

Alicja Krawczyńska  <https://orcid.org/0000-0001-6109-9508>

Politechnika Wroclawska

e-mail: alicja.krawczyńska@pwr.edu.pl

Otrzymano/Received: 2.02.2021

Zaakceptowano/Accepted: 11.03.2021

Opublikowano/Published: 27.05.2021

Wdrożenie elementów Scruma w instytucji kultury

Abstract

Implementation of Scrum Elements in a Cultural Institution

Since March 2020, managers of cultural institutions have had to dynamically adapt their methodologies for teamwork, project management, and ongoing institutional tasks to the COVID-19 restrictions and guidelines handed down by public authorities. Following the initial downtime in the spring season and the reopening in June 2020, the Pod Atlantami Municipal Library in Wałbrzych took vigorous measures to adapt its cultural project management to the new conditions, drawing on the experience of the broadly understood business sector. These measures included the implementation of certain elements of Scrum as an agile framework for project management. The goal of the paper is to showcase the pilot implementation of Scrum elements in project management in the selected cultural institution. The analysis relied on structured questionnaires and open questions, visualisation meetings, and semi-structured interviews. Data analysis showed the applicability of backlog management, iterative planning, and iterative task execution to projects pursued by cultural institutions, along with potential for winning the employees' approval. However, a properly executed implementation is necessary, in which regard this paper offers a set of recommendations arising from the analysis.

Keywords: cultural projects, small cultural institutions, projects during the pandemic, agile management in culture

Słowa kluczowe: projekty kulturalne, małe instytucje kultury, projekty w pandemii, zarządzanie zwinne w kulturze

Wprowadzenie

Od marca 2020 do grudnia 2020 roku instytucje kultury kilkakrotnie zmieniały swój sposób i zakres działania – dostosowując się do okoliczności wynikających z przepisów władz państwowych w związku z COVID-19. W ciągu 9 miesięcy były zatem okresy całkowitego zamknięcia instytucji. Były również takie, w których instytucje realizowały swój program kulturalny niemalże w całości (np. wakacyjne wydarzenia plenerowe) oraz okresy częściowej możliwości realizacji wydarzeń kulturalnych, w których stosowały zasadę redukcji zajętych miejsc w salach widowiskowych i dystansu społecznego na zajęciach i spotkaniach. Ponadto część wydarzeń została anulowana, a część z nich przeniesiona do Internetu.

Biblioteki należą do instytucji kultury, czyli organizacji działających w sektorze kultury, których organizatorem jest podmiot publiczny [por. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. 1991 Nr 114, poz. 493].

Formę i zakres działania bibliotek na szczeblu gmin i powiatu stanowi lokalny samorząd. Wiele bibliotek działa samodzielnie, a część z nich wraz z ośrodkiem kultury stanowi jeden organizm instytucjonalny. Stąd, będąc instytucją kultury, biblioteki w swoim środowisku pełnią funkcję kulturotwórczą i coraz częściej stają się otwartą przestrzenią usług kulturalnych.

Szczególne role w obszarze kultury przypada małym ośrodkom, które, mając zwykle niewielki zespół i możliwości finansowe, muszą wykorzystywać każdy moment i okazję do tego, aby realizować swoje zadania w sposób widoczny dla społeczeństwa i adekwatny do lokalnych potrzeb, a więc zapewniać dostęp do wartości kulturowych poprzez różne inicjatywy.

Zarządzanie projektami w instytucji kultury to stosunkowo nowa problematyka naukowa. Podejmowana jest w badaniach dotyczących zarówno zarządzania, jak i obszaru kulturoznawstwa.

Z jednej strony występują głosy mówiące o potrzebie profesjonalizacji kadr kultury [Styhre, Börjesson 2011; Gołuchowski red. 2014; Ślusarczyk 2016; Bemme 2020] i zrozumienia potrzeb wynikających ze zmieniającego się otoczenia społecznego [Hjort, Lindkvist 2015]. Inne badania wskazują na konieczność wdrażania innowacji i wykorzystania metod biznesowych zarządzania projektami w pracy bibliotek, na przykład Sara Holder [2018] czy Liz Walkley Hall [2015]. Z drugiej zaś strony pojawiają się głosy o projektyzacji, degradowaniu artystów do roli menedżerów, zatracaniu w związku z tym roli kultury jako zjawiska kształtującego odbiorcę, szczególnie w środowisku lokalnym [Kowalik i in. 2011; Ćwikła 2016; Pluszyńska i in. 2020].

Niezależnie jednak od prowadzonego dyskursu na temat, „co” powinno być przedmiotem projektu i jaka jest rola artystów w projektach realizowanych przez instytucje kultury, w niniejszym opracowaniu uwaga koncentruje się na zrozumieniu,

„jak” (skutecznie, sprawnie, na czas) zrealizować przyjęte wcześniej cele dotyczące przedmiotu projektu w ramach funkcjonalnych instytucji kultury.

W tym zakresie zaś rok 2020 znacząco zmienił dotychczasowe podejście i możliwości realizacji projektów kulturalnych. Wiosną 2020 roku wśród bieżących spraw związanych z organizacją wydarzeń artystycznych w ośrodkach kultury i bibliotekach znalazły się dwie, które miały znaczący wpływ na sposób realizacji projektów. Były to:

- konieczność zdalnego zarządzania zespołem, który do tej pory pracował wyłącznie w tradycyjny, stacjonarny sposób;
- konieczność stałego dostosowywania sposobów realizacji projektów do dynamicznej sytuacji epidemiologicznej i kolejnych, zmieniających się zaleceń władz państwowych w tym zakresie.

Dlatego też tradycyjne metody zarządzania zespołem i projektami nie znalazły zastosowania, co można było zauważyć w pierwszych miesiącach lockdownu. Większość wydarzeń kulturalnych została przesunięta na jesień lub odwołana.

Widząc ten problem i przewidując potrzeby na drugą połowę roku 2020, Dyrekcja Powiatowej i Miejskiej Biblioteki „Pod Atlantami” w Wałbrzychu zdecydowała się na szkolenia dla zespołu bibliotekarzy, a następnie wdrożenie wybranych elementów praktyk biznesowych pracy zdalnej i elementów Scruma¹ jako zwinnej (elastycznej) metody realizacji projektów. Realizacja tych działań była możliwa dzięki przeprowadzeniu szkolenia i warsztatom wdrożeniowym, w szczególności:

1. szkolenie „Organizacja pracy zdalnej” – w ramach szerszego cyklu szkoleń „Akademia Nowoczesnego Bibliotekarza” [atlanty.pl], realizowanego z dotacji z programu „Partnerstwo dla książki” Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (czerwiec 2020);
2. warsztaty wdrożeniowe – w ramach projektu pod tytułem „Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych *online* – dobre praktyki, metodyka” [projektwukulturze.online], w ramach „Programu stypendialnego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Kultura w sieci” (lipiec–sierpień 2020).

Celem niniejszego artykułu jest omówienie wdrożenia elementów Scruma do realizacji projektów kulturalnych przez Bibliotekę pod Atlantami w Wałbrzychu, a następnie sformułowanie zaleceń i przekazanie dobrych praktyk dla innych instytucji kultury na szczeblu powiatowym.

Pytanie badawcze to określenie, które elementy Scruma mogą być przydatne w zarządzaniu projektami w małej instytucji kultury, w kontekście konieczności dostosowywania sposobu pracy do szybko zmieniającego się otoczenia (w tym przypadku do okoliczności wynikających z pandemii COVID-19).

¹ Scrum jest nazwą własną i nie podlega tłumaczeniu na język polski, stąd w całym tekście będzie stosowana pisownia Scrum wielką literą. W pozostałych przypadkach słowa z języka angielskiego, które występują w tekście i nie mają polskich odpowiedników, oznaczono kursywą.

Do analizy danych zastosowano ankiety ustrukturalizowane i pytania otwarte, wizualizację oraz wywiady częściowo standaryzowane. Badanie ma charakter pilotażowy i służy określeniu możliwych kierunków badań o szerszym zakresie.

Artykuł składa się z następujących sekcji:

- sekcja I – obejmuje teoretyczne podstawy dotyczące zwinnych metod prowadzenia projektów kulturalnych;
- sekcja II – opisuje metodę pojedynczego studium przypadku jako jakościową metodę badawczą;
- sekcja III – przedstawia najważniejsze obszary działalności, w tym projekty, Biblioteki pod Atlantami w Wałbrzychu jako instytucji kultury;
- sekcja IV – omawia zastosowane narzędzia badawcze w analizie wdrożenia elementów Scruma;
- sekcja V – obejmuje prezentację wyników danych;
- sekcja VI – zawiera podsumowanie i wnioski końcowe.

I. Przegląd literatury – teoretyczne podstawy dotyczące zwinnych metod prowadzenia projektów kulturalnych

1. Zarządzanie projektami kultury

Zgodnie z definicją PMI projekt to „tymczasowa działalność podejmowana w celu wytworzenia unikatowego wyrobu, dostarczenia unikatowej usługi bądź unikatowego rezultatu” (PMBOK 2012). Można powiedzieć, że w tym aspekcie projekty towarzyszą działaniom ludzi od zawsze i w różnych obszarach życia.

Poza celem i spodziewanym efektem, wskazanym w powyższej definicji, każdy projekt charakteryzuje określony termin (czas realizacji i zaplanowanie prac w czasie) oraz budżet (uruchomione zasoby). Warto podkreślić, że projekty mają charakter jednorazowy i tymczasowy [Pluszyńska i in. 2020].

Praca projektowa staje się coraz istotniejszym elementem działalności kulturalnej – wpływa na procesy organizacyjne i twórczość artystów [Ćwikła 2016]. Zatem w instytucji kultury projektem może być każde oryginalne i jednorazowe wydarzenie: koncert, wernisaż wystawy, spotkanie autorskie czy ciąg wydarzeń o jednej spójnej tematyce, związanej na przykład z promocją książki, rocznicą urodzin Chopina czy 75-leciem biblioteki.

W związku z tym zarządzanie projektami w instytucjach kultury stało się zarówno elementem praktyki instytucji kultury w Polsce i za granicą [nkc.pl; okis.pl; gov.pl; biletto.co.uk], jak i badań naukowych [Canali, D'Angela 2009; Malciene, Skaurone 2017; Stoddard i in. 2019].

Z punktu widzenia finansowania projektów w instytucjach kultury specyfika polega na tym, że najczęściej ich realizacja wykracza poza działalność podstawową (finansowaną przez organizatora, czyli samorząd), a więc istnieje konieczność pozyskania dodatkowych środków przez instytucję. Pozwalają na to programy dotacyjne, uruchamiane co roku przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego [gov.pl], a także środki pochodzące z programów instytucji publicznych oraz prywatnych na poziomie krajowym i lokalnym. Fakt ten wpływa znacząco na sposób pracy nad projektami i ich sezonowość. Po pierwsze, większość projektów ma charakter działań stosunkowo krótkich, maksymalnie kilkumiesięcznych, gdyż dla takich projektów są największe możliwości pozyskania dotacji. Po drugie, ich realizacja zwykle rozpoczyna się wiosną, gdy następuje rozstrzygnięcie większości konkursów dotacyjnych, a kończy późną jesienią, czyli zgodnie z zakończeniem roku finansowego.

2. Scrum jako metoda realizacji projektów

Wraz z rozwojem technologii informatycznych w ciągu ostatnich 20 lat, czyli od początku XX wieku, nastąpił rozwój zwinnych metod zarządzania projektami.

Za ich początek uważa się *Manifest Agile* [agilemanifesto.org], który został ogłoszony w lutym 2001 roku przez 17 sygnatariuszy – twórców i zwolenników nowych metod powstawania oprogramowania. Manifest, jako deklaracja elastycznego (zwinnego) sposobu wdrażania oprogramowania, stał się punktem wyjścia do powstania zwinnych metod zarządzania projektami, w tym Scruma, który pozostaje metodą najbardziej rozpowszechnioną – w licznych zastosowaniach komercyjnych, ale nie tylko.

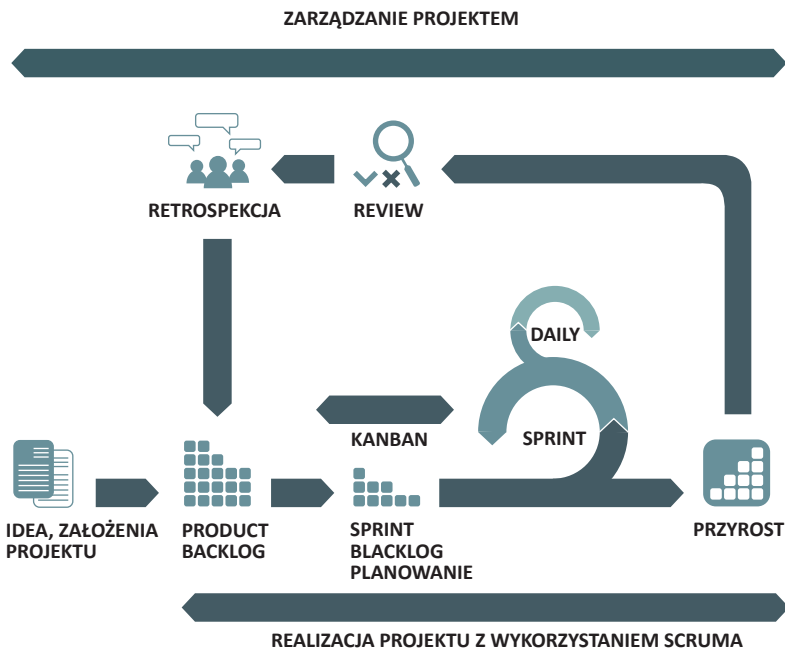
Chociaż Scrum powstał jako odpowiedź na potrzeby projektów informatycznych, sami jego twórcy wskazują na jego uniwersalny charakter: „Scrum to uproszczone ramy postępowania, które pomagają poszczególnym osobom, zespołom i organizacjom wytwarzać wartość poprzez adaptacyjne rozwiązywanie złożonych problemów” [Schwaber, Sutherland 2020, s. 3]. Raporty z zastosowań Scruma [stateofagile.com] i badania [Walkley Hall 2015; Stoddard i in. 2019; Bemme 2020;] wskazują również na rosnący udział innych branż, w tym instytucji publicznych. Także praktycy zajmujący się zarządzaniem projektami jako jeden z trendów przyszłości wskazują zastosowanie Scruma w instytucjach publicznych [porzadnyagile.pl].

Podstawowym źródłem wiedzy o Scrumie jest Scrum Guide [Schwaber, Sutherland 2020]. Sami twórcy mówią o Scrumie, że jest to pewien szkielet (*framework*), czyli zestaw ogólnych reguł i narzędzi służący iteracyjnemu, adaptacyjnemu powstawaniu produktów.

Kluczowym elementem Scruma jest niewielki zespół (*Scrum Team*). To spójna grupa profesjonalistów skupionych na celu produktu. Zespół taki jest wysoce elastyczny i potrafi sprawnie się dostosowywać. Podejście zwinne do realizacji projektów

charakteryzuje się ponadto dużym poziomem współpracy zespołu [Denning 2015; Cockburn 2016].

Cel produktu jest realizowany w sposób iteracyjny w ramach kolejnych *Sprintów*. Są to wydarzenia o ustalonej długości, trwają zazwyczaj maksymalnie miesiąc. W trakcie *Sprintu* zespół zapewnia wartościowy przyrost produktu (*inkrement*), a więc taki, który ma określoną funkcjonalność i pozwala na podejmowanie decyzji w odniesieniu do kolejnego *Sprintu*. W ramach jednego *Sprintu* występuje 5 wydarzeń, zwanych ceremoniami Scrumowymi. Są to: planowanie, *daily* (codzienne spotkania zespołu), *review* (podsumowanie pracy dotyczącej realizacji celu na zakończenie *Sprintu*) oraz retrospekcja (spotkanie zespołu, na którym analizuje się sposób pracy, a którego celem jest zastanowienie się, jak można usprawnić pracę na przyszłość). Wydarzenia Scrumowe są powtarzalne w każdym kolejnym *Sprincie*, tak jak pokazano na rysunku 1.



Rysunek 1. Schemat zarządzania realizacją projektu z wykorzystaniem Scrum

Źródło: opracowanie własne na podstawie scrum.org.

Scrum, zgodnie z założeniami *Manifestu Agile*, zakłada brak konieczności prowadzenia formalnej dokumentacji. W Scrumie zastępuje się ją artefaktami. Do artefaktów należą:

- *product backlog*, czyli uporządkowana lista działań w projekcie. Na górze listy znajdują się działania uznane za najważniejsze (pod względem wartości i pilności) do zrealizowania w najbliższym *sprintu*;
- *sprint backlog*, czyli lista zadań do zrealizowania w ramach jednego *Sprintu*;
- *inkrement* (przyrost produktu), czyli cel i efekt każdego *Sprintu*.

Scrum wyznacza określone role w zespole projektowym. Są to: *Product Owner* – odpowiedzialny przede wszystkim za rozwój produktu i zarządzanie *product backlogiem*, *Scrum Master*, który dba, aby wszystkie procesy były realizowane zgodnie z regułami Scruma, oraz Zespół Deweloperski, który odpowiada (jako całość) za realizację celów *Sprintu*.

Badania i praktyka pokazują, że dzięki przedstawionym powyżej podstawowym założeniom realizacja projektów z wykorzystaniem Scruma przyczynia się do osiągania założonych celów projektów [Denning 2015; Stoddard i in. 2019]. Zastosowanie Scruma pozwala też na stałą adaptację do zmieniających się warunków otoczenia [Denning 2015; Schwaber, Sutherland 2020]. Ponadto jednym z działań w ramach każdego *Sprintu* jest usuwanie przeszkód, czyli problemów, które mają negatywny wpływ na realizację celu danego *Sprintu*. Usuwanie przeszkód odbywa się zarówno na poziomie planowania danego *Sprintu*, jak i podczas codziennej pracy zespołu.

Biorąc pod uwagę zatem typ projektu i zmienność otoczenia projektowego, należy odpowiednio dobrać czas trwania *Sprintu*, czyli długość iteracji. Kiedy *Sprint* trwa zbyt długo, jego cel może się zdezaktualizować, może zwiększyć się jego złożoność, a ryzyko może wzrosnąć. Krótsze *Sprinty* można wprowadzić w celu zwiększenia liczby cykli oraz ograniczenia ryzyka związanego z kosztami i nakładem pracy w przypadku krótszych okresów. Każdy *Sprint* można uznać za krótki projekt.

3. Zastosowanie tablic *kanban* w *Sprintach*

Słowo *kanban* pochodzi z języka japońskiego i oznacza szyld, tabliczkę z napisem informującym, która w zwartej formie przekazuje dużo informacji. W metodzie *Kanban* poszczególne elementy procesu produkcji otrzymują swoje tablice z opisem, a ich ułożenie w całość odzwierciedla ten proces. *Kanban*, jako metoda sterowania produkcją, została opracowana i wdrożona po raz pierwszy w Toyocie, aby dzięki wizualizacji przepływu informacji zapewnić ciągłość produkcji, unikając zbędnych czynności [Kraśiński 2013; Ordysiński 2014].

Metoda ta stała się tak popularna, że pojęcie *kanban* obejmuje zarówno metodę zarządzania produkcją (*Kanban* pisane wielką literą), jak i jej element, czyli tablice *kanban*, obrazujące przepływ zadań w ramach procesu [Ordysiński 2014]. Najprostsza tablica *kanban* zawiera 3 statusy zadań: „do zrobienia” „w trakcie pracy”, „zrobione”.

W praktyce Scruma tablice *kanban* są stosowane do zarządzania zadaniami w obrębie jednego *Sprintu*. W tym znaczeniu w ramach *Sprintu* można mówić o zarządzaniu procesem pracy projektowej. Na początku danego *Sprintu* powstaje *backlog Sprintu* i wtedy wszystkie zadania są „do zrobienia”, na końcu zaś powinny mieć status „zrobione” [leanactionplan.pl/kanban].

4. Zwinne zarządzanie projektami w kulturze

Istnieją nieliczne opracowania wykorzystania Scruma w bibliotekach w świecie [Walkley Hall 2015; Malciene, Skaurone 2017; Stoddard i in. 2019], a także książki [Bemme 2020], które uwzględniają Scrum w kulturze.

Scrum – jako sposób realizacji projektów – w swoich założeniach w kilku punktach odpowiada specyfice pracy w małych instytucjach kultury. Przede wszystkim pozwala na rozpoczęcie projektu bez wszystkich danych wejściowych, jakim jest zakres projektu kulturalnego, w przeciwieństwie do metod tradycyjnych kaskadowych [BMBOK 2012]. Ponadto wskazuje na wagę małych zespołów [PRINCE2™ 2009; Schwaber, Sutherland 2020], a takie właśnie zespoły realizują projekty w małych instytucjach kultury. Scrum pozwala na szybkie działanie i natychmiastową adaptację do zmienności otoczenia [Shutterland 2020], a taka była i jest nadal potrzeba w instytucjach kultury.

II. Studium przypadku jako jakościowa metoda badawcza

Studium przypadku, nazywane także analizą przypadku, jest zarówno metodą badawczą, jak i metodą nauczania oraz prezentacji wiedzy.

Jej podstawą jest analiza pojedynczego lub wielokrotnego przypadku, a celem – opisanie sytuacji, która będzie poddawana ocenie. Wiedza uzyskana w jej ramach służy najczęściej poznaniu danego zjawiska, zrozumieniu podobnych procesów oraz ulepszeniu działań. W nauce studium przypadku nazywane bywa zamiennie analizą przypadku i jest zaliczane do jakościowych metod badawczych.

Systematyczny opis i znaczenie metody studium przypadku zawdzięczamy publikacjom Roberta Yina [Yin 2018], który rekomenduje zastosowanie tej metody w celu znalezienia odpowiedzi na pytania, „jak” i „dlaczego”. Również Yin przedstawia 5 komponentów, na które składa się badanie za pomocą studium przypadku. Są to: pytania do badania, założenia, obszar do zbadania, logiczne powiązanie między danymi i założeniami, kryteria interpretacji opisu przypadku.

Studium przypadku cechuje holistyczne podejście do przedmiotu badań. Wiarygodność metody opiera się na zasadzie triangulacji danych, rozumianej jako pozyskanie danych z różnych, niezależnych źródeł, czyli również dokumentów, obserwacji, nagrań z wywiadów [Brannen 2005].

Badania realizowane metodą studium przypadku mogą mieć charakter: eksploracyjny, opisowy i wyjaśniający. Każdy z tych trzech rodzajów może występować w postaci pojedynczego studium przypadku (*simple-case*) lub wielokrotnego (*multiple-case*). Pojedyncze studium przypadku znajduje zastosowanie wtedy, gdy przypadek jest wyjątkowy z punktu widzenia teorii oraz teoria na dany temat nie istnieje w ogóle lub w określonym kontekście. Studium przypadku pozwala także opisać rozwiązania niestandardowe i nowe trendy [Pluszyńska i in. 2020]. Pojedyncze studium przypadku może być traktowane jako badanie pilotażowe o charakterze eksploracyjnym, dążące do stworzenia „wstępnej teorii” lub założeń do przygotowania materiałów do kolejnych badań.

III. Najważniejsze obszary działalności, w tym projekty, Biblioteki pod Atlantami w Wałbrzychu jako instytucji kultury

1. Biblioteka pod Atlantami wczoraj i dziś

1 grudnia 1945 roku w Ratuszu nastąpiło otwarcie Miejskiej Biblioteki Publicznej w Wałbrzychu. Kolejne reformy administracyjne obejmowały przekształcenia jej w powiatową, następnie wojewódzką Bibliotekę Publiczną. W ciągu wielu lat zmieniały się też siedziby biblioteki, powstawały nowe oddziały i filie.

W dzisiejszym kształcie organizacyjnym biblioteka działa od 1 maja 2005 roku, kiedy na mocy uchwał intencyjnych podjętych przez Rady Powiatu i Miasta powstała Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna „Biblioteka pod Atlantami” z siedzibą w kamienicy „Pod Czterema Atlantami” w Rynku w Wałbrzychu.

Ostatnie dziesięciolecie to okres dynamicznych zmian związanych z życiem biblioteki, w tym otwarciu Multimedialnej Filii Bibliotecznej oraz udział w licznych projektach kulturalnych, również tych związanych z rewitalizacją miasta Wałbrzycha. Od roku 2012 funkcję dyrektora biblioteki pełni Renata Nowicka, której samorząd miasta powierzył zadanie rozwoju tej placówki i zmiany w przestrzeń kulturotwórczą, zgodnie z misją i wizją:

Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna „Biblioteka pod Atlantami” w Wałbrzychu to nowoczesne centrum edukacji, informacji i kultury, pielęgnujące tradycje oraz tożsamość lokalną i narodową, upowszechniające książkę i czytelnictwo, otwarte i dostępne dla wszystkich chcących korzystać z jej oferty. Biblioteka zachowa sprawność w promowaniu kultury słowa oraz trwałych wartości kulturowych a także nowoczesnych trendów bibliotekarskich [altanty.pl].

Realizując powyższą wizję i zadania instytucji, Biblioteka pod Atlantami działa wieloaspektowo:

- stale rozszerzając i udostępniając czytelnikom zbiory w różnej formie (książki, prasę, multimedia, audiobooki oraz dostęp do ebooków za pośrednictwem platformy Legimi);
- prowadząc szeroką działalność informacyjną i bibliograficzną;
- organizując wiele projektów kulturalnych i programów edukacyjnych, adresowanych przede wszystkim do mieszkańców Wałbrzycha i okolic (wszystkich grup wiekowych, w tym seniorów i odbiorców o specjalnych potrzebach);
- pełniąc funkcję partnera dla instytucji kultury, organizacji pozarządowych czy placówek oświatowych (w działaniach edukacyjnych, integracyjnych, animacyjnych i rewitalizacyjnych);
- prowadząc działalność wydawniczą i wystawienniczą, której główną osią jest książka i literatura;
- udzielając bibliotekom z terenu powiatu pomocy instrukcyjno-metodycznej i szkoleniowej, w tym organizując corocznie konferencję metodyczną dla bibliotekarzy pod hasłem: „Bibliokreacje”. Pierwsza konferencja odbyła się w roku 2016 i do 2020 zaistniało 5 takich wydarzeń, w tym w listopadzie 2020 *online* z udziałem prawie 1000 osób.

1 grudnia 2020 roku Biblioteka pod Atlantami obchodziła 75-lecie działalności na terenie Wałbrzycha. Przygotowania do tego jubileuszu rozpoczęto rok wcześniej, planując działania na cały rok 2020, z wielkimi wydarzeniami finałowymi, rozłożonymi w czasie na cały grudzień. W ramach wydarzeń jubileuszowych zaplanowano wiele atrakcji dla czytelników i nieczytelników w różnych grupach wiekowych, od najmłodszych do najstarszych. Rozwój pandemii przeszkodził w zrealizowaniu całości tych działań według zaplanowanego wcześniej programu i harmonogramu. W związku z epidemią od marca do grudnia wielokrotnie zmieniano zakres uroczystości i sposób jej realizacji. W rezultacie część wydarzeń, które z założenia miały służyć integracji społecznej, przeniesiono na lato 2021, a część wydarzeń odbyła się w formule *online*. Pełny program wydarzeń i kolejne relacje można odnaleźć na koncie facebookowym Biblioteki pod Atlantami [www.facebook.com/BibliotekaPodAtlantami].

2. Szkolenia i nowe metody pracy w 2020 roku

Mając na uwadze wyżej wymienione obszary działalności, Biblioteka pod Atlantami opracowała i pozyskała środki z MKDiN na projekt szkoleniowy pt. „Akademia Nowoczesnego Bibliotekarza”. Projekt był realizowany w okresie kwiecień–wrzesień 2020 i obejmował realizację cyklu szkoleń rozwijających kompetencje zawodowe kadry bibliotecznej z zakresu najistotniejszych dla rozwoju bibliotek obszarów: sprawnego zarządzania zespołem, efektywnej pracy z użytkownikiem w każdym

wieku, budowania atrakcyjnej oferty bibliotecznej. W ramach tego cyklu w czerwcu 2020 roku odbyło się szkolenie pt. „Organizacja pracy zdalnej w Bibliotece”. Wzięło w nim udział łącznie 18 osób z Biblioteki pod Atlantami i bibliotek z terenu powiatu.

Szkolenie, prowadzone przez autorkę niniejszego artykułu, miało formę warsztatów i było odpowiedzią na zmieniające się warunki pracy związane z rozwojem sytuacji pandemicznej oraz jej wpływu na sposób pracy bibliotekarzy, którzy musieli z dnia na dzień przejść na tryb pracy zdalnej w marcu 2020 roku. Znając już realia i problemy wynikające z tego trybu pracy oraz wykorzystując możliwości modyfikacji zakresu projektu szkoleniowego, Dyrekcja uznała, że konieczne staje się wykorzystanie wiedzy związanej z metodami pracy na odległość, znanej z firm komercyjnych.

Szkolenie „Organizacja pracy zdalnej” w bibliotece obejmowało 4 zagadnienia: psychologiczne uwarunkowania i predyspozycje pracowników do samodzielnej pracy zdalnej, komunikację z zespołem w czasie pracy zdalnej, prowadzenie projektów w zespołach rozproszonych oraz wprowadzenie Scruma i Kanbana do realizacji projektów (jako metod wspierających pracę *online*). Dodatkowo zostały zaprezentowane praktyczne narzędzia informatyczne, które wspierają pracę projektową i komunikację *online*, w tym narzędzia Google, Slack oraz trello.com. Szkolenie trwało łącznie 6 godzin. Zostało przeprowadzone *online* z wykorzystaniem platformy livewebinar.

W wyniku szkolenia warsztatowego pracownicy Biblioteki pod Atlantami wdrożyli i wykorzystują nadal (grudzień 2020) w codziennej pracy trello.com jako narzędzie do zarządzania i monitorowania postępów prac w projektach realizowanych przez rozproszone zespoły. Karty *kanban* zaimplementowane w trello.com wspierają również pracę zespołu opracowującego zbiory w Bibliotece pod Atlantami. W bibliotekach powiatowych, które też uczestniczyły szkoleniu, omawiane metody pracy nie znalazły zastosowania.

Oprócz cyklu szkoleniowego „Akademia Nowoczesnego Bibliotekarza”, w lipcu 2020 roku pojawiła się możliwość rozbudowywania już zdobytej wiedzy przez udział w innym projekcie, realizowanym również przez autorkę niniejszego artykułu.

Projekt miał na celu zaprezentowanie pracownikom małych instytucji kultury metod zarządzania projektami, realizowanych *online* i w zmiennym otoczeniu. Bezpośrednim impulsem do opracowania projektu stypendialnego był dla autorki fakt, że wiosną 2020 roku, ze względu na pandemię, instytucje kultury (biblioteki, domy kultury, muzea itp.) przechodziły błyskawiczną transformację, w tym realizacji projektów. O ile duże instytucje posiadają zazwyczaj odpowiednie, wyspecjalizowane kadry (działy merytoryczne, działy realizacji projektów, działy promocji), o tyle na szczeblu powiatu bardzo często wiele funkcji łączy pojedyncze osoby. Dlatego też projekt był dedykowany małym instytucjom kultury, a do takich bez wątpienia

należy Biblioteka pod Atlantami, która stała się jednym z 4 beneficjentów pośrednich tego projektu poprzez udział w warsztatach. Cykl warsztatów wdrożeniowych dla Biblioteki pod Atlantami został zrealizowany w ostatnim tygodniu sierpnia 2020 roku. Wzięło w nim udział 8 wybranych osób, pracowników merytorycznych, kierowników zespołów, liderów projektów, animatorów i instruktorów. Wszyscy uczestnicy tego cyklu brali udział również we wcześniejszym szkoleniu „Zdalna organizacja pracy zespołów”.

Warsztaty wdrożeniowe obejmowały łącznie 5 spotkań i odbywały się pod następującymi hasłami przewodnimi:

1. Dlaczego rozmawiamy o ryzyku projektów *expect-unexpected*?
2. Jak skutecznie pracować nad realizacją wizji projektu?
3. Jak wygląda przepływ zadań dla rozproszonych, zdalnych zespołów?
4. Elastycznie i zwinnie, czyli praktycznie jak?
5. Czy wiemy, gdzie jesteśmy?

W ramach spotkań warsztatowych bibliotekarze każde z zagadnień zaprezentowanych w formie teoretycznej omawiali również na przykładach, pracując zdalnie i korzystając ze wspólnej przestrzeni na dysku Google. Utworzono tam folder z materiałami informacyjnymi oraz kolejno powstawały dokumenty bezpośrednio związane z bieżącymi projektami biblioteki. W przypadku Biblioteki pod Atlantami był to przede wszystkim projekt Jubileuszu 75-lecia Biblioteki pod Atlantami w Wałbrzychu pod hasłem: „Biblioteka ma wielką przyszłość” i wszystkie działania z tym związane. Wybór projektu nie był przypadkowy, gdyż znajdował się on przez cały rok w centrum uwagi nie tylko Dyrekcji biblioteki, ale też całego zespołu. Analizując przykłady, odnoszono się również do innych projektów realizowanych w roku 2020 przez wałbrzyskich bibliotekarzy, na przykład: „Stary Zdrój na nowo” (projekt, którego celem było odkrycie na nowo walorów Szczawna-Zdroju – dzielnicy Wałbrzycha); Dyskusyjny Klub Książki *online*, udział Biblioteki w pikniku ulicznym, premiery mobilnych gier na smartfony.

Warsztaty wdrożeniowe miały formę webinarium *online* z wykorzystaniem platformy livewebinar udostępnionej przez firmę Good Books – partnera stypendium.

Podsumowując, w ramach warsztatów wdrożeniowych zespół bibliotekarzy poznał Scrum jako iteracyjny sposób realizacji projektu, a także wydarzenia Scrumowe, które służą realizacji celu projektu, oraz artefakty Scruma, w tym *backlog produktu* – jako uporządkowaną, dostępną dla wszystkich listę wszystkich działań w projekcie. Należy podkreślić, że *backlog projektu* „75 lat Biblioteki” zaczął funkcjonować po szkoleniu w zakresie zdalnej pracy zespołu z wykorzystaniem narzędzia trello.com. *Backlog* ten stał się głównym narzędziem wspierającym pracę przy realizacji tego projektu od czerwca do grudnia 2020 roku. Więcej informacji o rezultatach szkolenia i warsztatów wdrożeniowych przedstawiono w sekcji V.

IV. Zastosowane narzędzia badawcze w analizie wdrożenia elementów Scruma

Aby odpowiedzieć na pytanie, jakie elementy Scruma mogą być przydatne w zarządzaniu projektami w małej instytucji kultury, zastosowano następujące wybrane metody badawcze: ankiety ustrukturalizowane uzupełnione pytaniami otwartymi, wizualizację oraz wywiady częściowo standaryzowane.

Ankiety wypełniali uczestnicy zarówno szkolenia „Organizacja pracy zdalnej”, jak i uczestnicy projektu wdrożeniowego. Zastosowano dwa formularze ankietowe, udostępnione *online* za pomocą Google Forms. Ankiety miały charakter anonimowy.

W przypadku szkolenia uzyskano 17 odpowiedzi (na 18 uczestników szkolenia), a pytania dotyczyły konkretnych zagadnień poruszanych w jego trakcie, w szczególności ich zastosowania w codziennej pracy projektowej wśród uczestników szkolenia. Ankieta była wypełniana tuż po zakończeniu zajęć.

Ankieta dotycząca warsztatów wdrożeniowych składała się z dwóch części i została wypełniona przez 8 osób (wszystkich uczestników projektu). Część pierwsza obejmowała pytania o wszystkie ceremonie i artefakty Scruma, zastosowanie ich w Bibliotece pod Atlantami, ich wpływ na sposób organizacji pracy przy projektach realizowanych przez uczestników szkolenia w 2020 roku, w szczególności przy projekcie dotyczącym 75-lecia Biblioteki. Część druga ankiety to pytania otwarte, które dotyczyły możliwości zastosowania elementów Scruma w małych instytucjach kultury. Formuła otwarta pytań pozwoliła poznać różne perspektywy widzenia uczestników warsztatów wdrożeniowych. Ankieta była wypełniana tydzień po zakończeniu projektu wdrożeniowego, to jest miesiąc od pierwszego spotkania warsztatowego i miesiąc od powstania *backlogu produktu* dla projektu „75 lat Biblioteki pod Atlantami”, po 4 iteracjach *sprintowych*.

Na ostatnim spotkaniu warsztatowym projektu wdrożeniowego zastosowano także wizualizację. Uczestnicy zostali poproszeni o narysowanie płynącego po morzu jachtu, który najpełniej odzwierciedli cały proces wdrożeniowy. Zadanie trwało pół godziny, a uczestnicy mogli wykorzystać dowolną technikę rysunku. Następnie każdy skomentował swoje wrażenia dotyczące pojęć: wszystkich elementów Scruma i sposobu organizacji pracy projektowej w *sprintach*.

Ponadto w ramach podsumowania projektu „Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych *online* – dobre praktyki, metodyka” zastosowano wywiady częściowo standaryzowane, które zostały przeprowadzone z Dyrekcją biblioteki, Instruktorem oraz Kierownikami merytorycznymi (łącznie 4 osoby). Wywiady przeprowadziła autorka niniejszego artykułu. Wywiady zostały przeprowadzone w grudniu 2020 roku, to jest 3 miesiące po zakończeniu projektu wdrożeniowego i kilka dni po zakończeniu projektu „75 lat Biblioteki pod Atlantami”. Każdy z nich trwał około 120 minut. Wywiady obejmowały pytania o przebieg realizacji i podsumowanie dotyczące wszystkich projektów biblioteki. Szczegółowo omówiono proces realizacji projektu 75 lat Biblioteki pod Atlantami od lipca do grudnia

2021 roku w cotygodniowych iteracjach. W ich trakcie omówiono również dokumenty wewnętrzne, to jest fragmenty wniosków grantowych, w tym – założenia do projektów, zaplanowane podczas formułowania koncepcji projektów, działania i harmonogramy oraz powstałe w lipcu 2020 roku *backlogi projektów*. Omówienie planów i realizacji miało na celu porównanie planów do realizacji projektów, w szczególności zmian w projektach, wynikających z konieczności bieżącej adaptacji do warunków otoczenia.

V. Prezentacja wyników danych

Na podstawie wyników ankiet dotyczących szkolenia z pracy zdalnej ustalono, że *backlog produktu* okazał się najbardziej przydatny w realizacji projektów i najkorzystniej wpłynął na współpracę w zespole. Wśród elementów Scruma *backlog* wskazało ponad 80% respondentów (14 na 17 odpowiedzi w ankietach).

Ponadto szkolenie przyniosło realny efekt w postaci wdrożenia w Bibliotece pod Atlantami *backlogu produktu*, to jest opracowanej i widocznej dla każdego członka zespołu projektowego listy działań potrzebnych w projekcie. Finalnie bibliotekarze utworzyli 6 *backlogów*, z których jeden bezpośrednio dotyczył projektu „75 lat Biblioteki pod Atlantami”, dwa innych projektów dla szerokiej publiczności, dwa obejmowały bieżące procesy: opracowania nowych zbiorów przed udostępnieniem ich czytelnikom oraz współpracy z grafikami, i ostatni *backlog* to zbiór wszystkich projektów w skali bieżącego roku oraz planowanych projektów w przyszłości. *Backlogi* zostały opracowane z zastosowaniem darmowego narzędzia *online* – *trello.com*, co zapewnia dostęp *online* do *backlogu* w każdym momencie z każdego miejsca. Bieżący dostęp do listy działań w projekcie bibliotekarze wskazywali jako nowość w stosunku do wcześniejszych projektów (12 na 17 odpowiedzi w ankietach).

Drugi element Scruma, który został wdrożony po szkoleniu z pracy zdalnej, to systematyczne, iteracyjne planowanie i realizacja pracy w ramach projektu „75 lat Biblioteki pod Atlantami”. Bibliotekarze nie nazwali tych iteracji *Sprintem*, ale rozpoczęli regularne spotkania w każdy poniedziałek. Spotkania te odbywały się w trakcie trwania całego projektu, czyli do grudnia 2020 roku. Podczas spotkań omawiano to, co się wydarzyło w poprzednim tygodniu (co w istocie jest spotkaniem *review*), aktualizowano wiedzę, w tym wiedzę związaną z warunkami i możliwościami powiązanych z sytuacją pandemiczną, a następnie planowano pracę zespołu na cały tydzień (co również w swej istocie jest wydarzeniem Scrumowym). Spotkania odbywały się *online*, co oznaczało, że mogli w nich uczestniczyć wszyscy członkowie zespołu. W spotkaniach poniedziałkowych brali udział również członkowie dyrekcji.

Ankieta podsumowująca projekt wdrożeniowy obejmowała pytania o wszystkie ceremonie i artefakty Scruma, a konkretnie ich zastosowanie w Bibliotece pod

Atlantami oraz wpływ na sposób organizacji pracy. Ankietę uzupełniły pytania otwarte o możliwości szerszego zastosowania elementów Scruma w małych instytucjach kultury.

W ankiecie bibliotekarze ponownie wskazali na dwa najważniejsze elementy Scruma, które mają pozytywny wpływ na sposób projektów. Są to:

1. *Backlog produktu* – widoczna dla każdego i w każdym momencie lista, gdzie są wszystkie możliwe pomysły na działania w ramach tego projektu oraz zadania do zrealizowania (8 wskazań na 8 uczestników ankiety).
2. Planowanie pracy wraz z zespołem projektowym (8 wskazań na 8 uczestników ankiety).

W pytaniach otwartych wskazali ponadto, że zastosowanie cotygodniowych spotkań (iteracji, w istocie *Sprintów*) pozwoliło im na sprawną komunikację wewnątrz i na zewnątrz zespołu projektowego.

Przykładowe odpowiedzi: „Zastosowanie Scruma wnosi wiele do prawidłowego planowania, a to podstawa sukcesu. Większość trudności, jakie pojawiają się w trakcie realizacji, wynika z pewnych braków przy planowaniu” oraz „*Backlog* pomaga planować pracę, pokazuje, w którym momencie realizacji projektu jesteśmy i ile jeszcze nakładu pracy potrzebujemy, by go ukończyć”.

Wśród innych elementów Scruma, które miały częściowe zastosowanie podczas projektu „75 lat Biblioteki pod Atlantami” i jednocześnie mogą mieć zastosowanie w małych instytucjach kultury, respondenci wymienili kolejno 2 elementy Scruma:

1. *Daily* – codzienne, krótkie spotkania weryfikujące postępy w projekcie, szczególnie gdy praca odbywa się zdalnie lub członkowie zespołu pracują w filiach.
2. Retrospekcja – metody podsumowywania skupione na uczeniu się i rozwoju zespołu. W dotychczasowych projektach ewaluacja odbywała się poprzez zastosowanie pytań otwartych „co poszło dobrze, co poszło źle”, zaś metody retrospekcji akcentują uczenie się zespołu.

Na pytanie otwarte, w jaki sposób organizacja pracy zgodnie z zasadami Scruma wpływa na zarządzanie ryzykiem projektu, respondenci odpowiedzieli, że: „pomaga ona ograniczać ryzyko, ponieważ porządkuje pracę nad projektem i nie pozwala o niczym zapomnieć. Dostęp do *backlogu* produktu daje też szansę na przedstawienie nowych pomysłów, które powstały później niż etap planowania”.

Ponadto wskazali, że „Scrum daje większy przepływ informacji i ich aktualizacji między pracownikami oraz wydobywa najlepsze cechy z zespołu odnośnie projektu ze względu na częste spotkania i omawianie szczegółów”. Podkreślono także fakt, iż w czasie pracy zdalnej (czyli przez większość roku 2020) częste systematyczne spotkania budowały zespół na nowo.

W ramach wizualizacji uczestnicy warsztatów za pomocą płynącej żaglówki pokazali własny proces uczenia się od pierwszego do ostatniego warsztatu (rysunek 2).

„każdy może tam wrzucić zadanie, które prawdopodobnie i tak później zrobi, ale ustalimy kiedy i jak”.

W wywiadach potwierdzono, że niezależnie od tego, czy biblioteka jest otwarta dla czytelników (w całości lub częściowo) i w jakim zakresie pracowano zdalnie, ustalono stałe, cotygodniowe, poniedziałkowe spotkania, podczas gdy „w normalnych czasach spotykaliśmy się całym zespołem raz na miesiąc”. Należy też dodać, że spotkania poniedziałkowe rozpoczęto realizować od sierpnia i od początku odbywały się one zdalnie, dlatego że biblioteka posiada również filie.

Mimo iż w wywiadach badani nie używali słowa *planing* lub planowanie, lecz wyrażenia „spotkania poniedziałkowe”, spotkania te faktycznie obejmowały podsumowanie działań z ubiegłego tygodnia i plan na następny tydzień, z uwzględnieniem aktualnej wiedzy. Spotkania wprowadziły iteracyjny, tygodniowy rytm pracy projektowej, chociaż nie wprowadzono pojęcia *Sprint*.

Kolejnym elementem Scruma, na który zwrócono uwagę w pracy projektowej, jest *review*. Jedna z uczestniczek pokreśliła, że znając zasady tego spotkania, jako szef przeformułowała swoje niektóre spotkania z zespołem. Odpowiadając na pytanie dotyczące spotkań codziennych w projektach, czyli *daily*, pokreślono, że było ono wykorzystywane, gdy osoby realizujące projekty pracowały zdalnie. W innych momentach realizacji projektów nie było takich spotkań.

VI. Podsumowanie i wnioski końcowe

Wychodząc od zidentyfikowanych przez Bibliotekę pod Altantami w kwietniu 2020 roku problemów i postawionych celów związanych z realizacją projektów w czasach pandemii, czyli zdalnej pracy i dużej zmienności warunków otoczenia, wdrożenie i zastosowanie elementów Scruma okazało się metodą pracy projektowej, która może być dalej rozwijana i modyfikowana.

Odpowiadając na pytanie, co małym instytucjom kultury może dać zastosowanie Scruma w realizacji projektów, warto wskazać na 3 następujące zagadnienia:

- przejrzystość pracy w dłuższym i krótszym horyzoncie czasowym (*backlog*, planowanie z zespołem, *review* z zespołem);
- wzmocnienie funkcji małych zespołów i partycypacji pracowników w realizacji projektów;
- stałe dostosowanie do zmian, analiza ryzyka i otoczenia projektu – codziennie, podczas *daily*, a najrzadziej na początku *Sprintu*.

Negatywnym wydzźwiękiem przeprowadzonych zmian zarządzania projektami, wskazanym przez respondentów w ankietach, był fakt, że sytuacja zmusiła członków zespołów projektowych do szybkiego nauczenia się nowego sposobu myślenia w warunkach pracy zdalnej. Jest to pewnego rodzaju trudność, ze względu na to, że wymaga samodzielnej pracy. Bibliotekarzom brakowało bezpośrednich

spotkań i codziennych interakcji podczas procesu uczenia się nowych dla nich zagadnień.

Bibliotekarze wskazali również na używane słownictwo jako „zbyt korporacyjne”. Nowe słownictwo jako trudność znalazło także swój wyraz w wizualizacjach, czyli symbolicznych rysunkach płynącej żagłówki, przygotowanych przez uczestników warsztatów jako uzupełnienie ankiety. Był to najczęściej wskazywany przez nich element, przedstawiany w postaci fal lub gór lodowych.

Wyniki ankiety z Biblioteki pod Atlantami zgadzają się z badaniem prowadzonym przez Małopolski Instytut Kultury „Kultura lokalnie” [Kowalik i in. 2011], które wskazało, że istnieje potrzeba redefinicji roli pracowników dla rozwoju instytucji kultury i uznania pracy zespołowej za element zmiany w sposobie zarządzania instytucjami kultury.

Jako ograniczenie przeprowadzonego pilotażu należy pokreślić, że twórcy Scruma z jednej strony zalecają wdrożenie wszystkich elementów jako całości. Z drugiej zaś w Scrum Guide wskazują, że każda z organizacji może dostosowywać Scruma do swoich potrzeb: „Wypróbuj go w takiej postaci, w jakiej został tu opisany, i sprawdź, czy jego filozofia, teoria oraz struktura pomogą ci w osiągnięciu celów i tworzeniu wartości” [Schwaber, Sutherland 2020].

Ponadto zakres szkoleń wdrożeniowych Scruma, ze względu na ograniczenia czasowe projektu „Analiza i zarządzanie ryzykiem w projektach kulturalnych *online* – dobre praktyki, metodyka”, poszczególne elementy teorii i jej praktycznego zastosowania zostały skrócone do niezbędnego minimum. W kolejnych pracach i badaniach rekomenduje się przede wszystkim wydłużenie czasu wdrożenia, tak aby móc sprawdzić zasady Scruma na większej liczbie projektów w jednej instytucji, a następnie w wielu instytucjach.

Podziękowania

Autorka składa podziękowania Pani Renacie Nowickiej – Dyktor Powiatowej i Miejskiej Biblioteki Publicznej pod Atlantami w Wałbrzychu i Pani Arlecie Wojciechowskiej – Zastępcy Dyrektora teŝe biblioteki za udział w realizacji projektu stypendialnego i jego późniejszą ewaluację.

Bibliografia

- 14th Annual State of Agile Report, <https://stateofagile.com/> [odczyt: 12.12.2020].
Bemmé S.O. (2020), *Kultur-Projektmanagement. Kultur- und Organisationsprojekte erfolgreich managen*, Wiesbaden: Springer VS.

- Billetto, strona internetowa, <https://billetto.co.uk/blog/guidelines-planning-community-event> [odczyt: 12.12.2020].
- Brannen J. (2005), *Mixing Methods: The Entry of Qualitative and Quantitative Approaches into the Research Process*, „International Journal of Social Research Methodology”, Vol. 8, No. 3, s. 173–184.
- Canali S., D’Angela F. (2009), *Managing Cultural Events and Meetings Activities in European Urban Destinations*, „International Journal of Arts Management”, Vol. 11, No. 3, s. 59–72.
- Cockburn A. (2016), *The Heart of Agile*, „Humans and Technology Technical Report”, <https://heartofagile.com/library/> [odczyt: 12.12.2020].
- Ćwikła M. (2016), *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*, Kraków: Attyka.
- Denning S. (2015), *Agile: It’s Time to Put It to Use to Manage Business Complexity*, „Strategy & Leadership”, Vol. 43, No. 5, s. 10–17.
- Gołuchowski J., Spyra Z. (red.) (2014), *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce kulturowej*, Warszawa: CeDeWu.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* (2012), 5th Edition, Project Management Institute, Pennsylvania.
- Hjorth D., Lindkvist L. (2015), *Organizing Cultural Project through Legitimising as Cultural Entrepreneurship*, „International Journal of Managing Project in Business”, Vol. 8, No. 4, s. 696–714.
- Holder S. (2018), *Borrowed from Business: Using Corporate Strategies to Manage Library Projects*, „Project Management in the Library Workplace (Advances in Library Administration and Organization)”, Vol. 38, s. 229–244.
- Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z. (2011), *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Kraków: Małopolski Instytut Kultury.
- Kraśniński M. (2013), *Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami*, „Nauki o Zarządzaniu”, t. 1, nr 14, s. 24–32.
- Lean Action Plan, strona internetowa, <https://leanactionplan.pl/tablica-scrum-czy-kanban/> [odczyt: 12.12.2020].
- Malciene Z., Skaurone L. (2017), *Project Method Management Organizing Cultural Events*, „Taikomiejai Tyrimai Studijose Ir Praktikoje – Applied Research in Studies and Practice”, Vol. 13, No. 1, s. 48–54.
- Manifest Agile*, <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> [odczyt: 12.12.2020].
- Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna pod Atlantami w Wałbrzychu, <https://atlanty.pl/projekty/akademia-nowoczesnego-bibliotekarza> [odczyt: 12.12.2020].
- Miejska i Powiatowa Biblioteka Publiczna pod Atlantami w Wałbrzychu, <https://www.facebook.com/BibliotekaPodAtlantami> [odczyt: 12.12.2020].
- Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <https://www.gov.pl/web/kultura/programy-mkidn-2021> [odczyt: 12.12.2020].
- Morgan E. (1952), *The Case Method*, „Journal of Legal Education”, Vol. 4, No. 4, s. 379–391.

- Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/kadra-kultury/aktualnosci-i-szkolenia/zarzadzanie-projektami> [odczyt: 12.12.2020].
- Ordysiński T. (2014), *System Kanban w administracji publicznej*, „Zeszyty Kolegium Analiz Ekonomicznych Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie”, z. 33, s. 421–435.
- Ośrodek Kultury i Sztuki we Wrocławiu, <https://okis.pl/szkolenie-zarzadzanie-projektem-w-kulturze-2020> [odczyt: 12.12.2020].
- Pluszyńska A., Konior A., Gawęł Ł. (2020), *Zarządzanie w kulturze, teoria i praktyka*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Porządny Agile, strona internetowa <https://porzadnyagile.pl/028-7-trendow-w-agile-na-przyszlosc> [odczyt: 12.12.2020].
- PRINCE2™ (*Projects In Controlled Environments*) (2009), Wydrukowano za zgodą Office of Government Commerce, London: The Stationery Office (TSO).
- Projekty w kulturze, strona internetowa <https://projektywkulturze.online> [odczyt: 12.12.2020].
- Schwaber K., Sutherland J. (2020), *The 2020 Scrum Guide™*, [scrum.org](https://www.scrum.org) [odczyt: 12.12.2020].
- Stoddard M.M., Gillis B., Cohn P. (2019), *Agile Project Management in Libraries: Creating Collaborative, Resilient, Responsive Organizations*, „The Journal of Library Administration”, Vol. 59, No. 4, s. 1–20.
- Styhre A., Börjesson S. (2011), *Project Management in the Culture Industry: Balancing Structure and Creativity*, „International Journal of Project Organisation and Management (IJPOM)”, Vol. 3, No. 1, s. 22–35.
- Sutherland J. (2017), *Scrum, czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*, Warszawa: Witkom Salma Press.
- Ślusarczyk A. (2016), *Determinanty skutecznego zarządzania projektami kultury*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, z. 256, s. 67–80.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991 Nr 114, poz. 493).
- Walkley Hall L. (2015), *Changing the Workplace Culture at Flinders University Library: From Pragmatism to Professional Reflection*, „Australian Academic & Research Libraries”, Vol. 46, No. 1, s. 29–38.
- Wójcik P. (2013), *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, „E-mentor”, t. 48, nr 1, s. 17–22.
- Yin R. (2018), *Case Study Research and Applications: Design and Methods*, Los Angeles: SAGE Publications Inc.