

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Nr 3(15)/2011

Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE



ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Rada naukowa

Grażyna Praweńska-Skrzypek (przewodnicząca)

Członkowie

Horatiu Dragomirescu
Barbara Iwankiewicz-Rak
Jan Jerschina
Witold Kieżun
Robert Kowalski
Oleksandr Kovriga
Barbara Kożuch
Michał Kulesza
Juozas Lakis
Anna Lubecka
Renata Przygodzka
Jerzy Regulski
Krzysztof Skalski
Kazimierz Sowa
Łukasz Sułkowski
Kurt Thurmaier
Andrzej Wiatrak

Redakcja

Aleksander Noworól (redaktor naczelny)
Joanna Kołodziejczyk (sekretarz)

Redaktorzy tematyczni

Roman Batko
Janusz Sasak
Ewa Bogacz-Wojtanowska
Roman Dorczak
Grzegorz Mazurkiewicz

Redaktor numeru

Grażyna Praweńska-Skrzypek

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Nr 3(15)/2011

Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Innowacje w publicznych
organizacjach sektora kultury



Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Publikacja dofinansowana przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej oraz Instytutu Spraw Publicznych

PROJEKT OKŁADKI

Marcin Bruchnalski

© Copyright by Grażyna Praweńska-Skrzypek & Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego
Wydanie I, Kraków 2012
All rights reserved

Niniejszy utwór ani żaden jego fragment nie może być reprodukowany, przetwarzany i rozpowszechniany w jakikolwiek sposób za pomocą urządzeń elektronicznych, mechanicznych, kopiujących, nagrywających i innych oraz nie może być przechowywany w żadnym systemie informatycznym bez uprzedniej pisemnej zgody Wydawcy.

Czasopismo ukazuje się w sposób ciągły on-line
Pierwotna wersja czasopisma jest wersją elektroniczną publikowaną w internecie.

ISBN 978-83-233-3389-0

ISSN 1896-0200

Nakład 220 egz.



www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-631-18-81, tel./fax 12-631-18-83

Dystrybucja: tel. 12-631-01-97, tel./fax 12-631-01-98

tel. kom. 506-006-674, e-mail: sprzedaz@wuj.pl

Konto: PEKAO SA, nr 80 1240 4722 1111 0000 4856 3325

SPIS TREŚCI

Od Redakcji (Grażyna Praweńska-Skrzypek).....	7
Katarzyna Plebańczyk, Innowacyjność w kulturze – szansa czy konieczność?	9
Mateusz Lewandowski, Korzyści wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury	25
Kinga Marcinek, Grupy Wymiany Doświadczeń jako przykład zastosowania benchmarkingu w doskonaleniu usług sektora kultury w miastach	39
Łukasz Gawęł, Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury	51
Michał Niezabitowski, Agnieszka Szostak, Bariery przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii oraz jej wpływ na zarządzanie Muzeum Historycznym Miasta Krakowa	65
Anna Świętochowska, Innowacje w instytucji kultury na przykładzie Teatru Baj w Warszawie	73



OD REDAKCJI

W środowisku sektora kultury ścierają się obecnie przeciwstawne poglądy na temat możliwości i zakresu zarządzania kulturą. Organizatorzy, zwłaszcza jednostki samorządu terytorialnego, skłaniają się ku pełnej profesjonalizacji zarządzania w podległych im jednostkach i placówkach kulturalnych oraz wdrażaniu w nich metod sprawdzonych w innych sektorach. Twórcy najczęściej są temu przeciwni, uważając, że działalność kulturalna wymaga nieskrępowanych możliwości ekspresji. W ostatnim czasie to stanowisko najmocniej wyrazili ludzie teatru w powszechnie już znanym sloganie – „Teatr to nie firma, a widz nie jest klientem”. Kierowanie organizacjami działającymi na polu kultury wymaga poszukiwania specyficznych metod – bądź specyficznej adaptacji znanych metod – które będą sprzyjać twórczej ekspresji, a jednocześnie umożliwiać zaspokajanie potrzeb kulturalnych obywateli, przy uwzględnieniu skromnych środków publicznych, które mogą być przekazane na te cele. Nie jest to łatwe w sytuacji szybkich i głębokich zmian postaw, wzorców zachowań, stylów życia i uczestnictwa w kulturze oraz ogromnej różnorodności i swoistej „nadprodukcji” ofert kulturalnych. Istniejące napięcie pomiędzy twórcami, organizatorami oraz odbiorcami usług i produktów kultury wywiera presję na poszukiwanie innowacyjnych metod i technik zarządzania instytucjami sektora kultury – takich, które pozwoliłyby odpowiedzieć na potrzeby twórców i odbiorców przy uwzględnieniu możliwości i oczekiwań organizatorów.

W Instytucie Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, na początku 2011 roku, Katedra Metod i Technik Zarządzania w Sektorze Publicznym we współpracy z Małopolskim Instytutem Samorządu Terytorialnego i Administracji (MISTiA) zorganizowała seminarium z cyklu Nauka-Praktyka, zatytułowane „Bariery i skutki wdrażania innowacyjnych metod i technik zarządzania w organizacjach sektora kultury”. Najciekawsze z wystąpień, zarówno teoretyków, jak i praktyków, zostały opracowane w formie tekstów naukowych i składają się na kolejny zeszyt naukowy „Zarządzanie Publiczne”. Dyskusje podczas seminarium ogniskowały się wokół następujących pytań: Czy i w jakich organizacjach lub rodzajach zadań możliwa jest realna zmiana zarządzania? Jakie są przyczyny wdrażania innowacji w organizacjach sektora kultury? Jakie są uwarunkowania wdrażania innowacji? Jakiego rodzaju innowacje są wdrażane? Jakie są przeszkody/bariery innowacji (typy, okoliczności ich występowania, mechanizmy ograniczania ryzyka ich wystąpienia)? Jakie są skutki (faktycznie obserwowane rezultaty) innowacji w organizacjach kultury?

Na zeszyt składa się sześć artykułów podejmujących różne problemy związane z wdrażaniem innowacji w publicznych organizacjach kultury. Dr Katarzyna Plebańczyk zastanawia się, czy innowacyjność w kulturze jest szansą czy ko-

niecznością. Jej uwarunkowania i swoistą nieuchronność autorka skonfrontowała ze stanowiskiem środowiska kultury, wskazując kluczowe obszary kontrowersji i swoistego buntu środowiska przeciw fetyszyzacji innowacyjności w kulturze. Dr Mateusz Lewandowski podjął, głównie na podstawie analizy bogatej literatury naukowej, problematykę innowacji organizacyjnych jako głównych instrumentów zwiększających sprawność zarządzania publicznymi instytucjami kultury. Skupił się zwłaszcza na usystematyzowaniu wskazywanych korzyści ich wdrożeń. Mgr Kinga Marcinek omówiła przykład projektu polegającego na zastosowaniu benchmarkingu – jako narzędzia wdrażania innowacji w doskonaleniu usług samorządowych instytucji sektora kultury. Na przykładzie Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu usługami kultury, projektu prowadzonego przez Związek Miast Polskich, pokazała czynniki ułatwiające wprowadzanie zmian, a także ograniczenia stosowanego podejścia. Kolejne dwa teksty dotyczą muzeum. Dr hab. Łukasz Gawel w teoretycznym tekście pokazał nieuchronność oraz kierunek zmian w zarządzaniu publiczną organizacją muzealną, które nie grożą ich intelektualną pauperyzacją, a przeciwnie – powodują wzrost oczekiwań względem muzeów oraz stałe poszukiwanie przez nie najlepszych form funkcjonowania w przestrzeni publicznej. Ta wypowiedź świetnie komponuje się z tekstem praktyków – mgr. Michała Niezabitowskiego i mgr Agnieszki Szostak, opisujących proces opracowywania (w latach 2005–2006) i wdrażania strategii w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa oraz jej wpływ na zarządzanie tym muzeum. W kolejnym studium przypadku mgr Anna Świętochowska przybliżyła wdrażanie innowacji w publicznym (samorządowym) Teatrze Baj w Warszawie. Autorka skupiła się zwłaszcza na pokazaniu roli przywództwa w innowacyjnym zarządzaniu, problemów powstałych podczas wdrożenia, a także skutków, jakie miało ono w tej instytucji. Nie stroniła też od bardziej ogólnych wniosków i pokazania ograniczeń związanych z finansowaniem innowacji ze środków europejskich.

Grażyna Praweńska-Skrzypek

dr Katarzyna Plebańczyk
Uniwersytet Jagielloński

INNOWACYJNOŚĆ W KULTURZE — SZANSA CZY KONIECZNOŚĆ?

Streszczenie

Tematem podjętym w artykule jest analiza innowacyjności w kulturze. Prowadzi do tego szeroki opis rozwoju polityki UE w tym kontekście. W dalszej części artykułu autorka analizuje zarówno wady, jak i zalety przyjętego podejścia – w odniesieniu do kultury jako działalności artystycznej i zarządzania w tym sektorze.

Słowa kluczowe: innowacyjność, kultura, zarządzanie, ekonomika kultury

Summary

Innovation in culture — a chance or necessity?

The subject taken in the article is the analysis of innovation in the culture. This leads to the broad description of the development of EU policy in this context. Later in this article the author analyzes both the disadvantages and advantages of existing approaches – in relation to culture as artistic activities and management in this sector.

Keywords: innovation, culture, management, economics of culture

Wstęp

„Firmy sprawiają dziś wrażenie, jakby trawiło je nienasycone wręcz pragnienie wiedzy, doświadczenia, metodologii i procedur zogniskowanych wokół innowacji” [Kelley, 2010: 20]. Można by od razu sformułować pytanie, czy jest to pragnienie, czy konieczność? Innowacja to słowo-klucz we współczesnym świecie, ideologia, sposób funkcjonowania, obowiązek; pojawia się w każdym dokumencie strategicznym zarówno w kontekście rozwoju państwa, regionu czy sektora, jak i poszczególnych firm, instytucji czy organizacji.

Niniejszy tekst jest poświęcony rozwojowi pojęcia innowacji i usankcjonowaniu go w dokumentach strategicznych i wytycznych polityki Unii Europejskiej jako pretekstu do podjęcia tematu innowacyjności w kulturze. Punktem wyjścia

jest prezentacja narastającego znaczenia innowacji, a następnie analiza współczesnego podejścia do funkcjonowania kultury. Pojęcie innowacyjności w kulturze jest kontrowersyjne samo w sobie – kultura bowiem z zasady jest innowacyjna, jedyna i niepowtarzalna. Kontrowersyjne jest również z powodu dyskusji o „wtłoczeniu” działalności kulturalnej w rygorystyczne zasady, reguł, nowomowy i swoistej globalizacji i konsekwencje tego w finansowaniu działalności kulturalnej. Z drugiej strony jednak pozostaje nieco mniej dyskutowany fakt, że wymogi innowacyjności, ze wszystkimi konsekwencjami, wymagają od zarządzających kulturą szerszego myślenia w kategoriach wyznaczenia misji, wizji i strategii działania, zarówno na poziomie instytucji/organizacji, jak i w kategoriach makro.

Rozwój pojęcia innowacji

Pojęcie innowacji pochodzi z języka łacińskiego, *innovare*, czyli tworzenie czegoś nowego. Stąd najczęstsza definicja innowacji podkreśla, że jest to proces polegający na przekształceniu istniejących możliwości w nowe idee i wprowadzenie ich do praktycznego zastosowania [Drucker, 1992; Begg, 1997].

Innowacyjność (ang. *innovation*) może się przejawiać pod różnymi postaciami: może to być innowacyjne podejście do problemu lub przeniesienie rozwiązań z innych obszarów, jak również sposób organizacji czy pracy, np.:

- innowacja technologiczna ma miejsce wtedy, gdy nowy lub zmodernizowany wyrób zostaje wprowadzony na rynek albo gdy nowy lub zmieniony proces zostaje zastosowany w produkcji. Tego typu innowacje są efektem wielu innych działań o charakterze badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym czy handlowym;
- innowacyjność ukierunkowana na proces skupia się na rozwoju nowych metod, narzędzi, nowego podejścia i udoskonaleniu już istniejących;
- innowacyjność ukierunkowana na cel oscyluje wokół formułowania nowych i identyfikacji alternatywnych podejść do problemu; jednym z elementów jest zidentyfikowanie nowych i obiecujących kwalifikacji oraz tworzenie nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy;
- innowacyjność ukierunkowana na kontekst jest zorientowana na rozwój systemu odpowiadającego na potrzeby i problemy rynku pracy w ramach politycznych i instytucjonalnych struktur (na podstawie m.in. Inicjatywy wspólnotowej EQUAL).

Wszystkie te elementy odnajdziemy w polityce Unii Europejskiej, dla której wspieranie innowacyjności jest zadaniem kluczowym.

Europejska polityka w dziedzinie innowacji ewoluowała na przestrzeni lat. Już w Traktacie powołującym Wspólnotę Węgla i Stali (1951 r.) pojawiły się zapisy mówiące o rozwoju wspólnego rynku surowcowego oraz produktów przemysłu węglowego i stalowego. W Traktacie tworzącym Europejską Wspólnotę Gospodarczą (1957 r.) zapisano działania mające na celu wspieranie badań na-

ukowych i technologicznych, prowadzenie polityki współpracy w dziedzinie rozwoju oraz stwarzanie warunków podnoszenia poziomu edukacji i szkoleń. Do końca lat 70. XX wieku skupiano się głównie na badaniach i rozwoju, a w kolejnej dekadzie ciężar został przesunięty na transfer technologii (badania – rozwój – wdrożenie). Jednolity Akt Europejski przyjęty w 1986 r. określił kwestię konkurencyjności europejskich towarów poprzez ich innowacyjność jako jeden z priorytetów polityki Wspólnoty. Kolejne akty stopniowo rozszerzały listę dziedzin, które mają być objęte polityką proinnowacyjną.

W latach 90. można było obserwować przesunięcie punktu ciężkości na myślenie o innowacyjności jako o ciągłym procesie, w którym uczestniczą liczni partnerzy, w tym uniwersytety, badacze, władze publiczne i przedsiębiorstwa. Dokumenty strategiczne dla rozwoju innowacji wymieniają m.in. takie cele jak:

- wspieranie kultury innowacyjnej,
- wprowadzenie struktur zachowujących innowacje,
- lepsze wdrażanie badań i innowacji.

W pierwszej dekadzie XXI wieku nacisk na bycie innowacyjnym wzrósł jeszcze bardziej. Komisja Europejska wydała wiele dokumentów, określających na czym ma polegać europejska innowacyjność. Można w nich znaleźć takie sformułowania jak:

- konkurencyjność firm w zglobalizowanej gospodarce coraz bardziej zależy od wprowadzania na rynek nowych produktów i usług;
- realizacja polityki innowacji powinna się odbywać nie tylko w ramach polityki badań, ale również jako część polityki przedsiębiorczości i polityki przemysłowej [European Commission COM (2000) 256].

W tym samym 2000 roku Komisja wyznaczyła wprowadzenie pięciu nowych celów polityki innowacyjności:

- spójność polityk innowacyjnych,
- społeczeństwo otwarte na innowacje,
- dostosowanie ram nadzoru na potrzeby wprowadzania innowacji,
- wspieranie powstawania i wzrostu przedsiębiorstw innowacyjnych,
- polepszanie kluczowych interfejsów systemu innowacji [European Commission, COM (2000) 567].

W roku 2003 dopisane zostały nowe cele:

- holistyczne podejście do innowacji (ekonomia ewolucyjna), narodowe systemy innowacji, regiony uczące się, ekonomia złożoności,
- odejście od linearnego modelu procesu innowacyjnego w kierunku modelu systemowego.

W dokumencie wydanym przez Komisję pojawiły się zapisy mówiące o tym, że polityka innowacyjna powinna wpływać na:

- aktywizację przedsiębiorczości przez odpowiednią politykę edukacyjną;
- stworzenie środowiska dla przedsiębiorstw, gdzie mogą one współpracować z innymi firmami, organizacjami i instytucjami publicznymi (np. klastry);
- makro- i mikroekonomiczne uwarunkowania podtrzymujące innowacje (wysoka konkurencyjność, rozwinięte rynki kapitałowe, środowisko

wspierające praktyki nadzorcze, mobilna i wysoko wykwalifikowana siła robocza);

- system edukacji, który powinien być zorientowany na innowacje i gwarantować zdobycie kwalifikacji wymaganych do kreowania innowacji [European Commission, COM (2003) 112].

Jeszcze w tym samym 2003 roku Komisja doprecyzowała podejście do innowacyjności w kontekście inwestycji w badania. Najważniejsze wprowadzone zapisy to:

- szerokie i systemowe podejście do innowacji;
- promocja inwestycji w badania wraz ze zwiększaniem motywacji przedsiębiorców do bycia innowacyjnym;
- wprowadzenie koordynacji pomiędzy politykami innowacji na poziomie krajowym i wspólnotowym;
- zauważenie potrzeby bardziej efektywnego wydatkowania publicznych funduszy na badania;
- postulat wspomaganie badań poprzez odpowiednią politykę makro- i mikroekonomiczną [European Commission, COM (2003) 226].

Innowacyjność dzisiaj — strategię i inicjatywy Unii Europejskiej

Wszystkie przytoczone powyżej zapisy i zalecenia znalazły swój wyraz w traktatach unijnych oraz Zielonej Księdze Innowacji, wskazując, że innowacyjność jest jednym z najważniejszych kierunków polityki unijnej. Innowacja stanowi dla krajów członkowskich UE podstawę trwałego wzrostu gospodarczego oraz poprawę warunków ekonomicznych i społecznych [European Commission, 2010].

Do najważniejszych dokumentów strategicznych Unii Europejskiej w dziedzinie innowacyjności należą obecnie:

a) 7. Program Ramowy Unii Europejskiej 2007–2013 (FP7)

- zakłada dofinansowanie prac rozwojowych oraz badań naukowych w latach 2007–2013. Celem programu jest wzmocnienie bazy naukowej i technologicznej przemysłu europejskiego oraz stworzenie nowych etatów na uczelniach i w instytucjach zajmujących się badaniami naukowymi, co ma skutkować wzrostem konkurencyjności gospodarki UE na arenie międzynarodowej. W traktacie lizbońskim zapisano m.in., że „Unia ma na celu wzmocnienie swojej bazy naukowej i technologicznej przez utworzenie europejskiej przestrzeni badawczej, w której naukowcy, wiedza naukowa i technologie podlegają swobodnej wymianie, oraz sprzyjanie rozwojowi swojej konkurencyjności, także w przemyśle, a także promowanie działalności badawczej (...)” [Traktat, 2007, art. 179];

b) i2010 EUROPA oraz „i2010 – Europejskie społeczeństwo informacyjne do 2010 r.” z 2005 r.

- strategia, która miała za zadanie stworzenie społeczeństwa informacyjnego, uwzględniając trzy podstawowe priorytety wzrostu:
 1. Ukończenie jednolitej europejskiej przestrzeni informacyjnej;
 2. Wzmocnienie innowacji i inwestycji w badaniach technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT), które mają na celu wspieranie wzrostu;
 3. Stworzenie zintegrowanego europejskiego społeczeństwa informacyjnego, które przyczyni się do wzrostu i powstawania nowych miejsc pracy w sposób zgodny z zasadami zrównoważonego rozwoju, stawiając na pierwszym miejscu wyższy poziom usług publicznych i lepszą jakość życia.
- c) Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji – CIP 2007–2013
 - to kolejny, duży program europejski zawierający działania wspierające innowacyjność, dostęp do finansowania oraz poprawiające jakość usług okołobiznesowych w regionach. Realizacja przedsięwzięcia ma przyczynić się do rozwoju europejskiej gospodarki opartej na wiedzy, a także podnieść jej konkurencyjność. Z tego budżetu finansowane są projekty z trzech programów szczegółowych:
 1. Program na Rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji – działania na rzecz przedsiębiorczości, a także wsparcie dla sektora MŚP (szczególnie w ramach podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz wdrażania w nich innowacji);
 2. Program na Rzecz Wspierania Polityki Dotyczącej Technologii Informacyjnych i Komunikacyjnych – zakłada stworzenie jednolitej europejskiej platformy informacyjnej oraz budowę społeczeństwa informacyjnego;
 3. Inteligentna Energia – Program dla Europy – poprawa efektywności energetycznej oraz wsparcie działań związanych z racjonalnym wykorzystaniem zasobów energetycznych.
- d) Europa 2020 (EU 2020 Strategy)
 - program rozwoju gospodarczego państw członkowskich UE na lata 2010–2020, który jest kontynuacją strategii lizbońskiej z 2000 r. Wśród jego priorytetów znajdują się:
 1. rozwój oparty na wiedzy i innowacji;
 2. rozwój zrównoważony, oparty na zwiększeniu konkurencyjności gospodarki i jej przyjazności dla środowiska;
 3. rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu, czyli wspieranie gospodarki o wysokim poziomie zatrudnienia, zapewniającej spójność społeczną i terytorialną.

Dla zrealizowania postawionych celów Komisja Europejska zaproponowała uruchomienie kilku inicjatyw przewodnich, wśród których znalazły się m.in.:

a) Unia innowacji

- ma na celu pobudzenie innowacji w Europie oraz usunięcie przeszkód, z powodu których interesujące projekty nie trafiają na rynek. Zakłada wspieranie dialogu, współpracy i transferu technologii pomiędzy środowiskiem naukowym a biznesowym tak, aby konstruowane wynalazki mo-

gły się stawać jednocześnie produktami. Obejmuje tworzenie „partnerstw innowacyjnych” między sektorem publicznym i prywatnym, co pomoże zwiększyć nakłady na badania i rozwój, zapewnić lepszą koordynację inwestycji, a także aktualizować przepisy i normy oraz dostosowywać je do wymogów dzisiejszej gospodarki.

Obszary priorytetowe, w których Komisja zamierza zachęcać do współpracy publiczno-prywatnej, obejmują zmiany klimatu, efektywność energetyczną, zdrowe życie, inteligentne miasta i zwiększenie mobilności, racjonalne zużycie wody, surowce oraz rolnictwo zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju.

b) Europejska Agenda Cyfrowa

- określa rolę technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w realizacji zamierzeń obecnej strategii. Agenda ma przyczynić się do wzrostu innowacyjności, wzrostu gospodarczego oraz poprawy codziennego życia obywateli i przedsiębiorstw w państwach członkowskich Unii Europejskiej.

c) Wkład polityki regionalnej w rozwój Europy do 2020

- polityka regionalna może uwolnić potencjał wzrostu UE poprzez promocję innowacji we wszystkich regionach, zapewniając przy tym komplementarność pomiędzy unijnym, krajowym i regionalnym wsparciem dla innowacji, badań i rozwoju, przedsiębiorczości oraz technologii ICT.

Wszystkie wymienione działania wzywają twórców polityki w państwach członkowskich na wszystkich szczeblach do podjęcia niezwłocznych działań w celu zainwestowania większej części zasobów wciąż dostępnych w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) w bieżącym okresie finansowania i stymulowania inteligentnego rozwoju. W programie polityki spójności na lata 2007–2013 innowacje są postrzegane jako najważniejsze narzędzie służące osiągnięciu zrównoważonego rozwoju i jako podstawowy czynnik wspierający wzrost i rozwój gospodarczy.

Innowacyjność — polskie podejście

Powyższy przegląd bardzo wyraźnie pokazuje, że innowacyjność jest swoistego rodzaju koniecznością, wymogiem stawianym wszystkim państwom członkowskim Unii Europejskiej. Tym samym więc za dokumentami unijnymi podążają dokumenty krajowe. Należy wspomnieć o kilku najważniejszych, w których priorytety innowacyjności znajdują się na pierwszych miejscach:

a) Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015

- jest podstawowym dokumentem strategicznym określającym cele i priorytety polityki rozwoju w perspektywie najbliższych lat oraz warunki, które powinny ten rozwój zapewnić. Stanowi punkt odniesienia zarówno dla innych strategii i programów rządowych, jak i opracowywanych przez jednostki samorządu terytorialnego;

b) Narodowa Strategia Spójności 2007–2013 (Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013)

- określa priorytety i obszary wykorzystania oraz system wdrażania funduszy strukturalnych i Funduszu Spójności. Celem jest tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności gospodarki polskiej opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zapewniającej wzrost zatrudnienia oraz wzrost poziomu spójności społecznej, gospodarczej i przestrzennej Polski w ramach Unii Europejskiej i wewnątrz kraju;

c) Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego

- dokument ten ma określać cele i priorytety rozwoju Polski w wymiarze terytorialnym, zasady i instrumenty polityki regionalnej, nową rolę regionów w ramach polityki regionalnej oraz zarys mechanizmu koordynacji działań podejmowanych przez poszczególne resorty;

d) Krajowy Program Reform 2008–2011

- celem Krajowego Programu Reform jest osiągnięcie odnowionej Strategii Lizbońskiej poprzez lepsze ukierunkowanie działań legislacyjnych, organizacyjnych i środków finansowych oraz utrzymanie wysokiego tempa wzrostu gospodarczego sprzyjającego tworzeniu nowych miejsc pracy.

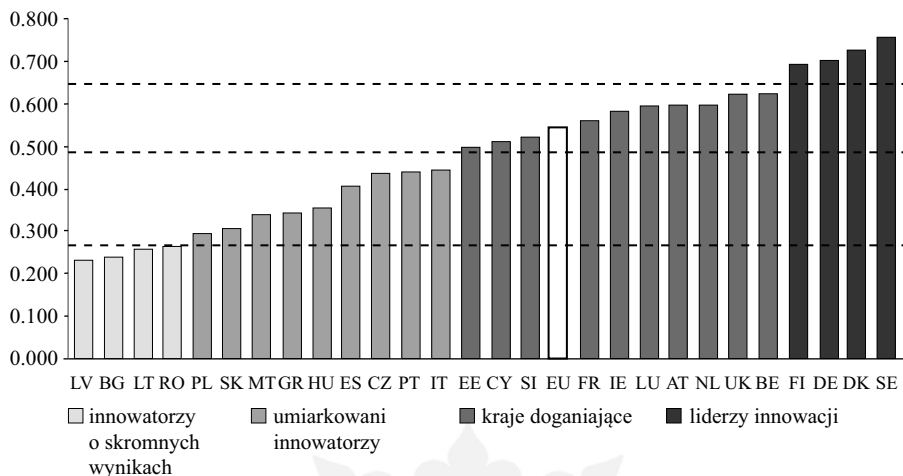
Wszystkie wspomniane dokumenty mają charakter strategiczny. Są wytycznymi dla tworzenia dokumentów strategicznych na poziomach administracji rządowej i samorządowej, a w konsekwencji przekładają się wprost na wszelkie możliwe programy dofinansowań, w których innowacyjność jest podstawowym kryterium oceny.

Efekty wdrażania innowacyjności — *European Innovation Scoreboard*

Komisja Europejska co roku wydaje raport *European Innovation Scoreboard*, prezentujący poziom wdrażania innowacji w krajach członkowskich. *Innovation Union Scoreboard* stworzona została na podstawie 25 wskaźników dotyczących badań naukowych i innowacji, pogrupowanych w trzy główne kategorie:

- *opportunity factors* – zasoby ludzkie, środki finansowe oraz systemy badawczo-naukowe;
- *company factors* – stopień innowacyjności europejskich firm mierzony ich inwestycjami, intensywnością relacji biznesowych i przedsiębiorczością oraz aktywami intelektualnymi;
- *output factors* – wskazujące na przełożenie innowacyjności na korzyści ekonomiczne dla gospodarki.

Pozycja Polski na tle innych państw nie prezentuje się najlepiej. W ciągu ostatnich kilku lat Polska ciągle znajdowała się na końcu skali, w ostatnim zestawieniu za rok 2010 r. znajduje się na 22 miejscu (spośród 27 krajów Unii Europejskiej).



Wykres 1. Wyniki państw członkowskich UE w dziedzinie innowacji za rok 2010

Źródło: <http://europa.eu/rapid/pressReleases/Action.do?reference=MEMO/12/74&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en> (dostęp: 2012.03.02)

Badane państwa zostały podzielone na 4 grupy:

- liderzy innowacji (kraje, których wskaźniki znacznie przewyższają średnią unijną, jak: Dania, Finlandia, Niemcy i Szwecja);
- kraje doganiające (osiągające wyniki zbliżone do średniej unijnej, jak: Austria, Belgia, Cypr, Estonia, Francja, Holandia, Irlandia, Luksemburg, Słowenia i Wielka Brytania);
- umiarkowani innowatorzy (kraje, których wyniki znajdują się poniżej średniej, jak: Czechy, Grecja, Hiszpania, Malta, Polska, Portugalia, Słowacja, Węgry i Włochy);
- innowatorzy o skromnych wynikach (nowo przyjęte kraje UE – Bułgaria i Rumunia oraz Litwa i Łotwa).

Poza zestawieniami zbiorczymi w raporcie znajdują się również profile poszczególnych państw, prezentujące je na tle średniej unijnej. Na ich podstawie można wywnioskować, że do najsłabszych wskaźników innowacyjności w Polsce należy np. współpraca nauki z biznesem oraz komercjalizacja wyników prac badawczo-rozwojowych. Od 2008 r. znacząco spada ilość małych i średnich przedsiębiorstw inwestujących w badanie i rozwój. Do najmocniejszych stron Polski należy zaś, według tego zestawienia, inwestowanie w kapitał ludzki.

Innowacyjność — w stronę kultury

W programie polityki spójności na lata 2007–2013 innowacyjność jest zagadnieniem kluczowym. Decydując o przyznaniu finansowania, Komisja Europejska

priorytetowo traktuje kreatywne oraz innowacyjne produkty i rozwiązania, za priorytety uznając:

- innowacje i gospodarkę opartą na wiedzy,
- przejście w kierunku kreatywnej gospodarki,
- edukację w dziedzinie kreatywności i innowacji,
- kreatywność i innowacje w sektorze publicznym,
- różnorodność kulturową jako siłę napędową kreatywności i innowacji,
- budowanie zrównoważonego rozwoju,
- potencjał branży kreatywnej i kulturalnej [Panorama Inforegio, 29/2008].

Tym samym innowacyjność jako taka jest istotnym elementem rozwoju nie tylko na szczeblach administracyjnych, ale dotyczy każdej instytucji czy organizacji. Już w Strategii Lizbońskiej (2000) w centrum Europy umiejscowiono przemysły kultury i przemysły kreatywne (pojęcia dziś bardzo często stosowane wymiennie i odnoszące się na ogół do wszelkiej działalności kulturalnej jednocześnie) jako „najbardziej konkurencyjną i dynamiczną gospodarkę opartą na wiedzy, zdolną do podtrzymania wzrostu gospodarczego oraz zapewnienia miejsc pracy i spójności społecznej”.

Wykazanie powiązań łączących kulturę, kreatywność i innowacje to kluczowe założenie Europejskiej Agendy Kultury. Powstała ona w wyniku badania *Ekonomia kultury w Europie*, zleconego przez Komisję Europejską [KEA, 2006], w którym po raz pierwszy zmierzono bezpośredni wpływ gospodarczy przemysłu kulturalnego i kreatywnego oraz pośrednie korzyści dla europejskich regionów i przedsiębiorstw.

W tym miejscu należy kilka uwag poświęcić podejściu do rozumienia pojęcia kultura, które wspomniany raport usankcjonował. Badanie KEA bowiem, uwzględniające nowe „dziedziny” kultury, o których dyskutowano już od dawna (m.in. EUROSTAT, UNESCO), wprowadziło podział na:

- sektor kultury – tradycyjne dziedziny sztuki i przemysły kultury, których wynik działania i produkt ma wymiar artystyczny, takie jak sztuki wizualne, performatywne, dziedzictwo, film i wideo, telewizja, gry wideo, muzyka, książka i prasa.
- sektor kreatywny – w jego skład wchodzi przemysły i działania, które używają kultury jako wartości dodanej w wytwarzaniu produktów pozakulturalnych. Są to: architektura, *design*, reklama i przemysły powiązane (komputery, telefony komórkowe, odtwarzacze MP3 itp.).

Za raportem KEA pojawiły się następne. Ponownie na temat podejścia do kultury wypowiedziały się UNESCO, WIPO (Światowa Organizacja Własności Intelektualnej) i UNCTAD (Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju), tworząc własne, choć zbliżone definicje. Należy dodać, że proces ten bynajmniej nie jest zakończony; jak wspomniano wcześniej, mieszają się dziś w języku pojęcia: kultura, przemysły kultury, przemysły kreatywne, czy coraz częściej używane sformułowanie „sektor kreatywny”.

Niezależnie od dyskusji terminologicznych z raportu KEA wynika, że z punktu widzenia gospodarki sektor kultury jest liderem, jeśli chodzi o wkład w tworzenie miejsc pracy i generowanie wzrostu. Kultura dostarcza **kreatyw-**

nych umiejętności innym gałęziom gospodarki, w szczególności związanym z technologiami informacyjno-komunikacyjnymi, poprawiając wydajność i tworząc miejsca pracy w najbardziej interesujących dziedzinach. Wystarczy podać kilka danych, z zastrzeżeniem, że badanie odbywało się w roku 2004:

- w 2003 r. obroty sektora kreatywnego w krajach członkowskich UE wyniosły ponad 654 miliardy Euro, znacznie więcej niż np. przemysłu samochodowego;
- udział tego sektora w PKB Unii w tym samym roku jest szacowany na 2,6%, więcej niż wkład przemysłu chemicznego, tekstylnego czy spożywczego;
- wzrost wartości dodanej sektora w latach 1999–2003 wyniósł 19,7%, czyli o 12,3% więcej niż ogólny wzrost gospodarczy;
- w 2004 r. w unijnym sektorze kreatywnym zatrudnionych było 5,8 miliona ludzi, co stanowiło 3,1% całej zatrudnionej populacji krajów członkowskich;
- podczas gdy ogólna liczba zatrudnienia w UE w latach 2002–2004 spadała, sektor kreatywny zanotował prawie 2-procentowy wzrost zatrudnienia [KEA European Affairs, 2006].

Po przeprowadzeniu badania KEA w 2007 r. Komisja Europejska podała swoje stanowisko w sprawie polityki kulturalnej w publikacji *Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie*, potocznie nazywanej Europejską Agendą dla Kultury. W dokumencie wskazane zostały trzy główne cele składające się na strategię kulturalną:

- promowanie różnorodności kulturowej i dialogu międzykulturowego;
- promowanie kultury jako katalizatora kreatywności w ramach strategii lizbońskiej;
- promowanie kultury jako istotnego elementu stosunków międzynarodowych Unii [<http://ec.europa.eu/culture>].

Działalność kulturalna jako proces jest jednym z obszarów, w którym innowacyjność i kreatywność są istotnymi czynnikami sukcesu, decydują często o przewadze konkurencyjnej organizacji i przedsiębiorstw. Bez niej trudno mówić o produktach, imprezach czy usługach, które wychodzą naprzeciw rosnącym oczekiwaniom odbiorców, konsumentów dóbr kultury.

Z punktu widzenia ekonomii tradycyjnej kultura nie różni się od przemysłu: obowiązują ją te same prawa popytu i podaży, które rządzą gospodarką wolnorynkową, jest poddana tym samym regulacjom. Podejście pokazujące, że jest czynnikiem oddziałującym na ekonomię zarówno w skali mikro, jak i makro, oraz realnym źródłem przychodów, jest niewątpliwie bardzo istotne dla stymulowania jej rozwoju. Warto jednak wspomnieć i o tym, że w ekonomii od wielu lat widoczne jest rozróżnienie na sztukę, w rozumieniu tworzenia dzieł sztuki, i przemysły kultury, w rozumieniu wytwarzania dóbr będących nośnikami warstwy symbolicznej, znaczeniowej.

Innowacyjność w kulturze — analiza

Cały powyższy wywód pokazuje wyraźnie, że innowacyjność w kulturze jest koniecznością. Od priorytetów ustawianych na każdym szczeblu nie ma ucieczki. Pojawiają się jednak liczne głosy krytyczne, a dyskusja na ten temat zaczyna się już od samego podejścia do innowacyjności.

Nawiązując do sformułowań pojawiających się na początku niniejszego tekstu, problemem najbardziej dyskusyjnym jest pytanie o to, czym jest kultura, jeśli nie poszukiwaniem nowych metod czy doskonaleniem istniejących? Kultura z założenia jest innowacyjna, a każdy utwór, dzieło sztuki jest inne i niepowtarzalne. Stąd bunt środowisk, który dotyczy m.in. wprowadzania unijnej nowomowy do każdego obszaru jej funkcjonowania. Nowomowa najbardziej dotkliwa staje się w miejscu styku kultury jako działania z administracyjno-urzędniczymi procedurami. Spore wątpliwości budzi więc kreatywność i innowacyjność jako kryterium oceny, kiedy projekty z dziedziny kultury muszą wykazywać wskaźniki zaplanowane wcześniej przez urzędników. Rezultatem „wpisania się” w reguły jest przyznawanie (bądź nie) dofinansowania na realizację projektu kulturalnego. Mało który twórca kultury ma komfort funkcjonowania bez środków zewnętrznych, kiedy zaś musi poszukiwać dofinansowania na realizację swoich pomysłów, spotyka się z priorytetowymi kryteriami oceny i koło się zamyka. Czasem jest to wyłącznie kwestia opisanie pomysłu (stworzenia projektu), utrzymania go w ryzach dzisiejszej unijnej nowomowy, postępowanie zgodnie ze stwierdzeniem George’a Washingtona, że „kto robi zwyczajne rzeczy w niezwykły sposób, przyciąga uwagę świata”.

Kwestia ta jednak pojawia się również w kontekście swoistego kwantyfikowania kultury. Wymogi stawiane projektom starającym się o dofinansowanie związane są z przeprowadzeniem głębokich analiz prowadzących m.in. do budowania wskaźników – liczby pracowników, liczby utworzonych w wyniku realizacji projektu dzieł sztuki, projektowanej liczby uczestników wydarzenia kulturalnego. Wydaje się, że problemem jest zarówno kwantyfikowanie jako takie, jak i nacisk na to, by wskaźniki były jak największe: zarówno te, które trzeba zaplanować, jak i zrealizować, gdyż w przeciwnym wypadku konieczny będzie zwrot dofinansowania – i tu urzędnicy są bezlitośni. Z innej jeszcze strony patrząc, należy wziąć pod uwagę, że kwestia jako taka nie jest nowa – już Theodor W. Adorno pisał: „Wymagania stawiane kulturze przez administrację są ze swej istoty heteronomiczne: bez względu na formę, jaką kultura przybierze, ma być ona sądzona wedle norm jej nieswoistych i niemających nic wspólnego z jakością przedmiotu, a za to wszystko wspólne z jakimś gatunkiem abstrakcyjnych standardów narzuconych z zewnątrz” [cyt. za: Bauman, 2011].

Bunt środowisk przejawia się również w krytycznych głosach samych twórców kultury, artystów. Zostali oni zmuszeni do zajęcia się kwestiami zarządzania (bądź znalezienia kogoś, kto robi to w ich imieniu), o czym świadczy choćby wysoki odsetek czynnych zawodowo twórców kultury na podyplomowych studiach związanych z zarządzaniem (np. Podyplomowe Studia Zarządzania

Kulturą UJ, Kadra Kultury NCK). Muszą się nauczyć poruszania w gąszczu przepisów, reguł rynku, możliwości znajdowania pieniędzy na działania twórcze, wykazywania innowacyjności i w efekcie – umiejętności wpisywania się w programy dotacyjne. Należy przy tym dodać, że niewielki procent tych programów przyznaje dofinansowania osobom fizycznym, co dla twórców oznacza dodatkowy problem – konieczność prowadzenia działalności gospodarczej bądź porozumienie się z podmiotami prawnymi.

W ostatnich latach różne instytucje (uczelnie, prywatne firmy, stowarzyszenia, fundacje) lawinowo organizują szkolenia, studia z zakresu pozyskiwania środków unijnych, zarządzania unijnymi projektami itp. Unia Europejska jest dobrze sprzedającym się „towarem” – zwiększa się liczba specjalistów, którzy świetnie radzą sobie w tej materii, bezbłędnie orientują się w przepisach, zadaniach oraz celach unijnych, mogą stworzyć projekt według unijnych wymogów niemal na każdy temat. Twórcy kultury zaś krytykują istniejący system, zarzucając mu ograniczenie wolności twórczej, konieczność rywalizacji z firmami, które wyspecjalizowały się w pisaniu wniosków o dofinansowanie. Dobitnie określił to Grzegorz Kowalski, profesor warszawskiej ASP, mówiąc, że są to „łowcy grantów, którzy mają opanowany system pisania podań o kasę (...). I rzadko z tego powstaje wartościowa sztuka, nowe rzeczy. Oni tak naprawdę nie tworzą niczego” [Artysta...]. Tym samym kultura jawi się w opozycji do zarządzania, „a to z tej przyczyny, że jak to ujął Oscar Wilde (prowokacyjnie, zdaniem Adorna), kultura jest «bezużyteczna» lub przynajmniej za taką jest uznawana, jak długo jej (samozwańczy, a z punktu widzenia sztuki bezprawni) nadzorcy dzierżą monopol na wyznaczanie linii granicznej między użytecznością a brakiem pożytku” [cyt. za: Bauman, 2011].

Krytyka omówionego podejścia wynika z jeszcze jednego istotnego aspektu – znalezienie się poza istniejącym systemem oznacza wykluczenie, brak możliwości realizowania własnych pomysłów czy projektów. Za bardzo istotny aspekt tego zagadnienia należy uznać konieczność „wpisywania się” w istniejące programy dofinansowań. Sposób przyznawania pieniędzy, priorytety, kryteria oceny bardzo wyraźnie określają, na co można otrzymać wsparcie. Dokumenty strategiczne, również te na poziomie krajowym, tak bardzo ustawiły innowacyjność w centrum działania, że nawet w programach niemających finansowania unijnego jest ona priorytetem. Należy tu zresztą wspomnieć i o innych „unijnych” wymogach przeniesionych wprost na rynek dofinansowywania kultury, takich jak: zrównoważony rozwój, równość płci czy wpływ na społeczno-ekonomiczny rozwój regionu. Wymogi i konieczność opisania powyższych zagadnień pojawiają się w regulaminach konkursów, grantów, dotacji celowych, obejmowania patronatu i mecenatu nad działaniami kulturalnymi. Projekty, które się w te założenia nie wpisują, choćby najciekawsze, nie mają możliwości otrzymania dofinansowania.

Ten ostatni wątek budzi ogromne kontrowersje w kontekście polityki całej Unii Europejskiej. Ustalanie założeń strategicznych, tworzenie wytycznych dla wszystkich krajów członkowskich powoduje dyskusje o zatracaniu indywidual-

ności krajów, twórców, o pewnym rodzaju globalizacji, w której w każdym kraju członkowskim działają te same mechanizmy i instrumenty.

Jak w każdych rozważaniach stawiających sobie za cel analizę przeciwstawnych kwestii, trudno jest przyjąć jednoznaczną ocenę. Analizując tworzone systemy i politykę Unii Europejskiej ze świadomością, że pewne zasady i priorytety zostały ustalone (nie bez naszego udziału przecież), należałoby spróbować dostrzec pozytywne aspekty istniejącego stanu rzeczy. Najciekawsze zmiany możemy obserwować w sferze zarządzania kulturą. Innowacyjność tego sektora przyciąga coraz więcej uwagi. W Europie w ciągu ostatnich trzech lat dwie z trzech organizacji działających w administracji publicznej (w tym również w sferze kultury) wprowadziły nowe usługi lub znacznie poprawiły usługi już świadczone. „Zgłoszone pozytywne efekty innowacji objęły lepszy dostęp użytkowników do informacji, większe zadowolenie użytkowników, lepiej ukierunkowane usługi, szybsze świadczenie usług, uproszczoną administrację oraz lepsze warunki pracy i większe zadowolenie pracowników” [European Innovation Scoreboard, 2010].

Konieczność dostosowania się do wymogów Unii Europejskiej, istniejące źródła dofinansowań oraz chęć realizowania pomysłów zmusiły sektor kultury do innego spojrzenia na dotychczasową działalność. Instytucje/organizacje kulturalne zaczęły myśleć w kategoriach formułowania celów własnej działalności czy myślenia strategicznego. Powstaje coraz więcej zapisanych strategii rozwoju, które formułują jasne i przejrzyste cele i działania, zaplanowane do zrealizowania w konkretnym czasie. Podmioty prowadzące działalność kulturalną zaczynają pomалу dostrzegać, że nie jest to tylko absurdalny wymóg urzędników unijnych, lecz prowadzi on do uporządkowania myślenia o instytucji/organizacji, a w konsekwencji do rzeczywistego dialogu z odbiorcą, rozpoznania jego potrzeb i wychodzenia im naprzeciw, co wcale nie musi oznaczać obniżenia poziomu artystycznego i realizacji wyłącznej potrzeby rozrywki. Prowadzi to również do dostrzeżenia, jak bardzo zmienił się odbiorca kultury: istniejący dotąd XIX-wieczny model człowieka kulturalnego stał się przeżytkiem, odbiorca chce współuczestniczyć i współtworzyć kulturę, a nie być tylko jej biernym obserwatorem. W tym kontekście należy również zauważyć, że w najważniejszym dla zarządzania kulturą w Polsce akcie prawnym, *Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, zlikwidowano zapis mówiący o edukacji społeczeństwa jako podstawowym celu prowadzenia działalności kulturalnej, co otworzyło perspektywę dla innego spojrzenia na kulturę.

Tym samym wypada się zgodzić z myślą Zygmunta Baumana, że

kultura płynnej nowoczesności nie posiada „ludu” do oświecania i uszlachetniania; posiada natomiast klientów do uwodzenia. Uwodzenie, w odróżnieniu od oświecania czy uszlachetnienia, nie jest zadaniem do jednorazowego, raz-na-zawsze spełnienia, lecz niekończącą się czynnością. Funkcją kultury jest nie zaspokajanie istniejących potrzeb, ale stwarzanie nowych, przy równoczesnym utrzymywaniu potrzeb już wprzód zakorzenionych czy posianych w stanie permanentnego niezaspokojenia. Jej troską naczelną jest zapobieganie satysfakcji jej byłych podopiecznych, teraz w klientów przedzierzgniętych, a już szczególnie – przeciwdziałanie ich kompletnej i ostatecznej, niewymagającej dal-

szych uzupełnień satysfakcji, jaka nie pozostawiłaby miejsca dla dalszych, nowych i jeszcze niezaspokojonych pożądań i zachcianek (Bauman, 2011: cyt. za www.culturecongres.eu – zapis wideo wykładu Z.B.).

Proces zmian w podejściu do zarządzania kulturą dokonuje się powoli, ale instytucje, które już go przeszły, znajdują się na wygranej pozycji. Nie narzekają na brak środków finansowych i coraz częściej potrafią ich szukać. To daje komfort wolności twórczej, skupienia się na celach merytorycznych.

Podsumowanie

Powyższe rozważania prowadzą do kilku wniosków oraz – być może – do nakreślenia kolejnych problemów do dyskusji. Pierwszym z nich jest stwierdzenie, że innowacyjność może być zarówno koniecznością, jak i szansą. Skoro nie ma możliwości odejścia od rozumowania w tych kategoriach, należałoby może rozpocząć dyskusję o szerokim podejściu do pojęcia innowacyjności, zwłaszcza w kontekście sztuki i kultury. Wydaje się bowiem, że przynajmniej częściowo spór toczy się o pryncypia – o prawo do wolności twórczej i niechęć do włączania się w istniejące normy (co zresztą jest jednym z fundamentów istnienia kultury). O ile problem jest więc istotny, gdy mówimy o działalności twórczej, artystycznej i rzeczywiście powinien być szerzej przedyskutowany w tym zakresie, o tyle już niekoniecznie musi być odniesiony w ten sam sposób do codziennego funkcjonowania instytucji i organizacji kulturalnych, ich zarządzania.

Należy wyraźnie podkreślić, że narzucone reguły zmuszają rynek kultury (przede wszystkim publicznej) do zastanowienia się nad sensem działania, ustaleniem celów, priorytetów, sformułowaniem podstawowych elementów zarządzania – misji, wizji i strategii. Na razie lepiej radzi sobie tu kultura funkcjonująca w obiegu pozapublicznym, gdzie bez określenia tych fundamentalnych kwestii nie mogłaby po prostu istnieć.

Literatura

- Artysta zawsze jest sam i państwu nic do niego*, rozmowa z Grzegorzem Kowalskim, www.culturecongres.eu, (dostęp: 25.06.2011).
- Bauman Z. (2011), *Kultura w płynnej nowoczesności*, Agora, Warszawa.
- Begg D., Fisher S., Dornbush R. (1997), *Makroekonomia*, PWE, Warszawa.
- Challenges for Enterprise Policy in the Knowledge-driven Economy*, European Commission 2000, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2000:0256:FIN:EN:PDF> (dostęp: 12.02.2010).
- Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- EUROPA 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, European Commission, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf (dostęp: 15.02. 2010).

- Europejski program działań na rzecz kultury w globalizującym się świecie*, European Commission, Bruksela 2007, <http://ec.europa.eu/culture> (dostęp: 10.12.2009).
- Green Paper*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=2C4757E742344FAEA2132EF98C3B2732 (dok. elektr., wersja polska) (dostęp: 19.02.2011).
- i2010 – Europejskie społeczeństwo informacyjne na rzecz wzrostu i zatrudnienia*, COM(2005) 229, European Commission Bruksela 2005, <http://cordis.europa.eu/documents/documentlibrary/81718541PL6.pdf> (dostęp: 06.10.2009).
- http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=press (dostęp: 02.03.2012).
- Inicjatywa wspólnotowa EQUAL*, <http://www.equal.org.pl> (dostęp: 06.02.10).
- Innovation is a knowledge-driven economy*, COM(2000)567, European Commission Bruksela, 2000, http://cordis.europa.eu/innovation-policy/studies/im_study6.htm (dostęp: 02.19. 2011).
- Innovation Policy: Updating the Union's Approach in the Context of the Lisbon Strategy*, COM(2003)112, European Commission Bruksela 2003, http://cordis.europa.eu/press-service/innov_11.htm (dostęp: 19.02.2011).
- Investing in Research: An Action Plan for Europe*, COM(2003)226, European Commission, Bruksela, 2003, ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/226/en.pdf (dostęp: 15.02.2010).
- Kelly T. (2010), *Sztuka innowacji*, Wyd. Rzeczypospolitej, Warszawa.
- Panorama Inforegio 29/2008, http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/panora_pl.htm (dostęp: 12.02.2010).
- The Economy of Culture in Europe*, KEA European Affairs 2006, <http://ec.europa.eu/culture> (dostęp: 15.06.2008).
- The Innovation Union's Performance Scoreboard for Research and Innovation*, Pro Inno Europe 2011 pdf., <http://www.proinno-europe.eu> (dostęp: 15.02.2010).
- Traktat o Unii Europejskiej i Traktat Ustanawiający Wspólnotę Europejską. Wersje Skonsolidowane*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej C 321 E/1, Bruksela, 2006, www.eur-lex.europa.eu (dostęp: 20.02.2010).
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991 Nr 114 poz. 493).



dr Mateusz Lewandowski
Uniwersytet Jagielloński

KORZYŚCI WDRAŻANIA INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH W PUBLICZNYCH INSTYTUCJACH KULTURY

Streszczenie

Coraz mocniej podkreśla się potrzebę wdrażania zmian organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury. Jednym z instrumentów zwiększania sprawności zarządzania tymi placówkami są innowacje organizacyjne. W artykule, na podstawie analizy literatury przedmiotu, przedstawiono sposoby definiowania innowacji organizacyjnych oraz określono korzyści wynikające z ich zastosowania. W końcowej części wskazano także najważniejsze ograniczenia przeprowadzonych analiz.

Słowa kluczowe: innowacje organizacyjne, instytucje kultury, sektor publiczny, rezultaty innowacji

Summary

The profits of implementing organizational innovations in public cultural institutions

Implementation of the organizational changes is one of the most emphasized needs of public cultural institutions. One of the instruments increasing effectiveness of management of such institutions are organizational innovations. In this paper on the basis of the literature analysis the most important definitions of organizational innovations were presented, as well as the benefits of implementing this type of innovations. In the end some limitations of this research were pointed.

Keywords: organizational innovation, cultural institutions, public sector, innovation effects

Wstęp

Publiczne instytucje kultury odgrywają istotną rolę w rozwoju miast i regionów, gdyż świadczone przez nie usługi kulturalne pozwalają na osiąganie różnych korzyści społeczno-gospodarczych, między innymi na kształtowanie kapitału

społecznego, wspieranie polityki społecznej oraz podnoszenie jakości życia. Zwiększenie sprawności zarządzania tymi instytucjami przyczynia się do lepszego wypełniania ich zadań. W tym kontekście bardzo duże znaczenie ma wprowadzanie zmian organizacyjnych zarówno w całym systemie, jak i placówkach kulturalnych [Orzechowski, 2009; Hausner, 2009: 41–49, 28–61; Karna, 2008: 107]. Szczególnym rodzajem tych zmian są innowacje organizacyjne, a ich zastosowanie wpisuje się w ogólny trend wdrażania innowacji w sektorze publicznym [Podręcznik Oslo, 2008: 18; Kożuch, 2009: 83–95; Kożuch 2004: 75].

Do tej pory przeprowadzono bardzo niewiele badań nad wpływem innowacji (w ogóle, nie tylko organizacyjnych) na funkcjonowanie organizacji nienastawionych na zysk [Garrido, Camarero, 2010: 215–232]. W szczególności odnosi się to do publicznych instytucji kultury. Dlatego celem artykułu jest przedstawienie korzyści wynikających z wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury. Do badania wykorzystano metodę LBIO (*Literature Based Innovation Output*), polegającą na analizie literatury przedmiotu pod kątem efektów innowacji organizacyjnych.

Definicje innowacji organizacyjnych

W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do definicji innowacji [Białoń, 2010: 12; Cooper, 1998: 493–496; Crossan, Apaydin, 2010: 1154–1180; Baregheh, Rowley, Sambrook, 2009: 1324–1334]. Dlatego ukazanie korzyści związanych z wdrażaniem innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury wymaga kilku uwag poprzedzających, dotyczących w szczególności rozumienia innowacji organizacyjnej.

W literaturze anglojęzycznej występują dwie tendencje w definiowaniu innowacji organizacyjnych [Lam, 2005: 140]:

- innowacje organizacyjne są rozumiane jako innowacje wdrażane przez organizację [Crossan, Apaydin, 2010], a wtedy innowacje dotyczące organizowania i zarządzania określane są jako innowacje w zarządzaniu (*administrative*) [Glor, 2002: 7];
- innowacje organizacyjne są rozumiane jako innowacje dotyczące sposobów organizowania i zarządzania [Podręcznik Oslo, 2008: 53–55; Walker, 2006: 314].

Za właściwy kierunek dalszych rozważań w niniejszym tekście przyjęto tę drugą tendencję. W zgodzie z nią Maria J. Garrido i Carmen Camarero [2010: 219] wyszczególniły trzy grupy innowacji najważniejszych dla współczesnego zarządzania muzeami:

- produktowe, związane z dostarczaniem nowych usług, działań oraz ulepszeniami lub wariacjami w wystawianych pracach;
- techniczne i technologiczne, związane z wdrażaniem technologii w zakresie produktów, usług oraz procesów produkcyjnych;

- organizacyjne i menedżerskie, związane ze strukturami organizacyjnymi oraz procesami administracyjnymi. Co istotne do tej grupy zakwalifikowano także innowacje związane z marketingiem i upowszechnianiem (*dissemination*) muzeum.

Takie rozumienie innowacji organizacyjnej nie pokrywa się jednak z podziałem zawartym w powszechnie przyjętym Podręczniku Oslo [2008: 19], w którym słusznie rozdzielono innowacje organizacyjne i marketingowe. Pierwsze wdrożenie zarządzania marketingowego lub jednego z jego elementów może być uznane za innowację organizacyjną, natomiast stosując podejście marketingowe, instytucja kultury może wdrażać innowacje marketingowe, które nie będą uznane za innowacje w zarządzaniu.

Innowacje organizacyjne najczęściej bywają definiowane jako:

- wdrożenie nowych metod organizacyjnych, obejmujących zmiany w zakresie przyjętych przez firmę zasad działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach firmy z otoczeniem [Podręcznik Oslo, 2008: 19];
- częściowa lub całkowita zmiana systemów organizacyjnych (np. *Lean management, Total Quality Management – TQM, Reengineering*) [Białoń, 2010: 21–22];
- innowacje odnoszące się do funkcji zarządczych związanych z procesem pracy, np. do zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania aktywami, finansów, administracji, planowania, audytu [Glor, 2002: 7];
- innowacje w zakresie struktur, strategii i procesów administracyjnych [Walker, 2006: 314];
- zmiany organizacyjne i rozwój organizacji (*organizational development*) [Lam, 2005: 140].

Przywołane definicje nawiązują do wąskiego rozumienia innowacji organizacyjnej, które obejmuje całość lub część podsystemu zarządzania, czyli nowe sposoby realizacji podstawowych funkcji zarządzania, w tym: planowania, organizowania, motywowania i przewodzenia oraz kontrolowania. Zasadność spojrzenia na zarządzanie instytucjami kultury przez pryzmat tych funkcji podkreślają m.in. Kazimierz Dobrzański i Andrzej Wartecki [2004: 23–34] oraz Jacek Wojciechowski [1998]. Wobec tego, nawiązując do definicji Podręcznika Oslo, przyjęto, że innowacje organizacyjne oznaczają przyjęcie nowych zasad zarządzania w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.

Przyjęcie definicji innowacji organizacyjnej pozwala na przeanalizowanie korzyści wynikających z ich zastosowania w publicznych instytucjach kultury.

Korzyści z wdrażania innowacji organizacyjnych w publicznych instytucjach kultury

Instrumenty będące przedmiotem poniższych analiz pogrupowano, zgodnie z przyjętą systematyką, przy czym skoncentrowano się na metodach organizacyjnych w zakresie przyjętych zasad zarządzania oraz stosunków z otoczeniem.

Podstawowy podział dotyczący metod organizacyjnych w zakresie zasad zarządzania opiera się na dwóch perspektywach. Pierwsza ukazuje instrumenty w podziale na podstawowe funkcje zarządzania, druga natomiast w odniesieniu do obszarów zarządzania. Następnie wskazano korzyści wynikające z nowych relacji z otoczeniem.

W zakresie realizacji funkcji planowania za jedne z najważniejszych instrumentów uznaje się: analizę motywacji do uczestnictwa w kulturze, analizy marketingowe, planowanie partnerskie z użytkownikami. Pozwalają one m.in. na poznanie obecnych i przyszłych odbiorców, zrozumienie ich potrzeb i oczekiwań oraz zbadanie jakości usług [Szczepański, 2009: 128; Plebańczyk, 2004: 115–117; Derfert-Wolf, 2004: 58; Nowaczyk, 2004: 18–19], a także sformułowanie strategii przeciwdziałających wykluczeniu społecznemu [Mandel, 2008: 152–169]. Z kolei sformułowanie misji pozwala na ukierunkowanie działania, budowę jednoznacznego i wyrazistego wizerunku, zwiększenie motywacji i zaangażowania pracowników, a w indywidualnych przypadkach niektórych muzeów może pomagać w procesie decyzyjnym w zakresie powiększania kolekcji [Barańska, 2006: 16–23; 2004: 28–29; Gębołyś, 2004: 22, 30].

W zakresie realizacji funkcji organizacyjnej płaskie i projektowe (lub zadaniowe) struktury ułatwiają komunikowanie się, zwiększają korzyści w obszarze procesu pracy i rozwoju pracowników, zmniejszają koszty [Matt, 2006: 85–108; Barańska, 2004: 156; Dobrzański, Wartecki, 2004: 73–98; Sykes, 1998: 138–139]. Związane z projektami metody planowania sieciowego w zarządzaniu projektem kulturalnym pozwalają na ukazanie wzajemnych powiązań między poszczególnymi zadaniami i osobami realizującymi projekt oraz pomagają zrozumieć przebieg całości pracy [Sternal, 2000: 95]. Natomiast zatrudnianie artystów na podstawie kontraktów redukuje koszty, zwiększa elastyczność działań i konstruowania programu oraz zmniejsza wypalenie zawodowe [Łysiński, Czernicka, 2002: 17; Kieliszewski, Poprawski, Landsberg, Gogolek, 2009: 46, 66].

Realizacja funkcji kontrolnej m.in. usprawnia gospodarkę finansową, pozwala na dysponowanie bieżącą informacją zarządczą oraz kontrolowanie dokumentów na każdym poziomie ich akceptacji [Rozkrut, 2005: 33–36]. Z kolei *benchmarking* umożliwia zdobywanie przez partnerów nowej wiedzy i umiejętności, lepsze poznanie otoczenia, ustalenie jakości pracy własnej placówki na tle innych, lepsze koordynowanie działań na wszystkich poziomach zarządzania, dostrzeżenie wzajemnych związków pomiędzy poszczególnymi operacjami, a także ich wpływu na przebieg szerszych procesów i realizację zadań [Głowacka, 2005: 23–28; Huczek, 2002].

Osobny podzbiór w grupie innowacji w zakresie zasad działania stanowią rozwiązania systemowe; najistotniejsze z nich to zarządzanie strategiczne oraz zarządzanie jakością.

Najważniejsze korzyści wskazane przez badaczy, związane z zarządzaniem strategicznym, obejmują m.in.: przetrwanie i rozwój organizacji, zwiększenie zdolności uczenia się i dostosowania do zmiennego otoczenia, zagwarantowanie jakości usług, satysfakcję odbiorców i pracowników, zwiększenie motywacji pracowników, tworzenie atrakcyjnego wizerunku organizacji, zdobywanie no-

wych możliwości finansowania oraz pozyskanie nowych partnerów do współpracy [Derfert-Wolf, 2004: 53–55; Zbroja, 2004: 145; Matt, 2006: 56; Ruciński, 2000: 114]. Podkreśla się powszechną możliwość zastosowania tego narzędzia w różnych instytucjach kultury, np. w muzeach [Barańska, 2004: 121–141; Matt, 2006: 55–56], domach kultury [Ruciński, 2000: 114–115], bibliotekach [Derfert-Wolf, 2004: 52–55].

Zastosowanie zarządzania jakością ma szczególne znaczenie w bibliotekach oraz w muzeach. W literaturze przedmiotu napotkano jednak tylko na opisy dotyczące bibliotek. Wskazano m.in. korzyści wynikające z zastosowania zarządzania jakością opartego na normach i certyfikacji ISO w odróżnieniu od koncepcji TQM (tabela 1).

Tabela 1

Korzyści wdrożenia systemu zarządzania jakością opartego na ISO i TQM

Zarządzanie jakością oparte na normach ISO	Zarządzanie jakością oparte na koncepcji TQM
a) uporządkowanie działalności poprzez obowiązek opracowania szczegółowych i sprawdzonych procedur realizacji poszczególnych funkcji bibliotecznych i informacyjnych oraz dopasowanie do nich efektywnych działań, a także utrzymanie tego porządku na skutek cyklicznego auditingu i konieczności odnawiania certyfikatów;	a) wzmocnienie motywacji do podnoszenia jakości;
b) wymuszenie określenia celów strategicznych i uporządkowania struktury organizacyjnej;	b) doskonalenie jakości funkcjonowania systemów biblioteczno-informacyjnych poprzez kontakty z ich użytkownikami, sponsorami i otoczeniem;
c) poprawa komunikacji, szczególnie w zakresie dostarczania pracownikom poprzez księgę jakości informacji o polityce kierownictwa;	c) szybsze dostrzeganie niesprawności funkcjonowania bibliotek i sprzyjanie dobrej obsłudze;
d) uzyskanie możliwości precyzyjnych analiz oddziaływań między biblioteką a jej środowiskiem;	d) lepsze poznanie i zrozumienie funkcjonowania innych działów i biblioteki jako całości dzięki pracy w zespołach zadaniowych;
e) pomoc w ocenie jakości i efektywności funkcjonowania biblioteki;	e) tworzenie innych, nowych układów więzi interpersonalnych;
f) uzyskanie efektu marketingowego związanego z certyfikatem ISO;	f) powstanie nowych ról bibliotekarzy i ich <i>empowerment</i> ;
	g) umożliwienie ciągłego rozwoju umiejętności zawodowych i lepszego przystosowania do zmian poprzez zastosowanie procedury stałego szkolenia;
	h) współdziałanie elementów systemu prowadzące do osiągnięcia celów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Głowacka [2002, 2000].

Druga z wymienionych perspektyw pozwala spojrzeć na innowacje organizacyjne według obszarów zarządzania, których dotyczą. W literaturze przedmiotu podkreślano potrzebę zastosowania różnych koncepcji i instrumentów zarządzania marketingowego, w tym: strategii marketingowych [Jedlewska, 2006: 103–104], metod portfelowych w teatrach [Karna, 2008: 96], zarządzania serwisem internetowym w bibliotekach [Sapa, 2000], marketingu bezpośredniego w bibliotekach [Przystałowska, 2004: 91–94], marketingu partnerskiego w instytucjach kultury [Szczepański, 2009: 128], *part-time marketing* w muzeach [Kościuszko 2006: 28], metamarketing w instytucjach kultury [Jedlewska, 2006: 97–98], segmentacji, marketingu-mix [Courvoisier, Courvoisier, 2007] oraz zarządzania marką [Jazdon, 2004: 71–78]. Przykładowe korzyści ilustrujące zastosowanie wybranych narzędzi marketingowych obejmują:

- pokrycie wszystkich kosztów i wypracowanie zysku w ramach realizacji w Teatrze im. Słowackiego w Krakowie kilku spektakli gościnnych związanych z jubileuszem Gustawa Holoubka, kiedy obawiano się niskiej frekwencji na skutek bardzo wysokiej ceny biletów [Herzig, 2002: 249];
- realizację celów i misji, zaspokojenie potrzeb społecznych (odbiorcy domagali się, aby takie projekty były realizowane częściej) oraz wykorzystanie różnych funkcji kultury (np. wychowawczej, edukacyjnej, estetycznej, społecznościowej i rozrywkowej) przy dużej frekwencji (10 tys. odwiedzających) w ramach pierwszej edycji projektu Muzeobranie, organizowanej przez Małopolski Instytut Kultury, w której uczestniczyły krakowskie muzea [Kościuszko, 2006: 25–38].

Kolejną innowacją organizacyjną może być zastosowanie instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi. Obejmuje ono w szczególności planowanie kariery pracowników, podnoszenie ich wiedzy, kwalifikacji i umiejętności (m.in. poprzez szkolenia, nauczanie, douczanie, doradztwo, rotację obowiązków, delegowanie, obserwację, spotkania, wykłady, wizyty, pracę grupową), a także systematyczne ocenianie ich pracy. Zastosowanie tych instrumentów w bibliotece powinno przyczynić się do rozwoju pracowników, zwiększenia ich satysfakcji i wzrostu efektywności pracy [Gradzik, 2004: 95–98; Whetherly, 1998: 87–130; Sykes, 1998: 135]. Korzyści wynikające z zastosowania zarządzania zasobami ludzkimi dotyczące samooceny pracowników, w tym kadry kierowniczej oraz całej organizacji, są najlepiej opisane. Korzystne rezultaty można podzielić na kilka grup; najważniejsze z nich dla bibliotek publicznych przedstawiono w tabeli 2.

Innowacją organizacyjną w zakresie relacji z otoczeniem jest uczestnictwo w różnego rodzaju sieciach, w tym o zasięgu międzynarodowym. Wśród korzyści wynikających z działania w sieciach można wyróżnić m.in.: wymianę myśli i informacji, wspólne realizowanie programów i działań, wykorzystanie funduszy europejskich i rozłożenie ryzyka finansowego, korzystanie z cudzych doświadczeń, solidarność w przeprowadzaniu wspólnych kampanii i wywieraniu nacisku, potężny instrument przemian, sprzyjanie nawiązywaniu współpracy w ramach nieoficjalnych struktur [Fisher, 1995: 28–29; Barańska, 2000: 105–106].

Tabela 2

Korzyści wynikające z samooceny pracowników bibliotek publicznych

Rezultaty w zakresie	Korzyści wynikające z samooceny
Świadomości pracowników	<p>a) uświadomienie sobie przez pracownika, jakie posiada kompetencje i umiejętności oraz jaką funkcję pełni w organizacji;</p> <p>b) uświadomienie sobie przez pracownika wartości, jaką ma wykonywana przez niego praca.</p>
Rozwoju pracowników	<p>a) współpraca kierowników z pracownikami w zakresie planowania karier, rozwoju zawodowego i szkoleń;</p> <p>b) rozwijanie u pracowników umiejętności takich jak uogólnianie, porównywanie i analizowanie, niezbędnych do zwiększania skuteczności wykonywanych zadań.</p>
Działania organizacji	<p>a) pomoc w wykrywaniu nieprawidłowości;</p> <p>b) usprawnienie funkcjonowania systemu bodźców;</p> <p>c) ulepszenie procesu komunikowania się kierownika z podwładnym;</p> <p>d) ujawnienie potencjału kadrowego i jego lepsze wykorzystanie;</p> <p>e) skuteczność w podnoszeniu jakości pracy bibliotecznej;</p> <p>f) przydatność informacji uzyskanych w analizach typu SWOT, SPACE oraz w działaniach benchmarkingowych;</p> <p>g) zdiagnozowanie mocnych i słabych stron wykonywanej pracy oraz, na dalszym etapie, skoncentrowanie się na najważniejszych elementach pracy i podnoszeniu jej jakości;</p> <p>h) pomoc pracownikom w określaniu celów zadań oraz ich hierarchizacji.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wojciechowska [2006: 9–11], Szymorowska [2000].

Inną metodą bazującą na relacjach jest zlecenie usług na zewnątrz. *Outsourcing* skraca czas wytwarzania, eliminuje konieczność magazynowania, pozwala uniknąć negatywnych skutków przestrzegania przepisów o zamówieniach publicznych w postaci wzrostu zatrudnienia kadry administracyjnej potrzebnej do przeprowadzania procedur przetargowych oraz zwiększa oszczędności [Karna, 2008: 51; Czernicka, 2002: 14; Barańska, 2004: 98, 101]. W 1992 roku w Teatrze Starym, a w 1999 roku w Teatrze im. J. Słowackiego wprowadzono *outsourcing* w celu zmiany struktury i obniżenia kosztów stałych. Ponadto Teatr im. Słowackiego miał w planach wprowadzenie *outsourcingu* kapitałowego, polegającego na wniesieniu nieruchomości do spółki z partnerem, który jako wkład dokonałby ich remontu. Miało to pozwolić na uniknięcie dużych kosztów remontów oraz zapewnić stałe dochody w przyszłości, bez konieczności pozbywania się majątku [Czernicka, 2002: 14]. Innym przykładem jest zatrudnianie przez

dom kultury w woj. wielkopolskim nauczycieli z pobliskiej szkoły do prowadzenia zajęć artystycznych z młodzieżą szkolną, jak chór, kółko plastyczne, kółko teatralne itd. Zajęcia te odbywały się w szkole, po godzinach lekcyjnych. Dzięki temu realizowano ponad 80 stałych zajęć w różnych szkołach miasta. W roku 2006 w tego typu zajęciach wzięło aktywny udział 800 uczniów. Ponadto odbyło się wiele wystaw grup plastycznych, koncertów zespołów i przedstawień grup teatralnych [Kieliszewski, Poprawski, Landsberg, Gogołek, 2009: 39].

Agnieszka Odorowicz [2002: 192–197] wskazuje na przedsięwzięcie wspólne (*joint event*) jako nową formę współpracy instytucji kultury z podmiotami biznesowymi w celu realizacji wydarzeń kulturalnych. Najważniejsze korzyści dla instytucji kultury, wynikające z zastosowania tego instrumentu, dotyczą planowania, promocji, realizacji, pomocy w sytuacjach kryzysowych, finansowania, organizacji i realizacji celów własnych.

Coraz ważniejszym sposobem realizowania celów instytucji kultury jest partnerstwo, które może stanowić także osobną strategię działania [Dragičević Šešić, Dragojević, 2005: 94]. W ramach relacji partnerskich można wyróżnić kilka rodzajów, które występują w praktyce.

Pierwszym rodzajem jest partnerstwo branżowe, którego przykładem jest partnerstwo międzybiblioteczne. Przynosi ono korzyści finansowe oraz w dostępie do źródeł [Derfert-Wolf, 2004: 54]. Podobną formą jest współpraca bibliotek publicznych i szkolnych obejmująca głównie wydarzenia kulturalne i edukacyjne, wymianę zbiorów i informacji [Łaszewska-Radwańska, 1999].

Drugim rodzajem jest partnerstwo międzysektorowe, realizowane najczęściej w formie Partnerstwa Lokalnego, Grupy Partnerskiej albo Lokalnej Grupy Działania. Przykładem współdziałania na zasadach Partnerstwa Lokalnego jest inicjatywa założenia „partnerstwa na rzecz rozwoju Ziemi Krasnosieleckiej”, podjęta przez Gminny Ośrodek Kultury w Krasnosielcu we współpracy ze stowarzyszeniem BORIS [Wejman, 2009: 180, 192–194]. Specyficzną metodą organizacji partnerstwa lokalnego jest Centrum Aktywności Lokalnej (CAL), które sprawdziło się np. w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie [Polewski, 2009: 80–88]. W tabeli 3 przedstawiono kilka grup korzyści dotyczących obu powyższych przykładów.

Za nową formę relacji z otoczeniem można uznać stypendia ufundowane przez dyrektora Teatru Bagatela w Krakowie dla studentów Wydziału Aktorskiego krakowskiej PWST, co podniosło prestiż Teatru i stanowiło zachętę dla adeptów sztuki aktorskiej i potencjalnych sponsorów [Plebańczyk, 2000: 71–72].

Uogólniając, partnerstwa oraz sieci i sponsoring ułatwiają dostęp do wiedzy, zasobów finansowych i ludzkich oraz umożliwiają realizację projektów kulturalnych i inwestycyjnych [Wilson, Boyle, 2004: 514, 529; Ilczuk, Misiąg, 2003: 31–48; Prawelska-Skrzypek, 2003: 195–240].

Tabela 3

Przykładowe korzyści partnerstwa międzysektorowego instytucji kultury

Rodzaj korzyści	Przykłady korzyści
Nakierowane na otoczenie	<ul style="list-style-type: none"> a) uaktywnienie mieszkańców w małych miejscowościach poprzez organizowanie imprez kulturalnych; b) lepsza integracja środowiska lokalnego; c) wymiana wiedzy i doświadczenia oraz pomoc wzajemna; d) realizacja kilku kluczowych projektów kulturalnych.
Nakierowane na pracowników	<ul style="list-style-type: none"> a) rozwój wiedzy i umiejętności kadry, a także wzrost świadomości swojej roli wobec społeczności; b) chęć do podnoszenia swoich kompetencji; c) docenienie dobrej atmosfery w pracy.
Nakierowane na rozwój organizacji	<ul style="list-style-type: none"> a) zdobycie środków finansowych na działalność kulturalno-oświatową zarówno dla dzieci i młodzieży, jak i dla osób starszych; b) ułatwienia w organizowaniu imprez (lepszy dostęp do zasobów ludzkich i redukcja kosztów) i komunikowaniu się; c) wzrost odpowiedzialności pracowników za rozwój instytucji; d) zwiększenie motywacji do działania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Wejcman [2009: 180, 192–194], Polewski [2009: 80–88].

Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych analiz wynika kilka wniosków, które podzielono na trzy grupy. Po pierwsze, innowacje organizacyjne przynoszą instytucjom kultury liczne korzyści w bardzo różnych wymiarach. Nie oznacza to jednak, że nie rodzą one także negatywnych skutków. Przykładowo biblioteka przystępująca do lokalnego konsorcjum bibliotek odnotowała znaczące wydłużenie czasu dostępu do najpoczytniejszych tytułów [Kubów, 2004: 168]. Ten aspekt został celowo pominięty w artykule, trzeba jednak brać go pod uwagę przed przystąpieniem do wdrożenia innowacji. Powinien on być także przedmiotem osobnych badań.

Po drugie, na podstawie analizy literatury przedmiotu trudno odróżnić faktycznie wdrożone rozwiązania od tych, których wdrożenie jedynie postulowano. Można odnieść wrażenie, że wiele ze zidentyfikowanych zależności miało raczej charakter hipotetyczny, oparty na założeniu, że korzyści występujące w organi-

zaczach biznesowych będą analogiczne dla instytucji kultury. Brak empirycznej weryfikacji nie musi oznaczać, że wnioski te są fałszywe. Zdecydowanie brakuje jednak badań empirycznych nad rzeczywistym wpływem innowacji organizacyjnych na funkcjonowanie instytucji kultury.

Po trzecie, zidentyfikowane innowacje organizacyjne stosowane przez publiczne instytucje kultury miały głównie charakter adaptacyjny. Prawdopodobnie dlatego opisywane instrumenty najczęściej nie były wprost traktowane jako innowacje. Mimo tego bezpośrednio z zapisu lub z kontekstu można wnioskować o innowacyjności większości z nich. Jednocześnie bardzo trudno wskazać rozwiązania, które byłyby typowe dla instytucji kultury. Przykładem takiej metody jest CAL – Centrum Aktywności Lokalnej.

Literatura

- Barańska K. (2000), *Międzynarodowa działalność Muzeum Etnograficznego im. S. Udzieli w Krakowie w obliczu politycznych zmian ostatniej dekady*, [w:] R. Kardzias, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w kulturze*, WUJ, Kraków.
- Barańska K. (2004), *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, WUJ, Kraków.
- Barańska K. (2006), *Wiatr w żaglach, czyli misja Muzeum Etnograficznego im. Seweryna Udzieli w Krakowie*, [w:] Ł. Gawęł, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 7, WUJ, Kraków.
- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. (2009), *Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation*, „Management Decision”, Vol. 47, No 8.
- Białoń L. (red.) (2010), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Placet, Warszawa.
- Cooper J. (1998), *A Multidimensional Approach to the Adoption of Innovation*, „Management Decision”, Vol. 36, No 8.
- Courvoisier F., Courvoisier F. (2007), *Marketing of Cultural Institutions in French-speaking Switzerland*, „International Journal of Voluntary Sector Marketing”, Vol. 12, Issue 3.
- Crossan M., Apaydin M. (2010), *A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovations: A systematic Review of the Literature*, „Journal of Management Studies”, 47: 6, September.
- Czernicka A. (2002), *Outsourcing w instytucjach artystycznych*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawęł, K. Plebańczyk (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 3, WUJ, Kraków.
- Derfert-Wolf, L. (2004), *Planowanie strategiczne w bibliotece akademickiej*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Dobrzański K., Wartecki A. (2004), *Wybrane zagadnienia organizacji i zarządzania instytucjami kultury*, Ośrodek Badania Rynku Sztuki Współczesnej, Poznań.
- Dragičević Šešić M., Dragojević S. (2005), *Arts Management in Turbulent Times. Adaptable Quality Management. Navigating the Arts through the Winds of Change*, European Cultural Foundation, Amsterdam.
- Fisher R. (1995), *Organizacja sieci i tworzenie „sojuszy strategicznych” – propozycje dla polskiego sektora kulturalnego*, [w:] *Zarządzanie kulturą. Wybrane materiały seminarium dla menedżerów kultury*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.

- Garrido M., Camarero C. (2010), *Assessing the impact of Organizational Learning and Innovation on Performance in Cultural Organizations*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing”, Vol. 15, Issue 3.
- Gębołyś Z. (2004), *Misja biblioteki naukowej w teorii i praktyce*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Głowacka E. (2000), *Kompleksowe zarządzanie jakością (TQM) w sferze usług biblioteczno-informacyjnych*, EBIB, 8 (16) <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/glowacka.html> (dostęp: 27.11.2010).
- Głowacka E. (2002), *Wprowadzenie do QA i TQM w odniesieniu do instytucji biblioteczno-informacyjnych*, EBIB, (30) <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/30/glowacka.php> (dostęp: 27.11.2010).
- Głowacka E. (2005), *Benchmarking w bibliotekach*, „Bibliotekarz”, nr 2.
- Glor E. (ed.) (2002), *Is Innovation a Question of Will or Circumstance? An Exploration of the Innovation Process Through the Lens of the Blakeney Government in Saskatchewan*, „The Innovation Journal”, <http://www.innovation.cc/books/is-innovation-a-question-of-will-or-circumstance.pdf> (dostęp: 09.01.2011).
- Gradzik K. (2004), *Organizacja pracy i zarządzanie personelem w bibliotece na podstawie rozwiązań stosowanych w Bibliotece Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Wrocławiu*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Hausner J. (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu. Wyzwania i zagrożenia – w jakich warunkach możliwa jest transformacja i nowoczesny model funkcjonowania instytucji?*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Herzig W. (2002), *Zarządzanie samorządową instytucją kultury. Moje doświadczenie w zarządzaniu teatrem – wczoraj, dziś i spojrzenie na jutro*, [w:] E. Orzechowski (red.), *Kultura – Gospodarka – Media*, Ogólnopolski Kongres, Centrum Animacji Kultury, Kraków.
- Huczek M. (2002), *Benchmarking jako metoda poprawy efektywności zarządzania biblioteką*, EBIB, 3 (32) marzec <http://ebib.oss.wroc.pl/2002/32/huczek2.php> (dostęp: 27.11.2010).
- Ilczuk D., Misiąg W. (2003), *Finansowanie i organizacja kultury w gospodarce rynkowej*, ZWS, Warszawa.
- Jazdon A. (2004), *Zarządzanie marką w bibliotece*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Jedlewska B. (2006), *Marketing w działalności podmiotów kultury – aktualne wyzwania, problemy i doświadczenia*, [w:] Ł. Gaweł, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w Kulturze*, Tom 7, WUJ, Kraków.
- Karna W. (2008), *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*, WUJ, Kraków.
- Kieliszewski P., Poprawski M., Landsberg P., Gogołek P. (2009), *Projekt przekształceń instytucji upowszechniania kultury w Polsce*, [w:] J. Sójka, M. Poprawski, P. Kieliszewski (red.), *Instytucje upowszechniania kultury w XXI wieku. Przeżytek czy nowa jakość?*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Kościuszko A. (2006), *Muzeum nie tylko dla muzealników – o marketingu w muzeach i roli muzeów na przykładzie Muzeobrania*, [w:] Ł. Gaweł, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 7, WUJ, Kraków.
- Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Placet, Warszawa.

- Kożuch B. (2009), *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] B. Kryk, K. Piech (red.), *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Lam A. (2005), *Organizational Innovation*, [w:] J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson (red.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Łaszewska-Radwańska B. (1999), *Współpraca bibliotek szkolnych i publicznych na tle bibliotek zagranicznych (głównie amerykańskich)*, EBIB, 1999:03 <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib03/clasp.html> (dostęp: 16.01.2011).
- Łysiński J., Czernicka A. (2002), *Kilka uwag na temat wprowadzania tak zwanych kontraktów w instytucjach artystycznych w Polsce*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gaweł, K. Plebańczyk (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 3, WUJ, Kraków.
- Mandel B. (2008), *Building bridges – Involving New Groups of Society in the Arts and Culture life – Major Future Challenges for Cultural Managers and How to Prepare them for These tasks in an Academic Context*, [w:] J. Laycock (red.), *Enabling the Creators. Arts and Cultural Management and the Challenge of Social Inclusion*, Oxford Brookes University, Oxford.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Aletheia, Warszawa.
- Nowaczyk G. (2004), *Zarządzanie marketingiem w usługach*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Odorowicz A. (2002), *Przedsięwzięcie wspólne jako platforma współpracy instytucji kulturalnych i firm komercyjnych*, [w:] E. Orzechowski (red.), *Kultura–Gospodarka–Media*, Ogólnopolski Kongres, Centrum Animacji Kultury, Kraków.
- Orzechowski E. (2009), *Dziś nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem. O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków.
- Plebańczyk K. (2000), *Jaki teatr? Próba określenia wizerunku krakowskiego teatru „Bagatela”*, [w:] E. Orzechowski, R. Kardzis (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 1, WUJ, Kraków.
- Plebańczyk K. (2004), *Badania publiczności jako element sprawnego zarządzania teatrem*, [w:] Ł. Gaweł, K. Plebańczyk, E. Orzechowski, K. Barańska (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 5, WUJ, Kraków.
- Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Ministerstwo nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Polewski K. (2009), *Nowe metody pracy w Gminnym Ośrodku Kultury w Mykanowie*, [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Olsztyn.
- Praweńska-Skrzypek G. (2003), *Polityka kulturalna polskich samorządów*, WUJ, Kraków.
- Przystałowska U. (2004), *Marketing bezpośredni w działaniach Biblioteki Głównej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej we Włocławku*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Rozkrut P. (2005), *Kontrola wydatków w ramach procesu zarządzania informacją w instytucji kultury na przykładzie Opery Krakowskiej*, [w:] E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie w kulturze*, Tom 5, WUJ, Kraków.
- Ruciński A. (2000), *Zarządzanie i działalność instytucji kultury w warunkach wolnego rynku na przykładzie Kieleckiego Centrum Kultury*, [w:] R. Kardzis, E. Orzechowski (red.), *Zarządzanie w Kulturze*, WUJ, Kraków.

- Sapa R. (2000), *Zarządzanie bibliotecznym serwisem WWW*, EBIB 8/2000 (16) <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib16/sapa.html> (dostęp: 04.05.2010).
- Sternal M. (2000), *Zarządzanie projektem w sferze kultury*, [w:] E. Orzechowski, R. Kardzis (red.) *Zarządzanie w kulturze*, WUJ, Kraków.
- Sykes P. (1998), *Rozwój kadr w odniesieniu do młodszych bibliotekarzy*, [w:] I. Kemp, T. Wildhardt (red.), *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Szczepański R. (2009), *Zarządzanie publiczną instytucją kultury w warunkach współczesnej gospodarki*, [w:] J. Sójka, P. Kieliszewski, P. Landsberg, M. Poprawski (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań.
- Szymorowska T. (2000), *Polskie biblioteki publiczne na przełomie wieków*, EBIB, 2000:09 <http://www.oss.wroc.pl/biuletyn/ebib09/szymor.html> (dostęp: 10.03.2010).
- Walker R. (2006), *Innovation Type And Diffusion: An Empirical Analysis Of Local Government*, „Public Administration”, Vol. 84, No 2.
- Wejzman Z. (2009), *Partnerstwa lokalne szansą budowania współpracy środowiskowej na rzecz działalności społeczno-kulturalnej*, [w:] B. Jedlewska, B. Skrzypczak (red.), *Dom kultury w XXI wieku – wizje, niepokoje, rozwiązania*, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Olsztyn.
- Whetherly J. (1998), *Zarządzanie szkoleniem i rozwojem kadr*, [w:] I. Kemp, T. Wildhardt (red.), *Zarządzanie biblioteką. Najnowsze kierunki w bibliotekarstwie brytyjskim*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.
- Wilson L., Boyle E. (2004), *The role of Partnerships in the Delivery of Local Government Museum Services*, „The International Journal of Public Sector Management”, Vol. 17, No 6.
- Wojciechowska M. (2006), *Samoocena pracowników biblioteki metodą podnoszenia jakości współpracy z otoczeniem*, „Poradnik bibliotekarza”, nr 10.
- Wojciechowski J. (1998), *Organizacje i zarządzanie w bibliotekach*, PWN, Warszawa–Kraków.
- Zbroja A. (2004), *Wpływ zarządzania strategicznego w bibliotece uczelnianej na profesjonalną obsługę czytelników*, [w:] M. Nowak, J. Przybysz, P. Pioterek (red.), *Zarządzanie strategiczne i marketingowe w bibliotekach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.



mgr Kinga Marcinek
Uniwersytet Jagielloński

GRUPY WYMIANY DOŚWIADCZEŃ JAKO PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA BENCHMARKINGU W DOSKONALENIU USŁUG SEKTORA KULTURY W MIASTACH

Streszczenie

Intencją opracowania jest przedstawienie benchmarkingu jako narzędzia, dzięki któremu organizacje publiczne mogą dokonywać zmian oraz doskonalić usługi publiczne. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie wdrożenia benchmarkingu na przykładzie przedsięwzięcia Grupa Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu usługami publicznymi. Przedstawiono cykl pracy przy realizacji projektu oraz wskazano istotne czynniki ułatwiające wprowadzenie zmian, jak również zwrócono uwagę na bariery w stosowanym podejściu.

Słowa kluczowe: benchmarking, Grupa Wymiany Doświadczeń, usługi publiczne

Summary

The Exchange of Experiences Group as an example of benchmarking usage as a tool of improving public culture services in cities

The intention of the paper is to present benchmarking as a tool thanks to which public organizations are able to make changes and improve public services. The main purpose of the article is to present the way benchmarking is put into practice following the example of the venture called The Exchange of Experiences Group in the management of public services. Article describes schedule of the work in the venture, explores factors which facilitate conduct of the project and also points the barriers in applied approach.

Keywords: benchmarking, The Exchange of Experiences Group, public services

Wstęp

Dynamika współczesnego świata implikuje konieczność nadszania za zmianami oraz dostosowania się do nowych uwarunkowań. Proces ten nie omija także

sektora publicznego, przed którym stoją coraz to nowe wyzwania, w tym lepsze zaspokajanie potrzeb społecznych i świadczenie usług na wyższym poziomie.

Organizacje zarówno publiczne, jak i prywatne w cyklu swojego istnienia dokonują stałej wymiany z otoczeniem i nie mogą pozostać obojętne na sygnały płynące z niego. Jednostki powinny nieustannie odpowiadać na aktualne potrzeby, by móc skutecznie prowadzić swą działalność. Jednak obecne otoczenie niosące ze sobą niestabilność i zmienność sprawia, że warunki prowadzenia organizacji stają się coraz trudniejsze. Nadażanie za sygnałami płynącymi ze zmiennego, często wręcz turbulencyjnego otoczenia wymaga od kierownictwa i pracowników wiele wysiłku i wprowadzania procesów dostosowawczych. Elastyczność działania, innowacyjność, odpowiadanie na wzrastające potrzeby społeczne, ciągle usprawnianie to wyznaczniki sukcesu działania organizacji. Jednostka, która pragnie być konkurencyjna, musi dostosowywać się do wymogów otoczenia, wprowadzać zmiany i poszukiwać możliwości usprawnień. Niezależnie od rodzaju i charakteru zmian ich skuteczne przeprowadzenie wymaga dobrego procesu zarządzania oraz zastosowania odpowiednich metod i narzędzi. Jedną z nowoczesnych metod stosowanych w udoskonalaniu działań organizacji jest *benchmarking*.

Wydaje się, iż *benchmarking* stanowi doskonałą odpowiedź na wyzwania współczesnego zarządzania. Ogromne zainteresowanie tą metodą, które panuje od początku lat 90., jest uzasadnione. *Benchmarking*, którego istotą jest porównywanie i uczenie się od najlepszych, nieustannie odpowiada na potrzebę doskonalenia działalności organizacji, poprawy jakości, dostosowania się do wymogów otoczenia oraz wprowadzania zmian. Można powtórzyć za Christopherem E. Boganem i Michaelem J. Englishem, iż „*benchmarking* najlepszych praktyk dostarcza pracownikom i kierownictwu narzędzi, powodów i procesów do postrzegania zmiany jako czegoś stałego, nieuniknionego i pozytywnego” [Bogan, English, 2006: 21].

Filozofia *benchmarkingu*, polegająca na uczeniu się od innych, korzystaniu z doświadczeń najlepszych i twórczym adaptowaniu ich rozwiązań, jest powszechnie znana i praktykowana od wieków. Ludzie od zarania dziejów przejawiali skłonności do naśladowania innych. Pragnęli rywalizować, uzyskiwać zaszczyty, pozycję społeczną, ułatwić sobie życie i pracę, a przede wszystkim dokonać postępu poprzez studiowanie osiągnięć innych. Można powiedzieć za H. Jamesem Harringtonem, że *benchmarking* jest jednym z najstarszych narzędzi służących do dokonywania ulepszeń, jakie zna świat [przytoczone za: Węgrzyn, 2000: 69]. Idea *benchmarkingu*, czyli naśladowanie i dorównywanie innym, wydaje się naturalnym zachowaniem i elementem stosunków społeczno-gospodarczych. Jest ona stosowana we wszystkich sferach działalności: nauce, gospodarce, kulturze, sporcie. W biznesie początkowo była wykorzystywana intuicyjnie poprzez obserwację konkurentów bądź partnerów. Może dziwić fakt, że metoda ta została naukowo i procesowo sformalizowana i wprowadzona do zarządzania dopiero na przełomie lat 80. i 90 XX w.

Pionierem stosowania *benchmarkingu* w sektorze publicznym były Stany Zjednoczone i kraje Europy Zachodniej, gdzie obecnie metoda ta jest powszech-

nie używana w doskonaleniu usług sektora publicznego. Wśród polskich organizacji publicznych benchmarking nie jest jeszcze zbyt popularny i właściwie dopiero rozpoczyna swoją „karierę”, jednakże to właśnie w tym sektorze istnieje ogromne zapotrzebowanie w dziedzinie doskonalenia usług i podnoszenia jakości. Doświadczenia zagraniczne wskazują zaś, iż benchmarking najlepszych rozwiązań, z powodzeniem stosowany w doskonaleniu jednostek biznesowych, może być także skuteczną metodą usprawniania instytucji publicznych.

Polskie doświadczenia benchmarkingowe — projekt Grupa Wymiany Doświadczeń

Jak zaznaczono wcześniej, stosowanie benchmarkingu w administracji publicznej może być skutecznym narzędziem doskonalenia jej funkcjonowania. Niemniej jednak polskie doświadczenia w tej materii nie są jeszcze ugruntowane. Dlatego ważne jest, by dotychczasowe próby zastosowania benchmarkingu w sektorze publicznym w Polsce opisywać i analizować, wyciągać wnioski, doskonalić tę metodę, dostosowując ją do polskich realiów oraz do oczekiwań i potrzeb samorządów. A co najważniejsze propagować ją tak, by z czasem benchmarking i korzystanie z wzorcowych praktyk stało się normą w doskonaleniu działalności urzędów i instytucji świadczących usługi publiczne.

Grupy Wymiany Doświadczeń to zespoły kilku miast zrzeszonych w ramach Związku Miast Polskich, współpracujących ze sobą w określonej płaszczyźnie działania (np. transport miejski, usługi sektora kultury, pomoc społeczna itd.) na podstawie metody benchmarkingu. Podstawowym celem działania GWD była poprawa jakości usług publicznych dostarczanych mieszkańcom i przedsiębiorcom przez jednostki samorządu terytorialnego. GWD zajmowały się różnymi obszarami usług publicznych, a wśród nich ważne miejsce zajmował sektor usług kultury.

Stosowany w GWD benchmarking był rozumiany szeroko nie tylko jako pomiar i porównanie uzyskiwanych wyników i efektów działania, ale zwłaszcza jako dogłębne porównanie stosowanych praktyk i rozwiązań, żeby na tej podstawie usprawnić własne rozwiązania. Innymi słowy, jednostki samorządu terytorialnego biorące udział w GWD wprowadzały udoskonalenia swej działalności, inspirując się doświadczeniami partnerów biorących udział w projekcie i ucząc się od siebie nawzajem.

Inspiracją i wzorem do stworzenia polskich Grup Wymiany Doświadczeń były doświadczenia norweskie. Norweski Związek Władz Lokalnych i Regionalnych przeprowadził pośród tamtejszych jednostek samorządu lokalnego, zakrojony na szeroką skalę, projekt benchmarkingowy o nazwie *Networks for renewal and efficiency (Municipality networks for innovation and efficiency)* [Potkański, 2008: 9].

Na tle polskich doświadczeń GWD godny uwagi wydaje się projekt „Budowanie potencjału instytucjonalnego samorządów dla lepszego dostarczenia usług publicznych mieszkańcom, organizacjom pozarządowym i przedsię-

biorcom poprzez benchmarking usług, upowszechnianie stosowania dobrych praktyk i szkolenia pracowników administracji (2007–2010)”. Projekt wyróżniał się z kilku względów. Był kompleksowym działaniem na rzecz usprawnienia funkcjonowania sektora publicznego. Miał na celu wszechstronne doskonalenie jego działalności zarówno wobec mieszkańców, jak i przedsiębiorstw oraz organizacji pozarządowych. Był to projekt ogólnopolski, w którym uczestniczyło wiele jednostek samorządu terytorialnego. Projekt promował profesjonalizm i innowacyjność, upowszechniał nowoczesne metody zarządzania w administracji publicznej, w tym głównie benchmarking oraz stosowanie dobrych praktyk. Miał wpłynąć na polepszenie jakości, efektywności i skuteczności świadczenia usług przez sektor publiczny.

Projekt powstał i był wdrażany w ramach partnerstwa trzech największych polskich stowarzyszeń samorządowych: Związku Miast Polskich, Związku Powiatów Polskich i Związku Gmin Wiejskich RP we współpracy z Norweskim Związkiem Władz Lokalnych i Regionalnych. Związek Miast Polskich (ZMP) pełnił funkcję lidera partnerstwa. Projekt współfinansowany był z funduszy Norweskiego Mechanizmu Finansowego [Projekt norweski: Opis projektu]. Działania tego kompleksowego projektu zgrupowane zostały w sześciu komponentach tematycznych, z których najważniejszą rolę odgrywały benchmarkingowe GWD wraz z wspomagającym je Systemem Analiz Samorządowych (SAS), który stanowi interaktywną bazę danych.

Przebieg projektu oraz wykorzystanie metody benchmarkingu

Zamysłem założycieli SAS-u było wykreowanie pełnego systemu benchmarkingu w zakresie świadczenia usług publicznych. Według autorów projektu system taki winien docelowo umożliwić wykonanie czterech kroków procesu benchmarkingu [Potkański, 2008: 2]:

- pomiar podstawowych wielkości i parametrów charakteryzujących usługi publiczne realizowane w uczestniczących w systemie miastach,
- szczegółowe porównanie miast na podstawie uzyskiwanych wskaźników,
- analiza modelu świadczenia usług uczestniczących w systemie miast,
- doskonalenie sposobów dostarczania usług przez dane miasto.

Realizację dwóch pierwszych kroków procesu benchmarkingu umożliwił SAS, stworzenie GWD pozwoliło zaś na przeprowadzenie wszystkich czterech etapów, a w szczególności: dokładną analizę sposobu świadczenia usług oraz doskonalenie własnego modelu ich dostarczania.

Samorządy miejskie zainteresowane doskonaleniem tego samego sektora usług współpracowały w danej grupie. Jedną grupę tworzyło kilka (około 6–7) samorządów, a każdy samorząd reprezentowany był przez stały zespół: osobę ze ścisłego kierownictwa (prezydent/burmistrz lub ich zastępcy) oraz na ogół 2–3 osoby zaangażowane w zarządzanie i pracę w danym sektorze usług (np. dy-

rektor wydziału kultury, dyrektor biblioteki oraz pracownik). W pracach GWD w sektorze zarządzania usługami kultury wzięło w sumie udział 28 samorządów miejskich (gminy miejskie, gminy miejsko-wiejskie, miasta na prawach powiatu); w pierwszej edycji – 7 miast, w drugiej – 9, w trzeciej – 5 i w czwartej – 7.

W toku trwania każdej edycji kluczowe znaczenie miało [Komponent II – Grupa Wymiany Doświadczeń, 2008]:

- dokładne określenie zakresu usług, który będzie analizowany w ramach danego sektora;
- przyjęcie i określenie dostępności wskaźników i mierników, którymi grupa będzie się posługiwać, przeprowadzając analizy porównawcze (dane pobierane były z SAS-u);
- opracowanie i przyjęcie kwestionariusza ankiety do badania satysfakcji odbiorców analizowanych usług;
- zbieranie i uzupełnianie danych ilościowych oraz przeprowadzanie badań jakościowych (ankiety) pomiędzy spotkaniami GWD;
- porównanie, analiza oraz dyskusja w grupie nad wskaźnikami ilościowymi osiąganymi przez samorządy oraz wynikami badań ankietowych;
- wymiana doświadczeń między partnerami oraz poznawanie dobrych praktyk z danej dziedziny (na każdej konferencji inny członek grupy, będący gospodarzem spotkania, prezentował sposób organizacji swoich usług, co wywoływało dyskusję oraz dzielenie się doświadczeniami);
- opracowanie oraz przedstawienie przez każdy samorząd planów usprawnień w zakresie realizowania i zarządzania danym obszarem usług.

Grupa już na pierwszym, inauguracyjnym spotkaniu wybierała przedmiot wymiany doświadczeń oraz doskonalenia: podczas I edycji grupa skoncentrowała swe wysiłki na usługach bibliotek publicznych oraz edukacji kulturalnej realizowanej przez centra kultury (Miejskie Domy Kultury). Tematem przewodnim II edycji były nowoczesne standardy ekspozycji muzealnych oraz edukacja kulturalna w centrach kultury i muzeach. Zagadnieniem analizowanym w III edycji było nowoczesne zarządzanie centrum kultury, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi promocji oraz badania efektywności. W IV edycji skupiono się na współpracy samorządowych instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi.

Zajęcia GWD odbywały się według ustalonego harmonogramu i ujęte były w ramy minimum pięciu spotkań. Samorządy tworzące jedną grupę, zajmującą się określonym rodzajem usług, spotykały się raz na półtora do dwóch miesięcy na dwudniowych konferencjach (formuła dwudniowa została zainicjowana przez grupę już podczas edycji pilotażowej i była kontynuowana podczas trwania wszystkich edycji). Spotkania moderowane były przez zatrudnionego w projekcie koordynatora, który prowadził grupę przez cały cykl trwania prac.

Wizyty odbywały się kolejno u członków GWD. Pierwszego dnia skupiano się na pracy merytorycznej, np. dyskusjach wokół wskaźników, opracowaniu ankiet oraz na specjalnie przygotowanych warsztatach. Wieczorem uczestnicy spotykali się na interesującym wydarzeniu artystycznym, zaproponowanym przez organizatora spotkania. Podczas drugiego dnia gospodarz szczegółowo przedstawiał sposób realizacji usług w mieście. Goście mieli okazję odwiedzić miejskie

instytucje kultury i zapoznać się z ich specyfiką i sposobem funkcjonowania. Sprzyjało to wymianie doświadczeń oraz wywoływało dyskusję nad lepszymi sposobami świadczenia usług. Na kolejnych spotkaniach realizowano przewidziane w harmonogramie etapy procesu pracy, ale równocześnie następowała niestanna wymiana doświadczeń. Dochodziło do zaistnienia procesu benchmarkingu rozumianego w sposób szeroki. Był to etap właściwej analizy jakościowej, poznania szczegółów związanych ze świadczeniem usług, wyjaśnienia przyczyn różnic powstałych w wynikach badań ilościowych, zidentyfikowania powodów uzyskiwania przez jedne miasta „przewagi konkurencyjnej”. Ilościowe wskaźniki, benchmarki, które dotąd mogły być jedynie czystą statystyką i abstrakcyjnymi danymi, uzupełnione zostały o „żywe” przykłady, ciekawe i dobre praktyki. Warto podkreślić, że zarówno benchmarki, jak i sam proces zgłębiania tajników wzorcowych rozwiązań są ważnymi elementami procesu doskonalenia i dopiero połączone razem stanowią o prawdziwym benchmarkingu [Bogan, English, 2006: 68–72].

Efektom rocznej pracy w GWD było opracowanie przez każdy samorząd projektu doskonalącego świadczenie analizowanej usługi. Projekt powstawał na bazie analiz i doświadczeń uzyskanych w ramach działania grupy. W kolejnym roku plan usprawnień miał być wdrażany, jednak etap ten nie był już koordynowany przez Związek Miast Polskich, lecz leżał w gestii indywidualnego samorządu. Po zakończeniu rocznego cyklu projekt nie kończył się definitywnie, a członkowie GWD wyrażali chęć dalszych spotkań w ramach własnej grupy (1–2 razy do roku), aby kontynuować ideę wymiany doświadczeń, monitorować wyniki i utrzymywać sieć kontaktów powstałą w toku prac.

Czynniki ułatwiające implementację innowacji oraz bariery wdrożenia metody

Warto zaznaczyć, że już samo zastosowanie benchmarkingu na tak szeroką skalę na gruncie organizacji sektora publicznego w Polsce, w tym instytucji sektora kultury, jest podejściem nowatorskim i stanowi pewną innowację w zarządzaniu organizacjami sektora publicznego. Sama zaś filozofia benchmarkingu, opierająca się na ciągłym doskonaleniu, uczeniu się od najlepszych, traktuje zmiany i innowacje jako coś pozytywnego i nieuniknionego.

Zgodnie z zamierzeniami koordynatorów projektu „Budowanie potencjału instytucjonalnego samorządów dla lepszego dostarczania usług publicznych” system gromadzenia danych SAS wraz z działalnością w Grupach Wymiany Doświadczeń pozwalał na realizację czterech etapów procesu benchmarkingu: pomiar wielkości i parametrów charakteryzujących usługi publiczne, porównanie wskaźników uzyskiwanych przez miasta, analiza modelu świadczenia usług oraz usprawnianie sposobów realizacji usług przez miasto. Przyjęty cykl pracy w GWD obejmował wszystkie te działania i umożliwiał realizację procesu benchmarkingu. Miał on wymiar benchmarkingu „nieformalnego”, elastycz-

nego, co sprawia, że był lepiej dostosowany do specyfiki sektora publicznego. Benchmarking taki wymaga znacznie mniejszych nakładów kosztów oraz czasu. Dzięki SAS, gromadzącemu i prezentującemu w czytelny sposób dane i wskaźniki efektywności działania, nie trzeba było przeprowadzać skomplikowanych i czasochłonnych pomiarów wyników działalności. Nie pojawiały się tu także trudności związane z pozyskaniem informacji, jak ma to miejsce w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego między przedsiębiorstwami.

Wartość dodana stosowanego podejścia

Na spotkaniach realizowano kolejne, ustalone etapy procesu pracy w GWD, ale równocześnie następowała nieustanna wymiana doświadczeń. Bezpośrednie kontakty i wizyty u partnerów benchmarkingowych dawały możliwość „naoczego” sprawdzenia stosowanych rozwiązań, zapoznania się z poszczególnymi procesami, nawiązania niezbędnych kontaktów, zadawania szczegółowych pytań, dopytania o niuanse. Poznanie praktyk, określenie różnic między procesem własnym a procesem partnera, badanie kluczowych czynników przesądzających o skuteczności stosowanych rozwiązań następowało nieustannie, podczas każdej wizyty. Stało się to nieocenionym bogactwem inspiracji dla członków GWD.

Wzorcowych, dobrych praktyk nie wyszukiwano spośród wszystkich polskich samorządów lokalnych; partnerami, inspiratorami do wprowadzania lepszych rozwiązań były samorzady współpracujące w ramach projektu. Warto zaznaczyć, iż akces zarówno do SAS-u, jak i GWD zgłaszały samorzady, którym zależało na doskonaleniu świadczonych usług i które miały zazwyczaj dobre doświadczenia w tym zakresie. W GWD znalazły się miasta, które miały się czym pochwalić i mogły coś zyskać. Każde miasto mogło stać się wzorem dla reszty w jakimś wycinku analizowanej usługi bądź w zakresie stosowanych rozwiązań zarządczych. Uczestnictwo w grupie pozwalało spojrzeć na pewne aspekty w inny, niecodzienny sposób, a sprawdzone już praktyki dowodziły możliwości przeprowadzenia innowacyjnych rozwiązań. Na spotkaniach chwalono się osiągnięciami własnego miasta, prezentowano najciekawsze i najnowocześniejsze przykłady realizacji usług z zakresu zarządzania kulturą, ale mówiono także o problemach finansowych, politycznych i innych. Ograniczenia oraz popełniane błędy, o których dyskutowano na spotkaniach, przestrzegano innych przed ich powielaniem. Na podstawie różnych doświadczeń samorządów wymyślano wspólnie nowe drogi realizacji wybranych usług kultury. GWD okazało się platformą wymiany myśli, często burzy mózgów, wzajemnego uczenia się i wspólnego rozwiązywania problemów zarządczych.

Oprócz realizacji ustalonego, standardowego cyklu prac, GWD w Kulturze wprowadziła pewne nowości do swego funkcjonowania. Jedną z nich był udział ekspertów, specjalistów w zakresie wybranych zagadnień zarządczych, zapraszanych przez koordynatora grupy na spotkania. Praktyka ta, już podczas edycji pilotażowej, stała się zwyczajem i kontynuowana była na większości spotkań.

W każdym przypadku były to osoby dobrze dobrane do tematyki spotkania, czynnie zaangażowane w świadczenie usług kultury (np. dyrektorzy prężnych i nowoczesnych centrów kultury, muzeów bądź innych jednostek mających na co dzień do czynienia z kulturą). Spotkania nie miały charakteru wykładów, lecz przybierały formę warsztatową, co z pewnością wpływało na podnoszenie kwalifikacji zawodowych pracowników oraz kierowników wyższego i średniego szczebla. Udział eksperta z zakresu analizowanych usług kultury poszerzał płaszczyznę inspiracji, z których mogli czerpać członkowie grupy. Zdarzało się, iż to właśnie praktyki zarządcze przedstawione przez eksperta stawały się wzorcowe i po głębszej analizie były wykorzystywane do końcowych planów usprawnień własnej działalności.

Novum wypracowanym w I edycji były wyjazdy stażowe pracownika wydziału kultury czy instytucji kultury do partnera benchmarkingowego, od którego „zapożyczano” praktykę. Były one realizowane przez miasta już we własnym zakresie, niejako poza ramami właściwego cyklu pracy. Pozwalało to na nawiązanie ściślejszej współpracy oraz dokładne zgłębienie replikowanego rozwiązania, a przez to zapewniało większą ochronę przed potencjalnymi błędami wdrożenia. Niestety w kolejnych edycjach praktyka ta nie była już stosowana.

Bariery wdrażania innowacji

Ograniczeniem w dalszym stosowaniu podejścia benchmarkingowego i rozpowszechniania go było zakończenie współpracy między miastami po jednorocznym cyklu działalności GWD. Początkowo zgłaszano chęć dalszych spotkań w następnych latach, nie doszły jednak one do skutku. Z dostępnych informacji wynika, że spotkanie takie, w okrojonym składzie, udało się przeprowadzić w Gorzowie Wielkopolskim. Wskazane byłoby kontynuowanie spotkań benchmarkingowych w ramach miast uczestniczących w GWD, benchmarking jest bowiem narzędziem zmian i doskonalenia, które wymaga systematyczności i ciągłości. Błędem jest traktowanie go jako pojedynczej innowacji. Jednorazowe porównanie benchmarkingowe nie stanowi o istocie tej metody i nie prowadzi do uzyskania oczekiwanych efektów. Może więc warto byłoby wzorem norweskich sieci *Networks for renewal and efficiency* kontynuować pracę w grupach miejskich. Tamtejsze sieci po czterech latach trwania projektu przeobraziły się w trwałe grupy współpracy, wspierane organizacyjnie przez Norweską Związek Władz Lokalnych i Regionalnych. Praca poszczególnych sieci wspomagana jest przez koordynatora zatrudnianego przez Związek. Samorządy uiszczają jednak coroczną opłatę członkowską za udział w grupie [Askim, Christophersen, Johnsen, 2006: 5–7].

Należy uznać, iż niekorzystnym zjawiskiem był brak powtarzalności badań ankietowych w większości zespołów miejskich. Podczas trwania projektu samorządy deklarowały ponowne przeprowadzanie badań ankietowych satysfakcji odbiorców usług miejskich. Niestety znikoma liczba miast powtórzyła takie ba-

danie. W rezultacie w większości miast badanie przeprowadzono jednorazowo, co uniemożliwiło porównanie wyników satysfakcji klientów usług przed wprowadzeniem innowacji oraz po jej wdrożeniu.

Istotnym ograniczeniem wdrażania innowacyjnych przedsięwzięć w samorządowych instytucjach kultury mógł być brak świadomej polityki kulturalnej miasta czy sektorowej strategii dotyczącej rozwoju kultury. W rezultacie projekty doskonalące w kilku przypadkach tworzone były *ad hoc*, bez szerszej i całościowej wizji.

Implementacji innowacji nie sprzyjał także brak zaangażowania ze strony decydentów miejskich – ich sporadyczny udział w spotkaniach grup czy wręcz rezygnacja w trakcie trwania procesu doskonalącego. Należy jednak zaznaczyć, że była to rzadka praktyka. Uczestnicy podczas spotkań podsumowujących podkreślali, iż najbardziej korzystały te zespoły miejskie, których skład reprezentacji był stały, a jej członkowie obecni podczas wszystkich konferencji.

Wydaje się, iż wprowadzanie innowacyjnych zmian i nowych dobrych praktyk w niektórych miejskich instytucjach kultury mogło być ograniczone przez tzw. grę sił politycznych – np. młody, dynamiczny zespół pracowników instytucji kultury po przygotowaniu solidnego projektu udoskonalień napotkał silny opór ze strony władz miejskich.

Pewnym naturalnym ograniczeniem w przywoływanym projekcie był fakt zakończenia go w chwili stworzenia programu zmian doskonalących, w związku z czym brakuje całościowych danych co do realizacji i funkcjonowania wprowadzonych usprawnień. Z drugiej jednak strony, samorządom miejskim i ich instytucjom kultury wskazano pewne narzędzie zarządcze. Co więcej, wraz z koordynatorem komponentu każda jednostka, krok po kroku, została zapoznana z podejściem benchmarkingowym od strony praktycznej i otrzymała „narzędzie wraz z instrukcją”, a jego wykorzystanie leży już w gestii samorządów, ich zaangażowania i odpowiedzialności.

Pomimo pojawiających się ograniczeń przy wprowadzaniu innowacji, podczas spotkań podsumowujących każdy cykl pracy GWD w Kulturze stwierdzono, że udział w tym przedsięwzięciu okazał się cennym doświadczeniem edukacyjnym. Samorządy zostały zapoznane z możliwościami wykorzystania Systemu Analiz Samorządowych oraz z potrzebą mierzenia wyników swej działalności i wykorzystania uzyskanych pomiarów. Wskaźniki ilościowe charakteryzujące skuteczność i efektywność usług publicznych, a także badania ankietowe satysfakcji użytkowników usług, były ważnymi elementami uświadamiającymi samorządy lokalne o konieczności monitorowania efektów działalności. Jedną z najcenniejszych korzyści udziału w projekcie było opracowanie projektów usprawniających świadczenie usług oraz możliwość korzystania ze sprawdzonych praktyk. Zwracano uwagę, że udział w grupie był impulsem do zmian, do myślenia o nowych sposobach realizacji działalności.

Podsumowanie

Środowisko organizacji publicznych stanowi podatny grunt dla stosowania benchmarkingu, istnieje bowiem tutaj szczególne zapotrzebowanie na doskonalenie działalności i podnoszenie jakości usług. Metoda ta stwarza dla sektora publicznego pewien substytut sił rynkowych, zachęcając do porównań, konfrontacji z innymi, modernizacji i usprawnień. Skłania organizacje publiczne do pomiaru wyników swej działalności, badania efektywności i skuteczności. Działanie takie z pewnością przyczyni się do zmniejszenia marnotrawstwa oraz lepszego wydatkowania środków publicznych, wskaże punkty odniesienia, benchmarki do porównań. Wszystko to stymuluje mechanizmy konkurencji rynkowej, co wydaje się szczególnie ważne dla wydajniejszego działania organizacji publicznych, które nie są zorientowane na zysk. Dzięki benchmarkingowi instytucje publiczne mogą zwiększyć swą innowacyjność, odkryć nowe i sprawdzone sposoby działania oraz przekroczyć własne ograniczenia kulturowe.

Projekt „Budowanie potencjału instytucjonalnego jednostek samorządu dla lepszego dostarczania usług publicznych”, którego jednym z komponentów były Grupy Wymiany Doświadczeń, to przykład kompleksowego działania na rzecz usprawnienia funkcjonowania sektora publicznego. Była to również jedna z pierwszych inicjatyw w Polsce, która w takim stopniu wykorzystywała benchmarking. Dwa komponenty – Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu usługami publicznymi oraz interaktywna baza danych System Analiz Samorządowych – tworzyły zintegrowane podejście benchmarkingowe.

Przykład innowacyjnego, jak na polskie warunki, projektu GWD wskazuje, że benchmarking nie jest jeszcze standardową metodą doskonalenia usług publicznych w Polsce. Nie jest też prowadzony regularnie i systematycznie przez jednostki samorządu terytorialnego. Przeświadczenie to potwierdza fakt, iż po zamknięciu rocznego cyklu pracy w GWD, mimo wcześniejszych deklaracji, grupy nie kontynuowały działalności, a oficjalna współpraca i wymiana doświadczeń między miastami zakończyły się. Oznaczać to może, że przedstawicielom miast brakuje świadomości znaczenia i istoty tej metody, która dopiero systematycznie stosowana przynosi pełne efekty.

Literatura

- Askim J., Christophersen K.A., Johnsen A. (2006), *Explaining Organizational Learning from Benchmarking in Networks: Experiences from Norwegian Local Government*, http://soc.kuleuven.be/io/performance/paper/WS3/WS3_Askim_Christophersen_Johnsen.pdf (dostęp: 2.04.2011).
- Bogan Ch.E., English M.J. (2006), *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk: wykorzystaj pomysły najlepszych firm*, Helion, Gliwice.
- Potkański T. (2008), *System Analiz Samorządowych*, wystąpienie na seminarium „Techniki zarządcze w administracji publicznej” zorganizowanym przez Fundację Rozwoju

- Lubelszczyzny w Lublinie, http://www.sas.zmp.poznan.pl/informacje/SAS_referat_na_konf_Lublin.pdf (dostęp: 04.04.2011).
- Projekt norweski: Komponent II – Grupa Wymiany Doświadczeń*, <http://www.jst.org.pl/eog/files/repository/20081205115749.pdf> (dostęp: 02.04.2011).
- Projekt norweski: Opis projektu*, <http://www.jst.org.pl/eog/files/repository/20081205121132.pdf> (dostęp: 02.04.2011).
- Sprawozdania oraz wewnętrzna dokumentacja z prac Grupy Wymiany Doświadczeń w zarządzaniu usługami kultury w latach 2007–2010 (I edycja, II edycja, III edycja).
- Węgrzyn A. (2000), *Benchmarking: nowoczesna metoda doskonalenia przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Antykwa, Wrocław.
- <http://www.jst.org.pl/eog/layout.php?page=4> (dostęp: 02.04.2011).
- <http://www.sas.zmp.poznan.pl/> (dostęp: 02.04.2011).
- <http://www.zmp.poznan.pl/> (dostęp: 02.04.2011).





dr Łukasz Gawel
Uniwersytet Jagielloński

MUZEUM W PRZESTRZENI PUBLICZNEJ. PRZYCZYNEK DO PRAKTYKI ZARZĄDZANIA INSTYTUCJAMI KULTURY

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania było zarysowanie problematyki zarządzania współczesnymi muzeami. W artykule podjęto próbę określenia miejsca muzeów w przestrzeni publicznej, z uwzględnieniem zmian zachodzących w tej materii. Wskazano również możliwe kierunki rozwoju instytucji muzealnych, zakładając, że priorytetowe w ich funkcjonowaniu są zadania względem społeczności żyjącej tu i teraz, nie zaś wymagowanej grupy, określanej mglistym pojęciem „przyszłych pokoleń”.

Słowa kluczowe: zarządzanie muzeum, instytucja kultury w przestrzeni publicznej

Summary

Museum in the Public Area. Contribution to the Management Practices of Culture Institutions

The objective of this paper is to outline the management issues of contemporary museums. The article attempts to identify the place of museums in public space, taking into account changes occurring in this matter. It also identifies possible directions of development of museum institutions, assuming that the priority in their operation, is a task relative to community living here and now, not an imaginary group, described as vague notion of “future generations”.

Keywords: management of museum, cultural institution in the public space

Wstęp

W polskim środowisku muzealniczym od pewnego czasu toczy się dyskusja na temat nowych zadań stojących przed muzeami. W dużej mierze jest ona sprowadzana do rozstrzygnięcia jednej tylko kwestii: czy dominującą grupę powinni stanowić kuratorzy – postrzegani jako obrońcy zbiorów, czy też edukatorzy – opisywani w tym kontekście jako rzecznicy publiczności [Szelağ, 2010].

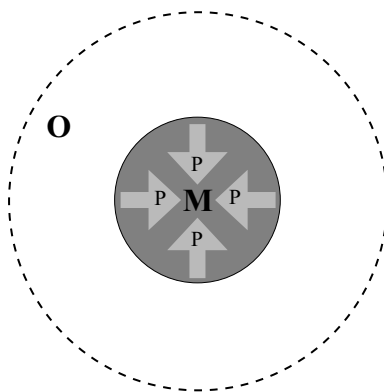
Budząca spore emocje dyskusja jest – z perspektywy odbiorcy – całkowicie niezrozumiała. Jest ona również pozbawiona sensu z punktu widzenia praktyki zarządzania instytucjami kultury. Wszystkie one istnieją ze względu na odbiorców, bez nich ich funkcjonowanie nie miałoby racjonalnych podstaw. Nie chodzi więc o to, czy muzeum powinno edukować, ale jak powinno to robić. W jaki sposób powinno budować atrakcyjny program, który przebiję się przez coraz bogatszą ofertę służącą zagospodarowaniu czasu wolnego? Jak powinno być zarządzane, aby stało się autentycznie ważnym punktem na mapie rynku usług kulturalnych?

Czy muzea są potrzebne?

To trywialne, na pierwszy rzut oka, pytanie powinno stanowić punkt wyjścia dla wszelkich rozważań na temat roli, znaczenia i miejsca muzeów w przestrzeni publicznej. Zapewne będzie ono, jeśli nie absurdalne, to na pewno całkowicie niezrozumiałe dla muzealników. Obserwując praktykę zarządzania wielu placówek tego typu w Polsce, należy stwierdzić, że traktują one swoją pozycję w przestrzeni publicznej jako niezachwianą, niezwykle ważną i niepodlegającą jakimkolwiek zmianom. Jak pisze przywołany wyżej autor: „Publiczne muzea, powstałe jako wyraz osiągnięć społeczności lokalnych lub jako kreacje narodów podkreślających w ten sposób swą polityczną tożsamość, postrzegają często swoją rolę jako niezależną od codziennego świata” [Szelaąg, 2010: 234]. Sytuacja ta jest wynikiem przyjęcia anachronicznej postawy, której korzenie sięgają końca XVIII wieku (jej schyłek rozpoczęła rewolucja francuska, a następnie przetaczająca się przez całą Europę fala Wiosny Ludów). W tym okresie muzea były instytucjami przeznaczonymi wyłącznie dla elit, do których należeli również muzealni kuratorzy. Perspektywa odbiorcy była w tym ujęciu praktycznie niezauważalna, ponieważ tworzyli oni z muzealnikami jedną grupę. Jak pisał Krzysztof Pomian:

Kuratorzy muzealni wówczas [...] należeli do elity wiedzy, a w każdym razie uznawali wyższość społeczną i kulturową jej członków, niekiedy co najmniej równie kompetentnych, jak oni sami, i ponieważ mieli to samo wyposażenie kulturowe, co zwiedzający, którzy stanowili grupę kulturowo jednorodną, przeto kryteria używane przez jednych i drugich były jeśli nie takie same, to przynajmniej zbliżone [Pomian, 2010: 59].

W takim porządku rzeczy dokładnie wiadomo, dla kogo działały muzea (elity) oraz po co były potrzebne (gromadzenie rzeczy pięknych, wyjątkowych, efektownych, dostarczających przeżyć estetycznych). Muzea takie były więc instytucjami o stosunkowo wąskim – w sensie społecznym – zakresie oddziaływania, nietroszczącymi się w ogóle o, jakby to dziś napisano, środowisko zewnętrzne; można powiedzieć, że były to na swój sposób instytucje wsobne. Ich funkcjonowanie w społeczeństwie można przedstawić schematycznie (rysunek 1):



Rys. 1. Historyczny model muzeum: M – muzeum, P – produkt, O – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Taki model muzeum należy do przeszłości, ale tęsknotę za nim nietrudno odnaleźć wśród muzealników. Doskonałym uosobieniem tych pragnień stała się książka pod znamienym tytułem *Kryzys muzeów*, napisana przez francuskiego historyka sztuki, Jeana Claira. Przedstawia on taką diagnozę współczesnego muzeum:

Przyjemność zwiedzania [...] zamieniła się ostatecznie w mękę: niekończąca się kolejka, a potem tłum, zamęt i tumult. Zamiast raju – piekielny hałas i za chwilę szum w uszach, jak w poczekalni lub pomieszczeniu za szybą basenu. Do tego kolejna tortura, czyli bliskość „innych”: stłoczona ludzka zbieranina, ciepłko potu, nie sposób stanąć, by nie widzieć przed sobą karku lub ramion nieumiejącego się zachować gapia, by nie słyszeć bzdur wygłaszanych na temat pulchnego marmurowego pośladka, by nie być oślepionym błyskiem flesza, by nie dać się wciągnąć mimo woli w raz szybszy, raz powolniejszy nurt zwiedzających. Do tego moja osobista obawa, jako byłego konserwatora: obrazy i rzeźby są dotykane, drapane, niszczone, gdyż strażnicy wolą być dyskretni. Mówił mi jeden z nich: „Boimy się teraz tych turystów, którzy poruszają się w grupie i reagują jak sfera...”. Nie wspominam już o śmieciach pozostawianych przez tłumy, o baranach wspinających się na cokoły, o agresywnym do bólu wystroju wnętrza wymyślonym przez modnego designera [Claire, 2009: 29].

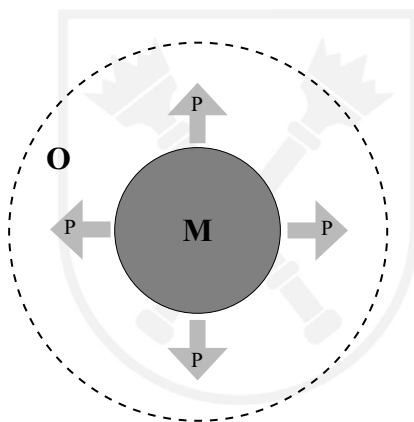
Trudno nie ulec temu sugestywnemu opisowi, ale czy faktycznie współczesne muzea skazane są na taką degradację? Czy na osi zmian są jedynie dwa punkty odniesienia: muzeum-świątynia i muzeum-lunapark?

Zmiany zachodzące w funkcjonowaniu muzeów i postrzeganiu ich przez uczestników rynku usług kulturalnych były nieuniknione. Nic w tym dziwnego, że musiały się one otworzyć dla tzw. szerokiej publiczności, skoro są utrzymywane (w zdecydowanej większości) za publiczne pieniądze. Pisząc o muzeach w Polsce, Dorota Folga-Januszewska opracowała dane dotyczące dotacji od organizatorów w muzeach polskich w latach 1989–2008. W muzeach podlegających Ministerstwu Kultury dotacja ta stanowiła średnio 71% budżetu placówek, zaś

w instytucjach podlegających samorządom i współprowadzonych przez samorządy średnia dotacja od organizatorów stanowiła ponad 81% budżetów [Folga-Januszewska, 2010: 21–22].

To otwarcie wymusiło także nowe role, które muzea – z większym lub mniejszym entuzjazmem – musiały na siebie przyjąć. Zasadniczym problemem okazało się nieprzygotowanie do tych przemian samych muzealników, co stało się szczególnie widoczne w takich krajach jak Polska. Lata „zamrożenia” instytucji muzealnych, trwających w okresie socjalizmu w swoistym letargu, nie sprzyjały refleksji nad nowym miejscem muzeów w przestrzeni publicznej. Z tego powodu przewartościowanie dokonujące się w obrębie muzeów, w krajach demokratycznych rozciągnięte w czasie, u nas musiało (musi) dokonać się stosunkowo szybko, co rodzi oczywiste w tej sytuacji napięcia i niepokoje.

Chcąc odnaleźć się w tej nowej sytuacji, wiele muzeów otwarło się na otoczenie, zachowując wobec niego aktywną postawę i promując własną ofertę. Choć takiego modelu muzeum nie można uważać za docelowy, bez wątpienia stał się on znaczącym postępowaniem w stosunku do historycznego wzorca. Wprowadzając schematyczne uproszczenie, działalność tego typu muzeów przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Muzeum okresu transformacji: M – muzeum, P – produkt, O – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Wszystko to jednak czynione jest nadal często na warunkach narzuconych przez samych muzealników, bez uwzględniania rzeczywistych potrzeb odbiorców. W badaniu przeprowadzonym przez autora niniejszego artykułu, dotyczącym strategicznych narzędzi zarządzania wykorzystywanych w pracy muzeów, oraz badaniu audytorium (badanie ankietowe styczeń – marzec 2009 r.; spośród 300 ankiet rozesłanych do muzeów uzyskano 45 odpowiedzi zwrotnych) z jednej placówki nadeszła znamienna odpowiedź: „Nie prowadziliśmy badań wśród

naszych widzów i nie planujemy ich prowadzić. Wiemy, czego potrzebują nasi odbiorcy, ale nie mamy pieniędzy na to, by zrealizować związane z tym zapotrzebowaniem projekty”. Jest to najlepszy dowód na to, że zmiany dokonujące się w wielu placówkach są w istocie pozorne. Przy czym rzeczywistym problemem nie jest brak środków, ale swoistego rodzaju mentalna blokada, czego wynikiem jest opisany na początku niniejszego tekstu spór kuratorów z edukatorami. W postawie tych pierwszych można dostrzec syndrom „obłączonej twierdzy” – wszelkie zmiany mające być wprowadzane do muzeów są przez nich traktowane jako zamach na konstytucyjne powinności ich instytucji. Tymczasem – co wymaga stanowczego podkreślenia – muzeum, bez względu na to, jak zostanie zaprojektowane jego przyszłe działanie, nie może odrzucić żadnej ze swych podstawowych funkcji. Każde muzeum musi więc gromadzić zbiory, naukowo je opracowywać, bezpiecznie przechowywać oraz konserwować (zadania te zostały wpisane jako konstytucyjne dla tego typu placówek do Ustawy z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, rozdz. 1, art. 2). Realizując te rudymentalne zadania, nie można jednak tracić z oczu odbiorcy. W związku z powyższym można postawić kolejne pytanie: po co są potrzebne muzealne zasoby, w jakim celu są one gromadzone?

Obserwując działania wielu muzeów, przysłuchując się wystąpieniom niektórych muzealników, można dojść do wniosku, że środowisko to nie dostrzegło generalnej zmiany, jaka zaszła w podejściu do kulturowego dorobku ludzkości. Analogicznie do środowiska konserwatorskiego, muzealnicy są skłonni myśleć raczej o pojedynczym zabytku, dziele sztuki niż dostrzegać wielki zasób określany mianem dziedzictwa kulturowego, wpisujący się w nowoczesny holistyczny sposób postrzegania świata zarówno w perspektywie współczesności, jak i przeszłości oraz przyszłości.

Nowe spojrzenie na kulturowe dziedzictwo skutkuje istotnymi, z punktu widzenia praktyki muzealnej, konsekwencjami. Pierwsza ma charakter refleksji ogólnej. W odniesieniu do tego, co napisano wyżej, na nowo trzeba poszukać odpowiedzi na pytanie: po co chronimy dziedzictwo kulturowe? Dla wielu muzealników znów będzie to kwestia absurdalna: odpowiedzą, że obiekty (dzieła, eksponaty, zabytki) chronimy ze względu na ich wyjątkową wartość o charakterze pozamaterialnym, jako dowód ludzkiego geniuszu i jako takie muszą zostać zachowane dla – jak często dodaje się w tego typu narracji – przyszłych pokoleń. Jest to oczywiście prawda: muzea chronią dobra kultury, zapewniając im trwałość. Misja ta wymaga jednak pewnego uszczegółowienia. Punktem odniesienia dla dzieła ochrony (zachowania) dziedzictwa kulturowego musi być człowiek. Może się jednak wydawać, że wielu muzealników traktuje gromadzone w ich placówkach zbiory jako posiadające wartość same w sobie, mające wartość bezwzględną. Tymczasem są one przecież nierozdzielnie związane z konkretnymi ludźmi, społecznościami, świadczą o ich przeszłości, kulturze, dorobku. Zachowywane są również po to, by służyć człowiekowi, dostarczać mu wiedzy o nim samym, pozwalać lepiej rozumieć swoje miejsce w otaczającym świecie, ale też dawać różnego rodzaju przyjemność (poprzez obcowanie z kulturą, wywoływanie wrażeń i emocji, zaspokajanie potrzeb estetycznych itp.). To człowiek jest nieodmiennie nadrzędną kategorią działania polegającego na chronieniu

dziedzictwa. Można spotkać, co prawda, muzealników marzących o zdeponowaniu dzieł oryginalnych w warunkach laboratoryjnych i eksponowaniu jedynie ich kopii – pytanie tylko, po co takie muzeum? Jawi się ono raczej jako bezduszny technokratyczny twór, nie zaś inspirująca wyobraźnię, budząca najwznioślejsze uczucia i emocje magiczna przestrzeń. Tymczasem dziedzictwo musi być żywe, jego odbiorcą musi być człowiek, żyjący tu i teraz, a nie należący do abstrakcyjnej kategorii ludzkości jako takiej. W tej perspektywie pytanie o znaczenie edukatorów w praktyce muzealnej jawi się jako bezpodstawne: ich obecność w muzeum jest bowiem równie ważna, co kuratorów.

Co więcej, wewnątrzmuzealny spór o znaczenie edukacji w praktyce działania muzeów jest prowadzony zbyt płytko w kontekście tego, co napisano wyżej – nie chodzi bowiem o zdominowanie jednej grupy przez drugą, ale o ich konieczne współdziałanie dla osiągnięcia poziomu satysfakcjonującego odbiorców. Przekonanie to wiąże się z drugą refleksją dotyczącą charakteru i znaczenia dziedzictwa kulturowego. Podobnie jak żaden obiekt zabytkowy, również dzieła sztuki plastycznej oraz inne przedmioty gromadzone w muzealnych kolekcjach nie powstały w oderwaniu od otaczającej je rzeczywistości. Są wynikiem narastania kulturowych doświadczeń, indywidualnych poszukiwań twórców, warunków lokalnych, wymiany myśli między społecznościami itp. Innymi słowy, każde dzieło jednostkowe, mimo że unikatowe, nie powstało w oderwaniu od czasu i miejsca, w których je stworzono. Jest swoistego rodzaju palimpsestem, który czytany i odpowiednio zinterpretowany przynosi wiele informacji o współczesnym sobie świecie. To z kolei jest punktem wyjścia do nowego sposobu prezentowania dzieła (obiekту). W wielu przypadkach odbiorcom nie wystarczy już fachowo wyeksponowana forma; współczesny widz oczekuje narracji, opowieści, której punktem wyjścia jest konkretny eksponat. Ta bogata merytorycznie opowieść, której ogniskową będzie dany obiekt, wymaga harmonijnej współpracy obu grup muzealnych pracowników.

Dopiero pełna harmonia w tym współdziałaniu przyczyni się do osiągnięcia stanu, o którym pisał w swojej książce Gerald Matt:

Jeśli muzea mają [...] pozostać żywą tkanką społeczności, będą musiały w coraz mniejszym stopniu reprezentować owe *dark and dirty mausoleums of the past* (mroczne i zakurzone mauzolea przeszłości) i wzmacniać swą pozycję miejsca spotkania, społecznego dialogu i konfrontacji z kulturowym dziedzictwem przeszłości i dorobkiem dnia dzisiejszego. To oznacza również, że w swych ekspozycjach, architekturze i we wszystkich dziedzinach aktywności muzeum musi stać się odbiciem świata i otoczenia, w których żyją odwiedzający je ludzie [Matt, 2006: 21].

Muzea a praktyka zarządzania

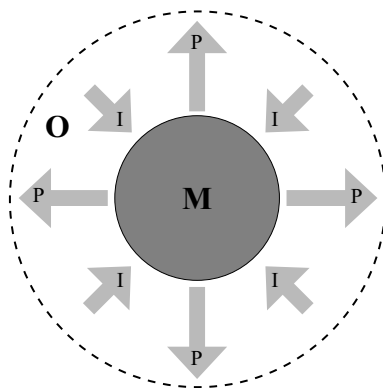
Przytoczone powyżej słowa [Matt, 2006: 21] otwierają nową perspektywę w działalności muzeum. Osiągnięcie opisanego tam stanu wymaga nie tylko sprawnego i opartego na wzajemnym zaufaniu współdziałania kuratorów i edukatorów, ale

wymusza również wprowadzenie do muzeów na pełnoprawnych zasadach trzeciej grupy – menedżerów. To oni zapewnią autentyczny kontakt placówek z otaczającym je światem, wykorzystując dostępne narzędzia marketingowe; oni też przyczynią się do określenia miejsca muzeum w otaczającej je rzeczywistości, zdefiniują strategiczne cele oraz wypracują strategię ich osiągnięcia.

Marketing stał się dziś nieodłącznym elementem każdej organizacji, przedsiębiorstwa czy instytucji. Każdy podmiot obecny na rynku, w tym również organizacje *non profit*, dążą do maksymalnego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich odbiorców poprzez oferowanie produktu stale optymalizowanego pod ich kątem. Odbiorca stoi bowiem w centrum zainteresowania instytucji. Dotyczy to również muzeów – jak powiedział Barry Lord, prezes Lord Cultural Resources: „Muzeum nie jest dla eksponatów. Muzeum jest dla ludzi” [cyt. za: Matt, 2006: 157]. Ta perspektywa jest dziś oczywista dla wszystkich teoretyków zajmujących się zagadnieniem zarządzania instytucjami kultury.

Wszystkie muzea stoją w obliczu rynku i audytorium, z którymi budują różnego rodzaju związki. Można stwierdzić, że muzea – zwłaszcza największe z nich – należą do najbardziej skomplikowanych i niejednorodnych organizacji. Pracujący w nich personel i menedżerowie muszą brać pod uwagę zarówno konstytutywne składowe (działania) instytucji, jak również respektować oczekiwania odbiorców. Już sama ta złożoność sugeruje wagę podejmowanych w muzeach działań marketingowych. Celem marketingu jest tam oferowanie odbiorcom największej możliwej wartości, jaką uzyskają dzięki wizycie w placówce. Muzea potrzebują marketingu, ponieważ są istotnym podmiotem konkurującym na rynku ofert służących zagospodarowaniu czasu wolnego. W dzisiejszym świecie publiczność ma do wyboru dużą liczbę możliwości w tym zakresie, ale cały czas jest ona niedostateczna. Muzea dokonały więc zwrotu w stronę marketingu, ponieważ daje on teorię, narzędzia i umiejętności, umożliwiające osiągnięcie wzrostu liczby odwiedzających, pomagające budować relacje z grupami interesu, przyczyniające się do zwiększania dochodu [Kotler, Kotler, Kotler 2008: 21].

Nie jest możliwe konstruowanie atrakcyjnej oferty instytucji kultury, jeśli nie wchodzi się w autentyczny dialog z odbiorcami kreowanego produktu. Tymczasem większość muzeów w Polsce (a dotyczy to również większości podmiotów działających na rynku usług kulturalnych) zdaje się nie dostrzegać tej oczywistej prawdy. Badania audytorium, jeśli w ogóle są prowadzone, są wyrywkowe i zdawkowe. Muzealnicy są skłonni nazbyt często zakładać, że potrafią budować atrakcyjną ofertę dla widzów, nie interesując się w żaden sposób ich opinią. Tymczasem muzeum otwarte na widza, autentycznie nim zainteresowane, powinno dążyć do zbierania jak największej ilości informacji zarówno o nim, jak i jego opinii na temat przygotowanego produktu. Stosując konwencję prezentowanych wcześniej schematów, na rysunku 3 przedstawiono działalność muzeum o orientacji marketingowej.



Rys. 3. Muzeum o orientacji marketingowej: M – muzeum, P – produkt, I – informacja, O – otoczenie

Źródło: opracowanie własne.

Równie istotnym elementem jest świadome wykorzystywanie w działalności muzeum strategicznych narzędzi zarządzania. Niestety wiele instytucji kultury tkwi w przekonaniu ugruntowanym przez praktykę ostatnich kilkudziesięciu lat, zgodnie z którą zarządzanie postrzegane było prawie wyłącznie jako zarządzanie w biznesie. Tym sposobem nauka zarządzania, dotycząca przede wszystkim człowieka oraz działania na rzecz jego szeroko pojętego dobra, zepchnięta została poza margines nauk społecznych. Co prawda sytuacja w tym zakresie jest niezwykle dynamiczna, a zmiany następują szybko. Mają na to wpływ zarówno prace teoretyczne naukowców zajmujących się problematyką zarządzania w obszarze publicznym, ich współpraca z instytucjami i samorządami, jak również liczne projekty realizowane przez różnego rodzaju podmioty. Niemniej jednak cały czas widoczne są poważne braki w tym zakresie, obszar kultury dostarcza zaś wielu negatywnych przykładów.

Peter F. Drucker, pisząc o głównych wyzwaniach stojących przed zarządzaniem w XXI wieku, postuluje konieczną redefinicję paradygmatów zarządzania. Na pierwszym miejscu wskazuje na zarysowany powyżej problem: „Mimo wszystko przekonanie o tym, że zarządzanie jest tożsame z zarządzaniem w biznesie, nadal istnieje. A zatem trzeba podkreślać z całą mocą i przy każdej okazji, że zarządzanie NIE JEST zarządzaniem w biznesie, tak jak medycyna nie jest położnictwem” [Drucker, 2010: 10–11].

Niestety to błędne przekonanie wydaje się bardzo mocno zakorzenione w warunkach polskich. Co prawda, coraz więcej organizacji publicznych docenia rolę zarządzania, wprowadzając charakterystyczne dla niego narzędzia, jednak w obrębie instytucji działających w sferze szeroko pojmowanej kultury proces ten przebiega wolno, a teoria bez wątpienia znacznie wyprzedza w tym względzie praktykę.

Można wymienić dwie konsekwencje takiego stanu rzeczy. Po pierwsze, w wielu muzeach nie tylko nie wprowadza się trwałych działań z zakresu zarządzania, ale często nawet nie definiuje się celów, jakie mają być w nich osiągnięte. Jest to powodem, dla którego tak wiele instytucji kultury nie ma zdefiniowanej misji, i co z tym związane, opracowanej strategii rozwoju, czyli znajduje się w sytuacji statku wypływającego na pełne morze bez map i kompasu. Jak powszechne jest to zjawisko, można się jedynie domyślać, gdyż nie prowadzi się systematycznych badań na ten temat (pilotażowe badanie dotyczące tego zjawiska jest obecnie realizowane przez pracowników Instytutu Kultury UJ: autora niniejszego artykułu oraz dr Katarzynę Plebańczyk). Obraz rzeczywistości zarządzania kulturą w Polsce jest budowany przez wycinkowe fragmenty, będące wynikiem zainteresowania organizatorów podległymi im placówkami lub powstające jako efekt działalności naukowej.

Drugim powodem nieobecności w wielu muzeach i instytucjach kultury systemowych mechanizmów zarządzania – czyli wzajemnie warunkujących się działań tworzących spójny i komplementarny zbiór, podejmowanych w celu jak najpełniejszego wykorzystania zasobów kulturowych, stymulowania ich rozwoju i kształtowania, przy jednoczesnej ochronie przed zjawiskami negatywnymi, mogącymi wpływać na te zasoby destrukcyjnie – jest także brak tradycji w tym względzie. Chodzi nie tylko o niedobór specjalistów z tej dziedziny, ale też często obserwowane niezrozumienie dla konieczności ich zatrudniania. Do tego dochodzi jeszcze brak zainteresowania decydentów wykształceniem odpowiednich kadrl. Na próżno można szukać specjalności „menedżer kultury” zarówno w wykazie zawodów, jak i wśród kierunków studiów zamawianych przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Ten stan rzeczy można dokładnie prześledzić na przykładzie organizacji pracy muzeów w Polsce.

Z okazji zorganizowanego w Krakowie w roku 2009 Kongresu Kultury Polskiej opracowano *Raport o muzeach*, na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Jego autorka, prezentując światowe doświadczenia w dziedzinie muzealnictwa, przedstawiła zarys uniwersalnego schematu organizacyjnego placówek muzealnych:

Bez względu na rodzaj sprawowanego nadzoru struktura funkcjonowania współczesnego muzeum powinna być oparta na tzw. sześciu zadaniach, na który składa się współpraca trzech pionów muzeum: opieki nad zbiorami (kuratoria, konserwacja, dokumentacja); realizacji programów-projektów (organizacja wystaw, projektowanie, edukacja, wydawnictwa, public relation, marketing); administracji (kadry, dział finansowy i księgowy,

¹ Być może zwiastunem pozytywnych zmian w tym zakresie jest powołanie do życia w 2011 roku Akademii Zarządzania Muzeum, w ramach pilotażowego programu ministra kultury i dziedzictwa narodowego. Jest to oferta dla muzeów wpisanych do Państwowego Rejestru Muzeów, mająca na celu „wzmocnienie kompetencji zarządczych i twórczych pracowników muzeów [...] Efektem realizacji programu mają być: wzmocnienie wybranych aspektów działania muzeów, stworzenie grupy liderów w określonych specjalizacjach, budowa systemu informacji o nich dla potrzeb krajowego zasobu kadrowego, stworzenie warunków dla rozwoju placówek oraz zebranie i analiza informacji na temat podnoszenia kompetencji ich pracowników” [za: strona internetowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego [<http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/rusza-akademia-zarzadzania-muzeum-1677.php>]].

obsługa prawna, dział rozwoju, inwestycji i remontów, ochrona, dział obsługi zwiedzających i korzystających ze zbiorów, utrzymanie porządku). Każdy z trzech pionów muzeum powinien być kierowany przez specjalistę w danym zakresie: muzeologa, specjalistę co najmniej II stopnia; muzeologa z dodatkowym wykształceniem w zakresie edukacji, PR lub marketingu; specjalistę ds. zarządzania z wykształceniem ekonomicznym, prawnym lub technicznym [Folga-Januszewska, 2008: 37].

Powyższy schemat nie staje się jednak przedmiotem pogłębionej analizy, a przecież sprawdza się on w krajach, w których od lat prowadzone są studia muzeologiczne. Tymczasem w Polsce, jak stwierdza autorka cytowanego dokumentu, „nie istnieją pełnowymiarowe wyższe studia muzeologiczne” [Folga-Januszewska, 2008: 68]. W tej sytuacji znajdujące się pod koniec raportu zdanie: „Realizacja większości zadań związanych z unowocześnieniem muzeów możliwa jest pod warunkiem dysponowania wykwalifikowaną kadrą, profesjonalnie przygotowaną do pracy w muzealnictwie” [Tamże] powinno być mottem dla całego opracowania, nie zaś jednym z wątków, w dodatku niezbyt obszernie omawianych w jego końcowej partii.

W obliczu tego, co napisano powyżej, rodzi się pytanie (a można je powtarzać w przypadku dowolnego typu instytucji kultury w Polsce): jakie powinny być kompetencje pracownika muzeum (teatru, opery, filharmonii, domu kultury itd.)? Nie chodzi przy tym o pracowników merytorycznych wymienionych w pionie pierwszym; wiadomo: opieka nad zbiorami zostanie powierzona specjalście w dziedzinie konserwacji, merytorycznym opracowaniem zbiorów zajmie się historyk sztuki w muzeum sztuki, etnolog w muzeum etnograficznym itp. Wiadomo również, że w teatrze zatrudnia się aktorów, reżyserów, scenografów, oświetleniowców, dźwiękowców itd. Chodzi o pion drugi, nazwany „realizacja programów-projektów” – dział ten, z minimalnymi różnicami wynikającymi ze specyfiki konkretnej dziedziny działalności, potrzebny jest w każdej instytucji kultury; aż się prosi, by użyć tu terminu zarządzanie...

Jeśli jednak, jak stwierdza raport, brakuje systemu kształcenia profesjonalnych kadr, a w interesującym nas dziale zatrudniony miałby być muzeolog „z dodatkowym wykształceniem w zakresie edukacji, PR lub marketingu”, warto zadać pytanie: kim w takim razie jest polski muzeolog?

Dobre rozeznanie w tej kwestii umożliwiają programy studiów podyplomowych w zakresie muzealnictwa, organizowane na niektórych uczelniach. Poniżej przedstawiono programy trzech takich kursów, prowadzonych przez uczelnie cieszące się zasłużoną renomą. Pełny przegląd oferty z zakresu studiów muzeologicznych zawiera artykuł Doroty Folgi-Januszewskiej i Andrzeja Rottermunda pt. *Studia w zakresie muzeologii i muzealnictwa na wyższych uczelniach w Polsce a światowe standardy nauczania muzeologii* [Folga-Januszewska, Rottermund, 2010].

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu w ramach kursu muzealnictwa na Wydziale Sztuk Pięknych oferuje dwa bloki zajęć.

Blok ogólnomuzealny obejmuje zagadnienia teorii dziedzictwa kultury, podstawy teorii kolekcji i muzeów oraz nowoczesnej teorii muzealniczej, wystawiennictwa, zewnętrznych funkcji muzeów. Istotną jego część stanowi także profilaktyka konserwator-

ska, zagadnienia rynku antykwarycznego, promocji i marketingu oraz prawa autorskiego (ok. 80 godz.). Przewidywane są również wykłady monograficzne poświęcone powyższej problematyce wygłaszane przez wybitnych jej znawców. Blok specjalistyczny (ok. 140 godz.) składa się z części ogólnej obejmującej wykłady z historii europejskiego rzemiosła artystycznego średniowiecza i czasów nowożytnych, uzupełnione o problematykę sztuki dekoracyjnej i wzornictwa epoki nowoczesnej, zarys historii rzemiosła artystycznego Bliskiego i Dalekiego Wschodu, technik i technologii sztuk plastycznych, zagadnienia fotografii dokumentalnej oraz inwentaryzacji zbiorów muzealnych. Część szczegółowa tego bloku obejmuje natomiast zabytkoznawstwo poszczególnych dziedzin rzemiosła (po 10–12 godz.): meblarstwo, ceramika i szkło, złotnictwo, wyroby z metali nieszlachetnych, tkanina artystyczna, numizmatyka; planowane są również zajęcia poświęcone podstawom zabytkoznawstwa malarstwa, grafiki oraz rysunku [<http://www.psmuz.umk.pl/program.html>].

Uniwersytet Jagielloński prowadzi podyplomowe studia muzeologiczne na Wydziale Historycznym (Instytut Etnologii i Antropologii Kulturowej). Program studiów obejmuje: historię muzealnictwa, wstęp do muzeologii, kolekcjonerstwo, kreację obiektu muzealnego (wystawiennictwo), konserwatorstwo, organizację pracy naukowej w muzeum, metody pracy oświatowej, zarządzanie i organizację w muzeum oraz prawne aspekty muzealnictwa i ochrony dóbr kultury [<http://www.etnologia.uj.edu.pl/index.php/studia/podyplomowe/20>].

Wydział Historyczny jest również organizatorem podobnych studiów na Uniwersytecie Warszawskim (Muzealnictwo Studium Podyplomowe, Instytut Historii Sztuki). Jedynie w programie tych studiów pojawia się termin „zarządzanie”, choć nie jest jasne, jaki zakres wiedzy z tego tematu ma osiąść słuchacz. Jak napisano na stronie internetowej studiów:

Celem Studium jest zapoznanie słuchaczy (głównie pracowników muzeów, galerii i innych placówek kulturalno-oświatowych) z najnowszymi kierunkami muzealnictwa i wystawiennictwa, zarządzaniem muzeami, komputeryzacją pracy muzealnej, organizacją wystaw, promocją instytucji muzealnych, konserwacją i ochroną zbiorów, zagadnieniami prawodawstwa muzealnego itp. [<http://www.ihs.uw.edu.pl/studia/psm>].

Zaprezentowane programy pokazują jasno, że kandydaci do pracy w muzeach (być może także do kierowania nimi) właściwie nie zdobywają wiedzy z zakresu zarządzania. Jeśli nawet pojawia się ono w programie kształcenia, to wyłącznie jako przedmiot uzupełniający, w bardzo okrojonym wymiarze (przez zarządzanie najczęściej rozumie się w tym kontekście sprawy administracyjne, strukturę organizacyjną, wiedzę na temat stowarzyszeń krajowych i międzynarodowych, ewentualnie zarządzanie projektami)².

² Zasadniczą zmianę w tym zakresie mogą przynieść studia podyplomowe Zarządzanie muzeum, które – zgodnie z zapowiedzią – mają zostać uruchomione od roku akademickiego 2011/12 w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na stronie internetowej instytutu (<http://www.kultura.uj.edu.pl>) można zapoznać się z programem nowych studiów. Ma on obejmować m.in. następujące zagadnienia: zarządzanie muzeum (podstawy zarządzania strategicznego, zarządzanie projektem, rola ewaluacji, zarządzanie jakością), ekonomika muzeów (pozyskiwanie funduszy, zarządzanie finansami, sztuka pozyskiwania sponsorów, sponsoring i komunikacja w muzeach, fundusze na kulturę, sztuka pisania wniosków, środki publiczne UE), prawo w muzeach (prawo cywilne i prawo autorskie, prawo unijne o muzeach, pracownicy muzeów

Ten model nauczania jest efektem pokutującego wciąż przekonania, że najlepszym dyrektorem muzeum jest historyk sztuki (lub etnolog), dyrektorem teatru – aktor lub reżyser, dyrektorem filharmonii – muzyk itp. Tymczasem już w połowie lat 90. ubiegłego wieku Giep Hagoort, jeden z najbardziej znaczących specjalistów w dziedzinie zarządzania kulturą, pisał:

Wprowadzenie Van Klinka (w *Handbook Management Art and Culture*) może być potraktowane jako podstawowy materiał na temat funkcjonowania zarządzającego kulturą. W jego rozumieniu zadania, funkcja i rola zarządzającego kulturą wywodzą się z Fayola (struktura i odpowiedzialność) oraz Petersa i Watermana (kultura organizacyjna). W podsumowaniu swego artykułu Van Klink dochodzi do dwustronnego profilu zarządzającego kulturą: z jednej strony musi on być zaznajomiony ze sztuką i być na nią wrażliwy, z drugiej – musi w sposób oczywisty reprezentować szereg umiejętności z zakresu zarządzania [Hagoort, 1996: 144].

W warunkach polskich zasadniczą zmianę w zakresie kształcenia specjalistów ds. zarządzania muzeami mogły przynieść studia podyplomowe Zarządzanie muzeum, które miały być uruchomione od roku akademickiego 2011/12 w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Na stronie internetowej Instytutu [<http://www.kultura.uj.edu.pl>] można było zapoznać się z programem nowych studiów. Miał on obejmować m.in. następujące zagadnienia: zarządzanie muzeum (podstawy zarządzania strategicznego, zarządzanie projektem, rola ewaluacji, zarządzanie jakością), ekonomika muzeów (pozyskiwanie funduszy, zarządzanie finansami, sztuka pozyskiwania sponsorów, sponsoring i komunikacja w muzeach, fundusze na kulturę, sztuka pisania wniosków, środki publiczne UE), prawo w muzeach (prawo cywilne i prawo autorskie, prawo unijne o muzeach, pracownicy muzeów – status prawny i etyczny, prawo ochrony zabytków, nadzór nad muzeami z perspektywy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), zarządzanie zasobami ludzkimi (dobre obyczaje i konflikty, trening interpersonalny, przywództwo i umiejętności pracy w zespole, sztuka wystąpień publicznych, psychologia negocjacji w muzealnictwie), kolekcja (polityka gromadzenia, deakcesja, organizacja kolekcji, zarządzanie kolekcją – konserwacja, problematyka ochrony i bezpieczeństwa, zarządzanie zbiorami muzealnymi, inwentaryzacja, wystawiennictwo – nowe technologie), edukacja w muzeach (animowanie widza, edukacja a nowoczesne muzeum, pedagogika, sztuka spotkania, czyli nowa rola widza), muzeum w społeczności (wartości komunikacyjne muzeów, badania publiczności, metody badań ilościowych w muzeum, współdziałanie mię-

– status prawny i etyczny, prawo ochrony zabytków, nadzór nad muzeami z perspektywy Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego), zarządzanie zasobami ludzkimi (dobre obyczaje i konflikty, trening interpersonalny, przywództwo i umiejętności pracy w zespole, sztuka wystąpień publicznych, psychologia negocjacji w muzealnictwie), kolekcja (polityka gromadzenia, deakcesja, organizacja kolekcji, zarządzanie kolekcją – konserwacja, problematyka ochrony i bezpieczeństwa, zarządzanie zbiorami muzealnymi, inwentaryzacja, wystawiennictwo – nowe technologie), edukacja w muzeach (animowanie widza, edukacja a nowoczesne muzeum, pedagogika, sztuka spotkania, czyli nowa rola widza), muzeum w społeczności (wartości komunikacyjne muzeów, badania publiczności, metody badań ilościowych w muzeum, współdziałanie międzyorganizacyjne – organizacje pozarządowe, organizacje muzealne w RP i na świecie, europejskie sieci kulturalne, sztuka reklamy, PR, marketing muzealny).

dzyszczony – organizacje pozarządowe, organizacje muzealne w RP i na świecie, europejskie sieci kulturalne, sztuka reklamy, PR, marketing muzealny). Niestety kurs ten został ostatecznie zawieszony z powodu zbyt małej liczby zainteresowanych. Sam ten fakt należy uznać za znamienny.

Podsumowanie

Nowoczesne muzea, chcące odnaleźć pewne miejsce w swym otoczeniu, zapewniające im żywy kontakt z audytorium i budzące autentyczne zainteresowanie odbiorców, muszą podjąć trud zdefiniowania na nowo własnych zadań względem społeczności. Realizując swe konstytutywne obowiązki, muszą nawiązać dialog z odbiorcami własnej oferty, cały czas doskonalić ją i czynić coraz bardziej atrakcyjną. Nie oznacza to wcale intelektualnej pauperyzacji tych placówek. Przeciwnie, dobrze opracowana oferta edukacyjna, powinna się przyczyniać do stopniowego wzrostu oczekiwań względem muzeów. Wymagać to będzie również gotowości do podjęcia nowych zadań przez muzealników, obserwujących ciągle zmieniającą się rzeczywistość i gotowych do stałego poszukiwania najlepszych form funkcjonowania ich instytucji w przestrzeni publicznej.

Literatura

- Claire J. (2009), *Kryzys muzeów, słowo/obraz terytoria*, Gdańsk.
- Drucker P.F. (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, New Media, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2008), *Muzea w Polsce 1989–2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów w Polsce*, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2010), *Muzea w Polsce 1989–2008*, „Muzealnictwo”, 50: 18–46.
- Folga-Januszewska D., Rottermund A. (2010), *Studia w zakresie muzeologii i muzealnictwa na wyższych uczelniach w Polsce a światowe standardy nauczania muzeologii*, „Muzealnictwo”, 50: 47–56.
- Hagoort G. (1996), *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, WUJ, Kraków.
- Kotler N.G., Kotler Ph., Kotler W.I. (2008), *Museum Marketing and Strategy. Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- Pomian K. (2010), *Muzeum: Kryteria sukcesu*, „Muzealnictwo”, 50: 57–64.
- Strona internetowa Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, <http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/rusza-akademii-zarzadzania-muzeum-1677.php> (dostęp: 10.03.2011).
- Szeląg M. (2010), *Przyszła rola edukacji muzealnej w Polsce*, „Muzealnictwo”, 50: 234–242.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, rozdz. 1, art. 2.



mgr Michał Niezabitowski
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa
mgr Agnieszka Szostak
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa

BARIERY PRZY OPRACOWYWANIU I WDRAŻANIU STRATEGII ORAZ JEJ WPŁYW NA ZARZĄDZANIE MUZEUM HISTORYCZNYM MIASTA KRAKOWA¹

Streszczenie

Artykuł prezentuje, jaki wpływ na zarządzanie Muzeum Historycznym Miasta Krakowa miało opracowanie strategii rozwoju. Autorzy skupili się na omówieniu innowacji organizacyjnych wynikających z przyjętych celów strategicznych. Przedstawili także proces wdrażania strategii i bariery z nim związane.

Słowa klucze: innowacja, cel strategiczny, strategia, zarządzanie projektami
Summary

Barriers to development and implementation of strategy and its effects on management at the Historical Museum of the City of Kraków

The article discusses the effects of development strategy on management at the Historical Museum of the City of Kraków. The authors have concentrated on discussing the organizational innovations resulting from the assumed strategic objectives. The strategy implementation process and the corresponding barriers have been presented in the article as well.

Keywords: innovation, strategic objective, strategy, project management

¹ Poniższy artykuł jest rozwinięciem zagadnień zaprezentowanych podczas seminarium z cyklu NAUKA-PRAKTYKA, zatytułowanego: „Bariery i efekty wdrażania innowacji w organizacjach sektora kultury”, które odbyło się 21 marca 2011.

Opracowanie strategii MHK i początki jej realizacji

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa jest jedną z największych i najstarszych krakowskich instytucji kultury². Na przestrzeni ostatnich kilku lat rozwija się dynamicznie i w zauważalny sposób dokonała zmian w sposobie zarządzania. Porównanie podstawowych danych o instytucji, takich jak: wysokość budżetu, frekwencja, ilość oddziałów i liczba pracowników, pokazuje skalę i dynamikę tych zmian na przestrzeni lat 2004–2010.

Tabela 1

Dynamika rozwoju MHK – podstawowe dane o instytucji

Rok 2004	Rok 2010
Budżet: 4 mln	Budżet: 22 mln
Frekwencja: 227 tysięcy zwiedzających	Frekwencja: 467 tysięcy zwiedzających
10 oddziałów:	14 oddziałów:
Pałac Krzysztoforów	Pałac Krzysztoforów
Stara Synagoga	Stara Synagoga
Dom Pod Krzyżem	Dom Pod Krzyżem
Ulica Pomorska	Ulica Pomorska
Kamienica Hipolitów	Kamienica Hipolitów
Wieża Ratuszowa	Wieża Ratuszowa
Barbakan	Barbakan
Celestat	Celestat
Dom Zwierzyniecki	Dom Zwierzyniecki
Apteka Pod Orłem	Apteka Pod Orłem
	Dzieje Nowej Huty
	Mury Obronne
	Fabryka Schindlera
	Podziemia Rynku
Liczba pracowników: 159	Liczba pracowników: 230

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań MHK.

² MHK powstało w 1899 r., od 1945 r. działa jako samodzielna instytucja.

Szczególnie ważnym czynnikiem tych zmian była – podjęta przez Dyрекcję w 2004 roku – decyzja o opracowaniu strategii rozwoju, a następnie konsekwentne jej wdrażanie. Prace nad przygotowaniem Strategii – planowane wstępnie na kilka miesięcy – trwały ostatecznie ponad rok³ i odbywały się przy wsparciu Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji, jak również, co warto podkreślić, przy udziale pracowników Muzeum. Zainteresowanych szczegółami procesu tworzenia dokumentu odsyłam do Strategii, która jest dostępna na stronie internetowej www.mhk.pl⁴.

Cele strategiczne sformułowane w procesie tworzenia dokumentu zostały przyporządkowane do czterech głównych obszarów, tj.:

- organizacja (rozumiana strukturalnie i funkcjonalnie),
- oferta programowa,
- finanse,
- zasoby ludzkie.

Cele te z jednej strony stanowiły podstawę wieloletniego planu rozwoju instytucji w w/w obszarach, z drugiej zaś spowodowały konieczność wprowadzenia wielu zmian – w tym również tych o charakterze innowacyjnym. Przede wszystkim sam proces tworzenia strategii stał się okazją do podjęcia dyskusji w gronie Dyrekcji i pracowników na temat kierunków rozwoju Muzeum w perspektywie kilku lat. W obszarze zarządzania nastąpiło natomiast przejście w kierunku aktywnego wykorzystania nowoczesnych metod, które dotychczas nie były upowszechnione w publicznych instytucjach kultury. Doświadczenie zespołu doradców Małopolskiego Instytutu Samorządu Terytorialnego i Administracji (organizacji wyspecjalizowanej we wspieraniu sektora publicznego w procesie zarządzania strategicznego) wskazuje, że Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa jest jednym z pierwszych w Polsce tego typu opracowań (kompleksowa programowo-instytucjonalna strategia podmiotu należącego do sfery kultury)⁵.

Proces tworzenia Strategii zakończono w połowie 2006 roku i przystąpiono do jej realizacji. Korzystano w tym zakresie z doświadczenia zewnętrznych konsultantów oraz różnych narzędzi wdrażania. Mając na uwadze specyfikę działania instytucji, poszukiwano najlepszych sposobów przełożenia zapisów dokumentu na konkretne zadania.

Pierwszym etapem w procesie realizacji celów strategicznych było wyznaczenie osób odpowiedzialnych za ich wdrożenie – najczęściej byli to kierownicy wybranych komórek organizacyjnych, na co dzień zajmujący się obszarem działalności Muzeum, którego dotyczył dany cel strategiczny. Za realizację wybranych celów bezpośrednio odpowiedzialna była Dyrekcja. Każda z wyznaczonych osób miała za zadanie opracowanie i przedstawienie propozycji sposobu wdrożenia celu, harmonogramu działań oraz szacunkowych kosztów. Ostatecznie przyjęty sposób realizacji celów był efektem dyskusji i ustaleń pomiędzy osobami odpowiedzialnymi a Dyrekcją. Dyskusje te wraz z omawianiem sposobu wdrażania

³ Od stycznia 2005 do maja 2006 roku.

⁴ Zakładka BIP – polityki, programy, raporty.

⁵ Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014: 5.

celów strategicznych odbywały się podczas pierwszego wyjazdowego konwentu w listopadzie 2007 roku.

Organizacja wyjazdowych spotkań poświęconych prezentacji strategii oraz dyskusji nad stanem jej wdrażania stała się działaniem o charakterze cyklicznym. Spotkania te były okazją do upowszechnienia wśród pracowników wiedzy o stopniu realizacji strategii, formą zaangażowania ich w proces planowania działalności instytucji i sposobem partycypacji w procesie zarządzania strategicznego.

W grudniu 2007 roku została podjęta przez Dyрекcję decyzja o powołaniu odrębnej komórki organizacyjnej⁶ – Pracowni Strategii i Rozwoju, do zadań której należą między innymi:

- koordynacja działań związanych z opracowaniem i wdrażaniem Strategii,
- współpraca z Dyrekcją oraz komórkami organizacyjnymi w realizacji zadań wskazanych w Strategii,
- współpraca z zewnętrznymi konsultantami i firmami doradczymi,
- współpraca z Dyrekcją w zakresie usprawniania procesów zarządzania,
- monitorowanie procesu zarządzania projektami strategicznymi,
- udział w pracach zespołów pracujących nad projektami strategicznymi,
- sporządzanie okresowych sprawozdań z realizacji strategii,
- przygotowywanie okresowych spotkań osób odpowiedzialnych za realizację zadań,
- zbieranie informacji na temat postępów we wdrażaniu zadań strategicznych,
- organizacja spotkań zespołów roboczych oraz Konwentu Strategicznego,
- kreowanie i przyjmowanie propozycji nowych zadań od komórek realizacyjnych i odbiorców przedsięwzięć strategicznych,
- udział w pracach nad opracowaniem księgi procedur Muzeum,
- współpraca przy wdrażaniu celów obszaru pierwszego Strategii Muzeum czyli rozwoju instytucjonalnego,
- zapewnienie działań w zakresie informacji i promocji Strategii,
- inne niezbędne zadania związane z realizacją Strategii.

Na przestrzeni ponad 5 lat wdrażania strategii wyłoniły się różnego typu bariery i problemy. Z pewnością należały do nich: brak wiedzy pracowników na temat specyfiki zarządzania strategicznego, tj. zasad konstrukcji dokumentu strategicznego, występujących w nim pojęć oraz świadomości co do ich roli i zadań w procesie zarządzania strategicznego. Osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych celów miały problemy z określeniem mierników realizacji swoich celów, a także odniesieniem bieżącej pracy do strategii (perspektywy strategicznej). Z punktu widzenia organizacji powodowało to trudności z określeniem poziomu zaawansowania prac nad wdrażaniem strategii. Do tego dochodziły obawy pracowników przed zmianami. Patrząc z perspektywy czasu, można stwierdzić, że istotnym czynnikiem sukcesu we wdrażaniu strategii jest upowszechnienie wśród pracowników wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego.

⁶ Zarządzenie nr 46/2007 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 15 grudnia 2007 dotyczące powołania Pracowni Strategii i Rozwoju.

Strategia obejmuje różne aspekty działalności instytucji. W związku z tym trudno jest precyzyjnie określić koszty jej wdrażania i wyodrębnić je z ogólnego budżetu instytucji. Można jednak wskazać na kategorie kosztów bezpośrednio związane z wdrażaniem strategii, takie jak: koszty realizacji poszczególnych celów, koszty usług doradczych (w tym opracowania strategii), koszty funkcjonowania Pracowni Strategii i Rozwoju, koszty organizacji konwentów strategicznych.

Innowacje organizacyjne w MHK

Zgodnie z definicją zawartą w Podręczniku Oslo [2008: 48]

Innowacja (*innovation*) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem. (...) minimalnym wymogiem zaistnienia innowacji jest, aby produkt, proces, metoda marketingowa lub metoda organizacyjna były nowe (lub znacząco udoskonalone) dla firmy. (...) Wspólną cechą innowacji jest fakt, że zostały one wdrożone. Nowy lub udoskonalony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody marketingowe lub metody organizacyjne zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności firmy. [...] Wyróżnia się cztery typy innowacji: innowacje w obrębie produktów, innowacje w obrębie procesów, innowacje marketingowe oraz innowacje organizacyjne [Podręcznik Oslo 2008: 48 i nast.].

Innowacje wdrożone w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa miały charakter organizacyjny.

Innowacja organizacyjna (*organisational innovation*) to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008: 53]. (...) Wyróżnikiem innowacji organizacyjnej w zestawieniu z innymi zmianami organizacyjnymi w firmie jest zastosowanie takiej metody organizacyjnej (w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy czy w stosunkach z otoczeniem), która nie była dotychczas stosowana w danej firmie i która wynika ze strategicznych decyzji podjętych przez jej kierownictwo. [...] Zmiany organizacyjne wdrożone w odpowiedzi na nową strategię zarządzania stanowią innowację, jeśli jest to pierwsze wdrożenie nowej metody organizacyjnej w zakresie zasad działania, organizacji miejsca pracy czy stosunków z otoczeniem [Podręcznik Oslo 2008: 54, 55]

Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Stworzenie strategii i przyjęcie do realizacji określonych celów wiązało się z podjęciem szeregu nowych zadań i inicjatyw, w tym o charakterze innowacyjnym. Do takich można zaliczyć wprowadzenie budżetu zadaniowego, określonego jako cel strategiczny⁷ w perspektywie finansowej. Przejście od trady-

⁷ Cel 4.1.1. Rozwijanie i coraz szersze upowszechnianie planowania budżetowego działalności Muzeum i wszystkich jednostek organizacyjnych. Źródło: Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014.

cyjnego układu kosztów rodzajowych do ich podziału według realizowanych zadań pozwoliło na poprawę bieżącego zarządzania finansami organizacji. Jednak w pierwszych latach jego wprowadzenia występowały problemy – głównie z takim podziałem działalności instytucji na zestaw zadań, aby wszystkie występujące kategorie kosztów znalazły swoje odzwierciedlenie w przyjętym podziale zadań. Z czasem został opracowany optymalny katalog zadań oraz procedury określające sposób postępowania przy wydatkowaniu budżetu. Wprowadzenie budżetu zadaniowego wiązało się również z koniecznością wdrożenia systemu informatycznego wspierającego wewnętrzny obieg dokumentów finansowych oraz działającego zgodnie z przyjętymi procedurami i wymogami przepisów z zakresu finansów publicznych. Obecnie system ten jest rozbudowywany o kolejne moduły usprawniające pracę, m.in. elektroniczny obieg umów, kalendarz spotkań.

W obszarze zarządzania zasobami ludzkimi innowacyjnym rozwiązaniem w skali instytucji było stworzenie nowoczesnego działu spraw pracowniczych⁸. Realizacja tego celu⁹ polegała na zintegrowaniu zadań dotychczas należących do kompetencji dwóch komórek organizacyjnych – Działu Kadr i Działu Księgowości (płace) – oraz poszerzeniu zadań nowo utworzonej komórki organizacyjnej o zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, takie jak:

- analiza zasobów ludzkich Muzeum,
- planowanie zasobów ludzkich zintegrowanych z polityką i strategią Muzeum,
- rekrutacja personelu,
- rozwój i szkolenie personelu,
- realizacja programów planowania karier zawodowych,
- opracowanie systemu oceniania wynagradzania i awansowania pracowników,
- kształtowanie warunków i stosunków pracy, w tym negocjowanie układów zbiorowych oraz indywidualnych umów o pracę i rozwiązywanie konfliktów,
- *controlling* personalny,
- współpraca ze związkami zawodowymi.

Istotną zmianą w funkcjonowaniu Muzeum, wynikającą z przyjętego celu strategicznego, było wprowadzenie zarządzania projektowego¹⁰. Jego wdrożenie poprzedzone było zorganizowaniem szkoleń dla pracowników z zakresu zarzą-

⁸ Zarządzeniem nr 10/2008 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 24 stycznia 2008 została powołana Sekcja ds. Personalnych realizująca zadania związane z zarządzaniem personelem.

⁹ Cel 1.1.7. Organizacja nowoczesnego działu spraw pracowniczych, zapewniającego realizację strategicznych zadań w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Źródło: Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014.

¹⁰ Cel 1.1.2. Wprowadzenie zarządzania projektowego. Źródło: Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014. Zgodnie z przyjętymi miernikami za moment wdrożenia celu można uznać rok 2009, kiedy to wprowadzono procedury: planowania i realizacji wystaw, imprez oraz inwestycji.

dzania projektami oraz przeprowadzeniem analizy dotychczasowego sposobu realizacji przedsięwzięć w Muzeum. Następnie zidentyfikowano planowane do realizacji w najbliższym czasie projekty – wystawy oraz wydarzenia muzealne, wyznaczono osoby odpowiedzialne za ich realizację i powołano zespoły projektowe. Mając na uwadze specyfikę realizowanych w Muzeum przedsięwzięć, przyjęto następujący zestaw dokumentów opisujący projekt wystawienniczy:

- karta wystawy – zawierająca podstawowe informacje o wystawie,
- scenariusz wystawy,
- kosztorys,
- struktura podziału pracy w projekcie oraz harmonogram kamieni milowych,
- harmonogram realizacji wystawy,
- zestawienie środków promocji,
- opis wydawnictw towarzyszących,
- specyfika zasobów sprzętowych.

Ponadto dla potrzeb opisanego etapu realizacji projektu opracowane zostały:

- wzór raportu okresowego,
- formularz zgłoszenia zmiany,
- wzór raportu końcowego,
- opis zadań i uprawnień kierownika projektu,
- opis zadań i uprawnień kuratora wystawy.

Ostatnim etapem realizacji celu wprowadzenia zarządzania projektowego było opracowanie procedur planowania i realizacji projektów. W procedurach tych określono zadania osób i komórek organizacyjnych zaangażowanych w proces tworzenia projektów, terminy opracowywania określonych dokumentów oraz zasady monitorowania i raportowania. Nowe podejście do realizowanych przedsięwzięć oraz wykorzystanie rozwiązań z zakresu zarządzania projektami pozwoliło na sprawniejszą i efektywniejszą ich realizację. Dzięki temu możliwe było przygotowanie tak dużych i skomplikowanych przedsięwzięć jak wystawa stała „Kraków – czas okupacji 1939–1945” w oddziale Fabryka Emalia Oskara Schindlera czy „Krakowianie wobec terroru 1939–1945–1956” w oddziale Ulica Pomorska.

Podsumowując, można stwierdzić, że – pomimo barier – wprowadzenie strategii było znaczącym czynnikiem rozwoju Muzeum. Realizacja celów: wprowadzenie zarządzania projektami czy wprowadzenie budżetu zadaniowego, przyczyniła się do poprawy sprawności organizacyjnej Muzeum oraz zwiększenia efektywności realizowanych przedsięwzięć. Strategia stanowi również narzędzie wsparcia Dyrekcji w bieżącym zarządzaniu organizacją. Rezultatem zmian jest również poprawa wizerunku Muzeum, które jest obecnie postrzegane jako sprawnie zarządzana publiczna instytucja kultury. Upowszechnienie zapisów strategii poprzez jej udostępnienie w Biuletynie Informacji Publicznej spotkało się z zainteresowaniem odbiorców, czego dowodem są liczne prace dyplomowe studentów kierunków związanych z kulturą, odnoszące się do Strategii MHK.

Literatura

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*.

Wydanie trzecie, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.

Dokumenty wewnętrzne Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

Strategia Muzeum Historycznego Miasta Krakowa na lata 2006–2014. Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2006.

Zarządzenie nr 46/2007 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 15 grudnia 2007 dotyczące powołania Pracowni Strategii i Rozwoju.

Zarządzenie nr 10/2008 Dyrektora Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z dnia 24 stycznia 2008 o powołaniu Sekcji ds. Personalnych, realizującej zadania związane z zarządzaniem personelem.



mgr Anna Świętochowska

INNOWACJE W INSTYTUCJI KULTURY NA PRZYKŁADZIE TEATRU BAJ W WARSZAWIE

Streszczenie

Niniejszy artykuł jest studium indywidualnego przypadku – publicznej instytucji kultury, która po wielu latach stagnacji podjęła próbę zmierzenia się z wyzwaniem udziału w dużym międzynarodowym projekcie. Celem badania było zdefiniowanie powodów wzięcia udziału w projekcie, problemów powstałych podczas jego wdrażania oraz skutków dla instytucji, spowodowanych wprowadzeniem tejże innowacji.

Słowa kluczowe: innowacja, publiczna instytucja kultury, zarządzanie, przywództwo, projekt

Summary

Innovation in a cultural institution — a case study of the Baj Theatre in Warsaw

This article is the case study of a public cultural institution, which after years of stagnation made an attempt to accept a challenge of participating in a considerable international project. The goal of the research was to define reasons for taking this decision, problems which occurred during introducing the project and consequences for the institution after the implementation of this innovation.

Keywords: innovation, public cultural institution, management, leadership, project

Wprowadzenie

Z raportu o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury sporządzonego w związku z Kongresem Kultury Polskiej (Kraków, 2009) wynika, że polski system finansowania i zarządzania kulturą wymaga reform. W wyniku przeprowadzonych analiz stwierdzono cały szereg nieracjonalnych i przypadkowych rozwiązań, niesprzyjających rozwojowi sektora kultury [Raporty o stanie kultury, 2008).

Wykazano, że zmiany systemowe po okresie transformacji ustrojowej (takie jak: wprowadzenie, zwłaszcza w sektorze subsydiowanej działalności kulturalnej, mechanizmów sprzyjających racjonalnemu, efektywnemu i uczciwemu

gospodarowaniu środkami publicznymi, dokonanie zmian zakresu kompetencji administracji publicznej w odniesieniu do organizacji i finansowania kultury, wprowadzenie nowych rozwiązań w zakresie finansowania, organizacji i zarządzania, zwiększenie autonomii instytucji kultury, partycypacja podmiotów prywatnych, tworzenie ram prawnych dla mecenatu itp.) były niekonsekwentne i chaotyczne, a polityka kulturalna ostatnich dwudziestu lat była zasadniczo pasywna. W wyniku tego kultura meandrycznie dostosowuje się do zmian zachodzących w państwie, gospodarce i społeczeństwie. Nie wyprzedza tych zmian i ich nie kreuje, przeciwnie – wlecze się za nimi.

W Polsce, podobnie jak w całej Europie, kultura jest w chwili obecnej domeną zdecydowanie publiczną (w przeciwieństwie do Stanów Zjednoczonych, gdzie dominuje mecenat prywatny). Zdecydowana większość instytucji kultury jest prowadzona i finansowana przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego bądź przez jednostki samorządu terytorialnego [NSRK, 2004]. Z opracowania Urzędu Statystycznego w Krakowie [US, 2010] dotyczącego sfer działalności organizacji pożytku publicznego wynika, że 11% organizacji *non profit* (czyli 7,8 tys. organizacji) wskazuje kulturę i sztukę jako główne pole swojej działalności. Stanowi to trzeci, pod względem wielkości, obszar ich działania. Głównym źródłem utrzymania tego typu organizacji są składki członkowskie, źródła samorządowe, darowizny od osób prywatnych oraz firm [Herbst, 2005].

Funkcjonowanie artystów, a także podmiotów zajmujących się kulturą artystyczną, jest od zarania dziejów swego rodzaju balansowaniem pomiędzy oczekiwaniami mecenasów a dążeniem artystów do swobody wyrazu artystycznego. Wspieranie działań artystycznych z obszaru tzw. kultury wysokiej, będące zazwyczaj domeną elit, to zjawisko względnie trwałe – w każdej epoce znalazł się ktoś, kto miał środki i powody ku temu, aby oddziaływać na to, co się dzieje w sztuce [Dmitruk, 1999], bądź też, zgodnie z teorią kapitału kulturowego Pierre Bourdieu [Ihlen, 2005: 494; Ostrower, 1998: 45], finansował kulturę wysoką właśnie po to, aby do tychże elit móc przynależeć.

Sztukę finansowano z różnych powodów, m.in.: dla umocnienia wizerunku i pozycji jednostki bądź instytucji (np. kościoła), z czystego snobizmu i ulegania panującym modom, z poczucia estetyki i odpowiedzialności za rozwój intelektualny szerszej społeczności, czy wreszcie szerzenia ideologii i traktowania sztuki jako narzędzia służącego zabiegom politycznym [Dąb-Kalinowska, 1984; Rottenberg, 2005: 37]. Różne były nie tylko proporcje pomiędzy finansowaniem publicznym i prywatnym, zmieniał się też na przestrzeni wieków poziom wzajemnych zależności artysty i mecenas. Relacje te kształtowały się wraz z przemianami struktur społecznych, w tym również ze zmianą statusu artysty, który z upływem lat stawał się jednostką coraz mniej anonimową i coraz bardziej wyemancypowaną. Próba dokonania typologii tych zależności wydaje się bezcelowa, gdyż zazwyczaj były to relacje bardzo indywidualne, oparte na wzajemnych oczekiwaniach, będące poniekąd wypadkową kompetencji i zasobów artystów oraz mecenasów i panującej sytuacji społeczno-politycznej.

Wraz z akcesją Polski do Unii Europejskiej pojawiły się nowe źródła finansowania, pochodzące z programów wspólnotowych (m.in. „Kultura 2007–2013”,

„Lifelong Learning Programme”, „Młodzież w działaniu 2007–2013”) oraz funduszy strukturalnych przeznaczonych na rozwój infrastruktury („Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego”, „Europejski Fundusz Społeczny”, „Fundusz Spójności”). Warto również wspomnieć o możliwości realizacji projektów w ramach inicjatyw wspólnotowych (szczególnie Interreg) – tj. projektów współpracy regionalnej, transgranicznej, transnarodowej oraz funduszy pochodzących z krajów Europejskiego Obszaru Gospodarczego.

Chęć aplikowania o środki europejskie wymusza jednak inny sposób organizowania działalności artystycznej. W przeciwieństwie do funduszy płynących ze źródeł ministerialnych bądź samorządowych, które są głównie dotacjami podmiotowymi, możliwość dofinansowania ze środków wspólnotowych wiąże się z dotacją celową na przygotowanie konkretnego projektu. Każdy z funduszy ma ściśle określone warunki przydzielania dotacji, jednak zazwyczaj są to projekty wspierające międzynarodową współpracę i wymianę artystyczną.

Potrzeba stymulowania rozwoju pozainstytucjonalnej działalności artystycznej oraz pobudzania partnerstwa publiczno-prywatnego spowodowała również wprowadzenie zarówno przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jak i poszczególne jednostki samorządu terytorialnego programów operacyjnych, w ramach których możliwe jest uzyskanie wsparcia finansowego na realizację konkretnego projektu artystycznego bądź inwestycyjnego.

Publiczne instytucje kultury, finansowane ze środków samorządowych lub środków pochodzących bezpośrednio z budżetu państwa, nie są zobligowane do starania się o fundusze zewnętrzne. W zasadzie dotacja podmiotowa powinna zapewniać im bieżące funkcjonowanie. Wiele z nich nie podejmuje dodatkowych wyzwań, jednak część z nich sięga po dodatkowe środki.

Projekt badawczy

Celem pracy było zbadanie instytucji, która po wielu latach stagnacji podjęła wyzwanie pozyskania dodatkowych środków finansowych na realizację projektu. Analizie poddany został proces dostosowania się instytucji do nowych wymagań: motywy udziału w projekcie, problemy w jego wdrażaniu i wreszcie konsekwencje. Badanie zostało przeprowadzone metodą pogłębionego wywiadu jako studium indywidualnego przypadku – Teatru Baj, który jest instytucją podlegającą jednostce samorządu terytorialnego, funkcjonującą do tej pory dzięki dotacjom podmiotowym. Teatr ten podjął się w roku ubiegłym realizacji projektu „Dziecko – teatr – świat. Ponad barierami” we współpracy z norweskimi partnerami: Grusomhetens Teater oraz Oslo Teatersenter. Projekt otrzymał dofinansowanie z Funduszu Wymiany Kulturalnej Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

W badaniu próbowano odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

- Z jakich powodów podjęto decyzję o udziale w projekcie (kto zainicjował projekt i kto podjął decyzję o jego realizacji, czy pierwotnie powstał za-

- myśl artystyczny i w ramach poszukiwań środków na realizację wzięto udział w projekcie, czy też na odwrót);
- Dlaczego aplikowano właśnie o środki z Europejskiego Obszaru Gospodarczego (EOG), czy instytucja miała już doświadczenia w aplikowaniu o środki i w realizacji projektów;
 - Z jakimi trudnościami wiązał się proces pozyskiwania i wykorzystania funduszy (przy samym konstruowaniu projektu, przy realizacji i podsumowaniu) jakich zmian organizacyjnych wymagał w instytucji, jakie było nastawienie osób bezpośrednio zaangażowanych w projekt oraz pozostałych pracowników instytucji, jaki był stosunek i zainteresowanie organu prowadzącego – w tym przypadku Miasta Stołecznego Warszawy;
 - Jakie konsekwencje artystyczne i organizacyjne miała realizacja projektu (czy i w jakim stopniu źródło finansowania wpłynęło na końcowy rezultat artystyczny, czy realizacja projektu wprowadziła trwałe zmiany w funkcjonowaniu instytucji, czy z punktu widzenia instytucji ważniejszy był efekt czy proces realizacji projektu, czy instytucja będzie w przyszłości aplikowała o środki z funduszy międzynarodowych).

Wyniki badań

Działalność teatru Baj była finansowana wyłącznie z budżetu miasta Warszawy i opierała się na określonej rocznej dotacji podmiotowej, na której wysokość nie miały wpływu ani liczba, ani jakość wystawianych spektakli i przygotowywanych premier. Przez ostatnie 35 lat teatr był zarządzany przez jednego dyrektora i wystawiał dwie premiery rocznie (jedna z nich często była wznowieniem spektaklu wystawianego przed laty). Miał status teatru związanego ściśle z jedną z dzielnic Warszawy i nie był znany szerszej publiczności.

Nowa Dyrektor, która objęła swoje obowiązki w 2008 roku, uznała dotychczasową działalność teatru za niewystarczającą. Jednak nie mogąc uzyskać wsparcia od organu prowadzącego, który nawet zmniejszył dotację, zaczęła poszukiwać innych źródeł finansowania. Niezależnie od tego – jako reżyser – zainteresowała się książkami *Lato Garmanna* i *Ulica Garmanna* autorstwa współczesnego norweskiego grafika i pisarza Stiana Hole, wydanyymi w języku polskim w ramach promocji literatury norweskiej w 2008 i 2009 r. ze środków finansowych pochodzących z funduszy Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Był to pretekst ku temu, aby przyrzeć się możliwościom realizacji spektaklu z tychże funduszy.

Darczyńcami funduszy EOG są 3 kraje EFTA: Norwegia, Islandia i Liechtenstein. Pomoc jest udzielana w ramach dwóch instrumentów finansowych: Norweskiego Mechanizmu Finansowego i Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Oba Mechanizmy są objęte jednolitymi zasadami i procedurami oraz podlegają jednemu systemowi zarządzania i wdrażania w Polsce. Ich głównymi celami jest realizacja przedsięwzięć prorozwojowych przyczyniających się do zmniejszania różnic ekonomicznych i społecznych

w obrębie EOG oraz realizacja przedsięwzięć służących zacieśnieniu współpracy bilateralnej pomiędzy Polską a państwami darczyńcami.

Decyzję o udziale w projekcie Dyrektor podjęła samodzielnie, bez konsultacji z organem prowadzącym i zespołem. Zapytana o główne powody tej decyzji wymieniła dwa:

- artystyczną potrzebę realizacji spektaklu we współpracy z artystami z Norwegii;
- potrzebę sprawdzenia, jak sobie – jako instytucja – poradzą z udziałem w tak dużym międzynarodowym projekcie; czy zespół jest wystarczający, czy będzie skłonny do współpracy etc.

Pani Dyrektor stwierdziła, że już czytając tekst norweskiego autora, nie wyobrażała sobie, by jako reżyser była w stanie oddać klimat tych książek bez współpracy z artystami norweskimi. Zwróciła uwagę na niezwykle istotną rolę aspektu międzykulturowego. Uznała różnice kulturowe między Polską a Norwegią za jeden z najistotniejszych walorów spektaklu. Pod względem artystycznym i estetycznym interesowało ją „spotkanie z Norwegią”.

Realizacja dużego projektu międzynarodowego, finansowanego ze źródeł zewnętrznych, była nowym doświadczeniem zarówno dla Teatru jako instytucji, jak również dla samej Dyrektor. Wcześniej współpracowała ona jako konsultant artystyczny projektów realizowanych przez Stowarzyszenie Promocji Kultury Polskiej im. Franciszka Ryxa oraz wielokrotnie współpracowała z artystami zagranicznymi (m.in. z Litwy, Słowacji, Meksyku) jako reżyser teatralny.

W związku z brakiem doświadczenia i odpowiednich struktur w samej organizacji do sporządzenia projektu oraz jego finansowej i organizacyjnej koordynacji został zatrudniony w ramach zlecenia zewnętrzny specjalista. Nie było żadnych większych problemów na etapie przygotowywania projektu i jego realizacji. Co ciekawe, nie było też żadnych kłopotów we współpracy z zespołem Teatru – zarówno wśród administracji, jak i zespołu artystycznego. Dyrektor stwierdziła, że nastawienie do udziału w projekcie było bardzo pozytywne, zespół był spragniony zmian i skłonny do poświęceń, bez względu na wiek pracowników. Przy realizacji projektu panował bardzo dobry klimat. To zaangażowanie wynikało zdaniem pani Dyrektor z dwóch czynników: z gratyfikacji finansowej i udziału w nowym wyzwaniu po wielu latach stagnacji.

Największym problemem był brak kompetencji koordynatora z ramienia Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, które jest jednostką zarządzającą funduszem. Była to osoba, która nie miała nic wspólnego z teatrem i nie uczestniczyła w żaden sposób w bezpośredniej realizacji projektu (np. nie obejrzała spektaklu ani na premierze, ani na którymś z kolejnych przedstawień, ani też na załączonych materiałach DVD, nigdy się też nie pojawiła na próbach, co skutkowało między innymi tym, że Teatr musiał udowadniać konieczność zakupu niektórych elementów scenografii, gdyż traktowane to było jako nadużycie). Partnerzy norwescy (jeden z nich utrzymuje się wyłącznie z realizacji projektów) nie rozumieli procedur narzuconych przez MKiDN – były dla nich bezcelowe i utrudniające pracę.

Najważniejszymi zewnętrznymi konsekwencjami, jakie wynikły z realizacji projektu, były zmiana wizerunku Teatru i jego promocja wśród szerszej publiczności – wynikało to w dużej mierze z możliwości przeznaczenia sporych nakładów finansowych na kampanię reklamową. Teatr jako instytucję realizującą duży, międzynarodowy projekt zaczęto traktować znacznie poważniej. Przełamany został ponadto stereotyp, że jest to placówka działająca wyłącznie na rzecz lokalnej społeczności jednej dzielnicy Warszawy. Projekt został uznany za najważniejsze wydarzenie przez portal *qlturka.pl*, a spektakl, który powstał w jego wyniku, jest zapraszany na festiwale, co jest z jednej strony formą promocji, z drugiej zaś doskonałą platformą wymiany doświadczeń. Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego zaproponował realizację kolejnego projektu, a Ministerstwo Rozwoju Regionalnego sfinansowało audycję na temat zrealizowanego projektu w III programie Polskiego Radia.

Poza tym Dyrektor otrzymała obietnicę zwiększenia dofinansowania od organu prowadzącego – Miasta Stołecznego Warszawy, które umożliwi realizację trzech, a nie jak do tej pory dwóch, premier w sezonie. Projekt był też przełomem w myśleniu teatru jako instytucji – zmieniło się jego postrzeganie od wewnątrz, choć pod względem organizacyjnym nie nastąpiły żadne zmiany (po zakończeniu projektu wszystko wróciło do normy).

Niestety pojawiły się trudności w normalnej eksploatacji przedstawienia, powstałego w wyniku realizacji projektu. Zamiarem Dyrektor było umieszczenie go w repertuarze Teatru nie tylko ze względu na jego wartość artystyczną i wymiar międzykulturowy, ale też zamiar osiągania z tego tytułu profitów. Koordynator z ramienia MKiDN stwierdził jednak, że produkt powstały w wyniku realizacji takiego projektu – w tym przypadku spektakl teatralny – nie może być grany w teatrze i nie może być normalnie sprzedawany, gdyż jest niepisane prawo o istnieniu pięcioletniego okresu ochronnego, podczas którego teatr musi oddać całą nadwyżkę wypracowaną w wyniku normalnej eksploatacji przedstawienia. W związku z tym, że Dyrektor Teatru nie znalazła zapisów potwierdzających takie praktyki ani w umowie, ani w dokumentach dotyczących funduszy EOG, ani też w polskim prawie, zmuszona została wystąpić z pisemną prośbą o uzasadnienie prawne tej sytuacji. W odpowiedzi uzyskała informację, że fundusz wymiany kulturalnej (jako jednostka zarządzająca funduszami EOG z ramienia MKiDN) nie reguluje kwestii związanych z wykorzystaniem niematerialnych rezultatów dotychczasowych projektów, w związku z powyższym w wyżej wymienionym zakresie należy stosować powszechnie obowiązujące przepisy prawa. W chwili obecnej Teatr wystąpił do kancelarii prawnych o interpretację przepisów i od tego uzależnia dalszą ewentualną eksploatację spektaklu.

Podsumowując projekt, Dyrektor oceniła, że ważniejszy był sam proces jego realizacji, a zwłaszcza zmiany w świadomości pracowników, niż efekt końcowy. W wyniku doświadczeń związanych z projektem sami aktorzy wystąpili z prośbą o regularne warsztaty z autorytetami w dziedzinie teatru, które pomogą im poszerzyć własne umiejętności aktorskie. Jako istotną wartość realizacji projektu Dyrektor wskazała również modyfikację wizerunku Teatru, podkreślając, że istotność tej zmiany wynikała z decyzją o wysokości środków przeznaczo-

nych na promocję. Zwróciła też uwagę na wartość dodaną projektu wynikającą z jego złożoności. Dyrektor była bardzo zadowolona z realizacji, także jako reżyser. Podkreśliła, że spektakl został przyjęty bardzo dobrze zarówno przez krytyków, jak i publiczność. Ze szczególnym uznaniem spotkała się strona wizualna spektaklu (zwłaszcza animacje komputerowe).

Teatr będzie w dalszym ciągu aplikował o środki z funduszy międzynarodowych przeznaczonych na realizację projektów – już podejmuje takie działania, lecz nie zmienia niczego w strukturze organizacyjnej. Podobnie jak w przypadku projektu polsko-norweskiego do koordynacji i realizacji nowego projektu zostanie zatrudniony specjalista.

Dyrektor ma również w planach poszerzenie działalności teatru o aspekt warsztatowo-edukacyjny.

Wnioski

Realizacja projektu „Dziecko – teatr – świat. Ponad barierami” we współpracy z norweskimi partnerami: Grusomhetens Teater oraz Oslo Teatersenter, dofinansowanego przez Fundusz Wymiany Kulturalnej Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego oraz Norweski Mechanizm Finansowy była zupełnie nowym wyzwaniem dla Teatru Baj. Jest wielce prawdopodobne, że gdyby nie zmiana na stanowisku dyrektora, Teatr zadowoląby się, podobnie jak przez ostatnie 35 lat, dwiema premierami rocznie i statusem instytucji lokalnej, związanej z jedną dzielnicą. Z drugiej strony dotacja podmiotowa zapewniała Teatrowi przetrwanie i nie był on zmuszony do starania się o dodatkowe fundusze. W zasadzie gdyby nie artystyczne ambicje nowej Dyrektorki, nic nie musiałoby się zmieniać. Wydaje się, że pragnienie Dyrektorki Teatru, a tym samym reżysera realizacji artystycznej na wysokim poziomie odegrało równie ważną rolę, co potrzeba rozwoju kapitału ludzkiego w instytucji. Dyrektorka pytana o powody udziału w projekcie wymieniła chęć współpracy z artystami norweskimi i potrzebę sprawdzenia, jak zespół poradzi sobie z nowym wyzwaniem. Warto zauważyć, że były to motywy nadrzędne, a zmiana wizerunku teatru była niejako produktem ubocznym. Priorytetem była realizacja projektu na wysokim poziomie artystycznym i inwestycja w kapitał ludzki organizacji, a nie traktowanie udziału w projekcie jako możliwości zmiany wizerunku Teatru.

Ważnym aspektem był również poziom zaangażowania zespołu i jego zaufania do Dyrektorki. W związku z projektem uczestniczącym w nim pracownikom zmniejszono wymiar czasu pracy na rzecz instytucji kosztem umów-zlecenia prac nad projektem. Nie spotkało się to z żadnym oporem pracowników, co świadczy o sporym zaufaniu do Dyrektorki i jego zapewnieniu, że po zakończeniu prac sposób zatrudnienia zostanie przywrócony do pierwotnego stanu.

Proces realizacji projektu w zasadzie nie wprowadził żadnych zmian organizacyjnych w instytucji. Zmienił się jej wizerunek, zmieniła się motywacja pracowników, jednak nie ma żadnej gwarancji, że Teatr w dalszym ciągu będzie

podążał nowo przetartymi szlakami. Innowacja, jaką był udział w projekcie, nie została zakorzeniona w samej instytucji, lecz w jej pracownikach, a jej kontynuowanie zależy wyłącznie od lidera – dyrektora bądź reżysera.

Trzeba niestety wyciągnąć również smutny wniosek, że Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, które narzeka na nieudolność instytucji kultury, w niektórych przypadkach samo bardzo aktywnie przyczynia się do zniechęcania tychże podmiotów do innowacyjnych działań (m.in. realizacji międzynarodowych projektów). Zapewne nie należy tego uogólniać, jednak często powtarzane w tym przypadku „żale” z powodu braku kompetencji, swego rodzaju eksperymentowania na beneficjentach i wręcz utrudniania pracy świadczą o całkowitej utracie autorytetu i zaufania do MKiDN. Trudno też oprzeć się wrażeniu, że ciągle pokutuje sposób myślenia o kulturze wysokiej jako z założenia niekomercyjnej oraz, że ujmą jest, jeśli jest ona traktowana jako działalność prowadzona dla zysku.

Dopóki nie jest znana dokładna interpretacja przepisów dotyczących możliwości eksploatacji spektaklu, wyciąganie jakichkolwiek wniosków byłoby pochopne. Jednak faktem jest, iż koordynator projektu z ramienia MKiDN nie znając podstaw prawnych, z założenia był przekonany, że Teatr nie może zarabiać na eksploatacji spektaklu.

Podsumowanie

W jednej z recenzji dotyczącej spektaklu napisano:

Na koniec refleksja nie do końca ze spektaklem związana, ale napawająca optymizmem. To, że Teatr Baj się zmienia, można było dostrzec już przy okazji poprzedniej premiery („Zaczarowane wycinanki”), jednak „Świat Garmanna” i cały projekt polsko-norweski to zmiana radykalna, krok milowy w kierunku teatru nowoczesnego, otwartego na dialog z widzem, ale też na niekonwencjonalne rozwiązania i eksperymenty. Z całych sił kibicując dyrekcji i zespołowi, by wykorzystali tę wznoszącą falę i daleko na niej zapłynęli, a sobie i najmłodszym widzom tego życząc [Świerżewska, 2010].

Idąc za Robertem Hewisonem [Hewison, 2006: 17], który stwierdza, że korzyści z charyzmatycznego przywództwa są ograniczone, jeśli instytucja pozostaje bez zmian, pozostaje wierzyć, że żadne względy polityczne nie spowodują nieuzasadnionych zmian na stanowisku dyrektora teatru, a Pani Ewie Piotrowskiej wystarczy sił i zapału, aby dalej realizować projekty o wysokiej randze artystycznej, które dostarczą satysfakcji nie tylko widzom, ale też dadzą szansę rozwoju zespołowi. Z drugiej strony, nie można się oprzeć wrażeniu, że sztukę jednak tworzą ludzie, a nie instytucje, i to od nich zależy sukces przedsięwzięcia, a zadaniem instytucji powinno być wspieranie artystycznych dążeń, a nie utrudnianie jakkolwiek doskonałymi procedurami i systemami działania.

Dzisiejsza rzeczywistość jest zdominowana przez dwa hasła przewodnie – innowację i kreatywność. Przeciętny wiek życia przedsiębiorstwa czy organizacji komercyjnej jest prawdopodobnie krótszy niż połowa życia ludzkiego [Senge,

2000: 20]. W przypadku takich podmiotów, podlegających prawom wolnego rynku, elastyczność, kreatywność i zdolność do szybkiego wprowadzania innowacji jest warunkiem ich przetrwania. W przypadku instytucji kultury nie jest już tak oczywiste. Utożsamiane są one często wyłącznie z ochroną dziedzictwa i działają monolitycznie od dziesięcioleci, niejednokrotnie na podstawie statutów sformułowanych przy ich założeniu [Asworth, 2006: 30]. Ten zakorzeniony konserwatyzm (skądinąd cenny), brak jednoznacznych miar oceny wartości i skuteczności działania oraz uzależnienie od środków publicznych, dysponowanych przez nie zawsze kompetentnych, a często uwikłanych politycznie, decydentów sprawiają, że sam pomysł wprowadzenia innowacji w instytucji kultury często jest wynikiem nie tyle podejmowania racjonalnych decyzji, ile po prostu dziełem przypadku – pomysłu lidera (np. dyrektora czy reżysera), interesującego spotkania na płaszczyźnie artystycznej, polityki mecenasów czy wreszcie decyzji być może zupełnie przypadkowego urzędnika.

Literatura

- Asworth G.J. (2007), *Heritage in Fragments: A Fragmented Instrument for Fragmented Policies*, [w:] *Cultural Heritage in the 21st Century. Opportunities and Challenges*, International Cultural Centre, Kraków.
- Dąb-Kalinowska B. (1984), *Mecenat czy sterowanie sztuką*, [w:] *Mecenas. Kolekcjoner. Odbiorca*, Materiały Sesji Stowarzyszenia Historyków Sztuki, Katowice, listopad 1981, red. E. Karwowska, A. Marczak-Krupa, PWN, Warszawa.
- Dmitruk K.M. (1999), *Wokół teorii i historii mecenatu*, [w:] J. Kostecki (red.), *Z dziejów mecenatu kulturalnego w Polsce*, Fundacja Bankowa im. L. Kronenberga, Biblioteka Narodowa, Warszawa.
- Herbst J. *Raport z badania „Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2004”*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, marzec 2005 <http://www.ngo.pl/files/badania.ngo.pl> (dostęp: 20.09.2009).
- Hewison R. (2006) *What is the Point of Investing in Cultural Leadership, if Cultural Institutions Remain Unchanged?*, www.demos.co.uk (dostęp: 05.03.2011).
- Ihlen Ø. (2005), *The Power of Social Capital: Adapting Bourdieu to the Study of Public Relations*, Department of Media and Communication, University of Oslo, „Public Relations Review”, 31: 492–496.
- Materiały informacyjne Ministerstwa Rozwoju Regionalnego, <http://www.eog.gov.pl> (dostęp: 05.03.2011).
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013; Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf (dostęp: 20.09.2009).
- Ostrower F. (1998), *The Arts as Cultural Capital among Elites: Bordieu's Theory Reconsidered*, Department of Sociology, Harvard University, „Poetics”, 26: 43–53.
- Raporty o stanie kultury (2009), Wnioski i rekomendacje, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Rottenberg A. (2005), *Sztuka w Polsce 1945–2005*, Wydawnictwo Piotra Marciszuka STENTOR, Warszawa.

Senge P. (2000), *Classic Work: The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, [w:] Knowledge Management, Classic and Contemporary Works, Massachusetts Institute of Technology, <http://www.google.com/books?hl=pl&lr=&id=Ckb6GcUq31MC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Senge+P.+Classic+work:+The+Leader%E2%80%99s+New+Work&ots=dseuNzmAcn&sig=AqbwVZiX53vB-GLlf953rjW7YcQ#v=onepage&q&f=false> (dostęp: 19.03.2011).

Świerżewska E., *Obrazy i emocje, czyli bogactwo w prostej formie – recenzja spektaklu „Świat Garmanna”*, www.qlturka.pl/04.10 (dostęp: 19.03.2011).



„ZARZĄDZANIE PUBLICZNE”

Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Czasopismo ukazuje się cztery razy w roku.

Publikacja jest przeznaczona dla naukowców, menedżerów sektora publicznego oraz pracowników administracji i służb publicznych.

Zarządzanie publiczne jest dynamicznym procesem, który – w obecnej dobie – wymaga nowych koncepcji teoretycznych i nowych instrumentów. Kierowanie organizacjami i instytucjami sektora publicznego i pozarządowego musi uwzględniać wyzwania związane z decentralizacją władzy, zmianą uprawnień administracji publicznej oraz rosnącymi oczekiwaniami społecznymi. Wypracowanie metod efektywnego zarządzania w poszczególnych sektorach życia publicznego, poprawa jakości oferowanych usług są przedmiotem refleksji zarówno teoretyków, jak i praktyków podkreślających potrzebę kreatywności i innowacyjności w tej dziedzinie. Zaangażowanie organizacji prywatnych i non-profit w sferę dotychczas zarezerwowaną dla podmiotów państwowych rozszerza problematykę badawczą na analizę modeli partnerstwa publiczno-prywatnego, kwestie polityki społecznej i zrównoważonego rozwoju.

Zakres tematyczny czasopisma obejmuje badania interdyscyplinarne w zarządzaniu publicznym – aspekty ekonomiczne, prawne, socjologiczne, polityczne są brane pod uwagę w równym stopniu. Publikacje mogą mieć formę analizy przeprowadzonych badań empirycznych, teoretycznych rozważań autora, przemyśleń na temat funkcjonujących w nauce koncepcji i teorii. Redakcja jest zainteresowana również pozyskaniem tekstów stanowiących relacje z sympozjów i konferencji, ogłoszeń, listów do redakcji.

Adres redakcji:

Instytut Spraw Publicznych UJ,
30-348 Kraków, ul. prof. Stanisława Łojasiewicza 4
„Zarządzanie Publiczne”
Zeszyty Naukowe ISP UJ

Adres e-mail: joanna.l.kolodziejczyk@uj.edu.pl

Informacja o czasopiśmie „Zarządzanie Publiczne” jest również dostępna w wersji elektronicznej na stronach internetowych Instytutu Spraw Publicznych:
www.isp.uj.edu.pl

Rada naukowa

Grażyna Praweńska-Skrzypek (przewodnicząca)

Członkowie:

Horatiu Dragomirescu (Rumunia)
Barbara Iwankiewicz-Rak
Jan Jerschina
Witold Kieżun
Robert Kowalski (Wielka Brytania)
Oleksandr Kovriga (Ukraina)
Barbara Kożuch

Michał Kulesza
Juozas Lakis (Litwa)
Anna Lubecka
Renata Przygodzka
Jerzy Regulski
Krzysztof Skalski
Kazimierz Sowa
Łukasz Sułkowski
Kurt Thurmaier (Stany Zjednoczone)
Andrzej Wiatrak

Redakcja

Aleksander Noworól (redaktor naczelny)

Joanna Kołodziejczyk (sekretarz)

Redaktorzy tematyczni:

Roman Batko

Janusz Sasak

Ewa Bogacz-Wojtanowska

Roman Dorczak

Grzegorz Mazurkiewicz

Redaktor prowadzący – Agnieszka Stęplewska

Redaktor językowy – Małgorzata Szul

Redaktor statystyczny – Rafał Musiałik

Adres redakcji:

Instytut Spraw Publicznych UJ,

30-048 Kraków, ul. Łojasiewicza 4,

„Zarządzanie Publiczne”, Zeszyty Naukowe ISP UJ

„Zarządzanie Publiczne”
Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych UJ

Imię i nazwisko osoby zamawiającej lub nazwa instytucji zamawiającej

.....
ulica, nr domu, kod pocztowy, miasto

.....
Data.....Podpis.....

Osoby, które zaprenumerują „Zarządzanie Publiczne”, otrzymują bezpłatny dostęp elektroniczny.

NOTA DO AUTORÓW

„Zarządzanie Publiczne” jest czasopismem naukowym wydawanym przez Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Pragniemy zachęcić do współpracy naukowców zainteresowanych pograniczem administracji, zarządzania, prawa, rozwoju regionalnego, urbanistyki, nauk społecznych.

Artykuły są oceniane przez dwóch recenzentów i zatwierdzane do druku przez redakcję. Publikacja nie może obejmować tekstu już wydanego albo przekazanego innemu wydawnictwu. Autor otrzymuje bezpłatnie jeden egzemplarz „Zarządzania Publicznego”. Rocznie będą publikowane cztery zeszyty dostępne zarówno w wersji książkowej, jak i na stronach internetowych Instytutu Spraw Publicznych: www.isp.uj.edu.pl.

Teksty stanowiące artykuły naukowe, recenzje, sprawozdania z konferencji, komunikaty powinny być przedłożone redakcji na adres sekretarza redakcji, Joanny Kołodziejczyk drogą elektroniczną (joanna.l.kolodziejczyk@uj.edu.pl) lub pocztą (Instytut Spraw Publicznych UJ, „Zarządzanie Publiczne”, Zeszyty Naukowe ISP UJ, 30-348 Kraków, ul. prof. Stanisława Łojasiewicza 4). Do tekstu należy dołączyć następujące dane osobowe: imię i nazwisko, tytuł/stopień naukowy, zajmowane stanowisko, miejsce pracy, adres pocztowy i elektroniczny, telefon kontaktowy oraz oświadczenie dotyczące praw autorskich i zgody na opublikowanie pracy. Przewidywana objętość artykułów: do 27 000 znaków, recenzji i sprawozdań: 9000 znaków. Artykuły naukowe powinny zawierać następujące, wyraźnie wyodrębnione części: wstęp przedstawiający określenie celu i opis stosowanych metod, stan badań na dany temat, wyniki uzyskane przez autora, ich analizę i dyskusję, uwagi końcowe.

Teksty należy przygotowywać za pomocą edytora tekstu Word, czcionką Times New Roman 12. Ilustracje i tabele (czcionka Times New Roman 8) należy zamieścić na oddzielnych stronach, w tekście wskazując miejsce, w którym mają być zamieszczone (powinny one być również dostępne w osobnym pliku graficznym).

Należy zachować następujący układ artykułu:

1. Strona tytułowa: tytuł naukowy, imię, nazwisko autora(ów), jego (ich) afiliacja.
2. Streszczenie w języku polskim (300 znaków).
3. Tytuł i streszczenie w języku angielskim (300 znaków).
4. Słowa kluczowe w języku polskim (maksymalnie pięć).
5. Słowa kluczowe w języku angielskim (maksymalnie pięć).
6. Przypisy merytoryczne należy ograniczyć do minimum i zamieścić u dołu strony, na której występują.
7. Odnosiniki do literatury należy umieszczać w tekście w postaci: [nazwisko autora/autorów cytowanej pracy, rok jej wydania i – w wypadku zamieszczenia dosłownego cytatu – numer cytowanej strony].
8. Bibliografia w porządku alfabetycznym (obejmująca wyłącznie cytowane pozycje): nazwisko i pierwsze litery imienia autora, rok wydania (w nawiasie), tytuł (kursywą), wydawnictwo, miejsce wydania, według modelu:

Wojciechowski W. (1997), *Samorząd terytorialny w warunkach gospodarki rynkowej*, PWN, Warszawa.

– w wypadku prac zbiorowych: nazwisko i pierwsze litery imienia autora, rok wydania (w nawiasie), tytuł (kursywą) [w:] autor, ew. redaktor, tytuł książki (kursywą), wydawnictwo, miejsce wydania, według modelu:

Korzeniowski K. (1991), *Psychospołeczne uwarunkowanie zachowań wyborczych*, [w:] K. Skarżyńska (red.), *Wybory i narodziny demokracji w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Scholar, Warszawa.

– w wypadku druku w czasopiśmie: nazwisko i pierwsze litery imienia autora, rok wydania (w nawiasie), tytuł (kursywą), tytuł czasopisma (w cudzysłowie), numer, numer porządkowy, według modelu:

Sicinski A. (1971), *O idei społeczeństwa obywatelskiego*, „Wiedza i Życie”, 6 (28).

– dokumenty programowe: tytuł (kursywą), rok wydania (w nawiasie), podmiot/instytucja opracowująca, miejsce wydania, według modelu:

Strategia Rozwoju Krakowa (2005), Urząd Miasta Krakowa – Wydział Strategii i Rozwoju Miasta, Kraków.

W wypadku dokumentów elektronicznych: nazwisko autora i inicjały imion, tytuł w formie występującej w źródle, typ nośnika – podany w nawiasie kwadratowym, np. [online], [CD-ROM], [dyskietka]; wydanie (wersja); wydawca; miejsce wydania; data wydania; data aktualizacji. Przy wykorzystaniu stron internetowych – podanie dokładnego adresu i daty dostępu.

Materiały przygotowane niezgodnie z powyższymi wskazówkami nie będą rozpatrywane.

Materiałów niezamówionych redakcja nie zwraca.





REDAKTOR PROWADZĄCY

Agnieszka Stęplewska

ADIUSTACJA JĘZYKOWO-STYLISTYCZNA

Małgorzata Szul

KOREKTA

Grzegorz Bogdał

SKŁAD I ŁAMANIE

Wojciech Wojewoda

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

Redakcja: ul. Michałowskiego 9/2, 31-126 Kraków

tel. 12-631-18-81, tel./fax 12-631-18-83



Kierowanie organizacjami działającymi na polu kultury wymaga poszukiwania specyficznych metod bądź specyficznej adaptacji znanych metod, które będą sprzyjać twórczej ekspresji, a jednocześnie umożliwiać zaspokajanie potrzeb kulturalnych obywateli, przy uwzględnieniu skromnych środków publicznych, jakie mogą być przekazane na te cele. Nie jest to łatwe w sytuacji szybkich i głębokich zmian postaw, wzorców zachowań, stylów życia i uczestnictwa w kulturze oraz ogromnej różnorodności i swoistej nadprodukcji ofert kulturalnych. Istniejące napięcie pomiędzy twórcami, organizatorami oraz odbiorcami usług i produktów kultury sprzyja poszukiwaniu innowacyjnych podejść oraz metod i technik zarządzania instytucjami sektora kultury – takich, które pozwoliłyby odpowiedzieć na potrzeby twórców i odbiorców przy uwzględnieniu możliwości i oczekiwań organizatorów. To właśnie problematyka związana z wdrażaniem innowacji w publicznych organizacjach kultury stanowi treść artykułów zamieszczonych w niniejszym zeszycie naukowym.

WYDAWNICTWO

UNIwersytetu
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

ISSN 1896-0200
ISBN 978-83-233-3389-0

