządzania i pracuje jako starszy wykładowca na uniwersytecie w Newcastle. Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie i Northumbria University w Newcastle. Jej zainteresowania badawcze obejmują krytyczne podejścia do problematyki zarządzania międzynarodowego i globalizacji, filozofię zarządzania i studiów nad organizacjami oraz zastosowanie fikcji literackiej do analizy organizacji. Redaktor czasopisma „Ephemera: Theory and Politics in Organization”.

# Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje Przykład: MS<sup>2</sup> w Łodzi

MS<sup>2</sup> w Łodzi to nowy oddział bardzo szacownej instytucji, pierwszego muzeum sztuki nowoczesnej na świecie. Choć to instytucja z tradycjami i ogromnym dorobkiem, to nie mumifikuje ona swoich zbiorów, nie strzeże kanonu i przyjętych linii myślenia o historii sztuki, ale „używa do czegoś” dzieł ze swojej kolekcji. Muzeum to nie okopuje się i nie strzeże obowiązujących sposobów interpretacji, odczytań dzieł, ale raczej zachęca widzów do tego, by brali udział we współtworzeniu tychże. Pierwszym działaniem, jakie instytucja ta podjęła po otwarciu nowej siedziby w Manufakturze, była akcja polegająca na „poruszeniu” okolicznych mieszkańców. Mieli oni do swojej dyspozycji salę wystawową, artystów, kuratorów, z którymi mogli tworzyć, wyrazić się. Jedną z form tej współpracy z widzem polegała na tym, że stworzono kopie zaginionych podczas drugiej wojny światowej dzieł z kolekcji Muzeum Sztuki i poproszono właścicieli okolicznych sklepików, zakładów usługowych, aby każdy z nich na ścianie swojego zakładu powiesił jedną z takich reprodukcji i by na miesiąc stał się kuratorem. Zadaniem osób, które zgodziły się na wzięcie udziału w tej akcji, było opowiadanie swoim klientom, co to za dzieło, kto je stworzył, w jakich okolicznościach ono zaginęło, ale też dodawanie własnych jego interpretacji, dzielenie się nimi z innymi. Istotne w tym przykładzie jest to, że Muzeum Sztuki to ważna i rozpoznawalna na świecie instytucja, ale widzi ona jednocześnie potrzebę budowania sobie publiczności, i to poprzez dawanie jej możliwości współtworzenia, współuczestniczenia, nie pouczania jej, ale widzi w niej partnera dla swoich działań.

1 Porównaj z tekstem

*Uczestnictwo w kulturze:*

*nowe zjawiska,*

*„przeterminowane”*

*kategorii* Michała

Danielewicza,

Mirostawa Filiciaka

i Alka Tarkowskiego,

[www.nck.pl/uploads/](http://www.nck.pl/uploads/files/uczestnictwo_w_)

[files/uczestnictwo\\_w\\_](http://www.nck.pl/uploads/files/uczestnictwo_w_)

[kulturze\\_\\_](http://www.nck.pl/uploads/files/uczestnictwo_w_)

[nowe\\_zjawiska\\_](http://www.nck.pl/uploads/files/uczestnictwo_w_)

[przeterminowane\\_](http://www.nck.pl/uploads/files/uczestnictwo_w_)

[kategorie.pdf](http://www.nck.pl/uploads/files/uczestnictwo_w_) (przyj. red.).

## Uczestnictwo w kulturze – nowe odczytanie starego terminu

Obecnie w Polsce „uczestnictwo w kulturze”<sup>1</sup> nie jest, a powinno być, ważną kategorią. Problemem większości instytucji kultury jest przede wszystkim

kim to, że mają bardzo małą wiedzę na temat tego, kto jest ich klientem i kto korzysta z ich usług. Ma to dwie przyczyny.

Po pierwsze, w Polsce nieliczne instytucje gromadzą jakiegokolwiek badania. Na palcach jednej ręki można wyliczyć te, które z własnej woli tego rodzaju analizy wykonują. Oczywiście, większość instytucji jest zobowiązana przez tego, kto je finansuje, do sprawozdań z prowadzonej działalności, ale w dokumentach tych znajdują się dosyć ograniczone informacje, przede wszystkim o liczbie sprzedanych biletów, o frekwencji podczas poszczególnych przedsięwzięć czy o liczebności grup warsztatowych, nie ma tam jednak już jakiegokolwiek pogłębionej charakterystyki publiczności, informacji na temat jej potrzeb, oczekiwań, tego, jak ocenia ona działania instytucji – a więc tego wszystkiego, co jest niezbędne do właściwego funkcjonowania miejsc, w których tworzy się i upowszechnia kulturę.

Po drugie, problem polega na tym, że te formy badań uczestnictwa, z których korzystają instytucje kultury, nie są w stanie odtworzyć samego mechanizmu, istoty tego procesu, choć taka wiedza byłaby niezbędna dla poprawnego funkcjonowania tego typu miejsc. Chodzi o wiedzę, która dotyczyłaby tego, skąd widz dowiadyuje się o określonym wydarzeniu i o tym, co się z tym wydarzeniem dzieje po jego zobaczeniu przez niego. Czy to wydarzenie w instytucji kultury powoduje, że ta jednostka jest albo przestaje być mniej izolowana społecznie? Czy to wydarzenie kulturalne prowokuje ją do własnej produkcji tekstowej albo tworzenia własnych przekazów, dóbr kulturowych, ekspresji?

Definicja uczestnictwa w kulturze powinna być punktem wyjścia do tworzenia programu merytorycznego instytucji

**Analiza środowiska zewnętrznego przez instytucję kultury**  
Kategoria uczestnictwa w kulturze może służyć instytucji kultury jako koncepcja operacyjna badań i analiz dotyczących jej odbiorców. Odbiorcy stanowią społeczność charakteryzującą się praktykami kulturowymi oraz procesami wytwarzania tzw. scen kulturowych (środowisk, platform współpracy, organizacji, nieformalnych zrzeszeń itd.). Instytucja kultury, obserwując społeczność w „działaniu kulturowym” (na działce, w kawiarni, przed komputerem w sieci, na stoku, w galerii handlowej, na podwórku, w siłowni itp.), może stworzyć własną operacyjną analizę środowiska zewnętrznego, która posłuży jako źródło koncepcji (i inspiracji) do pracy merytorycznej instytucji. Jako inspirację polecamy publikację *Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*.

kultury. Z tego, w jaki sposób jest rozumiany ten proces, powinna wynikać koncepcja oferty instytucji kultury.

Instytucja kultury ma sens wyłącznie wtedy, kiedy ma swoją publiczność, i ta publiczność nie jest zmuszana do tego, żeby w tej instytucji bywać. Bardzo często zdarza się bowiem, że publiczność jest skazana na instytucję kultury, bo to jedyne tego typu miejsce w mieście, bo na przykład zajęcia w niej są sprzężone z programami szkolnymi. Rozpoznanie potrzeb widza, określenie tego, co robi on z doświadczeniami, które zdobywa,

korzystając z instytucji kultury, określenie, w jaki sposób korzysta z kultury, jest niezbędne, by instytucja kultury była dla niego partnerem, wyborem, z którego chętnie korzysta, a nie koniecznością. Musimy więc wiedzieć, co publiczność robi z kulturą: co czyta, co ogląda, jak z nią postępuje w sensie społecznym. Jeżeli instytucja wpisuje się w przyzwyczajenia odbiorcy dotyczące sposobów korzystania z dóbr kultury, jeżeli umożliwia mu w ten sposób korzystanie z nich, uczy, jak realizować ten proces, ale też pozwala mu się wyrażać poprzez dobra kultury, to wtedy staje się potrzebna. To banał i oczywistość, że instytucje kultury dzisiaj rywalizują z innymi formami udostępniania dóbr kultury, spośród których najważniejszą jest oczywiście sieć internetowa, i aby przetrwać, muszą się one wpisać w te przyzwyczajenia, które wytworzyła nowa sytuacja kulturowa. Ta nowa sytuacja zasadza się na usieciowieniu kultury, ogromnej egalitarności dostępu do jej zasobów, na stworzeniu możliwości korzystania z nich w domu i całkowicie bezpłatnie. Oznacza to, że konieczna jest zmiana mechanizmu relacji pomiędzy instytucją kultury a widzem. Instytucje kultury nie powinny być miejscami, w których się coś oferuje widzowi, ale raczej takimi, które umożliwiają mu realizację tych specyficznych sposobów korzystania z kultury, jakie on praktykuje, do których jest przyzwyczajony, które są dla niego naturalne.

### **Kultura – otwarty proces myślenia**

Cały współczesny kontekst kulturowy przyzwyczajają nas do zupełnie innego korzystania z kultury, niż proponują tradycyjne instytucje. Kultura w nowym kontekście to nie jest coś gotowego, skończonego, z czego mam korzystać, ale coś, co mogę jeszcze przekształcić, co mogę złożyć dowolnie w całość, do czego mogę coś własnego dopisać. Tymczasem logika funkcjonowania instytucji kultury nadal jest zupełnie odwrotna. Są one skoncentrowane na oferowaniu czegoś gotowego, z czym mam się zapoznać, co mam obejrzeć, czego wysłuchać i pójść do domu.

Oczywiście, instytucja kultury powinna coś proponować widzowi, preferować pewne systemy wartości, ale chodzi o to, by nie czyniła tego w sposób apodyktyczny, z pozycji tego, kto wie, rozumie i dzieli się tym z innymi, którzy jeszcze muszą się uczyć. Doświadczamy dziś radykalnej zmiany kulturowej, która sprawia, że ludzie korzystają z kultury inaczej. Dlatego też jest nam potrzebna zmiana logiki funkcjonowania instytucji nie na poziomie jej programu, nie na poziomie tego, co ona oferuje widzowi, ale na poziomie relacji z widzem, sposobów definiowania tego, kim on jest i jak korzysta z kultury. Bardzo wiele instytucji zajmujących się podtrzymywa-

niem dziedzictwa kulturowego zmieniło już swój sposób komunikowania tych treści widzowi. Zaproponowały zupełnie inny sposób działania: to nie

### **Instytucja kultury tworzy sceny kulturowe**

Instytucja kultury przede wszystkim stwarza odbiorcom możliwości aktywnego uczestnictwa w kulturze. Projektuje więc pewne sceny (scenariusze warsztatów, projekty animacyjne, wydarzenia kulturalne, działania edukacyjne, przedstawienia i koncerty), na których ma się coś wydarzyć – modeluje „sytuacje twórcze” z wykorzystaniem swoich i zewnętrznych zasobów. Wyzwaniem dla instytucji kultury jest odpowiednie zaprojektowanie takiej sceny. Marek Krajewski wskazuje, że priorytetem jest projektowanie scen przyjaznych ekspresji uczestników i otwartych na zmianę – a więc opracowanych z myślą o interakcji pomiędzy odbiorcami a animatorami kultury.

jest akademii ku czci albo apel poległych, ale raczej wciągnięcie widza w pewnego rodzaju interaktywną grę, w której może on coś dołożyć od siebie, w znaczący sposób zmodyfikować sytuację, w jakiej uczestniczy, zbudować własny przekaz na podstawie elementów dostarczonych mu przez instytucję.

Punktem wyjścia dla dialogu pomiędzy instytucją kultury a odbiorcami jest, po pierwsze, nie tyle zaproponowanie widzowi możliwości wysłuchania czyjegoś monologu, ile potraktowanie go poważnie, jako osoby, która jest twórcza, któ-

ra może coś wnieść do sposobu działania instytucji. Oznacza to konieczność ustanowienia pomiędzy instytucją a publicznością symetrycznej relacji, w której obie strony coś od siebie dają, żadna nie dominuje, a obie się wzbogacają. Składanie takiej oferty, tkanie sieci relacji jest jednak możliwe tylko wtedy, gdy wiemy, kim jest widz, jak działa, czego potrzebuje. Aby taką wiedzę zdobyć, należy przede wszystkim obserwować, w jaki sposób dzisiaj ludzie najbliżsi, nasze dzieci korzystają z dóbr kulturowych. Ważne jest też, by prowadzić bardziej systematyczne badania poświęcone próbie odpowiedzi na pytanie, co robimy z kulturą. Kolejna rzecz, która może sprawić, iż instytucje kultury staną się ważne, to przekazanie widzowi narzędzi umożliwiających tworzenie albo konstruowanie sytuacji, w której może on wykorzystywać swoje umiejętności. Ta pierwsza forma najlepiej sprawdza się w formule warsztatu, co niekoniecznie kończy się jakąś wystawą, ale zawsze wyposażaniem widza w umiejętności, za pomocą których może tworzyć. Ponadto instytucja kultury może i powinna nadal prezentować widzowi wystawy i przedstawienia teatralne, ale niech tej wystawie i przedstawieniu towarzyszy jakaś inna forma działań, umożliwiających widzowi wykonanie własnej wariacji na temat tego, co zobaczył. Taka działalność pozwala widzom realizować się pełniej niż wówczas, gdy jedyną formą interakcji z tym, co zobaczyli, są ich przemyślenia, którymi nie mogą się podzielić z innymi. Jeżeli mielibyśmy zdefiniować negatywny punkt odniesienia dla działania instytucji, to jest nim niewątpliwie monologowe przemawianie do widza z pozycji kogoś, kto się okopał

i broni prawdziwej kultury przed zalewem popu i tandety, pojawiających się w sieci, kto ma poczucie, że instytucja kultury finansowana przez państwo to jedyne miejsce, w którym ta prawdziwa sztuka, prawdziwa kultura się tworzą. Sama idea publicznej instytucji kultury bardzo mocno wyraza z idei oświecania, edukowania, nauczania i idącego za ta ideą założenia, że powinien być zawsze ktoś, kto mówi, i ktoś, kto słucha, i że te role są zasadniczo niewymienne. Ta idea z trudem wpisuje się we współczesny sposób funkcjonowania społeczeństwa, bo jest ono dziś ogromnie zróżnicowane i egalitarne, rodzice uczą się w nim od dzieci, bogatsi od ubogich, a słabiej wykształceni tworzą informacje, z których w sieci korzystają ci lepiej wykształceni. We współczesnym społeczeństwie słabną kulturowe, przestrzenne i innego rodzaju przeszkody, by wiedzę zdobywać, i to niezależnie od tego, kim się jest.

Przesadą byłoby sugerowanie, iż nie powinno być profesjonalnej sztuki, nie powinno się chronić dziedzictwa, ale też doprowadzenie do podziału na „świątynie sztuki” i „świątlice” byłoby złym kierunkiem zmian. Niezależnie od umiejscowienia, instytucje kultury powinny dawać publiczności możliwość uczestnictwa w maksymalnie szeroko zarysowanym polu kultury, w całej różnorodności tego, co ona nam oferuje. Ważne jest także, aby ta różnorodność objawiała się też w sposobie nawiązywania relacji z widzem. Nie chodzi o to, by rezygnować z wychowywania publiczności, ale raczej o to, że również widz może nauczyć czegoś instytucję.

### **Animator – ktoś, kto słucha i daje innym narzędzia ekspresji**

Model instytucji kultury „słuchającej” i „otwartej” wymaga nie osób, które tylko i wyłącznie znają się na historii kultury i sztuki, które są dobrze wyedukowane, ale też takich, które potrafią o tym wszystkim, co wiedzą, opowiedzieć. Potrzebna jest im także wiedza z zakresu funkcjonowania i dynamiki grup oraz umiejętność prowadzenia dyskusji grupowych. Te osoby dysponują również kompetencjami społecznymi i komunikacyjnymi niezbędnymi do tego, by uaktywnić widza, ale też sprawić, by dowiedział się on w trakcie dyskusji czegoś nowego o sobie. Jeżeli doda się do tego otwartość na świat, ciekawość innych oraz umiejętność korzystania z nowych mediów i innych możliwości technologicznych, jakie przynosi współczesność, to mielibyśmy opis idealnego animatora kultury.

Tworzenie programu na bazie tych zasad jest trudne do przeprowadzenia w tradycyjnej instytucji, wymaga bowiem zmiany mentalności pracowników kultury oraz nowych zasad kształcenia animatorów kultury. Przykładem tej zmiany niech będzie to, co się dzieje w Instytucie Kultury Polskiej

Uniwersytetu Warszawskiego. Program mający na celu rozruszanie animacji kulturowej pokazuje, jak poprzez popularyzowanie dobrych praktyk można upowszechnić takie myślenie o animatorach, o jakim tu wspomnieliśmy. Da się również wyposażyć animatorów w kompetencję, która

### **Kompetencje i rozwój zespołu instytucji kultury. Porównaj z innymi Autorami:**

**Antoni Bartosz:** „Od ludzi wszystko się zaczyna, ludzie są też celem. Najpierw ci, którzy pracują ze mną. Jeśli praca nie będzie dla nich narzędziem rozwoju, to znaczy, że jestem marnym dyrektorem. To jest podstawa. Dlatego inwestuję w wyjazdy, szkolenia, także w formy rozwoju osobistego”.

Więcej s. 84.

**Mariusz Wróbel:** „Jeśli otaczamy się ludźmi będącymi profesjonalistami w swoich specjalnościach i zarazem pasjonatami dziedzin, którymi się zajmują na co dzień, odpowiedź wydaje się prosta. Autokratyczne podejście do zarządzania w instytucji, gdzie większość projektów opiera się na pracy twórczej, z reguły kończy się odpytywem najlepszych pracowników, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia jakości merytorycznej realizowanych projektów. Z kolei podejście demokratyczne sprzyja kreacji, jak również motywacji pracowników do jak najlepszego wywiązywania się z pełnionych funkcji”. Więcej s. 101.

**Ewa Gołębiowska:** „Instytucji potrzebny jest dobry, silny trzon, stały zespół, i wtedy on może utrzymać tę ilość satelitów i tę płynną masę dookoła. Ten trzon, dzięki projektom unijnym, udaje się tworzyć, wzmacniać, szkolić. Ale za każdym razem to jest walka, i dyrektora, i samych pracowników, żeby przetrwać. Jeżeli to są ludzie zatrudnieni przy projektach, które są najczęściej krótkotrwałe, to oni nie mają pewności zatrudnienia”. Więcej ss. 150–151.

### **2** Konferencja „Dom kultury

– nowe otwarcie” została zorganizowana w ramach programu *Dom Kultury +* przez Narodowe Centrum Kultury, Małopolski Instytut Kultury oraz Krakowskie Biuro Festiwalowe (przyp. red.).

przekształci ich niekoniecznie w „wariantów” zakreślonych całkowicie na punkcie tego, co robią, ale w osoby, które pozytywnie działają i angażują się w to, co robią. Rozwojowi kultury potrzebni są animatorzy, którzy nie tylko wywiązują się jedynie ze swoich obowiązków, lecz także same te obowiązki dla siebie wymyślają. Dobrym dowodem na to, iż coś się zmienia, była konferencja „Dom kultury – nowe otwarcie” w Krakowie<sup>2</sup>. Pojawiały się tam osoby, które do tego modelu idealnego animatora pasują, które opowiadały o swoich życiowych przedsięwzięciach i projektach w zupełnie fenomenalny i niezwykle interesujący sposób.

### **Instytucje między kulturą, władzą a społecznością**

Instytucje kultury w Polsce są rozdarte między swymi aspiracjami, świadomością tego, jak można działać, a koniecznością wywiązywania się z obowiązków, nakładanych na instytucje przez tego, kto przekazuje im środki finansowe. Z perspektywy mecenasa, państwa czy instytucji samorządowej liczy się ilość, rozmach, to, czy pieniądze zostały efektywnie wykorzystane, tzn. czy koszt uczestnictwa był niski i czy jednocześnie bardzo dużo osób brało udział w jakimś wydarzeniu. W tym

sensie istnieje rodzaj pęknięcia pomiędzy tym, co być powinno, a tym, co można, ale warto zauważyć, że o ile wystarczająco wiele instytucji podejmie ryzyko zmiany, o tyle one w sposób oddolny, z konieczności muszą doprowadzić do przeobrażenia również sposobu myślenia o finansowa-



niu kultury. Instytucje (razem) mogą dużo zdziałać w tworzeniu nowych (efektywniejszych i skuteczniejszych) relacji z tymi, którzy finansują ich działalność, i z publicznością.

Łączy się z tym kwestia lepszego dostosowywania działań instytucji kultury do potrzeb widzów, lokalnych społeczności. Dwie metody mogłyby stanowić narzędzia zarządzania tego rodzaju instytucjami na poziomie lokalnym. Pierwsza z nich to „zasięganie opinii publiczności”. Podstawą oceny działania instytucji powinna być ocena dokonywana przez społeczność, przynajmniej przez te osoby, które w tej instytucji bywają. Druga zasada, powszechnie znana w różnych systemach ewaluowania, to „zależność od szlaku”. Zgodnie z nią, instytucje powinny się uczyć na własnych błędach, a ich finansowanie i sposób działania powinny zależeć od tego, co udało im się dotąd zrobić. Jeżeli instytucja jest zupełnie wyalienowana ze społeczności lokalnej, to jest to jakaś wskazówka, że należy zmienić coś w jej funkcjonowaniu i że ta zmiana powinna nastąpić nie na podstawie dobrej czy złej woli dyrektora, ale powinna być wręcz wymuszona przez organizatora, który zapewnia pieniądze na funkcjonowanie tej instytucji. Ponadto podstawą rozliczania działalności instytucji nie powinno być wyłącznie dopięcie budżetu, ale również ewaluacja ze strony społeczności, na rzecz której ona działa. Powinniśmy więc pytać członków lokalnej społeczności, czy ta instytucja jest rozpoznawalna, w jakich imprezach przez nią organizowanych uczestniczyli, co im się podobało, a co nie, co warto byłoby zmienić w sposobie jej funkcjonowania. Wszystkie tego rodzaju uwagi powinny być uwzględniane w planowaniu sposobu funkcjonowania instytucji w kolejnych latach, bo to daje szansę, że stanie się ona częścią lokalnej społeczności.

Tworząc mechanizmy partycypacji społecznej w zarządzaniu instytucją kultury, należy pamiętać, że społeczność lokalna zawsze charakteryzuje się pewnym stopniem zróżnicowania, klikowością, systemem układów czy pewnych towarzystw, które mają wpływ na program instytucji. W takich instytucjach zdarza się, iż dyrektor, który nie ma silnej pozycji czy też możliwości prowadzenia dyskusji ze „środowiskiem”, zaczyna zaspokajać tylko potrzeby tych kilku środowisk, które mają największą siłę oddziaływania na tę instytucję kultury. Aby dyrektor domu kultury nie stał się zakładnikiem jednej opcji, powinien wypracować taki model funkcjonowania w obrębie społeczności lokalnej, który sprawia, iż ma ona wpływ na to, jak instytucja ta funkcjonuje. Może tego dokonać na przykład poprzez zaproponowanie transparentnego systemu oceniania tej instytucji, który byłby do wglądu dla każdego. Podstawą jest więc zaproponowanie systemu ewaluowania, narzędzia oceny, pozwalającego poznać opinię tych, którym

instytucja kultury jest dedykowana, ale też takiego, którego rezultaty są publicznie dostępne. Ten system oceny niekoniecznie musi być zrozumiany jako specyficzny koncert życzeń i prowadzić do spełniania wszystkich pragnień publiczności – to byłoby absurdalne. Chodzi raczej o to, by poprzez tego rodzaju narzędzie nadawać często niekonkretnym i nieczytelnym dla instytucji życzeniom publiczności kształt i na ich podstawie planować sposób funkcjonowania instytucji.

### **Idea centrum i supermarketu kultury**

Instytucje kultury odwołują się dziś do dwóch idei. Za jednej strony jest idea domu kultury, a z drugiej logika funkcjonowania *mall*, centrum handlowego. Bardzo wiele instytucji kultury, które dziś powstają, na przykład toruńskie Muzeum Sztuki Nowoczesnej, zbliża się do tej ostatniej idei, bo jest tam kino, jest biblioteka, są czytelnie, sale do warsztatów, sale wynajmowane biznesmenom itd. To z jednej strony kontynuacja tradycji domu kultury, a z drugiej korzystanie z modelu, który wypracowały centra handlowe. Część instytucji kultury działa w ten sposób i, co więcej, takie jest też oczekiwanie widzów, żeby właśnie w taki sposób one funkcjonowały, tak by mogli oni zaspokoić w jednym miejscu różne potrzeby kulturalne, także te związane z rozrywką. Oznacza to też, że przekształcenie instytucji kultury w instytucję nowoczesną, zbliżoną do opisywanego modelu, nie jest wcale takie trudne. Wystarczy w domu kultury zorganizować kawiarnię, w której po warsztatach można się spotkać i porozmawiać, i która byłaby namiastką takiej multipleksowości.

Optymalnie byłoby, gdyby instytucja kultury dostrzegała inne formy aktywności poza swoją działalnością, na przykład poprzez udostępnienie miejsca, tak aby widz mógł pokazać to, co sam robi. Jeżeli to się okazuje wartościowe, to instytucja powinna tego rodzaju twórczość wspierać, dostarczać jej narzędzi, poszerzać kompetencje. Instytucja kultury może też nauczyć się czegoś od ludzi, którzy działają poza nią. Przykładem może być tutaj Kontener Art<sup>3</sup>. Jest to prywatne przedsięwzięcie, stworzone przez ludzi działających poza instytucjami, którzy wypracowali pewien model współpracy z widzem – taki właśnie model może zostać użyty w instytucji kultury.

**3** Mobilne Centrum Kultury Kontener ART, [www.kontenerart.pl/](http://www.kontenerart.pl/) (przyp. red.).

### **Biblioteki jako domy kultury czy centra wiedzy i technologii**

Zmiany w profilu instytucji kultury spowodowane współczesnymi warunkami można zaobserwować na przykładzie bibliotek. Nieprzypadkowo pod wpływem zmian technologicznych zmienia się też sposób działania

jednostek bibliotecznych. Szukają one dziś nowej tożsamości, podkradając trochę z tych form działalności, które dotąd były kojarzone z innymi instytucjami kultury. Ich pierwotna funkcja, polegająca na udostępnianiu książek, powoli się wyczerpuje, dlatego by przetrwać, muszą się przedefiniować, a jest to możliwe poprzez poszerzenie profilu działalności – przeobrażenie się w rodzaj kafejki internetowej, miejsca wystaw, spotkań czy koncertów. Kierunek zmian zależy od tego, gdzie dana biblioteka prowadzi działalność. Istnieją wyraźne różnice pomiędzy biblioteką funkcjonującą w mieście uniwersyteckim a tego typu instytucją w małym miasteczku albo na wsi. Biblioteka uniwersytecka nie zrezygnuje ze swojej pierwotnej funkcji, jaką jest udostępnianie książek, niezbędnych do pracy naukowcom i studentom, i nie zacznie być instytucją kultury organizującą wystawy czy koncerty. Są jednak takie instytucje, jak na przykład Biblioteka Elbląska, która zaspokaja większość potrzeb kulturalnych Elbląga. Ona całkowicie przejęła funkcję, którą spełniały do tej pory inne instytucje kultury. Biblioteki w bardzo małej miejscowości na wsi powinny wypełniać zadania instytucji kultury, bo nie mają innej możliwości. Nieprzypadkowo więc bardzo wiele z nich przekształca się dziś w coś podobnego do domu kultury.

### **Tożsamość instytucji kultury**

Instytucja kultury przede wszystkim powinna mieć określoną, wypracowaną z jej interesariuszami tożsamość, tzn. wiedzieć, czego chce, w jaki sposób działa, i wokół tej tożsamości budować też sieć relacji z publicznością i lokalnym środowiskiem. Instytucja powinna wiedzieć, w jaki sposób chce funkcjonować i działać, ale jednocześnie musi zauważać zjawiska na zewnątrz, te zgodne z jej tożsamością i te, które w twórczy sposób pozwalają tę tożsamość przekształcać. Oczywiście, jeżeli założylibyśmy taki model instytucji, gdzie może przyjść każdy, pokazać, zrobić cokolwiek, to bardzo szybko przekształciłoby się to w Hyde Park, niczemu niesłużące miejsce, w którym wszyscy mówią własnym językiem i wzajemnie się nie słuchają. Druga równie zła sytuacja to natomiast kompletne zamknięcie się instytucji, skupienie się na sobie i niedostrzeganie zjawisk zewnętrznych. Instytucja powinna mieć więc swoją wyrazistość, powinna być identyfikowalna i rozpoznawalna jako miejsce, co do którego wiemy, czego oczekiwać. Każdy mieszkaniec powinien wiedzieć, czego może się w instytucji działającej w jego mieście spodziewać, jak ona jest wyprofilowana. Jest dedykowana seniorom albo bardziej skierowana ku dzieciom, czy wręcz przeciwnie – każdy może w niej znaleźć coś dla siebie? Czy pokazuje popkulturowość, czy jest skoncentrowana na kulturze akademickiej? Taką toż-

samość powinna mieć instytucja. Tożsamość natomiast nie powinna być czymś, co uniemożliwia kontakty i relacje ze światem zewnętrznym. Instytucja kultury nie powinna być populistyczna, ale wyrazista, w tym sensie, by jej tożsamość przyciągała widzów, a sama instytucja była otwarta na propozycje modyfikacji z ich strony.

### Podsumowanie

Idealnie byłoby, gdyby instytucja kultury dawała zarówno poczucie zakorzenienia, jak i możliwości przebudowania tożsamości tak, by korespondowała ona ze zmianami otaczającego nas świata. Stanowi to, oczywiście, ogromne wyzwanie dla instytucji kultury. Niełatwo z jednej strony być miejscem bezpiecznym, bliskim komuś, z drugiej umieć wejść w lokalny konflikt wokół jakiegoś problemu lub wyzwania, kreować coś kontrowersyjnego. Barrier stojących przed instytucją kultury jest wiele, poczynając od kwestii personalnych, poprzez finansowanie i zależność na przykład od gminy, a kończąc na traktowaniu jej przez samych pracowników jako instytucji przede wszystkim socjalnej. Być może należy przebudować cały system, żeby promować ten optymalny model zaspokajający potrzebę bezpieczeństwa i trzymania ręki na pulsie.

### Podstawowe pojęcia

- **Uczestnictwo w kulturze** – zespół społecznych praktyk kulturowych; zespół różnorodnych działań związanych z wymianą, przetwarzaniem, wykorzystaniem treści kulturowych (produktów kultury i sztuki), mający charakter procesu komunikacji nadawców i odbiorców. Uczestnictwo w kulturze zakłada posiadanie kompetencji kulturowych umożliwiających wymianę i transformację treści kulturowych.
- **Tożsamość instytucji** – instytucje kultury, aby mogły wypełniać swoją misję i osiągać wyznaczone cele, muszą określać, jakie wartości i jakie mity (w sensie opowieści strukturyzującej świat) będą kierowały pracami zespołu. Dzięki temu procesowi (tożsamość nigdy nie jest zadekretowana, powstaje w działaniu) zespół wewnątrz organizacji i interesariusze zewnętrzni będą mogli tworzyć wspólne idee przewodnie, organizujące etyczny wymiar ich działania. Tożsamość instytucji publicznej powinna być zbudowana wokół wartości konstruujących przestrzeń publiczną (relacyjność, obywatelskość, transparentność, bezwyznaniowość itp.).
- **Animator kultury** – osoba o szczególnych kompetencjach komunikacyjnych, służąca innym jako mediator, edukator, konsultant itp., działająca

na bazie zasobów z obszaru kultury w celu rozwoju sieci społecznych (budowanie społeczeństwa) oraz rozwoju kompetencji kulturowych (tworzenie nowych szans uczestnictwa w kulturze dla jednostek).

- **Potrzeby kulturalne** – w koncepcjach zarządzania publicznego ważną funkcję pełni diagnozy potrzeb społeczności (na które to potrzeby należy odpowiedzieć usługami publicznymi o danej jakości i określonych standardach). W tym sensie społeczność jest klientem – znając jej potrzeby, można odpowiedzieć na nie trafną usługą bądź produktem. Aby trafnie rozpoznawać potrzeby społeczności, należy się posługiwać zaawansowanymi narzędziami badań społecznych (nie w sensie metod pozyskiwania danych, ale raczej metod analizy wyników badań), aby nie upraszczać potrzeb kulturalnych do „katalogu” oczekiwanych imprez.
- **Popkultura** – słowo wyzwanie dla instytucji kultury, ponieważ zawiera w sobie element diagnozy wartościującej (popkulturyzacja niszczy tradycyjne obiegi kultury, anihiluje hierarchie wartości) oraz świadomość nowych przestrzeni funkcjonowania kultury i nowego kanonu kompetencji kulturowych (popkultura jest globalnym zjawiskiem składającym się z wielu nisz, jak również kodem kulturowym współczesności).
- **Kultura lokalna** – słowo klucz dla instytucji kultury. Wspieranie lokalności jest celem samym w sobie, rzadko poddawany analizie. Kultura lokalna często łączy się z takimi kategoriami, jak ojczyzna lokalna, regionalizm, kultura ludowa. Problem, jaki mają z tą kategorią instytucje kultury, można streścić tak: czy jest to „kultura powiatu” (a więc zjawiska kultury wywodzące się stąd, często łączone z tradycją), czy „kultura w powiecie” (a więc zjawiska kultury dziejące się tu niezależnie od ich proveniencji).

### Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze

- Czy instytucje kultury powinny budować swoją tożsamość, bazując na potrzebach lokalnej społeczności czy na koncepcjach rozwoju wskazywanych przez jej zespół merytoryczny?
- Czy uczestnictwo w kulturze jest zbiorem „działań” związanych z modelem człowieka kulturalnego czy aspektem wszelkich działań społecznych?
- Co jest ważniejsze dla instytucji kultury: budować tożsamość, poczucie zakorzenienia i bezpieczeństwa, czy „przyśpieszać” obiegi kultury działaniami kontrowersyjnymi, innowacyjnymi, transgresyjnymi?
- Czyja powinna być instytucja kultury? Lokalnej społeczności czy władz samorządowych? Lokalnego środowiska artystów czy szerokiej publiczności?

**Marek Krajewski** – socjolog, profesor UAM w Poznaniu (Instytut Socjologii). Autor licznych artykułów – dotyczących kultury popularnej, konsumpcji i sztuki – oraz książek: *Kultury kultury popularnej* (Poznań 2003, wyd. II 2005), *POPamiętane* (Gdańsk 2006), *Za fotografię! W stronę radykalnego programu socjologii wizualnej* (Warszawa 2010, wspólnie z Rafałem Drozdowskim). Redaktor i współredaktor naukowy książek *W stronę socjologii przedmiotów* (Poznań 2005), *Prywatnie o publicznym. Publicznie o prywatnym* (Poznań 2007), *Wyobraźnia społeczna. Horyzonty – źródła – dynamika*. (Poznań 2008). Kurator Zewnętrznej Galerii AMS (1998–2004) oraz pomysłodawca projektu „Niewidzialne miasto”.

---

**Bytomskie Centrum Kultury „Becek”** jest samorządową instytucją kultury Miasta Bytomia. Jego misją jest:

- nadanie kulturze nowej roli: kreatora rozwoju społecznego i gospodarczego Bytomia;
- przeciwdziałanie wykluczeniu z kultury i wykluczeniu społecznemu ludzi, którzy nie odnaleźli się w nowej rzeczywistości bez hut i kopalń;
- pośrednictwo w prezentacji społeczności miasta i regionu najciekawszych zjawisk w kulturze współczesnej, głównie dotyczących teatru, muzyki i sztuk wizualnych.



---

Mariusz Wróbel, stoi przy sterach instytucji





---

(na sąsiedniej stronie) Katarzyna Lazar, odpowiada za fundraising, rozliczanie dotacji i kieruje działem promocji





---

Dagmara Gumkowska, kierowniczka impresariatu, autorka teatralnych projektów edukacyjnych i szef Międzynarodowego Festiwalu Teatromania



---

Martyna Tecl, w CSW Kronika zajmuje się edukacją kulturalną dzieci oraz prawidłowością funkcjonowania buchalterii projektów edukacyjnych i wystawienniczych realizowanych w galerii

---

Anna Papierzańska, odpowiada za repertuar studyjnego BCKina, filmowe projekty edukacyjne i reaktywację kina „Gloria”

---

Agata Tecl, w CSW Kronika kuratorka, pedagożka, organizatorka niekonwencjonalnych międzynarodowych projektów edukacyjnych



# W stronę kreatywnego regionu – nowa rola regionalnych instytucji kultury. Przykład: Warszawski Klaster Przemysłów Kultury i Sektora Kreatywnego

**1** Pracować za wszelką cenę, rozmowa z Joanną Warszawą, w: *Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, Warszawa 2010, s. 238.

**2** Więcej na warszawskim portalu twórczości, innowacji i przedsiębiorczości w kulturze oraz sektorze kreatywnym, [www.zpragadlapragi.artklaster.pl/](http://www.zpragadlapragi.artklaster.pl/). Warszawa 2010, s. 238.

„Świat sztuki, czy chce, czy nie, musi odpowiadać na warunki społeczne w świecie kapitału, rozwoju technologicznego i informacji”<sup>1</sup>.

Idea powołania klastra skupiającego podmioty sektora kreatywnego pojawiła się w roku 2008 podczas prac nad Programem Rozwoju Kultury w Warszawie na lata 2009–2020. W Warszawie sektor kreatywny jest już stosunkowo dobrze rozwinięty, naturalną konsekwencją powinno więc się stać wzmocnienie należących do niego instytucji poprzez próbę ich terytorialnej i branżowej koncentracji. Zgodnie z przyjętym w programie harmonogramem działań, klaster – jako fizyczny podmiot, skupiający w określonej przestrzeni różnego typu instytucje kultury – ma powstać do 2014 roku. Założeniem twórców warszawskiego klastra<sup>2</sup> jest skoncentrowanie na konkretnym obszarze różnorodnych instytucji sektora kultury zainteresowanych współpracą i tworzeniem wspólnych projektów i przedsięwzięć. Warto podkreślić, że klaster ma być również otwarty dla twórców indywidualnych. To w warunkach polskich przedsięwzięcie po trzykroć innowacyjne. Po pierwsze, klaster ma skupiać podmioty należące do różnorodnych branż i sektorów kultury (np. muzyka, film, ale również działalność badawcza w dziedzinie kultury). Po drugie, mogą do niego przynależeć instytucje mające różną podmiotowość prawną, a więc: firmy prywatne i organizacje pozarządowe, ale też twórcy i artyści indywidualni. Po trzecie wreszcie, podmioty te, tworząc w warunkach wolnorynkowych, w których działania zwykle są ukierunkowane na zysk, zamiast konkurować, będą

z sobą współpracować. Koncentracja różnych instytucji ma także na celu obniżenie kosztów pośrednich. Ponadto wymiana doświadczeń i współpraca przy różnych projektach mają przynieść efekt synergii. Wytworzona w ramach wspólnych inicjatyw wartość dodana pozwoli wzmocnić konkurencyjność zrzeszonych podmiotów, ale też zwiększyć innowacyjność ich działań.

To jednak należy do sfery przyszłości. Dzisiejszy Warszawski Klaster Przemysłów Kultury i Sektora Kreatywnego to portal internetowy utworzony w ramach projektu sfinansowanego przez Biuro Kultury m.st. Warszawy. Mamy tu galerię „projektów kreatywnych”, portfolia przedstawicieli warszawskiego sektora kreatywnego, ogłoszenia o pracę, informacje o konkursach i przetargach dotyczące sektora kultury. Jest też zakładka z informacjami na temat teorii sektora kreatywnego i przemysłów kultury oraz seria artykułów odnoszących się do poruszanej tematyki. Podsumowując, portal Art Klaster stanowi interesujący projekt będący jednak zaledwie zaczątkiem integrowania sektora kreatywnego w Warszawie.

### Przemysły kultury a przemysły kreatywne

Czym jest (lub raczej czym ma być) warszawski klaster? Już w samej nazwie „Warszawski Klaster Przemysłów Kultury i Sektora Kreatywnego” mamy trzy określenia warte przybliżenia. Zaczniemy od końca. Pojęcie „sektor kreatywny” weszło do języka w latach 90. Według definicji powstałej w Wielkiej Brytanii, do sektora kreatywnego należy zaliczyć następujące dziedziny działalności: reklamę, film i wideo, architekturę, muzykę, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio i telewizję, projektowanie mody<sup>3</sup>. David Throsby zwraca uwagę na dwie charakterystyczne cechy tego sektora: rynek dzieł sztuki i rynek idei. „Rynek materialny określa ekonomiczną wartość dzieła, zaś rynek idei determinuje jego wartość kulturową”<sup>4</sup>.

Od czasu opublikowania przez Richarda Floridę *Narodzin klasy kreatywnej* minęło osiem lat. W tym czasie książka ta w niektórych kręgach stała się niemal kultowa. W pierwszym okresie prawie bezkrytycznie chwalebna, z czasem zaczęła być także krytykowana, szczególnie z pozycji lewicowych<sup>5</sup>. Niezależnie od politycznego wymiaru publikacji, należy podkreślić, że Floridzie udało się uchwycić i opisać niezwykle istotny aspekt przemian zachodzących w społeczeństwie zachodnim. Zasadnicza teza wypływająca z jego książki uzmysławia, że w gospodarkach państw zachodnich coraz większe znaczenie mają członkowie tak zwanej

**3** Zob. A. Etmanowicz, *Co to takiego przemysły kreatywne i przemysły kultury?*, [www.kreatywnisamozatrudnieni.pl/przewodnik.html?artid=25](http://www.kreatywnisamozatrudnieni.pl/przewodnik.html?artid=25). Por. R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Warszawa 2010, s. 64.

**4** D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010, s. 97.

**5** Zob. dyskusję dotyczącą klasy kreatywnej na łamach książki wydanej przez Krytykę Polityczną: *Ekonomia kultury...*, dz. cyt.

klasy kreatywnej, zaś zdecydowana większość jej przedstawicieli skupia się w miastach. Nie wszystkie duże miasta stają się jednak centrami kreatywności. Aby członkowie klasy kreatywnej chcieli w danym mieście zamieszkać lub/i żeby klasa kreatywna się wytworzyła, muszą bowiem zaistnieć określone warunki, z których pierwszym jest otwartość na różnorodność. Dotyczy ona udziału w społeczeństwie zarówno imigrantów, mniejszości kulturowych, jak i przedstawicieli bohemy<sup>6</sup>. Ponadto w mieście kreatywnym muszą funkcjonować różnego typu uczelnie wyższe, a społeczeństwo powinno być aktywne i chętne do zrzeszania się w organizacjach o różnym charakterze. Dopiero w takich warunkach *homo creativus* zechce zamieszkać, pracować i rozwijać swoje umiejętności. Dopiero w takim mieście, gdzie klasa kreatywna już istnieje, mogą się rozwijać przemysły kreatywne i przemysły kultury.

Terminów „przemysły kultury” i „przemysły kreatywne” niekiedy używa się zamiennie. Różnica wynika z zakresu pojęć kultury i kreacji, z których pierwszy kojarzy się instytucjonalnie, drugi zaś dotyczy indywidualnej umiejętności tworzenia nowych dzieł. Słowo „przemysł” natomiast przychodzi na myśl wytwarzanie pewnych towarów. W przypadku przemysłów kultury musimy iść o krok dalej. Mamy tu oczywiście „wytworzone” towary – dobra kultury – jak na przykład muzykę, koncerty, spektakle, filmy nagrane na różnego rodzaju nośnikach (płyty analogowe, DVD, kasyety wideo *etc.*) czy zamieszczone w Internecie (do swobodnego odtwarzania, jak na przykład na portalu YouTube.com czy do ściągnięcia za opłatą). Trudniejsza jest sprawa z bardziej ulotnymi produktami kultury, których powstanie nie zostało zarejestrowane nigdzie poza naszymi umysłami (spektakle, koncerty, performance *etc.*). One też zaliczają się do sektora „przemysłów kultury” ze względu na swą wartość rynkową.

I wreszcie klaster. Jak podaje słownik języka polskiego PWN, jest to „skupisko powiązanych z sobą firm lub instytucji naukowo-badawczych o określonym profilu, działających na jakimś terenie”<sup>7</sup>. Sami twórcy odwołują się na stronie internetowej do definicji Michaela E. Portera. Według niego, klaster to „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących”<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Zob. R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, dz. cyt., ss. 304–305.

<sup>7</sup> *Słownik języka polskiego* PWN, [www.sjp.pwn.pl/szukaj/klaster](http://www.sjp.pwn.pl/szukaj/klaster).

<sup>8</sup> Zob. więcej na warszawskim portalu twórczości, innowacji i przedsiębiorczości w kulturze oraz sektorze kreatywnym, [www.artklaster.pl/index.php/informacje-ogolne/80-klastery-definicja-i-historiat](http://www.artklaster.pl/index.php/informacje-ogolne/80-klastery-definicja-i-historiat).

## Kreatywność, głupcze!

Stan polskiego sektora przemysłów kreatywnych wciąż jeszcze stanowi

### Klastry – rozwój przedsiębiorczości na bazie kooperacji

Konkurencyjność można rozpatrywać nie tylko z perspektywy pojedynczej organizacji, lecz także z punktu widzenia kraju czy regionu. Według Autorów naszego podręcznika, jednym z wyzwań stojących przed polskimi instytucjami kultury jest wytworzenie takiego stopnia integracji na poziomie narodowym i regionalnym, aby działalność jednych organizacji owocowała korzyścią dla innych. W literaturze zarządzania strategicznego problematykę integracji całych sektorów gospodarki rozpatruje się z reguły w kontekście narodowej zdolności innowacyjnej (*national innovative capacity*). Chris Carter, Steward Clegg i Martin Kornberger wymieniają następujące czynniki niezbędne do uzyskania wysokiego stopnia innowacyjności na poziomie krajowym: infrastruktura innowacyjna, w której skład wchodzi instytucje, zasoby i polityka wspierania innowacji; orientacja proinnowacyjna grup połączonych z sobą klastrów z różnych sektorów oraz jakość powiązań pomiędzy infrastrukturą a orientacją proinnowacyjną.

pole do pogłębionych badań. Wydaje się, że pod względem liczby i różnorodności podmiotów (firmy producenckie, agencje koncertowe, wytwórnie muzyczne i filmowe *etc.*) oraz generowanych zysków sektor przemysłów kultury jest w Polsce stosunkowo dobrze rozwinięty. Brakuje jednak inicjatyw dążących do integracji tego środowiska oraz do nawiązywania współpracy między podmiotami należącymi do różnych sektorów, lecz działającymi w kulturze (instytucje publiczne, firmy prywatne, organizacje pozarządowe). Dominują wzajemna nieufność i brak zrozumienia dla działań podmiotów z innych sektorów (wynikające często z niewiedzy). Organizacje pozarządowe są postrzegane jako mało profesjonalne „dojne krowy”, zaś firmy prywatne jako podmioty czyhające wyłącznie na zysk. Wszyscy krytykują pod-

mioty publiczne za biurokrację, opieszałość i brak kreatywności. W tym miejscu pojawia się aktywna i ważna rola do odegrania dla regionalnych i metropolitalnych instytucji kultury. Aby podmioty kultury działały sprawnie, a w przyszłości odciążyły samorządy z niektórych działań (np. szkolenia, badania w kulturze), potrzebny jest pierwszy krok do integracji środowisk artystycznych, naukowych, biznesowych. Dopiero ich dobre wzajemne relacje są w stanie wytworzyć środowisko przygotowane do współpracy w ramach klastra. Żeby jednak powstały efektywne klastry kultury, „na początku tego łańcucha musi znaleźć się edukacja artystyczna, która dotyczy zarówno odkrywania i rozwijania talentów, jak i kształtowania gustu, preferencji późniejszego odbiorcy produktu kulturalnego”<sup>9</sup>. Rozwój kultury, jak mało której dziedziny życia, opiera się na nieustannym poszukiwaniu, przetwarzaniu i tworzeniu. Kultura (a przede wszystkim sztuka) nie znosi zastoju. Nic tak nie wzmacnia kreatywności jak swobodna wymiana myśli, idei, doświadczeń – najlepiej w formie możliwie interaktywnej. Stąd potrzeba wzmacniania i wspierania nie tylko publicznych podmiotów kultury.

<sup>9</sup> *Kultura może się optać*, rozmowa z prof. Andrzejem Klasikiem, „Śląsk. Miesięcznik społeczno-kulturalny” 2010, 9, s. 34.



10 K. Szreder, *Kultura się z wami policzy*, w: *Ekonomia kultury...*, dz. cyt., s. 38.

Słuszne wydają się obawy Kuby Szredera, którego zdaniem promocja idei przemysłów kultury jako alternatywy dla działań instytucji publicznych stanowi zagrożenie niezależności kultury. To zagrożenie jest jednak realne tylko w sytuacji całkowitego wycofania się państwa (i samorządów) z finansowania kultury. Nie wydaje mi się zasadne podejrzenie, że w „obecnie proponowanym modelu polityki kulturalnej to logika zysku bierze górę nad autonomicznymi polami produkcji kulturowej”<sup>10</sup>. Nie widać nadal w Polsce większego zainteresowania decydentów tym kierunkiem reform polityki kulturalnej. Za wyjątek można uznać włączenie podmiotów prywatnych do udziału w (niektórych) programach dotacyjnych Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Po pierwsze, udział firm jest w tym wypadku obciążony dużo większym wkładem własnym niż udział podmiotów publicznych czy organizacji pozarządowych. Po drugie, można tylko przyklasnąć temu posunięciu, którego efektem jest wzrost konkurencji w zabieganiu o środki publiczne. Udział firm w konkursach (w obecnym charakterze) może mieć tylko pozytywne konsekwencje, gdyż zmusi publiczne i pozarządowe podmioty kultury do większej innowacyjności w tworzeniu projektów.

Idea klastrów kultury to na razie tylko melodia przyszłości. Obok projektu Warszawskiego Klastra warto jeszcze przywołać dwie inicjatywy: małopolski Klaster Przemysłów Kultury i Czasu Wolnego oraz Klaster Kultury Lubelszczyzny. Czy zatem rolą regionalnych instytucji kultury ma być kreowanie kolejnych klastrów kultury? W dłuższej perspektywie czasowej być może tak. Ale nie za wszelką cenę. Przypomnijmy raz jeszcze: aby powstał klaster sektora kreatywnego, muszą najpierw działać takie podmioty. Żeby w danym regionie/obszarze metropolitarnym działało stosunkowo wiele różnorodnych podmiotów sektora kreatywnego, musi się wytworzyć (pojawić) klasa kreatywna. Aby powstała klasa kreatywna, muszą zaistnieć sprzyjające warunki dla jej rozwoju. Ergo: podmioty kultury na poziomie regionalnym i metropolitarnym przede wszystkim powinny skierować swoje działania na szeroko zdefiniowane grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Są nimi zarówno pracownicy instytucji i organizacji, urzędnicy odpowiedzialni w samorządach za kulturę, animatorzy kultury, artyści i twórcy indywidualni, jak i badacze tego sektora. Jeśli w regionie nie będzie ludzi kreatywnie myślących o kulturze, żadna – nawet najbardziej innowacyjna – instytucja nie zmieni radykalnie sytuacji na podległym jej obszarze.

Jednocześnie jednak „nie ma lepszej szkoły kreatywności niż uczestnictwo w kulturze”<sup>11</sup>. Dotyczy to zarówno odbiorców kultury, jak i jej twórców. Kreatywności sprzyja każde spotkanie z innością. Interakcje zachodzące między uczestnikami kultury będą procentować w przyszłości. Podobnie spotkanie artysty zawodowca z amatorem, animatora kultury z artystą, przedstawiciela trzeciego

**Uczestnictwo w kulturze. Porównaj z tekstem Marka Krajewskiego: „Instytucje kultury nie powinny być miejscami, w których się coś oferuje widzowi, ale raczej takimi, które umożliwiają mu realizację tych specyficznych sposobów korzystania z kultury, jakie praktykuje, do których jest przyzwyczajony, które są dla niego naturalne”. Więcej s. 28**

**11** W. Ktosowski, *Kultura jako czynnik sprawczy rozwoju lokalnego, w: Kierunek kultura. Promocja regionu przez kulturę*, red. W. Ktosowski, Warszawa 2009, s. 29. [por. dalej *Kierunek kultura*]

sektora z pracownikiem instytucji kultury. Dodatkowo, jeśli tego typu „spotkania” stanowią inicjatywy oddolne, mamy do czynienia z działaniami wzmacniającymi mechanizmy społeczeństwa obywatelskiego. Równocześnie rozwój kreatywności daje podstawy do rozwoju klasy kreatywnej i przemysłów kultury. To z kolei wpływa na rozwój gospodarczy regionu, a w konsekwencji także kraju.

### **Najbardziej lubimy te piosenki, które już znamy – czyli innowacyjność po polsku**

Jeśli chcemy mieć kulturalnie wyedukowane społeczeństwo, musimy mieć wykształconych i profesjonalnych pracowników kultury! Truizm? Niekoniecznie. Podział na kulturę „niską” i „wysoką” już dawno stracił sens. W jego miejsce nie pojawił się żaden nowy, ustalony kanon kultury. Ta sytuacja utrudnia mniej wrażliwym i słabiej wykształconym pracownikom tych instytucji dobór oferty „na poziomie”, a jednocześnie odpowiadającej potrzebom społeczności lokalnej. Kierownicy instytucji kultury, zamiast badać realne zapotrzebowanie, tworzą ofertę, bazując na znanym sobie kanonie (często pochodzącym jeszcze z okresu PRL-u<sup>12</sup>), uzupełniając go nowinkami z pogranicza kultury i rozrywki zaczerpniętymi z telewizji<sup>13</sup>. Problem (braku) wrażliwości i wiedzy pracowników instytucji kultury widać także w badaniach gustu estetycznego. „Przedstawiciele instytucji tradycyjnych przeważnie są nastawieni na to, co spektakularne, lubią duże głośne imprezy z udziałem gwiazd światowej sławy. W ich przypadku mamy do czynienia z nieco megalomańskim snobizmem i autokreacją – w swych wyborach estetycznych wskazują przeważnie zjawiska i wytwory kultury, które znają wszyscy”<sup>14</sup>. Badania pokazują również stosunkowo słabe uczestnictwo w kulturze samych pracowników tych instytucji. Brak potrzeby uczestnictwa w wydarzeniach artystycznych skutkuje niskim poziomem oferty kulturalnej instytucji.

**12** Nie powinno to dziwić, skoro znaczna część etatowych pracowników np. domów kultury to osoby w wieku ponad 50 lat. Zob. *Zoom na domy kultury*, red. M. Białek-Graczyk, Warszawa 2009, s. 50.

**13** Na ten temat zob. szerzej T. Szlendak, *Aktywność kulturalna, w: Kultura miejska w Polsce z perspektywy badań jakościowych*, Warszawa 2010, ss. 115–118.

**14** M. Duchowski, E.A. Sekuła, *Gust estetyczny*, w: tamże, s. 82.

**Wiedza o środowisku lokalnym. Porównaj z tekstem Marka Sztarka:** „Nie wszyscy mogą to wsparcie [w ramach programu prowadzonego przez instytucję – przyp. red.] otrzymać, ale wchodzą w krąg naszego »radaru«. Wiemy, jakie są tendencje, trendy, gdzie należy interweniować, co należy robić, nad którymi obszarami aktywności się pochyłać, jakie kwestie należy podnieść na szczeblu miejskim, gdzie są deficyty kompetencji. Widzimy też, że wiele z tych projektów wymaga tylko doradztwa, dobrego słowa, wyjaśnienia zasad skutecznego działania. Okazuje się często, że do realizacji projektu nie są potrzebne pieniądze, tylko znalezienie sposobu rozwiązania problemu, wówczas wystarczy rozmowa”. Więcej s. 120.

Brak innowacyjności zaczyna się już na poziomie statutów instytucji kultury. Zoom na domy kultury pokazał, że „autorzy nowych statutów szukają inspiracji we wcześniej napisanych dokumentach i powielają stworzoną wcześniej strukturę celów”<sup>15</sup>. W małych miejscowościach dominują domy kultury określone jako typ „tradycyjno-inercyjno-na uboczu”. To placówki zbliżone do modelu

socjalnego: nieprowadzące działalności gospodarczej, niepracujące metodą projektową, realizujące działania raczej o charakterze tradycyjnym, rzadko współpracujące z innymi podmiotami<sup>16</sup>. Ale nawet w dużych miastach wciąż dominuje podejście zakładające, że praca w kulturze ma mieć charakter instytucjonalno-organizatorski<sup>17</sup>. Na to nakłada się tradycyjne myślenie o zakresie działalności poszczególnych instytucji: jeśli biblioteka, to spełnia głównie funkcję wypożyczalni; jeśli dom kultury, to edukacja kulturalna i w mniejszym stopniu upowszechnianie kultury; jeśli muzeum, to tradycyjna działalność wystawiennicza. Jak pokazują badania potrzeb mieszkańców w Szczecinie, odbiorcy kultury myślą o instytucjach kultury w sposób zdecydowanie bardziej nowoczesny niż ich dyrektorzy. Idealną instytucję kultury cechują przede wszystkim wielo-

15 Zoom..., dz. cyt., s. 34.

16 Zob. tamże, s. 54.

17 Zob. M. Fiteńska-Gorzko, M. Gorzko, T. Czubara, *Co z tą kulturą? Raport z badania eksploracyjnego stanu kultury w Szczecinie*, Szczecin 2010, s. 43.

18 Zob. tamże, s. 64.

funkcyjność oraz połączenie działalności komercyjnej z nieodpłatną. W jednym miejscu powinny się zatem znajdować kino, kawiarnia, pub, sala komputerowa, powinna być prowadzona działalność wystawiennicza, edukacyjna (dla różnych grup wiekowych) i sportowa, powinny odbywać się koncerty<sup>18</sup>. Trzeba podkreślić, że w ostatnich latach można zauważyć pewną zmianę świadomości instytucji prowadzących działalność muzealniczą. Przełom, jakim było utwo-

### **Idealna instytucja**

Pojęcie „idealnej instytucji” odnosi się do określonego modelu („wzorca”, do którego się dąży), który niekoniecznie będzie odpowiadać innym instytucjom – przyjęcie takiego modelu może na przykład oznaczać, że dana instytucja przestanie istnieć, próbując wdrożyć model dla niej niewłaściwy. W zależności od określonego paradygmatu rozumienia roli instytucji kultury zmieniać się będzie znaczenie pojęcia „idealnej instytucji”. W ramach naszego podręcznika porównanie niniejszego rozdziału z tekstem Antoniego Bartosza (s. 80) lub Mariusza Wróbla (s. 92) ilustruje różnice pomiędzy przyjmowanym przez menadżerów rozumieniem „idealnej instytucji”.

rzenie Muzeum Powstania Warszawskiego, wskazał kierunek transformacji placówek muzealnych. Coraz więcej muzeów stawia na łączenie tradycyjnych ekspozycji artefaktów z pokazami multimedialnymi, czasami włączając nawet elementy interaktywne. Niestety, nadal mamy w kraju dziesiątki muzeów „chlubiących się” niezmiennymi od dekad wystawami stałymi, na których często jedynym elementem niepokrytym kurzem jest tabliczka „Nie dotykać eksponatów”.

Badania stanu kultury w miastach i na wsiach wyraźnie pokazują konserwatywność w doborze oferty i brak kreatywnego podejścia w tworzeniu nowych przedsięwzięć. Niestety, nadal wielu „zarządców instytucji kultury” (bo menedżerami nazwać ich trudno) stosuje „metodę inżyniera Mamonia”, dając odbiorcom to, co już znają, ponieważ wychodzą z założenia, że skoro znają, to będzie im się podobało. Podejście takie wynika z braku odpowiednich kompetencji i wiedzy organizatorów. Poza tym osoby kierujące instytucjami często boją się ryzyka. Zasada głosząca, że „lepsze jest wrogiem dobrego”, pokutuje w wielu polskich instytucjach kultury, szczególnie w małych miejscowościach, co łatwo zweryfikować, sprawdzając proponowane przez nie oferty.

Badania pokazują też, że wielu kierowników instytucji kultury (w szczególności publicznych) jest zupełnie nieprzygotowanych do pracy na zajmowanych stanowiskach. Problem tkwi w tym, że są to często osoby z nadania politycznego. Jak pokazały badania „E”, sześciu z trzynastu dyrektorów domów kultury było powoływanych w drodze konkursu – reszta bezpośrednio przez władze samorządowe. Drugą, równie często spotykaną ścieżką kariery w lokalnych instytucjach kultury jest awans na dyrektora placówki z pracownika merytorycznego – na przykład instruktora. Można oczywiście utyskiwać na funkcjonujące procedury wyboru kierowników i dyrektorów umożliwiające wybór osób niekompetentnych. Jest to problem, z którym trzeba walczyć. Ale to za mało. Należy też pamiętać, że w Polsce brakuje wykształconych i doświadczonych kadr do zarządzania kulturą. Dodatkowo zarobki w mniejszych instytucjach kultury są zwykle na tyle niskie, że ciężko zainteresować osoby z wysokimi kwalifikacjami. Nie można też sobie pozwolić na generalizowanie. Faktem jest, że wielu kierowników i dyrektorów (niezależnie od ich kompetencji merytorycznych) to osoby żywo zainteresowane rozwojem kultury w swoich miejscowościach, ale także możliwościami poszerzenia swojej wiedzy i kompetencji. Niestety, często brakuje miejsc, gdzie taką wiedzę mogliby zdobyć. Badania przeprowadzone na wschodnim Mazowszu pokazały, że istnieje ogromne zapotrzebowanie na szkolenia, warsztaty, a także na informacje. Tu pojawia się ogromne pole do działań dla regionalnych instytucji kultury.

19 J. Nowiński, *Działalność i wizerunek instytucji kultury w miastach*, w: *Kultura miejska...*, dz. cyt., s. 156.

20 Tenże, *Instytucje kultury na wsi i w małych miastach*, w: *Stan i różnicowanie kultury wsi i małych miast. Kanon i rozproszenie*, red. I. Bukraba-Rylska, W.J. Burszta, Warszawa 2011.

21 J. Głowacki, J. Hausner, K. Jakóbk, K. Markiel, A. Mituś, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Kraków 2008.

Powoływanie dyrektorów instytucji kulturalnych z nadania politycznego to za ledwie wierzchołek góry lodowej. „Dotkliwie jest poczucie, że instytucje te są traktowane przez władze miast bardzo instrumentalnie – są wykorzystywane do obsługi miejskich uroczystości i w celach promocyjnych”<sup>19</sup>. Bezpośrednie uzależnienie finansowe od samorządów często prowadzi do sytuacji patologicznych. Urzędnicy traktują podległe im instytucje kultury jako przedłużenie urzędów gminnych czy powiatowych, a dyrektorów – jak podległych sobie. Z kolei pracownicy instytucji kultury, w obawie o swoje posady, lecz i finansowanie, nie tylko realizują zlecone im przez urzędników zadania, ale także często ofertę kulturalną dostosowują do gustów swoich „patronów”, a nie do realnych potrzeb społeczności lokalnej. Gusty urzędników, w szczególności polityków, są tymczasem podporządkowane grze politycznej. Stąd popularne organizowanie festynów, obchodów „dni” danej miejscowości, dożynek czy jarmarków, obowiązkowo z udziałem najbardziej popularnych gwiazd muzyki rozrywkowej. Stąd – bez względu na wygórowane gaże artystów – każdy burmistrz czy wójt choć raz w roku chce mieć na swoim festynie Dodę, Feela czy Ich Troje. A organizację imprez zleca się zazwyczaj pracownikom lokalnych instytucji kultury. Skutkiem jest „pełna dyspozycyjność instytucji, również w kwestiach niemających nic wspólnego z działalnością kulturalną. Instytucje są sprowadzane do roli »gospodarstwa pomocniczego« urzędu”<sup>20</sup>.

Warto podkreślić, że na przykład autorzy raportu o finansowaniu kultury dostrzegają pozytywne konsekwencje decentralizacji w zakresie rozwoju instytucji kultury. „Duży wysiłek ich finansowania ponoszą gminy i samorządy województw. W tym drugim przypadku, w coraz większym stopniu wydatki na kulturę i zarządzanie dziedzictwem kulturowym są postrzegane jako istotny czynnik formowania tożsamości regionalnej i regionalnego rozwoju”<sup>21</sup>. Autorzy raportu uwzględniają jednak tylko wyniki finansowe poszczególnych instytucji, nie analizując sposobów wydatkowania pozyskanych środków. Warto także zwrócić uwagę na fakt, że funkcjonujący w Polsce model finansowania nie jest jedynym możliwym do realizowania. Francuskie *maisons de la culture* to instytucje lokalne, ale niezależne od środków samorządowych, co ma im zapewnić swobodę działania. Model przyjęty w Czechach opiera się na „kontrakcie”: dom kultury to budynek wraz infrastrukturą. Zainteresowany podmiot (np. organizacja pozarządowa) może stanąć do konkursu, prezentując ofertę działań kulturalnych prowadzonych w domu kultury. Zwycięski podmiot działa niezależnie od władz samorządowych i rozlicza się tylko z rocznego wykonania działań.

W przypadku skostniałych instytucji kultury nadzieję na dostarczanie innowacyjnej oferty kulturalnej pokłada się w organizacjach pozarządowych i twórcach indywidualnych. Kreatywność często nie idzie jednak w parze z funduszami. Organizacjom brakuje nie tylko środków finansowych (wiele inicjatyw jest realizowanych na zasadzie wolontariatu), ale przede wszystkim zaplecza. Wydawałoby się, że idealnym połączeniem jest udostępnianie powierzchni i sprzętu przez

### **Działania na rzecz innych podmiotów kultury**

Zobacz podrozdział tekstu Marka Sztarka pod tytułem „Inkubator Kultury” na s. 119. Można tam znaleźć informacje o tym, jak i dlaczego warto współpracować z innymi podmiotami kultury.

instytucje publiczne, które w zamian zyskują poszerzenie oferty, a ich pracownicy mają często możliwość zapoznania się z nowymi trendami w kulturze. Niestety, często instytucje, w tym „domy kultury,

nie dostrzegają korzyści płynących z budowania współpracy poprzez udostępnianie własnego budynku na działalność lokalnych grup”<sup>22</sup>. Dyrektorzy tych placówek nie widzą potrzeby współpracy z organizacjami pozarządowymi, traktując je jak zbędny balast, ale też jako konkurenta w walce o odbiorcę. Jeśli już taka otwartość na współpracę się pojawia, „często brakuje koordynacji różnych podmiotów oraz odpowiedniej wymiany informacji”<sup>23</sup>. Jeśli w gminie nie trafi się aktywny animator kultury, a w urzędzie pracownik myślący o kulturze lokalnej w sposób całościowy, a ponadto umiejący skoordynować działania poszczególnych podmiotów, wówczas potencjał kreatywny zostanie zmarnowany. W takiej sytuacji pojawia się zapotrzebowanie na instytucję działającą na wyższym poziomie administracyjnym, posiadającą skuteczne narzędzia do tworzenia lokalnych partnerstw w dziedzinie kultury.

Żeby jednak stworzyć skuteczne narzędzia i przeprowadzić działania adekwatne do sytuacji w danej gminie, trzeba wcześniej znać jej problemy. Tego jednak nie da się uzyskać bez prowadzenia badań ewaluacyjnych oraz stałego monitoringu stanu kultury w poszczególnych gminach danego regionu. Problem w tym, że większość urzędników nie widzi „potrzeby monitorowania i ewaluacji instytucji i wydarzeń od strony ich merytorycznej oferty. Badani urzędnicy podkreślali, że w małych miejscowościach »się wie«, czy coś zostało zorganizowane dobrze czy źle, zaś zasadniczym kryterium oceny jest liczba osób uczestniczących w danym wydarzeniu”<sup>24</sup>. Nie jest to zresztą cecha tylko małych miejscowości. Urzędnicy niektórych dzielnicowych wydziałów kultury w Warszawie nie widzą potrzeby stałego monitorowania projektów finansowanych ze środków dzielnicowych<sup>25</sup>. Nie inaczej jest w Małopolsce. Co prawda, „lokalni politycy widzą potrzebę badań ewaluacyjnych, przygotowują czasem przestrzeń dla ich reali-

22 Zoom..., dz. cyt., s. 40.

23 *Diagnoza potrzeb szkoleniowych instytucji kulturalnych na Mazowszu – raport z badania*, red. A. Stępniewska, K. Wittels, Warszawa 2010, [www.obserwatorium.org.pl/docs/raport\\_projekt\\_mazowsze.pdf](http://www.obserwatorium.org.pl/docs/raport_projekt_mazowsze.pdf).

24 Tamże.

25 *Zob. Warszawa lokalna. Raport z badania*, red. A. Stępniewska, K. Wittels, Warszawa 2010, [www.obserwatorium.org.pl/docs/raport\\_warszawa\\_lokalna.pdf](http://www.obserwatorium.org.pl/docs/raport_warszawa_lokalna.pdf).

zacji (na przykład poprzez umożliwianie powstawania prac licencjackich czy magisterskich), jednak w większości opierają się na działaniach zdroworozsądkowych, takich jak bezpośrednio gromadzenie opinii, czytanie forów internetowych i komentarzy, monitoring lokalnych mediów, prowadzenie rozmów z animatorami odpowiedzialnymi za konkretne działania<sup>26</sup>. Niski stan ewaluacji własnych działań to również cecha instytucji kultury. Większość domów kultury przebadanych przez „E” jeśli już prowadziła jakiejkolwiek badania wśród odbiorców oferty, to były one bardzo powierzchowne<sup>27</sup>. Przyczyn tego stanu rzeczy można się doszukiwać w tradycyjnym podejściu do zarządzania instytucją kultury. Warto zauważyć, że niemal zupełnie nie stosuje się metody pracy projektowej<sup>28</sup>. Jak wynika z cytowanych wcześniej badań dotyczących stanu kultury na wsiach i w małych miastach, żadna z badanych instytucji nie miała wieloletniego planu rozwoju, sprecyzowanej misji i wyznaczonych celów strategicznych.

**26** Zob. *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Kraków 2010, s. 139.

**27** Zob. *Zoom...*, dz. cyt., s. 35.

**28** Zob. tamże, s. 40.

## Od kaowca do menedżera kultury

### Strategie wyższego i niższego rzędu

**Instytucje kultury są częścią systemu zarządzania publicznego, i dlatego powinny w swoich działaniach odnosić się do szerszych planów dla sektora kultury opracowanych przez państwo i samorządy. Z drugiej strony, aby mogły wdrażać na przykład część strategii regionalnej, ważne jest, by uczestniczyły w jej formułowaniu. Pokazuje to, iż pożądana dla procesu strategicznego jest współpraca pomiędzy instytucjami kultury nie tylko na etapie realizacji, lecz już na etapie opracowywania strategii.**

**29** *Inwestycja w kulturę*, rozmowa z Beatą Stasińską, w: *Ekonomia kultury...*, dz. cyt., s. 188.

Wczytując się w dominujący dyskurs dotyczący reform kultury, można zaobserwować dwa przeciwstawne stanowiska. Reformatorzy postrzegają większość instytucji jako relikty komunizmu, z kadrami zupełnie nieprzystosowanymi do prowadzenia działalności kulturalnej w nowych realiach. Z kolei druga strona demonizuje inicjatorów reform jako barbarzyńskich liberałów chcących sprywatyzować ostatnie elementy publicznego sektora kultury. Kultura nie może być

i nigdy nie będzie samofinansującym się sektorem. Po pierwsze, przemawiają za tym argumenty czysto ekonomiczne, jak choćby poziom zamożności społeczeństwa. Po drugie, „kultura jest (...) sferą usług pozornie niekonieczną”<sup>29</sup>. Przeciętny odbiorca z natury jest leniwy, szczególnie leniwy jest zaś odbiorca masowy, przyzwyczajony to tego, że każdy produkt – w tym także kultura – zostanie mu podany na talerzu. Jeśli kultura chce choć w minimalnym stopniu rywalizować z rozrywką (choć oba pojęcia mogą się na siebie nakładać) musi:

- oferować stale coś nowego,
- docierać bezpośrednio do odbiorcy.

30 W. Kłosowski, *Kultura jako czynnik sprawczy...*, dz. cyt., s. 27.

Ma ona też ogromny wymiar społeczny: „kultura pozostaje ostatnią nicią żywego kontaktu pomiędzy mainstreamem a obszarami wykluczenia”<sup>30</sup>. Wiele badań przeprowadzonych w ostatnich latach pokazuje, że od strony finansowej sektor kultury daje sobie radę. Być może nie jest bardzo dobrze, ale nie jest też tragicznie. Nakłady finansowe stale rosną, zwiększają się też możliwości ich pozyskania, a co najważniejsze, instytucje coraz lepiej sobie radzą ze zdobywaniem dodatkowych środków na działalność. Problem leży gdzie indziej. Chodzi o to, by te fundusze na kulturę wydawać rozsądnie, efektywnie i skutecznie.

Dyskusja nad stanem kultury toczy się ostatnio pod hasłem „Czy kultura musi się opłacać?”. Oczywiście opłacalność kultury ma wymiar nie tylko bezpośredni i łatwo mierzalny za pomocą wskaźników finansowych, na przykład poziomu dochodu z poszczególnych inicjatyw, lecz także pośredni, odnoszący się do kapitału kulturalnego i obywatelskiego społeczeństwa. Nie ma przeciwwskazań, by równocześnie funkcjonowały różnorodne modele jej finansowania. Muszą natomiast zaistnieć warunki, w których środki te będą dobrze zainwestowane, skierowane do odpowiednich grup i zgodne z ich zapotrzebowaniem. Kultura to pewna inwestycja – zarówno w twórców, jak i w odbiorców. Rolą instytucji centralnych i regionalnych jest kreowanie i po części wdrażanie polityki kulturalnej. Niestety, obecna „polityka kulturalna nie wyprzedza ewolucyjnych zmian zachodzących w społeczeństwie jako całości, a także zmian zachodzących w stosunkach między poszczególnymi jego jednostkami. Nie kreuje tych zmian, nie wpływa na rozwijanie pożądaných wzorców i rozwiązań. Można powiedzieć, że »wlecz się« za nimi albo co najwyżej »ledwo nadąża«”<sup>31</sup>.

31 J. Głowacki, J. Hausner, K. Jakóbiak, K. Markiel, A. Mituś, *Finansowanie kultury...*, dz. cyt.

Instytucji tego typu potrzebują zarówno regiony (województwa), jak i coraz bardziej rozwijające się ośrodki metropolitarne (Warszawa, Śląsk, Trójmiasto). Pierwsze pytanie dotyczy ich formy prawnej. Wydaje się, że w przypadku regionów powinny one powstawać na bazie już istniejących wojewódzkich domów kultury. Warto także wykorzystać potencjał dawnych instytucji wojewódzkich, których ranga spadła po reformie administracyjnej. Instytucje kultury działające w dawnych miastach wojewódzkich mogłyby się stać filiami instytucji regionalnych lub wspierać je chociażby w działalności badawczej i szkoleniowej.

Punktem wyjścia do określenia funkcji, jaką mają spełniać regionalne i metropolitarne instytucje kultury, powinna być szczegółowa diagnoza problemów i potrzeb pracowników sektora kultury (instytucji publicznych, prywatnych i pozarządowych), artystów i twórców indywidualnych oraz urzędników gmin i powiatów odpowiedzialnych za kulturę. Niezbędne



**32** Na szczęście instytucje nie muszą już działać po omacku, gdyż dysponujemy w miarę pokaznymi danymi i dobrymi przykładami. W szczególności warto wymienić badanie Małopolskiego Instytutu Kultury *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce* i program Mazowieckiego Centrum Kultury „Kierunek kultura”. W przypadku dużych miast dysponujemy ciekawym opracowaniem sytuacji kulturalnej w Szczecinie: *Co z tą kulturą?; zaś w Warszawie został przygotowany „Program rozwoju kultury w Warszawie w latach 2009–2020”*.

**33** *Sztuka w przestrzeni publicznej*, rozmowa z Joanną Rajkowską, w: *Kierunek kultura...*, dz. cyt., s. 124.

**34** Wywiad z pracownikiem organizacji kulturalnej z Dolnego Śląska, w: *Stan i zróżnicowanie...*, dz. cyt., s. 158.

jest opracowanie odpowiednich wskaźników pomiaru kultury. Kolejnym krokiem jest przeprowadzenie badań (najlepiej łączących różne metody i techniki: badania sondażowe, wywiady pogłębione, studia przypadku) nad stanem sytuacji kulturalnej, a w dalszej kolejności – stały monitoring instytucji i wydarzeń kulturalnych w regionie<sup>32</sup>. Na tej podstawie powinna zostać opracowana strategia rozwoju kultury w danym województwie stanowiąca ogólne ramy dla poszczególnych programów i projektów.

Niezwykle ważne jest, by instytucja kultury o charakterze regionalnym miała należną jej rangę i prestiż, a także prawne narzędzia wpływania na decydentów w gminach, czyli silną pozycję w relacjach władzy z innymi instytucjami. To pozwoli jej skuteczniej pomagać instytucjom kultury w ewentualnych konfliktach z władzami samorządowymi. Taka funkcja jest niezbędna. Dyrektorzy instytucji samorządowych są zależni od wójtów, burmistrzów, prezydentów miast i gdy chcą zrobić coś, co nie wpisuje się w politykę kulturalną gminy, mają niewielkie szanse na powodzenie. W niewiele lepszej sytuacji są organizacje pozarządowe i twórcy „niezależni”. Choć z pozoru działają samodzielnie, często są uzależnieni od dotacji samorządowych. Niestety, wielu urzędników nie rozumie lub nie chce zrozumieć głosów mieszkańców, a tym bardziej wsłuchać się w nie. Oddajmy na chwilę głos praktykom kultury: „Urzędnicy nie rozumieją, jakie społeczne znaczenie może mieć sztuka publiczna. Traktują kuratorów i artystów jak dziwacznych petentów, którzy zmuszają ich do samodzielnego myślenia, a to dla urzędnika jest najgorsze”<sup>33</sup>. Przedarcie się przez barierę biurokracji bywa dla animatorów kultury prawdziwym utrapieniem: „Bo w kulturze mnóstwo czasu idzie na biurokrację, na załatwianie, na tłumaczenie – że stolik jak ma 3 lub 4 nogi, to lepiej niż jak ma 2 nogi, a oni nie rozumieją, więc trzeba przyjść i im pokazać, że jak ma 2 nogi, to się przewróci... takie proste sprawy”<sup>34</sup>. Dopiero interwencja instytucji regionalnej może pomóc rozwiązać z pozoru prosty problem. Moc papieru dla urzędnika jest niemal magiczna<sup>35</sup>. Dlatego też instytucje kultury na poziomie regionalnym powinny też w tym obszarze służyć pomocą lokalnym instytucjom, organizacjom i animatorom kultury. Działania te powinny wypływać nie tylko z inicjatywy oddolnej. Stały monitoring kultury w regionie powinien dawać pracownikom instytucji regionalnej impuls do interweniowania także z własnej inicjatywy.

Po drugie, istotną kwestią jest koordynacja działań oraz pomocy w nawiązywaniu współpracy. Reforma administracyjna dała samorządom niezależność także w zakresie kultury. Pozostawianie instytucji lokalnych administracji samorządowej – czytaj: samym sobie – w wielu przypadkach

**35** Organizując własne projekty kulturalne czy prowadząc badania, wielokrotnie spotykałem się z nieufnością urzędników. Dopiero pismo urzędowe wydane przez nadrzędną instytucję (najlepiej, by był to urząd wojewódzki albo instytucja centralna z Warszawy) – jak za dotknięciem magicznej różdżki – otwierało wszystkie drzwi.

**36** Zob. *Warszawa lokalna...*, dz. cyt.

**37** Szerzej na ten temat na stronie Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej, [www.wpek.pl/wpek,1.html?locale=pl\\_PL](http://www.wpek.pl/wpek,1.html?locale=pl_PL).

**38** *Kultura to wkład w rozwój*, rozmowa z Agatą Etmanowicz, w: *Kierunek kultura...*, dz. cyt., s. 116.

**39** Więcej na portalu *Kierunek kultura*. Promocja regionu przez kulturę, [www.promocjaprzezkulturę.pl/warsztaty.html](http://www.promocjaprzezkulturę.pl/warsztaty.html).

doprowadziło jednak do obniżenia jakości oferty kulturalnej. Z cytowanych badań dotyczących stanu kultury wsi czy prowadzonych na Wschodnim Mazowszu niezbiecnie wynika, że pracownikom lokalnych instytucji kultury brakuje swego rodzaju platformy wymiany doświadczeń i nawiązywania partnerstw. Nawet w Warszawie w poszczególnych dzielnicach (szczególnie tych oddalonych od centrum) brakuje koordynacji w zakresie działań kulturalnych i wymiany informacji o inicjatywach podejmowanych w sąsiednich dzielnicach<sup>36</sup>. Krokiem w dobrym kierunku okazało się powołanie Dzielnicowych Koordynatorów ds. Edukacji Kulturalnej (w ramach Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej)<sup>37</sup>. Przed regionalnymi instytucjami kultury zatem ogrom pracy. Po pierwsze, powinny być organizowane regularne (choć niekoniecznie zbyt częste) spotkania kierowników publicznych instytucji kultury, w szczególności domów kultury. Warto takie spotkania wykorzystać nie tylko do wymiany informacji pomiędzy nimi, ale też do nawiązania współpracy z instytucjami spoza regionu, a także z zagranicy. Po drugie, należy inicjować spotkania międzysektorowe (na poziomie gmin i powiatów) skupiające przedstawicieli instytucji publicznych, organizacji pozarządowych, twórców indywidualnych i urzędników samorządowych odpowiedzialnych za kulturę oraz (jeśli są) przemysł kultury. Ich celem powinno być przede wszystkim przełamywanie wzajemnej nieufności, pokazanie zalet współpracy, a docelowo inicjowanie wspólnych projektów i przedsięwzięć. „Po stronie decydentów za największy grzech uznać można brak strategicznego podejścia, traktowanie sektora kultury jako zła koniecznego, konsumenta publicznych pieniędzy i niedostrzeganie wartości dodanej wywarzanej przez organizacje/instytucje kulturalne – zarówno w kontekście społecznym, jak i ekonomicznym”. „Po stronie organizacji kulturalnych jako jeden z największych grzechów można wskazać ciągle jeszcze obecne podejście roszczeniowe”<sup>38</sup>. Jako dobrą praktykę warto wskazać program „Kierunek kultura”, w ramach którego przeprowadzone zostały warsztaty pod hasłem „Kultura tworzy rozwój”. Uczestniczyły w nich trzyosobowe zespoły z poszczególnych gmin Mazowsza, w skład których wchodziłi pracownicy publicznych instytucji kultury, organizacji pozarządowych i urzędnicy<sup>39</sup>.

Po trzecie, podmiotom kultury brakuje nie tylko wiedzy, skąd pozyskać dodatkowe środki finansowe, ale często też jak to zrobić. Internetowych baz informacji dotyczących grantów i funduszy jest coraz więcej. Wydaje się zatem, że krokiem w dobrym kierunku mogłaby być forma pośredniczenia pomiędzy instytucjami kultury poszukującymi sponsorów a firmami prywatnymi, które coraz częściej rezerwują w swoich budżetach

środki na sponsoring, jednak nie są one efektywnie wydawane. Po czwarte wreszcie, instytucje regionalne powinny stać się inicjatorami powstawania partnerstw publiczno-prywatnych. Niewiele osób zdaje sobie sprawę, że PPP nie muszą dotyczyć jedynie inwestycji infrastrukturalnych (np. budowy autostrad), ale możliwe jest skorzystanie z tej formuły również w dziedzinie kultury. Ponieważ jednak jest to obszar działań prawie nie-  
tknięty, wymaga najpierw przeprowadzenia inwestycji pilotażowych. Dzięki szerokiemu zasięgowi działalności regionalne instytucje kultury powinny dążyć do wypracowania kulturalnej marki (marek) regionu. Poprzez wykorzystanie kapitału kulturowego poszczególnych gmin, nie tylko w tradycyjnym sensie, odwołującym się do dziedzictwa kulturowego, ale również w odniesieniu do podmiotów sektora kreatywnego, powinny powstawać strategie turystyczne. Te z kolei powinny być wdrażane na poziomie lokalnym. Turystyka kulturowa (np. festiwalowa, hobbystyczna, kulturoznawcza, ekologiczna) ma coraz większe znaczenie. Współczesny turysta (najczęściej zmotoryzowany) potrzebuje różnorodności i coraz częściej przynosi się z miejsca na miejsce, nigdzie nie zostając na dłużej. Z takim stylem podróżowania wiąże się oczekiwanie otrzymania rozbudowanej oferty turystycznej obejmującej obszar minimum jednego regionu.

Dopiero całościowe i prowadzone na szeroką skalę działania mają szansę wzmocnić kapitał kulturowy regionu i zwiększyć poziom kreatywności. Na koniec oddajmy znów głos Richardowi Floridzie: „kreatywność stała się dziś najważniejszym źródłem wzrostu gospodarczego, jasne jest, że najlepszym sposobem osiągnięcia trwałej prosperity jest właśnie inwestowanie w kreatywność we wszystkich jej postaciach. Oznacza to konieczność nie tylko zwiększenia nakładów na badania i rozwój oraz podnoszenie poziomu edukacji – choć obie te rzeczy są bardzo istotne – ale przede wszystkim wieloaspektowe inwestycje w różne formy kreatywności – sztukę, muzykę, kulturę, design oraz inne podobne dziedziny”<sup>40</sup>.

**40** R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, dz. cyt., s. 330.

### Podstawowe pojęcia

- **Kapitał ludzki** – suma wiedzy i wysokich kwalifikacji. Wskaźnik kapitału ludzkiego jest mierzony odsetkiem osób w danej populacji regionalnej z tytułem co najmniej licencjata.
- **Kapitał kulturowy** – materialne dziedzictwo kulturowe oraz kapitał intelektualny, na który składają się idee, praktyki, przekonania i wartości podzielane przez określoną grupę.
- **Kapitał kreatywny** – suma technologii, talentu i tolerancji.

- **Przemysł kreatywny** – dziedzina gospodarki, do której zaliczamy: reklamę, film i wideo, architekturę, muzykę, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio i telewizję oraz projektowanie mody.
- **Marketing kultury** – przekazywanie i popularyzowanie wartości kulturalnych i działań artystycznych oraz budowanie relacji między odbiorcami a sztuką i dziełami sztuki.

### **Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze**

- Jak stworzyć skuteczny mechanizm zbierania danych dotyczących kultury w regionach?
- Jak skutecznie włączać podmioty prywatne w finansowanie kultury?
- Rozwój klasy kreatywnej a zapewnienie spójności społecznej.

**Karol Wittels** – jeden z założycieli i członek zarządu Fundacji Obserwatorium, wiceprezes Stowarzyszenia Nasz Norblin, doktorant na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie, fundraiser działający w środowisku organizacji pozarządowych.

# Regionalni operatorzy kultury – od upowszechniania kultury do zarządzania rozwojem kultury? Analiza modeli regionalnych ośrodków kultury. Przykład: domy kultury – nowe otwarcie

- 1 Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego jest jedną z dziewięciu projektowanych nowych zintegrowanych strategii mających zastąpić dotychczas obowiązujący system strategii na szczeblu narodowym, składający się z około dwustu dokumentów (przyp. red.).
- 2 Program Rozwoju Bibliotek jest zarządzany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (przyp. red.).
- 3 W tym miejscu należy zwrócić uwagę na działalność Narodowego Centrum Kultury, w szczególności na program „Obserwatorium kultury”.

Obserwator instytucji kultury w Polsce (ten bardziej optymistyczny) może odnieść wrażenie, że od pewnego czasu mamy do czynienia z czymś, co można nazwać nowym otwarciem. Pomimo że Kongres Kultury w 2009 roku raczej nie pochylił się nad regionalnymi i lokalnymi instytucjami kultury, to wsparty tezami raportu Zespołu Doradców Strategicznych Premiera RP „Polska 2030” minister Bogdan Zdrojewski ogłasza, że „kultura się liczy” (rola kapitału społecznego i kulturowego, a w jego zakresie szczególnie kapitału kreatywnego). Od roku 2010 ruszyły programy w ramach Kultura+ (obecnie, ze względu na cięcia budżetowe, w zmniejszonym zakresie). W Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego powstaje Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego<sup>1</sup>. To przykłady działań z poziomu centralnych instytucji administracji publicznej. Organizacja pozarządowa (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego) wspiera tymczasem biblioteki w całym kraju, prowadząc szeroko zakrojony ogólnopolski Program Rozwoju Bibliotek<sup>2</sup>. Także naukowcy i badacze coraz częściej podejmują temat instytucji kultury<sup>3</sup>. Teoretycznie więc nasza refleksja na ten temat powinna się pogłębiać, a samo zarządzanie instytucjami kultury powinno się opierać na danych (*evidence based policy*), a nie jedynie na intuicjach i stereotypowych wyobrażeniach o roli tychże instytucji.

Lektura wyników badań, dokumentów strategicznych, głosy dające się słyszeć na takich spotkaniach jak ostatnia konferencja „Dom kultury – nowe

4 Konferencja „Dom kultury – nowe otwarcie” została zorganizowana w ramach programu „Dom Kultury +” przez Narodowe Centrum Kultury, Małopolski Instytut Kultury oraz Krakowskie Biuro Festiwalowe (przyp. red.).

otwarcie”<sup>4</sup> wskazują, że regionalne instytucje kultury (w niektórych wypadkach zmieniające się bardzo wolno, a w innych bardzo dynamicznie) wymagają redefinicji. Kluczowe wydaje się tutaj odejście od modelu upowszechniania kultury (poruszania się w ramach wąskiej definicji kultury, opracowywania i realizacji „własnych” eventów kulturalnych) w stronę modelu wspomaganego rozwoju kultury (i przyjęcia szerokiej definicji kultury jako podstawy działań instytucji, zwrócenia się w stronę różnorodnych podmiotów kultury i pełnienia funkcji tzw. operatora kultury). W związku z tym pojawia się pytanie: czy regionalne instytucje kultury są do tego gotowe i czy zachodzące w nich procesy umożliwiają taką zmianę?

### Regionalne instytucje kultury – podobieństwa i różnice

Analizując działalność regionalnych instytucji kultury, odnieśmy się do wyników badań prowadzonych w ramach projektu „Regionalne domy i ośrodki kultury – analiza funkcjonowania”. Badania zostały zrealizowane ze środków Narodowego Centrum Kultury w ramach Obserwatorium Kultury 2010<sup>5</sup> i objęły następujące regionalne instytucje kultury:

5 Partnerami w projekcie były Stowarzyszenie Centrów Aktywności Lokalnej (CAL) oraz Stowarzyszenie Architektów Polskich (SARP). W skład zespołu badawczego pod kierunkiem Tomasza Kasprzaka weszli: Marta Byrska-Szklarczyk, Dam Van Anh, Jacek Gralczyk, Marcin Jewdokimow, Małgorzata Kosiarek, Martyna Obarska, Marta Ochmaniec, Bohdan Skrzypczak, Dariusz Śmiechowski, Bartłomiej Walczak, Martyna Woropińska.

- Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie,
- Łódzki Dom Kultury,
- Małopolski Instytut Kultury w Krakowie,
- Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie,
- Nadbałtyckie Centrum Kultury w Gdańsku,
- Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu,
- Regionalne Centrum Animacji Kultury w Zielonej Górze,
- Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach,
- Wojewódzką Bibliotekę Publiczną i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu,
- Wojewódzki Dom Kultury w Kielcach,
- Wojewódzki Dom Kultury w Rzeszowie,
- Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Białymstoku,
- Wojewódzki Ośrodek Kultury i Sztuki „Stara Ochronka” w Bydgoszczy,
- Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie,
- Zamek Książąt Pomorskich w Szczecinie.

Powyższa lista obejmuje regionalne ośrodki kultury z piętnastu województw. Z uwagi na brak instytucji pełniącej funkcję regionalnego ośrodka kultury (dalej ROK) w województwie opolskim zrezygnowano z badania w tym województwie<sup>6</sup>.

Badane instytucje charakteryzuje różnorodność celów, ofert, podejmowanych działań i typów odbiorców. Różnorodność zbioru badanych podmiotów

6 Na początku lat 90. zlikwidowano istniejący od lat 50. opolski Wojewódzki Dom Kultury. Na stronach urzędu wojewódzkiego w Opolu można przeczytać: „W województwie opolskim nie funkcjonuje Wojewódzki Ośrodek Kultury, a zatem rolę organizatora i koordynatora życia kulturalnego regionu przejął samorząd”, [www.umwo.opole.pl/serwis/index.php?id=271](http://www.umwo.opole.pl/serwis/index.php?id=271).

jest odzwierciedlona już w samych ich nazwach. Nieliczne z nich zachowały nazwę wojewódzkiego domu kultury (WDK), większość w nazwach nawiązuje do działalności kulturalnej (animacja kultury, ośrodek kultury). Wspólnymi mianownikami tych instytucji (oprócz wywodzenia się z dawnych wojewódzkich domów kultury) są:

- strukturalny związek z organizatorem – urzędem marszałkowskim,
- koncentracja działalności na obszarze województwa czy regionu, z czym wiąże się kształtowanie i wspieranie kultury w regionie oraz kultur lokalnych.

Takie działania, jak podejmowanie wspólnych inicjatyw przez ROK z różnych województw, są rzadkie, dotyczy to również współpracy z innymi byłymi WDK, które obecnie są zlokalizowane w jednym województwie.

Na podstawie analizy ofert i programów merytorycznych piętnastu instytucji można stworzyć typologię instytucji stanowiącą kontinuum od takich, które są skoncentrowane głównie na organizacji wydarzeń kulturalnych (opracowywaniu i realizacji „własnych” wydarzeń i projektów edukacji kulturalnej), do takich, których działalność koncentruje się na wsparciu merytorycznym udzielanym innym podmiotom działającym na regionalnym polu kultury. Typy pośrednie prowadzą również działania mieszczące się w obszarze animacji kultury. Trzeba podkreślić, że różnice w zaliczeniu do konkretnego typu wynikają z intensywności podejmowania danych działań:

- **Typ organizatora wydarzeń.** Instytucje zaliczone do tego typu charakteryzuje koncentracja na organizacji wydarzeń kulturalnych (raczej nie prowadzą klubów, kursów, zespołów, nie zajmują się wspieraniem merytorycznym innych podmiotów działających na polu kultury, chociaż z niektórymi współpracują przy organizacji wydarzeń). Do tego typu można zaliczyć dolnośląski Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu oraz Nadbałtyckie Centrum Kultury.
- **Typ organizatora wydarzeń kulturalnych i animatora kultury.** Do tego typu zaliczono zachodniopomorski Zamek Książąt Pomorskich oraz Łódzki Dom Kultury. Zamek silnie koncentruje się na organizacji wydarzeń kulturalnych, ale prowadzi również Amatorski Ruch Artystyczny (pracownie edukacji artystycznej oraz współorganizowanie przeglądów artystycznych). Łódzki Dom Kultury poza organizacją wydarzeń kładzie również nacisk na animację kulturową (funkcjonuje tu Ośrodek Inicjatyw Artystycznych i Inicjatyw Społeczno-Kulturalnych). Dla instytucji zaliczonych do tego typu charakterystyczne jest sporadyczne wsparcie merytoryczne podmiotów działających na regionalnym polu kultury.

- **Typ środkowy – „między eventem a wsparciem”.** To najliczniejsza kategoria. Instytucje zaliczone do tego typu zarówno zajmują się organizowaniem wydarzeń kulturalnych, animacją kultury, prowadzeniem pracowni, zespołów, klubów, jak i, co jest głównym *novum* w odniesieniu do dwóch powyższych typów, koncentrują się na wsparciu podmiotów działających na regionalnym polu kultury. Istotne jest tutaj definiowanie pojęcia wsparcia. ROK realizują wsparcie poprzez m.in. konsultacje, organizację szkoleń i warsztatów czy doradztwo indywidualne. Do tego typu zaliczono lubuskie Regionalne Centrum Animacji Kultury w Zielonej Górze, Wojewódzki Dom Kultury w Rzeszowie, bydgoski Wojewódzki Ośrodek Kultury i Sztuki, Wojewódzki Dom Kultury w Kielcach, olsztyńskie Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych oraz Wojewódzki Ośrodek Kultury w Lublinie.
- **Typ skoncentrowany na wsparciu.** Cechą charakterystyczną instytucji zaliczonych do tego typu jest nacisk kładziony w działalności na wsparcie merytoryczne instytucji działających na regionalnym polu kultury oraz współorganizowanie wydarzeń kulturalnych (co nie jest jedynie celem samym w sobie, ale sposobem wspierania innych podmiotów oraz sposobem promocji regionu). Jednocześnie w ramach działania tych instytucji jest realizowana animacja kultury. Instytucje te (zresztą jak wszystkie ROK) organizują też własne eventy. Do tego typu zaliczono Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach, wielkopolską Wojewódzką Bibliotekę Publiczną i Centrum Animacji Kultury w Poznaniu, Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki w Warszawie oraz Małopolski Instytut Kultury w Krakowie. Wsparcie merytoryczne innych instytucji działających w regionalnym polu kultury wymienione ROK realizują poprzez liczne działania: inicjowanie i wspieranie lokalnych partnerstw („Kierunek kultura” realizowany przez MCKiS na Mazowszu), promocję nowatorskich strategii w kulturze (Małopolskie Obserwatorium Kultury prowadzone przez MIK), tworzenie platformy wymiany informacji (Wielkopolski Informator Kulturalny prowadzony przez BPiCAK w Poznaniu), wreszcie monitoring kultury (ROK Katowice). Wyjątkiem jest oferta wsparcia finansowego (konkurs grantowy – także ROK Katowice).

Podsumowując typologię ROK, raz jeszcze trzeba podkreślić, że nie są to typy wykluczające się, tylko kontinuum uwzględniające dominujące elementy ofert. Ponadto powyższa typologia nie uwzględnia jakości oferowanych działań, a jedynie ich skalę.

Kolejną cechą charakterystyczną dla działalności części badanych instytucji jest duża liczba organizowanych wydarzeń. Wymienione wyżej



oraz inne badane instytucje są w związku z tym ważnymi ośrodkami upowszechniania kultury w regionach (w tradycyjnym modelu dystrybucji kultury).

Trzeba podkreślić, że ze względu na sytuację prawno-organizacyjną między badanymi instytucjami a kadrami instytucji kultury w regionie nie ma formalnego związku, polegającego na ustalonych formach kooperacji, które dawniej funkcjonowały jako działalność instruktazowo-metodyczna. Przedstawiciele wszystkich badanych instytucji podkreślają, że nie ma tu mowy o narzucaniu na przykład domom kultury profilu działalności. Wielu z nich jednocześnie stwierdza, że działania wspierające są wynikiem potrzeb domów kultury (dalej DK) oraz poczucia odpowiedzialności instytucji wojewódzkich za infrastrukturę i rozwój kultury w regionie. Warto pamiętać o kontekście wpływającym na relacje ROK i DK – po reformie administracyjnej (i przekazaniu odpowiedzialności za instytucje kultury poszczególnym szczeblom samorządu) regionalne ośrodki kultury nie odgrywają już roli instytucji koordynujących, budujących system zależności i wsparcia lokalnych ośrodków kultury.

Misje ROK wynikają bezpośrednio z ich statutów, które stanowią dość zstandaryzowane dokumenty. Trzeba podkreślić, że statuty to dokumenty zmieniające się w czasie – część badanych instytucji w ciągu ostatniego roku dokonała zmian w ich zapisach, aby sformalizować podejmowane działania oraz ich nowe kierunki. Dwie z nich w ostatnich latach stworzyły statuty od zera – Bydgoszcz i Warszawa. Zmiany w statutach oddają dynamikę instytucji będących w stanie transformacji, poszukujących nowych kierunków działania oraz odpowiadających na zmiany otoczenia kulturalnego, w jakim działają. Chodzi tu nie tylko o oddolne potrzeby (np. koncentrację na seniorach i osobach niepełnosprawnych), ale również o zmieniające się koncepcje roli kultury (np. postępujący wzrost znaczenia kapitału społecznego i pojawiające się w związku z tym próby wzmocnienia go poprzez działania kulturalne) i wreszcie

### **„Niekończąca się” transformacja sektora kultury**

Regionalne instytucje kultury są zmuszone same poszukiwać swoich funkcji na rzecz wspierania rozwoju kultury w regionie. Tej roli nie definiują akty prawne ani regionalne strategie rozwoju kultury (większość regionów ich nie ma), brak też funkcjonujących partnerstw instytucji kultury koordynujących ich działania. Z tego powodu regionalne instytucje kultury działają w oparciu o „strategie wyłaniające się” – wykorzystują pojawiające się szanse działań. Dlatego w skali kraju modeli współpracy i koordynacji rozwoju kultury jest bardzo wiele.

o redefinicję własnej roli w obszarze kultury (pojawiające się symptomy odchodzenia od dystrybucji kultury wysokiej w stronę wspierania działań kulturalnych mieszkańców i podmiotów kultury).

## Znaczenie regionalnych instytucji kultury dla lokalnych instytucji kultury

Przyjrzyjmy się teraz, jak funkcje i sposób działania regionalnych ośrodków kultury wyglądają z perspektywy ich (potencjalnych lub realnych) instytucjonalnych partnerów, czyli lokalnych domów kultury. Badanie współpracy pomiędzy ROK a lokalnymi domami kultury (DK) było elementem uzupełniającym całościowy obraz ROK powstały na bazie monografii tych instytucji oraz wywiadów z przedstawicielami urzędu marszałkowskiego. Badania współpracy miały – w ogólnym zarysie – pokazać rolę odgrywaną przez ROK z punktu widzenia instytucjonalnego klienta, czyli lokalnego domu kultury, ze szczególnym uwzględnieniem perspektywy wspólnych działań, i w konsekwencji pomóc w zarysowaniu perspektywy rozwoju ROK<sup>7</sup>.

### 7 Badanie zostało

zrealizowane za pomocą techniki CATI (Computer Assisted Telephone Interview) na próbie 136 DK w październiku i listopadzie 2010 roku. Dobór do badania miał charakter celowy: DK zostały wskazane przez współpracujące z nimi ROK.

### 8 Najczęściej wskazywano

zasoby finansowe – są one najważniejszą potrzebą dwóch trzecich DK. Przeciętnie cztery na dziesięć DK odczuwa również deficyt w zakresie zasobów ludzkich. Zasoby lokalowe były wybierane przez nieco ponad jedną piątą DK (21,2%), podobnie wyposażenie. Mniej niż co piąty DK (19,1%) wskazuje na braki w zakresie wiedzy, *know-how*.

Badani dyrektorzy DK wskazują trzy kluczowe funkcje, które z ich perspektywy powinny pełnić regionalne instytucje kultury. Warto dodać, iż wynikają one z potrzeb interesariuszy zewnętrznych instytucji. Są to:

- udzielanie wsparcia merytorycznego, szczególnie poprzez prowadzenie (bezpłatnych!) szkoleń,
- koordynacja działań DK i sieciowanie pomiędzy nimi,
- „udostępnianie” wysoko wykwalifikowanej kadry merytorycznie wspierającej mniejsze ośrodki.

Przekonajmy się teraz, jak te oczekiwane funkcje są realizowane przez ROK.

Porównując deklarowane potrzeby lokalnych domów kultury<sup>8</sup> z oceną wsparcia, jakie uzyskują z ROK, stwierdzimy, że regionalne instytucje kultury sprawdzają się raczej w niematerialnych formach wsparcia DK, na przykład poprzez organizację szkoleń i dzielenie się wiedzą. Co ciekawe, około 35% DK wskazujących na swoje braki merytoryczne przyznaje, że uzyskuje pomoc ze strony ROK. Oznacza to, że istnieje grupa DK, dla których ROK są istotnym kanałem przekazu wiedzy. Pozostałe 65% domów kultury to przestrzeń, na której mogą w przyszłości skupić się działania szkoleniowe i mentorskie ROK. Innym typem wsparcia może być również organizacja konferencji, staży i wizyt studyjnych (wskazywanych przez lokalne domy kultury jako potrzebne i atrakcyjne formy wsparcia).

Jednocześnie, pomimo tak sformułowanych potrzeb i oceny wsparcia, wpływ ROK na funkcjonowanie lokalnych DK jest raczej marginalny. Rozkład odpowiedzi w pytaniu o rolę ROK z perspektywy działalności badanego DK wygląda w ten sposób, że dla ponad trzech czwartych badanych (75,5% ważnych odpowiedzi po zważeniu) nie ma przełożenia pomiędzy działal-

**9** Równocześnie niemal

90% badanych DK jest przekonanych, że nie ma wpływu na funkcjonowanie i ofertę ROK.

**10** J. Nowiński,

*Działalność i wizerunek instytucji kultury w miastach*, w:

W. Burszta, M. Tuchowski, B. Fatyga, A. Hupa, P. Majewski, J. Nowiński, M. Pęczak, E.A. Sekuła, T. Szlendak, *Kultura miejska w Polsce*, Warszawa 2010, s. 182.

nością ROK a DK. Ponad jedna trzecia badanych (35,5%) wybrała skrajną wartość „1”, oznaczającą całkowity brak relacji. Tak więc, jeżeli ROK mają pełnić funkcję inną niż tylko wielkomiejskich domów kultury (a tak są postrzegane przez część badanych), muszą wychodzić w teren i współdziałać z DK w przestrzeni lokalnej<sup>9</sup>.

Na poziomie regionu ocena wpływu ROK jest znacznie wyższa. Lokalne DK generalnie postrzegają miejsce dla instytucji takich jak ROK z perspektywy sytuacji kultury w regionie (66% wyborów pozytywnych) i potrzeby istnienia instytucji koordynującej działania kulturalne w regionie (63% ważnych wypowiedzi). Ta istotna z punktu widzenia badanych DK funkcja koordynująca jest raczej niezrealizowanym postulatem. Z perspektywy DK większość ROK nie odgrywa roli koordynatora działań DK i nie tworzy sieci pomiędzy DK. Na niedostatki w obszarze koordynacji i sieciowania instytucji kultury wskazują też wyniki innych badań. Jacek Nowiński, analizując działalność instytucji kultury w miastach, podkreśla: „można mieć wrażenie, że instytucji kultury w stosunku do rzeczywistych potrzeb jest za dużo. Ich kompetencje krzyżują się i często konkurują one między sobą, zamiast komplementarnie działać na rzecz edukacji i animacji kulturalnej”<sup>10</sup>.

Wspominana wyżej potrzeba wsparcia merytorycznego jest natomiast w dużym zakresie realizowana – na znaczenie szkoleń prowadzonych przez pracowników ROK wskazało 58% badanych, 44% podkreśliło szkolenia organizowane przez ROK i realizowane przez zewnętrzne podmioty. Można więc stwierdzić, że ROK odgrywają istotną rolę w dystrybucji wiedzy dla konkretnych (współpracujących z nimi) DK, przy jednoczesnych ograniczonych działaniach sieciowych. Część badanych regionalnych ośrodków kultury prowadzi (lub planuje prowadzić) programy gromadzenia danych o lokalnych instytucjach kultury (model Obserwatorium). Z perspektywy DK wskazany kierunek – zbieranie przez ROK informacji o projektach i potencjale instytucjonalnym – jest dobrym sposobem na promocję aktywności lokalnych DK i integrację działalności kulturalnej w regionie. Czynniki kluczowe dla osiągnięcia sukcesu we współpracy DK i ROK można podzielić na kilka kategorii:

- środki materialne (uzyskanie odpowiednich środków finansowych na rozwój przez lokalne instytucje kultury),
- zasoby ludzkie (posiadanie przez instytucje kultury wykwalifikowanej kadry),
- postawy i mentalność (kompetencje współpracy, zaangażowanie w zmiany),
- kompetencje i wiedza (odpowiedni poziom wiedzy, umiejętności),

- relacje i komunikacja (kontakty i wymiana doświadczeń pomiędzy pracownikami instytucji kultury).

Oczywiście domy kultury to tylko jeden z typów lokalnych instytucji kultury. Inne kluczowe typy to biblioteki, muzea, organizacje pozarządowe, firmy sektora kultury. W odniesieniu do nich pojawiają się inni aktorzy regionalnej (ale też ogólnopolskiej) sceny kulturowej niż wyżej opisane regionalne ośrodki kultury. W wypadku bibliotek gminnych będą to biblioteki wojewódzkie, a dalej Biblioteka Narodowa, a w wypadku lokalnych organizacji pozarządowych – choćby organizacje infrastrukturalne (samorządowe biura współpracy z trzecim sektorem, inkubatory). Pobieźna analiza funkcjonowania tych instytucji wsparcia pokazuje diametralne różnice na kilku poziomach. Przyjrzyjmy się lokalnym bibliotekom i domom kultury w kontekście relacji i wsparcia instytucji kultury wyższego szczebla<sup>11</sup>. W uproszczeniu można stwierdzić, że obecna sytuacja domów kultury i bibliotek w Polsce jest między innymi wynikiem reformy terytorialnej z 1992 roku. Reforma przekazała odpowiedzialność za funkcjonowanie tych instytucji poszczególnym szczeblom samorządu. W wypadku DK nie zachowano żadnej struktury zależności pomiędzy instytucjami o różnym zasięgu oddziaływania. Biblioteki publiczne działają natomiast na podstawie ustawy o bibliotekach, która stwarza szansę na wsparcie merytoryczne dla gminnych bibliotek ze strony bibliotek wojewódzkich<sup>12</sup> (obecnie działa 18 bibliotek wojewódzkich). Domy i ośrodki kultury nie działają w jakimkolwiek systemie wsparcia i kontroli merytorycznej – podlegają wyłącznie swojemu organizatorowi (urzędowi gminy, powiatu *etc.*). Powyższe wyniki badań ilościowych DK potwierdzają obiegową opinię, iż lokalne DK otrzymują wsparcie z poziomu instytucji regionalnych (wojewódzkich) w ograniczonym zakresie.

#### 11 Skądinąd ważna

analiza funkcjonowania lokalnych organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury oraz muzeów wykracza poza zakres tego opracowania. Jednocześnie specyfika i rozproszenie, zakres działania lokalnych organizacji pozarządowych utrudniają generalizacje.

#### 12 L. Kuczmierowska,

*Ocena potencjału instytucjonalnego bibliotek wojewódzkich*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, [www.fr.si.pl/images/Files/06\\_ocena%20potencja%C5%82u%20instytucjonalnego%20bibliotek%20wojew%C3%B3dzkich.pdf](http://www.fr.si.pl/images/Files/06_ocena%20potencja%C5%82u%20instytucjonalnego%20bibliotek%20wojew%C3%B3dzkich.pdf).

Prawne ramy działania tych instytucji są tutaj istotne – na mocy ustawy o bibliotekach każda gmina musi prowadzić bibliotekę. Jak podkreśla Maciej Kochanowicz, to biblioteki publiczne są najbardziej rozległą siecią placówek kultury – „łącznie mamy w Polsce sieć ponad 8500 placówek sieci bibliotek publicznych (domów kultury jest mniej niż 3 tysiące), w tym 6500 na wsiach i w małych miastach. Sprawia to, że jest to jedna z najbardziej rozległych sieć ogólnodostępnych placówek publicznych w ogóle, porównywalna swoją rozległością do takich posiadających istotną rolę społeczną sieci instytucji, jak sieć parafii czy też remiz OSP, czy – z placówek komercyjnych – sieć placówek poczty. I jest to sieć schodząca – dzięki placówkom filialnym – do najmniejszych miejscowości, gdzie domy kultury prawie w ogóle nie są obecne i gdzie co najwyżej można spotkać odradzające

13 M. Kochanowicz, *Czy da się pogodzić bibliotekę z domem kultury*, w: *Aktywne Domy Kultury*, red. T. Kasprzak, Warszawa 2011, s. 88.

się w ostatnich latach świetlice wiejskie”<sup>13</sup>. Biblioteki i domy kultury powinny się więc uzupełniać, często jednak konkurują na tych samych polach kultury.

### **Samorządowe instytucje kultury – pomiędzy krajowymi standardami a lokalnymi zadaniami**

Na zarysowaną wyżej specyfikę lokalnych instytucji kultury (bibliotek i domów kultury) warto spojrzeć z perspektywy obecnych uwarunkowań oraz zakładanych zmian. W uproszczeniu, obecnie dominujący model funkcjonowania samorządowych instytucji kultury, ze względu na ich relacje z organizatorem (samorządem terytorialnym) i funkcjonowanie (bądź nie) systemu wsparcia oraz ogólnych standardów, można przedstawić w następujący sposób:

Tabela 2. Samorządowe instytucje kultury – stan obecny

SAMORZĄD	BIBLIOTEKA	DOM KULTURY	DOM KULTURY BIBLIOTEKA
<p>Jako organizator narzuca plany działania, obszary interwencji, sposoby funkcjonowania.</p>	<p>Obecność ogólnopolskiego systemu wspierania i rozwoju instytucji (ogólne kryteria i standardy funkcjonowania). Struktury umożliwiające działania w ramach sieci jednego typu instytucji.</p>	<p>Brak ogólnopolskiego systemu wspierania i rozwoju instytucji (ogólne kryteria i standardy funkcjonowania). Brak sieci.</p>	<p>Realizacja modelu upowszechniana kultury (rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych mieszkańców).</p>

14 Formułowany jest on w ramach dyskusji dotyczącej reformy w zarządzaniu instytucjami kultury w Polsce. Por. J.

Projektowany model<sup>14</sup>, w którym istotną rolę odgrywa funkcjonowanie ogólnie przyjętych standardów działania, efektywnego systemu wsparcia i wymiany informacji przy jednoczesnej redefinicji relacji z samorządem, mógłby natomiast wyglądać tak:

Tabela. 3. Samorządowe instytucje kultury – kierunki rozwoju

<b>SAMORZĄD</b>  Jako organizator wraz z instytucjami określa plany działania, obszary interwencji, sposoby funkcjonowania na podstawie strategii rozwoju i kontraktów partnerskich.	<b>BIBLIOTEKA DOM KULTURY</b>	<b>BIBLIOTEKA DOM KULTURY</b>	<b>BIBLIOTEKA I DOM KULTURY</b>	<b>BIBLIOTEKA I DOM KULTURY</b>
	Obecność ogólnopolskiego systemu wspierania i rozwoju instytucji (ogólne kryteria i standardy).	Działanie w ramach ogólnopolskiej/ regionalnej sieci zrzeszającej jeden typ instytucji.	Działanie w ramach lokalnych sieci.	Realizacja modelu wspierania rozwoju kultury.

Głowacki, J. Hausner, K. Jakóbiak, K. Markiel, A. Mituś, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Kraków 2008, oraz *Trzy kroki ku zmianom na lepsze w kulturze*, oprac. zbior., Warszawa 2009 (przyp. red.).

Przejsie od pierwszego do drugiego modelu zakłada zmianę strategii nie tylko na poziomie instytucji kultury, ale również w samorządzie lokalnym, który przyjmuje bardziej znaczącą funkcję koordynacji strategii wyłaniających się kosztem administrowania realizacji uprzednio opracowanych planów. W zakładanym modelu kluczową rolę odgrywają regionalne instytucje kultury, stając się operatorami kultury (rozwój sieci współpra-

**15** W panelu brało udział około 40–50 osób – przede wszystkim przedstawiciele lokalnych domów kultury, ale także organizacji pozarządowych oraz regionalnych ośrodków kultury.

cy, budowanie regionalnych polityk kultury, wsparcie merytoryczne dla podmiotów kultury w regionie). Warto w tym miejscu odnieść się do panelu „Regionalne Ośrodki Kultury”, prowadzonego w trakcie konferencji „Domy Kultury. Nowe otwarcie”<sup>15</sup>. Dyskusja toczyła się wokół trzech opracowanych przez twórców panelu tez określających kierunki rozwoju instytucji kultury na poziomie regionalnym:

- Regionalny ośrodek kultury powinien działać jak regionalne laboratorium kultury.
- Regionalne ośrodki kultury powinny budować i upowszechniać bazy „dobrych praktyk” lokalnych.
- Regionalne ośrodki kultury powinny działać na rzecz rozwoju sektora kultury, a nie tylko na rzecz rozwoju lokalnych domów kultury.

Uczestnicy panelu w toku dyskusji rozszerzyli tezy o kolejne zadania dla ROK:

- Pielęgnowanie i współkształtowanie lokalnych tożsamości kulturowych.
- Konieczność kreowania, wskazywania przez ROK kierunków rozwoju oraz standardów działania lokalnym instytucjom kultury (w szczególności domom kultury).
- Stwarzanie przez ROK płaszczyzny kontaktu, wymiany doświadczeń między podmiotami kultury w regionie.

Można więc stwierdzić, że zaproponowany model rozwoju regionalnych instytucji kultury znajduje odzwierciedlenie w postulatach tzw. środowiska.

### **Wnioski – po co nam regionalne instytucje kultury?**

W każdym województwie działa około 15–30 samorządowych instytucji kultury na szczeblu regionalnym (muzea, ROK, biblioteki wojewódzkie, teatry, opery *etc.*). Spośród przywoływanych w tym artykule instytucji, czyli bibliotek wojewódzkich i regionalnych ośrodków kultury, w całej Polsce działa 18 bibliotek wojewódzkich, ROK istnieją w każdym województwie z wyjątkiem opolskiego, w niektórych (woj. śląskie, małopolskie, wielkopolskie) działa ich kilka. Analiza obecnej sytuacji oraz istotnych tendencji rysuje kilka możliwych scenariuszy w odniesieniu do sposobu organizacji i decyzji administracyjnych organizatora dotyczących ROK:

- scenariusz „opolski”, czyli likwidacja wojewódzkiego ośrodka kultury – rolę koordynującą przejmują w całości urząd marszałkowski;
- scenariusz „wielkopolski” – minimalizacja roli wojewódzkiego ośrodka kultury w Poznaniu i połączenie go z biblioteką wojewódzką przy jednoczesnym wzmocnieniu roli ośrodków subregionalnych (Konin, Leszno, Kalisz);

- scenariusz „śląski” – istnienie kilku równorzędnych instytucji pełniących funkcje regionalnych instytucji kultury.
- Jeżeli chodzi natomiast o nowe (w skali kraju) funkcje, jakie mogą pełnić regionalne instytucje, rysują się następujące modele działania:
- **Centrum kultury** – to model najbardziej zbliżony do obecnie występujących. W tym modelu ośrodek prowadzi wielokierunkową działalność kulturalną, służącą rozwijaniu i zaspokajaniu potrzeb kulturalnych mieszkańców miasta (regionu) oraz tworzeniu warunków dla rozwoju amatorskiego ruchu artystycznego i edukacji kulturalnej. Nacisk kładzie się na działalność lokalną instruktorów, funkcjonowanie impresariatu.
  - **Koordinator rozwoju lokalnego w zakresie kultury – innowator.** W tym modelu instytucja pełni funkcję „operatora kultury”, promując nowoczesne myślenie w zakresie wykorzystania kultury w procesie rozwoju gospodarczego i społecznego miasta (regionu) oraz sieciując podmioty kultury w regionie (nie skupiając się na instytucjach kultury).
  - **Centrum aktywności lokalnej – instytucja wspierania inicjatyw kulturalnych.** W tym modelu instytucja animuje, inspiruje, promuje i wspiera społeczną aktywność kulturalną. Podmiotem działań ośrodka są społeczności lokalne regionu. Kluczowe jest działanie wspierające rozwój kapitału kulturowego i społecznego, w tym wsparcie dla lokalnych instytucji kultury.

Podsumowując, można stwierdzić, iż powyższe analizy ROK pokazują, że część badanych instytucji już podejmuje te „nowe” funkcje lub w coraz bardziej innowacyjny sposób podchodzi do pełnienia funkcji centrum kultury. W tym sensie proponowane modele nie są jedynie projekcją przyszłości, ale wskazują na wzmacnianie pojawiających się tendencji. Z jednej strony, zagrożeniem może tu być charakter relacji instytucji kultury z samorządem (instytucje kultury postrzegane przez polityków różnego szczebla jako element realizacji polityki w wąskim sensie, a nie polityki kulturalnej województwa czy gminy), co wiąże się z kwestią finansowania i trwałości instytucji kultury (ich zamykania, przekształcania, łączenia). Z drugiej strony, problemem może być fakt, że nowe modele działań reprezentują często poszczególne działy, zespoły, w skrajnych przypadkach pojedyncze osoby, a nie całe instytucje. Sukces będzie zależał od decyzyjności tych osób (zespołów) oraz od możliwości uczenia się całych instytucji.



## Podstawowe pojęcia

- **Instytucja „operator kultury”** – to instytucja kultury działająca w schemacie regulator – operator – realizator, w którym regulatorem są organy administracji publicznej (np. MKiDN, urzędy marszałkowskie), operatorem jest regionalny ośrodek kultury lub biblioteka wojewódzka, a realizatorem lokalny dom kultury, biblioteka lokalna czy organizacja pozarządowa. Autorzy opracowania *Trzy kroki ku zmianie na dobre w polskiej kulturze* (Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego) wskazują na działalność Małopolskiego Instytutu Kultury, który od kilku już lat pełni funkcję operatora dla lokalnych instytucji kultury województwa małopolskiego. Programy prowadzone przez operatorów, zdaniem autorów *Trzech kroków...*, powinny polegać na: „dofinansowywaniu działalności instytucji kultury w określonym czasie i miejscu, inicjowaniu zmian strukturalnych, ochronie określonych typów twórczości (np. teatr zespołowy, muzyka najnowsza, teatr dla dzieci, teatr tańca), promocji osiągnięć polskiej sztuki za granicą, audytach jakościowych, publicznych zamówieniach utworów artystycznych, prowadzeniu edukacji kulturalnej, programach partnerstwa społecznego itp.”<sup>16</sup>.
- **Regionalny ośrodek kultury** – instytucje kultury działające na szczeblu wojewódzkim. W większości wypadków to przekształcone po reformie administracyjnej dawne wojewódzkie domy kultury.
- **Organizator instytucji kultury** – jednostka samorządu terytorialnego (JST). W wypadku regionalnych ośrodków kultury (podobnie zresztą jak w wypadku wojewódzkich bibliotek publicznych) organizatorem jest urząd marszałkowski w określonym województwie.
- **Sieć instytucji kultury określonego typu** – zgodnie z Ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, instytucje kultury to zakłady publiczne zajmujące się upowszechnianiem kultury. Instytucje te różnią się ze względu na typ (np. biblioteki, domy kultury). Wchodząc w interakcje, tworzą (mniej lub bardziej sformalizowane) sieci.

<sup>16</sup> E. Durka, D. Mieszek, H. Trzeciak, M. Nowak, P. Płoski, M. Wojtuś, *Trzy kroki ku zmianie na dobre w polskiej kulturze*, Warszawa 2009, s. 24.

## Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze

- Czy planowanie strategiczne jest punktem wyjścia do działań podejmowanych w instytucjach kultury na szczeblu regionalnym? Czy jest to standard, czy pojedyncze inicjatywy?
- Czy obecny kształt i zadania regionalnych ośrodków kultury (ROK) wymagają przekształceń systemowych (uzgodnionych na szczeblu ogólnokrajowym), czy powinny one zależeć od lokalnych lub regionalnych warunkowań i potrzeb?

- Czy zmiany w regionalnych instytucjach kultury wymagają równoczesnych zmian w modelu zarządzania kulturą przez samorządy regionalne?
- Czy ośrodki kultury (z rozbudowaną infrastrukturą kultury) są dobrym miejscem do tworzenia instytucji pełniących funkcję regionalnych operatorów kultury?

**Tomasz Kasprzak** – socjolog, ewaluator i trener. Współzałożyciel i członek zarządu Spotkań – Stowarzyszenia dla Edukacji i Kultury. Pracownik Instytutu Badań Edukacyjnych. Polski ekspert i korespondent w European Knowledge Centre for Youth Policy. Członek zespołu zadaniowego ds. Programu Kultura+ (MKiDN).

---

**Europejskie Centrum Bajki im. Koziołka Matołka w Pacanowie** jest samorządową instytucją kultury współorganizowaną przez Gminę Pacanów i samorząd województwa świętokrzyskiego. Wszystkie działania są skierowane do dzieci, rodziców i osób pracujących z dziećmi. Wizyta w Europejskim Centrum Bajki to prawdziwa podróż w krainę marzeń i snów. Centrum to niepowtarzalne miejsce, które inspirowe do sięgania po literaturę oraz służy pielęgnowaniu pozytywnych wartości wśród dzieci, a także dorosłych.







---

Mariusz Maliga, animator kultury, odpowiada za  
oprawę muzyczną imprez i wydarzeń kulturalnych



---

Agnieszka Ślusarczyk-Walasek, odpowiada za  
prowadzenie sklepiku i obsługę rezerwacji grup



---

Paulina Podogrodzka, odpowiada za prowadzenie  
biblioteki i recepcję



---

Król Maciuś I, odpowiada za oprowadzanie grup po wystawie „Bajkowy Świat”



---

(od lewej) Wioletta Jędrzejczyk i Agnieszka Kaczocho,  
odpowiadają za organizację wydarzeń kulturalnych,  
oraz Katarzyna Pluta, odpowiada za promocję i media



---

Elf z bajki *Przygody Piotrusia Pana*, odpowiada za  
oprowadzanie grup po wystawie „Bajkowy Świat”



---

Katarzyna Bryk, odpowiada za koordynację  
Ogólnopolskiego Konkursu Fotograficznego „Wszystkie  
Dzieci Świata” oraz warsztaty teatralne i taneczne



# Subiektywny alfabet dyrektora.

## Przykład: Bez pewników

Mija dziesięć lat, od kiedy podjąłem pracę w obszarze tak zwanego zarządzania kulturą. Najpierw przez siedem lat kierowałem Małopolskim Instytutem Kultury (MIK), obecnie, od trzech lat, kieruję Muzeum Etnograficznym im. Seweryna Udzieli w Krakowie (MEK). W obu przypadkach obejmowałem instytucje, które wymagały radykalnej zmiany. W 2001 roku był to Małopolski Ośrodek Kultury, którego ówczesne cele i struktura zupełnie rozmijały się z życiem. Gruntowna transformacja stworzyła instytucję zupełnie nową – Małopolski Instytut Kultury. Sens istnienia w nowej formule i z nowymi zadaniami MIK udowodnił już po wielokroć. Jednocześnie, jako organizm innowacyjny, wciąż staje przed nowymi wyzwaniami.

W styczniu 2008 roku zostałem dyrektorem stuletniego muzeum. Choć potencjał zespołu oraz wartość kolekcji były ogromne, muzeum to miało zwinęte skrzydła. W dwa lata została osiągnięta przemiana struktury, misji, sposobu pracy, wizerunku, co dziś owocuje choćby nominacjami w trwającym właśnie w Krakowie plebiscycie „Kulturalne Odloty”. Co ważne, wypracował to ten sam zespół, wzmocniony ludźmi o nowych kompetencjach. Jesteśmy jednak dopiero na początku drogi. Czy ów kapitał pozytywnej przemiany zostanie wykorzystany? Dziś, o paradoksie, przeważa niepokój o dalszy rozwój sytuacji.

Wszystkie te doświadczenia cechuje procesowość, etapowość, zmienność, przy jednoczesnym ukierunkowaniu prac. Wydawałoby się więc, że podobny zasób doświadczeń, rozciągających się na okres dziesięciu lat, uprawnia do uogólnień czy twierdzeń. Jest odwrotnie. Doświadczenia te żadnej pewności nie rodzą. Coraz mniej pojmuję (a raczej przestałem pojmować), dlaczego ogromny, nie-raz heroiczny wysiłek zespołów złożonych z kompetentnych osób, w szybkim czasie

---

### Niepewność instytucjonalna

Problemem w zarządzaniu strategicznym instytucjami kultury bywa nie tylko niemożność przewidzenia kierunku zmian w ich środowisku zewnętrznym. Instytucje dotyka także kwestia braku pewności co do istotnych parametrów ich środowiska wewnętrznego, takich jak dostępne środki finansowe i decyzje organizatora odnośnie do ich wewnętrznych priorytetów. W tej sytuacji działania strategiczne często mają charakter minimalizowania negatywnego wpływu ryzyka operacyjnego na funkcjonowanie instytucji kultury.

udowadniających sens zmian, nie skutkuje wsparciem decydentów gruntującym rozwój. Co sprawia, że system jest aż tak bezwładny? Przecież po obydwu stronach, i po stronie pracujących w kulturze, i po stronie decydentów, działają ludzie zaangażowani i myślący! Co więc prowadzi do tego, że fundujemy sobie absurdy nie do obejścia? Winna jest temu zła komunikacja? Nieumiejętność perspektywicznego patrzenia? Brak empatii? Nie mam na to odpowiedzi. Podobnie znajome mi osoby sprawujące kierownicze funkcje „w kulturze” – także i one doświadczają sytuacji, z którymi nie radzi sobie racjonalny rozum. Gdybyż te sytuacje tylko się zdarzały! Niestety, irracjonalność warunków, w jakich przychodzi prowadzić dziś instytucję kultury, staje się cechą niemal systemową.

Czemu więc mogą służyć przemyślenia dyrektora po dziesięciu latach pracy na odcinku „zmiany”? Wyznam, że w oddziaływanie mych zapisków nie bardzo wierzę. Może jednak zaczną uświadamiać decydentom sprawy, o których nie wiedzą, kandydatom zaś do dyrektorowania dostarczą materiału do osobnych przemyśleń.

Oto mój prywatny alfabet zmiany, ujmujący doświadczenia dziesięciu lat. Nie ma w nim spójności ani pewników. Nie wierzę w recepty, wierzę w ludzi. Nie ufam cudownym regułom zarządzania, ufam ludzkiej logice.

### **Z jak zdrowie (psychiczne)**

Myślę o tym coraz częściej. Nie potrafię sobie przypomnieć w okresie tych dziesięciu lat realizacji, która nie wiązałaby się z ryzykiem, stresem, a co za tym idzie – z postępującą utratą zdrowia. Powiecie: „Za bardzo się angażujesz”. Albo: „Planuj na czas, to obędzie się bez nerwów”.

Bardzo proszę (zwracam się do decydentów), zaplanujcie dziś rzecz sensowną w sferze kultury. Chodzi o działanie długofalowe, o realizacje gruntowne, które rzeczywiście coś tworzą, zmieniają, pozytywnie skutkują. Spróbujcie zaprogramować trzy lata pracy (a to jest elementarny okres skuteczności, po którym widać efekty). Co tam, spróbujcie choćby we wrześniu zaplanować kolejny rok (wciąż mówię o programowaniu procesu lub etapu procesu). Niech będzie – spróbujcie zaplanować jedną dobrą wystawę (nie pokaz, ale przekaz, a więc wypracowaną myśl oraz scenografię, która tej myśli będzie mediatorem, wreszcie treści publikacji, patronów medialnych, sponsorów – wszystko to wiąże się z nakładem czasu na długo przed samą wystawą, nakładem środków, a w roku przyszłym koniecznością środków na bezpośrednie wykonanie). Nie zaplanujcie, bo nie macie gwarancji, że ta wystawa będzie mogła się znaleźć w przyszłorocznym

kalendarzu. A nie macie gwarancji, bo we wrześniu nie znacie decyzji budżetowych organizatora (ten zaś nie podejmie ich z wyprzedzeniem, nie powie nawet, że gwarantuje dotację obecną, bo system zwyczajnie mu nie pozwala). Jak w tej sytuacji postąpicie? Odpowiedź: „Hamletyzujesz. Dobre wystawy jakoś powstają!”. No właśnie, powstają, ale nie wiecie dlaczego! Otóż dlatego, że dyrektorzy, którzy nie godzą się na trwanie, decydują się

### **Zarządzanie ryzykiem i w kryzysie. Porównaj z innymi**

**Autorami:** Mariusz Wróbel: „Decydując się na rolę lidera zespołu instytucji kultury, należy zrozumieć, że kryzys wcześniej czy później nastąpi. Może on być spowodowany czynnikami niezależnymi od menedżera (katastrofy, pożary, alarmy, pomówienia), ale także wynikać z błędów przez niego popełnianych”. Więcej s. 107

Ewa Gołębiowska: „Paradoksalnie, jesteśmy szczególnie uszkodzeni przez projekty unijne. One nas oczywiście uczą dyscypliny, planowania, odpowiedzialności, ewaluacji. To jest fantastyczne, ale z drugiej strony, jeżeli projekty, które mają się zaczynać na przykład w kwietniu, formalnie startują w październiku, a kończymy je w marcu, to jak można nimi zarządzać? Problem jest taki, że mamy nieustannie czerwone światło. Prawdopodobnie na 365 dni w roku 300 to jest zarządzanie kryzysowe. To jest nienormalne”. Więcej s. 156

zwykle grać w ciemno, podejmując ryzykowne zobowiązania. Tego nie wolno, ale tylko tak mogą coś zrobić. Jak nazwiecie podobne warunki pracy? Czy zarządzających w kulturze nie zaliczylibyście do zawodu wysokiego ryzyka?

(Tydzień temu – jest styczeń – spotykam przypadkiem znakomitą artystkę. Mówi, że na maj przygotowuje duże wydarzenie, choć nie zna żadnych decyzji co do funduszy. Wniosek złożyła jesienią, ale odpowiedzi wciąż nie ma. Co w tej sytuacji ma czynić? „To jest postawione na głowie, ale gdybym oglądała się na rozum...” – kończy.)

Stawiam tezę, że ten źle ustawiony mechanizm podejmowania decyzji finansowych w sprawach kultury wynika

wpierw... z braku empatii. Wystarczyłoby, by tworzący ustawy/rozporządzenia/terminy budżetowe itd. pomyśleli o tym absurdzie. A stres, o którym piszę, jest głęboko nieludzki, choć godzimy się tak żyć. Czy nie powinniśmy zacząć mówić o tym głośno? Nie możemy oczekiwać, że decydenci sami się tego domyślą. Tu wychodzi brak komunikacji także z naszej strony. A może sami przestaliśmy już dostrzegać tę patologię?

Dla każdej ze stron osobnym pytaniem jest to, jak w podobnych warunkach może się rodzić jakość. Czy ten sposób finansowania kultury (nie mówię tu o wysokości finansowania, mówię o niedostosowaniu do specyfiki pracy) nie skazuje sfery kultury na przewagę działań doraźnych?

### **Z jak zarządzanie**

To obszar fundamentalnych nieporozumień. Odniosę się do samego pojęcia. Otóż „zarządzanie kulturą” rodzi wątpliwą perspektywę poznawczą, sugeruje bowiem, że kultura jest sferą, którą łatwo się rozporządza. Czy jednak

można rozporządzać czymś, co z definicji zawiera komponent nieprzewidywalności? Wiem, pomyślicie, że chcę być artystą, któremu do pracy i funduszy nikt nie powinien się wtrącać. Nie o to mi chodzi (choć podpisuję się pod postulatem: sztuka równa się autonomia). Chodzi mi o to, że język słusznie w tym miejscu się waha („zarządzanie kulturą”? „zarządzanie w kulturze”? jeszcze inaczej?). Źle się bowiem czujemy z bezmyślnym przeklejeniem języka ekonomii do obszaru działań zgoła odmiennych. Nie mówię, że ekonomia i kultura się nie spotykają. Spotykają się, i to jak! Tylko w inny sposób. Finansowaniem i pracą w sferze kultury winna z pewnością rządzić mocna logika, tyle że nie może to być rachunkowa efektywność, lecz logika rozwoju pojedynczego człowieka, logika rozwoju grup i środowisk... Podobna optyka zmienia same podstawy myślenia o finansach w kulturze, o ukierunkowaniu pracy w kulturze. Pytaniem pierwszym jest: „Co do rozwoju człowieka/ludzi prowadzi?”, a nie „Ile to kosztuje?”. Jeśli na przykład opłacamy lekcje języka obcego dla naszych dzieci, to czy jest to inwestycja, czy wydatek? Oczywiście i tu nic nie jest proste, ale przyjmując logikę rozwoju jako logikę fundamentalną dla kultury, spieramy się wówczas w obszarze rzeczywistych wartości, a nie kryteriów sztucznych, narzuconych przez kulturę rynku.

Optyka ta jest tak samo wymagająca dla ludzi pracujących w kulturze, jak dla administracji i ekonomistów. Jakiś czas temu poproszono mnie o napisanie podręcznika dla samorządów „z optymalizacji usług w sferze kultury”. Odpowiedziałem, że taki podręcznik warto napisać, ale winien mieć inny tytuł: „Żeby ludzie byli szczęśliwsi”. I że taki albo żaden.

Tylko pozornie jest to język pięknoducha, mglisty, eteryczny. W rzeczywistości oddaje on doświadczenia wynikające z pracy z samorządowcami<sup>1</sup> właśnie, podczas której burmistrzowie, wójtowie, księgowi, naczelnicy, referenci mieli okazję osobiście spotkać się z... muzyką Musorgskiego, teatrem Kantora, poezją Szymborskiej... Początkowo byli zdumieni, że od tego zaczynamy warsztaty z „usług w kulturze”. Po dwóch godzinach oświadczyli jednak, że marzy im się, by to samo mogli przeżyć mieszkańcy ich gminy. Po czym już sami określali korzyści stąd płynące, całkiem wymierne, dla ich gminy, a dalsza część warsztatów, poświęcona finansowaniu właśnie, upływała pod hasłem „kultura – niedoceniany kapitał”. Kiedy więc mówimy „zarządzanie” i „kultura”, winniśmy dokładnie określić, czego terminy te dotyczą. Nie przyjmujemy ich za oczywistość. Nie zarzucamy też łatwo drugiej stronie, że spłaszca lub nic nie rozumie. Doprowadźmy raczej do sporu, dobrego sporu. Uświadommy sobie, że taki spór w ogóle winien zaistnieć. Prawdą jest, że po części toczy się już na różnych

**1** Autor artykułu prowadził warsztaty z zarządzania usługami kultury w Grupie Wymiany Doświadczeń organizowane przez Związek Miast Polskich (przyp. red.).

forach w kraju, wzmocnił go Kongres Kultury w Krakowie. I świetnie. Dla mnie jednak ważny jest wprawdzie spór z moim organizatorem, a tu największą trudnością jest brak prostego narzędzia/formuły/miejsca na prowadzenie rozmowy. W tym właśnie widzę podstawowy błąd zarządcy, jaki popełnia administracja wobec kultury, ale i kultura wobec administracji! Absurdem jest sytuacja, kiedy produkujemy (bo musimy) setki stron papieru, z których i tak niewiele wynika, bo trudno, by decydenci je przeczytali, a oni i tak podejmują decyzje w odniesieniu do... No właśnie, do czego? Czy miast dni spędzanych na zaczernianiu papierów o wiele skuteczniejsza (i ekonomiczniejsza) nie będzie godzina rozmowy? Rozmowy dobrze przygotowanej, to jasne, ale jednak rozmowy, a nie głuchego dialogu poprzez... papier. Wszelkie wsparcie, jakiego organizator udzielił przy budowaniu Małopolskiego Instytutu Kultury, a potem przy zmianach wprowadzanych w Muzeum Etnograficznym w Krakowie wynikało z jego wiedzy i rozmów na ten temat, niewielu, ale jakościowych. I na odwrót – źródła problemów, na przykład w podtrzymaniu pozytywnej dynamiki zmian doszukuję się w niewiedzy i braku rozmowy na ten temat. A gra toczy się o poważną stawkę w sferze publicznej. To wiele mówi o ekonomicznym wymiarze komunikacji (lub jej braku). Komunikacja w ogóle jest być może pierwszym narzędziem zarządzania (zob. *K jak komunikacja*).

### **L jak ludzie**

Od ludzi wszystko się zaczyna, ludzie są też celem. Najpierw ci, którzy pracują ze mną. Jeśli praca nie będzie dla nich narzędziem rozwoju, to znaczy, że jestem marnym dyrektorem. To jest podstawa. Dlatego inwestuję w wyjazdy, szkolenia, także w formy rozwoju osobistego. Pracując dla innych, moje koleżanki i koledzy czerpią przecież ze swych umysłów, wyobraźni i swojego organizmu. Będą pracować coraz gorzej, jeśli nie będą nabywać umiejętności, czytać, poznawać, doświadczać nowych sytuacji, dbać o równowagę zdrowotną. Na tym nie wolno oszczędzać. Oszczędność oznaczałaby tu skąpstwo. Mądra inwestycja – w tym wypadku w rozwój pracowników – jest oszczędnością. Skąpy płaci dwa razy. Oszczędny zbiera procenty. Dalej celem jest rozwój tych, dla których pracujemy. Jeśli nie to będzie moją największą motywacją, to całą resztę mogę odpuścić. Jestem świeżo po rozmowie z redaktorem „Gazety Wyborczej”, który pytał: „Jeżeli – jak pan twierdzi – nie reklama i szoł, to co przyciąga ludzi do was? Bo – co widać chociażby po zgłoszeniach w naszym plebiscycie – przyciąga”. (Redaktor dziwił się, może szczerze, a może chciał się dziwić.) Odpowiedź na to jest prosta (pozwolę sobie zacytować): „Z ludźmi staramy się porozumieć na innym poziomie

niż tylko tworzenie atrakcji. Przekonujemy, iż jest to miejsce, którego potrzebują. Jeśli w muzeum przeżyją coś ciekawego sami dla siebie, to zaczną też przychodzić na ambitne wystawy, na które wcześniej nie chodzili. Frekwencja na wystawach wzrosła przede wszystkim dlatego, że zbudowaliśmy wiele przyczółków dla różnych środowisk. Przykładem jest Studium Obiektu: nagie ściany, kilka obiektów wyciągniętych z magazynu, pufa, ołówek, kartka. Uczestnikom oferujemy kartę naukową, zapraszamy do tego, by pobyli, pomyśleli i – jeśli mają ochotę – napisali o tym, a my to zamieścimy na stronie internetowej. I przychodzą. I piszą! A w tym nie ma żadnego szoł. Raczej zwyczajna sytuacja, przestrzeń dla siebie. I nasz szacunek dla czyjejś myśli<sup>72</sup>.

2 Cytat pochodzi z wywiadu w krakowskiej „Gazecie Wyborczej” z Antonim Bartoszem Kolecją *Kolekcja to czyjaś myśl, którą otrzymujemy w spadku*, [www.krakow.gazeta.pl/krakow/1,44425,8983031,Kolekcja\\_to\\_czyjas\\_mysl\\_ktora\\_otrymujemy\\_w\\_spadku.htm](http://www.krakow.gazeta.pl/krakow/1,44425,8983031,Kolekcja_to_czyjas_mysl_ktora_otrymujemy_w_spadku.htm).

Budując Małopolski Instytut Kultury, kierowaliśmy się głębokim przekonaniem, że „Kultura jest jak tlen”. Zaś żeby dziś oddychać, trzeba być także innowacyjnym, szukając nowych sposobów pozyskiwania tlenu. Samemu więc te sposoby trzeba wynaleźć, praktykować, wypracować z innymi. Tworzyć nowe ścieżki dla myśli i wyobraźni. To, co dzisiaj staje się standardem („dom kultury plus...”, „biblioteka plus...”), dziesięć lat temu było wynajdywane przez MIK. Dziś pojawia się dla MIK nowa skala wyzwań, być może nowy zasięg i rozmach. Ale ów charakter laboratorium sposobów pozyskiwania tlenu z kultury pozostanie zapewne misją *constans* tej instytucji. Do Muzeum Etnograficznego w Krakowie przyszedłem z tą samą wizją podstawową, choć muzeum jest radykalnie innego typu instytucją niż MIK. Inny zakres odpowiedzialności (kolekcja), inny kod kulturowy (stuletnia historia), inne powinności podstawowe. Ale i tu fundamentem myślenia musi być człowiek, sama kolekcja winna być zaś odczytywana jako intelektualny spadek, który dziś rozwijamy/powiększamy. Dla kogo? Wystarczy zadać takie pytanie, by logiczna odpowiedź pojawiła się sama. Stąd hasło: „Moje muzeum, muzeum o mnie”. Wówczas wychodzimy poza utarty schemat, tworzymy przestrzeń do myślenia i przeżywania siebie i Innego, a podobny wymóg otwiera wciąż nowe terytoria.

## K jak komunikacja

Gwarancja powodzenia w każdej sprawie. 90% moich porażek wynika z braku dobrej komunikacji. Przykład pierwszy. Pracownik pada ze zmęczenia, a ja to widzę dopiero wtedy, kiedy pada. W sposób oczywisty zabrakło komunikacji. Krótko mówiąc, nie wymyśliłem wystarczająco elastycznego systemu porozumiewania się, który pracownikowi pozwoliłby wysłać sygnał, a mnie dostrzec, co się dzieje. Przykład drugi. Pracownik rozumie rzecz dokładnie odwrotnie, niż rozumiałem ja, przekazując mu ją. Dlaczego? Nie

sprawdziłem, jak on rzecz rozumie. To się zdarza głównie wtedy, kiedy się spieszę. Ale i wtedy, gdy jestem nie dość roztropny i nie zakładam, że można rozumieć inaczej. Albo nie dość przewiduję, czego w przekazie można nie zrozumieć. Liczyć na asertywność drugiego, że dopyta, jest złudzeniem. On sam zresztą nie wie, że rozumie inaczej... Przykład trzeci. Komunikacja z większym zespołem. To mój problem nieustający. Nie dlatego, że tej komunikacji nie cenię, ale gonię w piętke, a w tym biegu nie dostrzegam ryzyka, jaki z deficytu komunikacji powstaje. Straty spowodowane złą komunikacją są znaczne. Czasowe, emocjonalne, finansowe. (O stratach generowanych brakiem komunikacji z decydentami zob. *Z jak zarządzanie*).

## K jak kompetencje

„Wystarczy, by dyrektor był dobrym menedżerem”. Trudno mi się z tym zgodzić. Dyrektor odpowiada za misję instytucji, buduje program pracy, wyznacza sposób i zasięg poszczególnych realizacji. Odpowiada za ducha instytucji, ponieważ go generuje.

### Lider jako negocjator

Kwestie zarządzania strategicznego są ściśle związane z problematyką przywództwa na poziomie strategicznym. Jak sygnalizowaliśmy we wstępie, występujące w literaturze teorie podkreślają rolę lidera organizacji jako osoby najważniejszej dla formułowania strategii organizacyjnej. Jednocześnie, zwłaszcza w przypadku organizacji zatrudniających osoby o wysokich kwalifikacjach i kompetencjach – a takimi właśnie są instytucje kultury – równie istotna w wypracowaniu strategii jest rola zespołu pracowników. Nie oznacza to jednak zmniejszenia odpowiedzialności spoczywającej na liderze. Wręcz przeciwnie, do zadań związanych z formułowaniem wizji strategicznej dochodzi konieczność negocjacji celów organizacji na podstawie potencjalnie sprzecznych z sobą celów interesariuszy wewnętrznych oraz budowanie porozumienia dotyczącego ich wyboru i ustalanie sposobu ich realizacji.

Czy odpowiedzialność taką może przyjąć na siebie menedżer? Niczego nie wykluczam, podaję jednak w wątpliwość łatwość często proponowanych rozwiązań. Czy z kolei dyrektor musi mieć wykształcenie zawodowe w dziedzinie, w której przychodzi mu sprawować kierownictwo? Nie wiem. Nie wykluczam, że takiego wykształcenia może nie mieć, a pomimo to dobrze sprawować funkcję. Może nawet tym lepiej. W ostateczności w każdym z przypadków decyduje osobowość i horyzonty konkretnej osoby. Sam znalazłem się dwa razy w sytuacji, w której – gdyby stosować ściśle parametry zawodowe – nie powinienem był zostać dopuszczony do funkcji, jakie sprawowałem i wciąż sprawuję. Do pracy nad Małopolskim Instytutem

Kultury przyszedłem z filologii romańskiej UJ (z wykształcenia jestem francuskim mediewistą). Wykształcenie menedżerskie? Nie miałem go wtedy, nie mam do dziś (nie chcę przez to powiedzieć, że nie jest ważne, po prostu nigdy nie zdążyłem się na takie studia zapisać). Kiedy trzy

lata temu obejmowałem Muzeum Etnograficzne w Krakowie, moje kwalifikacje zawodowe też były formalnie zerowe: nie jestem ani muzealnikiem, ani etnologiem z wykształcenia. W obydwu przypadkach funkcje dyrektorskie powierzono mi jednak w wyniku konkursów. Przedstawiłem na nich wizję instytucji, sens jej pracy, sposób kierowania. Tyle. Choć nie tak mało, skoro programy te, w obu przypadkach dość radykalne, komisje zarekomendowały organizatorowi. Ale ryzyko było przecież spore. Czy warto je podejmować? Nie ma reguły. Mogę tylko powiedzieć, że dyrektor nominowany w podobnej sytuacji musi mieć tyleż śmiałości, co pokory, ucząc się ich, oczywiście, w biegu.

Więcej pewności mam w myśleniu o kompetencjach zespołów pracujących na polu kultury. Cechą pierwszą jest interdyscyplinarność. Także w pracy muzeum. Etnograf-muzealnik winien mieć szerokie kompetencje. W ogóle studia muzealne winny wprowadzać go w wiele dziedzin z pozoru mało związanych z pracą w muzeum, za to związanych z cywilizacją. W swej kompetencji podstawowej muzealnik winien być świetny, w innych – mieć niemalą orientację.

Wreszcie istnieje coś takiego jak kompetencje samej instytucji. Ta nabywa ich, między innymi, poprzez współpracę z bardzo różnymi środowiskami, poprzez osmozę. Choć takie otwarcie na inne dyscypliny nie jest łatwe, przynosi wiele korzyści i procentuje w przyszłości.

### E jak efektywność

Zmora dla sprawujących funkcje kierownicze w kulturze. Co raz musimy wykazywać „efektywność” pracy instytucji, za którą odpowiadamy. Nie wzdrygam się na samo pytanie o sensowność pracy instytucji, przeciwnie – zgadzam się, że instytucja publiczna winna się wytłumaczyć z tego, co czyni, i być przejrzystą. Problem w tym, że należy radykalnie zmienić optykę oceny kondycji instytucji.

**3** Wskaźniki te, opracowane przez Główny Urząd Statystyczny, dotyczą liczby odbiorców oraz zestandardyzowanych form pracy instytucji kultury (grupy stałe, imprezy, wystawy, seanse kinowe, amatorski ruch artystyczny itp.). Ich związek z realnymi formami pracy instytucji kultury jest mocno problematyczny (przyp. red.).

Obecnie organizator otrzymuje informacje na podstawie wskaźników typu IK czy GUS<sup>3</sup>, a te niewiele wyjaśniają, wręcz zaciemniają obraz. Co zaś powiedzieć o audytach, które same w sobie bywają inspirujące, ale w praktyce prowadzą do księżycowych wniosków? Na przykład słabym punktem pracy Muzeum Etnograficznego w Krakowie, na który wskazał jeden z audytów, jest „niedocieranie do nowej publiczności”. Skąd ten wniosek? Akurat frekwencja nowych środowisk w badanym okresie wzrosła o 100%. I odwrotnie, nie ufam wysokiej pozycji MEK w rankingu instytucji, który wspomniany audyt stworzył, gdyż znam zbyt dobrze skalę zaległości i pracy do wykonania (empiria przeczy cyfrom w odnośnych rubrykach i wcale „nie jest tak



dobrze”). Z trzeciej jeszcze strony trudno mi przyjąć za rzeczywiste audytowe parametry „wydajności pracowej”; stwierdzam bowiem empirycznie, iż skala pracy wykonywanej w MEK (wystarczy spojrzeć na liczbę wypożyczeń z naszej kolekcji) daleko wykracza poza wyniki audytu, zatem w tym punkcie wcale „nie jest tak źle”.

Obecny wskaźnikowy obraz pracy instytucji jest groźny, bo rozmija się z realiami. Z takich badań niewiele się dowiaduję, a przecież sam chciałbym mieć maksymalnie rzetelną wiedzę o muzeum, którym kieruję. Powinniśmy zatem i na tym polu rozpocząć dobry spór z organizatorem o to, jak wykonywać badania, jak łączyć ujęcie ilościowe i jakościowe. Nie wystarczy zapytać: ile? Trzeba umieć też zapytać: co? Wówczas „1” i „1” okażą się różnej wartości. A w znanych mi audytach nie są. Czy w rubryce „inicjatywy nowe” można porównywać nowy wieczór autorski dla publiczności i nowy projekt europejski? To nonsens, ale tak się dzieje. Albo czy jeden uczestnik Studium Obiektu, formy osobnej i wymagającej, nie jest różny od jednego uczestnika Nocy Muzeów? Obydwaj są ważni w ocenie pracy muzeum, ale obydwaj opisują różne aspekty działalności. Aktywności niszowe, obejmujące niewielką liczbę uczestników, ale owocujące później ich kreatywnością, nie mogą być wartościowane tak samo jak uczestnictwo w imprezach masowych... Przede wszystkim zaś, czy w ogóle winny być wartościowane liczbowo? Dotykamy tu wielu dylematów.

Sami więc winniśmy stworzyć (na nasz wewnętrzny użytek) parametry audytu, wychodząc od misji instytucji. Sami też winniśmy wypracować ujęcia jakościowe naszej pracy. Tak, by mieć rosnącą jasność co do jej sytuacji.

## **F jak fundusze europejskie**

Gdy myślę, jak mądre przyświecały funduszom pomocowym cele, a jak sami psujemy sprawę, to wzbiera we mnie zwyczajnie złość. Nie to, że nie umiemy ich wykorzystać. Problem leży w ich obsłudze. Skala biurokratycznego przeregulowania w tym względzie jest dziś niewyobrażalna. Sześć lat temu, kiedy jako dyrektor MIK raportowałem realizacje dla Komisji Europejskiej (rozliczając się według kursu euro na dany dzień i pisząc sprawozdania w języku obcym), wydawało mi się to uciążliwe, jednak relacja wysiłku do efektu pozostawała rozsądna. Dziś, kiedy jako dyrektor MEK rozliczam fundusze już nie wobec Komisji Europejskiej, ale wobec lokalnie powołanych do tego struktur, przychodzą tygodnie, kiedy obsługa rozliczeń pochłania cały czas kilku osób. A gdyby jeszcze doliczyć weekendy? Nie jest to kwestia niesprawnego zespołu. Znamy się na rzeczy. Kłopot rodzą niejasne reguły, nieprzystosowanie procedur do rozliczania projektów miękkich,

nierówność w prawach i obowiązkach pomiędzy urzędem a beneficjentem. Na zdrowy rozum sprawy awaryjne powinny zabierać 20% czasu. Bywają zaś okresy, że „awarie” wyłączają nas na długo z normalnej działalności. Od dwóch lat Muzeum Etnograficzne w Krakowie realizuje dwa projekty europejskie. W tym czasie przygotowało cztery nowe wnioski. Do realizacji pierwszego z nowych właśnie przystępujemy. Drugi czeka na wdrożenie. Trzeci znalazł się w sądzie administracyjnym (w wyniku złożonego przez nas protestu). Cztery właśnie się rozstrzyga. Z drżeniem jednak, z powodu przemożnej biurokracji, podchodzę do tych dobrych przecież perspektyw. Czy musi być tak, że im więcej wypracujesz, tym więcej kłopotów na siebie ściągasz?

Zapodzialiśmy już dawno cel pierwszych europejskich funduszy pomocowych. Marnotrawimy wzorcowo czas, papier i energię. Kto w końcu i kiedy, po stronie decydentów, uświadomi sobie skalę przeregulowania? Znam urzędników, którzy chcą zmienić ten stan rzeczy. Czy zdążą przed nowymi rozdaniem (2013–2020) i czy sami potrafimy im w tym pomóc, wskazując problemy?

### **C jak czas (zabiegany)**

Czas dyrektorów próbujących zrobić coś sensownego w kulturze staje się z wolna jednostką chorobową. Przeradza się bowiem w strukturalne przesilenie. Wiem coś także o czasie osób po stronie administracji, którym na czymś zależy i które próbują co dzień przetrzymać nieustanny napór spraw. Skutkuje to zjawiskami, które niczym złośliwy wirus obniżają naszą odporność i jakość. Wymienię dwa. Zjawisko pierwsze to praktyczna niemożność podejmowania decyzji kierunkowych (zob. też wyżej *Z jak zdrowie*). Zaczynamy żyć w rzeczywistości wariantowej i coraz bardziej nierzeczywistej. Codziennosc przechodzi w stan zawieszenia, w ewentualność, która może się wydarzyć lub nie. I tak bez końca. Czas na namysł nad sprawami zawodowo istotnymi zanika. Albo musimy go sobie wykraść. Z własnego życia. Z życia rodziny. (O ile mamy tu jeszcze z czego wykładać). Zjawiskiem drugim, równie wyniszczającym, jest uwiąd relacji pomiędzy tymi, którzy chcą/chcieliby z sobą współpracować. Po prostu nie mają czasu, aby się spotkać. Przytłoczeni doraźnością, rozwiązujemy w biegu seryjne napięcia (z których większość wynika z absurdów), a relacja do innych, jedna z cech fundamentalnych w kulturze, wątłeje, rozmywa się niezauważenie. Francuzi mówią: „Chcieć to móc”. Tu jednak ta sprawczość nie działa. Tu nie wystarczy chcieć, trzeba jeszcze móc.

## B jak budżet (programowy)

Dyrektor, pisząc budżet, wyprowadza go z misji instytucji. W przypadku Muzeum Etnograficznego w Krakowie musi więc wyjść od logiki etnografii. Logika ta każe widzieć w muzeum etnograficznym przestrzeń odczytywania i tworzenia znaczeń, a przedmiotem tak rozumianej pracy winna być zarówno kolekcja historyczna, jak i sposoby życia ludzi w świecie dzisiejszym. Kolekcję i świadectwa współczesne etnograf rozważa jako znaki kultury. Oznacza to, że prowadzi też z nimi dialog i do podobnego dialogu zaprasza odbiorców.

W konsekwencji logika ta rozpisuje się na trzy duże strefy działań: badania, zarządzanie kolekcją, praca z publicznością<sup>4</sup>. Definiuje to zarazem strukturę organizacyjną muzeum (prostą i pozwalającą na tworzenie struktur poziomych). Te trzy wielkie strefy rozpisują się operacyjnie na długofalowe zadania. Jest ich wiele, mają różną skalę czasową i priorytetową. Są ściśle przemyślane, tak by wiedzieć równie ściśle, dlaczego i jakie są do tego potrzebne środki. Dlaczego te powiązania są tak istotne? Dlatego, że podobny budżet jest budżetem programowym, a więc nie do obejścia. Jest narzędziem w rozmowie z decydentami, jest też podstawą w kreśleniu przyszłości. Niedawno na szkoleniu z dyscypliny finansów publicznych Prezes Regionalnej Izby Obrachunkowej w Krakowie prowokował nas, mówiąc: „Przyznajcie się, budżety robią u was księgowo, czy nie?”. Na ponad dziewięćdziesiąt osób z całej Polski zaprotestowały... trzy.

<sup>4</sup> Autor ma na myśli główne strefy działań w Muzeum Etnograficznym w Krakowie (przyp. red.).

## A jak „A my się nie dajmy!”

Wbrew pozorom nie jest to wołanie o heroizm! Odwrotnie. To tęsknota za normalnością. (Choć być może normalność wymaga dziś właśnie heroizmu?) „Musimy zabrać się wreszcie za system” – usłyszałem ostatnio od wpływowej osoby, która nie zamierza pozostawić spraw ślepemu biegowi. Nie ona jedna. Musimy się policzyć, po obydwu stronach, nauczyć na nowo rozmawiać, stworzyć wspierające się kręgi. Warto wciąż wierzyć sobie oraz w siebie nawzajem. I ufać (niezmiennie) ludzkiej logice.

## Podstawowe pojęcia

- **Zarządzanie zmianą** – wywoływanie określonych zmian w organizacji instytucji to wielowątkowy i wieloaspektowy proces wymagający od lidera organizacji szczególnych kompetencji; z pozycji zespołu jest to proces „przewartościowania” dotychczasowej logiki funkcjonowania, a więc zakwestionowanie kierunku, co może być trudne dla menedżerów średniego szczebla organizacji.

- **Efektywność i skuteczność instytucji kultury** – dwie kluczowe kategorie mierzenia osiągnięć instytucji w zakresie jej rezultatów i oddziaływania. Ich określanie zależy od zdefiniowania celów i misji instytucji.
- **Wskaźniki oceny instytucji** – mierniki liczbowe efektywności instytucji kultury. Celem nie powinna być ich maksymalizacja. Wskaźniki powinny funkcjonować w ramach systemu – ich wzajemne korelacje, a nie wysoki wynik jednego z nich, stanowią informację.
- **Cykl budżetowy** – instytucje kultury są zmuszone do działania w ramach wąskich ram czasowych jednego roku, planowanie w dłuższej perspektywie jest obciążone ryzykiem braku środków finansowych.
- **Ocena ryzyka** – umiejętność planowania i realizacji działań w sytuacji niepełnych danych bądź braku istotnych zasobów. Ryzyka powinny być poddawane analizie celem określania i likwidowania (minimalizowania) ich w przyszłości. Jest to ważny aspekt budowania kompetencji zarządzania strategicznego.

### **Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze**

- Jakich rzeczywistych kompetencji wymaga prowadzenie dziś instytucji kultury?
- Czy podejmowanie ryzyka wbrew systemowi świadczy o innowacyjności, skuteczności, odwadze lidera instytucji czy o patologii systemu zarządzania?
- Czy należy walczyć z systemem kreującym niejasne zarządczo sytuacje, czy „omijać” go, kreując dwie rzeczywistości – praktyczną i oficjalną?

**Antoni Bartosz** – mediewista, doktor nauk humanistycznych Uniwersytetu Paris IV na Sorbonie, literaturoznawca, tłumacz. 1989–2003 pracownik naukowy (filologia romańska UJ). 1999–2001 koordynator programy w Stowarzyszeniu Willa Decjusza w Krakowie (nagroda Fundacji POLCUL 2001). 2001–2007 dyrektor Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie (MIK), który stworzył po przeprowadzeniu radykalnej reformy Małopolskiego Ośrodka Kultury. Od stycznia 2008 roku dyrektor Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie. Konkurs wygrał, przedstawiając program „Moje muzeum – muzeum o mnie”. Etnografię rozumie jako uważne spojrzenie na codzienność oraz myślenie o człowieku wolne od schematów. MEK skupia się zatem na nowych interpretacjach źródeł, na opisie dzisiejszych zjawisk (badania terenowe w aspekcie zjawisk współczesności) oraz na pracy z publicznością pojmowanej jako refleksja nad sposobami bycia w świecie.

# Pokerzysta i strateg – dyrektor jako lider instytucji kultury. Przykład: Instytucja kultury jak wojenny okręt podwodny

Jest taka scena w słynnym filmie wojennym *U-571* w reżyserii Jonathana Mostowa: młody oficer wbrew swoim oczekiwaniom nie otrzymał dowództwa nad okrętem podwodnym. Jego przełożony, tłumacząc mu, dlaczego wstrzymał awans, podkreślił wszystkie zalety młodego, doceniając jego cechy lidera zespołu oraz to, że jest uwielbiany przez załogę, z wzajemnością – do tego stopnia, że ich dobro przedłożyłby nad wykonanie rozkazu. Ta ostatnia cecha przesądziła o wycofaniu obiecanego awansu. Stary oficer uznał bowiem, że o dojrzałości dowódcy świadczy gotowość do wykonania zadania nawet wtedy, gdy dla jego realizacji trzeba by poświęcić kogoś ze swoich ukochanych żołnierzy, przełamując w sobie ból i wewnętrzny opór. Pod koniec filmu młody oficer przechodzi bolesną inicjację dowódczą, posyłając na śmierć ulubionego marynarza, aby móc wypełnić powierzoną misję.

Tę scenę chciałbym uczynić motywem wyjściowym przemyśleń w kontekście zarządzania instytucją kultury przez menedżera obejmującego metaforyczne dowództwo nad instytucją upowszechniania kultury. Wbrew pozorom, zarządzanie instytucją kultury, mającą pewną misję do wypełnienia, jest analogiczne do dowodzenia łodzią podwodną, choć menedżer kultury nie musi dokonywać aż tak dramatycznych wyborów, na jakie są skazani dowódcy wojskowi podczas działań wojennych. Różnica jednak nie jest aż tak wielka, jeśli pominąć aspekt kreacji i twórczego zaangażowania menedżera instytucji kultury w zarządzanie powierzoną mu instytucją.

Jak bowiem patrzeć na konieczność zwalniania ludzi, kiedy stoją na drodze do „wykonania zadania” lub sytuację, kiedy trzeba odchudzić instytucję, by nie poszła na dno? Jak określić, kiedy powinno się bezpośrednio

zaangażować w kierowanie okrętem, jakim jest instytucja kultury, wytyczać kierunek działań, ustalić kurs, czasami działać w tyralierze, wreszcie monitorować bez wyjątku każdy aspekt jej działalności, od mostka po maszynownię. Misja, przed którą stoi instytucja kultury, w zależności od tego, czy jest sformułowana przez organizatora, czy samego menedżera, bez przyjęcia optyki z pozycji lidera zespołu instytucji może nie być w pełni realizowana. Sukces jest uwarunkowany nie tylko ciężką pracą, ale także wyborami, jakie lider-menedżer musi podejmować na co dzień, oraz dylematami, których rozważenie stanowi podstawę zarówno formuły programowej organizacji, jak i jej realizacji.

### **Lider organizacji – dowódca na przedzie?**

Parafrazując słynne staropolskie powiedzenie – ryba psuje się od głowy – można założyć, że funkcjonowanie, a co za tym idzie, sukcesy jakiegokolwiek instytucji kultury zależą właśnie od tejże głowy, lidera-menedżera. Jest to zarówno pierwsza głowa, która spada w razie nieprawidłowości w instytucji bądź niespełniania przez nią funkcji, do których została powołana, jak i pierwsza głowa, w której rodzi się całościowa koncepcja funkcjonowania instytucji.

Dlatego na liderze spoczywa tak wielka odpowiedzialność i jest nań wywierana tak wielka presja. Tym jest potęgowane oczekiwanie zmian w przypadku powoływania na najważniejsze stanowisko sprawcze w instytucji osoby, w której zakresie obowiązków jest nadanie misji tejże instytucji i jej wypełnianie. Presja bywa tym większa, im większe jest oczekiwanie organizatora lub lokalnej społeczności wobec instytucji.

Tym samym lider instytucji powinien zostać wyposażony w zestaw narzędzi do dokonywania zmian i kreowania nowej jakości, przy czym najistotniejsze tu będą indywidualne czynniki osobowościowe menedżera bezpośrednio związane z jego wykształceniem, zamiłowaniem, doświadczeniem, pewną wrażliwością społeczną oraz poglądami na kulturę, jej animację, upowszechnianie i rozwój.

Zawiedziesz się jednak, drogi Czytelniku, jeżeli w niniejszym rozdziale będziesz poszukiwał recepty na jedynie słuszny typ zarządzania kulturą czy też porad w stylu: „jak zostać liderem zespołu instytucji kultury”. Niemniej w zbiorze refleksji z mojej kilkuletniej praktyki w zarządzaniu skomplikowaną instytucją na trudnym terenie przemysłowej biedy<sup>1</sup> (zwłaszcza mentalnej) oraz z doświadczeń innych liderów, z którymi zetknąłem się w mojej pracy trenera i coacha, postaram się wyłuszczyć, jak czynniki związane z menedżerskim zarządzaniem instytucją kultury orazarciem

**1** Autor jest dyrektorem „Beceku” – Bytomskiego Centrum Kultury w woj. śląskim (przyp. red.).

na nieustanne podnoszenie kwalifikacji wpływają na jej rozwój, a ściślej – wypełnianie jej misji, rozumianej o wiele szerzej, niż sformułował ją samorząd miasta będący jej organizatorem.

Kreowanie i rozbudzanie potrzeb zamiast ich zaspokajania, przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, budowanie społeczności zamiast publiczności, interwencje zamiast obserwacji wymagają od menedżera nie tylko wizji, ale także umiejętności jej urzeczywistnienia. Nawet najzmyślniej skonstruowany plan spali na panewce, jeżeli w procesie zarządzania menedżer nie stanie przed dylematami dotyczącymi zarówno procesu zarządzania, jak i kwestii związanych z budowaniem zespołu, reorganizacją instytucji, stawianiem czoła zaszłościom instytucjonalnym sprzed dwudziestu lat oraz wszystkim współczesnym zagrożeniom.

Skoro o zagrożeniach mowa, w procesie zarządzania instytucją z perspektywy menedżerskiej o jej sukcesach zadecyduje nie tylko sztuka uników, ale przede wszystkim umiejętność wykorzystywania szans oraz takiego planowania, by jak najwięcej z nich mieć do wykorzystania.

## Dylematy lidera

### Dylemat I. Brak charyzmy – przeszkoda czy atut?

Jeżeli przyjąć, że lider powinien być charyzmatycznym przywódcą zespołu, mogącym poprowadzić go do zwycięstwa, to brak takiej charyzmy powinien dyskwalifikować menedżera jako lidera zespołu instytucji kultury. Wszelkie urzędowe plenipotencje dotyczące możliwości delegowania poszczególnych obowiązków na podległych pracownikach nie są wystarczającymi argumentami do noszenia miana lidera zespołu. Brak charyzmy dyrektora instytucji kultury nie powinien jednak pozbawiać go miana lidera tejże instytucji, jeżeli spełni kilka warunków.

Osobiście nie jestem typem charyzmatycznego przewodnika stada. Nie traktuję tego jednak jako wady, ale wręcz przeciwnie, pozbawiając zespół pracowników poczucia pracy w duchu egocentryzmu kierownictwa, deleguję na nich część odpowiedzialności społecznej za wykonywaną pracę, co pozwala im niejako sukcesy projektów, nad którymi pracują, zaliczać na własne konto. Tym samym mobilizuję ich do wychodzenia z inicjatywą, jednocześnie nie czyniąc z nich anonimowych trybików wielkiej maszyny kulturalnej. Jest to jeden z naturalnych czynników motywacyjnych docenianych zwłaszcza przez jednostki twórcze, mocno zaangażowane w swoją pracę.

Mając raczej naturę samotnika, postawiłem na projekt instytucji osobowości, niejednokrotnie o cechach liderów kultury (w rzeczywistości będą-

cych nimi). Oznacza to koncepcję budowania merytorycznego zespołu pracowników z osób żyjących na co dzień całkowicie dziedzinami, których kluczowe elementy leżą w zakresie ich obowiązków. Warunkiem jest posiadanie przez nich najwyższych kwalifikacji w swojej dziedzinie, znacznie przekraczających kompetencje dyrektora instytucji w tych specjalistycznych działkach. W rezultacie trzon zespołu tworzą jednostki kreatywne, zaangażowane, ale jednocześnie krnąbrne i niezależne. Rodzi to wewnątrz instytucji różne napięcia i konflikty, co przez lidera może być umiejętnie wykorzystane w ofensywnej działalności instytucji, o czym w kolejnych rozdziałach. W zasadzie nawet musi być wykorzystane. W przeciwnym razie instytucja może się pogrążyć w chaosie i w krótkim czasie zacząć zajmować się tylko sobą samą.

### **Dylemat II. Namiestnik czy dowódca?**

Wbrew pozorom, przed tym dylematem staje większość dyrektorów instytucji kultury. Problem ten można rozszerzyć w kategoriach: kreator czy administrator, sprawca czy wykonawca, car czy bojar itd. Niemniej od wyraźnego określenia się zależy, czy zespół, którym trzeba będzie zarządzać, otrzyma jasny komunikat, jakie umocowanie szefa będzie warunkowało kierunek rozwoju instytucji.

W moim przekonaniu pozostanie namiestnikiem zarządu gminy w kierowaniu instytucją kultury nie służy jej reformowaniu i realizacji nietypowych, niesztampowych działań, nie wspominając o ofensywnym poszukiwaniu miejsca dla instytucji wobec zachodzących przemian spowodowanych upowszechnieniem dostępu do środków natychmiastowego komunikowania i wynikającymi z nich nowymi formami uczestnictwa wszystkich generacji w kulturze. Pomijam przypadki, kiedy to wśród władz samorządu znajdują się osoby mające wiedzę i świadomość co do meandrów zarządzania kulturą lub jej wpływu na rozwój kapitału ludzkiego. W innym razie zgoda na pozycję namiestnika pozwala menedżerowi na przyjęcie wygodnej postawy zrzucania z siebie odpowiedzialności za niektóre decyzje. Zwłaszcza te trudne, które powinny być domeną wspomnianego na początku dowódcy okrętu. Bezwolność decyzyjna w kwestiach zasadniczych dyskwalifikuje menedżera jako lidera zespołu instytucji. Rodzi ona także patologiczne relacje w zespole, co zazwyczaj wpływa na odpływ wartościowych kadr z instytucji. Sam wybrałem jedną z najbardziej ryzykownych i zarazem najmniej wygodnych opcji, oscylujących wokół relacji kreator–dowódca. Jest to wybór ułatwiający przebudowanie zespołu pracowników pod kątem nowych wyzwań, nadania formuły programowej zgodnej z analizą potrzeb, ale także wła-



snymi przekonaniem co do słuszności obranego kierunku. Pozwala także założyć widzieć w szefie autentycznego sprawcę zdarzeń, jak również osobę ponoszącą odpowiedzialność za swoje decyzje. Umożliwia to zbudowanie innego rodzaju więzi z pracownikami, którzy – poprzez współdziałanie z szefem – mają nieiluzoryczne poczucie bycia bliżej ośrodka decyzyjnego. Ta bliskość niejednokrotnie nabiera innego wymiaru, kiedy decyzje są usankcjonowaniem rozwiązań lub dokonaniem wyboru spośród kilku opcji zgłoszonych przez zespół bądź poszczególnych pracowników.

Parcie na niezależność w kwestii wolności podejmowania decyzji, kreowania nowego programu instytucji nie pod dyktando lokalnego samorządu, ale zgodnie ze wspomnianą analizą potrzeb, reformą w zakresie zarządzania i finansowania instytucji bez możliwości ingerencji w ten proces przez wysokich urzędników i członków zarządu nie sprzyja jednak nawiązaniu stosunków partnerskich na linii dyrektor instytucji–władza samorządowa. Rodzi to nawet konflikty, kiedy stosunki te są zdominowane poprzez paternalistyczno-klientelistyczny styl sprawowania władzy samorządowej. Nie służy to początkowo ustanowieniu nowych zasad zarządzania w instytucji, zaś upublicznienie ewentualnych napięć na linii dyrektor–samorząd nie sprzyja scalaniu zespołu i rodzi jego niepewność co do przyszłości dyrektora, a co za tym idzie – zarówno co do wpływu całego układu na stabilizację w instytucji, jak i co do ewentualnego losu projektów długofalowych (kilkuletnich). Z perspektywy samorządu jednakże ta sprawa wygląda nieco inaczej. Zorientowanie na wzajemny kontakt i po-

znanie się może jednak ułatwić nawiązanie porozumienia. Kluczem będzie tu ta sama ciekawość i poczucie misji wobec beneficjentów działań instytucji. Otwarcie na problemy samorządu, poznanie argumentów drugiej strony, a nie, mówiąc kolokwialnie, stawanie okoniem, może zdziałać cuda. Osobiście sam się przekonałem, że niektóre niekorzystne dla mojej instytucji uwarunkowane są innymi ważnymi problemami będącymi poza sferą publicznością. To pozwoliło mi na interweniowanie tylko w tych kwestiach, które uważałem za dobrze rozpoznane i które z mojej perspektywy wymagały zdecydowanej reakcji. Ta zmiana zosta-

### **Różne modele rzeczywistości**

Instytucja kultury zwykle funkcjonuje w niezwykle skomplikowanych sieciach zależności (od decydentów, od różnorodnych grup interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, od pewnych historycznie ustalonych wizerunków i metod postępowania). Zarazem instytucja kultury jest zazwyczaj organizacją o kilkadziesiąt lat doświadczenia i gromadzenia kontaktów. Z tego powodu niezwykle istotne dla lidera organizacji jest poznanie i zrozumienie różnorodnych oczekiwań wobec instytucji. Musi tymi oczekiwaniami umieć zarządzać i wykorzystać szanse, które pozwalają mu na ich „skorelowanie” z własnymi planami. Zarządza on dobrem publicznym i często zdarza się, że kto inny określa, na czym to dobro polega lub jak wpasowuje się w szersze wizje zarządzania publicznego. Instytucja kultury uczestniczy w bardzo szerokim spektrum „ucierania się” wizji rozwoju lokalnego lub regionalnego i musi respektować nowe ustalenia (inną sprawą jest to, w jaki sposób się to odbywa).

ła dostrzeżona przez drugą stronę. Nie oznacza to radykalnego poprawienia wzajemnych stosunków, jednakże miało wpływ na partnerskie podejście zarządu miasta do procesu zarządzania instytucją. W miarę upływu czasu, pomimo braku zmiany co do priorytetów polityki samorządowej, relacje samorządu – mimo czasem zdecydowanej polemiki z niektórymi decyzjami – z instytucją i jej kierownictwem stopniowo się poprawiały. Znam jednak z mej praktyki trenera czy coacha przypadki, że menedżer nie miał tyle czasu na wypracowanie swojej niezależności i był zmuszany do przyjęcia roli namiestnika lub też usuwany ze stanowiska po zakończeniu kadencji, ewentualnie odwoływany bez dyskusji w krótkim czasie. Dlatego też dylemat ten uważam za jeden z zasadniczych do rozważenia, zanim podejmie się decyzje co do zaangażowania w kwestię kierowania instytucją, dla której jej organizator przewidział rolę usługową względem samorządu i polityczną uległość względem aktualnej władzy samorządowej.

### **Dylemat III. Strategia czy strategiczne myślenie?**

Podstawą działań instytucji, której siłą sprawczą i programową jest projekt autorski lidera, jest koncepcja jej funkcjonowania zarówno w zakresie działalności merytorycznej, jak i finansowej oraz organizacyjnej. Sporządzenie jej w formie dokumentu, który dodatkowo precyzyjnie określa misję instytucji, jej wizję oraz cele i sposoby ich osiągnięcia, wskaźniki efektywności *etc.*, można uznać za plan strategiczny. Czy plan ten powinien być drobiazgowo skonstruowanym planem działań, czy raczej „drogowskazem” wskazującym kierunki rozwoju? Niewątpliwie jest on niezbędny. Lider instytucji powinien jednak założyć jego modyfikację, a nawet liczne korekty w trakcie realizacji. Bez względu na to, czy obejmuje on instytucję w ramach organizowanego konkursu czy też bywa powołany w drodze porozumienia z organizatorem, dopiero po dokonaniu tzw. rozpoznania instytucjonalnego może określić prawdopodobieństwo realizacji założonej strategii bądź ustalić przybliżone ramy czasowe jej urzeczywistnienia. Wewnętrzne uwarunkowania funkcjonowania instytucji – pomimo zakładanej przejrzystości funkcjonowania instytucji publicznej – zazwyczaj nie są w pełni widoczne publicznie. Dotyczy to zarówno kwestii finansowania instytucji, zarządzania powierzonym jej mieniem (zwłaszcza nieruchomościami), jak i stosunków panujących w zespole pracowników i współpracowników.

Obejmowanie stanowiska zarządczego w instytucji z „dobrodziejstwem inwentarza” różni się diametralnie od na przykład misji tworzenia nowego bytu instytucjonalnego, gdzie lider ma w zasadzie pełną dowolność

w doborze współpracowników i ogólnym kształtowaniu zespołu instytucji. Przy wchodzeniu w gotową strukturę organizacyjną przed jej zmianą niezwykle ważnym zadaniem lidera jest wyłonienie z zespołu jednostek ważnych dla realizacji (nowej) misji, z których część na skutek stosunków panujących w instytucji była na przykład w defensywie. Dotyczy to każdego typu instytucji, zarówno tych dobrze rozwiniętych, jak i tych, w których menedżer kultury swą pracę musi zaczynać od przysłowiowego sprzątnia. Biorąc pod uwagę powyższe, programowa koncepcja funkcjonowania in-

### **Strategia jako plan i działanie**

Zarządzanie strategiczne jest jednocześnie procesem zarówno planowania, jak i wdrażania planu w życie. Pierwszy związany jest z wytyczaniem działań, drugi – z testowaniem ich w życiu i kreowaniem realnych rezultatów przy użyciu dostępnych zasobów – w rzeczywistości organizacyjnej. Oba procesy przeplatają się, ponieważ życie koryguje plany; nie należy pozwolić, aby powstała sytuacja, w której plan coraz bardziej zaczyna odbiegać od działań, ponieważ wtedy ani plan nie będzie pełnił funkcji drogowskazu, ani też nie będzie można ocenić rezultatów działania (bo nie będzie do czego ich porównać). Istotną kompetencją lidera jest zatem umiejętność korygowania planów przy jednoczesnym utrzymywaniu wybranego kierunku. Zespół powinien rozumieć i znać „taktyczne” przewartościowania planów. Częstym błędem liderów jest albo brnięcie w wykonanie nierealistycznych planów, albo ich zmienianie bez współpracy z zespołem, co jest odbierane jako brak poszanowania dla wysiłków zespołu. Trudność dla lidera organizacji polega na utrzymywaniu własnego wizerunku jako kogoś, kto wie, co robi, dokąd zdąża, i podkreślanu, że to on kontroluje sytuację, a nie sytuacja jego.

stytucji stworzona przez lidera może mieć nawet charakter zarysu określającego misję instytucji i jej wizję, ewentualnie cele strategiczne i niektóre sposoby ich realizacji. Nie do przecenienia będzie tu natomiast umiejętność strategicznego myślenia mającego na celu ostateczne opracowanie koncepcji, zidentyfikowanie kamieni milowych jej realizacji, ustalenie kierunków rozwoju instytucji, jej analizę SWOT, wypracowanie współpracy na linii samorząd–instytucja, zmotywowanie zespołu, ewentualnie skorygowanie jego składu lub nawet jego znaczna reorganizacja.

### **Dylemat IV. Związki zawodowe: współpracować czy zlikwidować?**

„Dobrodziejstwu inwentarza” przy tworzeniu strategii rozwoju instytucji lider powinien poświęcić zdecydowanie najwięcej uwagi. Nie tylko z powodu wyraźnego określenia kapitału ludzkiego jako motoru warunkującego rozwój instytucji, ale także z powodu wyraźnego określenia, że ten sam kapitał zazwyczaj stanowi powód braku realizacji zakładanych celów statutowych instytucji i jej upadku w oczach potencjalnych beneficjentów jej działalności. Ponieważ w wielu rozmowach, zarówno zawo-

dowych, jak i kularowych, związki zawodowe bywają porównywane do „głównego hamulcowego” wdrażanych zmian, awansowałem je do rangi dylematu menedżera kultury.

Brak możliwości porozumienia ze związkami oznacza w polskim prawodawstwie na ogół niemożność zarówno przeprowadzenia pożądanых zmian w zespole, jak i wprowadzenia na przykład motywacyjnego systemu wynagrodzeń. To rodzi pytanie o sens misji menedżera w instytucji kultury. Związki zawodowe, o których lider instytucji kultury nie może się wypowiadać publicznie w innej tonacji jak co najmniej neutralna, stanowią niejednokrotnie o możliwości przeprowadzenia zmian i być albo nie być lidera w tejże instytucji. Moja dotychczasowa praktyka menedżerska, trenerska, jak również różnego rodzaju obserwacje dowodzą, że w instytucjach kultury związki zawodowe zajmują się głównie obroną *status quo* ich członków tudzież samych działaczy związkowych chronionych dodatkowymi zapisami w ustawie i że zazwyczaj ewentualność realizacji celów statutowych instytucji nie ma dla nich zasadniczego znaczenia. W większości przypadków (co nie oznacza, że nie ma tu wyjątków) związki zawodowe zrzeszają pracowników o przeciętnych kwalifikacjach i biernych względem zmian, zazwyczaj niezdolnych do przyjmowania aktywnej postawy wobec nowych zleczanych zadań, ewentualnie dobrze prosperujących w niewydolnych strukturach instytucjonalnych.

Choć znam ze swej praktyki także takie przypadki, że związki zawodowe stanowiły silny ośrodek opozycji wobec niekompetencji kierownictwa (często nominowanego z klucza towarzyskiego bądź politycznego), to w niniejszych rozważaniach skupię się jednak na ich roli w procesie wdrażania zmian przez kompetentnego lidera instytucji kultury.

Rozpoznanie związków zawodowych w przypadku samorządowej instytucji kultury powinno stanowić istotny element budowania strategii jej rozwoju. Znalezienie możliwości porozumienia z nimi będzie kluczem do dalszej kariery lidera i realizacji założonych celów, jak również budowy atmosfery pracy. Od niej bowiem będzie zależeć funkcjonowanie kluczowych jednostek kreatywnych w zespole. Umiejętności negocjacyjne, zorientowanie na porozumienie i wzajemny szacunek, powinny pozwolić na zmiany w danym przedziale czasowym tak, aby nie dokonywać radykalnych zmian w zespole, tudzież popracować nad podniesieniem kwalifikacji poszczególnych pracowników, których udział w pracach nowego zespołu jest zdaniem lidera możliwy.

Co zrobić jednak, kiedy porozumienie ze związkami nie będzie możliwe? Można wybrać kilka z poniższych dróg, jednak każda z nich będzie

naznaczona długą walką i koniecznością wykazania się silną kondycją psychiczną lidera. Trzeba się także liczyć z osamotnieniem w tej walce. Współpracując dobrze z samorządem, można doprowadzić do likwidacji instytucji i na bazie jej mienia oraz opierając się na nowej koncepcji, stworzyć nową jakość. Jest to sposób najprostszy i najlepszy, a jednocześnie najbardziej radykalny, generujący w otoczeniu instytucji liczne wpływowe jednostki wrogo nastawione zarówno do lidera, jak i samej nowej organizacji. Polskie prawo nie pozwala na zwolnienie działacza związkowego, o ile w jawny sposób nie naruszy on prawa. Paradoksalnie, nawet w takim przypadku zwolnienie chronionego działacza nie zawsze jest możliwe. Ma to demoralizujący wpływ na załogę, zaś niemoc lidera w tym zakresie skutecznie może zmniejszyć jego oddziaływanie w instytucji i w konsekwencji znacznie ograniczyć jego „liderskie” kształtowanie programu instytucji poprzez pracę w kontekście wewnętrznego konfliktu w instytucji, zdecydowanie umniejszającego autorytet lidera.

Reasumując, w myśl powiedzenia, że lider jest jeden, z tej perspektywy rekomenduję podjęcie wszelkich kroków zmierzających do porozumienia ze związkami zawodowymi w instytucji, jeśli takie są, zaś w razie braku współpracy drugiej strony – wdrożenie zdecydowanych działań mających na celu ich ostateczną likwidację. Pomimo że takie podejście może zostać zakwestionowane przez prawo (pozwalające na nieskrępowane zrzeszanie się w związkach), należy uznać także konstytucyjne prawo lidera do wykonywania swoich obowiązków, nawet, a może i zwłaszcza wtedy, kiedy pasożytnicza postawa związków zawodowych, przez którą pośrednio sprzeniewierza się środki publiczne, uniemożliwia efektywną działalność instytucji w duchu jej misji. Każdy taki przypadek powinien tu być rozpatrywany indywidualnie, jednakże zdecydowanie i determinacja będą miały kluczowe znaczenie. Oczywiście, należy się też liczyć z przegraną, jednak takie pojęcie jak odwaga powinno charakteryzować lidera zespołu instytucji kultury. Zupełnie jak dowódcę okrętu podwodnego.

W mojej praktyce osobiście musiałem się zmierzyć z tym problemem, który udało się rozwiązać zarówno dzięki woli porozumienia z poszczególnymi członkami (w zdecydowanej większości przypadków), jak i poprzez otwarty konflikt z działaczami przekonanymi o swej nieusuwalności. Na szczęście moje i nieszczęście związkowców – z rezultatem korzystnym dla instytucji.

### **Dylemat V. Finansowanie instytucji – żebrać czy pozyskiwać?**

Ten dylemat celowo ująłem jako ostatni w niniejszym rozdziale, aby zaznaczyć, że wymienione powyżej są dużo ważniejsze niż samo finansowanie

instytucji. Zakładając, że organizator instytucji kultury wyposaży ją w pewne mienie ruchome i nieruchomości oraz dotację podmiotową w wysokości pozwalającej na utrzymanie tego mienia i części kosztów pracowniczych, należy potraktować to jako ważny składnik ekonomicznej efektywności instytucji. Od zbudowanego zespołu, podjętych projektów, efektywności w pozyskiwaniu funduszy grantowych, sponsorskich oraz wypracowanych zysków i zarządzania strategicznego lidera będzie zależeć sukces instytucji. Inna sprawa, czy tak zarządzana instytucja zostanie wykorzystana do szerszych celów gminy bądź województwa lub też wsparta przez samorząd dodatkowymi środkami finansowymi zwiększającymi absorpcję zdobytych funduszy. Zatem: absolutnie pozyskiwać, aby móc wnioskować w samorządzie o dodatkowe środki, w przekonaniu, że dotychczasowe wysiłki i skuteczność działania zostaną docenione. Chociaż w rzeczywistości bywa zazwyczaj odwrotnie – sukcesy skutkują zmniejszaniem dotacji podmiotowej z kolokwialnym tłumaczeniem w stylu: „wy sobie radzicie, a inni nie”.

## Taktyka

### Dylemat I. Autokratycznie czy demokratycznie?

Jeśli otaczamy się ludźmi będącymi profesjonalistami w swoich specjalnościach i zarazem pasjonatami dziedzin, którymi się zajmują na co dzień, odpowiedź wydaje się prosta. Autokratyczne podejście do zarządzania w instytucji, w której większość projektów opiera się na pracy twórczej, z reguły kończy się odpływem najlepszych pracowników, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia jakości merytorycznej realizowanych projektów. Z kolei podejście demokratyczne sprzyja zarówno kreacji, jak i motywacji pracowników do jak najlepszego wywiązywania się z pełnionych funkcji. Demokratyczne podejście sprzyja integracji zespołu i jego utożsamianiu się z instytucją. Niewątpliwie wadą demokratycznego sposobu zarządzania jest powstająca po pewnym czasie nieformalna liniowość hierarchiczna zespołu, objawiająca się brakiem silnego ośrodka decyzyjnego na średnim szczeblu. Jest to główną przyczyną konfliktów wewnętrznych.

W mej praktyce w początkowym okresie zarządzania instytucją kultury zaobserwowałem, że kiedy – angażując się mocno w administracyjny aspekt zarządzania tą organizacją (z powodu jej katastrofального zadłużenia i bałaganu w dokumentacji) – ograniczyłem swą rolę do ostatecznych rozstrzygnięć w sprawach kluczowych, głównie wymagających decyzji finansowych, nastąpiło pewne rozprężenie dyscypliny. Pomimo istnienia średniej kadry kierowniczej i delegowania na nią części decyzji, zwłaszcza

dotyczących organizacji pracy działów, dochodziło do częstych konfliktów, samowoli, działań niejednokrotnie sprzecznych z sobą, co nie pozostawało bez wpływu na jakość merytoryczną realizowanych projektów.

Dopiero uporządkowanie najważniejszych spraw administracyjnych, określenie misji i pewnej wizji instytucji, a także (na jakiś czas) przejęcie całego procesu decyzyjnego na każdym szczeblu, zaowocowało stopniowym uporządkowaniem kwestii związanych z działalnością merytoryczną instytucji. Usprawnienie tego procesu, zweryfikowanie zakresu obowiązków, zmiany kadrowe (w tym niełatwe decyzje, kiedy to z zespołu musieli odejść pracownicy mniej kompetentni – choć lubiani) i stanowcze interweniowanie w razie łamania reguł zaowocowały zwiększeniem inicjatywy zarówno pracowników, jak i kreatywnych ludzi z otoczenia instytucji. Jakość i liczba realizowanych projektów w ciągu trzech lat wzrosły ponad dwuipółkrotnie.

### **Lider jako administrator strategiczny**

Niezwykle ważne dla lidera instytucji kultury jest umiejętne trzymanie sterów codziennej strony funkcjonowania instytucji. Nie może on być osobą oderwaną od realizowanych projektów, jednocześnie nie może paraliżować własnego zespołu ciągłym wkraczaniem w jego obszary odpowiedzialności (zwykle nie jest w stanie kontrolować wszystkich procesów). Rozwiązaniem może być na przykład (taką strategię przyjął Mariusz Wróbel) kontrolowanie decyzji dotyczących uruchomienia projektu (i monitoring jego realizacji bez angażowania się w decyzje operacyjne) bądź przyjęcie modelu zarządzania instytucją poprzez dyrektora operacyjnego (kontrolującego wizję głównego lidera, współpracującego z zespołem przy wdrażaniu projektów, będącego tłumaczem dla obu stron). Niezwykle trudno jest jednocześnie administrować i myśleć strategicznie. Niezwykle trudno podejmować decyzje wobec projektów i zespołów, w których pracach intensywnie się uczestniczy, angażując się w nie emocjonalnie.

rolę katartyczną, dodając mi sił i utwierdzając w przekonaniu o słuszności wybranego kierunku.

Kluczem do usprawnienia w tym przypadku okazało się autokratyczne przejęcie decyzyjności na ostatecznym szczeblu zatwierdzania projektów (i ich korekt), a jednocześnie demokratyczne podejście na szczeblu kreacji i pozostawienie dość dużej swobody w zakresie realizacji zatwierdzonych projektów.

Nie mogę w tym miejscu nie wspomnieć o Radzie Programowej instytucji, do której prezydent miasta zaprosił wszystkie osoby wskazane przeze mnie, powołując także swoich kompetentnych przedstawicieli. Z tego powodu rada jest nie tylko organem doradczym, ale także znakomitym tłumaczem moich koncepcji wobec samorządu. Różne poglądy i wysoka kultura dyskusji czynią spór podczas posiedzeń niezwykle konstruktywnym. Dla mnie osobiście posiedzenia Rady Programowej odgrywają poniekąd

## Dylemat II. Wizerunek klasyczny czy awangardowy?

Instytucje upowszechniania kultury w większości „cieszą się” renomą organizacji z minionej epoki. Z jednej strony, słowo „kultura” wciąż kojarzone jest z pewną elitarnością, a z drugiej, placówki zajmujące się jej animacją i upowszechnianiem zazwyczaj określa się jako mało dynamiczne i skostniałe. Dotyczy to zarówno gminnych, jak i wojewódzkich samorządowych instytucji upowszechniania kultury. Wizerunek ten jednak bywa ugruntowywany przez kolejne lata funkcjonowania tych instytucji, które – nawet kiedy zmieniają się na lepsze – nie potrafią skutecznie komunikować zmiany, często nie doceniając siły negatywnego stereotypowego postrzegania instytucji kultury.

Zakomunikowanie zmiany zarówno poszczególnym grupom docelowym, jak i szerokiemu środowisku społeczności lokalnej to wyjątkowe pole aktywności dla lidera instytucji. Proces ten powinien obejmować zaplanowane długofalowe działania komunikacyjne, jak również całą paletę spontanicznych akcji wynikających z koncepcji wizerunkowej instytucji.

W przypadku mojej instytucji, pierwotnie naznaczonej piętnem zadłużonej i niewypłacalnej, postawiłem na radykalne zakomunikowanie o zmianie, zarówno poprzez zaprojektowanie nowego systemu identyfikacji wizualnej o dość kontrowersyjnym wyglądzie, jak i przez organizację oraz szeroko zakrojoną promocję cyklu dyskusji poświęconych nowej roli kultury w rozwoju miast, w której szczególną funkcję miałyby pełnić sama instytucja.

Przyjęcie roli pioniera w kwestiach zaangażowania animacji kultury w procesie rozwoju gospodarczego i przeciwdziałania patologiom społecznym przemysłowego miasta uwarunkowało zarówno sposób komunikowania, jak i podejmowania się realizacji niekonwencjonalnych projektów promocyjnych. Odejście od klasycznego wizerunku instytucji spowodowało wzrost zainteresowania jej ofertą oraz nią samą głównie wśród ludzi młodych, niezależnie myślących, poszukujących i spragnionych nowości w zakresie animacji kultury. Swoje zrobiło także otwarcie się na zatrudnianie pracowników niepełnosprawnych ruchowo i intelektualnie. Nie do przecenienia było też „zatrudnienie” psa.

Rolą lidera jest tu bezsprzecznie kreowanie nowych projektów, szybkie reagowanie na ciekawe zdarzenia, które mogą być wykorzystane do promocji instytucji, oraz inspirowanie zespołu pracowników do tworzenia projektów łączących zarówno wartość merytoryczną, jak i promocyjną. Takie podejście do procesu komunikowania, którego rezultatem jest stałe utrzymywanie kontaktu z uczestnikami poszczególnych projektów (nie tylko w trakcie ich trwania, ale także po zakończeniu), uwarunkowało



tworzenie się specyficznych społeczności wokół instytucji, a także wokół niektórych projektów.

Ustanowienie tych samych priorytetów w zakresie działalności instytucji i jej promocji modelowo urzeczywistniło zgodność wizerunkową instytucji z jej postrzeganiem przez beneficjentów. To samo dotyczy jej oferty. Utrzymanie takiego stanu nakazuje jednak ciągle wzbogacanie oferty, generowanie nowych projektów przy jednoczesnym zachowaniu i rozwijaniu dotychczasowych, zaskakiwanie publiczności, nieustanne wciąganie jej do gry i stwarzanie coraz szerszego pola interakcji zarówno przez Internet, jak i przez kontakt bezpośredni.

### **Dylemat III. Stagnacja czy dynamiczny rozwój?**

Sprostanie wymaganiom współczesnego odbiorcy, który zgodnie z zachodzącymi przemianami w uczestnictwie w kulturze coraz częściej odczuwa potrzebę współtworzenia danego wydarzenia, wymaga od lidera kultury nieustannego tropienia nowych trendów, śledzenia zmian zachodzących w społeczeństwie i zdobywania środków finansowych na realizację nowych projektów oraz optymalizowania wydatków związanych z kontynuowaniem dotychczasowych.

Uruchamianie nowych projektów będących wynikiem czy to inspiracji zespołu, czy bezpośredniego zlecenia przez lidera jest bezsprzecznie związane z rozwojem instytucji. O ile słowo „rozwój” brzmi jak najbardziej pozytywnie, o tyle utrzymanie jego dynamiki będzie się wiązało ze wzrostem zatrudnienia, kosztami obsługi technicznej, poszerzeniem bazy lokalowej. Rozwój instytucji kultury, a zwłaszcza jej powiększanie się, prowadzi w skrajnych przypadkach do jej skorporacjonizowania oraz wielopłaszczyznowego zhierarchizowania. Wzrost liczby zadań i powiększanie kadry mają negatywny wpływ na integrację zespołu. Powodują powstawanie w instytucji większej liczby nieformalnych grup współpracy, bardziej podatnych na wewnętrzne konflikty, które mogą zdominować naturalny w każdej organizacji spór pomiędzy zazwyczaj dwoma ośrodkami: nadpobudliwym, kreatywnym i „postrzelonym”, a tym bardziej poukładanym i sprawnym organizacyjnie. Instytucja poszerzająca swe zaplecze instytucjonalne siłą rzeczy staje się ociążała i mniej mobilna, co ma wpływ zarówno na dynamiczne kształtowanie przez nią rzeczywistości, jak i na sprawność organizacyjną w wypadku podejmowania nowych projektów. Skrajnym ucieleśnieniem takiego stanu rzeczy są twory określane mianem molochów.

Rolą menedżera jest takie zarządzanie instytucją, aby podejmowała kolejne inicjatywy i poszerzała pole swego oddziaływania bez konieczności roz-

budowywania się. Rozwój instytucji, którą zarządzam, oparłem na dwóch filarach: inicjatywie zespołu pracowników oraz otwarciu na inicjatywę ludzi spoza instytucji, których projekty bywają podejmowane wspólnie z nimi przez pracowników, nie tylko w zakresie obsługi technicznej, ale także w kontekście wzbogacania merytorycznego projektów zewnętrznych. Pozwala mi to na zachowanie kontroli zarówno nad merytorycznym, jak i organizacyjnym kształtem realizowanego projektu, wzmacniając jednocześnie przekaz promocyjny i marketingowy poprzez bezpośrednie zaangażowanie osób, dla których ów projekt stanowi pasję i w których interesie jest pozyskanie do jego realizacji jak największej liczby uczestników czy na przykład sponsorów. Sobie pozostawiłem kreację poszczególnych cykli, ewentualnie pojedynczych projektów, programowanych z czasem przez pracowników.

Powyższe podejście wymaga jednak od menedżera nie tylko umiejętności negocjacyjnych, ale bywa, że występowania w roli arbitra pomiędzy współpracownikami a pracownikami. Udział w realizacji projektów wykreowanych przez ludzi z zewnątrz niejednokrotnie wiąże się konfliktem na linii współpracownik–pracownik, biorącym się zazwyczaj z różnie interpretowanych przez obie strony standardów działalności. System zarządzania projektami wewnątrz instytucji jest bowiem uwarunkowany wewnętrznymi zarządzeniami, doświadczeniem i wykształceniem pracowników oraz przyjętymi normami (wprowadzonymi bądź usankcjonowanymi przez lidera). Udział w przedsięwzięciu osób z zewnątrz często jest obciążony konfrontacją zawodowego podejścia do zarządzania projektem kulturalnym z podejściem amatorskim. O sukcesie takiego projektu decyduje zarówno zaangażowanie obu stron, jak i arbitraż menedżera, uwzględniający ich racje i rozwiązujący problem ku satysfakcji organizatorów oraz adresatów danego przedsięwzięcia.

Reasumując, zakładając rozwój instytucji kultury o lokalnym bądź regionalnym zakresie oddziaływania, menedżer powinien mieć świadomość, że rozwój taki osiągnie kiedyś kres, przez co jeszcze w trakcie jego planowania należy myśleć o ewentualnym przeprogramowaniu instytucji w przyszłości, przerzuceniu poszczególnych zadań na współorganizatorów, bądź o stworzeniu sieci współpracy podmiotów instytucjonalnych i indywidualnych.

Stagnacja zaś niekoniecznie musi oznaczać zatrzymanie się w miejscu. Ograniczenie kreowania nowych projektów i skupienie się na doskonaleniu projektów czy też cykli projektów będących wizytówkami instytucji także może mieć pozytywny wpływ na wzrost frekwencji lub jakość ich przeży-

wania przez uczestników. Od menedżera zależy tu przede wszystkim, czy w takim przypadku działalność instytucji przełoży się na wzrost jakości projektów, czy odwrotnie: na popadnięcie w rutynę i utratę kontaktu z potrzebami odbiorców oferty instytucji. Praca nad wzrostem jakości projektu paradoksalnie bywa mniej stymulująca i atrakcyjna niż tworzenie projektu całkiem nowego.

#### **Dylemat IV. Kryzys – przeczekać czy przeciwdziałać?**

Kryzys związany z funkcjonowaniem instytucji może zaprzepaścić misję menedżera. To, czy tak się stanie, zależy w głównej mierze od niego samego. Pomijam tu kryzysy reputacji związane z nieuczciwością czy nieudolnością menedżera. Decydując się na rolę lidera zespołu instytucji kultury, należy rozumieć, że kryzys wcześniej czy później wystąpi. Może on być spowodowany czynnikami niezależnymi od menedżera (katastrofy, pożary, alarmy, pomówienia), ale także wynikać z błędów przez niego popełnionych. Formułując strategię funkcjonowania instytucji, należy opracować założenia komunikacji kryzysowej mającej na celu zarówno zapobieganie zidentyfikowanym zagrożeniom, jak i przeciwdziałanie im oraz ewentualnie łagodzenie ich skutków, jeśli wystąpią.

W mej praktyce miałem okazję obserwować medialny kryzys związany z publicznym pomówieniem mnie przez odchodzącego pracownika, a także osobiście przeciwdziałać mu. Ponieważ działo się to wkrótce po objęciu przeze mnie stanowiska dyrektora, mogło przesądzić o odebraniu mi mandatu zaufania społecznego do kierowania instytucją i powierzeniu tej misji komuś innemu. Także jako lider zespołu mogłem utracić zaufanie pracowników ważnych dla instytucji. Dzięki przyjęciu strategii otwartości oraz powstrzymaniu się od działań odwetowych udało się zażegnać kryzys.

#### **Dylemat V. Samodzielnie czy w sieci?**

Niewątpliwie samodzielna i dynamiczna działalność instytucji, zwłaszcza w otoczeniu podobnych placówek o biernym nastawieniu do rzeczywistości, sprzyja kreowaniu nowego wizerunku i promocji oferty, a tym samym pozyskiwaniu nowych i związaniu z instytucją dotychczasowych uczestników działań organizacji. Pewna wyjątkowość umożliwia zaistnienie zarówno instytucji, jak i osoby jej menedżera-lidera w szerszej świadomości społecznej.

W obecnej rzeczywistości ekonomicznej, w dobie rosnącej presji społecznej na rozwój instytucji, podejmowania coraz to nowszych inicjatyw itp., koniecz-

ne jest jednak budowanie sieci współpracy z innymi podmiotami o podobnym profilu działalności. Kolejnym aspektem jest tworzenie koalicji wsparcia dla instytucji zarówno w kontekście fundraisingu, jak i wzmocnienia ponadlokalnego oddziaływania instytucji, a nawet tworzenia korzystnych zmian legislacyjnych likwidujących prawne bariery stojące na drodze do realizacji celów statutowych instytucji.

W tym kontekście rola lidera instytucji kultury będzie kluczowa dla powodzenia misji instytucji. Zapraszanie do współpracy partnerów i utrzymywanie z nimi stałego kontaktu warunkuje, czy owo przymierze będzie rzeczywiście skuteczne dla wzmocnienia oddziaływania samej instytucji. Twórcze podejście do zagadnienia i nadanie inicjatywy oraz kierunku zbudowanemu partnerstwu może pozycjonować takiego menedżera w gronie kolegów po fachu, czyniąc go liderem całego ruchu.

### Zamiast zakończenia

Stąd już tylko krok do polityki kulturalnej i zarazem krok w przepaść dzielącą polityka od menedżera będącego zarazem liderem organizacji, którą zarządza. Flotą okrętów podwodnych dowodzi się zupełnie inaczej niż skomplikowanym tworem, jakim jest pojedyncza łódź podwodna, której dowódca jest wzorem i autorytetem dla załogi, mając jednocześnie oko na wszystkich marynarzy. Analogicznie do polityki kulturalnej i samej instytucji kultury.

### Podstawowe pojęcia

- **Zarządzanie kryzysem** – działania organizacji w sytuacji kryzysowej (związanej bądź ze środowiskiem wewnętrznym, bądź zewnętrznym organizacji). Ważne są opracowane wcześniej ścieżki działania, gotowe do wdrożenia w momencie pojawienia się kryzysu, oraz spójny komunikat do wewnątrz i na zewnątrz dotyczący tego, jakie kroki zostaną podjęte, aby mu zapobiec (należy bardzo szybko diagnozować, jak komunikat został odebrany i czy spełnił swoje zadanie, zapobiegając efektowi kuli śnieżnej).
- **Interesariusze wewnętrzni** – pracownicy i bliscy współpracownicy organizacji muszą być rozpatrywani jako współpartnerzy działań, którzy z jednej strony tworzą wspólnotę (zespół), a z drugiej są wyrazicielami własnej opinii i własnych celów. Określanie ich jako interesariuszy wiąże się z traktowaniem ich jako współdecydentów w rozwoju organizacji.
- **Lider organizacji** – często określany jako przywódca i przewodnik, opiera swoją pozycję z jednej strony na hierarchii władzy, a z drugiej na kompe-

tencjach, które zostały przez zespół zauważone i docenione. Lider jednoosobowo odpowiada „politycznie” za działalność organizacji.

- **Relacje władzy wewnątrz organizacji** – zasadzają się na oficjalnej hierarchii organizacji, ale również na sieciach nieformalnych powiązań wytwarzanych w działaniu. W zespole są obecni liderzy opinii, doradcy, gracze, są też koterie i nieformalne zrzeszenia. Ich rozpoznanie i przetwarzanie na czynnik „dodatni” jest kluczem do powodzenia lidera.
- **Styl zarządzania** – jest miękkim odpowiednikiem charakteru władzy w organizacji (jeśli charakter władzy jest demokratyczny, styl działania powinien mu odpowiadać). Wiąże się z umiejętnością przetworzenia struktury organizacyjnej władzy w pewien styl jej uprawiania, odpowiedni do tej struktury, tak aby zespół nie czuł dysonansu poznawczego pomiędzy teorią a praktyką podejmowania decyzji i metodą zarządzania. Styl niejako pokazuje, co kryje „wnętrze”, a więc określa kompetencje lidera i jego metody współpracy z zespołem.

### **Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze**

- Jakiego stylu zarządzania potrzebuje organizacja w zależności od własnej kultury organizacyjnej, struktury wewnętrznej?
- Czy można stworzyć listę cech skutecznego i efektywnego lidera instytucji kultury?
- Jakie są korzyści i niebezpieczeństwa funkcjonowania w organizacji większej liczby ośrodków decyzyjnych (dyrektor, rada programowa, związki zawodowe)?

**Mariusz Wróbel** – trener, coach, wykładowca akademicki, menedżer kultury oraz doradca w zakresie PR i komunikacji marketingowej. Członek Akademii Ekspertów PR. Realizuje projekty związane z marketingiem miejsc i aktywizacją społeczności lokalnych z wykorzystaniem kultury (przemysłów kreatywnych) jako podstawowej determinanty rozwoju gospodarczego miast i regionów. Autor ogólnopolskiego programu szkoleniowo-rozwojowego PRokultura i Kulturalny Lobbying. Pracował między innymi w Narodowym Centrum Kultury i współpracował z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego, samorządami wszystkich szczebli, licznymi instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi, agencjami PR. Obecnie dyrektor Bytomskiego Centrum Kultury „Becek”.



---

**Zamek Cieszyn, instytucja kultury Miasta Cieszyna, ustanawia następujące cele statutowe:**

- inicjowanie badań dotyczących kultury materialnej Śląska, przedsiębiorczości i wzornictwa;
- ułatwianie dostępu do potencjału naukowo-badawczego;
- promocja i pomoc we wdrażaniu wzornictwa oraz nowych technologii;
- wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, w tym pomoc w tworzeniu i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw;
- ochrona i popularyzacja rzemiosła artystycznego i ginących zawodów, rozwój turystyki;
- prowadzenie działalności kulturalnej.









---

Lubomira Trojan, odpowiada za Dział Wzornictwa  
i projekt Design Silesia



---

Katarzyna Pełka, projektantka, kuratorka wystaw

# Instytucja budowania kapitałów dla rozwoju kultury. Przykład: Europejska Stolica Kultury Szczecin 2016

1 Autor artykułu jest dyrektorem Instytucji Kultury Szczecin 2016 (przyp. red.).

Punktem wyjścia do stworzenia nowej instytucji kultury w Szczecinie – o zupełnie nowych kompetencjach i sieciowych formach działania – były starania o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016 (ESK)<sup>1</sup>. Współczesne zjawiska w kulturze miasta wymagają nowego spojrzenia, nowego podejścia i nowego sposobu zarządzania. Uznaliśmy, że jest potrzebna instytucja, która będzie pełniła funkcję swoistego katalizatora, która stanie pomiędzy polityką publiczną urzędu czy urzędów (trzeba tu bowiem mówić zarówno o samorządzie miejskim, jak i wojewódzkim) a całą resztą zjawisk istniejących w kulturze. Instytucja powstała pod wpływem nacisku organizacji pozarządowych. Dzisiaj kultura w mieście opiera się na współpracy wielu różnych podmiotów i aktorów kultury, zarządzanie nią wymaga innego typu działań, niż są w stanie zaoferować instytucje „upowszechniania kultury”. Pierwszym zadaniem, jakie na siebie przyjęła (przy wyczekującej aprobacie urzędu), była analiza sytuacji kultury i społeczności Szczecina w kontekście starań miasta o tytuł ESK. Na podstawie tej analizy zaczęliśmy również promować pogląd, że kultura w mieście powstaje nie tylko w instytucjach publicznych; wiele różnych podmiotów i operatorów działających w kulturze tworzy artefakty kultury, nadaje jej symboliczny wymiar, prowadzi swoje polityki kulturalne. Naliczyliśmy tych podmiotów i operatorów w czterystutysięcznym Szczecinie około dwóch tysięcy.

Starania Szczecina o tytuł ESK rozpoczęły się z inicjatywy obywatelskiej. Zmobilizowane przez szczecińską animatorkę kultury organizacje pozarządowe i uczelnie zebrały się, żeby przekonać prezydenta do tej decyzji. Dlaczego instytucje publiczne nie podjęły takiej inicjatywy? Być może uważały, że Szczecin nie zasługuje na ten tytuł, że nawet nie powinien się o niego starać, ponieważ od razu wiadomo, że przegra. Chyba właśnie dlatego przystąpili do działania obywatele, którzy może nie znają wszystkich

2 Szczecin nie przeszedł I fazy selekcji w konkursie Europejska Stolica Kultury 2016, Instytucja Kultury Szczecin 2016 odpowiadała za opracowanie wniosku aplikacyjnego (przyp. red.).

barier i w związku z tym te bariery dla nich nie istnieją. Tak już się dzieje, że tam, gdzie jesteśmy przeświadczeni o istnieniu barier, próbujemy je wyminąć, natomiast jeśli nie wiemy o ich istnieniu, szukamy prostych, jasnych rozwiązań i wtedy jest nam łatwiej. Starania o tytuł zaowocowały szeroką debatą na temat stanu i roli kultury w Szczecinie, my szukaliśmy wątków, które mogłyby stanowić klucz do powodzenia w konkursie<sup>2</sup>. Można więc stwierdzić, że Instytucja Szczecin 2016 jest rezultatem współpracy obywateli, którzy wywarli skuteczny nacisk na miasto, ponieważ brakowało im po stronie „miejskiej” partnera do tworzenia nowych polityk kultury, punktu oparcia dla nowego stylu działania w kulturze.

### **Aktorzy i podmioty kultury – kreatorzy polityk kultury w działaniu**

W Szczecinie początkowo chcieliśmy najpierw zidentyfikować „aktorów kultury” – ich role, potencjał, aspiracje, kapitał ludzki i społeczny. Nie można ich ustawić w jednym szeregu, bo o każdym z tych podmiotów trzeba byłoby mówić indywidualnie, ich role i funkcje należy interpretować bez z góry założonych tez. W mieście należy zarządzać kulturą na poziomie dużo szerszym niż tylko w obszarze będącym pod wpływem finansowania publicznego. Są tu zjawiska, które po prostu zachodzą i które są nie do końca rozpoznane, a na pewno nie mają odzwierciedlenia w codziennej praktyce zarządczej urzędu. Dla przykładu: w Szczecinie istnieje około sześciuset zespołów muzycznych różnej proweniencji, głównie muzyki rozrywkowej i młodzieżowej. Pod opieką instytucji publicznych albo korzystających z pomocy publicznej, typu dostęp do sali prób, wsparcie instruktora muzycznego, możliwość wynajmu instrumentu bądź sprzętu, pozostaje natomiast kilkanaście zespołów. Pozostałe muszą sobie na rynku radzić same. Podobnie dzieje się z tańcem. W Szczecinie jest około czterdziestu szkół tańca. Zespołów, ekip, ośrodków, w których się taniec uprawia, jest około stu, a zauważonych przez politykę miejską – kilka, a zatem sztuka tańca wymyka się jej zupełnie.

Większość potrzeb szczecinian w zakresie spędzania wolnego czasu, twórczej i kreatywnej aktywności jest zaspokajanych zupełnie poza oficjalną polityką kulturalną i poza jakimikolwiek planami. Wiąże się to z tym, że publiczna infrastruktura kultury (rozumiana tu w znaczeniu nie tylko budynków, ale też programów merytorycznych instytucji, planów działań, form pracy) jest statyczna, natomiast współczesne zjawiska kultury są bardzo dynamiczne. Tak rozumiana infrastruktura kultury jest finansowana na podstawie „budżetów historycznych”, czyli na zasadzie powielania danych z poprzedniego roku.

Świat pozainstytucjonalnej kultury to jednak nie tylko sektor trzeci, czyli organizacje, stowarzyszenia i fundacje. To również grupy nieformalne, kooperatywy, twórcy, niezależni animatorzy, działacze społeczni, pasjonaci. Zawodowcy i amatorzy. Urzędowe założenie, że w sferze pozainstytucjonalnej są wyłącznie wyspecjalizowani operatorzy kultury, którzy wykazują się określonymi kompetencjami i pełną wiedzą na temat zasad i praw związanych z funkcjonowaniem w relacjach z sektorem publicznym, jest błędne. Zakłada się, że podmioty pozainstytucjonalne mają pełną autonomię finansową oraz organizacyjną, są sprawne i potrafią wszystko. Z takimi podmiotami urzędy chcą współpracować i dla takich przygotowują dokumentację współpracy. Tymczasem w świecie kultury pozainstytucjonalnej funkcjonują podmioty, które wymagają solidnego wsparcia. Również ze względu na dynamicznie zmieniającą się sytuację prawną oraz ekonomiczną, bo pieniędzy w otoczeniu kultury jest coraz mniej. W tym kontekście obserwujemy zjawisko różnicy standardów. Standard formułowany przez stronę publiczną ma bardzo sztywne granice. Podmioty nieinstytucjonalne potrzebują rozwiązań miękkich, dynamicznych, które mogą być indywidualizowane w zależności od sytuacji i sprawy, od tematu czy zjawiska, którego dotyczą. Standardy wynikające z procedur i przepisów nie nadążają za potrzebami. Z tego wynikają wszelkiego rodzaju spięcia, frustracje, konflikty społeczne i różne rozumienie ról obywateli w kulturze.

Grupa nieformalna działająca na osiedlu, podwórku czy w szkole nie będzie szukać pomocy w urzędzie. Powinna ją znaleźć w instytucji kultury. Grupa nieformalna nie ma szans na pomoc z urzędu, z której korzystają organizacje pozarządowe na podstawie ustawy o pożytku publicznym i wolontariacie, na przykład z otwartych konkursów ofert. Często skala jej aktywności i potrzeb jest dużo mniejsza, niż przewidują procedury. Jeżeli grupa młodych ludzi potrzebuje 500 złotych na sfinansowanie druku plakatu albo na materiały niezbędne do wykonania jakiegoś projektu, to wsparcie jej działalności jest nieopłacalne z powodu niezbędnego procedowania, ponieważ praca ludzi, którzy będą przydzielać jej pieniądze, będzie kosztowała więcej, niż wynosi kwota wsparcia. I to jest duży problem, ponieważ tak naprawdę aktywność kulturalna odbywa się również w takiej mikroskali. Ta aktywność to działania związane z animacją, edukacją kulturalną na poziomie amatorskim, ale również na poziomie profesjonalnym, również profesjonalnej twórczości. Często się zdarza, że artysta, który otrzymał zaproszenie na wystawę do innego miasta, musi kupić bilet albo zapłacić za transport, i często nie ma środków na taki wydatek. Mógłby to zrobić, reprezentować miasto, mógłby wykonać coś istotnego dla mia-

## Definiowanie przestrzeni kultury, w której działa instytucja

Niezwykle istotne dla instytucji kultury jest określenie, dla kogo i w jaki sposób będzie ona działała. Zjawiska kultury nie mają czytelnych i klarownie zdefiniowanych ram czy granic. Nie ma też ogólnych wytycznych, do czego i jak „używać” kultury. W Szczecinie istotnym zadaniem jest na przykład rewitalizacja wybranych obszarów miasta (tkanki miejskiej składającej się ze środowisk lokalnych, relacji społecznych, możliwości rozwoju); w takim wypadku instytucja kultury może się stać katalizatorem i koordynatorem działań lokalnych animatorów społeczno-kulturowych (zarówno osób, jak i podmiotów kultury) w celu wspomagania ich działań rewitalizacyjnych. Będzie to inna przestrzeń kultury niż na przykład ta, w której działa Zamek Cieszyn (zobacz tekst Ewy Gołębiowskiej, s. 144), skupiający się na rozwoju przedsiębiorczości w oparciu o design. Antoni Bartosz uważa, że Muzeum Etnograficzne w Krakowie powinno inspirować do interpretacji własnych tożsamości na bazie historycznych metod kolekcjonowania „życia”, tak aby nadać współczesny sens zgromadzonej kolekcji etnograficznej (więcej w tekście Antoniego Bartosza, s. 80). Inaczej zdefiniowana przestrzeń działania wymaga też innych narzędzi pracy i kompetencji zespołu. Podejmowanie konkretnych wyzwań rodzi konkretne wybory strategiczne i określa tożsamość instytucji.

Tego typu instrumenty współpracy w mikroskali są doskonałym narzędziem do budowania trwałych powiązań i sieci partnerów, które reagują na wspólnie zdefiniowane problemy i cele. Instytucja ma koordynować, być liderem takiej sieci i ją animować.

## Nieobecność instytucji kultury

Jak wynikało z naszej analizy dotychczasowych kontaktów publicznych instytucji kultury z różnymi podmiotami społecznymi i prywatnymi, w tym z osobami prywatnymi: animatorami kultury czy niezależnymi twórcami, instytucje są zamkniętymi bastionami chroniącymi swoją własność (a chodzi przecież o mienie publiczne), nie są otwarte na wspólne działania z podmiotami zewnętrznymi. Przyczyną są różnice kompetencji, niechęci personalne, brak umiejętności nawiązywania kontaktów, lęk przed kon-

sta, ale nie jest w stanie. Uznaliśmy, że jest potrzebne inne instrumentarium (metody, zasoby, kompetencje) współpracy sfery publicznej z pozainstytucjonalną. Takie, które pozwoli wejść z pomocą do światów skali mikro, tworzących klimat kulturalny miasta, unikatowe bogactwo aktywnych obywateli i środowisk. Mogłoby ono w przyszłości stać się domeną nie tylko każdej instytucji kultury, ale również innych instytucji publicznych dysponujących mieniem publicznym.

Przyjęliśmy, że takie instrumentarium odpowiada na potrzeby otoczenia na podstawie solidnej diagnozy opartej na badaniach własnych instytucji, jak również wykorzystując wnioski z dostępnych badań prowadzonych na zlecenie miasta, innych instytucji czy ośrodków akademickich. Jeśli z tych badań wynika, że są w mieście przestrzenie, które wymagają interwencji, na przykład w zakresie odbudowy relacji społecznych, podniesienia świadomości obywatelskiej, motywacji do życia, to kultura może i powinna na te potrzeby reagować. Ale musi mieć jak.

kurencją czy po prostu brak wiedzy, że w otoczeniu są aktywni obywatele, którzy też mają coś do powiedzenia na temat...

W wyniku takiej postawy dochodzi do sytuacji, w których na przykład stowarzyszenie, chcąc zorganizować spotkanie na terenie instytucji, musi jej zapłacić taką samą kwotę za wynajem sali jak bank, który planuje zorganizować tam bankiet. Społeczny charakter podmiotu nie ma tu żadnego znaczenia. A nawet często z obawy o naruszenie monopolu wiedzy instytucja stawia barierę nieinstytucjonalnym podmiotom kultury. Instytucja monopolizuje wiedzę, kompetencje, infrastrukturę w swoich dziedzinach zainteresowań. Domyślamy się, z czego to wynika. Występuje tutaj zwykłe zjawisko rynkowych zachowań konkurencyjnych. Na rynkach konkurencyjnych wszystkie podmioty mają równe prawa, na rynku aktywności w kulturze – jak widać – podmioty niezależne równych praw nie mają.

Instytucje kultury powinny być otwarte na działania społeczne w danym obszarze, dlatego również uważamy, że powinien istnieć jasny, przejrzysty, klarowny i uspołeczniony model czy procedura udostępniania zasobów publicznych. Byłoby dobrze, gdyby ten model obowiązywał na tych samych zasadach we wszystkich instytucjach w całym mieście, lecz nie wszystkie instytucje są do tego predestynowane i mają do tego warunki, mogłyby zatem wybrać własne obszary współpracy. Organizator powinien zadbać o włączanie przez instytucje w krąg ich działań partnerów z podobnego obszaru.

Dynamicznie rozwijające się zjawiska kultury poza instytucjami publicznymi – te, które występują w Internecie, w przestrzeni publicznej, te w sektorach społecznym i prywatnym – mogą sprawić, że za parę lat działania pozainstytucjonalne będą dużo wyższej jakości niż te powielane w instytucji publicznej. Jeśli się nie wymiesza obiegów kultury, może to doprowadzić do degradacji kultury zarządzanej ze środków publicznych. Zjawisko to można już obserwować obecnie. Najlepsi animatorzy kultury mają własne firmy, rzadziej pracują w instytucjach publicznych, bo po prostu nie znajdują w nich miejsca. Istniejące w mieście instytucje nie stosują w animacji kultury outsourcingu, więc ci najlepsi muszą uciekać poza lokalne rynki. Dzisiaj animatorzy, pedagodzy kultury powinni zakładać swoje firmy lub zrzeszać się w stowarzyszeniach, a instytucje kultury – kupować ich usługi. Tak się dzieje w rozwiniętych krajach, gdzie na przykład działania kuratorskie są wyspecjalizowaną usługą zewnętrzną dla muzeów, które nie utrzymują etatowych kuratorów. Nasze instytucje są bastionami etatowych animatorów i kuratorów i zamykają się na tych przychodzących z zewnątrz.

## Metody Szczecina 2016 na sieciowanie kultury i wsparcie (mikro)przedsięwzięć

### Inkubator Kultury

Instytucja wypracowała dwa narzędzia wspierania przedsięwzięć w kulturze. Oba są częścią programu operacyjnego Inkubator Kultury. Pierwszy to „procedura udostępniania mienia”. Opracowaliśmy regulamin udostępniania mienia publicznego, którym dysponujemy. W regulaminie określamy zasady: kto może z niego korzystać, do jakich celów, w jakim wypadku może ono być udostępniane nieodpłatnie, w jakim odpłatnie, jakie są wzajemne obowiązki stron – korzystającej i udostępniającej – oraz uproszczoną, przejrzystą procedurę dostępności tego mienia. Udostępniamy stałe pomieszczenia na działalność, ale też rzutniki multimedialne czy sztalugi.

Drugi instrument to fundusz mikrowsparcia. To jest specjalna część naszego budżetu, którą zarezerwowaliśmy na wsparcie niewielkich inicjatyw kulturalnych zgodnych z celami statutowymi instytucji. W latach 2009 i 2010 celem były starania Szczecina o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury. Podmiotami korzystającymi ze wsparcia mogą być stowarzyszenia, grupy nieformalne (reprezentowane przez dorosłą osobę), osoby fizyczne: artyści, animatorzy. Obejmujemy nim przedsięwzięcia, projekty o zbieżnych z naszą misją celach. Jest to wsparcie o charakterze partnerskim, w którym instytucja finansuje część działań, nie przekazując środków finansowych, tylko przyjmując rolę partnera, współorganizatora bądź współrealizatora danego przedsięwzięcia. Dodajemy do tego przedsięwzięcia swój wkład, kupując usługi, materiały bądź produkty. Są to kwoty od 500 do 2500 złotych. Jeden podmiot może otrzymać w roku budżetowym wsparcie o wartości nie większej niż 5000 złotych. W wyjątkowych wypadkach ta suma (5000 złotych) może być wykorzystana w jednym projekcie, a nie w kilku. Projekty są kwalifikowane w konkursie na podstawie prostego wniosku, który można złożyć przez Internet i obserwować jego losy. Beneficjenci wsparcia mogą brać udział w ocenie złożonych projektów (z wyjątkiem wniosków złożonych przez siebie). Nabory wniosków są prowadzone raz w miesiącu przez cały rok. Realizacja projektów, w zależności od potrzeb i harmonogramu, odbywa się przy współudziale pracowników instytucji.

W ten sposób uzupełniamy lukę w finansowaniu kultury. Urząd Miasta prowadzi również konkurs dla tak zwanych małych projektów, w stałym naborze. Dla dzieciaków z podwórka jego powaga jest jednak barierą. Nie pójdą do urzędu, żeby to załatwić. Potrzebują do tego ani-



matora. Potrzebują osoby, z którą się spotkają, która im to doradzi, która im podpowie, jak działać w partnerstwie z instytucją otwartą na ich potrzeby.

W roku budżetowym zgłasza się około dwustu potencjalnych partnerów mikrowsparcia. Nie wszyscy mogą je otrzymać, ale wchodzi w zasięg naszego „radaru”. Wiemy, jakie są tendencje, trendy, gdzie należy interweniować, co należy robić, nad którymi obszarami aktywności się pochylać, jakie kwestie należy podnieść na szczeblu miejskim, gdzie są deficyty kompetencji. Widzimy też, że wiele z tych projektów wymaga tylko doradztwa, dobrego słowa, wyjaśnienia zasad skutecznego działania. Okazuje się często, że do realizacji projektu nie są potrzebne pieniądze, tylko znalezienie sposobu rozwiązania problemu, wówczas wystarczy rozmowa.

Kolejnym bardzo ważnym narzędziem jest stała debata publiczna, odbywająca się za pośrednictwem platformy wymiany informacji o potrzebach, aktualnych projektach i przedsięwzięciach, którą my nazywamy „Poniedziałkiem Informacyjnym”. Zawsze o godzinie 12.00 lub 17.00 w poniedziałek cała instytucja jest do dyspozycji aktywnych obywateli. Wszyscy chętni mogą przyjść, zgłosić i zaprezentować publicznie własne pomysły i inicjatywy, otrzymać informacje, co można z tym dalej zrobić, bądź usłyszeć recenzję od swoich kolegów, którzy przychodzą w celu dyskusowania nad podobnymi projektami. W ten sposób dowiadujemy się nawzajem, czym

---

### **Inspiracja z zewnątrz, silna tożsamość wewnątrz**

**Instytucja kultury powinna funkcjonować w szerokim obiegu społecznym, korzystając z inspiracji tego, co istotne dla jej interesariuszy z zewnątrz. Jednocześnie, aby mieć potencjał do działań, powinna się opierać na zgranym zespole wytwarzającym uzgodnioną strategię wobec tych inspiracji. Wielu autorów tej publikacji rozważa problem otwartości (na współpracowników, na inicjatywy z zewnątrz, na obywateli kultury) przy równoczesnym utrzymywaniu obranej drogi i zachowywaniu znaczenia instytucji jako wyodrębnionego bytu o własnych celach i tożsamości. Znalezienie równowagi pomiędzy jednym a drugim stanowi dylemat i wyzwanie dla lidera organizacji.**

żyją animatorzy i twórcy kultury w mieście. „Poniedziałek Informacyjny” powoli przyzwyczajają nas do deliberacji, a nawet debaty publicznej o kulturze.

Spotkanie trwa od jednej do trzech godzin i składa się z trzech części: tematycznej (wystąpienia, prezentacje przygotowane przez zaproszonych gości lub pracowników instytucji), otwartej (wystąpienia, prezentacje przygotowane przez uczestników z zewnątrz) i dyskusyjnej (moderowanej). Program części tematycznych kolejnych „Poniedziałków” jest planowany z trzymiesięcznym wyprzedzeniem i ogłaszany na stronie WWW oraz w newsletterze. Pro-

pozycje kolejnych tematów są przyjmowane przez sekretariat. Wystąpienia otwarte można zgłaszać najpóźniej tydzień przed „Poniedziałkiem”. Obowiązuje kolejność zgłoszeń oraz adekwatność do tematu wiodącego.

## Partnerstwa i sieci

W większej skali przyjmujemy formułę poważnych partnerstw międzysektorowych i partnerstw strategicznych, które są zbudowane na zasadzie długofalowych porozumień o współpracy. Nasze obszary zainteresowań wynikają z głębokiej analizy diagnozy miasta. Po pierwsze, trzeba budować kapitał społeczny (realizujemy to zadanie w ramach opisanych wyżej działań). Po drugie, działamy na rzecz tworzenia nowej jakości pogranicza polsko-niemieckiego, ponieważ jesteśmy miastem transgranicznym. Po trzecie, konieczna jest praca nad rewitalizacją przestrzeni publicznej. Zdefiniowano w mieście kilka obszarów zagrożonych całkowitą degradacją, więc wszystkie publiczne i społeczne instytucje powinny współpracować na rzecz ich rewitalizacji. Po czwarte, działamy na rzecz rozwoju przemysłów kreatywnych, budowania świadomości tej branży, jej znaczenia dla rozwoju miasta i dla kultury. Wspieranie tych czterech obszarów to część naszej misji.

Jednym z projektów na rzecz pogranicza jest „Transkultura”, mająca na celu stworzenie solidnej, trwałej sieci partnerskiej obejmującej polską i niemiecką część obszaru oddziaływania Szczecina. Ten program był wcześniej finansowany z Interreg IVa, a teraz już działa sam. Są to regularne spotkania ponad trzydziestu podmiotów kultury, zarówno instytucjonalnych, jak i nieinstytucjonalnych, z polskiej i niemieckiej strony, które wypracowują wspólne modele i wzory działań. Ich głównym celem jest znoszenie barier we wzajemnym dostępie do kultury na pograniczu. Razem te bariery definiujemy i natychmiast poszukujemy sposobów na ich zniesienie. Wszystkie materiały wydajemy dwujęzycznie, wzajemnie się informujemy o przedsięwzięciach i imprezach, wysyłamy do siebie publiczność, wymieniamy się wydarzeniami, które mogą mieć wersję polską bądź niemiecką i odbywać się po jednej

i drugiej stronie granicy itd. To młode partnerstwo, które tak naprawdę zaczęło funkcjonować samodzielnie dopiero trzy miesiące temu, ale ma przed sobą przyszłość.

Jeśli chodzi o przemysły kreatywne, to wspólnie z Północną Izłą Gospodarczą tworzymy sekcję, a w planach na przyszłość – klastery przemysłów kreatywnych w Szczecinie. W zamierzeniu ma

---

### Partnerstwo strategiczne z instytucją innego typu

Ciekawym rozwiązaniem dla instytucji kultury jest utworzenie trwałego partnerstwa z instytucją o zupełnie odmiennych rolach i funkcjach (np. ośrodek pomocy społecznej, izba gospodarcza, przedsiębiorstwo, organizacja pozarządowa, wyższa szkoła) w celu realizacji wspólnych działań. Dzięki temu można wzajemnie uzupełniać kompetencje, korzystać z różnych perspektyw definiowania rzeczywistości, budować multidyscyplinarne projekty, otwierać nowe przestrzenie oddziaływania. Takie konsorcjum może umożliwić rozwój instytucji kultury bez konieczności zwiększania budżetu i rozbudowywania infrastruktury.

to być partnerstwo kilkudziesięciu firm szczecińskich sektora przemysłu kreatywnego. Organizujemy w roku 2011 wspólne konferencje i przygotowujemy się do dużego festiwalu „Creative Startup”, który przyjmie również formę konkursową, z doroczną nagrodą dla najbardziej obiecującej, wstępującej na ten rynek firmy.

Wymienione działania dopiero rozpoczynają sieciowanie głównych aktorów zmiany w sektorze kultury; głównym celem jest rewitalizacja Szczecina i jego społeczeństwa przez kulturę. Instytucja o tak zakreślonym obszarze działania powinna mieć przede wszystkim bardzo dobrze rozpoznaną sytuację w regionie oraz wzajemne zależności miasta i jego otoczenia. Powinna koordynować działania w tych obszarach, którymi jest zainteresowana, nie bacząc na granice administracyjne.

### Zamiast zakończenia

Po konkursie ESK 2016 pozostała wizja roli kultury dla rozwoju Szczecina, którą instytucja chce wypełniać:

„Pierwszy priorytet to »Łączenie Europy«. Spajający potencjał kultury pokazemy w szczególnym miejscu Europy: na granicy polsko-niemieckiej, tworząc tu Wspólną Przestrzeń Kultury. Otworzymy też artystyczną debatę o migracjach i wielokulturowości. Drugi priorytet brzmi: »Szczecin: redefinicja«. Aby dawać Europie inspirujący przykład spajania poprzez kulturę, Szczecin najpierw musi zadbać o własną spójność. Zredefiniujemy nasze miasto, spajając teraźniejszość z historią, wykluczonych ze społeczności, a politykę z obywatelami. Trzeci priorytet nazwalismy metaforycznie: »Przepływy, fale, prądy«. Chcemy otworzyć nasze miasto na przepływy kultury, fale inspiracji, prądy sztuki, rodzące się na styku miasta i wody”<sup>3</sup>.

**3** Cytat pochodzi z wniosku aplikacyjnego Szczecina, złożonego w ramach konkursu ESK 2016.

### Podstawowe pojęcia

■ **Aktorzy i podmioty kultury** – każda instytucja kultury musi zdefiniować środowisko zewnętrzne, w którym funkcjonuje. Między innymi musi wyszukać i zdefiniować osoby i organizacje (czyli aktorów i podmioty kultury), z którymi wchodzi w relacje i powiązania. Są to zwykle jednostki z różnych poziomów zarządzania i animacji kultury: twórcy, decydenci polityczni, organizacje pozarządowe, firmy i przedsiębiorstwa, doradcy i grantodawcy. Razem stanowią sieć powiązanych z sobą osób i organizacji wspólnie oddziałujących na zmianę. Takim zbiorowym podmiotem kultury jest również społeczność lokalna składająca się z różnych środowisk i zrzeszeń.

- **Inkubator kultury** – zwykle jest to organizacja (może nią być instytucja kultury) wspierająca przedsiębiorstwa sektora kultury bądź organizacje pozarządowe w wymiarze tworzenia i usamodzielniania się takich podmiotów kultury. Instytucja kultury nie musi osiągać celów w „pojedynkę” – anektując kulturę „dla siebie”, ciekawszym rozwiązaniem jest budowanie przestrzeni dla aktywnych aktorów kultury, którzy przejmą jakąś niszę bądź rozwiną nową działalność.
- **Obywatele kultury** – instytucja kultury jako instytucja publiczna musi traktować środowisko własnych odbiorców nie jako beneficjentów działań, ale jako obywateli kultury – interesariuszy z pomysłami i możliwościami wpływu na program instytucji.

### **Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze**

- Jak zmieniać instytucje kultury w stronę przestrzeni otwartych na obywateli?
- Czy polityka kulturalna miasta może obejmować działania w mikroskali?
- Jak tworzyć wspólną przestrzeń współpracy podmiotów kultury: władz, instytucji kultury, organizacji pozarządowych, firm sektora kultury, grup nieformalnych i środowisk?

**Marek Sztark** – dyrektor instytucji Szczecin 2016. Animator i menedżer kultury oraz rozwoju lokalnego. Działacz pozarządowy. Doradca, trener i wykładowca. Studiował filologię polską na Uniwersytecie Szczecińskim oraz marketing terytorialny na Uniwersytecie Warszawskim. Od 1979 roku związany z Teatrem KANA. Członek i założyciel wielu stowarzyszeń. W latach 2005–2007 był dyrektorem Opery na Zamku w Szczecinie. Zrealizował wspólnie ze współpracownikami ponad 300 projektów z różnych dziedzin: na rzecz rozwoju regionu i ochrony dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego, na rzecz rozwoju i integracji środowisk społecznych i zawodowych, w dziedzinie ekonomii społecznej i animacji lokalnej oraz kultury.

# Instytucja kultury w sieciach i partnerstwach Przykład: Komputeryzacja w sieci

Doświadczenia pionierskich komputeryzacji bibliotek publicznych w Polsce nie napawają optymizmem. Nie powiodła się żadna próba rozwiązania tego problemu w skali kraju, natomiast rynek zapełniła niezwykła różnorodność programów, często nierespektujących nawet przyjętego formatu opisu bibliograficznego. W tej sytuacji polskie biblioteki publiczne zaczęły się komputeryzować jednostkowo, lokalnie, na miarę własnych sił, możliwości i kompetencji. Unowocześniały swoje narzędzia pracy, ale nie powstała wartość dodana, jaką daje skomputeryzowana sieć rozległa. W celu przełamania ograniczeń tego rodzaju praktyk Dolnośląska Biblioteka Publiczna we Wrocławiu wdrożyła dwa projekty, których istotą są: regionalny zasięg, stworzenie szerokiej platformy organizacyjnej i finansowej realizacji zadania oraz wykorzystanie technologii jako narzędzia integracji bibliotecznej.

## **Dolnośląski Zasób Biblioteczny**

Dolnośląski Zasób Biblioteczny (DZB) był pierwszą w naszym kraju próbą stworzenia konsorcjum bibliotek publicznych w celu pełnej integracji ich zasobów oraz usług na bazie zautomatyzowanego systemu bibliotecznego. Początki projektu sięgają 2002 roku i wiążą się z powstaniem grupy inicjatywnej złożonej z przedstawicieli największych i najbardziej aktywnych bibliotek w województwie. Warto podkreślić, że członków grupy łączyły chęć wspólnego działania, pomysł na nowoczesną bibliotekę, a nie zobowiązania wynikające z hierarchii bądź struktur formalnych. Ustalono zasady współpracy oraz przygotowano schemat funkcjonowania systemu. Dwa lata później, w kwietniu 2004 roku, dyrektorzy zainteresowanych bibliotek, upoważnieni przez właściwe władze samorządowe, podpisali stosowne porozumienie, zgodnie z którym Dolnośląska Biblioteka Publiczna – lider grupy – zobowiązała się do pozyskania funduszy (środki samorządu województwa, programy operacyjne MKiDN, zasoby własne), zakupu sprzętu

komputerowego oraz zautomatyzowanego systemu bibliotecznego ALEPH, jego instalacji i szkoleń pracowników, natomiast biblioteki uczestniczące – do przygotowania wewnętrznej infrastruktury sieciowej i informatycznej oraz uzupełniających zakupów sprzętu, a także do ponoszenia opłat z tytułu eksploatacji licencji.

Wymierne efekty projektu są aż nadto widoczne. Uczestniczy w nim 37 bibliotek publicznych, które rejestrują prawie 100 tys. czytelników. Sieć obsługują serwery centralne o dużej mocy, na których posadowiono katalog zasobów wszystkich bibliotek uczestniczących (2,5 mln jednostek), centralną bazę publikacji o regionie (280 tys. rekordów), centralną bazę czasopism (40 tys. rekordów). Biblioteki eksploatują ponad 230 licencji systemu, co zapewnia wygodną komunikację międzybiblioteczną i dostęp do zasobów. Każdy czytelnik z poziomu własnego komputera osobistego może przeglądać zasoby wybranej biblioteki albo całej sieci, zamawiać i rezerwować książki, ustalać (przedłużyć) terminy zwrotu wypożyczonych zbiorów, utrzymywać elektroniczną komunikację z każdą z bibliotek działających w ramach DZB, konsultować realizację niektórych usług (kserowanie, skanowanie, wypożyczenia z innej biblioteki itd.).

Oceny tego projektu nie da się sprowadzić wyłącznie do korzyści natury cywilizacyjnej, choć te są ewidentne. Stał się on także wyzwaniem natury intelektualnej i mentalnej. Uczestnictwo w nim opiera się na zasadzie dobrowolności i wspólnego tworzenia określonych dóbr, które – zawrotnie – wspólnie konsumujemy. Wymaga to znajomości języka systemu, standardów komunikacyjnych, nowych technologii, umiejętności merytorycznego działania w zespole. Swoista przejrzystość systemu pozwala szybko zidentyfikować autora niepoprawnego opisu bibliograficznego, określić efektywność bibliotek i jej pracowników, badać tzw. strumienie frekwencji, wykazać stopień wykorzystania przez bibliotekę możliwości systemu, a dzięki temu dostarcza mnóstwa materiałów do budowania profilu instytucji i badań porównawczych.

Wreszcie konsorcjum DZB stało się swego rodzaju konstrukcją szkieletową, na której wspierają się kolejne procesy integracyjne. Zainteresowani bibliotekarze utworzyli grupę roboczą w celu wspólnego rozwiązywania problemów i uzgadniania zasad postępowania dotyczących opracowania zbiorów, realizowania usług oraz innych aspektów funkcjonowania systemu. Każdego roku odbywają się konferencje z udziałem informatyków, bibliotekarzy systemowych, przedstawicieli firmy ALEPH Polska.

Najważniejsze jednak, że metodą „krok po kroku, rok po roku” przełamuje się materialna i mentalna lokalność bibliotek, zastępowana przez

świadomość wartości, jaką są wspólny potencjał, partnerska kooperacja, myślenie systemowe.

### **Biblioteka. Trzeba wszystko zmienić, żeby nic się nie zmieniło**

Niełatwo jest dziś być bibliotekarzem, jeszcze trudniej – kierować biblioteką. I nie chodzi tylko o powszechny niedobór środków, o materialną siermiężność, nadmiar administracyjnych procedur. Problem sięga głębiej, dotyka podstaw tożsamości tej formy aktywności kulturalnej. Sens latami budowanych kolekcji jako fundamentu bytu biblioteki publicznej został zakwestionowany przez popularny stereotyp o zmierzchu „epoki Gutenberga”, o powolnym odchodzeniu formacji kultury, która w tekście na nośniku papierowym widziała podstawę rozwoju w wymiarze indywidualnym i ogólnospołecznym. Bibliotekarze dobierani mentalnie, a nawet kształceni w duchu powściągliwości, skromności, koncentracji na zbiorach, należytych im opracowaniu i udostępnianiu zostali nagle wyrzuceni na rynek, by nie rzec: bazar kultury. Ci z większych metropolii próbują jakoś zmieścić się w blasku jupiterów i medialnych doniesień, ci ze środowisk wiejskich starają się przekonać do innego niż „dożynkowy” modelu kultury. Rezultaty tych prób bywają różne, także dlatego, że biblioteki publiczne są z natury mniej spektakularne, mniej medialne.

Warto spojrzeć na ostatni niekwestionowany atut biblioteki: powszechność występowania, bezpłatność usług, uniwersalność tematyczną kolekcji bibliotecznych. Także i on ulega swojej degradacji w kontekście opinii o konserwatyźmie i stagnacji, małej wyrazistości wizerunku publicznego, niskiej atrakcyjności programowej biblioteki. Dziś walka o nowoczesną bibliotekę publiczną musi się toczyć równolegle na dwóch planach: tym bardziej konkretnym, związanym z przebudową materialną, organizacyjną i programową instytucji, ale także opiniotwórczym, zdominowanym przez stereotyp, modę, gusty, snobizmy, cały świat wartości uznawanych w znaczeniu nadanym mu przez socjologów kultury.

Kiedy klasyczna księżnica ze szlachetną misją, wypracowanymi przez stulecie zadaniami i formami pracy utraciła status wzorca „skończonego”, wartością stało się samo poszukiwanie. Biblioteki zaczęły przełamywać kolejne tabu w zakresie kolekcji bibliotecznych: na półkach pojawiły się nowe media, nowe nośniki przekazu treści: filmy, utwory muzyczne, gry komputerowe, przedmiotem wypożyczeń stały się nawet instrumenty muzyczne i dzieła sztuki plastycznej. Potrzeba eksperymentu dotknęła skali (megabiblioteka, biblioteka klubowa), profilu (biblioteka popularna, biblioteka elitarna), programu, adresatów. Dziś, po latach odkrywania nowych

możliwości i poddawania ich pragmatycznej weryfikacji, coraz wyraźniej rysują się dwie konstatacje, obie krzepiące:

- nie ma w naturze biblioteki nic takiego, co by zasadniczo ograniczało możliwości jej modelowania, a świat wartości utrwalaony w kolekcjach bibliotecznych staje się nieograniczonym rezerwuarem idei i pomysłów, swoistym testem na inwencję i pomysłowość;
- granica między biblioteką a jej społecznym i cywilizacyjnym otoczeniem stała się umowna, płynna; wyznaczają ją ogólne mechanizmy zmian kulturowych, kreatywność bibliotekarzy, a także zainteresowania wyrażone przez środowisko.

**Płynne granice instytucji. Porównaj z tekstem Marka Krajewskiego:** „Nieprzypadkowo pod wpływem zmian technologicznych zmienia się też sposób działania jednostek bibliotecznych. Szukają one dziś nowej tożsamości, podkreślając trochę z tych form działalności, które były dotąd kojarzone z innymi instytucjami kultury. Ich pierwotna funkcja, polegająca na udostępnianiu książek, powoli się wyczerpuje, dlatego by przetrwać, muszą się przedefiniować”.

Więcej na s 34.

W pogoni za nowoczesnością najważniejszy wydaje się kontekst społeczny, sposób zintegrowania ze środowiskiem, w którym pracuje biblioteka. Stali czytelnicy, okazjonalni bywalcy, uczestnicy progra-

mów edukacyjnych i imprez kulturalnych, sponsorzy, partnerzy biznesowi, radni, przedstawiciele organizatora, liderzy opinii publicznej, reprezentanci organizacji bądź instytucji itd., itd. tworzą gęstą siatkę zależności formalnych, związków nieformalnych, układów towarzyskich o charakterze opiniotwórczym, która subtelnie oplata bibliotekę, zapewniając jej dalszy rozwój bądź skazując ją na społeczną alienację. Wyrok bywa surowy, choć często sprawiedliwy.

W trudnym procesie osadzania biblioteki w kontekście społecznym dużą rolę odgrywają partnerzy zewnętrzni. W skrajnych koncepcjach uspołecznienia bibliotek zakłada się, że jako ośrodki życia lokalnego muszą one umieć pozyskać i zjednać dla własnych interesów wszystkie znaczące jednostki i grupy, muszą być swego rodzaju zwierciadłem mikrostruktury społecznej, w której obrębie działają.

Proces budowania relacji zewnętrznych jest trudny i skomplikowany. Wymaga znajomości socjotechniki, wiedzy na temat partnera, jego możliwości, aspiracji i potrzeb, umiejętności atrakcyjnego przedstawienia własnej instytucji, a także klarownej i przekonującej wizji współpracy. Działania w kulturze mają z założenia autorski charakter. Oprócz faktów i argumentów szczególną rolę odgrywają takie czynniki, jak: osobowość, kultura osobista, dar przekonywania, zdolność do kompromisu, klimat, w jakim odbywają się rozmowy i dalsza wspólna praca.



## **Partnerstwa instytucji kultury jednego typu. Przykład sieciowania bibliotek**

Spośród partnerów zewnętrznych szczególnie bliska każdej bibliotece wydaje się inna biblioteka. Warto zauważyć, że biblioteki są wręcz stworzone do kooperacji. Zbiory opracowują zgodnie z obowiązującymi normami, podstawowe usługi realizują według wypracowanych latami standardów, a nowe technologie komunikacyjne uwalniają je od zmyślenia. Ukształtowana w Polsce prawna formuła funkcjonowania bibliotek publicznych w sieci rozległej (biblioteki gminne, powiatowe, wojewódzkie) stworzyła określone związki natury formalnej. Nigdy jednak nie stały się one podstawą efektywnej, satysfakcjonującej partnerów kooperacji merytorycznej. Dawniej na przeszkodzie stała nadmierna centralizacja sieci ograniczająca samodzielność poszczególnych bibliotek, a obecnie – paradoksalnie – skrajnie decentralizujący kurs reformy administracyjnej państwa, nadmiernie akcentującej, zwłaszcza w pierwszym okresie, lokalność instytucji kultury i jej zależność od miejscowego organizatora.

Świadomość niskiej skuteczności więzi kooperacyjnych kształtowanych w obrębie sieci formalnej skłoniła nas do całkowitej rewizji poglądów i stworzenia alternatywnego modelu współpracy. Oto jego główne założenia:

- „pakiet korzyści” jako podstawa decyzji o tworzeniu międzybibliotecznych związków partnerskich,
- dobrowolność udziału,
- przyjęcie zakresu zadań i odpowiedzialności, zaakceptowanie reguł partnerskiej gry.

Pierwsze lata wdrażania nowych związków międzybibliotecznych pozwoliły także wyznaczyć najistotniejsze obszary problemowe tego rodzaju kooperacji bibliotecznej, a w szczególności:

- wspólny udział w realizacji projektów o znaczeniu ponadlokalnym, często finansowanych ze środków zewnętrznych (Unii Europejskiej, Programów Operacyjnych MKiDN, dotacji celowych samorządu województwa dolnośląskiego),
- impresariat artystyczny, organizacja dużych imprez z udziałem placówek sieci (np. Dolnośląskie Spotkania Pisarzy z Młodym Czytelnikiem „Z książką na walizkach”),
- wdrażanie nowych technologii i ujednoczonych zasad komputeryzacji bibliotek,
- wspólne redagowanie i wydawanie pisma bibliotekarzy dolnośląskich („Książka i Czytelnik”).

Oczywiście, różne są wewnętrzne mechanizmy kooperacji, najczęściej biblioteki funkcjonują w układzie komplementarnym (proporcjonalny podział zadania na części), specjalizacyjnym, ofertowym, wymiennym itd. Zawsze jednak, na podstawie rachunku zysków i strat, podejmują suwerenną decyzję o udziale z pełną odpowiedzialnością za konsekwencje organizacyjne, finansowe i merytoryczne, jakie ona powoduje, co ma formalny wyraz w deklaracji uczestnictwa, porozumieniu, umowie lub innym dokumencie.

### **Partnerstwa strategiczne. Struktury międzyorganizacyjne**

Szczególnie wartościową formą kooperacji z partnerami zewnętrznymi jest budowanie trwałych struktur międzyorganizacyjnych w formule wyodrębnionych komórek organizacyjnych. Tego rodzaju przedsięwzięcia sytuują się na znacznie wyższym poziomie integracyjnym. Wymagają zaplecza materialnego, odpowiednio przygotowanych pracowników zdolnych zaspokoić oczekiwania partnerów, wieloletnich gwarancji finansowych, a także precyzyjnego określenia formy prawnej bezkolizyjnie wpisującej się w reguły organizacyjno-finansowe i systemy prawne obowiązujące partnerów. Aktualnie w Dolnośląskiej Bibliotece Publicznej funkcjonują aż cztery tego rodzaju wyodrębnione komórki organizacyjne (w nawiasach partnerzy zewnętrzni):

- Biblioteka Niemiecka, Medioteka Języka Niemieckiego (Instytut Goethego w Monachium),
- „American Corner” – Amerykańskie Centrum Informacji i Kultury (Ambasada oraz Konsulat Stanów Zjednoczonych),
- Centrum Informacji i Kultury – Biblioteka Romańska (Alliance Française i Włoski Instytut Kultury),
- „Window on Korea” (Biblioteka Narodowa w Seulu oraz Instytut Kultury Koreańskiej).

Jak nietrudno się zorientować, wszystkie wymienione ośrodki funkcjonują na zasadzie kooperacji z placówkami dyplomatycznymi, organizacjami i instytucjami zajmującymi się popularyzacją wiedzy i kultury innych krajów. Dlaczego właśnie one? Przypadek? Niezupełnie. Dla biblioteki była to bardzo atrakcyjna forma urzeczywistniania idei wielokulturowości, która w ostatnich latach wyznaczała kierunki ewolucji programowej, a obecnie stała się jednym z najważniejszych elementów strategii biblioteki. Motywacje partnerów – choć mocno zindywidualizowane – także były dość czytelne. Można je określić jako potrzebę skutecznej, stałej, atrakcyjnej i zróżnicowanej programowo działalności popularyzującej kulturę, literaturę, wiedzę o róż-

nych aspektach życia ich krajów. Takiego efektu nie zapewnią najbardziej spektakularne działania incydentalne. Niezbędne są: podpora instytucjonalna, stałość miejsca, zaplecze kadrowe, techniczne warunki realizacji oferty programowej. Tymczasem obecnie, w warunkach kryzysu i cięć wydatków budżetowych, placówki dyplomatyczne i instytuty kultury obcych państw powstałe w poprzednich latach głównie w Warszawie i Krakowie nie mają żadnych szans tworzenia kolejnych własnych filii czy oddziałów w innych atrakcyjnych częściach kraju. Dla nich biblioteka, dobrze zlokalizowana, oferująca odpowiednie warunki lokalowe i wiarygodna programowo wydaje się niezwykle atrakcyjnym partnerem do wspólnego działania.

Z naszych doświadczeń wynika, że warunkiem koniecznym pomyślnej realizacji tego rodzaju wspólnych przedsięwzięć *quasi*-instytucjonalnych jest bardzo duża determinacja obu partnerów. Na szczęście wysoka skala trudności natury prawnej, organizacyjnej i technicznej jest rekompensowana wartością tego, co się wspólnie tworzy. Każdy z partnerów otrzymuje znacznie więcej, niż wynosi jego dający się zweryfikować wkład własny. Pokazuje to przykładowo historia współpracy z partnerem amerykańskim.

### **Przykład: Amerykańskie Centrum Informacji i Kultury „American Corner”**

Amerykańskie Centrum Informacji i Kultury „American Corner” powstało po serii uzgodnień i negocjacji w czerwcu 2006 roku. Jest trwałą strukturą międzyorganizacyjną – komórką wpisaną w organizm biblioteki, a jednocześnie elementem sieci American Corners<sup>1</sup>. Działa zgodnie z umową w sprawie powołania i wspólnego prowadzenia „American Corner” – Amerykańskiego Centrum Informacji i Kultury we Wrocławiu, która określa podstawy organizacyjne, finansowe i programowe ośrodka oraz podział obowiązków i zakres odpowiedzialności stron. W myśl przyjętych uzgodnień, biblioteka zapewnia lokal wraz z wyposażeniem podstawowym, odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, fachowe opracowanie i udostępnianie zbiorów, natomiast partner amerykański – wyposażenie w sprzęt audiowizualny i elektroniczny, zakup publikacji drukowanych i multimedialnych, specjalistyczne szkolenie dla personelu oraz dostęp do tematycznych baz danych dotyczących różnych aspektów życia w USA. Wspólnie partnerzy organizują i finansują cykle edukacyjne i przedsięwzięcia kulturalne.

Wkrótce po otwarciu „American Corner” okazało się, że stworzona na jego potrzeby formuła partnerstwa jako trwałej struktury o charakterze międzyorganizacyjnym zapewniła mu bardzo dobre warunki rozwoju. Dziś

**1** Sieć trzystu partnerstw na całym świecie zawartych pomiędzy ambasadami amerykańskimi a innymi instytucjami goszczącymi te przedsięwzięcia u siebie (przyj. red.).

„American Corner” ma bardzo bogatą kolekcję publikacji drukowanych i multimedialnych sprowadzonych ze Stanów Zjednoczonych, unikatowy zbiór filmów amerykańskich, prestiżowe czasopisma, specjalistyczne bazy danych. W ośrodku bywają artyści, naukowcy (także kosmonauci), sportowcy... Kwitnie działalność ekspozycyjna, odbywają się projekcje, prelekcje, promocje książek, cykle imprez odwołujące się do idei wolności, konkursy itd. Ośrodek, dzięki dostępowi do amerykańskich zasobów informacyjnych oraz bezpośredniej komunikacji z ośrodkami informacyjnymi Ambasady i Konsulatu Generalnego Stanów Zjednoczonych, może zaspokoić najbardziej wyrafinowane potrzeby w bardzo szerokim spektrum problemowym, w tym także udostępnić poszukiwane przez Polaków informacje o możliwościach kształcenia, systemach stypendialnych, opiece socjalnej, zasadach podróżowania itd.

Miłym zaskoczeniem dla organizatorów jest ciągle rosnąca popularność ośrodka wśród Amerykanów przebywających we Wrocławiu. „American Corner” stał się dla nich „Little America”: spotykają się tu licznie, udzielają się jako wolontariusze, uczestniczą w programowaniu działalności. Tworzą w ośrodku pewien specyficzny, bardzo amerykański klimat, a jednocześnie w spontanicznej formie realizują ideę wielokulturowości i model biblioteki jako miejsca spotkań.

Podstawą sukcesu „American Corner” jest z pewnością z jednej strony kumulacja zasobów i możliwości obu partnerów, zgodnie z zasadą „razem można więcej”. Ale – z drugiej strony – powszechnie odczuwana potrzeba zachowania symetrii napędza pozytywną konkurencję, która obejmuje nie tylko wkład materialny, jaki wnosi każda ze stron, ale także aktywność intelektualną, kreatywność, oryginalność pomysłów, nadające mu szczególną dynamikę rozwoju i zasięg społecznego oddziaływania.

### **Partnerstwa z organizacjami wspierającymi instytucje kultury**

Stosunkowo najbardziej popularną formą kooperacji jest zapewnienie sobie materialnego wsparcia różnych aspektów działalności instytucji kultury. Różne są obszary problemowe, mechanizmy i formy wsparcia: współfinansowanie, darowizny, wkład rzeczowy, bezpłatne świadczenie usług itd.

Biblioteki publiczne, zwłaszcza mniejsze, funkcjonujące w środowiskach o niskim poziomie zamożności, często zaniebanych, wypracowały wiele specyficznych i skutecznych metod uzyskiwania pomocy od partnerów zewnętrznych. Umiejętnie wykorzystując utrwalony społecznie wizerunek biblioteki jako instytucji niezamożnej, o bardziej niż skromnym budżecie, a także charytatywny aspekt działalności środowiskowej, potrafią budo-

### **Wsparcie dla instytucji**

Nie tylko instytucja wspiera rozwój kultury i inne podmioty kultury. Niezwykle ważne dla instytucji jest budowanie sieci wsparcia dla samej siebie. Wiele podmiotów i osób szuka możliwości wykorzystania swoich zasobów (nie tylko finansowych, ale też np. kompetencji) na rzecz dobra wspólnego. Wymaga to od instytucji przygotowania się do współpracy z takimi darczyńcami. Są oni zainteresowani pomocą, ale zwykle w oparciu o dobry pomysł wykorzystania funduszy czy kompetencji oraz możliwość zawiązania relacji partnerskiej. Dla instytucji jest to szansa wytworzenia relacji z partnerem, który nie szuka wsparcia, ale przede wszystkim możliwości podjęcia działania w przestrzeni publicznej (w celu pokazania swojej odpowiedzialności społecznej czy też realizacji własnych pomysłów na innym polu). Mając takich partnerów, instytucja wskazuje, że jej strategia i pomysły są doceniane przez ludzi biznesu, specjalistów – a więc że pozytywnie przeszła „audyt” niezależnych „ekspertów”. Może też korzystać z ich zasobów, co daje nowe możliwości działania.

karze, rzemieślnicy, drobni przemysłowcy, osoby o wyższym statusie materialnym itd. I choć jednostkowy, materialny wymiar pomocy może się wydawać błahy, to jej wartość społeczna jest wręcz nieoceniona. Wyzwała ona bowiem mechanizmy integracyjne opierające się na emocjach, wartościach moralnych, wrażliwości na potrzeby ludzi z najbliższego społecznego otoczenia.

Zupełnie inaczej przedstawiają się relacje z wielkim kapitałem, dużymi zasobnymi instytucjami, koncernami przemysłowymi bądź korporacjami. Niestety, duże firmy w celu utrzymania wizerunkowego znaczenia skali, w jakiej działają, oraz potencjału, jakim dysponują, mają skłonność do preferowania takich form sponsoringu, które je dodatkowo wzmacniają. Są to najczęściej duże imprezy kulturalne, widowiska sportowe,

festiwale, czasami – inicjatywy szczególnie ważne dla kultury narodowej. Biblioteki, uwikłane w szarość i codzienność usług, obdarzone małym ładunkiem spektakularności, mają niewielką szansę przebić się do świata wielkiego kapitału, wielkich pieniędzy. Nie jest to jednak niemożliwe. Co wzmacnia szansę na sukces? Oto kilka uogólnionych refleksji i uwag wynikających z doświadczeń współpracy z ogromnym koreańskim koncernem:

- Mierzyć trzeba wysoko – im większy (proporcjonalnie do potencjału partnera), bardziej wyrazisty, nośny społecznie, atrakcyjny wizerunkowo pomysł, tym większa szansa na zainteresowanie partnera biznesowego; koszty, wymiar finansowy nie mogą – na tym etapie – ograniczać jego skali, na to przyjdzie czas później.
- Orientacja na partnera – w formułowaniu wniosku nie należy, paradoksalnie, nadmiernie koncentrować się na wartości pomysłu samego w sobie, ale na wszystkich możliwych korzyściach, jakie z jego realizacji płyną dla partnera; dobrym instrumentem uzyskania takiej perspektywy wartościowania i argumentowania jest sporządzony pod tym kątem profil partnera uwzględniający wszystkie możliwe źródła informacji.

- Oryginalność pomysłu – światem wielkiego kapitału rządzi konkurencja, dotyczy to także sposobów angażowania się w działania pozaprodukcyjne; nadmiar propozycji w stosunku do możliwości lub woli ich zrealizowania daje większą szansę pomysłom świeżym, niebanalnym, wywołującym zainteresowanie.

W wielu krajach wysoko rozwiniętych hasło o społecznej odpowiedzialności biznesu obrosło wieloma szlachetnymi praktykami: od działalności charytatywnej, poprzez mecenat, sponsoring, aż po współfinansowanie instytucji życia publicznego. Te dobre obyczaje przychodzą do nas – choć powoli – wraz z wielkimi międzynarodowymi korporacjami i upowszechniają się w firmach rdzennie polskich.

### **Przykład: „Biblioteka Siedmiu Kontynentów”**

Pewien znany koreański koncern przemysłowy (zespół powiązanych prawnie i kooperacyjnie zakładów) postanowił zainwestować we Wrocławiu potężne środki w stworzenie imperium wyspecjalizowanego w produkcji tzw. elektroniki użytkowej. Niezwykły rozmach i wielkość nakładów spowodowały, że na obrzeżach miasta wyrósł, i rośnie nadal, duży, nowoczesny ośrodek przemysłowy, który docelowo ma zatrudnić 12 tys. osób, głównie techników, inżynierów, menedżerów z Polski, Dalekiego Wschodu i innych krajów. Obecność giganta rychło przekroczyła ramy zakładów przemysłowych. W mieście zaczęły się pojawiać coraz liczniejsze restauracje i bary z kuchnią krajów azjatyckich, szkoły z ofertą edukacyjną w języku polskim, angielskim i w językach krajów Wschodu, sklepy i stoiska ze specjalistyczną żywnością, a spacer po Rynku, zwłaszcza w dni wolne od pracy, unaoczniał, jak ważną część międzynarodowego towarzystwa stanowią właśnie Koreańczycy.

Sytuacja ta, nowa i inspirująca, stała się dla biblioteki szczególnego rodzaju wyzwaniem z przynajmniej dwóch powodów:

- tworzy się nowy kontekst społeczny, pojawiają się nowe potrzeby, nowe grupy użytkowników,
- pojawia się nowy partner instytucjonalny, być może trudny i mało znany, ale dysponujący potencjałem pozwalającym realizować zadania w większej skali.

Biblioteka przystąpiła do stworzenia swoistego „szkicu do portretu” partnera. Analiza misji koncernu, jego celów produkcyjnych i socjalnych, poszerzona o rozmowy z przedstawicielami załogi, materiały publicystyczne, plotki, stereotypy, oficjalne i nieoficjalne opinie, pozwoliła zbudować częściowy profil koncernu jako partnera; częściowy, bo obejmujący te obszary problemowe, które są przedmiotem jego szczególnego zainteresowania i odpowiadają jego potrzebom.

Na podstawie przeprowadzonej analizy przygotowano i złożono partnerowi propozycję wspólnego projektu o znaczącej nazwie „Biblioteka Siedmiu Kontynentów”. Istota pomysłu polega na stworzeniu od podstaw, drogą kompleksowej modernizacji wyznaczonych do tego celu pomieszczeń, biblioteki dla dzieci i młodzieży, która na poziomie wyposażenia, aranżacji wnętrza oraz programu działalności realizuje ideę podróży, wędrówki po morzach i kontynentach, w czasie i przestrzeni, w świecie realnym, wirtualnym i przedstawionym w utworach literackich. Cała przestrzeń miała stworzyć wizualny i materialny kontekst do wielowymiarowych spotkań dzieci różnych narodowości coraz liczniej obecnych w mieście. Pracę tę łączyłyby wielokulturowość, interaktywność i multimedialność.

Przyjęta metoda działania, a także sam pomysł biblioteki okazały się strzałem w dziesiątkę. Dalej sprawy potoczyły się w zawrotnym tempie: w ciągu kilku tygodni podpisano list intencyjny, następnie umowę precyzującą przedmiot wspólnego działania oraz obowiązki stron, w ślad za nią koncern przekazał zadeklarowane 80% środków na realizację projektu, zastrzegając sobie doradztwo i konsultacje w zakresie wyposażenia biblioteki w nowy sprzęt i technologie oraz sposobu medialnej i reklamowej prezentacji swojego udziału w projekcie.

Rygorystyczne potraktowanie terminów i zobowiązań, oparcie współpracy na dużym kredycie zaufania i redukcja do absolutnie niezbędnego minimum procedur administracyjnych spowodowało, że od prezentacji pomysłu do inauguracji działalności placówki minęło zaledwie dziewięć miesięcy. Niezależnie od efektu finalnego, jakim jest „Biblioteka Siedmiu Kontynentów” – oryginalnie zaprojektowana, tłumnie odwiedzana przez najmłodszych bywalców, kooperacja z partnerem tak zasadniczo różnym okazała się nie tylko inspirująca, ale także wartościowa w tym znaczeniu, że pozwala złapać dystans i krytycznie spojrzeć na własne metody pracy, hierarchie i zachowania.

Realizacja projektu na tyle związała organizacyjnie, wizerunkowo i – poniekąd – emocjonalnie koncern z „Biblioteką Siedmiu Kontynentów”, że nieomal w sposób naturalny przyjął on na siebie rolę sponsora strategicznego, szczególnie chętnie angażującego się we wspieranie imprez kulturalnych i programów edukacyjnych urzeczywistniających ideę wielokulturowości i multimedialności.

### **Partnerstwa programowe. Uzupełnianie wzajemnych potencjałów i kompetencji**

Najpopularniejszą formą kooperacji z partnerami zewnętrznymi jest wspólne przygotowanie i organizowanie imprez kulturalnych i programów

edukacyjnych. Czasami pojedynczych, innym razem całych cykli czy serii. Różne są zasady podziału obowiązków; najczęściej spotykane elementy „posagu” wnoszonego przez każdego z partnerów to: lokal, środki finansowe, materiały i pomoce metodyczne, wykładowcy, artyści, animatorzy, organizatorzy publiczności. Spośród partnerów szczególnie bliskie są instytucje i organizacje reprezentujące grupy społeczne, które zamierzamy pozyskać (szkoły i przedszkola, stowarzyszenia skupiające seniorów, hobbyistów, regionalistów itd.), a także środowiska, z którymi wspólnie chcemy tworzyć programy (stowarzyszenia twórcze i zawodowe, fundacje i organizacje pożytku publicznego). Różna jest trwałość tych związków, a także merytoryczne i społeczne rezultaty pracy. Czasami jednak ich cele oraz interesy splatają się tak mocno z działalnością biblioteki lub jej poszczególnych działów, że stają się niemal stałym, niezbędnym elementem struktury wewnętrznej instytucji.

### **Przykład: Polskie Stowarzyszenie Pedagogów i Animatorów „Klanza” w „Bibliotece Siedmiu Kontynentów”**

Zmiany struktury społecznej i stylu życia dotyczą wszystkich mieszkańców regionu, także tych najmłodszych. Różnice poziomów zamożności rodzin, deficyt rodzinnych czy społecznych wzorców wychowawczych, narastające zjawiska patologii i niedostosowania powodują, że młodzi lu-

#### **Instytucja międzykulturowa**

Coraz ważniejszą rolą instytucji kultury jest tworzenie platformy dla spotkań ludzi na co dzień zamkniętych we własnych światach (generacyjnych, klasowych, środowiskowych, etnicznych itp.) z powodu kurczenia się przestrzeni publicznej. Instytucje kultury jako przestrzenie (nominalnie czy też praktycznie) otwarte, zarządzane z myślą o kreowaniu przestrzeni dla aktywnego uczestnictwa w kulturze, posiadają narzędzia, aby budować mosty pomiędzy ludźmi o odmiennym doświadczeniu, pochodzeniu, zarobkach itd. We współczesnym świecie mobilności mogą one być placówkami, do których nowy przybysz może skierować pierwsze swe kroki, gdzie otrzyma pomoc w aklimatyzacji i nawiązaniu nowych relacji. Dzięki takim założeniom instytucje mogą również praktycznie współuczestniczyć w budowaniu środowiska przyjaznego klasie kreatywnej. Zobacz więcej w tekście Karola Wittelsa na s. 44.

dzie znajdujący się w orbicie wpływów biblioteki są niezwykle zróżnicowani mentalnie, obyczajowo i intelektualnie. Społeczną tkankę miasta nasycają w coraz większym stopniu cudzoziemcy: legalni i nielegalni imigranci, kadra inżynierska i techniczna międzynarodowych koncertów i korporacji, studenci, naukowcy, wolontariusze, stypendyści, przedstawiciele organizacji społecznych itd. Ich dzieci, wychowywane w odmiennych kulturach, sytuujące się na różnych poziomach cywilizacyjnego osadzenia, często przeżywają trudności adaptacyjne.

Współczesna biblioteka dla dzieci i młodzieży musi nie tylko dostrzegać i diagnozować takie procesy, ale także wypracować metody działania i ofertę programo-



wą, które przyciągną i w jakimś stopniu skonsolidują to różnorodne środowisko w duchu tolerancji i akceptowania odmienności. Skala zróżnicowania, nietypowość sytuacji, brak doświadczeń uświadamiają, że samotne zmaganie się z tymi problemami nie przyniesie sukcesu. Trzeba szukać odpowiedniego partnera.

„Biblioteka Siedmiu Kontynentów” miała szczęście znaleźć go i pozyskać. Polskie Stowarzyszenie Pedagogów i Animatorów „Klanza”, wykorzystując założenia pedagogiki zabawy, zaproponowało bogaty zestaw metod i technik pracy ze zróżnicowanymi społecznie i wielokulturowymi grupami dzieci. Stowarzyszenie zyskało optymalne warunki pracy – nowoczesną, odpowiednio wyposażoną i przygotowaną do działań animacyjnych bibliotekę oraz niezwykle inspirujące wielokulturowe środowisko dzieci, a bibliotekarze – wsparcie metodologiczne i fachową pomoc w organizacji działalności kulturalno-oświatowej, a z czasem także uprawnienia trenerów i animatorów Stowarzyszenia „Klanza”

Wkrótce wspólna praca przeniosła się na wyższy poziom i objęła specjalistyczne pokazy warsztatowe, organizację imprez wzorcowych oraz treningi dla pracowników bibliotek dziecięcych, a także pedagogów z całego województwa. Do oferty wspólnych działań wprowadzono duże imprezy: „Biblioteka – Światoteka”, „Klanzobus”, „Spotkania ze sztuką”, udział w organizacji dziecięcej odmiany Festiwalu Brave (Festiwalu Ginących Kultur) pod nazwą Brave Kids, które ujawniają potencjał twórczy dzieci, ich ukształtowaną kulturowo osobowość, potrzebę bycia razem i wartość zespołowego działania.

Granica między „Biblioteką Siedmiu Kontynentów” a jej organizacyjnym otoczeniem staje się coraz bardziej płynna, a poziomy integracji z partnerami zewnętrznymi są tak silne i wieloaspektowe, że – jak powiadają bibliotekarze spod siedmiu kontynentów – „nie jest ważne, skąd przychodzisz, ważne, co potrafisz zrobić”.

### **Zakończenie**

Idea partnerstwa silnie przenika wszystkie poziomy funkcjonowania biblioteki. Z partnerami biznesowymi wspólnie realizujemy duże projekty inwestycyjno-remontowe, z partnerami programowymi wchodzimy w związki pozwalające realizować bogatą i oryginalną ofertę kulturalną stosownie do potrzeb środowiskowych i strategii działania instytucji. W organizmie biblioteki aż cztery działy funkcjonują jako autonomiczne komórki o charakterze międzyorganizacyjnym, prowadzone wspólnie z partnerami zagranicznymi. W regionie sprawnie działa kilka

partnerskich zespołów bibliotek realizujących określone zadania (komputeryzacja, digitalizacja itp.). Stanowią one już nie tylko alternatywę, ale także skuteczną konkurencję dla sieci formalnej odwzorowującej podział administracyjny kraju. Dziś nikt już nie przykrawa zadań do istniejących ograniczeń i możliwości. Perspektywa uległa odwróceniu – to właśnie zadania uznane za szczególnie wartościowe i ważne dyktują określone konfiguracje organizacyjne i źródła finansowania. Spotkania z partnerami – na gruncie finansowym, formalno-prawnym i programowym – wymagają cierpliwości, pokory i determinacji, ale są niezwykle inspirujące.

Czy zatem trudno jest w praktyce realizować model biblioteki o rozbudowanych związkach z partnerami zewnętrznymi? Bardzo trudno! Czy warto podjąć trud prowadzenia biblioteki w takiej formule organizacyjno-prawnej? Warto! Nawet bardzo!

### Podstawowe pojęcia

- **Relacje partnerskie** – model współpracy, którego istotą jest poczucie równoważności udziału każdej z organizacji przy zachowaniu zróżnicowania rodzajowego ich wkładu własnego (finansowego, rzeczowego, organizacyjnego, merytorycznego itp.).
- **Partnerstwo w modelu międzyorganizacyjnym** – wspólna, oparta na zasadzie ekwiwalentności realizacja wyodrębnionej formy działalności na podstawie umowy, porozumienia, deklaracji udziału, określających wzajemne świadczenia, prawa i obowiązki stron.
- **Współprowadzenie instytucji** – specyficzny model instytucji prowadzonej przez dwóch lub kilku organizatorów, których prawa, obowiązki i zakresy odpowiedzialności są zawarte w dokumentacji stanowiącej podstawę prawną jej funkcjonowania.
- **Pakiet korzyści** – zestaw pozytywnych efektów współpracy z partnerami zewnętrznymi niemożliwych lub trudnych do uzyskania w wyniku działań w pojedynkę.
- **Selektywny profil partnera** – zbiór informacji na temat organizacji uzyskany w wyniku badania jej misji, programów działalności, publicznie wygłaszanych opinii, stereotypów, rozmów z pracownikami itp., wyselekcjonowany pod kątem wzmocnienia własnej pozycji negocjacyjnej oraz zwiększenia szans na pozyskanie partnera do współpracy

### **Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze**

- Jak wzmocnić relacje między instytucją i jej społecznym otoczeniem? Jakie organizacje mogą nam w tym pomóc? Jak je przekonać do współpracy? Jakie argumenty mają znaczenie priorytetowe?
- Czy potrafimy ocenić mobilność programową własnej instytucji? Czy umiemy znaleźć optymalną formułę organizacyjną i finansową dla naszych pomysłów i inicjatyw? Jaką rolę odgrywają w tej dziedzinie związki kooperacyjne z partnerami zewnętrznymi?
- W jaki sposób wykorzystujemy nowe technologie jako podstawę różnych form kooperacji z innymi organizacjami?

**Andrzej Tyws** – kulturoznawca, bibliotekoznawca, dyrektor Dolnośląskiej Biblioteki Publicznej im. Tadeusza Mikulskiego we Wrocławiu, autor publikacji z zakresu prawnych, a także społeczno-kulturowych aspektów działalności bibliotek publicznych w Polsce.



---

**Celem Staszowskiego Ośrodka Kultury (instytucji kultury gminy Staszów) jest prowadzenie wielokierunkowej działalności rozwijającej i zaspokajającej potrzeby kulturalne mieszkańców oraz upowszechnianie i promocja kultury lokalnej w kraju i za granicą. Do podstawowych zadań ośrodka należą:**

- organizowanie różnorodnych form edukacji kulturalnej i wychowania przez sztukę;
- stwarzanie warunków dla amatorskiego ruchu artystycznego, kół i klubów zainteresowań, sekcji i zespołów i in.;
- organizacja spektakli, koncertów, festiwali, wystaw, odczytów, imprez artystycznych, rozrywkowych i turystycznych;
- działalność instruktażowo-metodyczna;
- prowadzenie biblioteki instruktażowo-metodycznej;
- prowadzenie działalności wydawniczej i promocyjnej;
- prowadzenie kursów języków obcych;
- koordynacja działalności na terenie miasta i gminy w zakresie organizacji imprez kulturalnych;
- współdziałanie z instytucjami i organizacjami społecznymi w zakresie lepszego zaspokajania potrzeb kulturalnych mieszkańców;
- nadzorowanie i organizacja działalności rozrywkowo-rekreacyjnej;
- prowadzenie współpracy kulturalnej z zagranicą, zwłaszcza z miastami partnerskimi.









---

Krystyna Bednarska, starszy instruktor do spraw organizacji imprez

---

Katarzyna Ciepiela, starszy instruktor do spraw edukacji kulturalnej i sztuki



---

Krzysztof Laskowski, starszy instruktor do spraw edukacji muzycznej



# Pomiędzy kulturą i przedsiębiorczością, tradycją i innowacyjnością Przykład: Zamek Cieszyn – centrum wzornictwa, instytucja kultury rozwijają- ca przedsiębiorczość

**1** Zamek Cieszyn, pełniący obecnie zadania Ośrodka Badań i Dokumentacji Kultury Materialnej i Wzornictwa, powstał w 2004 roku jako jednostka budżetowa Miasta Cieszyna (nosił wtedy nazwę Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości w Cieszynie). Ewa Gołębiowska kieruje Zamkiem od początku jego istnienia. Od 1 stycznia 2011 roku Zamek jest formalnie miejską instytucją kultury, choć swoją działalnością wykracza poza ramy „instytucji kultury”.

Na Zamku zajmujemy się<sup>1</sup> designem, który w Polsce jest zbyt często jako postrzegany element kultury, a zbyt rzadko jako element biznesu. Chcemy łączyć te dwa światy, stwarzając lepsze szanse rozwoju, nie tylko zresztą gospodarczego, bazując na potencjale projektantów. W ciągu pierwszych lat musieliśmy budować wiarygodność naszej instytucji. Wobec projektantów, co było chyba najłatwiejsze, i wobec przedsiębiorców, z którymi trzeba współpracować. W 2010 roku realizowaliśmy pięć projektów unijnych (Design Silesia i Revita Silesia z Urzędem Marszałkowskim, Regionalna Sieć Promocji i Transferu Technologii, Akademia Tradycyjnego Rzemiosła, SEE. Sharing Experience Europe) oraz trzy dużo mniejsze, regionalne, w które było zaangażowanych ponad dwudziestu partnerów – biznesowych, badawczych, projektowych. Trzeba wiedzieć, że Zamek to jednostka bardzo niewielka, o małym budżecie i nielicznej załodze. Z jednej strony, realizujemy cele związane z rozwojem i wspieraniem przedsiębiorczości, z transferem technologii, z rewitalizacją, z designem. Z drugiej strony, działamy na Zamku, w wyjątkowym miejscu związanym z historią Cieszyna, dlatego zajmujemy się obsługą ruchu turystycznego, organizacją wydarzeń i festiwali. Wobec tego działamy siedem dni w tygodniu w pięciu budynkach o różnej funkcjonalności, od rotundy z XI wieku, po nowoczesny pawilon z biurami firm projektowych. Tymczasem dotację od organizatora mamy mniejszą niż lokalny dom kultury. To wszystko jest karko-

łomne, cały czas słyszę trzask pękającego lodu, mam wrażenie, że kra narasta. Można tę sytuację porównać do pracy lodołamacza. Są różne momenty w tej pracy, różne grubości lodu, ale ciągle nie mogę powiedzieć, że płyniemy bez poważniejszych przeszkód.

Nowe definicje wzornictwa (intensywnie przyglądamy się rozwojowi sektora na świecie), które akcentują współpracę i nastawienie na użytkownika, wymagają ciągłego słuchania, ciągłej zmiany priorytetów. To nie jest dziedzina, w której coś można zaplanować na trzy lata do przodu i nie zmieniać tego. Tak funkcjonuje każdy proces, w którego wdrożenie, od początku do końca, są zaangażowani ludzie. Mimo problemów związanych ze współpracą z nowymi partnerami, nieustannie tworzymy projekty i działania, do których angażujemy wszystkie możliwe strony: projektanta, przedsiębiorcę, organizację społeczną, w miarę możliwości użytkowników. Nie możemy się zamykać we własnych światach, ponieważ naszym zadaniem jest mieszać ingredencje: projektowanie przestrzeni czy usług publicznych z rozwojem przedsiębiorczości, promowanie marki Cieszyna z kreowaniem wydarzeń związanych z wzornictwem, ochroną tradycyjnych rzemiosł z powstawaniem nowoczesnego designu na podstawie tych właśnie tradycji. To jest oczywiście trudne, ale bardzo ważne, i z powodu rosnących oczekiwań ludzi, i ze względu na rozwój Cieszyna. W grudniu otworzyliśmy Instytut Projektowania dla Wszystkich im. Michała Ozmina. Opiekujemy się archiwum EIDD (Europejski Instytut Projektowania dla Wszystkich), zapraszamy do czytelnicy. Chcemy promować ruch Projektowania dla Wszystkich (Design for All Europe), zbieżny z metodologią *design thinking*. To, co jest najciekawsze w projektowaniu, to wykorzystanie doświadczeń ludzi: użytkowników ulic, urzędów, ośrodków zdrowia, szkół, a nie tylko kupujących „klientów”. W ten sposób można projektować produkty bardziej dostosowane do realnych potrzeb. I nie mówimy tylko o produkcie w sensie „rzeczy”, tylko ewidentnie o projektowaniu także usługi czy na przykład informacji. Kiedy powstawał Zamek, zaznaczyliśmy, że będzie miejscem, które skupi się na wzornictwie. Niektórzy lokalni artyści zareagowali z oburzeniem, nawet jeden z cenionych cieszyńskich twórców zapytał: „To jak to? W sali wystaw będziecie pokazywać odkurzacze?”. Odpowiedziałam: „Tak, właśnie o to nam chodzi”. Mamy w Polsce wciąż problem ze zrozumieniem, że wzornictwo to nie „ozdabianie” przedmiotów, że jest kompleksową wiedzą, która wiąże się z gospodarczą konkurencyjnością. Tę konkurencyjność tworzą projektanci, którzy, znowu, nie są plastikami-estetami, indywidualistami, artystami, tylko mają unikatową wiedzę, pozwalającą przedsiębiorcom, ale również instytucjom kultury i samorządom zbliżyć

się do odbiorców. Współpracując z projektantami, będą mogli lepiej komunikować się z odbiorcami.

Jedna z najkrótszych definicji designu opisuje go jako komunikowanie. Oczywiście również komunikowanie na poziomie wartości, więc jest to komunikacja na poziomie symbolicznym, wielowymiarowym. To jest złożony proces. Dobrze, że na Zamku od samego początku nie skupialiśmy się tylko na wzornictwie przemysłowym, ale mówiliśmy o projektowaniu graficznym w kontekście budowania tożsamości organizacji/firmy, nie tylko samej marki. Zajmowaliśmy się, na tyle, na ile mogliśmy, współczesnymi mediami, ale też typografią, która stała się w Polsce dużo bardziej popularna. Organizujemy wiele warsztatów poświęconych projektowaniu komunikacji czy informacji. Cały czas powtarzamy i wierzymy, że projektowanie pomaga. Pomaga nie dlatego, że ludzie przyjdą i zobaczą ładną wystawę, tylko dlatego, że pomaga, żeby to życie było łatwiejsze, bezpieczniejsze, dostępnejsze, a nie tylko przyjemniejsze i ładniejsze.

Po zalewie masowo produkowanymi i coraz tańszymi przedmiotami przeżywamy zalew informacją. Projektant może pomóc tę informację zaprojektować, segregować, pozycjonować. To jest też sprawa naszego funkcjonowania w świecie. Projektanci coraz częściej wchodzą w takie przestrzenie, w których nigdy wcześniej nie byli obecni. Wchodzą do sektora pomocy społecznej, do sektora zdrowia, gdzie okazało się, że współpraca z projektantami może obniżyć koszty usług przez uproszczenie procesów. Bardzo trudno jest nam powiedzieć o jednej definicji wzornictwa, ponieważ projektanci, którzy przez lata projektowali produkty materialne, teraz coraz częściej projektują usługi, systemy i informacje. Zamek musi te zmiany wprowadzać do własnych koncepcji działania.

### **Rozwój działań, dylematy przetrwania**

Wzornictwo staje się kluczowym procesem w wytwarzaniu nowych dóbr i usług, dlatego naszym celem jest – na ile to możliwe – przenoszenie tych idei i metod działania na Śląsk i do Polski, do samorządów, firm, instytucji publicznych itd. Organizujemy szkolenia dotyczące sposobu współpracy z projektantami, szkolenia związane z finansowaniem innowacyjnej współpracy, pomagamy w dotarciu do konkretnych projektantów, w uzyskaniu źródeł finansowania, w promocji nowych produktów czy usług. Warto przyjrzeć się na przykład Konkursowi „Śląska Rzecz”, który jest jedynym regionalnym konkursem designu. W rywalizacji w dwóch kategoriach: produkt i projektowanie graficzne, co roku bierze udział około sześćdziesięciu uczestników, firm i organizacji z całego Śląska. Dwujęzyczny katalog jest

rozsyłany po całym świecie, pokonkursową wystawę pokazujemy w minimum trzech miejscach w Polsce, czasami za granicą. To jest ewidentna pomoc. Firma Kafti Design, która pięć lat temu zadebiutowała w konkursie, świetnie się rozwija i jest widoczna w świecie nie tylko polskiego designu. Podobnie Bogdan Kosak, zwycięzca „Śląskiej Rzeczy” w 2006 roku, w ciągu ostatnich lat znakomicie rozwinął działalność i... przeprowadził się z rodziną do Cieszyna! Mamy więc narzędzia wsparcia i one przynoszą rezultaty tu w Cieszynie, ale i w regionie. Również samorządy z całego kraju korzystają z naszej wiedzy lub z wiedzy ekspertów, których zapraszamy. Obecnie powstają, niemal jak grzyby po deszczu, regionalne centra designu, w najbliższym czasie będą otwierane w Poznaniu i w Kielcach. Są więc samorządy, które chcą się rozwijać dzięki designowi, chcą inwestować we wzornictwo. Projektantów proszą o to, żeby pracowali nad atrakcyjnością miasta, informacją przestrzenną, usługami publicznymi.

Aby w tym sektorze coś znaczyć, należy kooperować z najlepszymi, być blisko najlepszych firm i projektantów, utrzymywać się w obiegu, nadążać za zmianami, a jeszcze lepiej – móc je współtworzyć. Poprzez projekty partnerskie i sieciowe my taką relację utrzymujemy i możemy się rozwijać. Projekty umożliwiają większą mobilność i działanie na takim poziomie, że jesteśmy wiarygodnymi partnerami. Czasami wręcz fizycznie, jeżeli są sieciowe, utrzymują to nasze partnerstwo jako partnerstwo żywe. Partnerstw, jak znaczków w klaserze, można zgromadzić i setkę, ale chodzi o to, żeby utrzymać partnerstwo żywe. Do tego są potrzebne czas

### **Projekty w sieci – sposób na żywe partnerstwa**

Dla instytucji kultury coraz ważniejsze staje się funkcjonowanie w ramach transnarodowych partnerstw projektowych. Szczególnie mocno wspiera je Unia Europejska, traktując jako przedsięwzięcia rozprzestrzeniające dobre praktyki, wypracowujące międzyinstytucjonalne kontakty owocujące innowacjami. Dla mniejszych ośrodków, oddalonych od centrów cywilizacyjnych, to również szansa znalezienia własnej niszy i współuczestnictwa w ważnych europejskich przedsięwzięciach. Regionalne instytucje kultury mogą więc wyszukiwać ciekawe inicjatywy w regionie (o potencjale umożliwiającym ich rozwój), aby w ramach takich partnerstw wyprowadzać je na szerszy rynek. Dzięki takim działaniom można zmniejszać (mentalne) odległości pomiędzy centrum a peryferiami.

i pieniądze. Projekty nam to zapewniają, natomiast z projektami wiąże się kolejny problem, bo najczęściej nigdy nie rozpoczynają się w planowanym terminie. Trwają nawet krócej niż rok, maksymalnie trzy lata. Jeżeli myślimy o osobach, które mogą kierować projektami, to potrzebujemy doświadczonych, bardzo kompetentnych i wyspecjalizowanych osób, którym nie jesteśmy w stanie zapewnić jakiegось bezpieczeństwa i stabilizacji. Okazuje się, że ta najważniejsza, podstawowa działalność Zamku jako instytucji w znacznym stopniu jest uzależniona od wpływu środków z pieniędzy projektowych, co powoduje dyskomfort

i nierytmiczność. Za każdym razem i co roku tak ważna działalność dla regionu, a nawet dla całej Polski, jak „Dizajn w przestrzeni publicznej”, wiąże się z dramatycznymi zabiegami w celu znalezienia źródła dofinansowania. Bywało, że prestiżowy konkurs „Śląska Rzecz” miał dotację w wysokości 10 tys. złotych, a potrzeba na niego było 50 tys. I podejmowaliśmy ryzyko, przyjmując zobowiązania ze świadomością, że wszystko może od strony finansowej runąć. Do tej pory zawsze się udawało.

Niepokój budzi to, że tak naprawdę nie jesteśmy w stanie zaplanować stabilności finansowej nawet dla najważniejszych, cyklicznie powtarzających się, mających renomę projektów. By móc działać na odpowiednim poziomie, potrzebne są stała kadra i stabilność finansowa. A sytuacja jest taka, że chyba nie przekonaliśmy decydentów do wizji Cieszyna jako miasta promującego rozwój designu w Polsce i na Śląsku. Nie wiem tylko, czy to my używamy nieprawidłowego języka i argumentów, czy to politycy i urzędnicy nie chcą podjąć wiążących decyzji. My za każdym razem musimy się zastanawiać, gdzie znaleźć pieniądze na swoje istotne, priorytetowe zadania.

## **Organizacja wielowymiarowa**

### **Finanse**

Działalność Zamku oraz finansowanie jego działań są w zamyśle dobrze zaprojektowane. Nazywam to „warkoczem” splecionym z kultury, z przedsiębiorczości i designu (innowacyjności). Chcemy podążać „tropem” biznesplanu (jego pierwotna wersja powstała w momencie stworzenia instytucji), który wskazywał drogę osiągnięcia samodzielności finansowej. Zamyśłem studium wykonalności z 2000 roku było to, aby móc zdywersyfikować źródła dochodów. Ale po kolei. Jesteśmy na Wzgórzu Zamkowym. Jesteśmy zamkiem. Ważnym źródłem dla budżetu są dochody płynące ze sprzedaży biletów na Wieżę Piastowską, wobec czego jesteśmy żywotnie zainteresowani, żeby promować Wzgórze Zamkowe, uczynić je przyjaznym dla turystów, dostępnym i atrakcyjnym. Zachęcamy ludzi, żeby przyjeżdżali tutaj, oglądali zabytki, ale przy okazji zobaczyli coś, co ich zaskoczy. Bo my nie jesteśmy zwyczajnym zamkiem – zamiast zamkowych komnat pokazujemy wzornictwo i współczesną architekturę, inną przestrzeń publiczną. Mniej widoczna jest działalność dotycząca transferu wiedzy, technologii, organizacji. Teraz jest ona związana głównie z projektami unijnymi, ale coraz częściej wykonujemy też ekspertyzy rynkowe, badania na zlecenie firm, otoczenia biznesu czy regionów. Odbywa się to jeszcze w niewielkim stopniu, ale już stanowi ważny element dla naszego budżetu, bo przynoszący konkretne pieniądze. Do sfery finansowania trzeba dołożyć kolejną

działalność przedsiębiorczą Zamku: wynajem pomieszczeń, sal konferencyjnych, warsztatowych oraz miejsc obsługi turystów. Na Zamku działają herbaciarnia, kawiarnia, są pokoje gościnne. Byliśmy przez sześć lat jednostką budżetową miasta, wobec czego nie mogliśmy podejmować żadnej działalności gospodarczej, więc tak naprawdę polegało to na stwarzaniu innym, w tym wypadku nowym firmom, okazji do prowadzenia działalności gospodarczej w naszych obiektach i na tworzeniu przychodów przez najem. To następny istotny element naszego budżetu. Kolejny, stosunkowo może mniejszy i nie tak regularny, strumień finansowania to dochody płynące z organizowanych szkoleń dla biznesu czy projektantów. To zróżnicowanie działalności statutowej ma odzwierciedlenie również w zróżnicowaniu źródeł dochodów – i to nam się na razie dobrze udaje.

### **Zespół**

Pracownicy w dużym stopniu działają razem, w zmiennych zespołach zadaniowych. Zespół jest też stosunkowo młody. Mamy bardzo spłaszczoną strukturę. Nie jest hierarchiczna. Są oczywiście kierownicy projektów, ale tak naprawdę nie ma tutaj dystansu, budowania ścian pomiędzy działami. Ludzie żyją razem, wykonują swoje zadania, ale w kontakcie z innymi osobami. Wiedza dotycząca sposobów organizacji i finansowania, prawnego kształtu decyzji dość swobodnie przechodzi od osoby do osoby, od działu do działu. To ma oczywiście plusy i minusy, natomiast powoduje, że pracownik, który realizuje projekt i z pomocą księgowości go rozlicza, jest w stanie go napisać. Potrafi napisać jego kontynuację, bo wie, co z czego wynika. Doświadcza na własnej skórze błędów związanych z niewłaściwym planowaniem i analizuje je.

Wypracowaliśmy model organizacji pracy w biegu, ale wciąż sprawdza się w życiu. Powodem jest to, że mamy dużo projektów z zewnętrznym finansowaniem, musimy więc być i dokładni, i elastyczni. Pracownicy merytoryczni powinni rozumieć budżet swoich projektów. Bywa, że w znacznej części sami go opracowują. Jeżeli sami potrafią skonstruować ten budżet, potrafią go wtedy dopilnować i są bardziej świadomi wydatków. Sami sporządzają umowy i mają elementarną wiedzę o księgowości. Myślę, że pracownik merytoryczny, który nie rozumiałby podstawowych działań matematycznych, na Zamku nie zagrzałby miejsca. Pracownik odpowiada za podejmowane decyzje, za każdym razem wie, że za ten sam tysiąc złotych można zrobić dużo więcej bądź dużo mniej. To jest jego interes, żeby znaleźć takich dostawców usług i takie towary, by móc więcej zrobić. Nie wyobrażam sobie, abyśmy mieli stworzyć odrębny dział organizacyjny zaj-

mujący się częścią administracyjno-logistyczną. Nie żyjemy w takich czasach. Każdy koordynator i pracownik projektu musi mieć świadomość całego procesu, choć oczywiście są sprawy wymagające współpracy ze specjalistami: w dziedzinie prawa, zamówień publicznych itp.

Często się spotykamy, możliwie całą załogą, przeciętnie raz na dwa tygodnie, i to są takie dwu- trzygodzinne spotkania, na których staramy się zobaczyć i podsumować to, co zrobiliśmy, oraz wyznaczyć następne cele i kolejne zmienne zespoły zadaniowe. Wdrażamy system jakości, dwa razy w roku, operując na pewnych wskaźnikach, jesteśmy w stanie zobaczyć z większego dystansu, czy osiągnęliśmy zakładane cele. Sprawdzamy liczbę odwiedzających, oddźwięków medialnych, kliknięć strony internetowej. Ta efektywność na poziomie różnorodnych wskaźników ilościowych jest u nas mierzona i badana, natomiast nie mamy audytu zewnętrznego. Te audyty są prowadzone przy niektórych projektach unijnych i myślę, że szkoda, iż nie ma takich całościowych audytów instytucji. Taki audyt, zwłaszcza systematycznie przeprowadzany, mógłby nas

jeszcze bardzo wiele nauczyć.

Charakteryzuje nas również duża liczba współpracowników z zewnątrz. Nawijujemy coraz lepsze kontakty z cieszynianami, korzystamy z usług coraz bardziej kompetentnych osób związanych z regionem, ale równocześnie z wiedzy osób z bardzo daleka, spoza Polski. Przyjeżdżają do Cieszyna, bo widzą tu miejsce rozpoznawalne, godne zaufania, istotne. Prowadzą szkolenia, z których korzystają cieszynianie, ale również ludzie z Katowic czy z Gdańska. Ponieważ jesteśmy w małym mieście, poza dużymi centrami, więcej osób jest nami zainteresowanych, jeżeli chodzi o podjęcie spora-

dycznej działalności, czasowej współpracy. Natomiast osoby o dużym doświadczeniu rzadko chcą się przeprowadzić do Cieszyna. My musimy się pogodzić z tym, że wyszukujemy młode osoby o potencjale i umiejętnościach, dobrze rokujące po to, żeby im stwarzać szanse zawodowe. Cieszyn jest bardzo dobrym miejscem do takiego zawodowego startu. Całe szczęście, że część tych osób, nawet jeżeli potem wiąże z większymi miastami, do Cieszyna wraca.

### **Ewaluacja w zarządzaniu strategicznym**

Ewaluacja jest oceną zrealizowanych działań opracowaną dla ich doskonalenia, a nie wyłącznie skontrolowania ich poprawności administracyjnej. Obecnie wciąż dominuje ten drugi model, powodując wykazywanie przez instytucje kultury „sukcesów”, a w mniejszym stopniu „nauk”, które wyniosły z udanych bądź nieudanych działań. Instytucje nie uczą się więc wzajemnie od siebie, korzystając z doświadczeń i wymiany efektów ewaluacji. Jak natomiast podkreśla Ewa Gołębiowska, dobrze zaprojektowane działania ewaluacyjne mogą być źródłem danych istotnych do oceny własnej strategii. Wszyscy autorzy wskazują na ogromną dynamikę zmian w kulturze i brak stałych pewników, co i jak robić. Dlatego każde działanie powinno być poddawane ewaluacji, aby zdobywać punkty oparcia dla nowych działań.

Instytucji jest potrzebny dobry, silny trzon, stały zespół i wtedy on może utrzymać tę liczbę satelitów i tę płynną masę dookoła, która oczywiście nas bardzo intensywnie i sensownie zasila, ale to jest zasilanie sporadyczne. Ten trzon, dzięki projektom unijnym, udaje się już tworzyć, wzmacniać, szkolić. Ale za każdym razem to jest walka, i dyrektora, i samych pracowników, żeby przetrwać. Jeżeli to są ludzie zaangażowani przy projektach, które są najczęściej krótkotrwałe, to oni nie mają pewności zatrudnienia. Nie jest łatwo w takiej sytuacji prowadzić normalne życie, wychodzić za mąż czy choćby zaciągać pożyczki. Zamek jest sfeminizowany. Tak się złożyło. Kobiety dobrze się sprawdzają w zarządzaniu kryzysowym. Kobiety dobrze się sprawdzają na stanowiskach, które wymagają dużej elastyczności, dobrej komunikacji. Ale to powoduje również, że mamy przeciętnie 25% osób na urloпах macierzyńskich i wychowawczych bądź w ciąży. W jaki sposób można zarządzać rozwojem karier ludzi tam, gdzie jest tak silna zmienność? To nie jest proste. Zdarza się, że możemy wcześniej poznać przyszłych pracowników, na przykład na stażach absolwenckich, które nas wspomagają dzięki urzędowi pracy. 60% stażystów zostaje na Zamku bądź znajduje pracę w zaprzyjaźnionych firmach. To są ludzie, którzy przez rok nauczyli się ciężko pracować i rozumieją funkcjonowanie Zam-

#### **Innowacyjny i kreatywny zespół. Porównaj z tekstem**

**Mariusza Wróbla:** „Jeśli otaczamy się ludźmi będącymi profesjonalistami w swoich specjalnościach i zarazem pasjonatami dziedzin, którymi się zajmują na co dzień, odpowiedź wydaje się prosta. Autokratyczne podejście do zarządzania w instytucji, w której większość projektów opiera się na pracy twórczej, z reguły kończy się odpływem najlepszych pracowników, co w konsekwencji prowadzi do obniżenia jakości merytorycznej realizowanych projektów. Z kolei podejście demokratyczne sprzyja kreacji, jak również motywacji pracowników do jak najlepszego wywiązywania się z pełnionych funkcji. Demokratyczne podejście sprzyja integracji zespołu i jego utożsamianiu się z instytucją”. Więcej na s. 101.

ku. To, że tak funkcjonujemy, na zasadzie projektowej, sprawia, że ta tkanka organizacyjna, strukturalna jest bardzo zmienna. Trzeba mieć pewną umiejętność do pracy w takich warunkach. Trzeba być przygotowanym do zmiennych zadań, do pracy w różnych grupach. Jeżeli ludzie się sprawdzają, to mają szansę zostać.

Widzimy też potrzebę stworzenia nowej przestrzeni rozwoju działalności Zamku Cieszyn. Przez wiele lat byłam przeciwnikiem powołania stowarzyszenia bądź firmy, ponieważ nawet jeśli chodzi o przestrzeń tak, wydawałoby się, egzotyczną jak design, to już jest chyba w Polsce sześć fundacji i stowarzyszeń promujących nowoczesne wzornictwo. Rzeczywiście, byłoby dobrze taką unikatową działalność Zamku również w jakiś sposób chronić i wzmacniać przez powołanie stowarzyszenia lub firmy. My działamy na bazie majątku miejskiego. Wyodrębnienie chociażby części tego majątku i powołanie spółki



miejskiej wymagałoby jednak dużego konsensusu i spokoju politycznego. Myślę, że będzie taki czas, kiedy będzie można ewentualnie to zaproponować. Na pewno droga prowadzi w kierunku większej samodzielności Zamku, ale to powinno oznaczać także większą samodzielność finansową. Inaczej nie uda nam się utrzymać działalności, jaką prowadzimy, na oczekiwanym poziomie.

### **Zamek jest w Cieszynie**

Zamek Cieszyn charakteryzuje napięcie między lokalnością, lokalnymi wyobrażeniami, lokalnymi potrzebami i skalą działania na poziomie regionalnym i szerszym. Projektujemy własne działania, aby móc skutecznie oddziaływać na rozwój regionu, przy czym oczywiście cały czas dzięki temu promujemy miasto i wspieramy lokalne firmy. Nie dzielimy naszej działalności na lokalną i regionalną. Po pierwsze dlatego, że większość naszych szkoleń związanych z niszowymi działaniami jest otwarta i dobrze przyjmowana przez lokalnych architektów i projektantów, studentów, przedsiębiorców. Po drugie, bardzo ważne jest, żeby walory związane z historią, tradycją Cieszyna były odbierane przez osoby, które tutaj przyjeżdżają z zewnątrz, z zupełnie innych światów. Tylko w ten sposób potencjał zamku jest również zrozumiały. Nie jesteśmy cudzoziemcami. Jesteśmy stąd i im dłużej robimy to, co robimy, tym bardziej widzimy, że nasza działalność również jest wywiedziona z tej ziemi. Największym błędem byłoby, gdybyśmy zaczęli dzielić kulturę na wyższą i niższą, cieszyńską i kosmopolityczną, i tak dla Cieszyna będziemy robić takie rzeczy bardzo tradycyjne, a dla osób z zewnątrz będziemy tacy bardzo nowoczesni. Jest wręcz odwrotnie. Często właśnie Cieszyn potrzebuje nowoczesności, a osoby z zewnątrz potrzebują świadomości tutejszych realiów i rozpoznania tożsamości.

Rozumiemy naszą misję jako transfer, chcemy być ciągle trzy kroki do przodu w dziedzinie, którą się zajmujemy. Problem polega na tym, że nie mamy się do czego odwoływać tu, w Cieszynie, wciąż wiele środowisk nie ma kontaktu z Zamkiem, z jego działalnością i nie ma świadomości sensu jego istnienia. Polacy lubią piosenki, które znają, więc mamy ciągle ten właśnie brak komfortu, że nie mamy się na czym oprzeć ani nie mamy się do czego odwołać, ani nie możemy uspokoić mieszkańców, że taki pomysł na funkcję instytucji publicznej już gdzieś się sprawdził i może przynieść korzyść miastu. Tak można ocenić sytuację w wymiarze ogólnym. W środowisku lokalnym bowiem stworzyliśmy własną społeczność, która nie tylko wie, co się u nas dzieje, ale, powiedziałałabym, regularnie zasila nas swo-

imi pomysłami. To są osoby z różnym wykształceniem, pozycją zawodową, w różnym wieku, zarówno młodzi ludzie czy studenci, jak i starsze osoby, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe. Każdy coś innego tutaj wnosi. To są stali partnerzy zamku. Istotne jest to, że wielokrotnie przychodzą na zamek i trochę chcą się pochwalić tym miejscem. I to pokazuje, że jeżeli nawet nie zjawiają się regularnie, to wiedzą, że coś ciekawego się dzieje, że tam dobrze się chodzi ze znajomymi, jest kawiarnia, herbaciarnia, dobre lody, wystawy. Także to jest istotne. W tym kontekście najważniejsze jest dla nas docieranie do nowych ludzi, zwłaszcza tych nieprzekonanych, którzy wyrażają negatywne opinie bądź brak zainteresowania, głównie z tego powodu, że nie wiedzą, co robimy, bądź powtarzają pewne stereotypy. Ale jeżeli jest coś, co możemy zrobić, by ściągnąć ludzi, którzy mogą tu nigdy więcej nie przyjść, to robimy to.

### **Projektować miasto**

Chcemy mieć większy wpływ na funkcjonowanie miasta – mamy w tym względzie duży potencjał, który można wykorzystać. Właśnie teraz zdaliśmy sobie sprawę, że musimy przedstawić nowej Radzie Miejskiej i nowemu burmistrzowi to, co robimy, jaki jest nasz potencjał, i to, w jaki sposób możemy być wykorzystywani dla poprawy życia mieszkańców, ponieważ to jest nasz wielki ból i zawód, że ta wiedza nie jest brana pod uwagę. Ostatni sukces to doprowadzenie do końca projektu informacji przestrzennej w części Cieszyna i Czeskiego Cieszyna, który był zrealizowany w ramach polsko-czeskiego projektu Revital Park. Projekt, który został zaplanowany jako tabliczki na murze, przekształcił się w rzeczywistości dobry system informacji, czytelny, nowoczesny, dostępny, chroniony przed wandalami, przemyślany. Daje on nam podstawy do optymizmu, ale trzeba pamiętać, że proces przekonywania miasta do nowych rozwiązań musi potrwać. Problemem nie jest nawet niechęć władz do korzystania z proponowanych przez nas rozwiązań, ale na przykład funkcjonowanie systemu zamówień publicznych w Polsce, i nie tylko, bo także w całej Europie. To jest lęk przed zamówieniem, którego kształtu się do końca nie zna. Od kilku lat realizujemy, między innymi przez konferencje i wystawy, misję promocji dobrego projektowania przestrzeni publicznej i mam nadzieję, że w Cieszynie sytuacja też się poprawi, skoro poprawia się w innych miejscach w Polsce. Musimy tylko odejść od patrzenia na projektanta jako na osobę, która nadaje walory estetyczne, wskazywać na projektowanie dostępności, funkcjonalności, bezpieczeństwa czy poczucia tożsamości.

Cieszyn ciągle nie rozumiał swojej szansy stania się modelowym miastem designu ze względu na swoją przyjazną skalę wielkości. Mógłby być idealnym miastem pilotującym, sprawdzającym, testującym różne rozwiązania. Mamy rozpoczętych kilka projektów, może ich realizacja zmieni sytuację. W każdym razie samorządy i samorządowe instytucje z całej Polski przyjeżdżają coraz częściej, nie tylko po podstawową informację czy kontakt z projektantami, bo to jest już znacznie łatwiejsze niż sześć lat temu. Ewidentnie samorządy zaczynają artykułować swoją dalekosiężną politykę związaną z rozwojem na bazie designu. To pokazuje nie tylko, że samorządy coraz częściej postrzegają design jako element, który prowadzi do wyróżnienia się gminy, podniesienia atrakcyjności w oczach mieszkańców i turystów, ale że to jest istotne również dla rozwoju gospodarczego. Kolejne samorządy: Katowice, Bielsko-Biała, Kielce, Poznań, Szczecin, chcą się rozwijać, wykorzystując potencjał tkwiący w projektowaniu.

### **Organizator – trudny, ale ważny partner**

Od samego początku decyzja o powołaniu Zamku była związana z możliwością uzyskania środków inwestycyjnych na rozwiązanie gryzącego miasto problemu, czyli popadającego w ruinę zamku. Jeżeli jest pomysł, który nie powoduje na początku dużych kosztów, tylko ma przynieść na przykład 2 mln euro, to gospodarze miasta mówią, że trzeba próbować. Jeżeli to przynosi pieniądze, to trzeba próbować. I na pewno stosunkowo szybko pojawiła się ambicja, że będziemy robić coś, czego jeszcze nikt inny w Polsce, na poziomie małej gminy, nie robił. Była taka świadomość i była taka ambicja. Kiedy potem Zamek zaczął funkcjonować jako regionalne centrum designu, burmistrzowie po prostu wiedzieli, że to daje miastu dobrą reklamę i jakąś nową rozpoznawalność. Ale w dalszym ciągu nie mogę powiedzieć, żeby miasto korzystało z naszej wiedzy tak, jak byśmy tego oczekiwali i chcieli. To jest raczej takie zadowolenie, że dobrze promujemy miasto i jesteśmy miejscem ciekawym i odwiedzanym przez młodzież. Zawsze młodzież (zagospodarowanie jej czasu sensownymi działaniami) jest jakimś problemem dla miasta, wobec czego przynajmniej w Cieszynie się akcentuje, że to jest miejsce przez nią lubiane. I dobrze, że młodzi ludzie tu przychodzą, bo nie zawsze chcą przychodzić do domu kultury czy do teatru. Jesteśmy takim miejscem, które ściąga również uczelnie, i to też jest z zadowoleniem odnotowywane. Ciągle jednak nie jesteśmy postrzegani jako partner, doradca, nawet tylko jako most, pas transmisyjny. Ciągle nie jesteśmy postrzegani jako instytucja, która może pomóc poprawić standard na przykład publicznych usług, jakość miejsc publicznych. My-

śle, że jest to prosty psychologiczny problem. Posłużę się analogią z dziedziny biznesu, aby to wyjaśnić. Firma o mocnej pozycji, dobrze się rozwijająca, dobrze widziana na rynku, działająca z sukcesem, obdarzona medalami postanawia pracować z projektantami. Chce, żeby pomogli zaprojektować opakowanie jednego z nowych produktów. Doświadczeni projektanci przychodzą i mówią: „No dobrze. Możemy zrobić opakowanie, ale tak naprawdę to trzeba zrobić więcej niż opakowanie, trzeba poprawić logo, całą identyfikację, chętnie zrobilibyśmy to, to i to”. Taka jest tak naprawdę etyka tego zawodu, że oni nie są tylko od dziurki od guzika, tylko patrzą na całość. Właściciel, który był najpierw bardzo entuzjastycznie do tej współpracy nastawiony, nagle z oburzeniem stwierdza: „To nie może być tak, że projektanci przychodzą do mnie i mówią, że oni wiedzą lepiej. Przecież to ja jestem właścicielem tej firmy. Ja tu całe życie na nią pracuję, a oni mówią, że wiedzą lepiej”. Współpraca z projektantem często ujawnia problemy z komunikacją, zaufaniem, otwartością na zmianę. W przypadku tego właściciela firmy okazało się, że to głównie on projektował to, co potem niebacznie skrytykowali, chociaż bardzo politycznym językiem, projektanci. Nie chcemy w mieście mówić (i właściwie robimy wszystko, żeby tak nie postępować, bo nie tędy droga), że my byśmy to lepiej zrobili, że wiemy, jak można by to zrobić lepiej. Mamy kompetencje, aby proponować nowe, innowacyjne rozwiązania, ale po drugiej stronie powinna być chęć współpracy. Być może też eksperymentowania, bo nie ma szybkich dróg do zbawienia, wciąż na nowo trzeba próbować rozwiązywać kolejne problemy. Ogólnie wszyscy bardzo lubią *status quo*, oczywiście dopóki się to wszystko kręci, do momentu generalnego krachu większość ludzi nie ma ochoty na zmiany. A może my czasami bierzemy zbyt ambitne wzory, za duży rozmach, wobec czego w małym w końcu i tradycyjnym mieście rośnie obawa przed zmianą. I kolejny problem: w jaki sposób zmieniać, nie krytykując, w jaki sposób doradzać zmianę, nie stając się, nawet na poziomie podświadomości, tak naprawdę wrogiem, „bo lepsze wrogiem dobrze”? To mogą być silne mentalne szablony, zwłaszcza w miastach okopanych w swojej tradycyjności. To również kwestie związane z tradycyjnym rozumieniem obszarów odpowiedzialności: Zamek ma robić wystawy, teatr przedstawienia, a urząd ma rządzić. Nie ma wciąż chęci, aby wspólnie uczyć się od siebie i wzajemnie korzystać ze swoich kompetencji. To się bardzo powoli zmienia. Decydenci widzą raczej to, że Zamek ściąga pieniądze unijne, niż że Zamek może pomóc rozwiązać konkretne problemy. Niestety, większość instytucji kultury funkcjonuje w jakiejś politycznej próżni. Jeżeli nie wiemy, czego się od nas oczekuje (bowiem często decydenci nie

potrafią określić roli kultury), to często nie możemy tego wypełnić. Sama możliwość sformułowania takich oczekiwań już byłaby czymś ożywczym. Często mieszkańcy pytają, jakie są realne korzyści z funkcjonowania Zamku. Możemy wtedy wskazywać różne efekty, ale rozpraszają się one na wielu polach. Mieszkańcy zwykle patrzą bardzo konkretnie. Zamek funkcjonuje sześć lat i w dodatku nie ma tak jasnego statusu, jak teatr czy kino lub przedszkole. Każdy wie, po co jest przedszkole, ale nie każdy musi wiedzieć, po co jest Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości. Dopóki będzie jakaś dziura w chodniku, to zawsze będą uważali, że lepiej, by miasto załatało dziury w chodniku czy jezdni, niż finansowało to „nie wiadomo co”. Potrzeba czegoś więcej niż postrzegania Zamku jako ładnej, różowej wizytówki miasta. I my ciągle jakoś nie umiemy poza tę różową wizytówkę wyjść, ale jest jakieś nowe otwarcie, więc zobaczymy. Wizerunek i znaczenie instytucji powstają z wielu nakładających się obrazów: tego, który proponuje Zamek, i tego, który kreują lokalni decydenci. A dla nich to wciąż przede wszystkim opiekun wzgórza zamkowego absorbujący środki unijne.

### **Zarządzanie kryzysowe**

Wiele problemów pochłania znaczną ilość sił i czasu, które musimy poświęcać na zabezpieczenie podstawowych potrzeb, podstawowego trzonu naszej działalności. Rozpoczynając nowe przedsięwzięcie, za każdym razem uruchamiamy całą determinację, całą kombinację niewielkich środków, niewielkiej załogi, żeby coś się udało zrobić na odpowiednim poziomie. Myślę, że to jest właśnie nasz problem – przeładowanie aktywnością. Ta determinacja, konsekwencja, samozaparcie powodują, że jedne, drugie władze mają komfort, bo wiedzą, że my i tak to zrobimy. Być może trzeba... nie zrobić. Może to jest właśnie ta droga. Bo teraz jesteśmy lokalną instytucją, która robi szereg zadań na różnych poziomach, lokalnych, regionalnych, narodowych, zadań niemających zapewnianego stałego, pewnego finansowania. Realizujemy najważniejsze z nich bez względu na to, czy mamy wystarczające finansowe zaplecze. To jest być może właśnie błąd. Paradoksalnie, jesteśmy szczególnie poszkodowani przez projekty unijne. One nas oczywiście uczą dyscypliny, planowania, odpowiedzialności, ewaluacji. To jest fantastyczne, ale jeżeli projekty, które mają się zaczynać na przykład w kwietniu, mają podpisaną umowę w październiku, a kończymy je w marcu, to jak można nimi zarządzać? Problem jest taki, że nieustannie mamy czerwone światło. Prawdopodobnie na 365 dni w roku 300 to jest zarządzanie kryzysowe. To jest nienormalne.

## Strategia i manewry

Bardzo często jest tak, że stawiamy przed sobą zbyt dużo celów. Dla nas najważniejsze jest, by projekty, które robimy, w maksymalny sposób pokazywały projektowanie jako narzędzie budujące nową jakość. To ogromne wyzwanie organizacyjne i koncepcyjne. Trzeba pamiętać, że jesteśmy specyficzną instytucją kultury. Obecnie większość pracowników merytorycznych to pracownicy z projektów. Można powiedzieć, że nie byłoby działań w zakresie transferu technologii i rewitalizacji, a zwłaszcza wzornictwa, gdyby nie projekty. Nie byłoby pokrycia w etatach. Projekty to dla nas być albo nie być. Projekty pozwalają nam również na to, żeby zapraszać lepszych ekspertów, prowadzić lepsze szkolenia, trochę lepiej zapłacić ludziom, utrzymać się w sieci. Projekty to jednak również ryzyko rozproszenia, prowadzenia działań, na które są pieniądze, a nie tych, które są istotne. Kilka lat temu byłam przekonana, że mamy dojść do tego etapu: przekształcenia w ośrodek badań. Owszem, może nie do końca wiedziałam, jakie będą to drogi formalne, ale wiedziałam, że powinniśmy dojść do strefy nauki i do badań, bo to jest niezwykle potrzebne. Wiedziałam, że potrzebujemy silniejszego statusu prawnego. To też udało się zrobić. Wiedziałam, że siłą Zamku powinno być to splecenie historii, tradycji, tożsamości z wzornictwem i nowoczesnymi technologiami, z wychyleniem w kierunku usług publicznych. To jest to, co robiliśmy od kilku lat. Tego nikt w Polsce nie robił w tak szerokim zakresie. Jeżeli większość osób pracuje dzięki czasowym projektom, to brakuje tak naprawdę możliwości stworzenia silnego, odpowiedniego do zadań trzonu osób związanych ze statutową działalnością Zamku. To, co robimy, to jest tak naprawdę absurd. Ta liczba przedsięwzięć, wystaw, szkoleń bez kuratorów, bez zatrudnionych na miejscu fachowców powoduje, że choćbym siedziała tutaj 24 godziny na dobę, to i tak nie zrobię tego, co niezbędne, zwłaszcza że przecież dodatkowo zarządzam kryzysem. Wciąż mam nadzieję, że za rok, dwa coś się zmieni. Co roku to się powtarza...

W życiu najczęściej nie mamy rozwiązań idealnych, tylko możliwe. Te, które są możliwe, musimy pokochać za to, że są. Jesteśmy miejscem, gdzie zaczynają swoją pracę młodzi ludzie, utalentowani, z dużym potencjałem, i bywa tak, że po kilku latach od nas odchodzą, po prostu do lepszych miejsc. W danym momencie życiowym są takie a nie inne decyzje. To są osoby, które na przykład wyjechały do Londynu czy do Warszawy. Bywa tak, że ludzie z Warszawy potem do nas wracają. Jesteśmy miejscem, które powoli stabilizuje i buduje tę załogę. Ludzie zdobywają doświadczenie, ale również podejmują kolejne studia podyplomowe. I w ten sposób, metodą organicznego rozwoju, dochodzimy do zwiększenia kwalifikacji tej grupy, któ-

ra mamy. Mamy około setki osób, ekspertów, stałych współpracowników Zamku, ale oni tak naprawdę funkcjonują w całej Polsce. Pomagają nam także znajdować kolejne osoby, kolejne firmy i organizacje, z którymi zaczynamy współpracować.

## Zakończenie

Czasami jako dyrektor instytucji mam wrażenie, że zarządzam kryzysem, że zarządzam chaosem, natomiast to jest właśnie między innymi zarząd-

zanie innowacyjną organizacją. Najbardziej zdumiewające jest to, że poruszamy się we właściwym kierunku. Ten system przypomina jazdę samochodem: czasami jedziemy autostradą, a czasami bocznymi uliczkami, ale kierunek jest utrzymany, nawet jeżeli są spowolnienia i trzeba się przesiąść do innego samochodu. Z roku na rok mamy coraz więcej uczestników warsztatów i konferencji. Coraz częściej się okazuje, że trzeba donieść składane krzesła, bo nie ma już wolnych miejsc.

### Strategia wyłaniająca się

Ewa Gołębiowska wskazuje na wagę analizy strategii

„wstecz”. Jest to jedna z metod kontrolowania przez liderów kierunków rozwoju (zmian) instytucji i zabezpieczania się przed dryfem rozwojowym. Mając doświadczenie przebytej drogi, znajomość meandrów zmian i korygowania planów, można lepiej zrozumieć zarządzanie strategiczne jako praktykę oraz tworzyć bardziej racjonalne scenariusze przyszłych działań. Z tego powodu niezwykle istotne dla instytucji kultury jest analizowanie „wyłaniania się” się szans rozwojowych oraz dyskusja na ich temat w zespole. Działając w ten sposób, można praktycznie (opierając się na praktycznych doświadczeniach) budować potencjał strategiczny instytucji.

## Podstawowe pojęcia

- **Trwałe partnerstwa i satelity** – instytucja kultury wiele projektów realizuje (lub może realizować) poprzez udział w partnerstwach i sieciach współpracy (szczególną rolę odgrywają projekty europejskie). Ważne jest, aby planować, w jaki sposób zapewnić trwałość tych relacji, które są najważniejsze dla rozwoju instytucji, oraz jak kształtować kontakty z potencjalnymi partnerami dla ograniczonych w czasie projektów współpracy. Projekty realizowane w partnerstwach są najlepszą metodą uczenia się i podpatrywania dobrych praktyk u innych, jak również metodą budowania znaczenia instytucji kultury w tworzeniu europejskiej polityki kultury.
- **Design jako narzędzie społecznej zmiany** – ważną sferą działań instytucji kultury jest wykorzystywanie „narzędzi” z obszaru szeroko rozumianej kultury (design, teatr, fotografia, badania społeczne, dziedzictwo kultury itp.) do działań podnoszących jakość życia czy warunki rozwoju gospodarczo-społecznego. Design, jako działalność innowacyjna i kreatywna, odnosząca się do „ulepszania” codziennego życia, może służyć

promocji kultury jako przestrzeni zmiany społecznej i rozwoju gospodarczego.

- **Praca metodą projektu** – jest to metoda zarządzania instytucją kultury przynosząca wiele zysków (czas, wykorzystywanie kompetencji, kontrola budżetu, elastyczność), wymaga jednak dużych umiejętności zespołu i lidera związanych z koordynacją pracy i planowaniem krótkookresowym. Stałe struktury dla instytucji mogą być budowane w formie zespołów kompetencyjnych bądź obszarowych. Realizując projekty, zespoły te wchodzi w współpracę z innymi zespołami wewnątrz instytucji bądź na zewnątrz. Poszczególni pracownicy poświęcają swój czas na pracę nad różnymi projektami, często realizowanymi jednocześnie. Dzięki temu są w stanie poznać różne aspekty działalności instytucji. Z organizacją pracy instytucji metodą projektu łączy się ryzyko przeciążenia pracowników nadmiarem obowiązków (co może przynieść niekorzystne skutki dla jakości każdego z wykonywanych projektów), braku zrozumienia relacji między projektami i brak jasności co do związku poszczególnych projektów z misją i tożsamością instytucji.

#### **Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze**

- Jak wyznaczać cele i kierunki rozwoju nietypowych i nowatorskich instytucji?
- Jak badać słuszność (efektywność, zasadność) wybranych działań?
- Jak codziennie godzić lokalną, tradycyjną rzeczywistość małego miasta z otwartą i innowacyjną naturą designu?

**Ewa Gołębiowska** – pomysłodawczyni, a od 2005 roku dyrektor Zamku Cieszyna (do 31 grudnia 2010 roku Śląskiego Zamku Sztuki i Przedsiębiorczości w Cieszynie), jedyne – jak dotąd – regionalne centrum designu w Polsce. W latach 2005–2007 koordynowała realizację projektu „Śląska Sieć na Rzecz Wzornictwa”, pierwszego kompleksowego programu promocji i wdrażania designu w Polsce. Projekt, uważany za najlepszy wzór wdrażania regionalnych strategii innowacji, przyniósł widoczną poprawę w wykorzystaniu designu przez przedsiębiorców i samorządy nie tylko na Śląsku. Został wyróżniony w konkursach Ministerstwa Rozwoju Regionalnego: „Najlepsza Inwestycja w Człowieka”, „Polska Pięknieje – 7 Cudów Unijnych Funduszy”, oraz Polskiej Agencji Rozwoju Regionalnego „Lider Wdrażania Regionalnych Strategii Innowacji”. Jest koordynatorem projektów „Regionalna Sieć Promocji i Transferu Technologii” (2005–2007 oraz 2009–2011) i „Revita Silesia” (2009–2011).



# Dialog strategiczny w instytucji kultury Przykład: Wawel i przewodnicy

Wybujała fantazja przewodników, niejednokrotnie mijających się z prawdą historyczną, zawsze była problemem Wawelu. Zamiast korzystać z ogromnej liczby anegdot historycznych, niektórzy z nich z tajemniczych powodów wolą je wymyślać sami. Notowano wypowiedzi przewodników, pokazywano im błędy, a w skrajnych przypadkach zakazywano wstępu do muzeum. Jednostką odpowiedzialną za sposób udostępnienia zbiorów jest Dział Oświatowy z Kierownikiem Zamku na czele. To tam skupiona była działalność związana z podniesieniem jakości usług przewodników. W czasie stanu wojennego wszyscy pracownicy merytoryczni ze wszystkich działów wtedy Państwowych Zbiorów Sztuki na Wawelu otrzymali obowiązek pilnowania ekspozycji. Teraz już nie tylko Dział Oświatowy, ale także inne działy merytoryczne usłyszały opowieści zapierające dech w piersiach. Ta pozorna strata czasu sprawiła, że problem jednego działu stał się problemem całej instytucji. Sytuacja wymagała decyzji strategicznych. Problem Działu Oświatowego stał się problemem wszystkich. Sprawa wymagała błyskawicznej reakcji. Problem jednak polegał na tym, że przewodnicy w żaden sposób nie byli organizacyjnie ani merytorycznie związani z Państwowymi Zbiorami Sztuki na Wawelu. Należeli oni, jak powiedzielibyśmy w żargonie zarządzania, do zewnętrznych grup interesów czy interesariuszy. Nad jakością pracy przewodników zawsze czuwało w Krakowie wiele instytucji: jeszcze przed wojną Polskie Towarzystwo Tatrzańskie i Polskie Towarzystwo Krajoznawcze przekształcone po wojnie w PTTK. Wiele instytucji prowadzi kursy przewodników, a egzaminy są dziś organizowane przez Urząd Marszałkowski. Jak widać, to wszystko nie wystarcza i nie zawsze przewodnicy mają odpowiednie kompetencje. Teraz, kiedy sprawa przewodników stała się kwestią strategiczną, Kierownik Zamku Bożena Meissner otrzymała wsparcie całej instytucji. Jeszcze bardziej intensywnie prowadzono szkolenia i kursy dla przewodników. Po pro-

stu należało ich oprowadzić po ekspozycji i pokazać, że anegdota historyczna jest nie mniej ciekawa od zmyślanych historii. Za kursami poszły kolejne działania – opracowania historyczne i coś, co było operacją najbardziej delikatną: wprowadzenie egzaminów uprawniających przewodników do oprowadzania wycieczek po Wawelu. Jako że Zamek jest jedną z atrakcji, które niewielu turystów odwiedzających Kraków omija, mało który przewodnik mógł sobie pozwolić na zignorowanie jego wymagań. Istotny jest fakt, że całe przedsięwzięcie nie miało charakteru silnie restrykcyjnego. Zakaz wstępu do muzeum otrzymali tylko ci nieliczni przewodnicy, którzy mimo upomnień kontynuowali swój proceder, niejednokrotnie oszukując turystów. Instytucja, która potem zmieniła nazwę na Zamek Królewski na Wawelu, przede wszystkim zaoferowała swoją pomoc merytoryczną, a egzaminy nastąpiły dopiero po kilku latach. Na koniec, w 1995 roku, powstało Stowarzyszenie Oświatowe „Zamek Królewski w Krakowie”, które przejęło zarządzanie usługami przewodnickimi na Wawelu. Ciekawe jest, że Stowarzyszenie zaczęło włączać się ze swoim doświadczeniem wawelskim w działalność innych instytucji kształcących przewodników po Krakowie i dziś oferuje kursy na przewodników po całym Krakowie i okolicach. W ten sposób wysoka jakość działań w jednym miejscu przeniosła się na całe miasto. Historia relacji między Wawelem jako instytucją kultury a przewodnikami może być dla innych instytucji wzorcem prowadzenia dialogu strategicznego z zewnętrznymi interesariuszami.

Po pierwsze, rozpoczęto od wnikliwej diagnozy sytuacji, Dział Oświatowy systematycznie notował wszystkie błędy przewodników i był przygotowany do działań. Po drugie, przeanalizowano cele instytucji i danej grupy interesów. Okazało się, że od początku są one sprzeczne. Przewodnicy chcieli otrzymywać napiwki za ciekawe oprowadzanie, mimo iż Zamek wydawał im się raczej nudny. Poznano więc mentalność przewodników, ich sposób patrzenia na Wawel. Po trzecie, praca nie zaczęła się od zmian instytucjonalnych, ale właśnie od zmiany mentalności – i to także powinien być dla nas wzorzec do naśladowania. Po czwarte, powstanie Stowarzyszenia, a więc zinstytucjonalizowanie zaistniałych zmian, było ostatnim akcentem, który okazał się zgodny z naturalną kolejną rzeczy. Wawel musiał mieć jako partnera instytucję, z którą mógłby współpracować. Po piąte, istotne, że ta relacja trwa nadal i ciągle jest podejmowana na nowo. Po szóste, niektórzy pracownicy Wawelu, w tym inicjatorka tych działań pani Bożena Meissner, po odejściu na emeryturę związali się ze Stowarzyszeniem, co usprawniło komunikację z Zamkiem i podniosło wartość merytoryczną działań Stowarzyszenia. Cały czas istnieje spójność celów obu instytucji. Właśnie sześć

elementów dialogu organizacyjnego: diagnoza, ustalenie celów, zmiana mentalności, instytucjonalizacja relacji, podtrzymywanie relacji oraz komunikacja, będzie przedmiotem rozważań w tym rozdziale.

### **Diagnoza**

Do dialogu strategicznego, jak do każdego, są potrzebne dwie strony. Dlatego diagnoza sytuacji musi dotyczyć zarówno interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Posłużę się tutaj przykładem, który pokaże, co się dzieje, jeśli tak się nie stanie. W jednym z polskich teatrów muzycznych przeprowadzono badania zadowolenia klientów, w tym wypadku widzów przedstawień. W trakcie badań okazało się, że widzowie skarżą się na zbyt krótkie przerwy oraz zbyt słabo i powoli działające bufety. W rezultacie wielu czekało przez całą przerwę w kolejce, a spora część nie doczekała się na kawę, którą chciała wypić. Sprawa wydawała się prosta. Należało wydłużyć przerwy, zwiększyć asortyment i poprawić obsługę bufetów. Rozwiązanie to było w interesie widzów i samego teatru, który dzięki większej sprzedaży mógł zdobyć dodatkowe fundusze. Niestety, rozwiązanie to zupełnie nie przypadło do gustu aktorom i obsłudze teatru, gdyż oznaczało dla nich dodatkowe godziny pracy i jeszcze późniejsze wracanie do domów, co i tak jest problemem w życiu rodzinnym pracowników teatru. Propozycja została więc zablokowana i nie wprowadzono jej w życie. To, czego zabrakło, to diagnoza nie tylko opinii widzów, ale także wcześniej opinii samych pracowników. Obie strony miały swoje racje i racje te należało uzgodnić. Pytanie brzmi: jak prowadzić takie badania w dużej instytucji kultury, zatrudniającej niejednokrotnie osoby o różnym wykształceniu, począwszy od stolarzy, a na drogo opłacanych aktorach skończywszy?

### **Zespół**

Metodą, jaką polecam w takiej sytuacji, jest uruchomienie wewnątrz instytucji zespołu diagnostycznego, który pod kierunkiem moderatora zewnętrznego odpowie na podstawowe pytania związane z działaniem instytucji. W zespole takim powinni się znaleźć przedstawiciele wszystkich wewnętrznych grup interesów, a więc pracowników merytorycznych, technicznych i administracji. Każdy z przedstawicieli powinien się czuć odpowiedzialny za przekazywanie informacji dotyczących pracy zespołu w swoim środowisku. Wskazane jest, aby w zespole znalazły się także osoby z zewnątrz, osoby o szerokich horyzontach, które mają doświadczenie z innych miejsc i wiedzą, jak tego typu instytucje funkcjonują na

świecie. Po zapoznaniu się ze specyfiką pracy i tego rodzaju diagnozy zespół zaczyna opracowywać swoje podstawowe narzędzie pracy – kwestionariusz.

### Mapowanie ideału

Praca nad narzędziem diagnostycznym zaczyna się od prostej czynności zebrania się i wypisania na karteczkach wszystkich cech idealnej instytucji, o jaką nam chodzi. Karteczki przyklejamy do kilku arkuszy szarego papieru umocowanego na ścianie. Po wypisaniu około stu pięćdziesięciu takich cech na stu pięćdziesięciu karteczkach należy usunąć te, które się powtarzają, a następnie pokategoryzować cechy według znanych wszystkim kryteriów. Mogą to być takie kategorie, jak: Wizja, Strategie, Relacje wewnętrzne, Relacje zewnętrzne, Systemy zarządzania itd. Innymi słowy, budujemy mapę: „idealny teatr”, „idealny chór”, „idealne muzeum” czy „idealna biblioteka”. Ludzie lubią marzyć, ale tym razem chodzi o to, aby te marzenia z sobą uzgodnić. Dlatego po skategoryzowaniu należy zbudować wspólny model, złożony ze zdań opisujących idealną instytucję. Jeśli zdania te zapiszemy jedno pod drugim w jednej kolumnie, a w pozostałych kolumnach wpisujemy komentarze, wypracujemy roboczą diagnozę. Liczebność poszczególnych odpowiedzi pokaże nam odległość, w jakiej nasza instytucja jest od ideału. Zebrane wyniki powinny jednak być zinterpretowane przez zespół diagnostyczny, który nada im odpowiednie znaczenie. Analogicznie może przebiegać diagnoza opinii różnego rodzaju interesariuszy o naszej instytucji. Zespół musi być jednak powołany z osób spoza instytucji. Im bardziej zastróżona i znana jest dana instytucja kultury, tym łatwiej będzie zaprosić do zespołu przedstawicieli środowiska. Znam pewne wydawnictwo, które co miesiąc zaprasza do siebie swoją „radę konsultacyjną” na komentowanie książek i tytułów, jakie zamierza wydać. Od czasu do czasu na spotkanie zapraszany jest jakiś autor, co sprawia, że przynależność do rady niesie pewne korzyści, choć nie są one materialne. Uczestnicy rady czują, że mają realny wpływ na działanie wydawnictwa. Wydawnictwo ma również pewność, że nie wyda książki, która spotka się z negatywnym przyjęciem czytelników. Rada liczy ponad sto osób, na comiesięcznym spotkaniu pojawia się około dwudziestu, im ciekawsze tematy i goście, tym większa szansa na wyższą frekwencję. W przypadku budowy wizji idealnej instytucji i opisanie jej w trakcie warsztatów z mapowaniem potrzeba osób, które bardziej zaangażują się w nasz projekt. Oczywiście, technik diagnostycznych jest dużo więcej<sup>1</sup>. Istotne jest tu, by zadbać o sprawnego moderatora dyskusji.

**1** Inne techniki diagnostyczne znajdzie czytelnik w pracy: R. Stocki, *Patologie organizacyjne. Diagnoza i interwencja*, Kraków 2005.

## Cele

Zapewne już na etapie uzgadniania wymarzonego obrazu organizacji mogą się ujawnić różnice zdań, które będą wynikać z wyznawanych wartości bądź odmiennie rozumianych celów. Różnice między ludźmi muszą się pojawić ze względu na różnorodność sytuacji życiowych osób biorących udział w warsztatach. Inne cele przyświecają studentowi pozostającemu na utrzymaniu rodziców, inne komuś, kto wchodzi w życie zawodowe i rodzinne, a jeszcze inne cele będzie miał ktoś, kogo sytuacja zawodowa i rodzinna jest ustabilizowana. Inne punkty widzenia będą też miały osoby doraźnie związane z instytucją kultury, a inne ci, dla których ta instytucja jest pierwszym źródłem utrzymania. Na dodatek w takim procesie tworzenia zwykle biorą udział wybitne osobowości, które mają swoją wizję działania danej organizacji kultury i niekoniecznie potrafią do tej wizji przekonać innych. Nic więc dziwnego, że rozmowa o celach i wartościach w instytucji związanej z kulturą bywa dużo trudniejsza niż na przykład w biznesie, gdzie jednak kryteria ekonomiczne redukują wiele sporów. Instytucja kultury ma zmieniać nas i nasze postrzeganie świata, nie może więc wyłącznie schlebiać naszym obecnym gustom. Kwestionując je jednak, od razu naraża się na czyjeś niezadowolenie – czy to zespołu, czy zewnętrznych odbiorców. Istnieją cele i różnice w wartościach, które w czasem ulegają wzajemnym korektom. Są jednak i takie, które nie mogą być pogodzone. Musi wtedy dojść do podziału instytucji lub odejścia z niej niektórych osób. Nie każdy konflikt i dezintegracja mają charakter pozytywny. Są konflikty, które praktycznie unicestwiają instytucje.

Jeśli szukać najbardziej naturalnego sposobu pogodzenia różnych stron, to byłoby to znalezienie osoby, która stanie się swoistym trybunem ludowym. Osoby takie przede wszystkim pociągają innych nie tyle swoimi poglądami i wizjami, ile swoim życiem, spójnym z głoszonymi poglądami. Drugą ich ważną cechą jest przychylność i pozytywny stosunek do innych, bez względu na różnice. Zwykle oznacza to umiejętność słuchania i skromność. Osoby te są najczęściej trudne do rozpoznania w otoczeniu. Niejednokrotnie nie podpisują się pod swoimi pomysłami, gdyż bardziej zależy im na tym, aby pomysły były zrealizowane, niż aby były przez nie sygnowane. Z takimi ludźmi w zespole cele zaczynają być skutecznie uzgadniane. Jeśli ich nie ma, nie ma wyjścia – ci, którzy są, muszą się takimi osobami stać. Prawdziwa zmiana w świecie zaczyna się bowiem od zmiany konkretnych ludzi, a sukces zewnętrzny musi być poprzedzony sukcesem wewnętrznym.

Bywa, że kierownictwo instytucji lub któraś z silnych grup interesów preferuje rozwiązanie niezaakceptowane i nieprzyjęte przez wszystkich. Szybko się okazuje, że kończy się to fiaskiem. Życie okrutnie weryfikuje złe obrane cele oraz złe pomysły i złe rozwiązania. Jest to tylko kwestia czasu. Są jednak różnice, które dosyć łatwo mogą zostać zniwelowane. To im jest poświęcony kolejny podrozdział.

## Zmiana mentalności

### Mentalność pracowników instytucji kultury

Obserwując rozwój cywilizacyjny w ciągu dziejów, Eugeniusz Kwiatkowski doszedł do bardzo ciekawego wniosku<sup>2</sup>. Okazuje się, że rozwijały się te państwa i narody, w których było proporcjonalnie więcej osób rozumiejących zasady i mechanizmy rządzące światem niż osób naiwnych lub ignorantów. Nie popełnimy większej pomyłki, jeśli to samo prawo zastosujemy do życia organizacji. Dobrym pracownikiem jest ten, kto myśli tak jak menedżer. Tylko wtedy jest on w stanie wziąć odpowiedzialność za całą instytucję. Z tego też powodu, bez względu na formę zatrudnienia, wszyscy związani z daną instytucją kultury powinni być informowani o tym, co się dzieje zarówno w samej instytucji, jak i w jej otoczeniu. Niestety, nie wystarczy już wysłać e-mail lub comiesięczny newsletter, którego nikt nie przeczyta. Informacje muszą być podawane w taki sposób, aby każdy czytający widział ich wpływ na własne życie. Nie wystarczy więc poinformować, że sejm właśnie uchwalił kolejną ustawę dotyczącą instytucji kultury, ale trzeba pokazać, jak ta ustawa i jej zapisy wpłyną na codzienne życie naszej instytucji. Co najmniej raz w miesiącu powinny się odbywać spotkania całego zespołu, na których byłyby omawiane bieżące sprawy instytucji, przedstawiani nowi pracownicy, prezentowane nowe lub zrealizowane projekty. Sposobem na uatrakcyjnienie tych spotkań i zapewnienie większej frekwencji jest zapraszanie na każde z nich jakiejś ciekawej osoby, która weźmie udział w dyskusji. Najlepiej jeśli będzie to niespodzianka, gdyż wtedy po pewnym czasie mamy zapewnioną frekwencję także na spotkaniach bez niespodzianek.

Obok tych regularnych sposobów dostarczania bieżących informacji konieczne jest także cykliczne kształcenie, które powinien przechodzić każdy pracownik. Nie chodzi jednak o kształcenie typu kurs BHP, lecz o rozłożony na kilka miesięcy lub nawet lat kurs podstaw wiedzy o danej instytucji kultury. Uczestnictwo w nim powinno być obowiązkiem każdego pracownika. Kurs taki powinien obejmować historię danej instytucji, aspekty prawny, finansowy i organizacyjny jej funkcjonowania,

<sup>2</sup> E. Kwiatkowski, *Zarys dziejów gospodarczych świata*, Warszawa 1947.

aspekty merytoryczne, sposoby funkcjonowania podobnych instytucji w innych krajach i w innych miejscach w Polsce, a nade wszystko sprawy promocji kultury i mechanizmy działania mediów. Jeśli to możliwe, korzystne jest w ramach kursu odwiedzanie innych podobnych miejsc lub zespołów.

### **Mentalność odbiorcy i sponsora**

Wiele instytucji, takich jak biblioteki, filharmonie, muzea czy teatry, buduje specjalne programy dla szkół, aby kształtować swoich przyszłych odbiorców. Mimo wysiłków i nakładów wydaje się, że działania te nie odnoszą należnego skutku. Powodem może tu być przemożny wpływ telewizji jako atrakcyjnego źródła rozrywki, któremu bardzo trudno się przeciwstawić. Jest tylko jedna instytucja, która obecnie zagraża telewizji – Internet, a zwłaszcza portal YouTube. YouTube kieruje się jednak swoimi prawami, odmiennymi od tradycyjnego marketingu. Jedną z najskuteczniejszych form promocji są tzw. virale, czyli filmy tak ciekawe i atrakcyjne, że ludzie sami je sobie przesyłają. Do takich viralów, które zdobyły ostatnio powodzenie, należy z pewnością *Alleluja* z oratorium *Mesjasz* Haendla, wykonane w barze przez Niagara Choir pod dyrekcją Roberta Coopera<sup>3</sup>. Wprawdzie występ w barze oglądnięto zaledwie kilkadziesiąt osób, ale film na YouTube zobaczyło, do momentu pisania tego tekstu, ponad 27,5 mln osób na całym świecie, które zainteresowane występem nie tylko odwiedzają stronę sponsora tego wydarzenia, ale także stronę internetową samego chóru.

Ciągle w powijakach jest także komunikowanie się instytucji kultury z potencjalnymi sponsorami. Ciągłe mamy do czynienia z tradycyjnymi formami poszukiwania sponsorów przedsięwzięć kulturalnych. Tak jak osoby związane z instytucją, także odbiorcy i sponsorzy powinni wiedzieć, czym żyje dana instytucja. Problem polega na dotarciu do potencjalnych odbiorców. To jednak wymaga wewnątrz organizacji rozwinięcia różnych funkcji pomocniczych i zwykłego docenienia osób, które nie zajmują się stroną merytoryczną, ale marketingiem, promocją, budowaniem reputacji, fundraisingiem. W przedsięwzięciach komercyjnych często koszty promocji, reklamy i marketingu wielokrotnie przekraczają koszty wyprodukowania samego produktu. Jeśli prawdziwa kultura ma zaistnieć w naszym otoczeniu, musi dysponować podobnymi środkami, gdyż w przeciwnym razie komercyjna reklama, uchodząca za sztukę i pozorującą sztukę, zawsze będzie wygrywać. Tutaj jednak napotykamy opór samych twórców kultury. Ciężko jest im zaakceptować budżet promocyjny przekraczający

**3** Zob. film na kanale  
YouTube.com,  
[www.youtube.com/  
watch?v=SXh7JR9oKVE](http://www.youtube.com/watch?v=SXh7JR9oKVE).

budżet wynagrodzeń wykonawców czy twórców. Wygrywa przekonanie, że prawdziwa sztuka sama się obroni. Niestety, zbyt wiele przykładów pokazuje, że kultura też potrzebuje specjalistycznych działań i procesów pomocniczych, które wcale się z nią nie kojarzą.

### **Instytucjonalizacja**

Istnieje obecnie trend, aby nie sponsorować instytucji, ale projekty *ad hoc* związane z kulturą. Ma to podnieść jakość oraz zmniejszyć koszty administracyjne. Zjawisko to przybrało szczególnie duże rozmiary w związku z funduszami unijnymi, które od kilku lat są dostępne w Polsce. To prawda, że wielkie dzieła kultury były sponsorowane przez mecenasów jako „projekty”, prawdą jest jednak również to, że codzienny byt tym wielkim twórcom zapewniały stałe posady nauczycieli muzyki, nadwornych malarzy lub przynajmniej członków cechów. Los tych, którzy takiego stałego wsparcia nie znaleźli, niejednokrotnie był smutny, jeśli nie tragiczny. Zarządzanie projektami ma swoje uzasadnienie i należy je popierać, ale należy także budować instytucje kultury, które w dłuższej perspektywie czasowej zapewnią twórcom elementarne poczucie bezpieczeństwa i pozwolą na uczestnictwo w życiu społecznym. Tymczasem, podobnie jak na przykładzie działań opiekuńczych, obserwujemy, jak państwo próbuje swoje konstytucyjne obowiązki scedować na organizacje non-profit, które bazując na pracy wolontariuszy, wykonują różne działania o wiele taniej, niż wymagałyby tego instytucje państwowe. Sponsorowane przez gminy, ale w niedostateczny sposób, instytucje tracą już umiejętność zdobywania funduszy i stają się całkowicie uzależnione od biednego, ale stałego sponsora. Pozornie są niezależne, ale większość ich budżetu pochodzi z funduszy samorządowych. Poszukiwanie zewnętrznych sponsorów wcale nie jest tak łatwe, jak można by sądzić. Po pierwsze, poza wyjątkami, polskie firmy i przedsiębiorcy sami nie mają wystarczających środków, aby godziwie opłacać pracę własnych pracowników, o sponsoringu nie mówiąc, po drugie, polskie przepisy podatkowe wcale do sponsoringu nie zachęcają. Chyba jedynym pozytywnym zjawiskiem jest rosnąca liczba osób oddających na cele organizacji pożytku publicznego 1% podatku. Instytucje kultury konkurować tu jednak muszą z różnymi dziełami dobroczynnymi, klinikami, ośrodkami dla bezdomnych czy hospicjami.

Instytucjonalizacja, jeśli ma być skuteczna, musi nieść z sobą chęć zbudowania instytucji nie tylko po to, aby móc się ubiegać o środki unijne (bardzo częsty motyw), ale także po to, by realizować określoną, ważną dla członków, pracowników i twórców misję. Może się zdarzyć, że ta misja



i cel nie są zgodne z priorytetami Unii Europejskiej. W takiej sytuacji instytucja owa ma do wyboru albo zmienić swoje cele na te zgodne z wytycznymi unijnymi, albo trwać przy swojej wizji i z trudem uczyć się pozyskiwania środków własnymi sposobami, budując szerokie zaplecze społecznościowe dla własnej działalności. Patrząc na coraz większe kłopoty budżetowe samej Unii, należy się spodziewać, że dofinansowanie unijne będzie coraz mniejsze i będą wygrywać te instytucje, które są w stanie przetrwać bez środków unijnych. Dzisiejszy trud włożony w budowanie własnej tożsamości i relacji z interesariuszami będzie z pewnością procentował w przyszłości. Fundusze unijne i sponsoring samorządowy można porównać do środków dopingujących w sporcie. Wprawdzie dają doskonałe wyniki w krótkiej perspektywie czasowej, jednak w dalszej rujną struktury organizacyjne, znieczulają na dobro sponsorów, widzów, klientów. Powodują zanikanie struktur i funkcji ważnych w działaniu instytucji kultury, takich jak fundraising, promocja, budowanie reputacji.

Tymczasem prawdziwa, dobrze przekazana pomoc oraz sprawność i zaangażowanie twórców organizacji działają jak magnes zarówno na sponsorów, jak i na członków, twórców i pracowników. Działanie to nie będzie jednak skuteczne, jeśli nasza instytucja będzie jedną z dziesięciu, w którą dana osoba musi być zaangażowana, aby przeżyć. Jedyną radą jest więc budowanie trwałych związków. Temu jest poświęcony kolejny podrozdział.

### **Trwałe związki**

Najczęściej spotykanym trwałym związkiem jest relacja między sponsorującym samorządem a instytucją kultury. Tylko niewiele największych instytucji kultury może się pochwalić finansowaniem bezpośrednio z budżetu państwa. Do niedawna trwałe związki kojarzyły się nam z szukaniem jednego bogatego sponsora, takiego właśnie jak samorząd. Nie ma wątpliwości, że taka zależność na poziomie finansowania wiąże się z zależnością na poziomie merytorycznym i może obniżyć jakość działania danej instytucji. Władze samorządowe zmieniają się w zależności od wyborów politycznych i sama instytucja też może takim zmianom podlegać. Myśląc o trwałych związkach, warto stawiać na takie, ale mniejszego kalibru. Mała instytucja kultury może takich związków zbudować kilkanaście, a duża – nawet kilkaset. Liczba ta powinna zależeć od planowanego stałego budżetu pozwalającego na przetrwanie instytucji i jej podstawowych „funkcji życiowych”. To, jakie to będą związki, zależy od sytuacji konkretnej organizacji. Jeśli organizacja posiada własne nieruchomości, może być w stałych związkach z najemcami powierzchni handlowej czy usługowej. Jeśli ma dużą

salę, może utrzymywać stałe związki z firmami podnajmującymi ją na swoje zjazdy, spotkania wigilijne itp. Stała współpraca ze szkołami może oznaczać cykliczne zamówienia na warsztaty twórcze dla uczniów, a na przykład z agencjami reklamowymi – zamówienia kompozycji i nagrań podkładów muzycznych. Możliwe są też aliansy różnych organizacji non-profit, w których jednocześnie są realizowane cele charytatywne i kulturowe, na przykład licytacje obrazów na cele dobroczynne czy charytatywne koncerty. Dobrze zaplanowany i nagłośniony koncert charytatywny może przynieść korzyści obu instytucjom. Im większa instytucja, tym większe są jej koszty stałe, więc i liczba takich aliansów strategicznych musi być większa. Mały zespół jazzowy może sobie pozwolić na granie w dwóch, trzech klubach, ale już orkiestra symfoniczna musi szukać stałych kontraktów z wytwórniami płyt, mieć zaplanowane coroczne występy, obsadę ważniejszych festiwali itp. Czasami aż dziw bierze, że niejednym uliczny zespół folkowy grający na ulicy muzykę latynoamerykańską jednocześnie potrafi sprzedawać swoje płyty, a duży i szacowny chór, wykonujący oryginalną muzykę, nie ma nic do zaoferowania osobom wychodzącym z koncertu. Ostatnią, ale coraz bardziej liczącą się grupą stałych partnerów są różnego rodzaju społeczności, które powstają wokół instytucji kulturalnych. Przykładem takiej społeczności była grupa fanów Piotra Rubika gromadzących się wokół jego bloga. Piotr Rubik, podróżując po Polsce, uczestniczył w specjalnych spotkaniach ze społecznością swych fanów. Jest twórcą, który zrobił sobie chyba najwięcej zdjęć ze swoimi fanami. A wszystko zaczęło się, kiedy przykuty do łóżka po wypadku motocyklowym Rubik zaczął pisać swój blog. Nieczęsto jednak ma miejsce sytuacja, by twórca lub instytucja kultury miał aż tak dużo rezerw czasowych na prowadzenie tego typu działań. Instytucje nie doceniają w tym względzie „prawa wielkich liczb”. Społeczności tego rodzaju są tak duże, że nawet skromne środki zaoferowane przez członków urastają do okazałych sum. Społeczności mają szansę na konkretne wsparcie instytucji kultury, jeśli ta potrafi się z nimi komunikować. Jest to przedmiot ostatniego podrozdziału.

### **Sposób na komunikowanie masowe**

Trudności instytucji kultury mają charakter systemowy i cywilizacyjny. Głównie z powodu niesamowitego rozwoju nauk ścisłych oraz różnego rodzaju zdobyczy technologicznych ludzie uwierzyli, że jedynie nauka jest w stanie odpowiedzieć na podstawowe pytania człowieka. Powszechnie uznano, że w nauce należy szukać odpowiedzi na pytanie o prawdę o człowieku. Co ciekawe, mimo zdobyczy technologicznych poczucie

szczęścia od wielu lat stoi jednak w miejscu, a wiele innych wskaźników cywilizacyjnych – takich jak: liczba rozwodów, zachorowania na choroby cywilizacyjne, przestępczość nieletnich – jest coraz gorszych. Powoli ludzkość zaczyna się przekonywać, że obok (1) wiedzy naukowej opartej na tezach naukowych nie mniej ważne są (2) wiedza wyrastająca z osobistego doświadczenia, (3) wiedza będąca prezentacją doświadczeń innych, tak jak dzieje się to w sztukach pięknych, muzyce, balecie czy w literaturze, (4) wiedza oparta na wierze. Istotne jest to, że wszystkie te rodzaje wiedzy mają sens, jeśli mogą zmienić los człowieka, jeśli potrafią sprawić, że stanie się lepszy. (5) Wiedza praktyczna jest więc ukoronowaniem wszystkich innych rodzajów wiedzy. Pięknie ujął to Mahatma Gandhi, kiedy wymienił siedem współczesnych grzechów społecznych: „polityka bez zasad, bogactwo bez pracy, przyjemność bez sumienia, wiedza bez osobowości, handel bez moralności, nauka bez człowieczeństwa i wiara bez poświęcenia”. Kultura pozwala na przywrócenie pełni człowieczeństwa, pełni, której ludzie poszukują. W tym sensie jej zadanie jest proste. Pytanie, czy przedstawiciele świata kultury potrafią jasno sprecyzować, czego chcą, a następnie zakomunikować to innym. Czy potrafią z jednej strony pokazać siebie w kontraście do zdobywczy cywilizacyjnych, a z drugiej z tych zdobywczy korzystać, aby przekazać swoje przesłanie?

Drugim poważnym problemem dla instytucji kultury i ich komunikowania jest czas. Twórca jednej z najlepszych linii lotniczych świata, Southwest Airlines, mówił, że można szybko kupić samoloty, można wynająć kasy biletowe i zatrudnić pracowników, nie można jednak szybko zbudować kultury organizacyjnej. Podobnie jest z kulturą w ogóle, wymaga ona wieloletnich procesów, tymczasem zdobywcze cywilizacyjne obiecują wszystko natychmiast. Ta presja czasu jest szczególnie zębna dla kultury i związanych z nią instytucji. Stanowi to kolejne wyzwanie.

Na koniec proponuję przedstawienie kilku zasad, którymi powinny się kierować instytucje kultury, jeśli chcą odnieść sukces komunikacyjny. Korzystam tu ze wskazówek Chipa i Dana Heathów<sup>4</sup>, którzy przeanalizowali, jakie komunikaty są zauważane, a jakie nikną niedostrzeżone. Te proste zasady powinny być stosowane w instytucjach kultury w relacjach zarówno z wewnętrznymi interesariuszami, jak i w tych zewnętrznych.

<sup>4</sup>Ch. Heath, D. Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Take Hold and Others Come Unstuck*, London 2007.

### **Prostota przekazu**

To, co chcemy zakomunikować szerokim rzeszom ludzi, musi być proste, łatwe do zrozumienia. Nie chodzi o to, aby całą literaturę sprowadzić do komiksu, chodzi o to, aby tytuł książki, wystawy, dzieła muzycznego był

prosty i zachęcał do znalezienia głębi i złożoności. Podobnie jest z jakimkolwiek innym zdarzeniem, które opisujemy. Kiedy uporamy się z prostotą, musimy zadbać o kolejną cechę.

### **Nieprzewidywalność**

Psychologowie mówią o odruchu orientacyjnym. Jeśli ktoś zobaczył występ Niagara Choir w barze, to właśnie nieprzewidywalność była tym, co przykuło uwagę zarówno osób tam zgromadzonych, jak i internautów, którzy przekazują sobie dalej ten filmik. Działania nieprzewidywalne muszą mieć jednak sens. Nie mogą być podyktowane wyłącznie chęcią zwrócenia na siebie uwagi za wszelką cenę, co obserwujemy niekiedy w działaniach niektórych młodych twórców.

### **Konkretność**

Ludzie chcą faktów, zdarzeń, chcą odniesienia do ich życia, innymi słowy – chcą konkretności. Wyobrażam sobie reżysera szukającego sponsora dla swojego przedstawienia, który rozmawia z biznesmenem. Rozmowa trwa już pół godziny, a biznesmen ciągle nie może się dowiedzieć tej najważniejszej dla niego informacji – ile. Sponsor zazwyczaj chce wiedzieć konkretnie, na co zostały wydane jego pieniądze. Co ile kosztowało i dlaczego. Po wysłuchaniu konkretnej relacji prawdopodobnie dalej będzie sponsorował przedsięwzięcie, jeśli jednak ma podejrzenia, że nie wiadomo, co się dzieje z jego pieniędzmi, wycofa się.

### **Wiarygodność**

Nie da się zawsze wszystkiego sprawdzić. Bardzo często musimy się opierać na zaufaniu. Ktoś z autorytetem, cieszący się powszechnym zaufaniem, zaangażowany w konkretną kampanię informacyjną może z pewnością organizacji pomóc. Wiarygodność może jednak sama być cechą konkretnego przekazu informacji, sposobu komunikowania się wzbudzającego zaufanie do tego, co jest przedmiotem komunikatu.

### **Emocjonalność**

Odwołanie do emocji to zerwanie z przekonaniem, że wpływ na ludzi mają wyłącznie argumenty rozumowe. Starsze, nobliwie instytucje mogą odwoływać się do nostalgii, wspomnień. Mogą przywoływać emocje sprzed lat. Taki przekaz proponuje na przykład Muzeum Powstania Warszawskiego. Emocje pojawiają się zawsze wtedy, kiedy to, co mówimy, dotyczy osoby, do której mówimy. Czy to przez skojarzenia, czy przez

korzyści, czy w końcu przez utożsamienie się z treścią lub osobą przekazującą wiadomość. Warto przekazać sformułować tak, aby te elementy podkreślić. Do tego jednak należy znać dobrze swojego odbiorcę. Tymczasem twórcy i instytucje kultury tak mocno bywają skupieni na sobie i swoich problemach, że nie dostrzegają tej drugiej strony – odbiorcy.

### Opowieści

Ludzie mają cały system poznawczy przystosowany do słuchania opowieści. W opowieściach często jest ukrytych wiele wartości, prawd, ale w sposób bardzo atrakcyjny dla słuchacza czy widza. W naszym przekazie powinny być historie. Tymczasem instytucje kultury stronią od opowieści. Najbardziej spektakularnym dowodem jest stwierdzenie Jeffreya Archera, który w jednym z wywiadów powiedział, że nie ma szans na literacką Nagrodę Nobla, bo komitet noblowski woli promować prozę artystyczną. Nie bójmy się więc opowiadania naszych historii, kiedy przekazujemy coś interesariuszom – wtedy jest szansa, że nas usłyszą.

### Zakończenie

W tekście tym zostały omówione relacje z różnymi rodzajami interesariuszy. Zarówno tymi wewnętrznymi, jak pracownicy, twórcy, pracownicy administracji, pracownicy zajmujący się promocją, pracownicy techniczni, jak i interesariuszami zewnętrznymi, do których należą sponsorzy, władze lokalne, państwo, widzowie, czytelnicy itp. Relacje te należy budować w formie dialogu organizacyjnego. Jego przebieg nie jest jednak przypadkowy. Powinien się odbywać według określonego porządku<sup>5</sup>. Powinien zacząć się od zdiagnozowania sytuacji i uzgodnienia celów w wąskim gronie przedstawicieli organizacji. Dopiero kiedy ten warunek zostanie spełniony, można myśleć o zapraszaniu do dialogu innych osób. Należy jednak pamiętać, że dialog wiąże się zawsze ze zmianą mentalną, ze zmianą sposobu widzenia świata na bardziej adekwatny do rzeczywistości. Dopiero kiedy ta zmiana nastąpi, może dojść do instytucjonalizacji z idącym za nią budowaniem sieci stałych i trwałych związków partnerskich, aby zapewnić instytucji skuteczność w realizacji jej misji i wartości. Omówiona na końcu sztuka komunikowania we współczesnych mediach nastawionych na czas i fakty naukowe wymaga bardzo dobrego przygotowania. Przedstawiłem podstawowe zasady, którymi powinien się cechować taki przekaz.

<sup>5</sup> Diagnozy strategii oraz relacji z interesariuszami można także dokonać za pomocą darmowego narzędzia dostępnego w Internecie, [www.nonprofitindex.org](http://www.nonprofitindex.org).

### Podstawowe pojęcia

- **Diagnoza** – określenie, jak daleko jest nasza organizacja od organizacji idealnej, jak ją sobie teraz wyobrażamy.
- **Cele** – co chcą uzyskać członkowie, pracownicy, publiczność i inni interesariusze dzięki organizacji.
- **Mentalność** – jaki obraz organizacji i jaki sens jej działania mają interesariusze.
- **Instytucjonalizacja** – nadanie formy prawnej lub instytucjonalnej dotąd nieformalnym relacjom.
- **Trwałe związki** – relacje między osobami i instytucjami wykraczające poza realizację doraźnych projektów i trwające wiele lat.
- **Skuteczna komunikacja masowa** – takie sformułowanie komunikatu, że staje się on trwałym, rozpoznawalnym i chętnie przekazywanym elementem rozwoju organizacji.

### Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze

- Czy w rozważaniu celów instytucji należy brać pod uwagę cele osobiste osób z nią związanych?
- Jak można zapewnić trwałość instytucji i zwiększyć poczucie bezpieczeństwa tych, którzy się z nią związali?
- Jak należy komunikować o tym, co tworzy i jak działa instytucja kultury? Jak nadać wagę komunikatom o efektach istnienia instytucji kultury?

**Ryszard Stocki** – doktor habilitowany, profesor Wyższej Szkoły Biznesu National-Louis University w Nowym Sączu, doradca organizacyjny w zakresie pełnej partycypacji. Zwolennik stosowania krytycznych studiów zarządzania i personalizmu w zarządzaniu. Kierował badaniami diagnostycznymi w niemal stu polskich firmach i organizacjach. Wspomaga jako doradca organizacje ze wszystkich trzech sektorów – obecnie spółdzielnie kanadyjskie w ramach projektu Measuring the Co-operative Difference.

---

Najstarsza i największa księżnica w regionie śląskim. **Biblioteka Śląska** jest wojewódzką biblioteką publiczną o statusie naukowym, uwzględniającą:

- potrzeby środowisk akademickich śląskich uczelni;
- zakres i kierunki badań naukowych prowadzonych w śląskich instytucjach naukowych;
- udzielanie pomocy instrukcyjno-metodycznej na rzecz samorządowych bibliotek publicznych.

W Bibliotece są kontynuowane tradycyjne kierunki specjalizacji zbiorów zgodne z polityką gromadzenia przyjętą przez poprzedniczki Biblioteki Śląskiej – Bibliotekę Sejmu Śląskiego (1922–1936) i Śląską Bibliotekę Publiczną im. Józefa Piłsudskiego (1936–1945). Biblioteka Śląska gromadzi dokumenty z zakresu wszystkich dyscyplin naukowych, ze szczególnym uwzględnieniem nauk prawniczych, ekonomicznych, społecznych i humanistycznych, oraz literaturę regionalną (*silesiaca*), tj. piśmiennictwo dotyczące historycznego i współczesnego Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego z uwzględnieniem zmian administracyjnych obejmujących ten obszar.





Mateusz Ściążko opracowuje stare druki

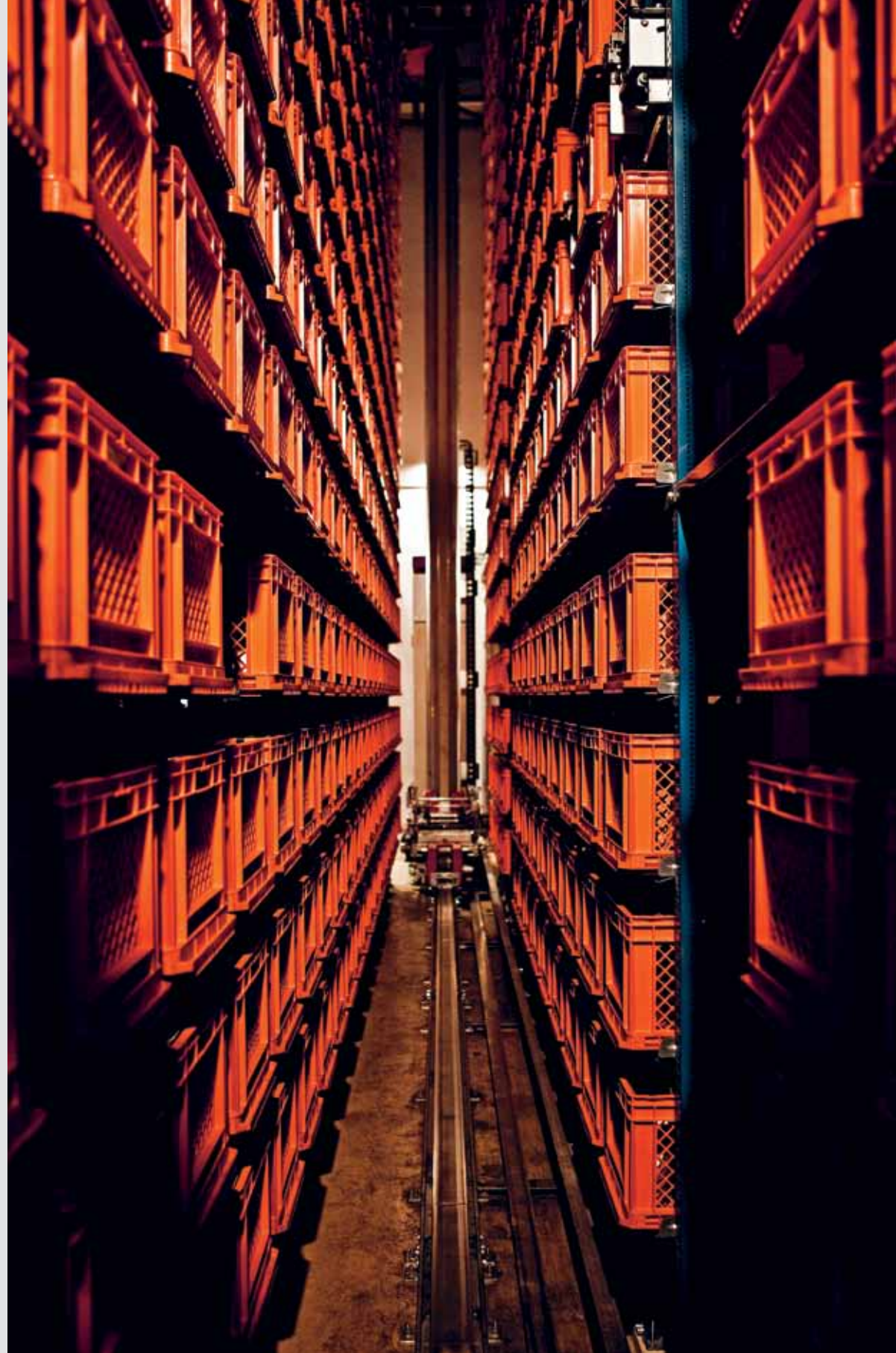


Adam Grycner wykonuje digitalizację i korektę skanów do Śląskiej Biblioteki Cyfrowej









# Etyka pracy w instytucjach kultury. Przykład: Swobodne obyczaje – surowa etyka na początek

Życie środowisk artystycznych, a w ślad za nim również życie toczące się na ich biurokratycznym zapleczu, jest naznaczone pewnym „luzem” obyczajowym, dobrze komponującym się z popularnym wizerunkiem artysty jako ekstrawaganta chadzającego własnymi ścieżkami. Czy rzeczywiście artystom i przyjacielom artystów wolno więcej? Być może – silne osobowości mogą sobie czasami wywalczyć coś w rodzaju prawa do niekonwencjonalnych zachowań. Oczywiście pod warunkiem że stanowią one naturalny kontekst dla bezdyskusyjnie wartościowych dzieł, które tworzą. Zwykłemu filistrowi nie wypada się upić w restauracji – artyście zaś, kto wie? A urzędnikowi jakiegoś wydziału kultury towarzyszącemu artyście w biesiadzie? Pewnie mniej. Nie musimy, wbrew pozorom, mówić o etyce świata kultury i sztuki, rozstrzygać tej kwestii: wolno „ludziom kultury” więcej czy nie? Jeśli bowiem nawet taka dyspensa wchodzi w grę, to jedynie w sferze obyczajowej, nie zaś w sferze etycznej. Co się tyczy uczciwego, sprawiedliwego i odpowiedzialnego postępowania, a także takich cnót, jak honor, hojność albo zaangażowanie społeczne, artyści i ludzie kultury, podobnie jak cała inteligencja, mają nie mniejsze, a być może większe zobowiązania w porównaniu z innymi. Instytucje kultury powinny być jednocześnie, by się tak wyrazić, „instytucjami kultury etycznej”, po których można się spodziewać najwyższych standardów etycznych. Swoboda obyczajowa panująca w niektórych (nie wszystkich z pewnością!) środowiskach kultury może tymczasem być źródłem pokusy, aby na zbyt wiele sobie pozwalać także i wtedy, gdy w grę wchodzi uczciwość, sprawiedliwość i inne wymagania moralne. Nazbyt rygorystyczne obyczaje działają korumpująco na moralność, na przykład sprzyjając zakłamaniu, lecz także swoboda obyczajów miewa szkodliwy wpływ na nasze morale – sprzyjając lekkomyślności, a nawet pysze, wyrażającej się w domniemaniu, że skoro jesteśmy wyjątkowi (jako ludzie sztuki), to i więcej nam wolno. Otóż nie więcej, lecz mniej – i tego się trzymajmy.

Każde środowisko zawodowe ma swoją specyfikę, a wraz z nią również swoiste dla siebie wady. Problemy etyczne każdego środowiska bywają więc typowe i charakterystyczne dla niego, jakkolwiek nie brakuje zjawisk pospolicznych, szpecących moralne oblicze niemal każdej grupy społecznej. Wszędzie bowiem spotykamy kłamców, oportunistów, karierowiczów, a także zawistników, leni i lekkoduchów. Nie ma potrzeby, abyśmy rozprawiali tutaj o potrzebie sumiennego wykonywania swych obowiązków, prawdomówności i rzetelności. Każdy ją sam rozumie i o niej wie. Zamierzam mówić tylko o tym, co rzeczywiście swoiste dla świata instytucji kulturalnych. Nie będą to żadne odkrycia – w końcu ci, którzy w instytucjach takich pracują, lepiej ode mnie rozumieją, jak one działają i co się w nich dzieje. Rzecz jednak nie w odkrywczosci, ani nawet w ocenach moralnych, które są łatwe tam, gdzie chodzi o jawne występki, a niezmiernie trudne, gdy ścierają się z sobą złożone racje moralne, lecz w samym podjęciu i rozważeniu tematów wstydlivych i przez to pomijanych. Pomijanie zaś problemów moralnych sprzyja udawaniu,

### **Strategia – o czym się nie mówi**

Dla zrozumienia zarządzania strategicznego w instytucji niezwykle istotne jest nie tylko to, o czym mówią jej menedżerowie, ale również to, co jest przemilczane. Często są to właśnie problematyczne zagadnienia związane z tożsamością instytucji, jej uwikłaniem w relacje władzy i „nieetyczne” związki – sprawy, które wszyscy znają, a z którymi „nie da się zrobić”. Efektywniej więc jest zając się sprawami „merytorycznymi”, unikając dyskusji zasadniczej. Unika się więc problemu, do którego trudno się zabrać. Takie sfery przemilczane w zależności od kultury organizacyjnej stają się tematami tabu (poruszonymi co najwyżej w rozmowach kuluarowych) lub przestrzenią żartów rozładujących stres i niedopowiedzenia z nimi związane.

że ich nie ma, a w konsekwencji sprzyja nagannym praktykom. Jeśli chcemy, aby było ich mniej, musimy nauczyć się nazywać je po imieniu oraz przełamać skrupowanie w publicznym mówieniu o nich. Taki jest sens niniejszego rozdziału. Ma on służyć otwarciu się pracowników instytucji kultury na odważne podejmowanie moralnych kwestii ich życia zawodowego. Nie jest prawdą, że świadomość problemów, a nawet rozmawianie o nich gwarantuje ich rozwiązanie, ale z pewnością trochę je ułatwia.

### **Oportunizm i chałturzenie, czyli kultura w uścisku polityki**

Z kwestią wyjątkowości sfery kultury i sztuki wiąże się jak najściślej zagadnienie relacji między wolnością w sztuce a wymogami stawianymi artystom i pracownikom instytucji kulturalnych przez prawo, biurokrację i warunki społeczno-polityczne. Chcąc nie chcąc, artyści działają w społeczeństwie i dla społeczeństwa, nawet jeśli smagają je swoją krytyką i odwracają się od niego w gestach buntu lub dobrowolnej alienacji. W tym sensie każdy artysta jest oportunistą – skoro chce mieć odbiorców, musi w ja-

kimś sennie chcieć się podobać. Ten sam dysonans – wolności i oportuni-  
zmu – dotyczy pośrednio działaczy kulturalnych, nie wyłączając urzędni-  
ków i etatowych pracowników instytucji kulturalnych. Z jednej strony, są  
oni moralnie zobligowani do wspierania wolności sztuki, chronienia praw  
artystów do pewnej ekscentryczności i nieprzystosowania, poszanowania  
dla nonkonformistycznych, a nawet „transgresyjnych” gestów, lecz z dru-  
giej muszą być lojalni wobec instytucji, dla których pracują, realizować ich  
cele (także ekonomiczne), a nade wszystko – działać zgodnie z przepisami.  
Pogodzenie tych zobowiązań bywa bardzo trudne, zwłaszcza gdy współ-  
pracujemy z artystami zaangażowanymi społecznie i obyczajowo lub po-  
litycznie kontrowersyjnymi.

Instytucje kultury z reguły mają statuty, które określają cele ich działalności,  
a nawet wyrażają ich szczególną misję. Prawie zawsze misja taka jest demo-  
kratyczna i republikańska. Oznacza to, że instytucje kultury zwykle mają  
za zadanie działać na rzecz całej wspólnoty, czyli całego społeczeństwa,  
a nie tylko jakiejś jego wyróżnionej albo uprzywilejowanej części, a co wię-  
cej – działać dla dobra nie tylko osobnych jednostek, lecz także dla dobra  
wspólnoty jako tych jednostek organizacji, czyli dla dobra „społeczeństwa”,  
a nawet „państwa”. Koncepcja kultury jako działalności „propanstwowej”  
jest moralnie podejrzana, niemniej wciąż stanowczo dominująca, szczegól-  
nie w instytucjach publicznych parających się wspieraniem i upowszech-  
nianiem kultury. Trudno bowiem oczekiwać, by państwo angażowało się  
w coś, co nie jest „propanstwowe”. Co więcej, wobec panujących stosunków  
demokratycznych, zakładających równość obywateli, działalność kultu-  
ralna w jakikolwiek sposób antagonizująca części społeczeństwa, na przy-  
kład wyrażająca krytyczny stosunek do pewnych jego odłamów, wydaje się,  
przynajmniej na pierwszy rzut oka, niewłaściwa i niezasługująca na popar-  
cie, nawet jeśli jest znakomita pod względem artystycznym. Tym samym

**Sprawy niebezpieczne, niezgodne z konsensusem „co wol-  
no”. Porównaj z tekstem Marka Krajewskiego: „Idealnie by-  
łoby, gdyby instytucja kultury jednocześnie dawała zarówno  
poczucie zakorzenienia, jak i możliwości przebudowania toż-  
samości, tak, by korespondowała ona ze zmianami otaczają-  
cego nas świata. Stanowi to, oczywiście, ogromne wyzwanie  
dla instytucji kultury. Niełatwo być z jednej strony miejscem  
bezpiecznym, bliskim komuś, z drugiej umieć wejść w lokalny  
konflikt wokół jakiegoś problemu lub wyzwania, kreować coś  
kontrowersyjnego”. Więcej na s. 35.**

łatwo przychodzi nam faworyzować cele  
polityczne, takie jak umacnianie patrio-  
tyzmu albo moralne zbudowanie i zjed-  
noczenie społeczeństwa, a deprecjono-  
wać działalność, która z wartościami re-  
publikańskimi jest trochę na bakier, jak  
pluralizm, krytycyzm, nonkonformizm,  
nie mówiąc już o postawach prześmiew-  
czych bądź oskarżycielskich, znajdując-  
cych jakże często wybitną ekspresję ar-  
tystyczną. Wszyscy znamy ciągnącą się

od dekady sprawę Doroty Nieznalskiej. Niezależnie od jej oceny, musimy przyznać, że eksponowanie w dziele sztuki i w przestrzeni instytucji kulturalnej treści, o których wiadomo z góry, że będą budzić gwałtowny protest na tle religijnym i obyczajowym, stanowi akt odwagi. Przypuszczam, że niewielu działaczy instytucji kulturalnych znalazłoby w sobie tę odwagę. Gdy jest się Andą Rottenberg, czyli osobą z ugruntowaną pozycją zawodową i autorytetem, pewnie można sobie pozwolić na więcej – gdy się jest zwykłym pracownikiem, zależnym od swoich szefów, każda kontrolerska akcja kulturalna może urosnąć do zawodowego być albo nie być. Pokusa politycznego oportunisty jest tym większa, im mniej liberalne jest społeczeństwo. W kraju tak mało jeszcze doświadczonym w demokracji, tak mało jeszcze pluralistycznym i wielokulturowym jak Polska szczególnie trudno działać w sferze kultury w sposób politycznie odważny, na przykład poważając się na przedsięwzięcia zawierające jakiś ładunek krytyki wobec uznanych publicznie tradycji i obyczajów, nie mówiąc już o stosunkach religijnych. Rzecz jasna, nie możemy uważać się za zobowiązanych do heroizmu ani osłaniania ekscentryczności. Działacz kultury powinien jednak liczyć się z ryzykiem poniesienia pewnych konsekwencji instytucjonalnych, takich jak krytyka ze strony czynników urzędowych albo przysłowiowe obcięcie dotacji, jeśli wymaga tego obrona wolności artystów i całej przestrzeni sztuki, w której artyści i odbiorcy mają prawo porozumiewać się z sobą bez skrępowania inkwizytorskim nadzorem obyczajowym i politycznym. Nie da się wyznaczyć ścisłej granicy między oportunistą a odwagą cywilną pracownika kultury z jednej strony oraz odwagą cywilną a heroizmem z drugiej. Każdy wszelako musi pamiętać o tym, że jest tu pewne spektrum możliwości, w którym uczciwy, lecz i rozważny profesjonalista musi się zmieścić.

Oportunizm prowadzi prostą drogą do miernoty i bałamutnego zakłamania w działalności kulturalnej, a nawet do dętej propagandy, ośmieszającej sztukę i urągającej jej prawdziwym wartościom. Droga ta prowadzi przez sztampę i fikcję, czyli pozorowaną działalność kulturalną, będącą w istocie tylko rutynową chałturą. Pamiętacie na pewno scenę otwierającą serial komediowy *Alternatywy 4*. Główny bohater jest w niej kierownikiem wydziału kultury w Pułtusku. Scena przedstawia kontraktowanie trzech fikcyjnych wieczorków poetyckich z poetą niezadowolonym z uzyskanego honorarium. W PRL z kulturą nie było na ogół źle, lecz polityczny oportunizm korumpował jej oficjalny obieg w sposób haniebny i godny pożałowania. W demokracji zagrożenie jest oczywiście mniejsze, ale bynajmniej nie należy go bagatelizować. Zawsze wieją jakieś wiatry i zawsze są takie prą-

dy, z którymi opłaca się płynąć. Do kwestii tej wypadnie jeszcze powrócić w innym kontekście. Jeśli zaś chodzi o wymiar polityczny oportunistów, należy wspomnieć jeszcze o zjawisku, które Gombrowicz w *Ferdydurke* nazwał „upupianiem”. Ten zabawny termin oznacza pewien rodzaj manipulacji polegającej na ośmieszaniu czyichś (na przykład uczniów, ale – przez analogię – również artystów) aspiracji do niezależności i zbuntowania za pomocą protekcjonalnych zachowań. Poklepywanie po ramieniu „niezależnych artystów”, a zwłaszcza opłacanie ich i nagradzanie, jest doskonałym sposobem na skompromitowanie ich undergroundowego lub awangardowego wizerunku. Wprawdzie artysta idący na lep komercji i na pełną współpracę z organizatorami imprez, realizujący oczekiwania producentów, „animatorów”, a przede wszystkim „szerokiej publiczności”, sam psuje sobie wizerunek, lecz również pracownicy instytucji kulturalnych mogą tu być nie bez winy. Nie wolno psuć i „upupiać” artystów, podobnie jak nie wolno zaniżać poziomu działalności swojej instytucji w celu zwiększenia popularności organizowanych przez nią eventów, poprawy wyników ekonomicznych i zjednywania sobie przychylności urzędów decydujących o przyznawaniu środków na działalność kulturalną. Owszem, i tu potrzebny jest kompromis – upowszechnianie kultury jest wszak zadaniem statutowym instytucji budżetowych, a to oznacza kierowanie się w jakimś stopniu względami masowej popularności, czyli gustami odbiorców mniej wyrobionych. Tym bardziej jednak trzeba znać granice i bronić się przed pokusą chałturzenia pod pretekstem prowadzenia rzekomej polityki kulturalnej. Polityka kulturalna może być potrzebna, lecz jeśli prowadzona jest w duchu „wpajania wartości (jedynie słusznych)”, „krzewienia wiedzy o tradycjach i kulturze narodu”, to prowadzi prostą drogą do propagandowej szmiry, jeśli zaś ma to być polityka „podnoszenia poziomu uczestnictwa społeczeństwa w kulturze”, to czyha na nią widmo eklektycznego kojarzenia kultury wysokiej z masową. Nie jest to wprawdzie temat, którym powinniśmy się zajmować szczegółowo w rozdziale o etyce, niemniej zawsze należy mieć na uwadze, że wszystko, co dotyczy polityki kulturalnej – w skali kraju, regionu, a nawet jednego miasta – ma wymiar etyczny.

### **Stronniczość i uprzedzenie, czyli kultura cała w pretensjach**

Oportunizm polityczny i schlebienie niskim gustom to jedno, a oportunizm względem mód artystycznych to drugie. Jeśli to pierwsze można nazwać politycznym serwilizmem, to drugie – snobizmem. Snobizm nie jest zły, jeśli jest utrzymany w ryzach. Nawet działacz instytucji kulturalnej albo urzędnik z „odcinka” kultury ma prawo odczuwać satysfakcję i eks-

cytację z powodu kontaktów z wybitnymi ludźmi sztuki, ma prawo eksponować co nieco swoje obeznanie ze światem sztuki, a nawet odrobinę naśladować styl bycia artystów. Są to drobnostki, bez moralnego znaczenia. Znacznie gorzej ma się sprawa z urojonymi pretensjami do znawstwa oraz z przenoszeniem swoich osobistych upodobań na programowanie działalności kulturalnej. Wprawdzie nie można uniknąć pewnych preferencji i sterylna bezstronność byłaby tu czymś sztucznym i niewiarygodnym, jednak epatowanie instytucji kulturalnej i jej beneficjentów, czyli uczestników imprez kulturalnych, swoimi gustami, kierowanie się w decyzjach programowych własnym snobizmem i jakkolwiek inną prywatą jest wysoce naganne. Nic gorszego, niż szef placówki kulturalnej zawierający kontrakty z „najlepszymi”, którzy akurat dlatego są „najlepsi”, że są jego znajomymi, podczas gdy on myśli, że jest odwrotnie – że zna ich, bo warto znać rzeczywiście najlepszych. O „układach” będzie jeszcze mowa. W tym miejscu chodzi o coś innego – a mianowicie o próżność. Zadufany w sobie pracownik instytucji kulturalnej wyobraża sobie, że jest znawcą pewnej dziedziny sztuki, na przykład muzyki i malarstwa, a jego gust jest słuszną miarą wartości. Nie szuka rad, nie konsultuje się ze współpracownikami i fachowcami, lecz sam wszystko wie najlepiej. Co ciekawe, próżność, zamiast prowadzić do sądów kapryśnych, a więc jakoś oryginalnych, stwarza jedynie złudzenie oryginalności i samodzielności ocen, które sobie kabotyń przypisuje – w istocie rzeczy pragnienie uznania bierze górę, wobec czego cała jego rzekoma samodzielność osuwa się w snobizm i naśladownictwo. Kaprysy i pretensje człowieka próżnego ostatecznie są unізaniem się w stosunku do tych, którzy cieszą się w danym czasie powodzeniem. Owszem, zdarza się, że modni i „nowomodni” artyści, „topowi” i „trendy”, są naprawdę bardzo dobrzy, ale częściej jest tak, że swe sukcesy zawdzięczają umiejętnej promocji bądź przypadkowi, a w gruncie rzeczy ich twórczość jest zaledwie dobra, jeśli nie w ogóle przeciętna. Chodzenie na pasku mód i własnego snobizmu powoduje, że niesprawiedliwie pomija się artystów i dzieła zasługujące na uznanie nie mniejsze niż ci doceniani i przeceniani.

Drobna, wydawałoby się, przywara – ot, snobizm tylko – w rezultacie wydać może niesprawiedliwość i wpłynąć destrukcyjnie na kariery wielu twórców. W niektórych bardzo wrażliwych dziedzinach pomijanie pewnych zjawisk i pewnych osób może prowadzić do bezpowrotnej i niepowetowanej straty kulturalnej. Instytucje kultury są moralnie zobowiązane do sprawowania – w stosownej dla siebie skali – mecenatu artystycznego, i to wykraczającego poza sferę tego, co najlepsze, lecz sięgającego, jak daleko się da, w sferę tego, co po prostu jest artystycznie wartościowe. Zasada „lepsze jest wro-



giem dobrego” obowiązuje być może w wielkich instytucjach narodowych lub międzynarodowych. Ogromna większość placówek kulturalnych jest jednak z zasady „dla ludzi” – dla publiczności, i to nie całkowicie elitarnej, oraz dla artystów, którzy w nich występują bądź prezentują swe dzieła. Własne upodobania, poglądy artystyczne i interesy menedżerów tych placówek, zwłaszcza gdy są to instytucje publiczne, nie mogą decydować o wszystkim. Jeśli tak się dzieje, znaczy to, że rządzą arogancja i niesprawiedliwość, słowem – prywata.

Snobizm ma jednak jeszcze inne oblicze. Gdy nie mamy możliwości obracać się w wyższych sferach kulturalnych, pośród naprawdę uznanych artystów, pozostaje nam sztucznie wytworzyć środowisko artystów chwalcących siebie nawzajem i tworzących stałą „klientelę” pewnej placówki kulturalnej, być może specjalnie nawet z tej okazji powołanej do bytu. Potocznie nazywa się to zjawisko „towarzystwem wzajemnej adoracji”. W niektórych gałęziach sztuki, zwłaszcza w sztukach plastycznych, tego rodzaju snobizm przybiera czasem rozmiary katastrofalne. Koalicje miernych twórców z miernymi recenzentami i nie lepszymi menedżerami budują całe „mikroświaty” artystyczne, których działalność polega na tym, że kole-dzy odwiedzają kolegów na wernisażach i wystawach, by następnie odbierać rewizyty. Kwitnie kulturalne pasożytnictwo – a wszystko to, nierzadko, za publiczne pieniądze. Promocja miernoty i beztalencia takimi sposobami uskuteczniata prowadzi nie tylko do marnotrawstwa, lecz również do ośmieszenia sztuki współczesnej. W pewnej reklamie samochodu widzimy parę, która kradnie z galerii płaszcz będący elementem „instalacji”, i to na oczach zbałamuconych snobów studiujących katalog i z nabożeństwem popatrujących na wieszak z płaszczami, a przy okazji na złodziei, których zapewne wzięli za „perfomerów”. Jeśli tak pospolicie wyszydza się dziś sztukę, to właśnie z tego powodu. Snobizm i próżność idą pod rękę z beztalenciem i cwaniactwem. A instytucje kultury zbyt rzadko umieją tym – w gruncie rzeczy raczej etycznym niż artystycznym – zjawiskom dać odpór. Śmiem twierdzić, że gdybyśmy zachowali w kulturze więcej zdrowego rozsądku i zwykłej uczciwości, odpadłaby nam połowa naszych „postmodernistycznych” rozterek odnośnie do „granic sztuki”. Po prostu większość „granicznych przypadków” wylądowałaby na śmietniku, a kolejne już by nie powstały. Tak to estetyka spotyka się z etyką...

### **Układy i rywalizacja, czyli kultura w szponach biurokratów**

Wspomniałem na początku o hipotetycznym „urzędniku wydziału kultury” biesiadującym z artystami. Mogło to wzbudzić zrozumiały sprzeciw.

Wszak urzędnicy powinni trzymać się z dala od swych petentów, aby nie doszło do nawet podejrzeń o stronnictwo albo korupcję. Otóż pewną osobliwością świata „biurokracji kulturalnej” jest swoista dyspensa od ogólnie obowiązującej biurokratów zasady powściągliwości. Menedżerowie kultury, także na poziomie urzędów, muszą ją znać, i to jak najlepiej – dzieła, ich twórców, krytyków i recenzentów, toczące się w środowisku dyskusje. Co więcej, mają prawo, a w niektórych przypadkach wręcz obowiązek, mieć swoje opinie w kwestiach artystycznych, literackich, ogólnie kulturalnych. W przeciwieństwie bowiem do większości procedur urzędowych, w których liczą się obiektywne i przepisami przewidziane kryteria postępowania urzędniczego, a wszyscy obywatele mają być traktowani jednako, w kulturze liczą się także oceny estetyczne, a przeto ów niesławny „element uznaniowy” ma tu swoje legalne siedlisko. Niestety, osobliwość ta i płynący z niej przywilej biurokratów „zadawania się” z artystami muszą wydawać także złe owoce: kumoterstwo, sitwy i inne „układy”, szkodażące przejrzystości i sprawiedliwości procedur. Złe kusi zresztą nie tylko urzędników. Wszak w „układy” wchodzi również artyści i ci wszyscy pracownicy placówek kulturalnych, którzy stają w rozkroku między światem sztuki a światem biurokracji, „walcząc” jakby na dwa fronty. Oni interesują nas tu zresztą najbardziej, jakkolwiek ścieżka prowadząca od „artysty”, poprzez „artystę-menedżera placówki kulturalnej”, do „urzędnika kultury” może być w niejednym wypadku prosta i logiczna.

Jeśli niesprawiedliwość bierze się ze stronnictwa, to jeszcze pół biedy. Gdy jednak do stronnictwa dołączają zwykła nieuczciwość i prywata, sięgamy piekła, a co najmniej piekiełka. Rzecz jasna, stopień narażenia ludzi kultury na pokusy szeroko rozumianej korupcji oraz, by tak rzec, codziennego zanurzenia w mętnej wodzie stosunków i działań na pograniczu legalności jest bardzo nierówny, bo zależy od branży i pełnionej funkcji. W zupełnie innej sytuacji znajduje się bibliotekarz, muzealnik albo wydawca, a w innej menedżer zespołu muzycznego, producent telewizyjny czy dyrektor teatru. Może ich wszelako połączyć jedna zasadnicza okoliczność ich życia zawodowego. Wszyscy oni mogą bowiem być klientami budżetu kultury, a więc ubiegać się o dotacje ze środków publicznych, popadając w mniejszą czy większą zależność od urzędów państwowych i samorządowych. Zależność, dodajmy, w wielu przypadkach obustronną, gdyż decydemem zwykle nie zostaje się z przypadku i nie jest się nim raz na zawsze. Jeśli zaś sferę budżetową uzupełnimy jeszcze o niepubliczne instytucje wspierające kulturę, jak fundacje stypendialne itp., instytucje patronackie, sponsorzy i media, to otrzymamy bardzo złożony obraz systemu wzajemnych zależ-

ności, czyli gotowe „układy”. Stają się one „układami” w pejoratywnym tego słowa znaczeniu, gdy rządzą nimi nieuczciwe, nieprzejrzyste reguły oraz prywata. Niestety w każdym systemie redystrybucji, czyli w każdej sferze działalności finansowanej w jakiejś części z budżetu państwa lub innych środków publicznych, takie właśnie „układy” w jakiejś mierze się zawiązują. Wyplenić ich całkowicie nie można, ale można uczynić wiele, by je ograniczyć.

Trzeba powiedzieć, że „na początku” jest zawsze prawo, czyli przepisy i procedury. Są one zazwyczaj ułomne, nie do końca przystają do realiów. A im są gorsze, tym mniej je szanujemy i tym łatwiej przychodzi nam je łamać lub tylko „omijać”. Zwykle polega to na tworzeniu biurokratycznej fikcji, czyli na mniejszych lub większych kłamstwach – „na wejściu”, czyli w procedurach ubiegania się o środki, oraz „na wyjściu”, czyli w rozliczeniach i sprawozdawczości. Nie miałbym odwagi powiedzieć, że wszystkie łamiące prawdomówność zabiegi stosowane w „aplikacjach” i kosztorysach dla uprawdopodobnienia otrzymania dotacji, a także chwytły użyte w celu rozliczenia przyznanych środków, pomimo wydatkowania ich nieco inaczej niż w kosztorysie, zasługują na moralne potępienie. Niepraktyczne przepisy czasami muszą być łamane, żeby w ogóle dało się je stosować. To patologia i hipokryzja, ale wina za taki stan rzeczy w większym stopniu spada na tych, którzy tworzą nierealistyczne i niefunkcjonalne przepisy, niemądre formularze aplikacyjne itp., niż na tych, którzy starają się z nich korzystać, kosztem drobnych nadużyć. Powiedziałem: drobnych. Nie jest to kategoria precyzyjna, ale w gruncie rzeczy dość jasna. Urzędnicza „ciuciubabka” jest obliczona na drobne przeinaczenia w stosunku do stanu faktycznego, o których dobrze wiedzą obie strony – urzędy i ich petenci, proszący o dotacje i rozliczający je. Nadal – na całe szczęście – dobrze wiadomo, co to znaczy, że ktoś zorganizował (dajmy na to) imprezę ucziwie, a kto nie, na przykład osiągając nielegalny dochód.

W systemach biurokratycznych jest już tak, że niektórzy mają do nich „dojścia”, a inni nie. Owe „dojścia” zwykle oznaczają stosunki towarzyskie lub po prostu układy korupcyjne, jakkolwiek w sferze kultury mogą też być oczywistym następstwem prestiżu i sławy. Znany i uznany artysta „ma dojścia” wszędzie, a jednocześnie nie ma ich nigdzie. Po prostu na ogół (nie zawsze) otrzymuje, co chce, a jeszcze częściej przebiera w ofertach, o nic samemu nie zabiegając. Zasada ta rozciąga się do pewnego stopnia na instytucje kultury, z którymi taki artysta chce współpracować. Ich siła przebicia rośnie, gdy „obsługują” ważnych twórców. Ba, dochodzi nawet do tego, że instytucja kultury staje się politycznie znacząca w danym mieście, a ewen-

tualne niezadowolenie jej kierownictwa ze współpracy z władzami samorządowymi może mieć przełożenie na los wysokich urzędników. Nie ma nic złego w tym, że instytucje kulturalne uczestniczą w polityce i negocjują swe interesy na arenie lokalnej polityki. Naganne jest za to tworzenie towarzyskich sitw, w których działalność statutowa, a więc kultura, jest podporządkowana interesom materialnym i egoistycznym ambicjom pewnej grupy osób powiązanych wspólnotą interesów. W tym kontekście należy wyraźnie sobie powiedzieć, że odważne działania dezawuuujące i piętnujące tego rodzaju zjawiska zasługują na uznanie i wsparcie. W naszym kraju wciąż bowiem spotykamy się z mentalnością nakazującą znosić – ze względu na dobre imię środowiska i z racji moralnego obrzydzenia do wszelkiego donosicielstwa – jawną niesprawiedliwość i korupcję we własnym otoczeniu zawodowym. Po trosze jest to pozostałość stosunków panujących w PRL, a po trosze łatwe usprawiedliwienie własnego oportunistycznego i bezczynności. Zdarza się, że obrona sprawiedliwości, a zwłaszcza wolności w sferze kultury, zakrawa na heroizm. Zawsze wszak można mieć nadzieję, że odwaga zostanie nagrodzona społecznym uznaniem.

### **Zakończenie**

Zapewne moralna szlachetność nie popłaca. Lepiej będzie prosperować placówka kulturalna sunąca gładko po pasku politycznych zamówień i schlebająca masowym gustom. Wysoki etos elitarnej i prawdziwie wolnej kultury dostępny jest nielicznym. A jednak każdy powinien odpowiedzieć sobie na pytanie, na co go właściwie stać, i wyznaczyć sobie jakiś moralny cel. Pewne minimum przyzwoitości, jakie musimy starać się utrzymać za wszelką cenę, polega na wyrzeczeniu się tego, co moralnie najbardziej szpetne: korupcji, podłej, na zawiści i wrogości opartej rywalizacji, dyskryminacji, niekoleżeństwa. Wszystkie te grzechy są pospolite i w żadnym razie nie dotyczą instytucji kultury w większej mierze niż innych środowisk. Ale właśnie dlatego, że są to grzechy uparte i pospolite, grozi nam wszystkim zubożenie pod tym względem. Czasem zwalczanie drobnych niesprawiedliwości bywa trudniejsze niż piętnowanie tych wielkich, budzących szeroki rezonans i oburzenie. Kondycja moralna środowisk kultury zależy od wszystkich i każdy ma wiele do zrobienia, by poprawić panujące stosunki. Owszem, wypada zacząć od siebie, ale pamiętajmy, że nie trzeba być świętym, by wytykać grzechy innym. Każda okazy jest dobra do czynienia dobra i zwalczania niesprawiedliwości. I każde ręce są pomocne – nawet ręce grzeszników.

### Podstawowe pojęcia:

oportunizm, próżność, snobizm, prywatność, wolność, nonkonformizm.

### Dylematy zarządzania strategicznego w kulturze:

- Czy artystom więcej wolno?
- Czy wolno łamać niemądre przepisy?
- Czy miernota to grzech?
- Czy „komercja” jest nieetyczna?
- Czy w imię sprawiedliwości i wolności ekspresji artystycznej można narażać na szwank interesy instytucji, dla której się pracuje?

**Jan Hartman** – profesor filozofii, wydawca i publicysta, profesor Uniwersytetu Jagiellońskiego i kierownik Zakładu Filozofii i Bioetyki w Collegium Medicum na Uniwersytecie Jagiellońskim, redaktor naczelny czasopisma „Principia”. Zajmuje się metafizyką (heurystyka filozoficzna, autorski projekt teorii neutrum), filozofią polityki, etyką i bioetyką. W roku 1990 ukończył studia filozoficzne na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim. Doktoryzował się na Uniwersytecie Jagiellońskim w roku 1995 (promotor: prof. Władysław Stróżewski), habilitował – tamże w 2001 roku. Tytuł profesora uzyskał w 2008 roku, po czym został mianowany na stanowisko profesora UJ. Autor dwunastu książek oraz około dwustu artykułów filozoficznych i publicystycznych (m.in. w „Gazecie Wyborczej”, „Tygodniku Powszechnym”, „Dzienniku – Gazecie Prawnej”, „Rzeczpospolitej”, „Polityce”, a zwłaszcza w „Przeglądzie Politycznym”).

# Norweskie doświadczenia w tworzeniu i wdrażaniu strategii. Reforma bibliotek 2014

## Wstęp

W 2005 roku nowy koalicyjny rząd norweski oświadczył, że będzie prowadzić aktywną politykę mającą na celu wzmocnienie bibliotek publicznych w całym kraju. Prace nad zarysem reformy bibliotek stanowiły ważny etap potwierdzający rządowe deklaracje. Zaangażowali się więc nie tylko profesjonalni bibliotekarze i Norweskie Centrum Archiwów, Bibliotek i Muzeów, ale również przedstawiciele innych profesji oraz specjaliści w dziedzinie analizy i rozwoju społecznego. Gdy w 2009 roku minister kultury i spraw kościelnych przedłożył Stortingowi raport dotyczący rozwoju norweskich bibliotek, był to rezultat procesu trwającego od wielu lat. Kwestie współpracy pomiędzy archiwami, bibliotekami i muzeami, a także problem nowej polityki kulturalnej podejmowane były już w dokumentach wcześniej przedstawionych rządowi. Niniejszy artykuł opisuje narodziny tej inicjatywy, jej kontekst polityczny, a także sam proces wraz z jego ostatecznym rezultatem.

Choć norweska reforma bibliotek obejmuje cały sektor, tzn. zarówno biblioteki publiczne, jak i naukowe, w niniejszym artykule poruszamy temat jej znaczenia dla placówek publicznych.

## Potrzeba zreformowania bibliotek

Od 2000 roku norweski rząd opracowuje dokumenty wskazujące kierunek rozwoju sektora bibliotek publicznych. Do najważniejszych z nich należą:

- rok 1999 – „Raport dla Stortingu” dotyczący archiwów, bibliotek i muzeów w epoce cyfrowej<sup>1</sup>. Raport skupił się na wspólnych wyzwaniach, przed jakimi stoją te trzy sektory w okresie rozkwitu technologii cyfrowej. Jednym z jego skutków było ustanowienie na początku 2003 roku Norweskiego Centrum Archiwów, Bibliotek i Muzeów, którego zadaniem są koordynacja i rozwój współpracy pomiędzy archiwami, bibliotekami i muzeami;
- rok 2003 – „Raport dla Stortingu” dotyczący polityki kulturalnej do roku 2014, przedstawiający biblioteki jako instytucje, które mają być wspierane

<sup>1</sup> St.meld. nr. 22 (1999–2000)

Kjelder til kunnskap og oppleving. Om arkiv, bibliotek og museum i ei IKT-tid og om bygningsmessige rammevilkår på kulturområdet.

2 St.meld. nr. 48  
(2002–2003) Kulturpo-  
litikk fram mot 2014.

3 Politisk plattform for  
en flertallsregjering  
utgått av Arbeiderpartiet,  
Sosialistisk Venstreparti  
og Senterpartiet.

4 Dokument ten jest  
dostępny w języku polskim  
na stronie internetowej  
Programu Rozwoju  
Bibliotek, [www.biblioteki.org/repository/PRO-JEKT%2018/Inspiracje/Reforma%20bibliotek%202014.pdf](http://www.biblioteki.org/repository/PRO-JEKT%2018/Inspiracje/Reforma%20bibliotek%202014.pdf) (przyp. red.).

i rozwijane<sup>2</sup>. „Naszym celem jest stworzenie ogólnokrajowej sieci bibliotek, łączącej ogół systemów, umożliwiającej społeczeństwu korzystanie z zasobów publicznych niezależnie od systemu, czasu i miejsca” – oświadczone w raporcie;

- rok 2005 – „Soria Moria”<sup>3</sup>, program polityczny koalicyjnego rządu większościowego kładący nacisk na kulturę i edukację. Wśród jego zapisów znalazł się i ten, że do 2014 roku na zadania związane z kulturą przeznaczony zostanie 1% krajowego budżetu. Oto niektóre z celów zapisanych w programie: „Rząd będzie prowadzić aktywną politykę mającą na celu wzmocnienie bibliotek publicznych w całym kraju”, a także „Rząd będzie strzegł zasady nieodpłatnych usług bibliotecznych oraz zapewni wszystkim obywatelom dostęp do dobrze wyposażonych i nowoczesnych bibliotek”.

Powyższe dokumenty, jak również wyraźne tendencje społeczne panujące w tamtym czasie doprowadziły do podjęcia inicjatywy opracowania strategii rozwoju bibliotek. Wyzwania stojące przed tą inicjatywą zostały opisane i przedstawione jako trzy zasadnicze kwestie w raporcie „Norweska reforma bibliotek 2014”<sup>4</sup>.

## Globalizacja

Biblioteki oferują dostęp do wiedzy i kultury na szczeblu globalnym, krajowym i lokalnym. Dzięki nowatorskim rozwiązaniom cyfrowym zbiory biblioteczne stają się coraz łatwiej dostępne, a przepływ informacji odbywa się ponad granicami państw. Digitalizacja oraz publikowanie standardowych zbiorów bibliotecznych w Internecie są warunkiem łatwego dostępu do treści. Jednocześnie w obliczu globalizacji i jej rosnącego wpływu na wiele obszarów życia społecznego, w tym na edukację i język, coraz więcej osób odczuwa coraz większą potrzebę przynależności kulturowej, określenia własnej tożsamości kulturowej oraz prowadzenia dialogu z innymi kulturami.

## Społeczeństwo wiedzy

Ambicją norweskiego społeczeństwa jest zostanie wiodącym społeczeństwem wiedzy. Wiedza jest podstawowym warunkiem rozwoju działalności gospodarczej i przemysłu, opracowywania nowatorskich rozwiązań i osiągnięcia mocnej pozycji konkurencyjnej, a także czynnikiem decydującym o zdolności jednostki do funkcjonowania w danej społeczności. Warunkiem osiągnięcia statusu „wiodącego społeczeństwa wiedzy” jest prowadzenie badań i udostępnianie zdobytej dzięki nim wiedzy poprzez system biblioteczny.

## **Gwałtowny rozwój mediów i indywidualizacja**

Postęp techniczny i rozwój mediów są z sobą ściśle powiązane. W ciągu kilku lat sytuacja w dziedzinie mediów uległa radykalnej zmianie. Znacznie wzrosła liczba kanałów kulturalnych i informacyjnych, a dzięki Internetowi gwałtownie zwiększył się dostęp do informacji. Ludzie poświęcają więcej czasu mass mediom, przy czym najintensywniej i najszerzej korzysta z nich młodzież. Media radiowo-telewizyjne, Internet i telefonia komórkowa łączą się z sobą, tworząc nowe media cyfrowe, oferujące na każdym kroku dostęp do wiedzy, informacji, kultury i rozrywki.

## **Proces**

W roku 2006 Norweskiemu Centrum Archiwów, Bibliotek i Muzeów (ABM) powierzono zadanie opracowania strategii dla bibliotek. Organ ten miał zarówno nadzorować, jak i koordynować prace nad strategią. Umowa, na podstawie której Ministerstwo Kultury i Spraw Kościelnych w porozumieniu z Ministerstwem Edukacji i Badań zleciło to zadanie ABM, była w niektórych aspektach szczegółowa, w innych dość ogólnikowa. Podkreślano w niej, że raport powinien dotyczyć wszystkich aspektów sektora bibliotecznego, w tym bibliotek publicznych, akademickich i szkolnych. Pośród kwestii, które miały zostać podjęte w raporcie, znalazły się cyfrowe usługi biblioteczne, struktura krajobrazu bibliotecznego, potrzeba nowelizacji ustaw dotyczących sektora bibliotecznego. Wspólnym mianownikiem była wizja świadczonych usług bibliotecznych w ramach jednolitej sieci. Bardziej szczegółowo raport miał się również zająć kwestią usług bibliotecznych dla młodych imigrantek, a także bibliotekami specjalnego przeznaczenia, na przykład więziennymi i szpitalnymi.

## **Zbieranie danych, raporty i ocena sytuacji**

W pierwszym etapie prac nad strategią zebrano dane oraz materiały pozwalające na rozpoznanie bieżącej sytuacji. ABM było odpowiedzialne za pozyskanie danych statystycznych dotyczących krajowych bibliotek. Zebrane w ten sposób informacje posłużyły do opisu działalności bibliotek w całym kraju oraz do analizy stanu zbiorów bibliotecznych, zasobów, usług oraz liczby osób korzystających z bibliotek. ABM opisało również zmiany w sektorze, zwłaszcza te, które nastąpiły w ostatnich dziesięciu latach. Autorzy raportu przedstawili szczegółowe dane dotyczące korzystania z bibliotek i usług bibliotecznych. W 2006 roku zwróciliśmy się do Norweskiego Urzędu Statystycznego z prośbą o przeprowadzenie badania ankietowego dotyczącego użytkowników bibliotek<sup>5</sup>. Zebrane dane oraz



ankiety posłużyły ABM jako materiał uzasadniający strategię zaproponowaną w raporcie końcowym, a także dały Centrum lepsze pojęcie o norweskim krajobrazie bibliotecznym.

Wśród opublikowanych raportów znalazły się również:

- 5 *Bruk av bibliotek*, Oslo 2006.
  - 6 R. Vaagan, *Bibliotekene og det flerkulturelle Norge*, Oslo 2005.
  - 7 Å.K. Tveit, *Rom for lek og læring: bibliotektilbud til barn og unge*, Oslo 2006.
  - 8 *Danser med ulver: bibliotekene, utgiverne og de elektroniske kunnskapskildene*, Oslo 2006.
  - 9 *Bibliotekene i 2020: rapport fra en scenariobasert strategiprosess*, Oslo 2005.
  - 10 *Bibliotekenes tilbud til innvandrerbefolkningen: Spørreundersøkelse 2006*, Oslo 2006.
  - 11 H. Holmesland, *De nasjonale minoritetene: jødene, kvenene, rom, romanifolket, skogfinnene*, Oslo 2006.
  - 12 K. Kristine Abelsnes, *Opphavsrettslige problemstillinger for bibliotekene: en oversikt*, Oslo 2006.
  - 13 R. Audunson, *Finansiering og organisering av digitale tjenester*, Oslo 2006.
  - 14 L.I. Lindi, *Samisk bibliotektjeneste*, Oslo 2006.
- „Biblioteki a wielokulturowa Norwegia”<sup>6</sup>, raport dotyczący wyzwań, przed jakimi stają biblioteki w społeczeństwie wielokulturowym, prezentujący krajową strategię i najlepsze praktyki w sektorze bibliotecznym oraz zawierający propozycje działań rozwojowych;
  - „Przestrzeń do zabawy i nauki”<sup>7</sup>, raport dotyczący usług bibliotecznych dla dzieci i młodzieży;
  - „Tańce z wilkami”<sup>8</sup>, raport dotyczący bibliotek, wydawnictw i elektronicznych baz wiedzy, a także przyszłych wyzwań stojących przed konsorcjami zawiązanymi, aby udostępniać cyfrowe źródła wiedzy;
  - scenariusz „Biblioteki w 2020 roku”<sup>9</sup>, omówiony w jednej z części niniejszego artykułu.
- Poza powyższymi raportami opublikowanymi w formie papierowej ukazały się również inne dokumenty w formie elektronicznej:
- „Usługi biblioteczne dla imigrantów”<sup>10</sup>, ankieta przeprowadzona na potrzeby opublikowanego raportu;
  - „Mniejszości narodowe”<sup>11</sup>, raport dotyczący mniejszości narodowych w Norwegii w kontekście sektora bibliotecznego;
  - „Ustawodawcze wyzwania dla bibliotek w kontekście praw autorskich”<sup>12</sup>;
  - „Finansowanie i organizacja usług cyfrowych”<sup>13</sup>;
  - „Usługi biblioteczne dla Samów”<sup>14</sup>.
- Przeprowadzono również wiele badań ankietowych dotyczących bibliotek powiatowych oraz współpracy międzybibliotecznej w gminach o mniejszej gęstości zaludnienia.

## Scenariusz

Istotnym elementem prac nad strategią była metoda scenariuszowa. Analiza scenariusza to popularne narzędzie służące do przewidywania możliwych wersji rozwoju wypadków. Używa się jej przy opracowywaniu strategii, planowaniu rozwoju organizacyjnego oraz testowaniu strategii pod kątem ich użyteczności w różnych sytuacjach. W omawianym przypadku grupa robocza zwróciła się o pomoc do profesjonalnej firmy konsultingowej ECON Analysis, posiadającej wiedzę na temat interakcji pomiędzy rynkami, technologii i strategii oraz na temat samego procesu tworzenia scenariusza.

Wyniki tego procesu zostały opublikowane w raporcie<sup>15</sup>, który najpierw przedstawiał najważniejsze wyzwania, przed jakimi stoją biblioteki, a następnie opisywał trzy możliwe scenariusze dla bibliotek w roku 2020.

Do najważniejszych wyzwań przedstawionych w raporcie należą:

- Digitalizacja
- Rozwój technologiczny w ogromnym stopniu wpłynie na kształt społeczeństwa. Co stanie się z biblioteką jako fizycznie istniejącym miejscem, gdy „wszystko” będzie mieć postać cyfrową? Jak cyfrowi analfabeci poradzą sobie w przyszłości? Czy znikną drukowane media, a biblioteki zamienią się w centra do pobierania materiałów w formie cyfrowej? Czy Internet pokona bibliotekę w wyścigu do udostępniania wiedzy?
- Rozrost rynku prywatnego i zanik sektora publicznego?

Globalizacja rynku stawia w lepszej sytuacji przedsiębiorstwa międzynarodowe, a dyskryminuje krajowe, demokratyczne instytucje. Czy w przyszłości zaniknie konieczność opracowania krajowej strategii dla bibliotek? W jaki sposób, gdy ludzi będzie stać na dostęp do informacji i literatury na rozrastającym się rynku, przyciągać czytelników do bibliotek? Czy bibliotekom uda się utrzymać odpowiedni udział w funduszach publicznych? Jak obronić biblioteki na nowym rynku?

- Przemiany społeczne

Prawdopodobnie w przyszłości będziemy mieli do czynienia ze starzejącym się społeczeństwem o strukturze zmienionej przez procesy migracyjne. W coraz większym stopniu będzie to społeczeństwo wielokulturowe. Ludzie będą się przenosić z prowincji do miast. Co w takiej sytuacji stanie się z językiem norweskim i norweską literaturą? Czy konieczne będzie ustanowienie społecznych platform łączących odmienne kulturowo grupy społeczne? Czy osoby z wyższym wykształceniem będą mieszkać w miastach, a te z niższym na prowincji?

W wyniku użycia metody scenariuszowej opracowano i opisano trzy scenariusze. Oto streszczenie każdego z nich:

- „Duchowe biblioteki” – budynki bibliotek jako miejsca spotkań, w których w sposób kreatywny podchodzi się do wiedzy i doświadczenia. Biblioteki jako wspierane przez rząd przestrzenie służące do niekomercyjnych badań nad kulturą i rozwijania kreatywności opartej na wiedzy;
- „Biblioteczne targowisko” – w tym scenariuszu ludzie również traktują biblioteki jako miejsca spotkań, ale są one poddane prawom rynku i rząd w żaden konkretny sposób nie uczestniczy w ich rozwoju;
- „Rozproszenie” – w tym scenariuszu rząd kładzie nacisk na szybki, bezpośredni i elastyczny dostęp do wiedzy i informacji, a rola biblioteki jako „miejsca spotkań” traci na znaczeniu.

## **Struktura i rezultaty procesu**

Działająca w obrębie ABM grupa robocza pełniła funkcję sekretariatu, korzystając jednocześnie ze wsparcia całego personelu w takich między innymi dziedzinach, jak analiza statystyczna, kwestie związane z ludnością rdzenną i społeczeństwem wielokulturowym, wyspecjalizowane usługi biblioteczne, ustawodawstwo dotyczące bibliotek, kwestie praw autorskich oraz sprawy administracyjne.

Ponadto powołano grupę doradcą skupiającą polecanych przez Ministerstwo przedstawicieli różnych instytucji i sektorów kulturalnych. Jak pokazały spotkania z grupą doradcą, kompetencje i umiejętności jej członków przyspieszyły i ułatwiły przebieg całego procesu. Jednak to ABM odpowiadało za końcowy rezultat prac. Po sporządzeniu raportów i przeprowadzeniu badań opracowano raport końcowy składający się z dwóch części. Część I stanowi krótkie streszczenie najważniejszych proponowanych strategii i działań. Część II zawiera dokładniejszy opis sektora bibliotecznego i jest przeznaczona głównie dla tych, którzy będą wcielać przedstawione propozycje w życie, oraz dla tych, którzy pragną uzyskać bardziej szczegółowe informacje na temat tego sektora.

## **Wyniki końcowe**

### **Wnioski z raportu**

Część II raportu przedstawia obecną sytuację bibliotek w Norwegii oraz wyzwania, przed jakimi stoi ten sektor. Porusza ona również inne kwestie, w tym także te szczegółowo określone w umowie zawartej z ABM. Najważniejsza w dokumencie jest jednak część I, zawierająca omówienie strategii i głównych celów.

Wniosek końcowy z raportu stanowi podstawę zaleceń zawartych w obu jego częściach:

„W Norwegii istnieje wiele małych bibliotek dysponujących ograniczonymi zasobami. Zainteresowania i oczekiwania użytkowników bibliotek w mniejszych gminach dorównują swoim zróżnicowaniem zainteresowaniom i oczekiwaniom użytkowników innych bibliotek. Biblioteki w mniejszych gminach nie są jednak w stanie świadczyć usług na poziomie zapewnianym przez większe placówki. Sytuacja, w jakiej biblioteki wypełniają swoje obowiązki wobec społeczności, zmieniła się tak radykalnie, że obecnie konieczne jest stosowanie nowych metod, dzięki którym będą one mogły sprostać przyszłym wymaganiom i wyzwaniom, a przez to odgrywać ważną rolę partnerów w przyszłym społeczeństwie wiedzy.

Aby sprostać tym wymaganiom, niezbędne jest przeprowadzenie reformy. Należy zainwestować we wspólne usługi i wspólną infrastrukturę cyfrową. Ponadto konieczne jest uruchomienie specjalnego programu budowania bibliotek, stworzenie nowej infrastruktury sieciowej, pozwalającej społeczeństwu na zdobywanie wiedzy, a także przeprowadzenie reformy organizacyjnej. Najważniejszym zadaniem reformatorów bibliotek będzie odejście od tradycyjnego modelu biblioteki jako instytucji nastawionej na tworzenie zbiorów, skoncentrowanej na swoich wewnętrznych systemach, i wykonanie kroku w kierunku potrzeb użytkownika, wzmocnienia sieci bibliotek i wspólnego świadczenia usług cyfrowych”.

### **Strategie i najważniejsze cele**

Proponowane inicjatywy dotyczą trzech zasadniczych obszarów: zasobów i usług bibliotecznych, struktury i organizacji bibliotek oraz wiedzy i badań.

#### **Pierwszy obszar docelowy: zasoby i usługi**

W tym obszarze zaproponowano dwie podstawowe inicjatywy. Pierwszą z nich jest opracowanie i udostępnienie źródeł w formie cyfrowej i świadczenie usług w sieci. Celem tej inicjatywy jest stworzenie biblioteki cyfrowej zapewniającej ogółowi społeczeństwa łatwy dostęp do wiedzy i kultury. Dzięki współpracy pomiędzy bibliotekami oraz koordynacji i finansowaniu na szczeblu krajowym możliwe będzie świadczenie na skalę ogólnokrajową usług, do których każdy będzie miał swobodny dostęp. Druga inicjatywa polega na promowaniu bibliotek jako źródła zasobów służących zdobywaniu wiedzy oraz upowszechnianiu kultury i literatury. Biblioteka będzie w jeszcze większym stopniu medium wspierającym integrację i różnorodność kulturową. Usługi biblioteczne będą odpowiadać ustalonym standardom i będą łatwo dostępne dla ogółu społeczeństwa.

#### **Drugi obszar docelowy: struktura i organizacja**

Głównym celem w tym obszarze jest zreformowanie struktury bibliotek, a ostatecznie – umocnienie środowiska bibliotecznego, dysponującego fachową wiedzą i zdolnościami umożliwiającymi mu zaproponowanie użytkownikom nowych i lepszych usług. Wzmocnienie bibliotek nastąpi poprzez połączenie kilku jednostek z danego obszaru i utworzenie nowej biblioteki. Mieszkańcy powinni być lepiej informowani o zasobach i usługach bibliotecznych. Reforma organizacyjna będzie wymagać kontynuacji

w postaci projektu fizycznej struktury bibliotek. Celem takiego projektu będzie uczynienie z bibliotek atrakcyjnego miejsca spotkań społeczności lokalnej i sektora edukacji.

### **Trzeci obszar docelowy: wiedza i badania**

Główne wysiłki w tym obszarze zostaną ukierunkowane na wzmocnienie i uzupełnienie kwalifikacji przedstawicieli sektora bibliotecznego. Kroki praktyczne zostaną uzupełnione badaniami i będą się na nich opierać. Chodzi o to, aby biblioteki stały się „posiadaczami” rozległej fachowej wiedzy, która umożliwi im lepsze świadczenie usług.

W ramach proponowanych strategii przewiduje się przeprowadzenie do 2014 roku reformy bibliotek. Będzie ona uzależniona od funkcjonowania ogólnokrajowej sieci bibliotek zwanej Norweską Biblioteką Ogólnokrajową.

---

### **Ogólnokrajowa sieć bibliotek**

*Naszym celem jest utworzenie ogólnokrajowej sieci bibliotek łączącej ogół istniejących systemów, umożliwiającej społeczeństwu korzystanie z zasobów publicznych niezależnie od systemu, czasu i miejsca.*

Rządowa Biała Księga nr 48 (2002–2003): Polityka kulturalna do roku 2014 (s. 171).

---

### **Przedstawienie raportu ogółowi społeczeństwa oraz reakcje**

We wrześniu 2006 roku raport został przedłożony w dwóch ministerstwach, które go zleciły. Wzbudził oczywiście ogromne zainteresowanie w sektorze bibliotecznym, a ABM prezentowało rezultaty i proponowane inicjatywy na spotkaniach i seminariach w całym kraju. Niektóre strategie i inicjatywy spotkały się z entuzjastycznym przyjęciem i nie wzbudzały kontrowersji, do innych podchodzono z dużą ostrożnością.

Ministerstwo postanowiło rozesać raport do oceny konsultacyjnej i w 2007 roku ABM podsumowało wyniki tej oceny w nowym raporcie. Choć sektor biblioteczny przyznał, że potrzebna jest reforma, i przystał na większość proponowanych inicjatyw, z dużo większą rezerwą odniósł się do propozycji konsolidacji sektora bibliotek publicznych.

### **Raport dla Stortingu w sprawie bibliotek**

Propozycja dofinansowania bibliotek zamieszczona w części I raportu wzbudziła wielkie oczekiwania i nadzieje w sektorze bibliotecznym. W rzeczywistości biblioteki publiczne nie doczekały się spodziewanego wzrostu wpływów do budżetu. Do 2010 roku zwiększono jedynie na-

kłady na biblioteki więzienne oraz dofinansowanie Biblioteki Narodowej w związku z wdrażanym przez nią projektem cyfryzacji oraz samoobsługi. Zwiększono również wpływy do budżetów państwowych bibliotek przy szkołach wyższych i uniwersytetach, głównie w celu pokrycia rosnących kosztów związanych z utrzymywaniem zasobów cyfrowych i baz danych. Na szczelbu krajowym wzrosło dofinansowanie sektora bibliotecznego w wymienionych obszarach, ale aby zrozumieć, dlaczego pozostałe inicjatywy nie otrzymały wsparcia finansowego, trzeba prześledzić dalsze losy „Raportu o bibliotekach”, poczynając od roku 2007, a kończąc na dniu dzisiejszym.

Podczas oceny konsultacyjnej okazało się, że wiele osób uważa, iż odpowiednią na raport powinna być biała księga przedłożona w parlamencie przez ministerstwo w formie „Raportu dla Stortingu”. Byłby to dokument precyzujący oczekiwania sektora bibliotecznego na szczelbu politycznym. Taki raport został przedstawiony dopiero w czerwcu 2009 roku i zawierał zarys inicjatyw mających wspierać rozwój sektora bibliotecznego w Norwegii.

W „Raporcie dla Stortingu” w sprawie bibliotek czytamy:

„Biblioteki to miejsca spotkań i areny wiedzy, które Rząd może wykorzystać w celu realizacji swojej polityki kulturalno-edukacyjnej. Biblioteki wzmacniają demokrację oraz propagują wolność słowa poprzez:

- zagwarantowanie wszystkim obywatelom dostępu do wiedzy i informacji,
- upowszechnianie norweskiej literatury i kultury literackiej,
- upowszechnianie wiedzy o kulturze i różnorodnych warunkach społecznych,
- przyczynianie się do rozwoju pasji czytania i podnoszenie poziomu umiejętności czytania,
- udostępnianie technologii,
- funkcjonowanie jako miejsce spotkań i przestrzeń społeczna dla różnych grup”.

Zasadniczym celem tego raportu jest stworzenie prężnie rozwijających się i wielofunkcyjnych bibliotek, które będą świadczyć wszystkim obywatelom usługi biblioteczne na najwyższym poziomie. Jest to ważne zadanie, które w szczególności wiąże się ze wzmocnieniem roli biblioteki jako miejsca spotkań służącego upowszechnianiu kultury i wiedzy, opartych na zasadach demokracji i wolności słowa.

Rząd chce zrealizować ten cel między innymi poprzez:

- wzmocnienie współpracy między bibliotekami, zachęcanie do skoordynowania usług bibliotecznych na szczeblu lokalnym i regionalnym,
- koordynację sektora archiwów, bibliotek i muzeów na szczeblu krajowym,
- wspieranie projektu wspólnego świadczenia usług cyfrowych i wzmocnienie kompetencji bibliotek w zakresie świadczenia usług za pośrednictwem wspólnej platformy wiedzy cyfrowej,
- promowanie bibliotek publicznych jako miejsca spotkań, areny kulturowej i elementu społecznotwórczego,
- tworzenie usług bibliotecznych dla poszczególnych grup społeczeństwa.

Coraz częściej akcentuje się rolę bibliotek jako miejsc spotkań oraz propagatorów wiedzy i kultury. Mówi się też o wprowadzeniu zmian do ustawodawstwa dotyczącego bibliotek, o wspieraniu rozwoju umiejętności bibliotekarzy. Propozycje reformy zostały uwzględnione w budżecie Norwegii na rok 2011, co wzbudziło entuzjazm i optymizm w sektorze bibliotek publicznych.

**Tone Moseid** – starsza konsultantka w Norweskiej Bibliotece Narodowej, od 2003 roku związana z Norweskim Centrum Archiwów, Bibliotek i Muzeów (ABM), w którym najpierw pełniła funkcję starszej konsultantki, a potem dyrektora do spraw rozwoju bibliotek. Była członkiem grupy roboczej przygotowującej raport „Norweska Reforma Bibliotek 2014” i jednym z koordynatorów działań będących następstwem tego raportu. Ma duże doświadczenie w sektorze bibliotek publicznych i działa na arenie międzynarodowej, będąc od 2009 roku członkiem Zarządu Międzynarodowej Federacji Stowarzyszeń i Instytucji Bibliotekarskich.

**Michał Łuczak** – urodził się w 1983 roku na Śląsku. W 2002 roku rozpoczął studia w Instytucie Twórczej Fotografii w Opawie (Republika Czeska), które ukończył w roku 2010 z tytułem magistra sztuki. Równolegle studiował także język hiszpański na Uniwersytecie Śląskim w Katowicach, który ukończył z tytułem licencjata. Zajmuje się fotografią dokumentalną, realizując projekty długoterminowe, jak na przykład *Nikisz*, pokazywany między innymi na Fotofestiwalu w Łodzi w 2007 roku, poświęcony Nikiszowcowi – jednej z górniczych dzielnic Katowic. Brał udział w wystawach zbiorowych w kraju i za granicą, między innymi w Berlinie. Jego dokument *Biały dom* był prezentowany jako samodzielna wystawa podczas zesztorocznej edycji Miesiąca Fotografii w Krakowie. Otrzymał za niego również Grand Prix w Mio Photo Award, konkursie organizowanym przez Muzeum MIO w Osace, Japonia. W 2008 i 2009 roku współpracował z Andrzejem Kramarzem (IMAGO MUNDI) przy projektach *Stefania Gurdowa. Klisze przechowuje się* oraz *Stefania Gurdowa. Czas niewinności*. W 2009 roku otrzymał włoskie stypendium Alexandra Boulat Scholarship, dzięki któremu uczestniczył w warsztatach fotograficznych z Andersem Petersenem. Jego najnowszy projekt *Młodzi górnicy* zdobył wyróżnienie w prestiżowym konkursie Magnum Expression Award, organizowanym przez agencję fotografów MAGNUM PHOTOS.



---

**Wojewódzki Dom Kultury im. Józefa Piłsudskiego w Kielcach** jest samorządową jednostką kultury, wyspecjalizowaną w organizacji różnorodnych form działalności kulturalnej, dla której terenem działania jest obszar Kielc i województwa świętokrzyskiego. W ciągu 55 lat istnienia kielecki WDK dopracował się kilku pokoleń odbiorców swojej działalności, wielu sukcesów artystycznych na skalę krajową i zagraniczną, ale na co dzień kieruje się zasadą poszukiwania takiego modelu pracy, który będzie odpowiadał na zapotrzebowanie społeczne mieszkańców Kielc i całego województwa świętokrzyskiego. Do statutowych zadań WDK należą:

- edukacja kulturalna i wychowywanie przez sztukę,
- gromadzenie, dokumentowanie i tworzenie dóbr kultury reprezentatywnych dla regionu świętokrzyskiego,
- tworzenie warunków dla rozwoju w regionie amatorskiego ruchu artystycznego,
- tworzenie warunków dla rozwoju folkloru, rękodzieła ludowego i artystycznego,
- rozpoznawanie, rozbudzanie i zaspokajanie potrzeb kulturalnych mieszkańców województwa.





---

Marcin Marszałek, kinooperator w kinie WDK



---

Hubert Guza, instruktor do spraw upowszechniania teatru





---

Karolina Opałko, instruktor do spraw upowszechniania  
dziedzictwa kulturowego

# Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategie dla przyszłości

W Polsce...

Jest ich osiemnaście. Działają w największych miastach kraju. Liczba pracowników waha się od sześćdziesięciu do dwustu trzydziestu osób. To jedne z najważniejszych i najbardziej stabilnych samorządowych instytucji kultury w kraju. Oddziałują na 8500 innych instytucji w całej Polsce. Mowa o wojewódzkich bibliotekach publicznych. Wszystkie zdecydowały się – w ramach wspólnego projektu – na bezprecedensowy w skali kraju proces budowania swoich strategii działania i rozwoju.

W Norwegii...

Jest ich dziewiętnaście. Działają w kluczowych miejscach na rozległym terenie. Liczba pracowników waha się od dwóch do dwudziestu osób. Oddziałują na około 800 innych instytucji w całej Norwegii. To norweskie biblioteki regionalne. Mają doświadczenie w procesie planowania strategicznego, ale ciągle chcą się doskonalić i rozwijać działalność.

## **Biblioteki wojewódzkie – nowe kierunki rozwoju**

Jak sprawić, aby biblioteki były nowoczesnymi ośrodkami wiedzy, informacji i kultury, nastawionymi nie tylko na tradycyjne usługi, ale także na nowoczesne rozwiązania, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom mieszkańców? Co zrobić, aby biblioteki wojewódzkie w Polsce wyznaczały kierunki rozwoju dla instytucji gminnych w swoich regionach? Jak zbudować silną sieć bibliotek? Takie pytania stawialiśmy sobie w Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego od początku realizacji inicjatywy modernizacji sieci lokalnych bibliotek publicznych.

Od początku realizacji Programu Rozwoju Bibliotek towarzyszyła nam myśl o konieczności wzmocnienia koordynacyjno-inspirującej roli wojewódzkich bibliotek publicznych i rozwijania ich potencjału. Już badania przeprowadzone przed przystąpieniem do realizacji programu pokazały, jak ważną rolę odgrywają biblioteki wojewódzkie. Są nie tylko aktywnymi instytucjami kultury, przed którymi pojawiają się coraz większe wyzwania

wynikające choćby z rozwoju nowych technologii, ale także niezwykle istotnym ogniwem całego systemu bibliotek. Ponadto w rozwijającym się społeczeństwie, opartym na wiedzy, biblioteki, jako miejsca dostępu do informacji, wiedzy, kultury i edukacji, są instytucjami przyczyniającymi się do wyrównywania szans. Od ich kondycji może w dużej mierze zależeć rozwój kapitału społecznego w naszym kraju. „Przyjęliśmy perspektywę, że to liderzy instytucji – w dialogu z pracownikami i szerszym otoczeniem – muszą określić kierunki rozwoju. W tym celu potrzebna im jest autodiagnoza oraz strategia działania na przyszłość” – mówi Jacek Wojnarowski, prezes Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, dyrektor Programu Rozwoju Bibliotek.

1 Zobacz przyp. 4 w poprzednim artykule.

W 2006 roku powstał dokument „Library Reform 2014” („Norweska reforma bibliotek 2014”)<sup>1</sup> opracowany przez ABM – Państwowe Centrum Archiwów, Bibliotek i Muzeów w Norwegii. Jest to propozycja gruntownej reformy w sektorze bibliotecznym, która ma sprawić, że biblioteki norweskie staną się prężnymi ośrodkami kultury, edukacji i życia społecznego, opartymi na nowoczesnych rozwiązaniach technologicznych, stale rozwijającymi się oraz zrzeszonymi w ogólnokrajowej sieci. Najciekawszy wydaje się proces dochodzenia do zmian i wprowadzania ich w życie oraz towarzyszące mu myślenie strategiczne. „Nie mamy danych, ile instytucji kultury w Norwegii tworzy swoje plany strategiczne. Nie ma przepisów, które nakładałyby na nie taki obowiązek. Jednak jeśli instytucja chce się rozwijać, musi wpisać się w politykę kulturalną regionu, miasta. W tym celu niezbędna jest jej własna strategia” – tłumaczy Arne Gundersen z Norweskiej Biblioteki Narodowej.

Projekt reformy stał się punktem wyjścia do współpracy z Norwegami, a konkretnie z departamentem bibliotek będącym obecnie częścią Norweskiej Biblioteki Narodowej. Kilkumiesięczny okres planowania projektu pokazał, że obie strony – polska i norweska – widzą wiele korzyści płynących ze wspólnego działania.

Dzięki wsparciu z Funduszu Wymiany Kulturalnej prowadzonego przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego współpraca z Norwegami stała się realna – wystartował projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategię dla przyszłości”. Jego cel to wymiana doświadczeń oraz dobrych praktyk w zakresie zarządzania kulturą i budowania strategii przez instytucje kultury działające na poziomie regionalnym. Wśród realizatorów przedsięwzięcia nie mogło zabraknąć Małopolskiego Instytutu Kultury. Doświadczenia MIK w budowaniu długofalowych programów rozwoju w regionie są bowiem unikatowe.

Decydujące dla powodzenia projektu było oczywiście zaangażowanie samych bibliotek. Wszystkie biblioteki wojewódzkie zdecydowały się przystąpić do tego eksperymentu i podjęły się trudnego zadania tworzenia strategii. Wybór bibliotek partnerskich z Norwegii nie był przypadkowy – biblioteki z Akershus, Buskerud i Vestfold reprezentują trzy różne typy instytucji działających na poziomie regionalnym, różnią się pod względem obszarów działania i modelu zarządzania.

„Norwescy przedstawiciele bibliotek mieli różne motywacje i oczekiwania wobec współpracy. Przystąpiliśmy do projektu, ponieważ wiedzieliśmy, że w modernizowaniu bibliotek mamy cenne doświadczenie, którym możemy się dzielić, a jednocześnie chcemy się uczyć czegoś nowego” – mówi Unni Minsås, dyrektorka biblioteki w Vestfold. Wszyscy przyznają, że kierowała nimi także ciekawość. „Projekt od samego początku wydawał się dla nas wyzwaniem. Zależało nam na możliwości skonfrontowania wiedzy na temat budowania strategii i metod pracy wykorzystywanych przy jej wdrażaniu” – tłumaczy Torbjørn Navelsaker, dyrektor biblioteki w Akershus. Polskie biblioteki miały konkretny cel – chciały wypracować dobre i ambitne plany rozwoju, które wzmocnią ich pozycję lokalnie i regionalnie. Jak twierdzi jeden z uczestników: „Dobra strategia pozwoli stworzyć bibliotekę dla użytkowników – przyjazne miejsce, do którego się przychodzi, by spędzić czas, a przy okazji coś przeczytać lub pożyczyć”. Proces strategiczny był istotny także dla pracowników. „Postawiliśmy na szeroką współpracę i stworzenie możliwości udziału w budowaniu strategii całej załodze biblioteki. Następowala intensywna wymiana poglądów, opinii, pomysłów. Najważniejsze, że wszyscy poczuli się odpowiedzialni za przeprowadzoną analizę strategiczną i sami zgłaszali się do udziału w pracach zespołowych” – podkreśla Hanna Jamry z Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Opolu.

### Proces przygotowywania strategii

Wiedzieliśmy, że aby proces planowania strategii był efektywny, należy zadbać o kilka elementów:

- **Wsparcie w trakcie całego procesu.** W ciągu siedemnastu miesięcy trwania projektu zaplanowaliśmy cykl czterech trzydniowych spotkań warsztatowych. Do skutecznego przeprowadzenia zespołów przez ten intensywny proces zaprosiliśmy trzech trenerów z firmy Lem Projekt. Konkretnym wsparciem były też konsultacje z trenerami oraz z polskimi i norweskimi ekspertami z różnych dziedzin. Skorzystało z nich 90% uczestników.
- **Inspiracje, przestrzeń do wymiany doświadczeń.** Część programu warsztatów wypełniały spotkania z ekspertami – praktykami w dziedzi-

nie zarządzania, politykami, liderami instytucji kultury. We wszystkich spotkaniach warsztatowych uczestniczyli przedstawiciele bibliotek partnerskich z Norwegii. To doświadczenie okazało się cenne dla uczestników z obu krajów. W tygodniowej wizycie studyjnej w Norwegii zorganizowanej w ramach projektu wzięło udział trzydziestu sześciu bibliotekarzy i bibliotekarek z Polski. Wyjazd przybliżył norweskie sposoby wdrażania strategii, współpracy z samorządem, metody badania potrzeb użytkowników, tworzenia atrakcyjnej oferty kulturalnej, promocji i ewaluacji działań.

- **Zaangażowanie całych zespołów z bibliotek i dyrektora.** Do udziału w warsztatach zaproszono po trzy osoby z każdej biblioteki wojewódzkiej; zachęcaliśmy także do pracy w większych grupach pomiędzy spotkaniami oraz konsultowania pomysłów i rozwiązań z szerokim gronem pracowników i użytkowników bibliotek.
- **Zwiększenie szans na wdrażanie strategii.** Zależało nam na stworzeniu gruntu do szerokiej współpracy bibliotek z ich organizatorami – władzami wojewódzkimi. Na spotkaniach pojawiali się przedstawiciele urzędów marszałkowskich i wojewódzkich oraz władz centralnych. Istotne było informowanie decydentów o postępach projektu na różnych etapach oraz ich udział w konferencji kończącej projekt.
- **Zaangażowanie ekspertów i autorytetów.** Powołaliśmy Radę Projektu, złożoną z autorytetów ze świata bibliotek, nauki, zarządzania kulturą, nowych technologii. To grono wypracowało rekomendacje dotyczące najważniejszych obszarów, w których powinna się specjalizować biblioteka wojewódzka.
- **Dzielenie się.** Z potrzeby dzielenia się wnioskami i doświadczeniami z projektu wziął się pomysł na przygotowanie publikacji dotyczącej planowania strategicznego. Małopolski Instytut Kultury opracował inspirowane wydawnictwo, które ukazało się po polsku, angielsku i norwesku.
- **Obserwowanie.** Bieżąca ewaluacja pozwoliła kształtować projekt w trakcie realizacji. Rozbudowana ewaluacja przeprowadzona w ciągu ostatnich kilku miesięcy pracy pozwoliła wyciągnąć cenne wnioski na przyszłość i zwiększyć szanse na wdrożenie strategii.

Słowo, które bardzo często pojawia się w rozmowach z uczestnikami projektu, to „wymiana”. Równoległa praca wielu zespołów z pokrewnych instytucji oraz udział partnerów zagranicznych dały efekt synergii. Trenerzy Anna Hejda, Piotr Szcześniey i Szymon Apacki dzielą się swoimi spostrzeżeniami: „Wcześniej pracowaliśmy nad budową strategii z samorządami. Różnice w stosunku do bibliotek wynikały, po pierwsze, ze sposobu pracy: w przypadku samorządów praca przebiegała w jednej homogenicznej grupie – byli



w niej przedstawiciele tylko jednego samorządu, natomiast w przypadku bibliotek wojewódzkich na sali pracowały równolegle zespoły z kilku instytucji. Wielką zaletą takiej sytuacji była możliwość porównywania się z innymi i wzajemna inspiracja”.

„Projekt pokazał wielką potrzebę i pragnienie uczenia się od innych” – twierdzą pracownicy biblioteki w Buskerud. „Doceniamy otwartą formułę spotkań warsztatowych – możliwości dyskusji w grupach, wymiany opinii i pomysłów, konsultacji. Wartościowa była możliwość konfrontacji naszej wizji i pomysłów na strategię z bibliotekarzami z innych placówek, w tym z bibliotek norweskich” – mówi Bożena Janda z Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rzeszowie.

### Co dalej?

Biblioteki wypracowały już swoje strategie. Dokumenty strategiczne nabrały ostatecznego kształtu. Przed nimi kolejny, o wiele trudniejszy etap – wdrażanie ich w życie. „Najważniejsze wyzwanie dla uczestników projektu to rozpoczęcie wdrażania strategii, aby nie stała się martwym dokumentem. Są instytucje, które podejmują się opracowania strategii, ale później nie wcielają jej w życie – podkreślają trenerzy. – Kolejnym wyzwaniem jest zaangażowanie jak najszerszej grupy, zespołu pracowników w realizację strategii”.

„Rzecz możliwa, ale trudna do osiągnięcia, to zmiana świadomości decydentów, polityków, radnych co do roli kultury i bibliotek w budowaniu społeczeństwa obywatelskiego, co do należnego im miejsca w samorządowym budżecie” – mówi Andrzej Marcinkiewicz, dyrektor Wojewódzkiej Biblioteki Publicznej w Olsztynie. Ze strony organizatorów regionalnych instytucji kultury pojawiają się już jednak deklaracje podjęcia szerszego dialogu. Marszałek Województwa Pomorskiego Mieczysław Struk podkreśla: „Strategia Rozwoju Wojewódzkiej i Miejskiej Biblioteki Publicznej w Gdańsku na lata 2011–2020 to dokument niezwykle istotny z punktu widzenia rozwoju kultury na Pomorzu. Dokument ten pozwoli wyznaczyć główne cele i kierunki rozwoju biblioteki, która jest jedną z największych instytucji kultury województwa pomorskiego. Wieloletnia strategia to ogromny krok w kierunku nowoczesnego zarządzania instytucją i szansa na jej planowy i skuteczny rozwój. Z całą pewnością pozwoli na wdrożenie nowych metod zarządzania jakością nowoczesnej instytucji kultury i pomoże określić jej przyszłe zadania oraz potrzeby. Właśnie zadania i rzetelna analiza potrzeb wydają się dziś najważniejsze. Przygotowanie wieloletniej strategii biblioteki jest jednym z ważniejszych elementów kształtowania polityki

kulturalnej Samorządu Województwa Pomorskiego dla całego regionu. Dlatego staramy się wspierać bibliotekę w jej działaniach. Może ona liczyć na naszą przychylność na każdym etapie realizacji celów strategicznych. Niedawno powstała »Karta do Kultury« – ułatwiająca dostęp do oferty wielu instytucji kultury – to jeden z wielu kroków w przyszłość, które są jeszcze do zrobienia”. Pozostaje mieć nadzieję, że Marszałek Pomorza nie jest w tej opinii odosobniony.

**Magdalena Kubecka** – pracuje w Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, koordynuje projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategii dla przyszłości”. Animatorka kultury, absolwentka kulturoznawstwa na Uniwersytecie Warszawskim, doktorantka w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW.

**Marzena Szewczyk** – absolwentka anglistyki na Uniwersytecie Warszawskim oraz stosunków międzynarodowych w The New School University w Nowym Jorku. Od roku 2010 związana z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, gdzie wspiera projekt „Biblioteki w społeczeństwie wiedzy – strategii dla przyszłości” oraz współpracuje z uczestnikami Programu Rozwoju Bibliotek.

# Stratedzy i strategie polskich instytucji kultury: podsumowanie

Mamy nadzieję, iż nasi Czytelnicy z zainteresowaniem zapoznawali się z kolejnymi rozdziałami tego podręcznika. Tytułem podsumowania pragniemy pokusić się o refleksję nad wyłaniającym się z treści zamieszczonych tu tekstów wizerunkiem osób zajmujących się zarządzaniem strategicznym w polskich instytucjach kultury oraz zastanowić się nad nakreślonym przez nie obrazem strategii i zarządzania strategicznego tego typu organizacjami. Zakładamy przy tym, iż własne doświadczenia Czytelników pozwolą im także na wyciągnięcie wniosków dotyczących tych aspektów zarządzania strategicznego, które nie zostały tutaj poruszone. Jak podkreślają Chris Carter i współautorzy<sup>1</sup>, dogłębne zrozumienie procesu wyłaniania się strategii wymaga świadomości tego, że zarządzanie strategiczne dotyczy nie tylko prowadzonych dialogów i podejmowanych działań, lecz także spraw, o których się nie mówi i których nie uwzględnia się w praktyce zarządzania organizacją.

**1** C. Carter, S. Clegg, M. Kornberger, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy*, Londyn 2008.

Autorzy rozdziałów podzielili się z nami swoimi doświadczeniami w zarządzaniu strategicznym instytucjami kultury w Polsce, poglądami na temat swoich instytucji i środowiska, w jakim one funkcjonują, a także swoich współpracowników, dylematów i osiągnięć. Czego natomiast dowiedzieliśmy się na temat samych praktyków zarządzania strategicznego? Jak z pewnością Czytelnicy spostrzegli, autorami większości tekstów zamieszczonych w niniejszej publikacji są mężczyźni. Nie było to naszym zamierzeniem. Początkowo ustalony przez nas skład zespołu autorskiego, w którym większa była reprezentacja kobiet, w trakcie prac nad podręcznikiem „ewoluował” w kierunku zdominowanym przez mężczyzn. Niska proporcja Autorek opublikowanych tu rozdziałów odzwierciedla rzeczywistość polskiego środowiska kultury: *homo strategicus*<sup>2</sup> instytucji kultury to w znakomitej większości przypadków mężczyzna. Ponadto, jak można wywnioskować na podstawie opowieści zaproszonych przez nas do współpracy praktyków, osoby zajmujące się zarządzaniem strategicznym to z reguły, zarówno z wykształcenia, jak i z przekonań, humaniści. To wywiera wpływ na ich sposób widzenia własnej roli oraz na wyrażane przez nich aspiracje w stosunku do ich instytucji i do całego systemu kultury.

**2** Tamże.

Ich praktykę zawodową charakteryzuje silne poczucie misji – zarówno osobistej, jak i wyrażonej na poziomie instytucji i sektora rozwoju kultury. Łączy się z tym wysoki stopień świadomości roli lidera oraz jego ograniczeń, co przekłada się na rozwijanie przez praktyków zarządzania strategicznego umiejętności elastycznego wykorzystywania szans dla instytucji w ramach systemu, którego jest ona częścią. Z poczuciem misji wiąże się także gotowość do poświęcenia, którego koszt objawia się brakiem wolnego czasu, zestresowaniem, uszczerbkiem na zdrowiu czy niedostatecznym skupianiem się na życiu prywatnym, przede wszystkim na relacjach z rodziną i najbliższymi osobami. Mimo negatywnych skutków głębokiego zaangażowania w sprawy instytucji polscy liderzy-humaniści zapewniają, że warto robić to, co robią, i że czerpią satysfakcję z budowania zespołu pracowników. Innymi słowy, menedżerowie stawiają na dbałość o pracowników i na stwarzanie im przestrzeni do rozwoju kreatywności i innowacyjności.

Jakie cechy można zatem wyróżnić w odniesieniu do stylów i sposobów zarządzania organizacjami przez polskich menedżerów instytucji kultury? Opowieści Autorów wskazują na różnorodność reprezentowanych przez nich podejść do zarządzania: od tradycyjnego, w myśl którego przywódca podejmuje większość decyzji i kieruje zespołem tak, aby realizował on jego wizję strategiczną, po styl otwarty na budowanie wizji strategicznej instytucji w dialogu z pracownikami i pozostawianie zespołowi znacznej wolności twórczej. Praktyka zarządzania strategicznego odpowiada koncepcji „wyłaniającego się przywództwa”<sup>3</sup>, w myśl której rola przywódcy kształtuje się w zależności od pojawiających się sytuacji. Dla wszystkich osób kierujących instytucjami kultury współpracownicy są niezwykle ważni, gdyż to oni wykonują najistotniejszą, kreatywną część pracy organizacji, a liderzy postrzegają swoją rolę jako nadawanie kierunku działalności pracowników i kształtowanie niezbędnej dla prawidłowego funkcjonowania instytucji równowagi pomiędzy zespołem osób bezpośrednio w niej zatrudnionych a grupą współpracowników zewnętrznych, którym powierza się zadania o określonej funkcji czy przy realizacji konkretnych projektów.

Czytając kolejne rozdziały naszego podręcznika, nie sposób oprzeć się wrażeniu, że polskimi instytucjami kultury nie kieruje się łatwo. Sektor kultury znajduje się w stanie ciągłej transformacji, a zmieniająca się sytuacja wzbudza obawy co do pogorszenia warunków funkcjonowania wchodzących w jego skład organizacji. Praktycy zarządzania strategicznego stale zmagają się z nieprzewidywalną dynamiką środowiska zewnętrznego i wieloma czynnikami wpływającymi na ich instytucje, lecz pozostającymi poza ich kontrolą. Zarządzanie strategiczne zawsze zawiera w sobie wymiar polityczny<sup>4</sup>, gdyż interesy aktorów bywają z sobą sprzeczne, a każdy aktor dąży do umocnienia swojej pozycji

3 M.P. Follett, *Leader and Expert*, w: *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Nowy Jork 1941.

4 S. Clegg, C. Carter, M. Kornberger, J. Schweitzer, *Strategy. Theory and Practice*, Londyn 2011.

w sieci istniejących relacji władzy, z czym wiąże się wysokie prawdopodobieństwo konfliktu. Nie zaskakuje więc, iż opowiadając o swoich doświadczeniach zawodowych, Autorzy odwołują się do analogii dowodzenia wojennym okrętem podwodnym czy lodołamaczem lub podają przykłady pozwalające wywnioskować, iż zarządzanie na poziomie strategicznym i operacyjnym często odbywa się wbrew i pomimo istniejących warunków, a nie w harmonii z nimi. Mimo iż osoby kierujące instytucjami kultury często muszą stawiać czoła sytuacjom chaotycznym czy kryzysowym, ich własne intencje reformatorskie charakteryzuje nastawienie bardzo pozytywne. Jest to dostrzegalne w ich skupianiu się na kształtowaniu strategii instytucji w taki sposób, aby przyczyniały się one do wzmacniania wspólnotowości, były w stanie łączyć tradycję z nowoczesnością i budować dialog z odbiorcą, na którego gusty można co prawda wpływać, lecz należy się do nich także dostosować.

Jeśli chodzi o formowanie strategii polskich instytucji kultury, to na podstawie przedstawionych w podręczniku analiz należy stwierdzić, iż nie istnieje strategia ogólna, charakterystyczna dla wielu organizacji. Każda z nich buduje swoją strategię w kontekście właściwego sobie środowiska zewnętrznego i wewnętrznego. Oddziaływanie środowiska zewnętrznego na instytucję bywa zarówno pozytywne – w sytuacjach, kiedy organizacja otrzymuje z zewnątrz wsparcie i potwierdzenie słuszności obranej przez siebie drogi – jak i negatywne, gdy ze względu na wpływ środowiska zewnętrznego działanie instytucji jest utrudnione i zwiększa się stopień niepewności jej funkcjonowania. O specyfice strategii konkretnej organizacji decyduje także jej środowisko wewnętrzne, które wpływa na jej cele i możliwe sposoby ich realizacji, a także, jak tłumaczy Barbara Czarniawska<sup>5</sup>, na skonstruowany w organizacji obraz środowiska zewnętrznego.

Pomimo iż strategii organizacyjnych istnieje tak wiele, jak wiele jest organizacji, z formułowaniem i wdrażaniem strategii z reguły wiążą się wspólne dla instytucji kultury czynniki ryzyka czy bariery w zarządzaniu strategicznym. Niezwykle ważną rolę odgrywa tu czynnik czasowy: jak stwierdzają nasi Autorzy, czasu brakuje ich instytucjom na to, aby móc efektywnie planować i realizować przyjęte strategie, a także im samym jako menedżerom starającym się poświęcić uwagę wszystkim wymagającym tego aspektom ich pracy. Za kolejny element ryzyka można uznać potencjał występowania nieporozumień i konfliktów wynikających z różnic w sposobach myślenia i działania różnych aktorów środowiska kultury, a także z braku pozytywnych mechanizmów współtworzenia i wzajemnego oddziaływania aktorów na realizowane przez nich strategie. Instytucje kultury funkcjonują w ramach sieci powiązań z wieloma interesariuszami, a formowanie dobrych relacji z nimi stanowi zadanie osób zajmujących

<sup>5</sup> B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2010.

się zarządzaniem strategicznym w organizacji. Dla dyrektorów instytucji kultury szczególne znaczenie ma tutaj relacja pomiędzy organizatorem na poziomie regionalnym a funkcjonującymi w regionie instytucjami. W oczach naszych Autorów organizator często jawi się jako trudny partner, który nie zawsze ma sprecyzowane oczekiwania w stosunku do podległych mu instytucji kultury i niekoniecznie pozostaje z nimi w stałym dialogu strategicznym; który wymaga od nich dyspozycyjności, jednocześnie – ze względu na reprezentowanie przez siebie interesy polityczne – kierując się innymi niż instytucje kultury priorytetami, na przykład odnośnie do kształtowania gustów odbiorcy. Dlatego też wielu spośród Autorów podkreśla potrzebę przejścia w relacji pomiędzy organizatorami a instytucjami kultury od modelu zarządzania za pomocą narzędzi administracyjnych do modelu zorientowanego na wytwarzanie wspólnych znaczeń i opartego na silniejszym powiązaniu strategii na różnych poziomach środowiska instytucji kultury w Polsce. Dzięki temu regionalna sieć aktorów kultury mogłaby funkcjonować bardziej spójnie i harmonijnie. Na poziomie poszczególnych organizacji stworzyłyby to natomiast warunki do skuteczniejszego niż obecnie rozwiązania kolejnego często pojawiającego się w praktyce zarządzania strategicznego instytucjami kultury problemu, jakim bywa brak wyraźnych powiązań pomiędzy planem strategicznym instytucji a jej działaniem na co dzień.

Niezależnie od trudności, które praktycy zarządzania strategicznego napotykają w kierowaniu swoimi instytucjami i w relacjach z aktorami w otoczeniu zewnętrznym, ich nadzieje i aspiracje napawają optymizmem. Przykłady zawarte w poszczególnych rozdziałach pokazują, iż polskie instytucje kultury definiują swoje pole działania zarówno na poziomie społeczności lokalnej, jak i w odniesieniu do regionu, kraju czy areny międzynarodowej. Praktycy zarządzania strategicznego widzą miejsce kierowanych przez siebie instytucji w szerokim kontekście współczesnych przemian: poprzez wspieranie kultury instytucje przyczyniają się nie tylko do promowania uczestnictwa w kulturze i podwyższania stopnia wiedzy i kreatywności odbiorców, lecz także do budowy społeczeństwa obywatelskiego i rozwoju gospodarczego. Dlatego liczymy, iż w naszym podręczniku udało się przekazać takie treści i skłonić do takich refleksji nad problematyką zarządzania strategicznego instytucjami kultury w Polsce, które okażą się przydatne osobom związanym z sektorem kultury w wykonywaniu ich ambitnej i bardzo potrzebnej pracy.

## Bibliografia

### **Przemysły kultury i ekonomia kultury**

- Ekonomia kultury. Przewodnik Krytyki Politycznej*, oprac. zbior., Warszawa 2010.
- R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Warszawa 2010.
- Od przemysłów kultury do kreatywnej gospodarki*, red. A. Gwóźdź, Warszawa 2010.
- D. Throsby, *Ekonomia i kultura*, Warszawa 2010.

### **Zarządzanie instytucjami kultury**

- H. Apacka, *Planowanie pracy biblioteki*, Warszawa 2009, [www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/PODRECZNIKI/PLANOWANIE\\_PRACY\\_BIBLIOTEKI\\_FINAL.pdf](http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/PODRECZNIKI/PLANOWANIE_PRACY_BIBLIOTEKI_FINAL.pdf).
- K. Barańska, *Muzeum Etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Kraków 2005.
- J. Głowacki, J. Hausner, K. Jakóbiak, K. Markiel, A. Mituś, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Kraków 2008, [www.kongreskultury.pl/library/File/RoSK%20finansowanie/finansowanie\\_w.pelna%281%29.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/RoSK%20finansowanie/finansowanie_w.pelna%281%29.pdf).
- B. Jedlewska, B. Skrzypczak, *Dom Kultury XXI wieku. Wizje, niepokoje, rozwiązania*, Olsztyn 2009, [www.platformakultury.pl/files/publications\\_file/08\\_Dom%20kultury%20XXI.pdf](http://www.platformakultury.pl/files/publications_file/08_Dom%20kultury%20XXI.pdf).
- G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Warszawa 2006.
- Institucje kultury w czasach kryzysu*, red. J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski, Poznań 2009.
- Institucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, red. J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski, Poznań 2009.
- Zrób to sam. Jak zostać badaczem społeczności lokalnej? Poradnik dla domów kultury*, red. A. Nowotny, Warszawa 2010, [www.zoomnadomykultury.pl/data/files/zrob-to-sam.pdf](http://www.zoomnadomykultury.pl/data/files/zrob-to-sam.pdf).

### **Podręczniki zarządzania**

- W. Błaszczyk, *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Warszawa 2005.
- M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Warszawa 2009.
- B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa 2010.
- M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura*, Warszawa 2010.
- A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa 2007.

### **Zarządzanie sektorem kultury**

- A. Bartosz, M. Karlińska, K. Markiel, *Żeby ludzie byli szczęśliwsi. Zarządzanie usługami w zakresie kultury przez jednostki samorządu terytorialnego*, Warszawa 2008.
- M. Dragičević-Sesić, B. Stojković, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010.
- Europejskie polityki kulturalne 2015. Raport ze scenariuszami przyszłości publicznego finansowania sztuki współczesnej w Europie*, red. M. Lind, R. Minichbauer, Warszawa 2009, [www.wuw2009.pl/download/calosc%281%29.pdf](http://www.wuw2009.pl/download/calosc%281%29.pdf).
- Kierunek kultura. Promocja regionu przez kulturę*, red. W. Kłosowski, Warszawa 2009, [www.promocjaprzezkulture.pl/images/stories/PDF/kierunek\\_kultura.pdf](http://www.promocjaprzezkulture.pl/images/stories/PDF/kierunek_kultura.pdf).
- J. Szulborska-Łukasiewicz, *Polityka kulturalna w Krakowie*, Kraków 2009.
- Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, red. M. Boni, Warszawa 2009, [www.polska2030.pl/](http://www.polska2030.pl/).
- Trzy kroki ku zmianom na lepsze w kulturze*, oprac. zbior., Warszawa 2009, [www.kongreskultury.pl/library/File/Trzy%20kroki%20ku%20zmianom%20na%20lepsz%20w%20polskiej%20kulturze.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/Trzy%20kroki%20ku%20zmianom%20na%20lepsz%20w%20polskiej%20kulturze.pdf).

### **Zarządzanie strategiczne**

- I. Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, Nowy Jork 1965.
- J. Balogun, G. Johnson, *Organizational restructuring and middle manager sensemaking*, „Academy of Management Journal” 2004, 47 (4), ss. 523–549.
- J. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, 17 (1), ss. 99–120.
- C. Carter, S. Clegg, M. Kornberger, *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Strategy*, Londyn 2008.
- S. Clegg, C. Carter, M. Kornberger, J. Schweitzer, *Strategy. Theory and Practice*, Londyn 2011.



- M. Cohen, J. March, J. Olsen, *The garbage model of organizational choice*, „Administrative Science Quarterly” 1972, 17 (1), ss. 1–25.
- M.P. Follett, *Leader and expert*, w: *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Nowy Jork 1941.
- G. Hamel, C. Prahalad, *The core competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, 68 (3), ss. 79–91.
- D. Hickson, R. Butler, D. Cray, G. Mallory, D. Wilson, *Top Decisions: Strategic Decision-making in Organizations*, San Francisco 1986.
- P. Jarzabkowski, *Strategic practices: an activity theory perspective on continuity and change*, „Journal of Management Studies” 2003, 40 (1), ss. 23–55.
- P. Jarzabkowski, *Strategy as practice: recursiveness, adaptation and practices-in-use*, „Organization Studies” 2004, 25 (4), ss. 529–560.
- J. Liedtka, *In defense of strategy as design*, „California Management Review” 2000, 42 (3), ss. 8–30.
- C. Lindblom, *The science of ‘muddling through’*, „Public Administration Review” 1959, 19 (2), ss. 79–88.
- H. Mintzberg, *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1990, 11, ss. 171–195.
- K. Obłój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2007.
- E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford 1959.
- M. Porter, *Przewaga konkurencyjna*, Gliwice 2006.
- M. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Warszawa 2006.
- H. Simon, *Administrative Behavior*, Nowy Jork 1945.
- W. Starbuck, *Organizations as action generators*, „American Sociological Review” 1983, 48, ss. 91–102.
- R. Stocki, *Zarządzanie dobrami*, Kraków 2005.
- K. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Thousand Oaks 1979.
- R. Whittington, *The work of strategizing and organizing: for a practice perspective*, „Strategic Organization” 2003, 1 (1), ss. 119–127.
- R. Whittington, *Strategy practice and strategy process: family differentiation and the sociological eye*, „Organization Studies” 2007, 28 (10), ss. 1575–1586.

### **Raporty, badania i diagnozy kultury**

- Analiza potrzeb kulturalnych mieszkańców województwa śląskiego. Raport z badań*, oprac. zbior., Katowice 2009, [www.kongreskultury2010.pl/cms.php?get-file=44](http://www.kongreskultury2010.pl/cms.php?get-file=44).
- M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny, *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Warszawa 2010, [www.bi.gazeta.pl/im/9/7651/m7651709.pdf](http://www.bi.gazeta.pl/im/9/7651/m7651709.pdf).

- M. Fiternicka-Gorzko, M. Gorzko, T. Czubara, *Co z tą kulturą? Raport z badania eksploracyjnego stanu kultury w Szczecinie*, Szczecin 2010, [www.platformakultury.pl/files/2011-01-27/co\\_jest\\_ze\\_szczecinska\\_kultura1.pdf](http://www.platformakultury.pl/files/2011-01-27/co_jest_ze_szczecinska_kultura1.pdf).
- W. Kowalik, Ł. Krzyżowski, P. Knaś, Z. Noworól, *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce. Raport z badań eksploracyjnych*, Kraków 2010, [www.badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/wp-content/uploads/Raport-sceny-kulturowe.pdf](http://www.badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/wp-content/uploads/Raport-sceny-kulturowe.pdf).
- L. Kuczmierowska, *Ocena potencjału instytucjonalnego bibliotek wojewódzkich*, [www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/Ocena\\_potencjalu\\_instytucjonalnego\\_bibliotek\\_wojewodzkich.pdf](http://www.biblioteki.org/repository/PLIKI/DOKUMENTY/RAPORTY/Ocena_potencjalu_instytucjonalnego_bibliotek_wojewodzkich.pdf).
- Kultura 2.0, red. E. Bendyk, M. Filiciak, J. Hofmokl, T. Kulisiewicz, A. Tarkowski, Warszawa 2007, [www.nina.gov.pl/files/Raport\\_Kultura\\_2.0.pdf](http://www.nina.gov.pl/files/Raport_Kultura_2.0.pdf).
- Kultura miejska w Polsce z perspektywy badań jakościowych*, red. W. Bursza, Warszawa 2010.
- P. Lewandowski, J. Mućk, Ł. Skrok, *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu*, Warszawa 2010, [www.ibs.org.pl/site/upload/publikacje/ObservatoriumKultury/znaczenie%20gospodarcze%20osektora%20kultury%20-%20raport%20IBS.PDF](http://www.ibs.org.pl/site/upload/publikacje/ObservatoriumKultury/znaczenie%20gospodarcze%20osektora%20kultury%20-%20raport%20IBS.PDF).
- Stan i zróżnicowanie kultury wsi i małych miast. Kanon i rozproszenie*, red. I. Bukraba-Rylska, W.J. Burszta, Warszawa 2011.
- A. Stępniewska, K. Wittels, *Diagnoza potrzeb szkoleniowych instytucji kulturalnych na Mazowszu – raport z badania*, Warszawa 2010, [www.obserwatorium.org.pl/docs/raport\\_projekt\\_mazowsze.pdf](http://www.obserwatorium.org.pl/docs/raport_projekt_mazowsze.pdf).
- Warszawa lokalna. Raport z badania*, red. A. Stępniewska, K. Wittels, Warszawa 2010, [www.obserwatorium.org.pl/docs/raport\\_warszawa\\_lokalna.pdf](http://www.obserwatorium.org.pl/docs/raport_warszawa_lokalna.pdf).
- Zoom na domy kultury*, red. M. Białek-Graczyk, Warszawa 2009, [www.zoomnadomykultury.pl/data/files/ZOOM.pdf](http://www.zoomnadomykultury.pl/data/files/ZOOM.pdf).



Zebrane w niniejszej publikacji artykuły są poświęcone praktyce zarządzania strategicznego w instytucjach kultury w Polsce. Większość zamieszczonych w podręczniku tekstów została napisana przez praktyków zarządzania – osoby oficjalnie zajmujące stanowiska strategów organizacyjnych. Jakie sukcesy odnoszą i na jakie problemy napotykają w swoim codziennym „strategizowaniu”? W jaki sposób udaje im się efektywnie kierować organizacjami działającymi w trudnym do racjonalnego analizowania i stale zmieniającym się środowisku sektora kultury w Polsce? Jak radzą sobie z rozwijaniem potencjału – przede wszystkim w odniesieniu do swoich pracowników – wewnątrz kierowanych przez siebie instytucji kultury? Mamy nadzieję, że ich refleksje przyczynią się nie tylko do pogłębienia wiedzy o zarządzaniu strategicznym w organizacjach kultury, lecz także do polepszenia praktyk i procesów strategicznych w instytucjach kultury w Polsce.