

2021 tom 22 nr 1

Zarzą dzenie w Kulturze

ISSN 1892-8201

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU JAGIELLOŃSKIEGO

Zarzą dzanie w Kulturze

„Zarządzanie w Kulturze”, 2021, 22, 1, red. Kamila Lewandowska, Paweł Płoski

„Culture Management”, 2021, 22, 1, eds. Kamila Lewandowska, Paweł Płoski

RADA NAUKOWA

Barbara Czarniawska, Yiannis Gabriel, Łukasz Gawęł, Tommy Jensen, Monika Kostera, Paweł Krzyworzeka, Emil Orzechowski, Johan Sandström, Łukasz Sułkowski

REDAKTOR NACZELNA

Małgorzata Ćwikła

ZASTĘPCA REDAKTOR NACZELNEJ

Marcin Laberschek

SEKRETARZ REDAKCJI *Patrycja Filarska*

PROMOCJA CZASOPISMA *Olga Kosińska*

CZŁONKOWIE ZESPOŁU REDAKCYJNEGO *Anna Góral, Marta Keil, Karolina Prykowska-Michalak, Waldemar Rapior, Lidia Varbanova*

ADRES REDAKCJI

Instytut Kultury UJ, ul. S. Łojasiewicza 4, 30–348 Kraków
www.kultura.uj.edu.pl

PROJEKT OKŁADKI

Agnieszka Ćwikła

Projekt dofinansowany przez Uniwersytet Jagielloński ze środków Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej, a także Instytutu Kultury.

© Copyright by Uniwersytet Jagielloński

Wydanie I, Kraków 2021

All rights reserved

Niniejsza publikacja stanowi utwór chroniony na podstawie ustawy o prawie autorskim i prawach pokrewnych. Prawami do tego utworu dysponuje Wydawca – Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Bez zgody Wydawcy niedopuszczalne jest kopiowanie, rozpowszechnianie lub inne korzystanie z niniejszej publikacji w całości bądź z jej fragmentów z wyjątkiem dozwolonego użytku osobistego, publicznego lub licencji otwartego dostępu udzielonych przez Wydawcę.

ISSN 1896-8201 ISSN 2084-3976 (wydanie elektroniczne)

Pierwotną wersją czasopisma „Zarządzanie w Kulturze” (ISSN 2084–3976) jest wersja online, publikowana kwartalnie w internecie na stronie: www.ejournals.eu.



WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl

Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego

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

tel. 12-663-23-80, fax 12-663-23-83

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

Kamila Lewandowska, Paweł Płoski, Wprowadzenie	VII
Wojciech Świdziński, Współprowadzenie instytucji przez Ministra Kultury i samorządy. „Dar niebios” czy ryzykowna gra?	1
Wioletta Turowska, Roman Kotapski, Rachunek kosztów instytucji kultury w świetle badań literaturowych	15
Piotr Firych, Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei „audience development”	27
Dominika Treit, Kamila Hyska, Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016–2019)	41
Magdalena Warejko, Od instytucji publicznej do organizacji pozarządowej. Zmiana w zarządzaniu zespołem artystycznym na przykładzie Chóru Polskiego Radia	69
Przemysław Kieliszewski, Przywództwo instytucji artystycznej w czasie pandemii na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu	83
Informacje o autorach i redaktorach naukowych czasopisma	99

Wprowadzenie

W 2021 roku instytucja kultury w Polsce będzie obchodzić trzydziestolecie. Dlatego też pierwszy zeszyt „Zarządzania w Kulturze” w 2021 roku poświęciliśmy zagadnieniom związanym właśnie z instytucjami kultury. To one dominują w pejzażu polskiej kultury. To na nich – niejako z urzędu – opiera się życie kulturalne w kraju. Zgodnie z prawem władze centralne i samorządowe organizują działalność kulturalną, tworząc instytucje kultury.

Ten numer układa się w różnorodną opowieść, składającą się z dwóch części.

W części pierwszej umieściliśmy teksty dotyczące sposobu organizowania instytucji. Autorzy zwracają uwagę na polityczny, społeczny i ekonomiczny kontekst jej funkcjonowania. Wojciech Świdziński w artykule *Współprowadzenie instytucji przez Ministra Kultury i samorządy. „Dar niebios” czy ryzykowna gra?* analizuje mechanizm współprowadzenia instytucji kultury przez Ministerstwo Kultury oraz jednostki samorządu terytorialnego. W kolejnym artykule – *Rachunek kosztów instytucji kultury w świetle badań literaturowych* – Roman Kotapski i Wioletta Turowska oceniają stan badań w tej dziedzinie, ważnej z punktu widzenia codziennego funkcjonowania instytucji. Piotr Firych w artykule *Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei „audience development”* przedstawia zagadnienie – kluczowe z punktu widzenia każdej instytucji kultury – budowania relacji z publicznością.

W drugiej części przedstawiamy interesujące studia przypadków. Dominika Treit i Kamila Hyska w artykule *Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016–2019)* analizują możliwości systemowych usprawnień realizacji wystaw w instytucjach kultury. Magdalena Warejko w artykule *Od instytucji publicznej do organizacji pozarządowej. Zmiana w zarządzaniu zespołem artystycznym na przykładzie Chóru Polskiego Radia* przedstawia ciekawy – gdyż właściwie jedyny wśród instytucji artystycznych – przypadek swoistej „prywatyzacji” publicznego zespołu. Przemysław Kieliszewski w tekście *Przywódstwo instytucji artystycznej w czasie pandemii na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu* przygląda się wyzwaniom, przed jakimi stawał dyrektor instytucji kultury w czasie kryzysu.

Mamy nadzieję, że niniejszy numer będzie przyczynkiem do dyskusji o przyszłości instytucji kultury. Czy prezentowane przez Autorów narzędzia zarządzania mogą usprawnić jej funkcjonowanie? Czy rozwiązania systemowe (prywatyzacja, współprowadzenie itp.) przyczynią się do jej rozwoju? Jakiego modelu przywództwa potrzebują instytucje kultury, zwłaszcza w obliczu kryzysu wywołanego pandemią COVID-19?

dr Kamila Lewandowska
dr Paweł Płoski

Wojciech Świdziński  <https://orcid.org/0000-0001-6840-4069>

Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie
e-mail: wojciech.swidzinski@e-at.edu.pl

Otrzymano/Received: 10.12.2020

Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021

Opublikowano/Published: 12.04.2021

Współprowadzenie instytucji przez Ministra Kultury i samorządy. „Dar niebios” czy ryzykowna gra?

Abstract

Co-Management of an Institution by the Minister of Culture and Local Governments. A “Godsend” or a Risky Game?

The mechanism of co-management of cultural institutions by the Ministry of Culture and local government units has been functioning in the Polish practice since 2005–2006. Since 2015, the Prawo i Sprawiedliwość government has taken steps to double the number of co-management institutions up to 66 entities by the end of 2019. The cultural milieu generally welcomes these actions, seeing them as an opportunity to improve the budget of cultural institutions. However, when evaluating this process from a national perspective, as well as considering its political consequences, one can also notice certain threats resulting from the expansion of the co-management system. The perspective of the last 15 years shows that the issue is associated with many problems characteristic for contemporary Poland.

Keywords: cultural institution, co-management, self-government, Ministry of Culture and National Heritage

Słowa kluczowe: instytucje kultury, współprowadzenie, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, samorząd

W ostatnich latach zagadnienie wspólnego prowadzenia instytucji kultury stało się tematem dwóch przekrojowych raportów Najwyższej Izby Kontroli, a także kilku posiedzeń sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu oraz jej senackiej odpowiedniczki. Takie wzmocnienie uwagi organów państwa nie jest przypadkowe. Do końca 2015 roku liczba instytucji kultury współprowadzonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego wynosiła 34 i przez lata pozostawała niemal niezmienna – 27 umów o współprowadzeniu zostało zawartych w latach 2005–2006, a zatem przez blisko dekadę liczba ta wzrosła zaledwie o 7. Działania zmierzające do zwiększenia liczby instytucji, których współorganizatorem byłoby Ministerstwo Kultury, zostały zainicjowane natychmiast po utworzeniu rządu Prawa i Sprawiedliwości w 2015 roku. W wypowiedziach medialnych sygnalizowali to zarówno minister Piotr Gliński, jak i sprawujący pieczę nad muzeami sekretarz stanu Jarosław Sellin, wskazując, że spełnione zostaną tym samym apele od wielu lat kierowane do resortu przez środowiska kultury. W rezultacie liczba instytucji tego rodzaju bardzo szybko uległa podwojeniu. Na koniec 2019 roku ministerstwo współprowadziło już 64 instytucje¹. Na początku października 2020 roku było ich 67, a chociaż największą dynamikę procesu obejmowania współprowadzeniem odnotowano w 2017 roku – kiedy ministerstwo przyjęło pod swoje skrzydła 9 instytucji – to publicznie ogłoszono zamiary zawarcia kolejnych umów z jednostkami samorządu terytorialnego. Warto przy tym zauważyć, że w grupie instytucji współprowadzonych przez resort kultury pozostają podmioty, które w ostatnich latach przyciągnęły uwagę opinii publicznej ze względu na rozgrywające się wokół nich konflikty, których wspólnym mianownikiem były właśnie relacje z i pomiędzy organizatorami – Teatr Polski we Wrocławiu, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN czy Europejskie Centrum Solidarności.

Posłów i senatorów oraz organy kontrolne badające kwestię współprowadzenia interesowała między innymi konsekwencja tej ekspansji, nieuchronnie wywołującej obciążenie budżetu państwa w części przeznaczony na kulturę, a zwłaszcza wpływ takiej polityki na finansowanie istniejących już instytucji państwowych. Podjęto także próby weryfikacji metodologii leżącej u podstaw objęcia ministerialnym współprowadzeniem tej, a nie innej instytucji. NIK za cel jednej z kontroli obrał ustalenie, czy wspólne prowadzenie instytucji kultury przyczyniło się do zwiększenia ich efektywności. Rejestracje dociekań w tych obszarach są interesująco, choć mało konkluzywnie, przedstawione w dostępnych publicznie dokumentach². Tymczasem z perspektywy zarządzania w kulturze równie interesujące są kwestie takie jak praktyczny wpływ współprowadzenia na instytucję kultury, szanse na objęcie tą formą

¹ Por. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, strona internetowa, www.gov.pl/web/kultura/instytucje-wspolprowadzone [odczyt: 24.05.2021]. Dane liczbowe zawarte w artykule pochodzą sprzed połączenia Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego z Ministerstwem Sportu, które dokonało się w pierwszych miesiącach 2021 roku.

² Por. protokoły posiedzeń sejmowej i senackiej Komisji Kultury i Środków Przekazu oraz raporty NIK – cytowane w dalszej części tekstu.

wsparcia kolejnych podmiotów, ale też wiążące się z tym ryzyko wpływu organizatorów na współprowadzony podmiot. Próba określenia szans i zagrożeń dla instytucji kultury zainteresowanej współprowadzeniem wydaje się tematem istotnym i dotąd niepodjętym. Piętnaście lat od zawarcia pierwszych umów, gdy w obszarze tym odbywa się mało widoczna rewolucja, można zaryzykować podsumowanie odmienne od oficjalnych konkluzji stawianych przez zespoły parlamentarne czy organy kontrolne. Zwłaszcza że media w ostatnim czasie tematu tego na ogół nie dostrzegały, ograniczając się do odnotowywania faktu objęcia współprowadzeniem ministra kolejnych instytucji samorządowych.

Mechanizm wspólnego prowadzenia instytucji kultury został określony w art. 21 ustawy z 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2020 r. poz. 194). Zgodnie z nim ministrowie, kierownicy urzędów centralnych oraz jednostki samorządu terytorialnego mogą „prowadzić jako wspólną instytucję kultury prowadzoną przez jednego z organizatorów instytucji kultury” (art. 21 ust. 1 pkt 2). Momentem inicjacyjnym jest zawarcie umowy pomiędzy organami zamierzającymi wspólnie prowadzić daną instytucję, przy czym stroną umowy może być także „osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nie posiadająca osobowości prawnej” (art. 21 ust. 2). Umowy muszą zawierać „określenie wielkości środków” wnoszonych przez każdą ze stron jako dotacja dla instytucji oraz „okres, na który umowa została zawarta” (art. 21 ust. 3), przy czym zasada czasowości umów została ustanowiona nowelizacją z 2011 roku³. Regulacje te wydają się jasne, a ich praktyczne zastosowanie nie nastręcza większych trudności. A jednak w przepisach ustawy zapisana została pewna osobliwość. Koncepcja, by jeden podmiot prawny skupiał nad sobą bezpośredni nadzór dwóch lub więcej organów administracyjnych (ewentualnie jednego organu administracyjnego oraz innych ciał), wydaje się nie mieć precedensu⁴. W rezultacie współprowadzona instytucja kultury podlega władztwu organów, które – poza nią – mogą nie mieć ze sobą nic wspólnego. Ba, mogą nawet prowadzić zdecydowanie opozycyjną politykę. Co więcej, konstrukcja art. 21, a zwłaszcza jego ust. 1 pkt 2, ale także ust. 1a oraz ust. 4, sugeruje, że strony umowy o współprowadzeniu są w sensie formalnym równoprawnymi „organizatorami”, mimo że prawodawca starał się zadbać o to, by nazywać ich po prostu stronami umowy. Skutki tego nie do końca jasnego stanu rzeczy mogą powodować komplikacje dotyczące statusu zarówno organów prowadzących, jak i samej instytucji.

³ Por. ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 r. o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2011 r. nr 207 poz. 1230).

⁴ Być może najbliższym pojęciem z innej niż organizacja działalności kulturalnej dziedziny jest „wspólne gospodarowanie” w gospodarstwie domowym, którego istotę rozważał Wojewódzki Sąd Administracyjny w Krakowie, odwołując się do wykładni językowej, por. wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego w Krakowie z dnia 19 lutego 2009 r., III SA/Kr 864/08.

Aby stwierdzić, czy jest to faktyczne zagrożenie, należy sytuację instytucji współprowadzonych rozpatrzyć od początku, czyli od lat 2005–2006. Genezę mechanizmu wspólnego prowadzenia treściwie przedstawia, sporządzony w 2012 roku na potrzeby sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu, raport *Współprowadzenie instytucji kultury przez MKiDN i samorządy* [2012, s. 4]. Zdaniem jego autorów możliwość współprowadzenia jest jednym z kilku sposobów na złagodzenie negatywnych skutków wstrząsu, jakim było przekazanie w ramach reformy administracyjnej z 1999 roku instytucji kultury, nadzorowanych uprzednio przez wojewodów, pod opiekę jednostek samorządu terytorialnego. Inną – doraźną i najbardziej kierunkową – formą pomocy był program Mecenat, działający na podstawie wynoszącej 120 mln zł rezerwy celowej z budżetu państwa. To na bazie zdobytego przy jego realizacji doświadczenia powołano z czasem system Programów Ministra, który do dziś jest główną formą wsparcia centralnego dla projektów realizowanych przez samorządowe i pozarządowe podmioty działające w sferze kultury. Oprócz tego ministerstwo zaczęło powoływać instytuty dla poszczególnych branż kultury, których zadaniem jest wspieranie rozwoju, badanie i promowanie dorobku kulturalnego w danej dziedzinie⁵. Na tym tle mechanizm współprowadzenia instytucji przez samorząd i resort kultury jawi się jako najbardziej interwencyjna forma wsparcia państwowego, stanowiąca regres wobec generalnej zmiany, jaką było przekazanie niemal wszystkich instytucji kultury pod opiekę samorządu terytorialnego. Prawdopodobnie jednak decyzja o powołaniu takiego mechanizmu – podjęta przez ministra Waldemara Dąbrowskiego – wynikała nie tyle z centralizacyjnych resentymentów, ile z apeli kierowanych do ministerstwa przez jednostki samorządu terytorialnego oraz same instytucje.

Podstawa prawna współprowadzenia została sformułowana już w pierwotnej wersji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 1991 r. nr 114 poz. 493), okazała się jednak niewystarczająca do realizacji powziętego zamierzenia. Co prawda w lipcu 1999 roku między województwem lubelskim a Ministerstwem Kultury została zawarta umowa o wspólnym prowadzeniu Ośrodka Praktyk Teatralnych „Gardzienice”, zakładała ona jednak niezbyt naturalny system, polegający na przekazywaniu przez ministerstwo jednostce samorządu terytorialnego dotacji, która kierowana była następnie do instytucji. Współprowadzenie „Gardzienic” było uzasadnione szczególnym, międzynarodowym charakterem instytucji przekształconej ze słynnej grupy niezależnego teatru, przypadek ten trudno więc uznać za

⁵ Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego powstał w 2003 roku, Instytut Książki – w 2004 roku, Polski Instytut Sztuki Filmowej – w 2005 roku, Instytut Muzyki i Tańca – w 2010 roku, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – w 2011 roku. Część z nich miała działających wcześniej poprzedników, a idei ich powstania nie można wiązać wyłącznie z reformą administracyjną. Zmiana polegająca na rezygnacji z wpływu administracji państwowej na instytucje przekazane samorządom na rzecz wpływu pośredniego, który sprawują instytuty, jest wyraźna i odsyła właśnie do reformy z 1999 roku.

pilotażowy. Do objęcia współprowadzeniem większej liczby jednostek konieczne okazało się rozszerzenie art. 21 ustawy, którego dokonano nowelizacją z 19 listopada 2004 roku (Dz.U. z 2004 r. nr 261 poz. 2598), nadając mu przywołany już kształt.

Warto także podkreślić – a wątku tego nie podejmowały ani wzmiankowane posiedzenia Komisji Kultury i Środków Przekazu, ani Najwyższa Izba Kontroli – że współprowadzenie nie jest mechanizmem zarezerwowanym dla Ministerstwa Kultury. Prowadzić jako wspólną instytucję mogą jednostki samorządu terytorialnego między sobą, ale do tego kręgu dopuszczone są także właściwie wszystkie inne podmioty organizujące działalność kulturalną. I zdarza się to częściej, niż może się wydawać, czemu jednak zazwyczaj nie towarzyszy rozgłos medialny ani szersze zainteresowanie opinii publicznej⁶.

Współprowadzenie kojarzone jest więc przede wszystkim z Ministerstwem Kultury, które prowadzi instytucje z 34 jednostkami samorządu terytorialnego oraz Ministrem Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a także z 8 osobami prawnymi. Spośród 66 instytucji współprowadzonych 18 to podmioty państwowe, pozostałe zaś figurują w rejestrach samorządów. Muzea stanowią 46% z nich, 20% – teatry, 17% – filharmonie i orkiestry, resztę zaś pozostałe instytucje kultury. Najwięcej współprowadzeń zawarto z samorządami wojewódzkimi – to 51% wszystkich umów podpisanych przez MKiDN [*Wspólne prowadzenie instytucji kultury 2019*, s. 5–6]. Nie powinno to dziwić, ponieważ w wyniku reformy z 1999 roku to właśnie do województw trafiły największe i najbardziej kosztowne instytucje, a zatem to one wymagają największego wsparcia finansowego.

Najpoważniejszym partnerem ministerstwa od lat pozostaje województwo dolnośląskie, z którym resort kultury współprowadzi 5 instytucji. Pozornie nie jest to liczba szczególnie imponująca, ale dominacja Dolnego Śląska nad pozostałymi jednostkami samorządu terytorialnego wynika przede wszystkim z tego, że instytucjami współprowadzonymi są podmioty duże lub bardzo duże: Opera Wrocławska, Narodowe Forum Muzyki, Muzeum Narodowe we Wrocławiu, Teatr Polski we Wrocławiu oraz – objęte wspólnym prowadzeniem w 2019 roku – Muzeum Grosse-Rosen w Rogoźnicy. Dotacje, które MKiDN przekazuje na ich wspólne prowadzenie, wynoszą szacunkowo nie mniej niż 20 mln zł rocznie. Tak istotny stan współprowadzeń region zawdzięcza przede wszystkim umowom podpisanym przez ministra Kazimierza Michała Ujazdowskiego, którego okręgiem wyborczym był Wrocław. Do dwóch instytucji objętych współprowadzeniem przez Waldemara Dąbrowskiego dodał on Operę Wrocławską oraz Filharmonię im. Witolda Lutosławskiego

⁶ Jako przykład posłużyć może województwo pomorskie, które z MKiDN oraz Miastem Sopot współprowadzi Teatr Wybrzeże w Gdańsku, a ponadto Gdański Teatr Szekspirowski (z Miastem Gdańsk i Fundacją Theatrum Gedanense), Teatr Muzyczny w Gdyni (z Miastem Gdynia), Bałtycką Agencję Artystyczną (z Miastem Sopot) oraz Muzeum Piśmiennictwa i Muzyki Kaszubsko-Pomorskiej (ze Starostwem w Wejherowie).

i Międzynarodowy Festiwal Wroclavia Cantans⁷. Jeśli na mapę współprowadzeń spojrzeć właśnie z tej – wyborczej – perspektywy, okaże się, że podobna sytuacja zaistniała w ostatnich latach w województwie łódzkim. Do 2015 roku Ministerstwo Kultury współorganizowało w nim jedynie Muzeum Sztuki w Łodzi, będące zresztą instytucją państwową, którą województwo łódzkie wspiera finansowo. Minister Piotr Gliński – którego okręgiem wyborczym w 2015 i 2019 roku była właśnie Łódź – miał tym samym wolną rękę do wyrównania tej regionalnej dysproporcji. W 2019 roku podpisał umowę o współprowadzeniu Filharmonii Łódzkiej im. Artura Rubinsteina, a w 2020 roku – Teatru Wielkiego w Łodzi, co deklarowane było niemal od początku jego kadencji. Aby dopełnić tego obrazu, warto dodać, że Gliński w 2018 roku objął współprowadzeniem także instytucję miejską – Teatr Muzyczny w Łodzi⁸. Nie da się oczywiście oszacować, na ile działania te mogły wpłynąć na wynik wyborczy i czy w ogóle są dostrzegane przez wyborców, dla których nie ma na ogół większego znaczenia, kto jest organizatorem danej instytucji kultury. Jeśli więc decyzję o objęciu współprowadzeniem postrzegać z perspektywy politycznej, należy założyć, że przy tej okazji realizowane są prawdopodobnie cele inne niż wyborcze. Być może chodzi o rodzaj wsparcia, kierowanego nie tyle do instytucji, ile do samorządu, bądź wręcz próbę powiązania go wspólnym interesem z władzą centralną.

Jak natomiast mechanizm współprowadzenia oceniają dyrektorzy objętych nim instytucji? Przede wszystkim należy podkreślić, że w przestrzeni publicznej nie pojawiły się – jak dotąd – głosy jakiegokolwiek instytucji wyrażającej chęć rezygnacji z tej formuły. W oficjalnych wypowiedziach dyrektorów instytucji współprowadzenie jawi się jako szczególna wartość. Można tu zacytować entuzjastyczne wypowiedzi, wygłoszone przez dyrektorów zaproszonych w 2017 roku na posiedzenie senackiej Komisji Kultury i Środków Przekazu, którego tematem była sytuacja teatrów prowadzonych i współprowadzonych przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Ówczesny dyrektor Teatru im. Stefana Jaracza w Olsztynie, Janusz Kijowski, wygłosił pochwałę stanu, w którym znajduje się kierowana przez niego instytucja:

Powiem krótko – system współprowadzenia to jest dar niebios, to jest zastrzyk dodatkowych środków pozwalający naszym instytucjom, które znalazły się szczęśliwie na tej short liście teatrów współprowadzonych, na wystawianie dzieł nie tylko komercyjnych, na wyjście z tego impasu, w którym większość polskich teatrów – mówię teraz o teatrach spoza Warszawy, spoza Krakowa – znalazła się w latach dziewięćdziesiątych (...). Dlaczego? Dlatego że samorządy – w moim wypadku wojewódzkie, ale to samo dotyczy samorządów miejskich – są

⁷ Filharmonia im. Witolda Lutosławskiego i Międzynarodowy Festiwal Wroclavia Cantans po połączeniu utworzyły Narodowe Forum Muzyki, którego umowę o współprowadzeniu sygnował z kolei – również wrocławianin – minister Bogdan Zdrojewski, który mimo początkowych wypowiedzi o potrzebie ograniczenia skali współprowadzenia zapewniał instytucjom wrocławskim stabilny byt.

⁸ Należy dodać, że dwa miesiące przed końcem kadencji minister Małgorzata Omilanowska podpisała umowę o współprowadzeniu innej instytucji miejskiej – EC1 Łódź – Miasto Kultury.

na ogół bardzo biedne i jeżeli stać je na cokolwiek, to na utrzymanie status quo, czyli chodzi o tzw. sztywne wydatki, opłacenie czynszów, podatków, płac przede wszystkim personelu, aktorów i pracowników teatralnych [*Posiedzenie Komisji Kultury...* 2017, s. 5–6].

Ministerialne środki – w przypadku olsztyńskiego teatru niemałe, bo wynoszące rocznie nie mniej niż 3,124 mln zł – postrzegane są więc jako sposób na zapewnienie instytucji normalności. Współprowadzenie to według Kijowskiego także wartość niematerialna. Dlatego swoją wypowiedź kończy następującym apelem: „Chodzi o podniesienie prestiżu tych naszych jednostek – czy nie udałoby się dodać do nazw naszych teatrów tego przymiotnika »narodowy«, który tak lubi obecna władza? Narodowy Teatr im. Stefana Jaracza w Olsztynie – to brzmi dumnie i jest zgodne z misją, którą prowadzimy” [*Posiedzenie Komisji Kultury...* 2017, s. 6]⁹. Z kolei twórca i dyrektor Teatru Wierszalin, Piotr Tomaszuk, zabrał głos w dyskusji dotyczącej niezależności instytucji kultury, sugerując, że jednostki współprowadzone mają z punktu widzenia ministerstwa szczególną misję do realizacji:

To w Warszawie, w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego było, jest i będzie aktualne myślenie o kulturze narodowej rozumianej jako kultura tego kraju. Jest możliwe kształtowanie polityki kulturalnej państwa polskiego, jeżeli się ma jakieś narzędzia, a jedynym narzędziem, które ministerstwo jeszcze ma, to jest współprowadzenie niektórych instytucji kultury. Nie ma polityki kulturalnej państwa bez instytucji, które są współprowadzone, na które ministerstwo ma realny wpływ. W moim wypadku ten wpływ przez 25 lat był dobroczynny [*Posiedzenie Komisji Kultury...* 2017, s. 9].

Tomaszuk nie dopowiada niestety, czy „realny wpływ” to zapewnienie stałej, dodatkowej dotacji oraz prestiżowej opieki, czy także jakieś inne formy oddziaływania na kształt jego autorskiej instytucji.

Sens współprowadzenia o wiele bardziej praktycznie – choć podczas mniej oficjalnych obrad – ocenił dyrektor Narodowego Forum Muzyki Andrzej Kosendiak. Na forum działającej przy Ministrze Kultury Rady do spraw Instytucji Artystycznych stwierdził: „umowy o współprowadzeniu (...) są jedynymi dokumentami gwarantującymi konkretną dotację” [*Protokół...* 2017, s. 7]. Chodzi tu o nałożony przez art. 21 ust 3. ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej obowiązek określenia „wielkości środków” wnoszonych przez każdego z organizatorów na rzecz instytucji współprowadzonej. Obecnie w umowach zawieranych przez ministerstwo kwota ta określana jest jako dotacja podmiotowa nie mniejsza

⁹ Niezależnie od tej próby Janusz Kijowski w wypowiedziach dla mediów niejednokrotnie tytułował kierowaną przez siebie jednostkę mianem „narodowej”. Określenie to powielił multimedialny *Leksykon Kultury Warmii i Mazur*, gdzie objęcie teatru współprowadzeniem MKiDN utożsamiono z nadaniem mu „Statusu Narodowej Instytucji Kultury” [*Leksykon Kultury Warmii i Mazur*].

niż ustalone uprzednio minimum, co wydaje się rozwiązaniem elastycznym i niewymagającym rokrocznych negocjacji [*Współprowadzenie instytucji kultury...* 2012, s. 9]. W dalszej części swojej wypowiedzi Kosendiak sugeruje, aby – skoro można było takie ustalenie wprowadzić wobec instytucji współprowadzonych – kwota gwarantowanej minimalnej dotacji dotyczyła wszystkich instytucji kultury. Abstrahując od możliwości wprowadzenia takiej zasady, warto zauważyć, że kwoty wpisane do umowy o współprowadzeniu nie muszą wcale stanowić nienaruszalnej gwarancji. Po pierwsze, umowa może podlegać zmianom w ciągu roku, po drugie zaś – bywa, że minimalna dotacja może stracić swoją aktualność, nie tylko z uwagi na inflację. Tak stało się w przypadku Teatru Żydowskiego im. Estery Rachel i Idy Kamińskich. Umowa o współprowadzeniu, zawarta między Miastem Stołecznym Warszawą a Ministrem Kultury, pochodzi z 2009 roku i jak dotąd nie była zmieniana. Zapisana w niej minimalna dotacja samorządowa, wynosząca 4,480 mln zł, nie uwzględnia jeszcze kosztów działalności Centrum Kultury Jidysz, o które teatr został rozbudowany w 2012 roku. Z tego powodu roczna dotacja Warszawy jest z zasady wyższa, co gwarantuje umowa podpisana z dyrektorem instytucji, Gołdą Tencer, a nie umowa o współprowadzeniu. Ministerstwo z kolei regularnie dofinansowywało dodatkowe projekty teatru, sprawiając, że faktyczna dotacja resortu również była wyższa niż minimalne 1,552 mln zł¹⁰. Gdyby więc dotacje obu organizatorów ograniczyć do zapisanego w umowie o współprowadzeniu minimum, Teatr Żydowski stanąłby przed poważnym kryzysem.

Za pozytywnym odbiorem ministerialnego współprowadzenia przemawiają też przebijające się od czasu do czasu do przestrzeni medialnej głosy instytucji pragnących dołączyć do tego grona. Dotyczy to zwłaszcza muzeów i teatrów. Jeszcze w okresie rządów Platformy Obywatelskiej kilkakrotnie wracał temat objęcia współprowadzeniem borykającego się z kłopotami organizacyjnymi i finansowymi Teatru Rozmaitości (TR) Grzegorza Jarzyny. Minister Bogdan Zdrojewski rozważał tę opcję w 2013 roku, ale traktował ją jako ostateczność. W rozmowie z Polską Agencją Prasową wyłożył przy okazji argument przemawiający przeciwko tej formule: „musiałoby się to wiązać z zabranieniem środków finansowych innym instytucjom, które są już pod opieką resortu” [*Warszawa. Zdrojewski o współprowadzeniu...* 2013]. Jak widać, kwestia ta nie stanowi problemu obecnie, choć trudno stwierdzić, czy została faktycznie zneutralizowana. W tej samej rozmowie Zdrojewski odniósł się do apeli innych podmiotów, kierowanych do niego z prośbą o przyznanie stałej dotacji centralnej: „Odbieram to jako komplement pod adresem ministerstwa kultury. W latach 90. trend był odwrotny – wszystkie instytucje teatralne czy operowe chciały się znaleźć pod opieką miast, samorządów” [*Warszawa. Zdrojewski o współprowadzeniu...* 2013]. Być może na taki ogląd sytuacji wpływ miało to, że w latach 90. późniejszy minister był prezydentem Wrocławia, trudno jednak powiedzieć,

¹⁰ Przykładowo w 2019 r. dotacja MKiDN dla Teatru Żydowskiego wyniosła 1,851 mln zł.

na ile istnienie takiej tendencji potwierdziliby ówcześni dyrektorzy. Niemniej tę nieco zaskakującą z dzisiejszej perspektywy diagnozę potwierdzają dane ogłoszone w raporcie Najwyższej Izby Kontroli z 2015 roku: „Dla 48% instytucji kultury z terenu całego kraju, niedziałających w formule współprowadzonej instytucji kultury, od których NIK uzyskała informacje, problemy związane z byciem prowadzonym przez więcej niż jeden podmiot były większe od potencjalnych korzyści i nie wyraziły one chęci funkcjonowania w tej formule” [*Zarządzanie wspólnymi instytucjami kultury...* 2015, s. 7]¹¹.

Innym argumentem przeciwko współprowadzeniu była obawa przed lawiną tego rodzaju wniosków oraz wywołaniem poczucia środowiskowej niesprawiedliwości w przypadku wyboru tych, a nie innych instytucji. Mówił o tym szef Gabinetu Politycznego ministra Zdrojewskiego, Jacek Weksler, podczas Forum Polskiego Teatru, które zorganizowano w Bibliotece Narodowej w grudniu 2009 roku. Konstatacji tej nie można odmówić słuszności, bowiem – wbrew najzręczniejszej argumentacji, jaką na różnych etapach stosowało ministerstwo¹² – trudno ukryć, że kryteria wyboru instytucji do współprowadzenia nie zostały jasno sformułowane, i nie można oprzeć się wrażeniu, że obok argumentów merytorycznych wpływ na podejmowane w tym zakresie decyzje miały doraźne czynniki polityczne.

Zastrzeżenia wobec formuły współprowadzenia proponowanej obecnie przez resort kultury mają też niektóre samorządy. Jak wynika z wypowiedzi kierownictwa ministerstwa, w poszerzaniu katalogu instytucji prowadzonych jako wspólne to właśnie strona rządowa wykazuje się inicjatywą¹³. Mimo to z nieznanых przyczyn nie doszło do finalizacji kilkakrotnie zapowiadanego objęcia współprowadzeniem

¹¹ Próba badania przeprowadzonego przez NIK nie była jednak wysoka, wynosząc 21 instytucji nieobjętych współprowadzeniem. Na wynik wpływ mógł mieć też czas, w którym przeprowadzono badanie, bowiem resort kultury w trakcie kadencji Bogdana Zdrojewskiego i Małgorzaty Omiląnowskiej konsekwentnie twierdził, że nie chce nowych współprowadzeń, od zasady tej czyniąc tylko dyskretne wyjątki.

¹² Kryteria dotyczące doboru instytucji współprowadzonych z lat 2005–2006 opisuje cytowany materiał dla sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu, mają one jednak mało konkretny, niespójny charakter. Są to: „potencjał artystyczny, który ze względu na ograniczone możliwości finansowe nie mógł być odpowiednio wykorzystany (...), unikatowa formuła oraz działalność prowadzona w trudnych warunkach społeczno-ekonomicznych (...), ranga zbiorów, wyspecjalizowana kadra, a także historyczna oraz artystyczna ranga siedziby” [*Współprowadzenie instytucji kultury...* 2012, s. 6]. Na brak kryteriów i zasad wyłaniania instytucji kultury do współprowadzenia uwagę zwrócił też NIK [*Zarządzanie wspólnymi instytucjami kultury...* 2015, s. 6]. Argumentację dotyczącą współprowadzeń z lat 2016–2020 zawarto z kolei w preambułach do umów o współprowadzeniu. Brzmi ona jednak niemal identycznie w każdym przypadku, co wskazuje na jej pretekstowość.

¹³ Por. wypowiedź sekretarza stanu Jarosława Sellina podczas 43. posiedzenia sejmowej Komisji Kultury i Środków Przekazu: „To jest nasza wola, bo po prostu zależy nam na pewnych instytucjach i namawialiśmy do tego samorządy albo wola samorządów, która nas przekonała do tego, żeby ministerstwo kultury wzięło na współprowadzenie niektóre instytucje” [*Pełny zapis przebiegu posiedzenia...* 2016, s. 12].

Teatru Lalek Banialuka im. Jerzego Zitzmana w Bielsku-Białej czy Warszawskiej Opery Kameralnej, choć w przypadku tej drugiej instytucji powodem mógł być jej kryzys oraz zmiany na stanowisku dyrektorskim. Przed objęciem współprowadzeniem Filharmonii im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie – które ostatecznie stało się faktem w 2017 roku – władze Szczecina miały wątpliwości co do zagwarantowanego w umowie wpływu Ministra Kultury na powoływanie zastępcy dyrektora do spraw artystycznych, czego ministerstwo domaga się w odniesieniu do wszystkich współprowadzonych instytucji artystycznych [*Protokół...* 2017, s. 3]. Wygląda też na to, że resort nie jest obecnie zainteresowany – a po stronie środowiskowej nie ma również ruchu w tym kierunku – by powiększyć katalog instytucji współprowadzonych o galerie i centra sztuki. Do tej kategorii można zaliczyć jedynie Centrum Sztuki Współczesnej „Znaki Czasu” w Toruniu, które od chwili powstania w 2006 roku pomyślane było jako instytucja współprowadzona. Niewykluczone, że na tę wstrzemięźliwość wpływ ma chłodna relacja między znaczną częścią środowiska artystów sztuk wizualnych a obecną władzą. Z drugiej jednak strony dysproporcja w tym zakresie widoczna była już wcześniej. Niewykluczone więc, że na bieżących tendencjach mogłaby skorzystać któraś z samorządowych galerii, podejmując starania o objęcie współprowadzeniem.

Zastrzeżenia dotyczące współprowadzenia, wysuwane przez polityków związanych z Platformą Obywatelską, oraz domniemana wstrzemięźliwość niektórych samorządów i środowisk wydają się niezbyt istotne wobec inicjatywy, jaką w tym zakresie podjął rząd Prawa i Sprawiedliwości, a nade wszystko satysfakcji – wyrażanej głosem niektórych dyrektorów oraz milczeniem pozostałych – instytucji już współprowadzonych. A jednak z perspektywy czasu można wskazać realne zagrożenia oraz negatywne strony współprowadzenia.

Przede wszystkim fakt posiadania przez jedną instytucję dwóch lub więcej organizatorów stwarza ryzyko wciągnięcia jej w rozgrywkę polityczną. Dopóki strony ministerialna i samorządowa należą do jednego obozu politycznego lub dobro instytucji uznają za wartość nadrzędną – a tak jest w ogromnej większości przypadków – jest ona względnie bezpieczna, zaś niedogodnościami wynikającymi ze współprowadzenia są co najwyżej zwielokrotniona sprawozdawczość oraz brak jednego ośrodka decyzyjnego [*Zarządzanie wspólnymi instytucjami kultury...* 2015, s. 7]. Problem może jednak wystąpić, gdy dochodzi do zmiany układu sił politycznych. Stało się tak w przypadku Teatru Polskiego we Wrocławiu, który w ciągu 10 lat dyrekcji Krzysztofa Mieszkowskiego uznany został za jedną z najważniejszych instytucji artystycznych w kraju. Przez cały ten czas borykał się jednak z problemami organizacyjnymi. Jak wiadomo, odpowiadające za powołanie i odwołanie dyrektora Teatru Polskiego Województwo Dolnośląskie nie było do dyrekcji Mieszkowskiego przekonane i kilkakrotnie podejmowało działania zmierzające do usunięcia go ze stanowiska. Dyrektor konsekwentnie znajdował jednak oparcie

w ministrze kultury – najpierw Bogdanie Zdrojewskim, a następnie Małgorzacie Omilanowskiej¹⁴. Było ono o tyle skuteczne, że pochodziło od polityków należących do tego samego obozu, co władze samorządowe. Gdy jednak w 2015 roku uformował się rząd Prawa i Sprawiedliwości, a ministrem kultury został Piotr Gliński, dni Mieszkowskiego na stanowisku dyrektorskim były policzone, tym bardziej że jego kadencja dobiegała końca, a on sam rozpoczął karierę parlamentarzysty.

Być może jeszcze bardziej wymownym przykładem problemów wynikających ze współprowadzenia był kryzys, jaki dotknął w 2015 roku Teatr Dzieci Zagłębia im. Jana Dormana w Będzinie – od 1999 roku współprowadzony przez Miasto Będzin i Starostwo Powiatowe w Będzinie. Będący niegdyś znakomitą placówką teatru eksperymentalnego dla dzieci i młodzieży, stworzoną przez swego dzisiejszego patrona, po 1989 roku nie wyróżniał się on niczym szczególnym spośród teatrów lalkowych, poza relatywnie niewielką – mimo że pochodzącą z dwóch źródeł – dotacją oraz rekordowo niskimi wynagrodzeniami zespołu. Ten stan rzeczy pieczętował jednolity rodowód polityczny władz miasta i starostwa. Po wyborach samorządowych w 2014 roku prezydenturę Będzina utrzymał związany z Sojuszem Lewicy Demokratycznej Łukasz Komoniewski, zmiana nastąpiła natomiast na stanowisku starosty, którym został lokalny działacz Prawa i Sprawiedliwości Arkadiusz Watoła. W następnym roku starostwo zaplanowało drastyczne zmniejszenie dotacji dla teatru, zaś niedługo przed końcem sezonu ogłosiło, że obowiązująca umowa o współprowadzeniu jest wadliwa i musi zostać rozwiązana, a dotacja dla instytucji nie będzie dalej wypłacana [Kapusta 2015a]. Oznaczało to natychmiastowe zmniejszenie środków dla teatru o 400 tys. zł, a w perspektywie następnego roku aż o 750 tys. zł, co zostało jednoznacznie odczytane jako wstęp do likwidacji [Krzyżyk 2015]. W obliczu dramatycznego protestu zespołu, który wsparli także mieszkańcy miasta, oraz negocjacji podjętych przez prezesa Związku Artystów Scen Polskich, Olgerda Łukaszewicza, a także medialnego nagłośnienia sprawy, starosta najpierw stwierdził, że został źle zrozumiany, a w końcu zgodził się na utrzymanie *status quo* [Kapusta 2015b]. Warto jednak dodać, że obecnie sytuacja materialna Teatru Dzieci Zagłębia poprawiła się jedynie dlatego, że do współprowadzenia w 2018 roku przyłączyło się Ministerstwo Kultury – obie zaś strony samorządowe nie kwapią się ze zwiększeniem dotacji. Urzędujący w 2015 roku dyrektor instytucji, Gabriel Gietzky, dokończył swoją krótką kadencję i nie ubiegał się o reelekcję, a jego następcą, Paweł Klica, zrezygnował ze stanowiska przed terminem. Łatwo można z tego wnioskować, że Teatr Dzieci Zagłębia jest dla samorządowców przede wszystkim narzędziem do prowadzenia lokalnych gier politycznych, nie zaś partnerem do realizacji obowiązku, jakim jest organizowanie działalności kulturalnej.

¹⁴ O wsparciu udzielanym Krzysztofowi Mieszkowskiemu por. m.in. Wrocław. Sprostowanie... [2008]; Warszawa–Wrocław. Mieszkowski... [2014].

Opisana sytuacja obrazuje także inny problem wynikający ze współprowadzenia – uzależnienie instytucji od dotacji organizatorów. W intencji współprowadzenie miało być – poza nielicznymi przypadkami tworzenia nowych instytucji – wsparciem dodatkowym, pozwalającym na rozwój działalności i uruchomienie niewykorzystanego potencjału. Im dłużej jednak formuła ta jest utrzymywana, tym bardziej staje się normą. Z czasem dochodzi do sytuacji – zwłaszcza gdy dotacja Ministra Kultury osiąga relatywnie wysoką wartość – w której wycofanie się z współprowadzenia spowodowałoby katastrofę, popychając instytucję na skraj upadłości, a w najlepszym przypadku wymuszając głęboką restrukturyzację, o ile organizator samorządowy nie będzie w stanie uzupełnić powstałej w ten sposób dziury budżetowej. Przeciwdziałać temu miała zmiana ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 2011 roku, w wyniku której ustalono, że umowy o współprowadzeniu będą zawierane na czas określony. W praktyce jednak niewiele to zmieniło, bowiem zamiana dawnych umów bezterminowych na czasowe nie ma praktycznego sensu, zaś nowo zawierane umowy są z zasady kontynuowane, czego najlepiej dowiodło podpisanie w lipcu 2020 roku – w dobie kryzysu epidemicznego – aneksów, przedłużających umowy pięciu instytucji, których współprowadzenie ustałoby z końcem roku¹⁵.

Jeszcze inne problemy wynikające ze współprowadzenia zidentyfikował przytaczany już materiał przygotowany na sejmową Komisję Kultury i Środków Przekazu z 2012 roku.

Pozyskiwanie przez instytucje stałej dotacji z samorządu i MKiDN może (...) także prowadzić do swoistej stagnacji oraz wytwarzania postaw roszczeniowych. Niektóre współprowadzone instytucje tylko w niewielkim stopniu zabiegają o pozyskiwanie funduszy ze środków pozabudżetowych. Współprowadzenie może także utrudniać wprowadzanie zmian w wewnętrznej strukturze instytucji [*Współprowadzenie instytucji kultury...* 2012, s. 11].

Patrząc natomiast z perspektywy ogólnopolskiej, istnienie instytucji współprowadzonych, a zwłaszcza gwałtowne powiększanie ich liczby, prowadzi do powstawania instytucji „dwóch prędkości”. Widać to zwłaszcza w grupie teatrów operowych, wśród których odsetek współprowadzeń jest niewątpliwie największy. W chwili obecnej w naszym kraju funkcjonuje 13 oper. Dwie z nich – Teatr Wielki – Opera Narodowa oraz nowo powstała Polska Opera Królewska – są instytucjami państwowymi. Organizatorem pozostałych są samorządy, przy czym Ministerstwo Kultury współprowadzi aż 5 z nich. Pozostałe 6 musi działać bez wsparcia centralnego, chyba że akcydentalnie pozyska je z Programów Ministra. Biorąc pod uwagę kosztowność prowadzenia teatru operowego, nie da się znaleźć przekonującego uzasadnienia dla sytuacji, w której Teatr Wielki w Łodzi uzyskał status instytucji współprowadzonej, a Opera Krakowska musi obywać się bez niego.

¹⁵ Por. *Przedłużenie wsparcia MKiDN...* [2020].

Dlaczego w obliczu panującej wśród instytucji współprowadzonych satysfakcji z tej formy wsparcia drążyć tę kwestię i wypatrywać problemów tam, gdzie nikt zainteresowany ich nie sygnalizuje? Wydaje się to zasadne z trzech powodów. Po pierwsze, trwający proces planowego rozwijania sieci instytucji współprowadzonych przez resort kultury nie doczekał się – jak dotąd – refleksji należytej tak dalekosięznemu przedsięwzięciu. Być może dlatego, że nie jest to działanie efektywne, odbywa się w rozproszeniu terytorialnym, z dala od elektryzujących opinii publiczną konfliktów. Takim cichym rewolucjom warto jednak przyglądać się szczególnie uważnie. Po drugie, nie da się jednoznacznie określić konsekwencji wzrostu wydatków na instytucje współprowadzone z działu budżetu państwa zarezerwowanego na kulturę. Wydatki te zwiększyły się ze 188,8 mln zł w 2015 roku do 317,7 mln zł w 2018 roku i niewątpliwie nadal rosną [*Wspólne prowadzenie instytucji kultury 2019*, s. 24]. Być może nie miało to bezpośredniego wpływu na zahamowanie dynamiki wzrostu dotacji niektórych państwowych placówek kultury bądź zmniejszenie wartości średniej dotacji przyznawanej z Programów Ministra czy stypendiów twórczych, ale możliwe też, że w jakimś stopniu przyczyniło się do tych procesów. Po trzecie, na ogół nie jest dostrzegane to, że gwałtowny rozrost zasięgu współprowadzenia ma wszelkie cechy – charakterystycznej dla dzisiejszych procesów politycznych i społecznych – korekty wobec tendencji panujących w latach 90. Współprowadzenie jest bowiem z jednej strony stanem wektorowo przeciwnym fantazjom o prywatyzacji kultury polskiej, gdyż polega na potęgowaniu wsparcia udzielanego ze środków publicznych, z drugiej zaś – działa wbrew tendencjom decentralizacyjnym, proponując dużym, średnim i małym instytucjom częściowy powrót pod opiekuńcze skrzydła centrali. Można w takim odwracaniu trendu dostrzegać wartość, zwłaszcza z perspektywy instytucji, która otrzymuje istotny i gwarantowany zastrzyk finansowy, a tym samym szansę na skok rozwojowy. Można jednak również widzieć w tym element konsekwentnej, ogólnokrajowej polityki, zmieniającej podstawy funkcjonowania naszego państwa.

Bibliografia

- Kapusta K. (2015a), *Teatr Dzieci Zagłębia zostanie zamknięty? Ma pieniądze do września*, <https://dziennikzachodni.pl/teatr-dzieci-zaglebia-zostanie-zamkniete-ma-pieniadze-do-wrzesnia-zdjecia/ar/3741173> [odczyt: 30.08.2020].
- Kapusta K. (2015b), *750 tys. zł na rok dla Teatru Dzieci Zagłębia*, „Polska Dziennik Zachodni”, nr 157, <https://e-teatr.pl/bedzin-koniec-sporu-o-teatr-dzieci-zaglebia-a201049> [odczyt: 30.08.2020].
- Krzyżyk O. (2015), *Urzędniczy spór w Będzinie grozi nawet likwidacją teatru*, „Polska Dziennik Zachodni”, nr 123, <https://e-teatr.pl/bedzin-urzedniczy-spor-grozi-nawet-likwidacja-teatru-a198792> [odczyt: 30.08.2020].

- Leksykon Kultury Warmii i Mazur*, strona internetowa, http://leksykonkultury.ceik.eu/index.php/Teatr_im._Stefana_Jaracza_w_Olsztynie [odczyt: 30.08.2020].
- Pełny zapis przebiegu posiedzenia Komisji Kultury i Środków Przekazu (nr 43) z dnia 3 listopada 2016 r.* (2016), Warszawa: Kancelaria Sejmu Biuro Komisji Sejmowych, <http://orka.sejm.gov.pl/zapisy8.nsf/0/0D8076B97182D1E9C1258066004E3041/%24File/0120508.pdf> [odczyt: 30.08.2020].
- Posiedzenie Komisji Kultury i Środków Przekazu (nr 43) w dniu 14 marca 2017 r.* (2017), Warszawa: Senat RP, <https://www.senat.gov.pl/prace/komisje-senackie/przebieg,7040,1.html> [odczyt: 30.08.2020].
- Protokół trzeciego posiedzenia Rady ds. Instytucji Artystycznych drugiej kadencji, 29 stycznia 2017 roku* (2017) [maszynopis].
- Przedłużenie wsparcia MKiDN dla 5 instytucji kultury* (2020), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, www.gov.pl/web/kultura/przedluzenie-wsparcia-mkidn-dla-5--instytucji-kultury [odczyt: 30.08.2020].
- Warszawa–Wrocław. Mieszkowski zastępcą dyrektora ds. artystycznych* (2014), <https://e-teatr.pl/warszawa-wroclaw-mieszkowski-zastepca-dyrektora-ds-artystycznych-a185219> [odczyt: 30.08.2020].
- Warszawa. Zdrojewski o współprowadzeniu przez resort kultury TR Warszawa* (2013), <https://e-teatr.pl/warszawa-zdrojewski-o-wspolprowadzeniu-przez-resort-kultury-tr-warszawa-a160968> [odczyt: 30.08.2020].
- Wrocław. Sprostowanie w sprawie odwołania dyrektora Mieszkowskiego* (2008), <https://e-teatr.pl/wroclaw-sprostowanie-w-sprawie--odwolania-dyrektora-mieszkowskiego-a49817> [odczyt: 30.08.2020].
- Wspólne prowadzenie instytucji kultury* (2019), Warszawa: Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego Najwyższej Izby Kontroli, www.nik.gov.pl/kontrola/P/19/022/ [odczyt: 30.08.2020].
- Współprowadzenie instytucji kultury przez MKiDN i samorządy* (2012), Warszawa: Departament Narodowych Instytucji Kultury MKiDN [maszynopis].
- Zarządzanie wspólnymi instytucjami kultury w województwie kujawsko-pomorskim* (2015), Warszawa: Najwyższa Izba Kontroli Delegatura w Bydgoszczy, <https://www.nik.gov.pl/kontrola/P/14/071/LBY/> [odczyt: 30.08.2020].

Wioletta Turowska  <https://orcid.org/0000-0002-6218-7822>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: wioletta.turowska@ue.wroc.pl

Roman Kotapski  <https://orcid.org/0000-0002-7580-0059>

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: roman.kotapski@ue.wroc.pl

Otrzymano/Received: 21.11.2020

Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021

Opublikowano/Published: 12.04.2021

Rachunek kosztów instytucji kultury w świetle badań literaturowych¹

Abstract

Cost Accounting of Cultural Institutions in Literature Research

The article deals with selected issues associated with cost accounting of cultural institutions in view of literature research. The authors describe and analyse available national monographs as well as scientific and specialist articles. In principle, the analysis reveals a poor state of research on the issues related to the cost of cultural institutions. The deficiencies in literature, combined with the necessity to propose scientific and practical solutions to meet the management needs of cultural institutions, makes it necessary to expand the study of cost accounting in such entities. The aim of the article is to assess the existing acquis in the area of cost accounting in cultural institutions as well as to provide a starting point for discussing the issues associated with the subject.

Keywords: costs, cost records, costing, cultural institution

Słowa kluczowe: koszty, rachunek kosztów, instytucja kultury

¹ Artykuł jest częścią projektu finansowanego w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022, nr projektu 015/RID/2018/19, kwota finansowania 10 721 040,00 zł, który realizowany jest przez Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

Wprowadzenie

Zarządzanie instytucją kultury wymaga dobrze funkcjonującego rachunku kosztów w zakresie pomiaru, ujmowania, kalkulacji kosztów oraz sprawozdawczości na potrzeby odbiorców zewnętrznych i wewnętrznych. Bez tej wiedzy trudno podejmować decyzje i zarządzać jakąkolwiek instytucją. Problematyka rachunku kosztów w zarządzaniu instytucją kultury jest, według autorów, niezbadanym dostatecznie obszarem szeroko pojętego zarządzania wśród interesariuszy. Słabe rozpoznanie zagadnienia daje się zauważyć najczęściej w momencie pojawienia się kryzysów, na przykład w momencie finansowania zadań instytucji kultury.

Autorzy dokonali przeglądu badań literaturowych w zakresie rachunku kosztów instytucji kultury. Na podstawie przeglądu publikacji naukowych wyselekcjonowano artykuły, które odnoszą się do pomiaru, ujmowania, kalkulacji kosztów oraz sprawozdawczości instytucji kultury na potrzeby ich zarządzania. Badaniem objęte zostały wydawnictwa specjalistyczne, takie jak „Controlling i Zarządzanie”, „Rachunkowość Zarządcza i Controlling”, „Zarządzanie w Kulturze”. Przeanalizowano również monografie dotyczące rachunku kosztów, które odnoszą się do instytucji kultury.

Instytucje kultury stanowią podmioty, których podstawowym celem statutowym jest prowadzenie działalności kulturalnej, tj. działalności polegającej na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Powoływane są przez ministra, kierownika urzędu centralnego albo jednostkę samorządu terytorialnego. Formami organizacyjnymi działalności kulturalnej są w szczególności: teatry, opery, operetki, filharmonie, orkiestry, instytucje filmowe, kina, muzea, biblioteki, domy kultury, ogniska artystyczne, galerie sztuki oraz ośrodki badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury [Ustawa 1991].

Istota i zadanie rachunku kosztów

W literaturze dotyczącej rachunku kosztów przedstawiane są różne jego definicje, zakres i zadania. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęto, że rachunek kosztów to względnie wyodrębniony (przedmiotowo i proceduralnie) w systemie informacyjnym podmiotu gospodarczego zbiór informacji o kosztach opracowywanych według określonego modelu (*ex post* i *ex ante*), dostosowanego do potrzeb informacyjnych użytkowników (odbiorców) informacji. Przeprowadzany w rachunku kosztów pomiar kosztów i ich transformacja mają na celu umożliwienie oceny sytuacji decyzyjnych, podejmowania decyzji i kontroli ich realizacji [Sołtys 1996, s. 66]. Elementami systemu rachunku kosztów są:

- dokumentacja kosztów,
- ewidencja kosztów,
- rozliczanie kosztów,

- kalkulacja kosztów,
- planowanie kosztów,
- analiza kosztów,
- prezentacja kosztów w sprawozdaniach finansowych i zarządczych.

Natomiast do zadań rachunku kosztów należą między innymi:

- gromadzenie i weryfikacja dokumentów kosztowych,
- zapewnienie wiarygodności, bezbłędności i kompletności dowodów kosztowych,
- dostarczenie danych liczbowych charakteryzujących koszty przedsiębiorstwa/instytucji w odpowiednich przekrojach na potrzeby zarządzania,
- tworzenie kosztowej bazy danych,
- umożliwienie kierownictwu i załodze przedsiębiorstwa/instytucji oszczędnego gospodarowania,
- zapewnianie informacji dotyczących kosztów i efektów oraz kosztów i korzyści umożliwiających podejmowanie decyzji strategicznych, taktycznych, operacyjnych i specjalnych (dostosowawczych),
- tworzenie i utrzymywanie systemu pomiaru i obliczenia kosztów, pozwalającego określić dolną granicę cen wyrobów i usług w różnych warunkach otoczenia i przy zastosowaniu różnych czynników produkcji, będących w dyspozycji przedsiębiorstwa/instytucji,
- umożliwienie podmiotowego rozliczania z odpowiedzialności za efektywne gospodarowanie (ośrodki odpowiedzialności za koszty, zysk i zwrot zainwestowanego kapitału),
- wycena zasobów i pomiar wyniku działalności,
- informowanie menedżerów w formie wewnętrznych budżetów, sprawozdań i raportów w zakresie planowania oraz kontroli procesów gospodarczych, oceny działalności i pracowników za nią odpowiedzialnych, tak aby mogły służyć do podejmowania decyzji,
- dostarczenie odbiorcom zewnętrznych informacji, głównie w postaci obligatoryjnych sprawozdań [Kotapski, Kowalak, Lew 2020, s. 17–18].

Istotnym elementem przedstawionej wcześniej definicji jest to, że rachunek kosztów instytucji kultury mają kształtować ich użytkownicy. Do tych użytkowników, dla potrzeb zarządzania instytucją kultury, można zaliczyć między innymi dyrektorów, dyrektorów artystycznych, producentów wydarzeń kulturalnych, kierowników produkcji czy też specjalistów, którzy zajmują się jej szeroko rozumianymi finansami. Zakres zadań rachunku kosztów może zaspokoić zarówno instytucje finansujące szeroko rozumianą działalność kulturalną, jak i zarządzających instytucjami kultury, na przykład teatrami, operami, filharmoniami, bibliotekami, muzeami, domami kultury. Dla każdej tego typu organizacji trzeba jednak przygotować odpowiedni model rachunku kosztów i gotowe narzędzia.

W dalszej części artykułu zostały scharakteryzowane publikacje dotyczące rachunku kosztów instytucji kultury.

Przegląd literatury

Obszar rachunku kosztów instytucji kultury powinien być przedmiotem zainteresowania nauki ze względu na to, że instytucje te mają duży wpływ na rozwój lokalnych społeczności. Powinny być również przedmiotem badań naukowych ze względu na to, że jednym z zadań gmin czy też innych jednostek samorządowych jest finansowanie kultury. A zatem warto zweryfikować, jak planowane i kontrolowane są środki publiczne wydawane na rzecz tych instytucji i realizowanych przez nie zadań.

Instytucje kultury, działające w dynamicznych warunkach otoczenia, narażone są na ryzyko i negatywne skutki jego oddziaływania w zakresie osiągnięcia zamierzonych celów, zadań bądź projektów. Wiesław Wasilewski w swoim artykule zwraca uwagę na prawidłowo funkcjonujący controlling ryzyka w instytucji kultury [Wasilewski 2015, s. 488–490]. Wiąże się to z prowadzeniem procesów planowania i kontroli w samej instytucji, jak i z realizacją poszczególnych zadań. Trudno w tym aspekcie ominąć zagadnienia planowania i kontroli kosztów. Niemniej można tylko domniemywać, że elementem controllingu ryzyka będzie rachunek kosztów, na co zwraca uwagę autor w swoim innym artykule, wskazując między innymi na kalkulację kosztów zadania artystycznego czy tworzenie systemu planowania finansowego [Wasilewski 2018, s. 427–435]

Elementem planowania wydarzeń artystycznych, jakimi są koncerty, jest również planowanie ich przychodów i kosztów. W swoim artykule Wasilewski [2017, s. 413–424] przedstawia plan kosztów publicznej instytucji kultury, który w zasadzie ogranicza się do elementów rachunku zysków i strat. Z uwagi na to, że nie jest wymagane od instytucji sporządzanie planu kosztów według zadań czy też przedstawienie kosztów według ośrodków odpowiedzialności i miejsc powstawania kosztów, są one przedstawione tylko w układzie kosztów rodzajowych. A to oznacza, że trudno w takim przypadku o rozsądne zarządzanie kosztami instytucji kultury. Choć już w planach działalności publicznych instytucji kultury finansowanych przez Ministerstwo Kultury są pewne przesłanki bardziej szczegółowego planowania kosztów ich działań. Wyróżnia się na przykład koszty organizacji widowni, koszty promocji i reklam spektakli, koszty obsługi sceny, koszty zatrudnienia pracowników, koszty utrzymania obiektów. Wyodrębnianie tego typu grup kosztów ma istotne znaczenie w zarządzaniu instytucją kultury – nie tylko komercyjną, ale również finansowaną ze środków publicznych. W szczególności dotyczy to ujawniania kosztów stałych, na przykład utrzymania samej instytucji, oraz kosztów zmiennych, które w zasadniczej wysokości mają dotyczyć realizacji zadań artystycznych. Zresztą autor w swoim innym artykule zwraca uwagę na potrzebę zastosowania instrumentów controllingu w instytucjach kultury [Wasilewski 2016, s. 532].

W Polsce działa wiele teatrów finansowanych zarówno ze środków publicznych, jak i komercyjnych, które muszą utrzymać się ze sprzedaży biletów lub

też pozyskują środki na swoją działalność od sponsorów. Niezależnie jednak od źródeł finansowania lub formy organizacyjno-prawnej muszą stosować rachunek kosztów.

Aleksander Szafrński [2016, s. 15–19] przedstawia proces formowania się controlingu w teatrach fundacji prowadzonej przez Krystynę Jandę, która musi pozyskiwać środki na swoją działalność (oprócz sprzedaży biletów). Autor przedstawił w swoim artykule między innymi stosowany – wielostopniowy i wieloblokowy – rachunek wyników z uwzględnieniem procesów, które można wyodrębnić w teatrze. W tym rachunku wyników wyodrębnia się koszty spektaklu, obsługi technicznej, obsługi widowni, obsługi garderoby czy też samej organizacji teatru. Rachunek wyników uwzględnia również poszczególne sceny i ich rentowność. Sporządzane są także budżety działalności teatrów, które są aktualizowane kwartalnie. Uwzględniają one przychody ze sprzedaży, koszty zmienne produkcji spektakli teatralnych i ich wystawienia oraz koszty stałe działalności teatrów.

Koszty działalności teatru i ich kontrola zostały przedstawione w artykule Romana Kotapskiego [2009, s. 9–11]. Koszty działalności teatru zostały opisane pod kątem zarządzania teatrem z uwzględnieniem wyodrębnionych w nim procesów. Wyodrębniono następujące grupy kosztów:

- przygotowanie spektakli lub innego produktu – działania artystycznego,
- realizacja spektakli,
- utrzymanie infrastruktury teatralnej, na przykład sceny,
- działania marketingowe związane z konkretną premierą, spektaklem czy też teatrem,
- obsługa klienta,
- zarządzanie i administrowanie teatrem,
- utrzymanie siedziby teatru, na przykład budynku.

Natomiast budżet przygotowany na potrzeby zarządzania teatrem powinien uwzględniać koszty poszczególnych obszarów działalności teatru, takich jak spektakle, utrzymanie zespołu, jednostki organizacyjne, utrzymanie sceny i jej wyposażenia itp. Muszą być także uwzględnione przychody ze sprzedaży z uwzględnieniem poszczególnych spektakli czy też innych działań artystycznych.

Co najważniejsze – artykuł powstał na zamówienie czytelniczki, która zgłosiła pytanie do redakcji w tym zakresie. Dowodzi to, że jest zapotrzebowanie na wiedzę dotyczącą rachunku kosztów instytucji kultury wśród odbiorców.

Istotnym elementem działalności instytucji kultury jest organizacja wydarzeń artystycznych, takich jak organizacja koncertu czy sztuki teatralnej, ale też wydanie książki i przygotowanie spotkań z autorem. Organizacja tego typu wydarzeń, oprócz zagadnień organizacyjnych, wymaga stworzenia budżetu czy też kalkulacji kosztów danego wydarzenia.

W artykułach Krzysztofa Pelecha² [2016, s. 11–13] oraz Michała Pryszczewskiego³ [2016, s. 38–42] omawiane są aspekty organizacji przedsięwzięć artystycznych, tj. organizacji koncertu i spektaklu teatralnego. Także i w tych artykułach przedstawiono problemy kalkulacji kosztów produkcji tego typu przedsięwzięć oraz „rozterki” pomiędzy „duchem artystycznym” a kosztami produkcji i ich pokrycia. Zostały również omówione problemy budżetu realizacji tego typu projektów artystycznych oraz jego zmienności, a w praktyce przekroczenia kosztów produkcji. Trudno, aby producent przed podjęciem decyzji o realizacji wydarzenia nie sporządził jego kosztorysu lub budżetu. Istotnym poruszonym problemem w tych artykułach jest to, jak może dysponować nim kierownik produkcji, na ile budżet wydarzenia artystycznego może być zmieniany, jak utrzymać koszty jego realizacji w ryzach oraz na nim zarobić – zwłaszcza kiedy jest to wydarzenie komercyjne. Ponadto Pryszczewski [2016, s. 40] przedstawia układ kosztów spektaklu teatralnego oraz ich strukturę. Wyróżnia koszty: honorariów artystów, koncepcji muzyki i reżyserii, choreografii, projektu kostiumów, reżyserii oświetlenia, produkcji kostiumów, scenografii, promocji spektaklu, organizacji produkcji oraz inne koszty, które stanowią rezerwę na koszty produkcji spektaklu.

Kosztorysy produkcji wydarzeń artystycznych zostały przedstawione w publikacjach Kotąpskiego i współautorów [Kotąpski 2005, s. 114–124; Kotąpski, Kowalak, Lew 2020, s. 126–127]. Pierwszy z nich dotyczył kosztów produkcji spektaklu teatralnego dla telewizji, a drugi – występu kabaretu. Oba przykłady dotyczyły narzędzi do kalkulacji kosztów produkcji tego typu wydarzeń artystycznych. Uwzględniono w nich same koszty produkcji, w tym dotyczące twórców oraz działań marketingowych, a także niezbędne zasoby do wyprodukowania tego typu wydarzeń.

W artykule Kotąpskiego i Pryszczewskiego [2021, s. 20–26] uwzględniono kosztorys wydarzenia artystycznego na przykładzie występu kabaretu. Przedstawiony układ kosztorysu obejmuje koszty:

- organizacji wydarzenia,
- wynajęcia zespołu/wykonawcy,
- sali koncertowej,
- reklamy koncertu.

W samym kosztorysie uwzględniono niezbędne zasoby do realizacji wydarzenia, ich ilość oraz ich koszty. Kosztorys zawiera koszty bezpośrednie realizacji wydarzenia i w zasadzie jest gotowym narzędziem do wykorzystania w praktyce działalności instytucji kultury. Ponadto w artykule podkreśla się powiązanie aspektów organizacyjnych samego wydarzenia z układem jego kosztorysu.

² Jeden z najlepszych polskich gitarzystów klasycznych, wirtuoz gitary, dyrektor artystyczny festiwalu gitarowych.

³ Kierownik produkcji przedsięwzięć artystycznych, tj. koncertów, sztuk teatralnych, widowisk artystycznych.

Wiele instytucji kultury wydaje różne publikacje, między innymi książki o swoich działaniach. Traktują to jako zadanie promocyjne bądź element swojej misji. Stąd też podczas kwerendy zwrócono uwagę na artykuły dotyczące kosztów produkcji książek.

Agnieszka Janczak i Roman Kotapski [2011, s. 234–245] zwracają uwagę na aspekty kosztowe w systemie controllingu projektu, jakim jest wydawanie książki. Dotyczą one planowania i kontroli kosztów wydania książki z uwzględnieniem niezbędnych zasobów. Chodzi tu głównie o aspekt podejmowania decyzji dotyczący publikacji. Po podjęciu decyzji o jej wydaniu i zatwierdzeniu kosztorysu – trzymanie się ustalonych celów, w tym kosztów produkcji. Wydanie książki nie ogranicza się przy tym tylko do samych kosztów jej publikacji, ale zwraca się też uwagę na koszty działań marketingowych z nią związanych, które ujmowane są w budżecie kosztów marketingowych wydawnictwa. Tym samym wpływa to na planowanie i kontrolowanie tego typu zadań. W artykule Kotapskiego i Roberta Migdała [2021, s. 20–24] również zostały przedstawione koszty wydania książki, koszty sprzedaży oraz koszty działań marketingowych dotyczących książki, tj. koszty, które należy ponieść, aby książka dotarła do czytelnika. Został przedstawiony rachunek wyników książki, który można wykorzystać w zarządzaniu wydawnictwem.

Natomiast w artykule Kotapskiego [2015, s. 41–51] zostały przedstawione koszty działalności wydawnictwa książkowego. Wydawanie książek jest często częścią działalności instytucji kultury, takich jak teatr, filharmonia czy też muzeum, które popularyzują w ten sposób swoją działalność. Często te instytucje otrzymują środki na swoje publikacje z różnych grantów. Przy czym muszą przedstawić kosztorys przedsięwzięcia. W artykule przedstawiono i omówiono koszty bezpośrednie wydania książki.

Warte odnotowania jest to, że zbiór zadań do rachunkowości zarządczej [Kotapski, Kowalak, Poszwa, Szczerbiński 2009] zawiera wiele zadań, które dotyczą szeroko rozumianych instytucji kultury. Dotyczą one między innymi kalkulacji kosztów wydarzeń artystycznych i ich rentowności, kalkulacji kosztów kampanii reklamowej wydarzeń artystycznych, kosztorysów audycji radiowych, kosztów produkcji reportażu telewizyjnego, organizacji castingu, sporządzania budżetu wydania gazety. Wszystkie te zadania mieszczą się w zakresie rachunku kosztów szeroko rozumianych instytucji kultury.

Jednymi z niewielu stałych prac naukowych poruszających problematykę zarządzania w obrębie działalności twórczej są zeszyty naukowe „Zarządzanie w Kulturze”, wydawane przez Uniwersytet Jagielloński. Jak już wcześniej wspomniano, rachunek kosztów jest elementem zarządzania instytucją kultury. Przegląd artykułów opublikowanych w latach 2015–2020 w „Zarządzaniu w Kulturze” wykazał, iż brak jest publikacji dotyczących rachunku kosztów instytucji kultury. Bez znajomości kosztów działalności instytucji kultury trudno podejmować decyzje i właściwie nią zarządzać.

Istotną częścią rachunku kosztów i wyników instytucji kultury są źródła finansowania ich samych, jak i poszczególnych realizowanych przez nie zadań. Temu aspektowi, tj. źródłom finansowania, również poświęcono prace naukowe. Dotyczyły one

problemów finansowania instytucji kultury na przykładzie teatru [Suchowian 2011, s. 175–184], filharmonii [Gabriel 2012, s. 323–338] czy też przychodów ze sprzedaży filmu, jak i w ogóle zarządzania projektami filmowymi [Kotlińska 2017, s. 13–121]. Realizacja przedsięwzięć będzie wymagała pozyskania środków. Od ich wysokości w jakimś sensie zależy końcowy rezultat wydarzenia artystycznego. Stąd też przygotowanie projektu musi uwzględniać z jednej strony koszty realizacji, a z drugiej – źródła finansowania.

W monografii dotyczącej controllingu instytucji kultury [Wnuczak 2017] przedstawiono narzędzia controllingu, takie jak budżety, strategiczna karta wyników, wyliczenia NPV dotyczące projektów kulturalnych, wielostopniowy i wieloblokowy rachunek wyników, ale jest to opis bardzo ogólny. Nie ma w niej rozdziału poświęconego rachunkowi kosztów instytucji kultury, a rachunek kosztów każdej organizacji jest podstawą controllingu operacyjnego. Duża część pracy poświęcona jest zakresowi działalności instytucji kultury, ujęciu teoretycznemu controllingu, wykorzystaniu narzędzi controllingu w podejmowaniu decyzji. Jeśli chodzi o zakres poświęcony rachunkowi kosztów instytucji kultury, są to w zasadzie jego ogólne podstawy teoretyczne. Jak zresztą zauważa sam autor w swojej monografii [Wnuczak 2017, s. 188], w literaturze przedmiotu niewiele miejsca poświęca się kwestiom związanych z rachunkiem kosztów dostosowanych do potrzeb instytucji kultury. Prezentowane są głównie zasady ewidencji kosztów dla celów rachunkowości finansowej, rzadko natomiast omawiane są kwestie związane z rachunkiem stworzonym dla celów zarządczych. Na uwagę zasługuje przedstawiona kwalifikacja kosztów działalności teatru z uwzględnieniem ośrodków odpowiedzialności i miejsc powstawania kosztów. Autor omawia też problemy rozliczania kosztów pośrednich działalności teatru. Zwraca również uwagę na konieczność wyodrębniania kosztów stałych i kosztów zmiennych działalności teatru [Wnuczak 2017, s. 190]. W pracy przedstawiono także układ budżetu wraz z wieloblokowym i wielostopniowym rachunkiem wyników teatru jako studium przypadku.

W monografii poświęconej zarządzaniu instytucją kultury [Wróblewski (red.) 2014] w zasadzie nie poświęca się w ogóle uwagi problemom szeroko rozumianego rachunku kosztów. Planowanie i kontrola kosztów instytucji kultury czy też poszczególnych wydarzeń artystycznych jest ich immanentną częścią. Trudno sobie wyobrazić podejmowanie decyzji przez menedżera kultury bez znajomości kosztów produkcji, na przykład organizacji koncertu, realizacji i wystawienia sztuki teatralnej.

W kolejnej monografii poświęconej zarządzaniu w kulturze i sztuce [Gołuchowski, Spyra (red.) 2014] również praktycznie brak jest mowy o rachunku kosztów instytucji kultury. Jedynie sporadycznie wymienia się narzędzia, takie jak plan finansowy [Gołuchowski, Spyra (red.) 2014, s. 32], jako element projektu bez wchodzenia w szczegóły, na przykład przedstawienia jego założeń. W pracy przedstawia się też budżet projektu [Gołuchowski, Spyra (red.) 2014, s. 216–222]. Są to jednak ogólne założenia bez praktycznego przykładu.

W innej publikacji dotyczącej koncepcji zarządzania i marketingu w kulturze [Łodziana-Grabowska, Wiktor (red.) 2014] w ogóle nie poświęca się uwagi kosztom funkcjonowania instytucji kultury czy też poszczególnych zadań. Realizacja zadań marketingowych również wymaga odpowiednich nakładów, i to dobrze przemyślanych, w warunkach ograniczonych środków na działalność kulturalną.

Istotnym źródłem wiedzy o kosztach działalności instytucji kultury są obowiązujące i stosowane w nich zakładowe plany kont. Źródłem ich tworzenia są obligatoryjne przepisy wynikające z ustaw, na przykład o rachunkowości, z przepisów branżowych czy też ogólnodostępnych poradników w tym zakresie.

Przegląd monografii dotyczących rachunkowości w instytucjach kultury [Liżewski i in. 2016, s. 118–126] wskazuje, że w zakładowym planie kont instytucji kultury koszty ujęte są według rodzajów oraz według typów działalności z podziałem na koszty działalności statutowej i koszty zarządu. Inna publikacja [Ostapowicz (red.) 2013, s. 101] rozdziela koszty według typów działalności na: koszty nieodpłatnej działalności kulturalnej, koszty sprzedaży, koszty odpłatnej działalności kulturalnej, koszty działalności gospodarczej, koszty zarządu. W praktyce ujęcie kosztów nie odbiega od standardowych, wzorcowych planów kont dostępnych na rynku. Z kolei Dorota Skrzypka [2009, s. 184–190] zwraca tylko uwagę, że w razie potrzeby wyodrębnia się stanowiska kosztów dla różnych wyodrębnionych organizacyjnie form i odmian działalności kulturalnej, prowadzonych przez daną instytucję. Jako przykład podaje wyodrębnienie kosztów bezpośrednich działalności statutowej w podziale na poszczególne zadania, na przykład w teatrze na koszty eksploatacji poszczególnych spektakli czy koszty przygotowania premier. Autorka zaznacza, że praktyka wskazuje, iż instytucje kultury powszechnie stosują jeden wariant ewidencjonowania kosztów, a mianowicie układ rodzajowy [Skrzypka 2009, s. 190].

Urszula Pietrzak [2011, s. 23] wskazuje na to, iż instytucje kultury powinny bardziej uszczegółowić koszty swojej działalności. Dotyczą one na przykład kosztów realizowanych zadań, kosztów stałych utrzymania instytucji, kosztów utrzymania poszczególnych jednostek organizacyjnych instytucji, pracowni. Oznacza to, że rośnie świadomość zagadnienia kosztów działalności w instytucjach kultury. W innej pracy [Pietrzak 2020, s. 193–214] autorka wydziela koszty działalności instytucji kultury na kontakach zespołu (5. *Koszty według zadań, miejsc powstawania i ich rozliczenie*) w podziale na miejsce (siedzibę) prowadzenia imprezy/zadania i dalej w układzie rodzajowym. Wydziela również koszty utrzymania etatów (zatrudnienia), koszty utrzymania obiektów (budynków i gruntów) oraz koszty ogólnozakładowe.

Wnioski

Przeprowadzone badania literaturowe w zakresie rachunku kosztów instytucji kultury pokazały, iż nie ma wielu artykułów i monografii poświęconych temu zagadnieniu. Przedstawiona analiza artykułów pozwala stwierdzić, że w dużej części artykuły naukowe w tym zakresie charakteryzują się ogólnością. Często dla menedżerów kultury są w zasadzie bezwartościowe z punktu widzenia wdrożenia tych treści w zarządzanych przez nich instytucjach. Natomiast artykuły publikowane w czasopiśmie specjalistycznych przedstawiają rozwiązania, które mogą być wykorzystane w zarządzaniu tymi instytucjami. Konfrontacja treści, prezentowanych przez naukowców i praktyków, wymaga przeprowadzenia badań w zakresie funkcjonowania rachunku kosztów w wybranych instytucjach kultury. Rosnące zainteresowanie problematyką rachunku kosztów wśród kadry zarządzającej instytucjami kultury uwidacznia się również podczas zajęć prowadzonych w ramach studiów podyplomowych Zarządzanie instytucjami kultury na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu.

Zagadnienia z zakresu rachunku kosztów w instytucjach kultury są słabo rozpoznane i traktowane jedynie jako element rachunkowości dla celów sprawozdawczości finansowej, a nie dla potrzeb zarządzania instytucją kultury. Brak jest zarówno całościowych propozycji badawczych, jak i rozwiązań praktycznych dla tego typu podmiotów. Stąd wnioski, że należy rozwijać badania nad istotą i rolą rachunku kosztów instytucji kultury. Artykuł stanowi ponadto punkt wyjścia do dyskusji nad problemami rachunku kosztów w instytucjach kultury.

Bibliografia

- Gabriel B. (2012), *Przychody ze źródeł prywatnych w strukturze przychodów filharmonii*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 737, s. 323–336.
- Gołuchowski J., Spyra Z. (red.) (2014), *Zarządzanie w kulturze, sztuce i turystyce rozrywkowej*, Warszawa: CeDeWu.
- Janczak A., Kotapski R. (2011), *Wpływ realizacji projektu książki „Słownik polsko@polski z Miodkiem” na zmiany w systemie controllingu wydawnictwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 181, s. 234–245.
- Kotapski R. (2005), *ABC kosztów przedsiębiorstwa telewizyjnego*, Warszawa: Studio Filmowe Montevideo.
- Kotapski R. (2009), *Kontrola kosztów w teatrze*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 1, s. 9–11.
- Kotapski R. (2015), *Ujmowanie kosztów na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem na przykładzie wydawnictwa książkowego*, „Prace Naukowe Wydziału Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego. Finanse i Rachunkowość”, nr 1, s. 41–51.
- Kotapski R., Kowalak R., Lew G. (2020), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Kompendium wiedzy*, Wrocław: Wydawnictwo MARINA.

- Kotapski R., Kowalak R., Poszwa M., Szczerbiński A. (2009), *Rachunkowość zarządcza. Zbiór zadań*, Wrocław: Wydawnictwo MARINA.
- Kotapski R., Migdał R. (2021), *Koszty książki – co się na nie składa*, „Controlling i Zarządzanie”, nr 3, s. 20–24.
- Kotapski R., Pryszczewski M. (2021), *Jak sporządzić i co powinien zawierać kosztorys wydarzenia artystycznego?*, „Controlling i Zarządzanie”, nr 1, s. 20–26.
- Kotlińska M. (2017), *Ryzyko w projektach filmowych – analiza wybranych aspektów*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych”, nr 25, s. 113–120.
- Liżewski S., Ostapowicz E., Sobolewska M., Walczak P., Wieczorek P. (2016), *Rachunkowość i podatki w instytucjach kultury*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Łodziana-Grabowska J., Wiktor J.W. (red.) (2014), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury*, Warszawa: CeDeWu.
- Ostapowicz E. (red.) (2013), *Rachunkowość i podatki w instytucjach kultury*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Pełech K. (2016), *Z głową w chmurach*, „Controlling i Zarządzanie”, nr 3, s. 11–13.
- Pietrzak U. (2011), *Budżet zadaniowy i wydatki strukturalne w instytucjach kultury*, Gdańsk: ODDK.
- Pietrzak U. (2020), *Plan kont z komentarzem dla instytucji kultury*, Gdańsk: ODDK.
- Pryszczewski M. (2016), *Zorganizować czy wyprodukować? Dylematy humanisty przy realizacji projektów (przedsięwzięć) kulturalnych*, „Controlling i Zarządzanie”, nr 1, s. 38–42.
- Skrzypska D. (2009), *Rachunkowość z planem kont w instytucjach kultury*, Wrocław: Presshouse.
- Sołtys D. (1996), *Rachunek kosztów a controlling*, [w:] E. Nowak (red.), *Rachunkowość w controllingu przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo PWE, s. 66.
- Suchowian J. (2011), *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie Teatru im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 640, s. 175–184.
- Szafrąński A. (2016), *Controlling w teatralnym otoczeniu non profit*, „Controlling i Zarządzanie”, nr 5, s. 15–19.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (t.j. Dz. U. z 2020 r. poz. 194 z późn. zm.).
- Wasilewski W. (2015), *Controlling ryzyka w instytucjach kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 399, s. 485–490.
- Wasilewski W. (2016), *Specyfika planowania i analizy sprawozdania finansowego w instytucjach artystycznych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 440, s. 523–533.
- Wasilewski W. (2017), *Planowanie artystyczne w instytucjach kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 471, s. 413–424.
- Wasilewski W. (2018), *Identyfikacja ryzyka w działalności miejskiej instytucji kultury*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 51, s. 427–435.
- Wnuczak P. (2017), *Controlling w instytucjach kultury*, Warszawa: POLTEXT.
- Wróblewski Ł. (red.) (2014), *Zarządzanie w instytucjach kultury*, Warszawa: CeDeWu.

Piotr Firych  <https://orcid.org/0000-0002-3648-4305>

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
e-mail: piotr.firych@amu.edu.pl

Otrzymano/Received: 13.12.2020

Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021

Opublikowano/Published: 12.04.2021

Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei *audience development*

Abstract

Challenges of the Cultural Sector in Poland after 1989 and the Accompanying Popularization of the Idea of Audience Development

Through the last three decades, cultural workers have developed a growing belief in the importance of the so called ‘participative turn.’ The aim of the article is to scrutinize the changes accompanying the culture sector in Poland after 1989 and to identify the challenges which constitute what one could call a ‘fertile ground’ for the popularization of the idea of Audience Development. The concept in question refers to a strategic and holistic approach to the issue of building relations between cultural organizations and their audiences. The article is based on literature studies. The presented analysis focuses mostly on organisations and cultural policies in larger cities in Poland.

Keywords: Audience Development, cultural management, cultural policies

Słowa kluczowe: *audience development*, zarządzanie w kulturze, polityka kulturalna

Wstęp

W ostatnich trzech dekadach w polskim sektorze kultury stopniowo nabierała znaczenia istota „zwracania się” w działaniach ku publiczności. Wynikało i wynika to z faktu, że o powodzeniu organizacji kulturalnych w coraz większym stopniu decyduje jakość relacji, jakie tworzą one z własnym otoczeniem społecznym. Można powiedzieć, że w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej liczy się przede wszystkim to, jakie jest ich znaczenie dla odbiorców:

jednym z kluczowych zadań artystów i pracowników sektora kultury we wszystkich krajach Europy Środkowej i Wschodniej jest dzisiaj przyciągnięcie publiczności dzięki dobrym projektom, a następnie dzięki wyjątkowo udanym zabiegom marketingowym [Dragičević-Šešić, Stojković 2010, s. 34].

W reakcji na tę sytuację podmioty, chcąc efektywnie realizować swoją misję, zmuszone są poszukiwać nowych metod komunikacji i zarządzania. Dla wielu odpowiedzią na najważniejsze wyzwania stojące przed organizacjami kulturalnymi w XXI wieku jest koncepcja *audience development*, na język polski tłumaczona powszechnie jako „rozwój publiczności”. Zakłada ona strategiczne i kompleksowe podejście do zagadnienia budowania relacji z publicznością. Idea ta kształtowała się głównie w Wielkiej Brytanii (jej historia sięga końca lat 90.), gdzie wzmacnianie kompetencji z zakresu *audience development* od dłuższego czasu jest elementem zarówno systemowego myślenia o funkcjonowaniu tamtejszego sektora kultury, jak i konsekwencją obranej przez lokalne środowiska wizji polityki kulturalnej. Posługując się pewnym skrótem myślowym, postulaty brytyjskich elit politycznych sprowadzały się do założenia, że warto włączyć myślenie o publiczności do praktyk zarządzania, gdyż pozytywnie przełoży się to na rynkowe prosperowanie organizacji kulturalnych. Przyjmowaniu takiej perspektywy sprzyjał wówczas neoliberalizm lat 80. Zasadnicze zmiany przypadają na przełom wieków, kiedy w 1997 roku do władzy w Wielkiej Brytanii powrócili laburzyści pod przewodnictwem Tony’ego Blaira. Przyniosło to przekształcenia zwłaszcza w obszarze polityki społecznej. Nowa władza kładła szczególny nacisk na kulturę, traktując ją jako swoiste narzędzie do realizacji postulatów inkluzji społecznej¹.

Najbardziej powszechną definicją tytułowej koncepcji jest ta zaproponowana przez Arts Council of England. Odwołuje się do niej wielu autorów [por. Fundacja Impact 2011; Bollo i in. 2017; Cuenca-Amigo, Makua 2017]. Autorzy publikacji

¹ Jednym z mechanizmów było zwiększenie funduszy na organizacje sektora kultury, które w swoje działania włączały idee inkluzji, a także skupiały się na aspektach upowszechnieniowych.

Grants for the arts – audience development and marketing, wspierającej informacyjnie podmioty aplikujące o środki finansowe na działalność kulturalną, stwierdzają:

Termin *audience development* opisuje działania podejmowane w szczególnym celu odpowiadania na potrzeby zarówno obecnej, jak i potencjalnej publiczności, odwiedzających czy uczestników, mogące przysłużyć się organizacjom artystycznym w budowaniu przez nie długotrwałych relacji z odbiorcą. Może to obejmować aspekty marketingowe, sprzedażowe, programowania, edukacji, obsługę widza czy dystrybucję [Arts Council of England 2011, s. 2]².

Jako *audience* (ang. publiczność) wskazywani są wszyscy odbiorcy działań kulturalnych. Są to zarówno fizyczni, jak i wirtualni uczestnicy, goście, odwiedzający, czytelnicy, słuchacze, widzowie, a także ludzie nabywający dzieła sztuki [Arts Council of England 2011, s. 2].

Audience development zyskało w ostatniej dekadzie dużą popularność, wykraczającą daleko poza kontekst brytyjski. Przyczyniła się do tego między innymi Komisja Europejska, odwołująca się do omawianej koncepcji w wielu dokumentach, a także traktująca ją jako jeden z priorytetów przy przyznawaniu dotacji³. Od kilku lat jest to więc termin, o którym żywo dyskutuje się w środowiskach związanych z działalnością kulturalną. Potrafi on funkcjonować także jak hasło „przynęta”, kojarząc się z pozytywnymi i pożądanymi trendami europejskimi. W raportach, na konferencjach i szkoleniach mnoży się przykłady tak zwanych dobrych praktyk. Niekiedy właśnie z tego powodu *audience development* postrzega się opacznie jako panaceum na różnego typu bolączki czy też zestaw uniwersalnych metod działania, będących skuteczną odpowiedzią na współczesny „kryzys” uczestnictwa w kulturze.

W Polsce o tytułowej koncepcji mówi się od co najmniej kilku lat. Należy dostrzec istotną rolę warszawskiej Fundacji Impact, która prowadząc projekty wspierające lokalne organizacje w ich pracy z publicznością, jako pierwsza w kraju wprost odwoływała się do *audience development*⁴. Dziś polskie grono ekspertów zajmujących się tym zagadnieniem wyraźnie się poszerzyło, a sam popyt na związaną z *audience development* wiedzę zdaje się być bardzo duży. Świadczy o tym zarówno liczba prowadzonych w tym zakresie działań edukacyjnych, jak i dyskusji toczonych w ramach branżowych konferencji. Koncepcja w naszym kraju zyskała jednak zarówno swoich zwolenników, jak i krytyków. Można zaryzykować stwierdzenie, że szok towarzyszący radykalnym zmianom, którym po 1989 roku poddany został sektor kultury w Polsce [por. Sójka i in. (red.) 2009, s. 15–21], ukształtował pewne reakcje obronne wśród kadr kultury, mające swój wyraz zwłaszcza w postawach

² Cytaty z dzieł obcojęzycznych w tłumaczeniu autora, chyba że zaznaczono inaczej.

³ Przykładem jest projekt Kreatywna Europa na lata 2014–2020. Por. Program Kreatywna Europa, strona internetowa, www.kreatywna-europa.eu [odczyt: 8.11.2020].

⁴ Por. Fundacja Impact, strona internetowa, www.rozwojwidowni.pl [odczyt: 8.11.2020].

względem wszelkiego typu „nowości” organizacyjnych. Niechęć tę łatwo skierować w stronę *audience development*. Termin ten – źle rozumiany i utożsamiany z marketingowymi metodami mającymi zagwarantować sukces rynkowy – jest niekiedy alergicznie wręcz odrzucany.

Polski sektor kultury w świetle wyzwań transformacyjnych

Aby rzetelnie opisać przebieg stopniowego przenikania idei *audience development* do sposobów funkcjonowania organizacji kulturalnych w Polsce, należy za punkt wyjścia przyjąć szersze tło kształtowania się nowych uwarunkowań dla praktyk kulturalnych, zwłaszcza po 1989 roku. Specyfika tychże uwarunkowań, typowych dla państw bloku wschodniego, została scharakteryzowana przez wielu autorów [por. Wojciechowski 2004; Sójka i in. (red.) 2009; Inkei 2009; Dragičević-Šešić, Stojković 2010]. W podrozdziale książki *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, dotyczącym polityki kulturalnej krajów w fazie transformacji, przeczytamy:

W posttotalitarnym społeczeństwie kultura i polityka nadal pozostają zależne, z jednej strony od starszych modeli i organizacji systemu instytucji, z drugiej zaś, od żądań zorientowanych demokratycznie intelektualistów, zwróconych przede wszystkim ku priorytetom kultury narodowej. Kwestie działania, szeroko pojętego zarządzania, rynku, szkolenia kadr w obszarze nowych relacji i potrzeb wciąż pozostają marginalne, a profesja menedżerów kultury – niedysyjszych organizatorów – jest nadal jedną z tych, które nie biorą udziału w kształtowaniu nowego systemu kulturalnego [Dragičević-Šešić, Stojković 2010, s. 33–34].

Odnosząc się do powyższych słów, należy uznać, że ten etap rozwoju w Polsce mamy już za sobą. Niemniej jednak, choć sektor kultury przez ostatnie 30 lat boleśnie doświadczał zmian dokonywanych w ramach transformacji ustrojowej, to wiele problemów wciąż pozostaje nierozwiązanych. Można przyjąć, że Polska nadrabia „zaległości” względem Europy Zachodniej⁵ i mimo wszystko wciąż doświadczamy istotnych przeobrażeń (rynkowych i mentalnych), których Wielka Brytania czy kraje skandynawskie doświadczały w latach 80. i 90. Polacy po 1989 roku, jak wiele lat wcześniej mieszkańcy zachodniej części naszego kontynentu, znaleźli się w okolicznościach silnej dominacji czynników rynkowych, odpowiedzialnych za narodziny i ekspansję kultury konsumpcyjnej. Wpływało to z jednej strony na sposoby funkcjonowania organizacji kulturalnych, z drugiej na sposoby uczestnictwa [por. Grad, Kaczmarek 1999; Szlendak, Olechnicki 2017]. Jan Stanisław Wojciechowski tak opisuje mechanizm ówczesnych zmian w kraju:

⁵ Niewątpliwie to właśnie modele zachodnioeuropejskich polityk kulturalnych stanowiły i stanowią w Polsce najważniejszy punkt odniesienia.

Nowy rys stosunków społeczno-gospodarczych z kulturą symboliczną (w tym nauką, sztuką, religią i zabawą) w ramach neoliberalnej formacji polega na zaawansowaniu procesów pragmatyzacji tej relacji. Wcześniejsze, regulatywne bądź radykalnie modernistyczne (awangardowe, krytyczne, wywrotowe) funkcje kultury symbolicznej wobec ustroju gospodarczego i społecznych reguł tworzonych w jego ramach, wypierane są przez kulturę zajmującą coraz szerszy segment neoliberalnego rynku (tworząc m.in. tzw. przemysł kultury), a pewne zasady i wzory (m.in. tzw. kreatywność, innowacyjność) wchłaniane są i wmontowywane w zasady funkcjonowania kapitalistycznego przedsiębiorstwa [Sójka i in. (red.) 2009, s. 15–16].

Autor wymienia siedem cech kultury w nowym kontekście cywilizacyjnym. Są to odpowiednio: 1) przenoszenie nacisku z normy, wzoru wartości na „dobro” lub „zasób”; 2) wypieranie kultury pisma przez kulturę obrazu, w tym rozwój obszarów takich jak reklama, marketing czy PR; 3) zmiana sposobów komunikacji związana z pojawieniem się i rozwojem nowych mediów; 4) pojawienie się nowej dywersyfikacji masowej publiczności (udomowienie rozrywki, emigracje zarobkowe, emigranci i imigranci, nowy socjalny skład prowincji); 5) wzrost produkcji „dóbr” kultury, rozwój przemysłów kultury, zwłaszcza turystyki; 6) powstanie nowych środowisk i „instytucji” kultury, takich jak galerie handlowe czy parki rozrywki; 7) przepracowanie „narodowego modelu” kultury, będące następstwem procesów globalizacyjnych [Sójka i in. (red.) 2009, s. 16]. System polityczny w latach 90., w których dokonywały się opisywane tu zmiany, był niestabilny. Ponadto nowa władza nie odważyła się również jednoznacznie odciąć od przeszłości, utrzymując wiele dawnych form zarządzania publiczną sferą kultury w kraju⁶.

Milena Dragičević-Šešić i Branimir Stojković [2010, s. 33] zwracają uwagę na to, że wraz z ustaniem państwowej kontroli ideologicznej ustała też opieka państwa. Ludzie związani z obszarem kultury musieli więc w dużej mierze radzić sobie sami z aktualnymi wówczas wyzwaniami. Dodatkowo nowe wymagania i problemy stworzył rynek, a konfrontacja z nimi okazała się być niezwykle trudna dla organizatorów życia kulturalnego. Badacze tamtego okresu zwracają uwagę chociażby na takie zjawiska, jak spadek udziału Polaków w publicznych formach upowszechniania kultury, likwidacja wielu instytucji, redukcja etatów i nakładów finansowych na kulturę, nadawanie ofercie wielu placówek charakteru rozrywkowego [Grad, Kaczmarek 1999, s. 5]. Ugruntowująca się pozycja kultury masowej sprawiła, że poziom uczestnictwa w kulturze „wysokiej” (w tym chodzenie do teatru, czytanie książek czy chodzenie do filharmonii) gwałtownie zmalał. W tym samym czasie sektorowi publicznemu zaczęła rosnąć poważna konkurencja w postaci podmiotów prywatnych i pozarządowych, które stopniowo wzbogacały ofertę kulturalną miast

⁶ Inną kwestią jest to, że kultura zdawała się nigdy nie stanowić dla rządzących kwestii priorytetowej. Utarło się przekonanie, że spychana na margines często ustępowała (i wciąż ustępuje) sprawom bardziej „przyziemnym”, jak chociażby konieczność załatwienia dziury w jezdni.

i mniejszych miejscowości, radząc sobie często bez jakiegokolwiek pomocy organizacyjnej i finansowej ze strony państwa [por. Dragičević-Šešić 2006, s. 103–110]. Po upływie 20 lat od obrad Okrągłego Stołu Monika Smoleń dostrzegła istotną rolę nowych aktantów, sugerując poszerzenie pola zainteresowania polityk kulturalnych o działania wszystkich trzech sektorów. W publikacji z 2009 roku czytamy:

Rozmowa o kulturze w Polsce bardzo często ogranicza się do dyskusji na temat publicznych instytucji kultury, a tym samym modelu kultury z poprzedniej epoki, który nie ma nic wspólnego z dzisiejszymi realiami. Sektor kultury dzisiaj to system, na który składają się publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe i przemysły kultury (czy też szerzej kreatywne), przez które rozumie się przemysł filmowy, fonograficzny, wydawniczy, media, wzornictwo, ale także działalność wszystkich innych prywatnych podmiotów opartych na kreatywności i artystycznym talencie. Działalność wszystkich tych ogniw jest ze sobą ściśle powiązana, oferta komplementarna i nie można dziś mówić o rozwoju żadnego z nich oddzielnie, nie można też kreować polityki kulturalnej, która pomijałaby którykolwiek z tych obszarów [Sójka i in. (red.) 2009, s. 38].

Charakteryzując polską politykę kulturalną po 1989 roku, Urszula Kaczmarek wymienia wiele ówczesnych postulatów. Są to: zapewnienie odpowiednich warunków do uprawiania twórczości artystycznej, czyli ochrony twórczości i środowisk twórczych, umożliwianie wszystkim grupom społecznym swobodnego dostępu do oferty kulturalnej, realizacja działań z zakresu edukacji kulturalnej, stwarzanie możliwości, dzięki którym każdy obywatel będzie mógł rozwijać swoje talenty i pasje, ochrona zabytków, wzmacnianie i ochrona tożsamości narodowej i regionalnej, czy w końcu decentralizacja polegająca na przekazywaniu części uprawnień i decyzyjności na poszczególne szczeble władzy terytorialnej [Grad, Kaczmarek 1999, s. 241–242]. Decentralizacja była ważnym krokiem w stronę uczynienia polskiej kultury wyzwoloną z ucisku władz. Dzięki niej „zły duch” centralnie sterowanej polityki kulturalnej odszedł w nieznanie⁷. Kaczmarek uznaje ją za pozytywne zjawisko dla polskiej kultury, gdyż jak zauważa: „decyzje powinny opierać się na lepszym, bo bezpośrednim rozpoznaniu potrzeb kulturalnych ludności, co pociąga za sobą zwiększenie możliwości aktywnego jej uczestnictwa w kształtowaniu kultury i jej rozwoju w regionie” [Grad, Kaczmarek 1999, s. 246]. Proponowane wówczas zmiany spotkały się jednak z pewnym oporem ze strony kadr kierowniczych. Michał Kulesza, współautor reformy samorządu terytorialnego, tak wspomina atmosferę wokół wprowadzanej w Polsce decentralizacji:

⁷ Centralne zarządzanie miało wyjątkowo negatywne konotacje, związane bezpośrednio z praktykami sprawowania władzy w okresie PRL-u.

W czasie, gdy wchodziła w życie reforma administracyjna, grupą stawiającą największy opór przeciwko zmianom instytucjonalnym w sferze zarządzania kulturą było ówczesne Ministerstwo Kultury, wraz z licznymi dyrektorami instytucji kultury, zwłaszcza szkół artystycznych. Ludzie ci byli zdania, że decentralizacja zarządzania państwem jest oczywiście jak najbardziej pożądana, ale w żadnym wypadku nie może dotknąć instytucji kultury, ponieważ wiązałoby się z całkowitym upadkiem tego sektora. Wywołało to liczne dyskusje na temat tego, ile teatrów lub innych instytucji kultury będzie podlegało ministrowi, a ile nie dostąpi tego zaszczytu i zostanie „rzuconych na żer” nieokiełznanej sfery samorządowej. Tylko bowiem te pierwsze miały nadal funkcjonować z godnością jako państwowe instytucje kultury [Sójka i in. (red.) 2009, s. 52].

Wskazane wyżej reformy można uznać za ważny czynnik torujący Polsce drogę ku demokratyzacji kultury. Zwłaszcza dzięki konkretnemu rozwiązaniu w postaci decentralizacji udało się stworzyć warunki do, przynajmniej w życzeniowych założeniach, przekazania instytucji kultury w ręce obywateli. Niestety z perspektywy czasu należy ocenić, że do końca tak się nie stało, a Polacy stopniowo tracili zainteresowanie ofertą publiczną. Dodatkowo, co zostało już zaznaczone, państwo, ucieleśniając idee wolnego rynku, stworzyło warunki do swobody organizacyjnej w obszarze kultury, przy czym szybko okazało się, że o utrzymaniu się danej instytucji czy inicjatywy przy życiu zaczął decydować rachunek ekonomiczny. Wysoce wyspecjalizowane agencje artystyczne, kina komercyjne czy prywatne wydawnictwa trafiały w gusta i przekonywały do siebie publiczność znacznie skuteczniej niż „zapyziałe” i „zacfane” (w wymiarze wizerunkowym) domy kultury czy biblioteki. Wydaje się więc, że budząc się z marazmu, sektor kultury – zwłaszcza tej publicznej – nie miał innego wyboru, jak tylko zawalczyć o swoją pozycję, czym prędzej nadrabiając dystans dzielący go od publiczności.

Rozwój idei *audience development* w Polsce

W dyskursie akademickim lat 90. w Polsce można znaleźć wiele refleksji zbieżnych ze sposobem myślenia o *audience development*. Pojawiły się one jednak o wiele wcześniej niż omawiana koncepcja. Opisując założenia nowej roli domów kultury, Leon Dyczewski [1993] wskazywał na wiele zagadnień, które równie dobrze można by wykorzystać przy opisywaniu działań *audience development*. Zdaniem autora dom kultury powinien stanowić, między innymi, centrum integrujące społeczność lokalną, przestrzeń umożliwiającą jej komunikowanie się i tworzenie, miejsce spędzania wolnego czasu, rozwoju potrzeb i upodobań. Dom kultury powinien ponadto likwidować bariery w kontaktach międzyludzkich. Dyczewski [1993] formułuje też pewną przestrożę dla instytucji kultury i w przypadku ich bierności zwiastuje utratę kontaktu z nową rzeczywistością. Formą ucieczki przed nią może być kultywowanie

przez organizacje wizji kultury elitarniej lub przeciwnie – uleganie komercjalizacji. Przeszło dekadę później potencjałów domów kultury do oddziaływania na społeczności poszukiwali także badacze w projekcie *Zoom na domy kultury* Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę” [por. Białek-Graczyk (red.) 2009]. Autorzy wyszli z założenia, że przy ocenie funkcjonowania tego typu instytucji dużo ważniejsze od ich oferty programowej i zajęciowej, wyglądu i estetyki architektonicznej, wielkości siedziby, stanu wyposażenia jest to, w jaki sposób odpowiadają one na potrzeby lokalnych społeczności. W przywołanym opracowaniu badacze szukają odpowiedzi na to, na jakich zasadach i w jaki sposób powinien działać dom kultury, aby mógł sprostać wyzwaniom XXI wieku. Odpowiedź tę ostatecznie znajdują, definiując nowoczesny dom kultury jako miejsce żywe, stymulujące lokalną aktywność, stanowiące zarazem centrum integracji społecznej. Autorzy idą o krok dalej, sugerując nową, aktywną rolę społeczności względem tego typu instytucji: „Ludzie, którzy przychodzą do domu kultury, nie tylko konsumują kulturę, ale też ją aktywnie współtworzą. Nie są tylko widzami czy biernymi odbiorcami. Sami stają się twórcami, animatorami tego, co się w domu kultury dzieje” [Białek-Graczyk (red.) 2009, s. 10].

Idee bliskie *audience development* z jednej strony rodziły się lokalnie (były intelektualną odpowiedzią na nową rzeczywistość), z drugiej – przenikały do Polski w dużej mierze dzięki międzynarodowemu transferowi wiedzy. Sprzyjały temu okoliczności. Praktycy sektora kultury uczyli się nowej rzeczywistości, wykorzystując wcześniejsze doświadczenia Zachodu. Dodatkowo, jak zauważa Kaczmarek, po zmianach ustrojowych pojawiły się w Polsce nowe możliwości dla międzynarodowego obiegu kultury. Przeszła obowiązywać państwowa kontrola wymiany dóbr kultury poza granicami państwa, co zaowocowało pojawieniem się licznych ponadnarodowych inicjatyw [Grad, Kaczmarek 1999, s. 242]. Korzystna dla wzmacniania współpracy sytuacja faktycznie przełożyła się na intensyfikację kontaktów, przepływu nie tylko kultury materialnej, wymiany doświadczeń artystycznych, ale i idei w odniesieniu do kwestii organizacyjnych. Należy podkreślić, że to między innymi z funduszy unijnych w ostatnim czasie zrealizowano wiele silnie oddziałujących projektów badawczych i edukacyjnych, wzmacniających kompetencje kadr kultury na Starym Kontynencie. Część z nich, jak chociażby w przypadku Wrocławia, zaistniała dzięki długofalowym, zaplanowanym działaniom prowadzonym w ramach programu Europejska Stolica Kultury. Zrealizowano też wiele projektów międzynarodowych, takich jak CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers⁸, ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe⁹ czy CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience

⁸ CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers, strona internetowa, <https://culturalmanagers.com/crea-m-creative-mentoring-for-cultural-managers-italy/> [odczyt: 8.08.2020].

⁹ ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, strona internetowa, www.ade-sterproject.eu/ [odczyt: 8.08.2020].

Development¹⁰. Szeroko komentowanym raportem, opublikowanym w 2017 roku, jest także *Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organizations*. Dokument opracowała międzynarodowa grupa ekspertów w ramach projektu ENGAGE AUDIENCES¹¹, opisując w nim szerokie spektrum praktyk organizacji sektora kultury w Europie (w tym w Polsce), analizowanych pod kątem *audience development* [por. Bollo i in. 2017]. Celem badania było stworzenie katalogu skutecznych metod, po które mogłyby sięgać podmioty zainteresowane wykorzystaniem koncepcji w swoim działaniu. Szerzenie omawianej idei przez organy Unii Europejskiej jest więc wyrazem systemowego wsparcia dla tego typu praktyk, a dzięki programom grantowym w ostatnich latach nastąpiła intensyfikacja działań popularyzujących *audience development* w wielu krajach członkowskich.

Dziś polityka kulturalna w Polsce, zwłaszcza na poziomie miast, zaczyna być coraz bardziej skierowana ku publiczności. Myślenie bliskie *audience development* znaleźć można w wielu dokumentach strategicznych, zwłaszcza dotyczących rozwoju kultury poszczególnych polskich metropolii. Dla przykładu: w dokumencie *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030 roku* czytamy: „Za politykę kulturalną w mieście odpowiadają nie tylko politycy, nie tylko urzędnicy, ale i mieszkańcy, zarówno jako uczestnicy wydarzeń kulturalnych, sponsorzy, jak i współtwórcy oferty (pomysłodawcy, inicjatorzy, wyborcy, animatorzy, menedżerowie, pracownicy sektora kultury, nabywcy biletów, wejściówek, zaproszeń itp.)” [Szulborska-Łukaszewicz (red.) 2017, s. 8]. Z kolei w strategii poznańskiej znajdziemy wiele odniesień do kultury jako sfery tworzenia się więzi społecznych:

hasło „kultura relacji” jest odpowiedzią na pytanie, jaką rolę powinna odgrywać profesjonalna działalność kulturalna w Poznaniu w najbliższych latach. Rola tę można określić jako udział sektora kultury w procesach uspołecznienia życia w naszym mieście. (...) Aktywność kulturalna stwarza okazję do budowania więzi społecznych, do bycia razem w bezpiecznych warunkach, do podejmowania wspólnych działań. Wydarzenia artystyczne i animacyjne pozwalają inicjować otwartą, rzeczową debatę publiczną, wspierać wolność wypowiedzi i myślenie krytyczne [Skórzyńska (red.) 2018, s. 10].

Ważnym krokiem, wskazującym na jednoznaczne uznanie przez władze stolicy postulatów koncepcji *audience development* za istotne, było stworzenie pierwszego strategicznego dokumentu dotyczącego rozwoju kultury w mieście. Program Rozwoju Kultury w Warszawie do 2020 roku wyznaczył kierunki polityki kulturalnej miasta, której głównym zadaniem jest podniesienie rangi i roli kultury w rozwoju stolicy [Urząd Miasta Stołecznego Warszawy 2012]. We wstępie do dokumentu czytamy:

¹⁰ CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development, strona internetowa, <http://connectingaudiences.eu/> [odczyt: 8.08.2020].

¹¹ ENGAGE AUDIENCES, strona internetowa, <http://engageaudiences.eu/> [odczyt: 8.08.2020].

Warszawa, o jakiej marzymy, jest miastem, którego mieszkańcy – wychodząc z domu lub w nim pozostając – lubią spędzać czas z kulturą, uczestnicząc w niej lub ją tworząc. Jest miastem, w którego różnorodnej ofercie każdy znajduje coś dla siebie; w którym stworzone są warunki do nieskrępowanej twórczości i w którym docenia się kulturę w różnych jej przejawach [Urząd Miasta Stołecznego Warszawy 2012, s. 2].

Warszawski Program Rozwoju Kultury był w tym sensie wyjątkowy, że zakładał systemowe działania na rzecz uspołeczniania procesów decydowania o kulturze. Dokument powstał dzięki zaangażowaniu i przy współudziale środowisk pozarządowych i ludzi kultury. W prace zaangażowanych zostało ponad 120 osób (aktywistów, animatorów kultury, przedstawicieli instytucji, organizacji pozarządowych, nauki itd.), tworzących scenariusze przyszłości dla warszawskiej kultury. Ostateczna wersja dokumentu wypracowana została wspólnymi siłami pracowników urzędu, teoretyków i praktyków kultury. Następnie program poddano konsultacjom społecznym, w których ocenić go mogli sami mieszkańcy.

Już sam proces powstawania dokumentu świadczy o chęci wprowadzenia przez miasto nowej jakości zarządzania w kulturze. Dodatkowo program kładzie mocny nacisk na zaangażowanie obywateli w kulturę jako twórców i odbiorców. O ile więc *audience development* nie pojawia się w nim z nazwy, o tyle obecność założeń koncepcji jest w nim ewidentna. Wystarczy prześledzić cele szczegółowe strategii. Wśród nich znalazły się: 1) zwiększanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie aktywności społecznej i kulturalnej mieszkańców miasta; 2) wspieranie rozwoju twórczości oraz upowszechniania kultury i sztuki, a także rozwoju sektora kreatywnego; 3) poprawa stanu i dostępności infrastruktury kulturalnej; poprawa jakości przestrzeni publicznej i jej lepsze wykorzystanie na działania kulturalne; 4) zbudowanie wizerunku Warszawy jako liczącego się w Europie miasta kultury; 5) zbudowanie współczesnej tożsamości warszawskiej z poszanowaniem tradycji i wielokulturowości; 6) podniesienie jakości i efektywności zarządzania kulturą [Urząd Miasta Stołecznego Warszawy 2012, s. 9].

Aż cztery z sześciu punktów nawiązują bezpośrednio do założeń *audience development*. Mowa tu o ilościowym i jakościowym działaniu na rzecz pracy z publicznością, upowszechnianiu kultury, poprawie dostępności infrastruktury i lepszym jej wykorzystaniu, a wreszcie – działaniach na rzecz podniesienia kompetencji kadr kultury w obszarze zarządzania. O ile więc część celów z łatwością dałoby się realizować poprzez programy animacyjne, edukacyjne czy marketingowe (i oczywiście jest to czynione), o tyle na poziomie działania strategicznego kluczowe jest zintegrowanie tych obszarów. Miasto przedstawiło w tym zakresie pewne przykłady rozwiązań, które mogą przyczynić się do strategicznego planowania swoich działań przez poszczególne organizacje. Wśród wymienionych znalazło się między innymi wieloletnie planowanie działań przez instytucje kultury, włączenie sektora kreatywnego w realizację projektów partnerskich, systematyczne szkolenia kadr

zarządzających kulturą, udostępnienie infrastruktury kulturalnej twórcom i organizacjom na podobnych zasadach, niezależnie od ich statusu prawnego, budowanie systemu informacji o kulturze, wykorzystującego nowe technologie komunikacyjne, w tym udostępnienie mieszkańcom zdigitalizowanych zasobów kultury¹².

Oprócz tego widać także pewne konkretne zmiany formalne i mniej formalne, dokonywane przez poszczególne instytucje kultury w Warszawie. Wiele z nich uwzględniło *audience development* w swoich strukturach pracowniczych. Niektóre wydzieliły w tym celu nowe stanowisko bądź dział koordynujący pracę danej organizacji w obszarze pracy z publicznością. W TR Warszawa został utworzony Dział Rozwoju Publiczności¹³, Dom Kultury Dorożkarnia – Dział Komunikacji i Rozwoju Publiczności¹⁴. Z kolei Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie¹⁵ czy galeria sztuki Zachęta¹⁶ wydzieliły odrębne stanowisko specjalisty ds. rozwoju publiczności. Muzeum Warszawy wyodrębniło w swojej strukturze Obszar Komunikacji z Publicznością, na który składa się Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw i Wydarzeń, Dział Edukacji Muzealnej, Dział Wydawnictw oraz Zespół ds. Pozyskiwania Środków Zewnętrznych¹⁷. Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN włączyło koncepcję *audience development* w pole działań Działu Marketingu. Na stronie internetowej muzeum znajdziemy informację, z której wynika, że „rozwój publiczności to główne zadanie Działu Marketingu. Prowadzimy badania i ewaluacje, czyli po prostu rozmawiamy z publicznością”¹⁸.

Wnioski

Konsekwencją wzmoczonej debaty wokół istoty zwrócenia się ku publiczności w Polsce są nie tylko inicjowane przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym, wzmacniające kompetencje kadr kultury, ale także projekty badawcze dotyczące uczestnictwa w kulturze. W ostatnich latach zaobserwować można zwiększone zainteresowanie obszarem badania publiczności wśród organizacji kulturalnych oraz wspierających je samorządów. W swojej codziennej praktyce posiłkują się one najrozmaitszymi narzędziami: monitoringiem mediów oraz mediów społecznościowych, specjalistycznymi

¹² Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, strona internetowa, https://kulturalna.um.warszawa.pl/prk,17,2597.html?locale=pl_PL [odczyt: 12.10.2020].

¹³ TR Warszawa, strona internetowa, <http://trwarszawa.pl/> [odczyt: 12.10.2020].

¹⁴ Dom Kultury Dorożkarnia, strona internetowa, <https://www.dorozkarnia.pl/> [odczyt: 12.10.2020].

¹⁵ Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, strona internetowa, <https://artmuseum.pl/pl> [odczyt: 13.10.2020].

¹⁶ Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki, strona internetowa, <https://zacheta.art.pl> [odczyt: 12.10.2020].

¹⁷ Muzeum Warszawy, strona internetowa, <https://muzeumwarszawy.pl/> [odczyt: 12.10.2020].

¹⁸ Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, strona internetowa, <https://www.polin.pl/pl/zespol> [odczyt: 12.10.2020].

narzędziami badającymi przepływ informacji w Internecie, w tym zbierającymi dane dotyczące sprzedaży biletów. Coraz częściej instytucje same podejmują próbę diagnozowania swojej publiczności, choćby poprzez realizację badań ankietowych. Zdarza się, że zlecają także tego typu badania zewnętrznym podmiotom. Przykładów wykorzystywania badań do planowania działań w sektorze kultury znaleźć możemy wiele. Wystarczy spojrzeć na Warszawę (a konkretnie: władze miasta oraz pracowników stołecznych instytucji kultury), która i w tej kwestii wyznacza w ostatnich latach pewne standardy. Oczywiście różnego typu badania uczestnictwa w kulturze realizowane były w Polsce od lat¹⁹, w ostatnim czasie dostrzec można jednak nasilone zjawisko włączania ich w systemowe myślenie o kulturze i jej rozwoju na poziomie organizacji kulturalnej bądź miasta. Mówimy więc o celowym włączaniu badań publiczności w sposoby zarządzania na poziomie lokalnym.

Jest zatem pewne, że dokonała się w Polsce zasadnicza zmiana w myśleniu o kulturze. W miejskich politykach kulturalnych upatruje się w niej już nie tylko kapitału promocyjnego (licząc na tzw. efekt Bilbao²⁰), lecz przyjmuje się też, że jest ona w stanie realnie działać na rzecz poprawy jakości życia i tworzyć fundament demokracji oraz społecznych relacji.

Bibliografia

- Arts Council of England (2011), *Grants for the Arts – Audience Development and Marketing*, Manchester: Arts Council of England, www.artscouncil.org.uk/media/uploads/ [odczyt: 4.03.2019].
- Bachórz A. i in. (2014), *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.

¹⁹ Wiele z nich sfinansowano w ostatnich latach choćby z programu Obserwatorium Kultury Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Samo zagadnienie uczestnictwa w kulturze było natomiast przedmiotem badań socjologów kultury od lat 70. XX wieku. Wyodrębniony status kultury we współczesnym świecie skłania jednak do definiowania praktyk kulturalnych znacznie szerzej, niż czyniono to do tej pory w literaturze dotyczącej zarządzania w kulturze czy polityki kulturalnej. Definicje te odnosiły się przede wszystkim do zjawisk kultury instytucjonalnej, gdzie uczestnictwo w kulturze rozumiane było jako pójście do kina, teatru, opery czy muzeum. Nie jest przypadkiem, że szersze rozumienie pojęcia widoczne jest coraz bardziej w środowisku badaczy kultury, na co w Polsce istotny wpływ miały między innymi projekty realizowane w ostatnich latach w Trójmieście [por. Czarnecki i in. 2012; Bachórz i in. 2014; Obracht-Prondzyński, Zbieranek (red.) 2017]. Uczestnictwo w kulturze jest również coraz częściej rozumiane w sposób bliski relacyjnej koncepcji kultury Marka Krajewskiego, nawiązującej w pewnym zakresie do socjologii powiązań Bruno Latoura [por. Krajewski 2013].

²⁰ Fenomen społeczno-ekonomiczno-kulturowy, będący wynikiem wielu inwestycji w infrastrukturę kulturalną w hiszpańskim mieście Bilbao, w tym wybudowania słynnego dziś na całym świecie Muzeum Guggenheima. Kluczowym rezultatem „efektu Bilbao” był między innymi skokowy wzrost liczby turystów odwiedzających miasto.

- Białek-Graczyk M. (red.) (2009), *Zoom na domy kultury*, Warszawa: Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”.
- Bollo A., Da Milano C., Gariboldi A., Torch C. (2017), *Study on Audience Development – How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, <http://engageaudiences.eu/materials/final-report-nc-01-16-644-en-n/> [odczyt: 12.02.2019].
- Cuenca-Amigo M., Makua A. (2017), *Audience Development: A Cross-national Comparison*, „Academia Revista Latinoamericana de Administracion”, Vol. 30, No. 2, s. 156–172.
- Czarnecki S. i in. (2012), *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Dragičević-Šešić M. (2006), *Shared Policies: The Future of Cultural Development*, [w:] B. Cvjetanin (red.), *Dynamics of Communication: New Ways and New Actors*, Zagreb: IRMO, s. 103–110.
- Dragičević-Šešić M., Stojković B. (2010), *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Dyczewski L. (1993), *Kultura polska w procesie przemian*, Lublin: Wydawnictwo KUL.
- Fundacja Impact (2011), *Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni. Wprowadzenie*, Warszawa: Fundacja Impact.
- Grad J., Kaczmarek U. (1999), *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiany modelu*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.
- Inkei P. (2009), *Culture and Development 20 Years after the Fall of Communism in Europe*, referat wygłoszony podczas międzynarodowej konferencji The CultureWatchEurope, Kraków, http://www.budobs.org/pdf/Cracow_background_paper.pdf [odczyt: 3.09.2020].
- Krajewski M. (2013), *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, „Kultura i Społeczeństwo”, vol. 1.
- Obracht-Prondzyński C., Zbieranek P. (2017) (red.), *Pomorskie poszerzenie pola kultury: dylematy – konteksty – działania*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.
- Skórzyńska A. (red.) (2018), *Kultura relacji. Mapa idei. Poznański Program dla Kultury 2019–2023*, Poznań: Urząd Miasta Poznań.
- Sójka J., Kieliszewski P., Poprawski M., Landsberg P. (red.) (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.
- Szlendak T., Olechnicki K. (2017), *Nowe praktyki kulturowe Polaków. Megaceremoniały i subświaty*, Warszawa: PWN.
- Szulborska-Łukasiewicz J. (red.) (2017), *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*, Kraków.
- Urząd Miasta Stołecznego Warszawy (2012), *Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020*, Warszawa, http://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/attach/aktualnosci/zalacznik_prk_po_autopoprawce.pdf [odczyt: 10.11.2020].
- Wojciechowski J.S. (2004), *Kultura i polityki*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Netografia

- ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, www.ade9steproject.eu/ [odczyt: 8.08.2020].
- CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development, <http://connectingaudiences.eu/> [odczyt: 8.08.2020].
- CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers, <https://culturalmanagers.com/crea-m-creative-mentoring-for-cultural-managers-italy/> [odczyt: 8.08.2020].
- Dom Kultury Doróżkarnia, <https://www.dorozkarnia.pl/> [odczyt: 12.10.2020].
- ENGAGE AUDIENCES, <http://engageaudiences.eu/> [odczyt: 8.08.2020].
- Fundacja Impact, www.rozwojwidowni.pl [odczyt: 8.11.2020].
- Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, <https://www.polin.pl/pl/zespol>
- Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, <https://artmuseum.pl/pl> [odczyt: 13.10.2020].
- Muzeum Warszawy, <https://muzeumwarszawy.pl/> [odczyt: 12.10.2020].
- [prk,17,2597.html?locale=pl_PL](http://prk.17.2597.html?locale=pl_PL) [odczyt: 12.10.2020].
- Program Kreatywna Europa, www.kreatywna-europa.eu [odczyt: 8.11.2020].
- TR Warszawa, <http://trwarszawa.pl/> [odczyt: 12.10.2020].
- Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, <https://kulturalna.um.warszawa.pl/> [odczyt: 12.10.2020].
- Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki, <https://zacheta.art.pl> [odczyt: 12.10.2020].

Dominika Treit  <https://orcid.org/0000-0002-1353-3290>

Muzeum Narodowe w Krakowie
e-mail: dtreit@mnk.pl

Kamila Hyska  <https://orcid.org/0000-0003-2390-3934>

Muzeum Narodowe w Krakowie
e-mail: khyska@mnk.pl

Otrzymano/Received: 15.11.2020
Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021
Opublikowano/Published: 12.04.2021

Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016–2019)

Abstract

Implementation of Project Management Tools to the Exhibition Organization Process. Case Study of the National Museum in Krakow (2016–2019)

How to thoroughly improve the process of organizing exhibitions in a cultural institution? Is project management in a museum possible? How to implement new tools? What to do after initiating a change? This article provides answers to these questions through a case study prepared by the Head of the Exhibition Organization Department and the Head of the Coordinators Section of the National Museum in Krakow, directly responsible for the exhibition organization process. The article describes the events from 2016 to 2019. This includes an audit of the existing process of exhibition organization, implementation of corrective measures, introduction of new tools, their updating and verification, taking into account such solutions as treating the exhibition as a project, PRINCE2 and Scrum methods, a detailed description of the process, and creating standard-

ized templates of project documents, i.e. a list of objects, project charter, project schedule, partial schedule, project budget, evaluation. These activities resulted in the improvement of team cooperation, the elimination of avoidable delays, the automation and acceleration of the process of preparing project documentation, making the obligations of individual team members public, submitting project data to the stakeholders of a given project on an ongoing basis, reducing the amount of manual work, and reducing the cost of the implementation of individual projects.

Keywords: culture management, exhibition project management, change management, organization of exhibitions, exhibition projects, project management in cultural institution

Słowa kluczowe: zarządzanie kulturą, zarządzanie projektami wystawienniczymi, zarządzanie zmianą, organizacja wystaw, projekty wystawiennicze, zarządzanie projektowe w instytucji kultury

Wprowadzenie

Zarządzanie w obszarze muzealnych projektów wystawienniczych w ścisłym ujęciu narzędziowym i organizacyjnym nie ma szczegółowego odzwierciedlenia w polskiej literaturze specjalistycznej. Przez wiele lat „Muzea generalnie nie były »zarządzane«, tylko »administrowane«. Znamienne jest to, że do niedawna słowo »manager« było rzadko, jeśli w ogóle, używane w muzealnych nazwach stanowisk pracy (...). Odzwierciedla to również szerszą, międzynarodową nieufność do stosowania teorii zarządzania w muzeach” [Moore 2005, s. 2]¹.

Rozwiązania stosowane w realizacji projektów w instytucjach kultury to w praktyce indywidualnie opracowane metody, nierzadko tworzone intuicyjnie, czasem opierające się na adaptacji standardowych narzędzi do zarządzania projektami na podstawie aktualnych możliwości (technicznych, osobowych) i potrzeb (skala i złożoność projektów) danej instytucji. Jak pisze Nancy Mingus:

typowe techniki zarządzania projektem mogą w znaczący sposób zwiększyć szanse powodzenia projektu. Wdrożenie technik wymaga czasu, ale różnorodne badania wykazały, że każda godzina spędzona na planowaniu projektu może oszczędzić mniej więcej 20 godzin w trakcie realizacji i kontroli projektu, a to również zwiększa szanse powodzenia przedsięwzięcia [Mingus 2002, s. 18].

Jednocześnie warto zwrócić uwagę, że jednak „większość pracy wykonywanej w muzeach jest pracą projektową. Niestety często słyszymy narzekania na projekty, które trwają zbyt długo, kosztują dużo i sprawiają, że personel jest niezadowolony” [Morris 2017, s. 3]. W Stanach Zjednoczonych:

¹ Cytaty z dzieł obcojęzycznych w tłumaczeniu autorek, jeśli nie zaznaczono inaczej.

systemy zarządzania projektami są z powodzeniem stosowane od dziesięcioleci w sektorach wytwórczym, usługowym, budowlanym i rządowym. Począwszy od połowy XX wieku, metody te były wdrażane w wojsku, lotnictwie i przemyśle wytwórczym, a następnie w rozwijającym się świecie technologii informatycznych i konsultingu. Chociaż muzea zarządzają projektami od dziesięcioleci, ich systemy znacznie się od siebie różnią, uzyskując niespójne standardy i słabe wyniki [Morris 2017, s. 3].

W tym kontekście nie sposób nie zgodzić się ze stwierdzeniem, że:

najlepiej byłoby, gdyby muzealna teoria organizacyjna została rozwinięta, czerpiąc z szerszych nauk o zarządzaniu (...). Zarządzanie muzeum ma wiele wspólnego z zarządzaniem innymi rodzajami organizacji, takimi jak szkoły, fabryki czy supermarkety, choć przy tym jego specyfika musi zostać rozpoznana i uwzględniona. Pewien wkład w ten obszar został już zrobiony, ale obecnie jest fragmentaryczny. Wiele pozostaje do zrobienia w tym stosunkowo bardzo zaniedbanym obszarze muzealnictwa [Moore 2005, s. 7].

Próbą kompleksowego opisanie tematu realizacji projektów wystawienniczych jest opublikowana w roku 2015 książka *Organizacja wystaw* autorstwa brytyjskiej muzeolog Fredy Matassy. Jest ona jedną z pierwszych tak obszernych publikacji dostępnych na polskim rynku wydawniczym, zawierających szczegółowy opis procesu powstawania wystawy w instytucji muzealnej. Autorka nie skupiła się jedynie na uwarunkowaniach tego procesu, ale przede wszystkim zawarła praktyczne wskazówki, niezbędne w realizacji poszczególnych etapów prac, wskazując na konkretne sytuacje i wyzwania, na które można natrafić, organizując wystawy.

Podążając za powyższymi rozważaniami oraz założeniem, że „rolą nauk o zarządzaniu jest nie tyle opisywanie rzeczywistości w zakresie zarządzania, ile dostarczanie organizacjom propozycji rozwiązań problemów zarządzania z przeznaczeniem do ich zastosowania, opisy przypadków, pokazujących przykłady zarówno złego zarządzania, jak i najlepsze rozwiązania (tzw. najlepsze praktyki)” [Sudoł 2012, s. 142], niniejszy artykuł to studium przypadku przedstawione z perspektywy pracowników instytucji kultury zajmujących się organizacją wystaw. Jego celem jest opisanie i zilustrowanie zmian, które zaszły w procesie realizacji przedsięwzięć wystawienniczych w Dziale Organizacji Wystaw Muzeum Narodowego w Krakowie w okresie od 2016 do 2019 roku. Tematem badawczym jest koncepcja usprawniania metod i narzędzi stosowanych przy realizacji wystaw we wspomnianym przedziale czasowym poprzez wdrożenie konkretnych rozwiązań w obszarze zarządzania projektowego.

Dlaczego w 2016 roku podjęto się analizy dotychczasowego procesu i uznano, że konieczna jest jego zmiana? Jakiego rodzaju rozwiązania zostały wdrożone w celu udoskonalenia procesu? W jaki sposób wprowadzono nowe narzędzia? I wreszcie – na jakie trudności natrafiono i co przyniosły zaproponowane zmiany? Odpowiedzi na te pytania znajdują się w analizie przygotowanej na podstawie doświadczenia

zawodowego autorkę, które od 2016 i 2017 roku na stanowiskach Kierowniczki Działu Organizacji Wystaw i Kierowniczki Sekcji Koordynatorów Wystaw bezpośrednio odpowiadają za proces realizacji projektów wystawienniczych w Muzeum Narodowym w Krakowie.

Artykuł zawiera także elementy refleksji nad pośrednim wpływem wprowadzonych zmian na kształt realizowanych wystaw i zmianę w podejściu pracowników współtworzących wystawy do odbiorców i ich potrzeb. Zawiera również propozycje wciąż niezrealizowanych metod i rozwiązań, na które instytucja z różnych względów nie jest gotowa lub na które wydaje się być za wcześnie ze względu na czas potrzebny do utrwalenia już wprowadzonych zmian. Artykuł w zamyśle autorki stanowi również próbę podzielenia się doświadczeniem w zarządzaniu zmianą oraz w wypracowywaniu specjalistycznych narzędzi do zarządzania projektami, zaadaptowanych do specyfiki dużej instytucji kultury. Przyświeca mu również idea dzielenia się zdobytą wiedzą w celu wzajemnego wspierania i ciągłego udoskonalania istniejących już procesów organizacyjnych w tym obszarze. Studium przypadku przedstawione zostanie zgodnie z realnym przebiegiem wydarzeń, w sposób chronologiczny i w podziale na etapy.

Pierwsza część prezentuje stan początkowy – a więc opis najistotniejszych elementów sytuacji zastanej, plan naprawczy oraz opis wdrożenia i aktualizacji pierwszej części narzędzi, które objęły najważniejsze i najbardziej obszerne procesy realizacji wystaw w muzeum. Etap ten obejmuje przedstawienie procesu aktualizacji oraz wprowadzania procedur dotyczących działania Działu Organizacji Wystaw, jak i innych jednostek instytucji bezpośrednio zaangażowanych w realizację ekspozycji dzieł sztuki.

Drugi etap to weryfikacja wprowadzonych rozwiązań, przeprowadzona na podstawie informacji zwrotnych od pracowników oraz indywidualnej oceny ich aktualności i przydatności w procesie organizacji wystaw. W dalszej kolejności opisano proces porządkowania i standaryzacji narzędzi obejmujących mniejsze, specjalistyczne obszary procesu realizacji wystaw, funkcjonujące wewnętrznie w samym dziale. W ostatnim etapie zawarto podsumowanie wdrożonych działań oraz ich rezultatów, a także płynące z nich wnioski.

Identyfikacja i analiza problemów w obszarze realizacji wystaw

W roku 2016 w obszarze zarządzania procesem organizacji wystaw dokonano analizy i audytu dotychczasowych sposobów i narzędzi pracy w muzeum. Działanie to zostało zrealizowane na zlecenie dyrekcji Muzeum Narodowego w Krakowie. Potrzeba wykonania audytu wynikała z obserwowanych opóźnień i w związku z tym nadmiernych kosztów realizacji projektów. Nie bez znaczenia była również potrzeba zmniejszenia powtarzających się sytuacji stresowych i kryzysowych, które

towarzyszyły tym opóźnieniom. Przygotowany raport² opierał się na analizie dwóch możliwych do zweryfikowania aspektów. Pierwszy to analiza materiału powstałego w wyniku rozmów przeprowadzonych z poszczególnymi pracownikami muzeum, zatrudnionymi w sekcjach bezpośrednio zaangażowanych w proces wystawienniczy lub za niego odpowiedzialnych. Drugi to analiza materiałów i narzędzi (plików, dokumentów) wykorzystywanych do realizowania procesu wystawienniczego w muzeum.

Przygotowanie każdej wystawy, pomimo swojej dużej różnorodności i zmienności, posiada cechy wspólne – elementy powtarzające się na poszczególnych etapach całego procesu projektowego. Raport z wykonanej analizy wskazał na brak spójnego schematu organizacji procesu wystawienniczego, w którym działania powtarzalne w ramach wszystkich projektów wystawienniczych byłyby ustandaryzowane i prowadzone w sposób znany i transparentny dla wszystkich współpracowników. Zidentyfikowano opóźnienia w realizacji zadań, występujące już na samym początku procesu, wpływające na cały proces aż do jego zakończenia, w tym także na koszty realizacji wystaw. Opóźnienia te skutkowały koniecznością znacznej intensyfikacji prac na ostatnich etapach projektu, co z kolei wymagało nieplanowanego wcześniej angażowania zewnętrznych wykonawców. Odpowiednie planowanie umożliwiłoby realizację prac przez zespoły zatrudnione w muzeum na stałe.

We wnioskach analizy wskazano również na konieczną potrzebę zmiany w zarządzaniu grupą koordynatorów – osób odpowiedzialnych za powstawanie wystaw w muzeum (w nomenklaturze ustandaryzowanego procesu, realizowanego na przykład metodą PRINCE2 lub PMP, stanowisko koordynatora może stanowić odpowiednik *project managera* [PRINCE2 2009, s. 271]). Jako zasadniczą przyczynę opóźnień w projektach wskazano trudności z priorytetyzacją zadań przez koordynatorów, łącząc je z czynnikiem ludzkim, nie dostrzegając przyczyn w sposobie zarządzania procesem i pracą całego zespołu koordynatorów.

Analiza stosowanych narzędzi projektowych potwierdziła powyższe wnioski, wskazując również na stosowanie przez koordynatorów różnorodnych narzędzi, tworzonych każdorazowo *ad hoc*, odpowiadających ich indywidualnym potrzebom lub umiejętnościom obsługi dostępnych programów. Przykładowo harmonogramy przygotowane były odręcznie, elektronicznie jako dokumenty tekstowe lub jako dokumenty MS Excel. Dostęp dla interesariuszy projektu do tych informacji był ograniczony, gdyż dokumentacja zwykle przechowywana była w indywidualnych zasobach koordynatora. Brak stałego schematu działania koordynatorów oraz spójnego sposobu dokumentowania postępu i statusu projektu w sposób zasadniczy utrudniał lub wręcz uniemożliwiał kontrolę nad całym procesem przygotowania wystawy. Dodatkowo występowało ryzyko utraty informacji w sytuacji nagłej lub czasowej niedostępności koordynatora.

² Raport z analizy procesu wystawienniczego w Muzeum Narodowym w Krakowie, oprac. D. Treit, 06.2016, MNK.

Powyższa analiza doprowadziła do kolejnego wniosku, tj. konieczności wprowadzenia zmiany dotyczącej sposobu współdzielenia danych na poziomie całej instytucji. W tym celu skonfigurowano wspólną przestrzeń dyskową na muzealnym serwerze, przeznaczoną do wymiany i upublicznienia informacji oraz narzędzi dostępnych równolegle dla wszystkich osób zaangażowanych w proces powstawania wystawy.

Raport wskazał również na problemy wynikające z niejasnego podziału obowiązków i kompetencji pomiędzy różnymi działami zaangażowanymi w powstawanie wystawy w muzeum. Taka sytuacja rodziła konflikty lub skutkowałą przerwaniem się odpowiedzialnością za wykonanie danego zadania pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu projektowego, co w oczywisty sposób skutkowało opóźnieniem lub całkowitym brakiem jego realizacji. Przykładem może być niejasne określenie odpowiedzialności za ustalenie warunków wypożyczenia obiektów przed podpisaniem umowy pomiędzy kuratorem i koordynatorem wystawy.

Raport z przeprowadzonego audytu zawierał diagnozę problemów, identyfikację potrzeb oraz propozycje rozwiązań usprawniających proces. Na podstawie raportu dyrekcja muzeum podjęła decyzję o wprowadzaniu stopniowych zmian w całym procesie oraz zaimplementowaniu – dostosowanego do instytucji muzealnej – zarządzania projektowego, zarówno w aspektach zarządczych, jak i w obszarze stworzenia lub udoskonalenia narzędzi stosowanych przez osoby realizujące prace na rzecz wystaw, a także w obszarze komunikacji.

Wystawa jako projekt

Każdą zaplanowaną wystawę w muzeum zaczęto traktować jak realizowany **projekt**, w którym najbardziej zasadnicze zadania można wykonać, opierając się na ustandaryzowanych narzędziach i według udokumentowanego schematu. Pozostałe zadania, wymagające kreatywności i indywidualnego podejścia, pozostały w kompetencjach koordynatora wystawy, który stoi na czele powołanego do organizacji wystawy zespołu projektowego, liczącego około 5–10 osób, zaangażowanych bezpośrednio w cały proces realizacji, oraz kilka osób dodatkowych, doraźnie i tymczasowo włączających się w pracę przy wystawie.

Jak każdy projekt, wystawa również wymagała stałego monitoringu postępu prac, co w praktyce oznaczało ustanowienie regularnych spotkań pomiędzy koordynatorami i kierownikiem działu oraz sekcji, jak również pomiędzy członkami zespołu projektowego powołanego do jej realizacji (stand-up³). Zgodnie z dotychczasową praktyką regularność spotkań nasilała się w miarę zbliżania się terminu otwarcia wystawy, choć i tak nie ustalano w tym względzie stałego harmonogramu. Decyzje

³ Jedno z narzędzi metodyki Scrum, określane też jako codzienny *scrum*, <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Polish.pdf> [odczyt: 14.11.2020].

wypracowywane na spotkaniach projektowych nie zawsze były podsumowywane i często nierealizowane. Spotkania odbywały się w sytuacji kryzysowej lub wymagającej dodatkowych ustaleń. Nie było więc regularnego momentu sprawdzenia poszczególnych etapów realizacji procesu w celu weryfikacji ich statusu.

Koordinator do momentu sytuacji kryzysowej musiał radzić sobie sam w wykonywaniu poszczególnych zadań. Moment kryzysowy pojawiał się z kolei w takim stopniu zaawansowania realizacji projektu, że było za późno, aby rozwiązać problem, który zaistniał, lub jego rozwiązanie wymagało dodatkowych nakładów pracy bądź środków. W takiej organizacji praktycznie niemożliwe było zarządzanie ryzykiem w projekcie i podejmowanie działań zmierzających do mitygacji zidentyfikowanego ryzyka, zanim przerodzi się w problem. Najbardziej więc podstawowe narzędzie, jakim są **stałe spotkania zespołu koordinatorów** z przełożonym, wprowadzono na stałe do kalendarza pracy Działu Organizacji Wystaw. To, co na początku mogło wydawać się niepotrzebną stratą czasu, czyli wysłuchanie relacji z pracy innego koordynatora, szybko przyniosło wymierne korzyści. Członkowie zespołu koordinatorów zaczęli korzystać z wzajemnych doświadczeń, ustalać wspólnie najlepsze rozwiązania na przyszłość, zgłaszać już na początku pojawiające się problemy. Dodatkowym atutem takich spotkań jest budowanie wzajemnego zaufania i dobrych relacji w zespole, w konsekwencji zaś **pracy zespołowej**.

Narzędzia

Infrastruktura IT

Jak już wspomniano, pierwszą zasadniczą potrzebą w kwestii usprawnienia komunikacji i upublicznienia informacji dotyczących danej wystawy było stworzenie w muzeum wspólnej przestrzeni dyskowej. W dobrze zarządzanej organizacji taka przestrzeń jest narzędziem zupełnie podstawowym i niewymagającym żadnego uzasadnienia. W muzeum dysk wspólny, wprowadzony na początku roku 2017, początkowo został przyjęty z rezerwą i niezrozumieniem. Po trzech latach jest używany przez niemal wszystkie działy muzealne, również te niezwiązane bezpośrednio z procesem realizacji wystawy. Jednym z najważniejszych upublicznionych dokumentów, wykorzystywanym szeroko w muzeum, jest Plan wystaw w perspektywie dwóch najbliższych lat. W tabelarycznej formie dokument dostarcza informacji na temat planowanych wystaw, przedstawiając terminy, miejsca ekspozycji, kuratorów i koordinatorów odpowiedzialnych za planowane przedsięwzięcie.

Każdy z działów uczestniczących w procesie tworzenia wystawy, w ramach stworzonej przestrzeni dysku wspólnego, otrzymał swój osobny katalog, w którym przechowywane są niezbędne informacje na temat przygotowywanych wystaw. Pracownicy pozostałych działów mogą w trybie odczytu (bez możliwości zmiany)

dotrzeć do potrzebnych informacji. Przykładowo pracownik Sekcji Promocji korzysta z zamieszczonego opisu wystawy w katalogu Sekcji Koordynatorów dla celów przygotowania notatki prasowej. Funkcjonalność przestrzeni dysku wspólnego została udoskonalona w roku 2018 poprzez lepsze zabezpieczenie antywirusowe oraz ustanowienie stałego backupu utrzymywanych plików.

Wspólna przestrzeń dyskowa stała się miejscem przechowywania narzędzi i procedur, ale również dokumentów, których ewaluacja jest istotna i wynika ze zdobytych doświadczeń, na przykład umów. Przestrzeń dysku wspólnego stworzyła również okazję do upublicznienia zobowiązań wszystkich członków zespołu powołanego do realizacji danej wystawy i ułatwiła wymianę informacji między nimi. Osoby zaangażowane w projekt mogły zobaczyć następstwa swoich opóźnień i ich wpływ na działania pozostałych członków zespołu.

Procedura

Kolejnym krokiem niezbędnym dla uporządkowania procesu realizacji wystawy w muzeum było jego kompleksowe opisanie, wraz z jasnym podziałem obowiązków pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, ze wskazaniem najbardziej optymalnych terminów realizacji poszczególnych zadań. Na podstawie takiego opisu miała powstać również **procedura**, która wskaże najważniejsze momenty w procesie realizacji wystawy (tzw. kamienie milowe), określi podział obowiązków, osoby odpowiedzialne za realizację danego zadania [Trocki 2014], decydentów oraz niezbędnych uczestników w momencie podejmowania decyzji. Ten ostatni aspekt stawał się często przyczyną opóźnień w realizacji poszczególnych zadań, gdyż powzięte decyzje były rozpatrywane po raz kolejny, ze względu na fakt, że w momencie ich podejmowania zabrakło osób mających kluczowy wpływ na dalsze działania organizacyjne. Chodziło więc o określenie minimum niezbędnych osób, aby podjęta decyzja była wiążąca. Z kolei zbyt duża liczba osób zaangażowanych w proces decyzyjny skutkowałą jego przedłużaniem [Drucker 2004, s. 161–162, 172–173].

Stworzona procedura, nazwana **Regulaminem realizacji projektów wystawieniowych**, z założenia dotyka sposobów pracy i realizacji zadań w różnych działach muzeum, współpracujących ze sobą podczas realizacji projektu. Ze względu na przenikanie się zadań i, jak już wspomniano, konflikty wynikające z braku procedury, która wskazywałaby na granice odpowiedzialności pomiędzy działami, należało dookreślić sposoby realizacji poszczególnych zadań, mając na względzie właściwy i najbardziej efektywny dobór kompetencji pracowników muzeum do danego zadania, interes instytucji, jak również optymalizację kosztów. Dodatkowo w Regulaminie część opisująca cały proces została podzielona na fazy [PRINCE2 2009, s. 13, 69]. Pierwsza wersja **Regulaminu** powstała w 2017 roku. Przed oficjalnym zatwierdzeniem i przekazaniem do realizacji wymagała szerokich konsultacji i weryfikacji

przez poszczególnych pracowników zaangażowanych w realizację wystaw, a także kierowników działów odpowiedzialnych za realizację zadań niezbędnych w procesie wystawienniczym. W pierwotnym kształcie dokument trafił więc do pracowników, którzy w wyznaczonym terminie mogli składać swoje uwagi i komentarze. Następnie **Regulamin** wraz z komentarzami podlegał weryfikacji dyrekcji, która w sytuacjach spornych podejmowała ostateczną decyzję o wyborze konkretnych sposobów realizacji poszczególnych zadań. Cały proces konstruowania procedur okazał się bardzo czasochłonny i trwał prawie rok. **Regulamin** podlega corocznej aktualizacji.

Dokumentacja projektu

Pierwszymi narzędziami, jakie powstały dla usprawnienia procesu, były **Konspekt wystawy**, ustandaryzowana **Lista obiektów**, **Karta projektu** oraz ujednolicony dla wszystkich wystaw ramowy **Harmonogram projektu**.

Konspekt wystawy powstał jako narzędzie do zgłoszenia wystawy do realizacji i rozpatrzenia przez dyrekcję, ale również po to, aby już na samym początku postawić kuratorowi pytania o problematykę, jaką niesie ze sobą wystawa, o odbiorców, do jakich będzie adresowana, czy też o ścieżki narracji (zob. ilustracja 1).

Kolejnym ustandaryzowanym dokumentem stała się **Lista obiektów**, której wzór opracowany został w programie Microsoft Excel. Dużym wyzwaniem było przekonanie pracowników korzystających z **Listy obiektów** do pracy w tej samej wersji dokumentu. Wdrożenie Microsoft Excel jako narzędzia okazało się trudnym zadaniem. MS Excel wydaje się najlepszym, stosunkowo najtańszym i ogólnodostępnym programem do budowania plików, w których przechowywane dane w łatwy sposób można sortować, filtrować i udostępniać. Przeprowadzona seria szkoleń z obsługi MS Excel dla pracowników muzeum była jednak niewystarczająca. Znaczna część pracowników niekorzystających wcześniej z programu uważała, że używanie go jest pozbawione sensu, a dodatkowo narzuca na nich nowy obowiązek. Narzędzia przygotowywane przez koordynatorów w programie MS Excel były początkowo użytkowane i przygotowywane jedynie przez nich samych. Czas ich wprowadzenia w niektórych obszarach, poza Działem Wystaw, okazał się bardzo długi i do dziś (rok 2020) ich użytkowanie spotyka się z oporem.

Ustandaryzowana **Lista obiektów** zawiera zestaw krytycznych informacji zebranych w określonym formacie, pozwalającym na łatwe grupowanie lub wyszukiwanie potrzebnych danych. W bezpośredni sposób wpływa ona na pracę i działania pozostałych członków zespołów zaangażowanych w proces przygotowywania wystawy. Całkowite odrzucenie list tworzonych uprzednio w programie MS Word lub formacie PDF pozwoliło Sekcji Realizacji Wystaw, zajmującej się transportem i montażem dzieł sztuki, na bardzo duże usprawnienie pracy i przyczyniło się do wyeliminowania części pomyłek. W łatwy sposób grupowano bowiem obiekty duże,

OSOBA/INSTYTUCJA ZGŁASZAJĄCA		
TYTUŁ WYSTAWY		
PROPONOWANY TERMIN ROZPOCZĘCIA WYSTAWY	PROPONOWANY TERMIN ZAKOŃCZENIA WYSTAWY	SZACUNKOWA LICZBA OBIEKTÓW
PROPONOWANE MIEJSCE EKSPOZYCJI		
INNE INSTYTUCJE ZAANGAŻOWANE W REALIZACJĘ WYSTAWY		
OGÓLNY OPIS WYSTAWY (500 ZNAKÓW)		
JAKA JEST NAJWAŻNIEJSZA, MERYTORYCZNA TREŚĆ WYSTAWY?		
JAKĄ PROBLEMATYKĘ NIESIE ZE SOBĄ WYSTAWA?		
DO JAKICH GRUP ODBIORCÓW JEST KIEROWANA? PROSZĘ WSKAZAĆ ŚCIEŻKI NARRACJI		
W JAKIM STOPNIU WYSTAWA WPISUJE SIĘ W AKTUALNĄ PROBLEMATYKĘ ŻYCIA KULTURALNEGO LUB SPOŁECZNEGO W POLSCE?		

Ilustracja 1. Wzór Konspektu wystawy

Źródło: opracowanie własne.

których muzeum nie było w stanie przetransportować swoimi siłami, dając sobie czas na zlecenie tych zadań na zewnątrz. Tworzono listy obiektów z podziałem na ich miejsce odbioru, tak aby zoptymalizować trasy transportu, identyfikowano obiekty wymagające konwoju, ograniczono liczbę wyjazdów dzięki lepszemu planowaniu miejsca w samochodach transportowych na podstawie wymiarów obiektów, których zamieszczenie na liście stało się obowiązkowe. To tylko kilka z przykładów wykorzystania tak zbudowanej **Listy obiektów** (rysunek 2).

OS. WYPELNIAJĄCA: KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR	KURATOR (OBIEKTY MINA) / KURATOR (OBIEKTY ZEVI)			
																		WYMIAR BEZ RAMY	WYMIAR Z RAMA	DL	SZER
LP	ZDJĘCIE	AUTOR	TYTUŁ	NR INWENT.	MIEJSCE NA EKSPZYCJU (STREFA / ŚCIANA / GABLOTA)	TECHNIKA	TWORZYWO	DATA POWSTANIA	WŁAŚCICIEL	PAŃSTWO	MIASTO	DL	SZER	DL	SZER	DL	SZER	DL	SZER	DL	
1	XXX																				
2	YYY																				

Ilustracja 2. Wzór Listy obiektów, część 1 – widok kolumn w arkuszu Microsoft Excel od A do S

Źródło: opracowanie własne.

KONSERWATOR (OBIEKTY MINK) / KOORDYNATOR (OBIEKTY ZEVI)		KONSERWATOR / KOORDYNATOR		RADCA PRAWNY MINK oraz DI (obiekty wewnętrzne) KOORDYNATOR (obiekty zewnętrzne)										
KONSERWATOR	KONSERWATOR	ZGODA KONSERWATORA NA PRZYJĘCIE OBIEKTU DO PRACOWNI	UWAGI / ZALECENIA KONSERWATORA (do ekspozycji, transportu, aklimatyzacji, oprawiania)	CZY KURIEREM MUSI BYĆ KONSERWATOR? (czy dotyczy to transportu w obie strony?)	KOSZTY ZWIĄZANE Z KONSERWACJĄ / WYPOŻYCZENIEM OBIEKTU	CZY WYMAGA ZABEZPIECZENIA CZUJKA?	WARTOŚĆ OBIEKTU	WALUTA	CZY OBIEKT WYMAGA UBEZPIECZENIA?	DATA WYPOŻYCZENIA OBIEKTU	DATA ZWROTU OBIEKTU	ADRES OBIORU OBIEKTU	MAILI TEL OSOBY KONTAKTOWEJ Z INSTYTUCJI WYPOŻYCZAJĄCEJ	STATUS LICENCJI DO OBIEKTU
N/D	Nie	N/D	N/D			Nie		ZŁ	Nie					
Pr. Kons. Malarstwa i Rzeźby w Gmachu Głównym	Tak	Zgoda	XXXXX			Tak		\$	Tak					

Ilustracja 3. Wzór Listy obiektów, część 2 – widok kolumn w arkuszu od T do AH

Źródło: opracowanie własne.

Ustandaryzowana **Lista obiektów** została tak przygotowana, aby w pewnym obszarze danych stanowiła również tak zwany spis topograficzny. Do tej pory koordynatorzy przygotowywali spis topograficzny wystawy w przededniu wernisażu i przekazania wystawy w ręce kierownika oddziału, tak aby odzwierciedlał on stan faktyczny na sali. Na dzień przed wystawą, kiedy ilość pracy do wykonania przed planowanym wernisażem jest bardzo duża, przygotowywanie spisu topograficznego w osobnych dokumentach (typu MS Word) pochłaniało ogromną część czasu pracy koordynatora i wyłączało go z kontroli nad trwającymi pracami. Obecnie w trakcie prac nad projektem aranżacji **Lista obiektów** uzupełniana jest o informacje, w jakim pomieszczeniu będzie znajdować się dany obiekt, tak aby w przededniu wystawy wydruk z **Listy obiektów** stanowił gotowy spis topograficzny do przekazania do Działu Inwentarzy.

Karta projektu, wspomniana powyżej, w zamyśle miała stanowić dokument zbierający wszystkie informacje na temat planowanej wystawy. Na przestrzeni czasu i po pierwszych próbach jej użytkowania podjęto decyzję o rezygnacji z jej prowadzenia (czerwiec 2018). Okazało się bowiem, że wprowadzenie nowego **Harmonogramu projektu** oraz w obszarze merytorycznym **Konspektu wystawy**, a w obszarze finansowym nowego **Pliku budżetowego** – są wystarczające do zgromadzenia niezbędnych informacji na temat planowanej wystawy. Podstawowy plik do zarządzania przedsięwzięciami wystawienniczymi, który docelowo miał być traktowany jako niezbędny i podręczny, w praktyce był wypełniany z opóźnieniami i niechęcią. Z informacji zwrotnych od koordynatorów wystaw – którym Karta projektu miała ułatwiać nadzorowanie projektów – wynikało, że narzędzie to postrzegane jest jako zbyt skomplikowane, sformalizowane bądź pochłaniające zbyt dużo czasu. Uzupełnianie **Karty projektu** stanowiło zatem dodatkową pracę, niewnoszącą żadnej wartości dodanej, gdyż potrzebne dane można było odnaleźć w innych plikach, i tak wymaganych w procesie realizacji wystawy. Te bardzo cenne doświadczenia, zdobyte do tej pory, jasno pokazały, że **zarządzanie projektowe** w muzeum będzie wymagało na każdym kroku indywidualnego dostosowania narzędzi do jego potrzeb i specyfiki oraz do możliwości jego pracowników.

Bardzo podobne doświadczenia, zakończone w tym wypadku wypracowaniem najbardziej optymalnego (na ten moment rozwoju organizacji) [PRINCE2 2009, s. 215] rozwiązania, zaistniały w związku z pracami nad nowym **Harmonogramem wystawy**. Harmonogram miał być narzędziem czytelnym dla wszystkich członków zespołu, a w przyszłości miał służyć także jako narzędzie umożliwiające monitorowanie procesu realizacji zadań. Miał również w szybki sposób dostarczyć informacji o zadaniach zrealizowanych, ale także, lub przede wszystkim, tych opóźnionych. Początkowo harmonogram został przygotowany w formie układu horyzontalnego, opartego na kalendarzu, który przypominał wykres Gantta. Stopień komplikacji takiego pliku – z punktu widzenia przyszłych użytkowników – był jednak zbyt duży, aby faktycznie służył wszystkim członkom zespołu projektowego i innym

pracownikom muzeum. Pomysł wykresu liniowego został zastąpiony schematem, w którym przy każdym zadaniu koordynator miał uzupełniać wymagane terminy realizacji i notować opóźnienia. Również i to rozwiązanie nie spełniło przyjętych założeń i zostało odrzucone jako zbyt skomplikowane w użytkowaniu. Muzeum po raz kolejny wymagało znalezienia rozwiązania dostosowanego do szczególnych uwarunkowań procesu realizacji wystaw. Ten przykład świetnie ilustruje częsty błąd popełniany w fazie wdrażania projektu, który warto jak najwcześniej wychwytywać.

Zbyt często planowanie zaczyna żyć własnym życiem, stając się procesem samym w sobie i dla siebie. Starannie opracowane plany kurzą się na półkach, ponieważ planowanie było postrzegane niemalże jako koniec, a nie początek procesu. Ten – zbyt powszechny – brak dogłębnego przemyślenia procesu implementacji zwykle odzwierciedla sposób, w jaki plany są przygotowywane. Podobnie jak w przypadku regulaminów, plany można z powodzeniem wdrożyć tylko wtedy, gdy wszystkie zainteresowane strony zostają zaangażowane w pewną formę procesu konsultacji, by stworzyć szersze poczucie odpowiedzialności i zaangażowania [Moore 2005, s. 9].

Opierając się na przygotowanym wcześniej **Regulaminie** i zawartych w nim terminach realizacji oraz podziale na fazy projektu, stworzono dokument MS Excel, wyliczający automatycznie terminy realizacji poszczególnych zadań na podstawie podanego terminu otwarcia wystawy. Sam wygląd **Harmonogramu projektu** został uproszczony w taki sposób, aby wyglądał jak zwykła tabela z zadaniami ułożonymi chronologicznie, nie tylko do momentu otwarcia samej wystawy, ale również po zamknięciu – obejmując etap ewaluacji.

Najważniejsze elementy nowego dokumentu to:

- a) wprowadzenie kolumny o nazwie Deadline wg Regulaminu, w której – za pomocą odpowiednich formuł – na podstawie wprowadzonych przez koordynatora dwóch dat, tj. daty otwarcia i zamknięcia wystawy, arkusz automatycznie wylicza i określa końcowe i oczekiwane daty realizacji wszystkich zadań;
- b) wprowadzenie kolumny o nazwie Realny deadline, która jest jedynym miejscem w całym formularzu wypełnianym samodzielnie przez koordynatora poprzez wpisanie realnych do realizacji dat poszczególnych działań. To kluczowa kolumna w dokumencie, która pozwala na szybki podgląd rzeczywistego postępu prac w projekcie;
- c) wprowadzenie oznaczeń kolorystycznych dla wszystkich zadań w harmonogramie w podziale na: zrealizowane (kolor zielony), w trakcie realizacji (kolor pomarańczowy) oraz opóźnione (kolor czerwony). Dzięki temu – w trakcie realizacji projektu – zadania już zrealizowane i oznaczone na zielono nie przyciągają uwagi, która skupiona jest wyłącznie na działaniach bieżących oraz opóźnionych.

HARMONOGRAM WYSTAWY: XXXXXXXXX
 OTWARCIE WYSTAWY: 23.02.2022
 ZAMKNIĘCIE: 27.07.2023
 LOKALIZACJA: YYYYYYYYY

FAZA 1				
ZADANIE	OSOBA ODPOWIEDZIALNA ZA WYKONANIE	DEADLINE WG REGULAMINU		REALNY DEADLINE
Decyzja Dyrekcji o wpisaniu ekspozycji do planu wystaw	Dyrekcja	2 lata przed otwarciem	24.02.2020	20.02.2020
Kierownik Działu Wystaw wyznacza koordynatora, koordynator tworzy folder wystawy na dysku wspólnym	Dyrekcja, Kierownik Działu Wystaw, Koordynator	2 lata przed otwarciem	24.02.2020	23.02.2020
Koordynator podpisuje umowę z kuratorem spoza MNK / współorganizatorem/-ami wystawy	Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	30.08.2020
Kurator przygotowuje konspekt, wstępną listę obiektów, wysyła zapytania o użyczenie obiektów. Koordynator kontroluje proces i zapisuje materiały w folderze wystawy.	Kurator, Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	10.09.2020
Koordynator weryfikuje listę obiektów sprowadzanych z zagranicy pod względem kosztów oraz immunitetu jurysdykcyjnego	Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	15.09.2020
Koordynator zgłasza zapotrzebowanie na Facility report do Kierownika oddziału	Koordynator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	15.09.2020
Przed prezentacją scenariusza wystawy Koordynator weryfikuje zgodność dokumentu z wytycznymi w Regulaminie, a następnie kurator przesyła scenariusz do Zastępcy Dyrektora MNK ds. działalności programowej.	Koordynator, Kurator	1,5 roku przed otwarciem	27.08.2020	30.09.2020

Ilustracja 4. Fragment nowego wzoru Harmonogramu projektu uzupełniony przykładowymi datami

Źródło: opracowanie własne.

Oprócz poprawek wizualnych kluczowymi zmianami, które wpłynęły na osiągnięcie najważniejszego celu, tj. na samodzielne, bieżące korzystanie z Harmonogramu projektu przez koordynatorów i pozostałych członków zespołu, są:

- a) usprawniony sposób wewnętrznej weryfikacji dokumentu przez przełożonego koordynatorów. Przeglądanie harmonogramów stało się podstawowym sposobem na omawianie spraw projektowych i kluczowym elementem spotkań 1:1 pomiędzy koordynatorami a kierownikiem, co zmobilizowało pracowników do bieżącej aktualizacji dokumentu;
- b) upublicznienie dokumentu i wynikających z niego zobowiązań. Każdy koordynator co miesiąc (w wyznaczonym wcześniej dniu) wysyła do zespołu

projektowego, kierowników poszczególnych działów oraz dyrekcji wiadomość mailową zawierającą krótkie podsumowanie zrealizowanych, planowanych oraz opóźnionych (jeśli takie występują) działań, dołączając pełny Harmonogram projektu do wiadomości;

- c) wprowadzenie przeglądu harmonogramów wystaw przez dyrekcję muzeum. Harmonogramy, jako podstawowe narzędzie pracy koordynatorów, przestały być traktowane jako wewnętrzne dokumenty jednego działu i dzięki temu zyskały na swojej wadze, wartości i dostępności w całej organizacji.

W ciągu trzech lat Harmonogram projektu zmienił się w narzędzie, które traktowane jest przez koordynatorów jako podstawowe i niezbędne, a przede wszystkim – usprawniające pracę. Automatycznie wyliczające się w harmonogramie daty pomagają w szybkim określaniu terminów w umowach z kontrahentami i wewnętrznymi współpracownikami czy też w adekwatnym rozłożeniu w czasie kosztów projektów w ramach poszczególnych budżetów. Poprzez połączenie informacji uzyskiwanych w harmonogramie z danymi uwzględnianymi w umowach i kosztorysach następuje naturalne ząębienie się narzędzi, które umacnia ich wzajemne relacje i znaczenie w procesie realizacji wystaw.

Kolejnym krokiem optymalizacji procesu realizacji wystaw była formalizacja planów w obszarach działań marketingowych i edukacyjnych, za które odpowiedzialne są w muzeum Dział Marketingu oraz Dział Edukacji. Próbę ich wprowadzenia przeprowadzono w jednym z projektów w marcu 2018 roku. Po jego weryfikacji i zebraniu uwag wewnątrz działów nowe plany zostały oficjalnie włączone do zbioru dokumentacji projektowej równoległe z nowym wzorem Harmonogramu projektu, tj. w czerwcu 2018 roku. Do tego momentu nie istniały jednorodne, ustandaryzowane dokumenty, które porządkowałyby sposób opracowywania strategii działań towarzyszących wystawie. Plany promocyjne, jak i edukacyjne spisywane były najczęściej w dokumentach tekstowych bez zachowywania jednorodnej struktury, tożsamej dla wszystkich projektów wystawienniczych. Brak szablonu powodował, że część dokumentów była niekompletna, nie zawierała kluczowych dat lub nie powstawała wcale. Brak usystematyzowanej formy planowania tych działań w praktyce powodował opóźnienia realizacji lub porzucenie części pomysłów, gdyż ich wykonanie wiązało się z koniecznością przeprowadzenia pewnych działań z dużym wyprzedzeniem czasowym.

Inicjatywa powstania ujednoczonych wzorów takich formularzy wyszła oddolnie z Sekcji Koordynatorów Wystaw, której pracownicy w ramach nadzorowania poszczególnych projektów i uzupełniania dokumentacji projektowej dostrzegli niekonsekwencję w przygotowywanych dotychczasowo planach. Prace nad nowym narzędziem oparły się na analizie powstałych w przeszłości planów działań towarzyszących i zebraniu w jednym miejscu najważniejszych kategorii informacji, które pozwoliłyby kompleksowo opisać planowane działania promocyjno-edukacyjne,

a także szczegółowo je zweryfikować przez osoby akceptujące. Rezultatem tych prac stały się formularz o nazwie **Harmonogram cząstkowy**, przygotowany jako dokumenty MS Excel oddzielnie dla Działu Marketingu i Działu Edukacji. Oba te dokumenty podzielone są wewnętrznie na kilka kategorii, które zawierają ustandaryzowane pola do uzupełnienia.

1. ZAŁOŻENIA PLANU PROMOCYJNEGO	
BUDŻET DZIAŁAŃ PROMOCYJNYCH	
BUDŻET DRUKÓW	
GRUPA DOCELOWA PLANOWANYCH DZIAŁAŃ	
GŁÓWNE OBSZARY PROMOCJI	
PLANOWANY ZASIĘG DZIAŁAŃ	
PLANOWANA FREKWENCJA	
2. PARTNERZY MEDIALNI	
TELEWIZJA	
RADIO	
PRASA	
INTERNET (portale, influencerzy, fanpage'e tematyczne, kanały MNK)	
PLAN PR (planowana ilość materiałów, ekwiwalent reklamowy, dotarcie)	

Ilustracja 5. Fragment wzoru Harmonogramu cząstkowego dla Działu Marketingu

Źródło: opracowanie własne.

Opracowane wzory harmonogramów cząstkowych zostały przedstawione kierownikom działów, którzy zaakceptowali ich formułę. Oba działy porozumiały się także w zakresie terminów, w jakich plany mają zostać opracowywane i oddane do weryfikacji, co wcześniej nie było praktykowane. Nowością stało się przygotowywanie programów w dwóch wersjach, tj. strategii wstępnej oraz finalnej.

Kolejnym narzędziem, które uległo znaczącym zmianom pod względem wizualnym oraz użytkowym, jest wzór **Budżetu projektu**. Plik ten – obok Harmonogramu projektu – jest nieodłączną i elementarną częścią dokumentacji projektowej, za którą odpowiedzialny jest koordynator wystawy. W pierwszej wersji budżetu dokument MS Excel zawierał jeden arkusz, który uwzględniał gotowe, standardowe nazwy zadań do sfinansowania, przypisane im kody preliminarza oraz koszty rodzajowe (zob. ilustracja 6).

Jego modyfikacja została przygotowana na początku roku 2017. Zasadnicza zmiana dotyczyła podziału każdego miesiąca na dwie kolumny, które wskazywały odpowiednio na koszty planowane i wykonane. Do formularza dołożono także komórki kontrolne, weryfikujące spójność danych wpisywanych ręcznie podczas realizacji budżetu. Oprócz powyższych wartości do ręcznego uzupełnienia pozostały podstawowe informacje o projekcie, podział na źródła finansowania oraz harmonogram wykorzystania środków z podziałem na poszczególne miesiące. Arkusz ten spełniał swoją podstawową funkcję, natomiast wymagał samodzielnego wprowadzania dużej ilości danych, co zajmowało znaczącą ilość czasu oraz zwiększało prawdopodobieństwo popełnienia błędów. Co więcej, dane, które wprowadzane były do kolumny przedstawiającej wykonanie kosztów, musiały być cyklicznie, ręcznie przepisywane z raportów eksportowanych z wewnętrznego systemu finansowo-księgowego muzeum. Dodatkowo istniejący wzór kosztorysu obejmował tylko jeden rok kalendarzowy, a więc do projektów realizowanych na przełomie różnych lat powstawało kilka oddzielnych plików budżetowych (zob. ilustracja 7).

Przygotowaniem nowego wzoru kosztorysu zajęła się Sekcja Planowania i Sprawozdawczości oraz specjalnie wybrany do tego zadania analityk finansowy, który przez kilka miesięcy konsultował koncepcję szablonu z pracownikami Działu Organizacji Wystaw, docelowo mającymi być jego głównymi użytkownikami. Podstawowym założeniem dla przygotowania nowego wzoru stała się możliwość automatycznej synchronizacji danych w arkuszu z wewnętrznym systemem finansowo-księgowym. Pobrane dane przedstawione są w czytelnej formie, prezentując niezbędne informacje finansowe dotyczące konkretnego przedsięwzięcia. Wzór, wdrożony w styczniu 2019 roku, otrzymał rozbudowaną formę, natomiast dzięki kompatybilności z muzealnym systemem finansowo-księgowym oraz zautomatyzowanym procesom przeliczającym wpisywane do niego dane, a także dzięki możliwości edycji tylko wybranych pól zyskał na użyteczności i praktycznie wyeliminował ryzyko błędu finansowego (zob. ilustracja 8).

L.p	Zadanie	Kod preliminaria rza	Koszt	Liczba sztuk	Liczba metrów lub jednostek	Koszt jednostkowy	Szacunkowy koszt całkowity (kwoty netto)	Koszt minimum
1.	prace przygotowawcze do wystawy						1 000,00	1 000,00
		170	inwentaryzacja architektoniczna		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
2.	aranżacja						2 000,00	2 000,00
		050	projekt aranżacji		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
		051	prace budowlano-malarskie		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
3.	opłaty za wypożyczenia						1 000,00	1 000,00
		052	MNW - opłata za wypożyczenie		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
4.	wernisaż/finisaż						1 000,00	1 000,00
		053	organizacja wernisażu, finisażu		1,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
	RAZEM						5 000,00	5 000,00
16.	PLAN. PRZYCHODY							
			sponsoring					
			bilety					
			wydawnictwa					
			edukacja					
	RAZEM PRZYCHODY						0,00	0,00
17.	BARTERY	100					0,00	0,00

Ilustracja 6. Fragment pierwszej wersji wzoru Budżetu projektu uzupełnionego o przykładowe dane

Źródło: opracowanie Muzeum Narodowego w Krakowie.

I.p.	Zadanie	Kod preliminarza	Koszt rodzajowy (wybrać z listy)	Suma	Źródło finansowania nr 1	Źródło finansowania nr 2	Źródło finansowania nr 3	Źródło finansowania nr 4	styczeń planowane	Styczeń poniesione
1.	Wynagrodzenie kuratora i aranżera			3 000,00 zł	750,00 zł	750,00 zł	750,00 zł	750,00 zł	3 000,00 zł	3 000,00 zł
	Koszt 1	1100	Honoraria - obcy umowowy o dzieło	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 2	1300	Honoraria - obcy umowowy o dzieło	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 3	1200	Umowy zlecenia - obcy	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
2.	Aranżacja			2 000,00 zł	500,00 zł	500,00 zł	500,00 zł	500,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł
	Koszt 1	3100	Pozostałe usługi do wystaw	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 2	3100	Pozostałe usługi do wystaw	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
3.	Koszty wypożyczeń			1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 1	2100	Pozostałe usługi do wystaw	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
4.	Transport			1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 1	2100	Usługi transportowe - krajowe	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
5.	Ubezpieczenia			1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	Koszt 1	2100	Ubezpieczenia i składki	1 000,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	250,00 zł	1 000,00 zł	1 000,00 zł
	RAZEM			8 000,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł	2 000,00 zł	8 000,00 zł	8 000,00 zł

Ilustracja 7. Fragment drugiej wersji wzoru Budżetu projektu uzupelnionego o przykładowe dane

Źródło: opracowanie własne na podstawie pierwszej wersji wzoru Budżetu.

LP	ZADANIE	PRELIMINARZ	KOSZT RODZAJOWY	ŹRÓDŁO FINANSOWANIA					KOSZT CAŁKOWITY	2022	2023	2024	mar '20
				ŚRODKI WŁASNE	DOTACJA MIKIDN	SPONSOR	INNE	INNE					
1	Wynagrodzenie kuratora wystawy i projektanta aranżacji			4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	23 000	0	0	0	23 000
	Wynagrodzenie kuratora wystawy i projektanta aranżacji			500	500	500	500	500	2 000	0	0	0	2 000
	0210-wynagrodzenie kuratora wystawy		wynagrodzenia	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	0211-wynagrodzenie projektanta aranżacji		wynagrodzenia	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
2	Aranżacja wystawy, prace budowlano-montażowe			1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	6 000	0	0	0	6 000
	prace budowlano-montażowe		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	usługi montażowe		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	aranżacja wystawy		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	stelaż (gabloty, szklane kiosze, szczyby, podstavki z pleksi, manekiny, inne elementy do ekspozycji, ramowanie)		materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	prace wykończeniowe (podpisy, tablice etc.) - produkcja		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	prace wykończeniowe (podpisy, tablice etc.) - redakcja i tłumaczenia		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
3	Koszty wypożyczeń			250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	opłata za wypożyczenie obiektów		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
4	Prace konserwatorskie			750	750	750	750	750	3 000	0	0	0	3 000
	usługi konserwatorskie		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	materiały konserwatorskie		materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	delegacje konserwatorów		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
5	Transport, koszty diety i zakw. kurierów, koszty podróży			1 250	1 250	1 250	1 250	1 250	10 000	0	0	0	10 000
	transport		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	koszty diety i zakwaterowania kurierów		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	koszty podróży kurierów		materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	materiały pakowe i ochronne		materiały do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	delegacje		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
6	ubezpieczenia			250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000
	ubezpieczenia		usługi do wystaw	250	250	250	250	250	1 000	0	0	0	1 000

Ilustracja 8. Fragment arkusza Koszty. Plan. Szczegóły, stanowiącego część aktualnego wzoru Budżetu projektu uzupełnionego o przykładowe dane
Źródło: opracowanie Sekcja Planowania i Sprawozdawczości MNK.

Zgodnie z przyjętymi procedurami koordynator przygotowuje budżet swojego projektu po prezentacji scenariusza wystawy (średnio na ok. 1,5 roku przed otwarciem ekspozycji). Wykonuje to na podstawie danych historycznych oraz rozmów z zespołem projektowym. Budżet jest następnie weryfikowany przez Kierownika Działu Organizacji Wystaw i Kierownika Sekcji Koordynatorów Wystaw, akceptowany przez Głównego Księgowego i finalnie wprowadzany na dysk współdzielony, do folderu dostępnego dla pracowników Działu Organizacji Wystaw oraz Działu Finansowo-Księgowego.

Ewaluacja projektu

Ostatnim momentem samego procesu realizowania projektu wystawienniczego, który uległ znaczącemu usprawnieniu, jest **Ewaluacja projektu**. Zgodnie z Regulaminem realizacji projektów wystawienniczych średnio po około 3 miesiącach od zamknięcia wystawy koordynator we współpracy ze ścisłym gronem zespołu projektowego przygotowuje podsumowanie projektu w formie prezentacji multimedialnej, przedstawionej na spotkaniu zespołu z kierownikami działów zaangażowanych w prace na rzecz wystawy, dyrekcją oraz innymi zainteresowanymi wystawą pracownikami muzeum.

Ewaluacja projektu, jako obowiązkowy element całego procesu realizacji wystaw, została wprowadzona na początku 2017 roku (choć wcześniej – jak wynika z relacji pracowników – zdarzały się tego typu spotkania bez określonej formuły). Początkowy sposób prezentacji i przebieg tego spotkania wymagał wprowadzenia zasadniczych zmian. Przy założeniu, że spotkanie ma wskazywać przede wszystkim na aspekty wymagające naprawy w kontekście przyszłych projektów, konieczne było znalezienie nowego sposobu prezentacji. Celem było to, aby przedstawione błędy i porażki zostały odebrane jako sytuacje do analizy i korekty w kolejnych projektach, ograniczając przy tym negatywne emocje towarzyszące takim spotkaniom. Bez dyskusji wewnętrznej na temat popełnianych błędów muzeum nie będzie instytucją samouczącą się. W listopadzie 2018 roku w ramach ewaluacji jednego z projektów przetestowano nowy wzór prezentacji, który został ostatecznie wdrożony na stałe. Założeniem technicznym było ustandaryzowanie danych przedstawianych na prezentacjach i nałożenie na nie określonej struktury, jak i kolejności wystąpień poszczególnych członków zespołu projektowego. Najważniejszym celem była jednak zmiana podejścia do całego procesu prezentacji – z referowania wykonanych działań na rzeczywiste i krytyczne ewaluowanie projektu. Nacisk położony został na:

- a) porównanie planów do wykonania wraz ze stosownym skomentowaniem odchyleń. Dotyczy to zarówno aspektu finansowego, jak i zrealizowanych działań w obszarach promocji, edukacji i wydawnictw, w tym wszelkiego

rodzaju druków powstających w ramach projektu. Punktem odniesienia dla planów są dane ujęte w budżecie wystawy i harmonogramach częściowych. To kolejny przykład zależności narzędzi wzmacniający praktyczność i zasadność ich użycia;

- b) analizę wskaźników finansowych wraz z porównaniem. Tę część prezentacji opracowuje i referuje przedstawiciel Sekcji Planowania i Sprawozdawczości. Oprócz budżetu wystawy przy każdym projekcie szczegółowo badane są ustandaryzowane, odgórne wskaźniki, takie jak średni przychód biletów na zwiedzającego, średni koszt promocji na zwiedzającego czy średni koszt aranżacji na metr kwadratowy wystawy. Dane te omawiane są oddzielnie, jak i w porównaniu z innymi projektami o zbliżonych parametrach, takich jak tematyka, czas trwania, miejsce ekspozycji;
- c) dzielenie się dobrymi praktykami. W tym miejscu prezentacji umieszczone są odpowiedzi na pytania: jakie nowe rozwiązania zostały wykorzystane w projekcie wystawienniczym i czy warto je stosować w kolejnych projektach? Jakie elementy projektu uważane są za sukces? Co udało się zrealizować szczególnie sprawnie? Kogo należy docenić za wyjątkowe zaangażowanie na rzecz projektu?;
- d) dzielenie się problemami i propozycjami rozwiązań. To najtrudniejsza, a zarazem najważniejsza część ewaluacji, w której omawiane zostają porażki i wyzwania, pojawiające się w trakcie realizacji przedsięwzięcia. Nieodłącznym elementem tej części prezentacji jest zasugerowanie rozwiązań, które zostały wdrożone podczas organizacji projektu bądź powinny zostać wprowadzone. Mogą to być na przykład nowe procedury lub ich aktualizacja.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że choć sama metoda PRINCE2, na podstawie której zbudowano podstawowe narzędzia projektowe i formowano proces realizacji wystawy w muzeum,

nie odnosi się bezpośrednio do metod zarządzania wiedzą – zagadnienie to nie jest przedstawione w sposób odrębny i w ten sposób nazywane. Warto jednakże podkreślić, iż metodyka PRINCE2 w bardzo wyraźny sposób podkreśla znaczenie i rolę uczenia się w środowisku projektowym (...) PRINCE2 zwraca uwagę, że korzystanie z doświadczeń toczy się w całym cyklu zarządzania projektem. W chwili rozpoczęcia projektu zespół projektowy powinien dokonać przeglądu doświadczeń z poprzednich lub podobnych projektów w celu rozpoznania tych, które mogą być pomocne w realizacji podejmowanego przedsięwzięcia. (...) W momencie zamykania projektu zespół projektowy jest zobowiązany do przekazania doświadczeń dalej, zachowania ich i umożliwienia skorzystania z nich innym, kolejnym projektom. Twórcy metodyki podkreślają, iż poszukiwanie doświadczeń projektowych jest obowiązkiem wszystkich zaangażowanych w projekt [Wyrozębski 2014, s. 207].

Zaproponowane sposoby ewaluacji projektów w muzeum opierają się na wymienionych zasadach i uzyskują najlepsze efekty wtedy, kiedy angażują jak najwięcej interesariuszy projektu, ze szczególnym i koniecznym uwzględnieniem dyrekcji instytucji.

Podsumowanie

Na koniec warto zwrócić uwagę na pośrednie skutki wprowadzonych zmian. Zarządzanie projektowe, które z założenia opiera się na pracy zespołu projektowego, wymusiło zmianę w postaci skoordynowanej współpracy różnych działów i wykorzystania ich szczególnych kompetencji w trakcie przygotowania wystaw. Na przykład obecnie decyzja o ostatecznym wyglądzie plików graficznych, omawianych w gronie zespołu projektowego, należy do specjalizujących się w tej dziedzinie marketingowca i grafika, a nie wyłącznie kuratora wystawy. Podobnie – wybór tytułu samej wystawy, który przed wprowadzeniem zmian był decyzją czysto merytoryczną, obecnie jest decyzją również marketingową, uwzględniającą nie tylko aspekt naukowy, ale również promocyjny.

Partnerska praca zespołowa doprowadziła także do dopuszczenia w dyskusjach w czasie spotkań projektowych głosów osób spoza obszaru merytorycznego, takich, którzy projektują wystawę w obszarze doświadczeń odbiorców. Ta zmiana otworzyła też zespoły projektowe na włączanie do ekspozycji alternatywnych – wobec tradycyjnego sposobu prezentacji – rozwiązań scenograficznych i multimedialnych, które odpowiadają na różnorodne potrzeby i sposoby partycypacji odbiorców w kulturze.

Wdrożenie przedstawionych zmian do muzealnej praktyki zajęło mniej więcej 2 lata, po uprzednim ich przygotowaniu w okresie około 1,5 roku. W 2018 roku narzędzia ulegały jeszcze istotnym zmianom i udoskonaleniom. Rok 2019 przyniósł stabilizację i czas na ich utrwalenie, choć wciąż zdarza się, że są one traktowane z oporem. Powyższe studium przypadku pokazuje jednak, że w procesie usprawniania działania instytucji kultury kluczową rolę odgrywają takie czynniki jak:

- a) przyjęcie przez kadrę zarządzającą roli promotora zmiany – wymaganie od pracowników udoskonalania procesów wewnątrz działów, publiczne popieranie dobrych praktyk w usprawnianiu pojedynczych procesów, a w rezultacie przyzwyczajanie pracowników do zmiany jako czegoś naturalnego i konstruktywnego;
- b) bieżące monitorowanie przez liderów zmian wprowadzanych usprawnień – cykliczne weryfikowanie użyteczności nowych rozwiązań;
- c) oczekiwanie od pracowników dostarczania szczerzej i budującej informacji zwrotnej na temat wprowadzanych zmian – otwarcie się liderów zmian na konstruktywną krytykę, jej analiza i wspólna praca przy aktualizacji narzędzi, budowanie wśród pracowników współodpowiedzialności za posiadane

narzędzia oraz poczucia sprawczości, wpływającego motywująco na zgłaszanie wszelkich bieżących problemów.

Dzięki wprowadzonym zmianom udało się wyeliminować możliwe do uniknięcia opóźnienia, zautomatyzować i przyspieszyć proces przygotowywania dokumentacji projektowej, upublicznić zobowiązania poszczególnych członków zespołu, udostępnić na bieżąco i równolegle informacje projektowe wszystkim interesariuszom danego projektu, zredukować ilość pracy wykonywanej odręcznie oraz zmniejszyć środki na realizację poszczególnych przedsięwzięć. Bardzo konkretnym rezultatem tych działań – z perspektywy osób zarządzających Działem Organizacji Wystaw i Sekcją Koordynatorów – jest ograniczenie poziomu stresu, jaki towarzyszył koordynatorom w realizacji projektów, szczególnie w ich ostatnich momentach. Wdrożone narzędzia, procedury i zmiany organizacyjne mają charakter systemowego podejścia do rozumienia zarządzania projektami. Identyfikacja stałych elementów i wprowadzenie narzędzi umożliwiających lepsze rozumienie procesu są możliwe nie tylko w muzeach, ale i wszędzie tam, gdzie realizowane są przedsięwzięcia w obszarze kultury.

Muzeum znajduje się w procesie ciągłej zmiany, dlatego wdrożenie wspomnianych narzędzi nie jest działaniem zakończonym. Jest to specyficzne nie tylko dla instytucji krakowskiej, ale może również posłużyć za ogólny wniosek i sugestię na przyszłość dla instytucji kultury w Polsce. Zgodnie z tym, co twierdzi Kevin Moore:

Každy aspekt zarządzania muzeami jest badany i przewartościowywany jak nigdy dotąd. Nie będzie to jednak krótkotrwałe, przemijające modne zainteresowanie, które zniknie, zanim inny obszar muzealnej pracy nie zostanie poddany badaniu pod mikroskopem. W wyniku połączenia wielu czynników temat zarządzania prawdopodobnie pozostanie dla muzeów jednym z kluczowych zagadnień w najbliższym milenium [Moore 2005, s. 1].

Identyfikacja nieefektywnych obszarów działania muzeum oraz adaptacja ogólnodostępnych narzędzi i technik projektowych w obszarze organizacji wystaw to proces ciągły. Wzory wszystkich wspomnianych w artykule narzędzi, jak i innych dokumentów, tj. wzory umów, decyzji, zarządzeń czy zapytań ofertowych, które zostały opracowane przez Dział Organizacji Wystaw, są do dziś regularnie aktualizowane i udoskonalane. Ich optymalizowanie jest inicjowane przede wszystkim przez liderów zmiany. Propozycje usprawnień procedur zgłaszane są także przez samych pracowników, co wzmacnia wśród nich poczucie odpowiedzialności za zasady obowiązujące w muzeum. Praktyka cyklicznego udoskonalania organizacji wystaw przenika do innych obszarów działalności muzeum, nieustannie motywując pracowników do dostosowania oferty do dynamicznie zmieniającego się otoczenia i potrzeb odbiorców.

Na koniec należy dodać, że zaimplementowane narzędzia w zasadniczej mierze opierają się na powszechnie dostępnych programach MS Excel oraz MS Word. Zostały tak przygotowane, aby sposób ich obsługi był dostosowany do umiejętności

i aktualnych potrzeb interesariuszy oraz członków zespołu projektowego. Zastosowanie bardziej skomplikowanych, choć obecnie już szeroko użytkowanych w innych sektorach gospodarki, narzędzi i programów przeznaczonych do zarządzania projektowego pozostaje celem na przyszłość.

Dla bardziej doświadczonych użytkowników pakiety oprogramowania do zarządzania projektami, takie jak MS Project, lub narzędzia współpracy online, jak Basecamp, mogą zostać zaimplementowane do projektów wystawienniczych o dowolnej skali. (...) Dostępne w czasie rzeczywistym możliwości automatyzacji w oprogramowaniu do zarządzania projektami sprawiły, że kierownicy projektów mogą faktycznie korzystać z nich jako z narzędzi wspierających procesy zarządcze. Oprogramowanie może szybko przekalkulować dane, takie jak data zakończenia zadania po zmianie długości jego trwania, lub poprzez czytelną prezentację zależności wykazać efekt domina i wpływ na niedotrzymanie kluczowych kamieni milowych w projekcie. Wykonanie nawet najmniejszej zmiany w ręcznie przygotowanym wykresie Gantta w MS Excel może oznaczać wiele żmudnych godzin podwójnego sprawdzania i rewizji metody, podczas gdy raz stworzony wykres w MS Project może zostać zmieniony w kilka sekund poprzez jedno kliknięcie [Lord, Piacente 2002, s. 388].

Wykresy Gantta, generowane w programie MS Project, czy specjalne aplikacje do zarządzania projektami, o których piszą w swojej książce *Manual of Museum Exhibitions* Barry Lord i Maria Piacente, pozostają wciąż wyzwaniem zarządczym dla wielu instytucji muzealnych w Polsce, zarówno pod kątem organizacyjnym, jak i finansowym. Ich powszechne użycie musi zostać poprzedzone weryfikacją dotychczasowych sposobów realizacji projektów w organizacji. Skorzystanie z doświadczeń zagranicznych instytucji kultury, a także przedsiębiorstw z różnych sektorów gospodarki, będzie wymagało czasu i dostosowania do specyfiki konkretnej instytucji kultury.

Bibliografia

- Drucker P.F. (2004), *Menedżer skuteczny*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o.
- Lord B., Piacente M. (2014), *Manual of Museum Exhibitions*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Publishers.
- Matassa F. (2015), *Organizacja wystaw*, Warszawa: Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie i Towarzystwo Autorów i Wydawnictw Prac Naukowych Universitas.
- Mingus N. (2002), *Zarządzanie projektami*, Gliwice: Helion/One Press.
- Moore K. i in. (2005), *Museum Management*, London: Routledge.
- Morris M. (2017), *Managing People and Projects in Museums: Strategies that Work*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.

- PRINCE2 (2009), *Managing Successful Projects with PRINCE2*, United Kingdom: The Stationery Office.
- Schwaberai K., Sutherland J. (2017), <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Polish.pdf> [odczyt: 14.11.2020].
- Sudoł P. (2012), *Nauki o zarządzaniu. Podstawowe problemy, kontrowersje i propozycje*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa. Podstawy – modele – rozwiązania*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Wyrozębski P. (2014), *Zarządzanie wiedzą projektową*, Warszawa: Difin SA.

Magdalena Warejko  <https://orcid.org/0000-0003-2916-4853>

e-mail: magdalena.warejko@gmail.com

Otrzymano/Received: 10.12.2020

Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021

Opublikowano/Published: 12.04.2021

Od instytucji publicznej do organizacji pozarządowej. Zmiana w zarządzaniu zespołem artystycznym na przykładzie Chóru Polskiego Radia

Abstract

From a Public Institution to a Non-Governmental Organization. Changes in the Management of an Artistic Team on the Example of the Polish Radio Choir

The article presents the process of organizational and financial changes taking place in the Polish Radio Choir since 2012. The author is looking for an answer to the following question: can the Polish system of public support for culture accommodate regular activities of an artistic team as part of an NGO? For the purposes of the article, a SWOT analysis has been carried out among the current staff of the team, which has made it possible to understand the effects of the changes. The outcome of the analysis (along with the author's commentary) is presented in the summary of the article.

Keywords: culture management, NGO, non-governmental organization, Polish Radio Choir, cultural policy, financing of culture, cultural institution, organizational change, artistic team

Słowa kluczowe: zarządzanie kulturą, NGO, organizacja pozarządowa, Chór Polskiego Radia, polityka kulturalna, finansowanie kultury, instytucja kultury, zmiana organizacyjna, zespół artystyczny

Wstęp

Chór Polskiego Radia to zespół z siedemdziesięcioletnią historią. Powstał w 1948 roku i do 2012 roku był etatowym zespołem artystycznym zarządzanym przez Polskie Radio SA. Od 2013 roku Chór działa w strukturach organizacji pozarządowej. Stało się tak, gdyż w 2012 roku Zarząd Polskiego Radia SA podjął uchwałę likwidującą zespół w ramach struktur radiowych. Decyzję tłumaczono względami ekonomicznymi: utrzymanie zespołu w strukturach PR SA kosztowało około 2–2,3 mln zł rocznie, co było zbyt wielkim wydatkiem dla Polskiego Radia wobec ciągle spadających wpływów z abonamentu radiowo-telewizyjnego. Należało szukać oszczędności, więc podjęto decyzję o likwidacji przedostatniego radiowego zespołu artystycznego, czyli Chóru (w 1995 roku w podobny sposób została rozwiązana Orkiestra Polskiego Radia i Telewizji w Krakowie).

Obecnie ostatnim zespołem radiowym istniejącym w strukturach radiowych jest Orkiestra Polskiego Radia w Warszawie (dawniej: Polska Orkiestra Radiowa). Istniejące dwa pozostałe dawne zespoły radiowe, czyli Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach oraz poznańska Orkiestra Kameralna „Amadeus”, to zespoły o statucie instytucji kultury.

Dzięki umowie podpisanej pomiędzy nowo powstałą Fundacją Rozwoju Sztuki Sonoris oraz Polskim Radiem SA zostało zapewnione częściowe finansowanie zespołu. Pozostałą część kosztów miało pokrywać Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (publiczną deklarację złożył ówczesny minister kultury i dziedzictwa narodowego Bogdan Zdrojewski). W ciągu kilku tygodni zawodowy zespół z ponad sześćdziesięcioletnią historią stał się projektem artystycznym i stanął w szranki do konkursów o dotacje.

Projekt, projekt, projekt. To hasło pojawia się w kulturalnych opowieściach od ponad 20 lat. Słowo „wytrych”, które wszyscy ludzie pracujący w sektorze kultury rozumieją. W omawianym przypadku „projektem” stała się repertuarowa działalność zespołu. Zrodził się więc problem identyfikacji zespołu – czy jest on projektem artystycznym (w potocznym rozumieniu mającym swój początek i koniec), czy działającą długofalowo instytucją kultury? Usunięty ze struktur radiowych zespół oddany został w zarządzanie nowo powołanej Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris, która była zobowiązana prowadzić działalność artystyczną zespołu¹.

Niniejszy artykuł opisuje zmianę, jaka została przeprowadzona w 2012 roku w zakresie organizowania działalności zespołu Chóru Polskiego Radia. Pytanie, na jakie będą się starała odpowiedzieć na koniec, związane jest z zarządzaniem kulturą na

¹ Od roku 2020 Chórem Polskiego Radia zarządza Fundacja Chór Polskiego Radia – Kraków, pozostając w takich samych relacjach z Polskim Radiem SA, jak istniejąca do 2019 roku Fundacja Rozwoju Sztuki Sonoris.

poziomie instytucjonalnym i brzmi: czy w polskim systemie publicznego wspierania kultury jest miejsce na prowadzenie regularnej działalności artystycznej w ramach projektowego wsparcia organizacji należącej do trzeciego sektora?

W pierwszej części artykułu przedstawiam historię zespołu Chóru oraz założenia strukturalne i organizacyjne Fundacji Sonoris, a także wnioski z raportów zarówno w zakresie działalności merytorycznej, jak i finansowej fundacji. Dokonuję również analizy konkursów dotacyjnych na poziomie centralnym i samorządowym, ze szczególnym uwzględnieniem Miasta Krakowa (gdzie Chór ma swoją siedzibę) i województwa małopolskiego. Druga część to wyniki badań własnych, przeprowadzonych z udziałem pracowników Chóru Polskiego Radia przy zastosowaniu analizy SWOT. Punktem wyjścia analizy, pokazującym dobre i złe strony przeprowadzonej reformy, była zmiana strukturalna, jaka nastąpiła w zespole w 2012 roku. Ponieważ jestem czynnym uczestnikiem pracy artystyczno-organizacyjnej Chóru, w tok narracji (dotyczącej szczególnie finansowania zespołu) wplecione zostały także moje doświadczenia zawodowe związane z przedmiotem analizy. Mam nadzieję, że przedstawione wnioski, z wykorzystaniem obserwacji uczestniczącej, dadzą pogląd na sytuację zespołu i będą podstawą do włączenia ich w toczącą się w Polsce debatę na temat konieczności zmian w systemie organizacji życia kulturalnego.

Przekształcenie Chóru Polskiego Radia

Chór Polskiego Radia powstał w roku 1948 w Krakowie, a jego założycielem oraz wieloletnim dyrygentem był Jerzy Gert. Słowa uznania niejednokrotnie sływały na ręce szefów zespołu zarówno ze strony melomanów, jak i najwybitniejszych postaci życia muzycznego w Polsce: Krzysztofa Pendereckiego, Henryka Mikołaja Góreckiego czy Wojciecha Kilara. Chór niejednokrotnie dokonywał prawykonań dzieł tych kompozytorów w Polsce i za granicą. Przez 64 lata zespół działał nieprzerwanie w strukturze Polskiego Radia, aż do roku 2012, kiedy Zarząd Polskiego Radia podjął decyzję o jego rozwiązaniu, motywując ją restrukturyzacją spółki oraz problemami finansowymi, związanymi ze zmniejszającymi się wpływami z abonamentu radiowo-telewizyjnego.

W momencie likwidacji zespołu Zarząd Polskiego Radia zadeklarował jednak wsparcie finansowe w określonej wysokości, pod warunkiem że zostanie znaleziona formuła prawna, która przejmie obowiązki organizacyjne nad zespołem. Warunkiem udzielenia wsparcia było również finansowanie nowej jednostki przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz samorząd (Miasto Kraków i/lub Wojewoda Małopolski). Należy podkreślić, iż ani Zarząd Polskiego Radia, ani dyrekcje programów radiowych nie podjęły wówczas skutecznych działań w celu zinstytucjonalizowania zlikwidowanej jednostki.

Dosyć szybko² pojawiły się jednak oddolne inicjatywy (inspirowane przez artystów chórzystów) kontynuowania pracy Chóru Polskiego Radia w ramach organizacji pozarządowej. Wśród nich Fundacja Rozwoju Sztuki Sonoris opracowała projekt funkcjonowania zespołu zawodowego na podstawie trzech źródeł finansowania: środki publiczne (deklarowane przez ówczesnego ministra kultury na poziomie 700–800 tys. zł [Borkowska 2012]), umowa z Polskim Radiem SA (budżet na poziomie 500 tys. zł rocznie) oraz środki z działalności statutowej fundacji (nieodpłatnej, sponsoringu oraz odpłatnej, na przykład wykonywanie koncertów zleconych przez kontrahentów zewnętrznych). W październiku 2012 roku Fundacja Sonoris zawarła z Polskim Radiem SA czteroletnią umowę dotyczącą realizowania działalności koncertowej i nagraniowej przez Chór Polskiego Radia. Powierzono tym samym fundacji prawo dysponowania marką oraz obowiązek dbania o rozwój zespołu. Od stycznia 2013 roku, po przeprowadzeniu przesłuchań rekrutacyjnych, stworzony został od nowa zawodowy zespół chórалny, złożony w części z artystów zatrudnionych wcześniej przez Polskie Radio i wzmocniony przez dodatkowych artystów śpiewaków. Od tego momentu fundacja organizowała działalność Chóru Polskiego Radia na mocy ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, uważając taki model za najlepszy dla zespołu zawodowego.

Chór i system projektowy

Prowadzenie zespołów artystycznych w formule organizacji pozarządowej nie jest pomysłem nowym. Istniejące za granicą zespoły muzyki dawnej to często grupy projektowe, które nie mając stałego zatrudnienia, „skrzykują” raz na jakiś czas najlepszych muzyków zawodowych, aby zagrać koncert, operę, trasę i inne. Specyfika prowadzenia działalności artystycznej w takiej formie wynika z zapotrzebowania rynku oraz z niemożności pozyskania stałego źródła finansowania. W podobny sposób funkcjonują polskie zespoły muzyki dawnej, na przykład orkiestra Arte dei Suonatori z Poznania od 1993 roku działa na zasadzie projektowej; podobnie Wrocławska Orkiestra Barokowa (od 2006) czy {OH!} Orkiestra Historyczna z Katowic (od 2012). Wyjątkiem w tym gronie jest istniejąca od 1970 roku krakowska Capella Cracoviensis, instytucja kultury Miasta Krakowa.

Można więc mówić o nielicznej grupie zawodowych zespołów muzycznych pracujących w trybie projektowym. Jako że muzyka dawna dopiero od niespełna trzech dekad na dobre podbija serca słuchaczy w Polsce, zespoły w tej grupie są dosyć młode stażem. Niezależnie jednak od tych inicjatyw zawodowy, klasyczny muzyk (bez względu na specjalizację) stara się o zatrudnienie na etat w instytucji

² Decyzja o likwidacji zespołu zapadła 23.02.2012 roku, w tym samym czasie zaczęto działać, aby powołać strukturę organizacji pozarządowej, która wzięłaby zespół pod swoje skrzydła.

kultury, co jest w pełni zrozumiałe, biorąc pod uwagę chociażby kwestie ubezpieczeń zdrowotnych czy społecznych.

W powyższym kontekście likwidacja i przekształcenie w 2012 roku zawodowego zespołu, jakim był Chór Polskiego Radia działający w ramach spółki Skarbu Państwa, jawi się jako ewenement organizacyjny, szczególnie że model finansowania organizacji pozarządowych, który funkcjonuje w Polsce, opiera się przede wszystkim na szerokim wsparciu państwa. Krystyna Rogaczewska definiuje go jako „model Europy Środkowo-Wschodniej”. Warunkowany jest on rodzimą tradycją oraz historycznymi zaszczytami. Społeczeństwa postkomunistyczne po upadku i rozpadzie ZSRR próbowały reaktywować sferę obywatelską właśnie przez działalność organizacji pozarządowych. Wykorzystywano do tego celu własne doświadczenia sprzed II wojny światowej oraz doświadczenia innych państw europejskich. W ten sposób powstał eklektyczny model NGO, stanowiący uzupełnienie działań państwa i zdany w dużej mierze na własną aktywność w zakresie finansowania [Rogaczewska 2015, s. 22–23].

Z kolei Dorota Ilczuk wśród słabości współczesnego systemu organizacji i finansowania kultury wymienia nierówne traktowanie uczestników rynku w procesie podziału środków publicznych na zadania celowe, niewystarczający system zachęt prawno-finansowych mogących zbudować i rozwinąć mecenat prywatny [Ilczuk 2017, s. 7]. Kolejna badaczka kultury, Dorota Jurkiewicz-Eckert, określa obecną politykę kulturalną państwa polskiego jako model „potransformacyjny: etatystyczno-dotacyjno-grantowy”, gdzie występuje niski poziom środków publicznych przeznaczanych na kulturę³, co gwarantuje względnie stabilne funkcjonowanie określonej liczby państwowych instytucji i programów, a jednocześnie deleguje do samorządów większość obowiązków w zakresie wsparcia kultury [Jurkiewicz-Eckert 2017, s. 6–7]. Polskie samorządy, dysponując 80% środków przeznaczanych na kulturę, dystrybuują je w formie dotacji podmiotowych dla instytucji kultury bez właściwego rozpoznania potrzeb sektora prywatnego i pozarządowego. Taki model funkcjonowania finansowania kultury nasila tak zwaną grantozę, „chorobę systemu finansowania publicznego, prowokującą mnożenie się fundacji i stowarzyszeń (...)” [Lewandowska 2015], uzależniającą funkcjonowanie sektora kultury od krótkoterminowych dotacji, co skutkuje brakiem stabilizacji i możliwości planowania długoterminowego [Jurkiewicz-Eckert 2017].

W praktyce okazuje się, że przywołany we wstępie do artykułu „projekt” można modyfikować – zarówno pod względem czasu trwania, jak i harmonogramu działań. Czy zatem aktualna sytuacja kultury w wymiarze organizacyjnym nie jest projekcją procesów twórczych i przekształceniem myślenia linearnego, długofalowego w myślenie krótkoterminowe? [Ćwikła 2016, s. 25].

³ W 2015 roku wydatki publiczne na kulturę *per capita* wynosiły 231,12 zł, co wynosi 0,48% PKB, zaś wydatki z budżetu państwa stanowiły 19% wydatków publicznych ogółem, czyli 0,62% całkowitego budżetu. Według: GUS. *Kultura 2015*.

Wspomniane autorki punktują nierówność w dystrybucji środków publicznych. Instytucja kultury zawsze będzie miała pierwszeństwo przed organizacją pozarządową, gdyż taki obowiązek nakłada na organizatora ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności artystycznej [Ustawa 1991, art. 12]. Jednocześnie wiecznie niedofinansowane instytucje kultury zwierają szyki, aby pozyskiwać dodatkowe fundusze na swoją działalność, albo poprzez tworzenie stowarzyszeń i fundacji, albo wchodząc we współpracę z istniejącymi już podmiotami z trzeciego sektora (to rzadziej). Brak przejrzystych rozwiązań prawnych skutkuje tym, że o dotacje centralne aplikują z tego samego poziomu instytucje publiczne i organizacje trzeciego sektora [Lewandowska 2015], przy czym instytucje mają od początku lepszy start, chociażby z powodu posiadania środków własnych, zagwarantowanych dotacjami podmiotowymi.

Finansowanie

Aby w miarę dokładnie pokazać finanse Fundacji Sonoris, należy przedstawić szerszy kontekst sytuacji, w jakiej fundacja znajdowała się w 2012 roku, czyli w momencie przejmowania zespołu chóralnego. Kontekst ten dotyczy szczególnie możliwości pozyskania źródeł finansowania, jakie polski system daje organizacjom pozarządowym, w tym szczególnie źródeł centralnych i samorządowych. Kluczowym elementem, który spowodował podjęcie zobowiązań fundacji w zakresie prowadzenia Chóru, jest to, iż w 2012 roku zawarta została wspomniana wcześniej umowa z Polskim Radiem SA, na mocy której w ciągu czterech lat działalności (2013–2016) fundacja miała otrzymać łącznie 2 mln zł za sprzedaż praw licencyjnych do nagrań koncertowych i archiwalnych Chóru Polskiego Radia. Na podstawie umowy fundacja zobowiązywała się do utrzymania stałego w formule zatrudnienia – 24–36-osobowego zespołu chóralnego do wykonania rocznie określonej puli koncertów oraz nagrań archiwalnych⁴.

Zarząd Polskiego Radia publicznie deklarował kwotę wsparcia dla Chóru⁵ i taką kwotę utrzymał, wiążąc się umową z fundacją. Publiczną deklarację dotyczącą finansowego wsparcia zespołu złożył również ówczesny minister kultury Bogdan Zdrojewski, obiecując kwotę oscylującą w granicach 700–800 tys. zł rocznie [Borkowska 2012]. Warto dodać, że odchodzący ze struktur radiowych zespoły kosztował rocznie około 2–2,3 mln zł, mając na etatach 44 osoby, których podstawowe wynagrodzenie oscylowało w kwocie 1900–2300 zł brutto.

⁴ W momencie rozwiązania zespołu w 2012 roku na umowach o pracę zatrudniano 44 osoby – artystów śpiewaków – oraz 5–6 osób w kadrze zarządzającej i administracji.

⁵ Zob. <https://www.tvp.info/6753503/informacje/kultura/chor-polskiego-radia-j> [odczyt: 15.06.2019].

Przy stabilnej kwocie wynikającej z umowy zawartej między Fundacją Sonoris i Polskim Radiem oraz przy publicznych deklaracjach ministerialnych wydawało się, że takie przebudowanie zespołu będzie krokiem milowym w polskim systemie zarządzania kulturą. Niestety, tak się nie stało. Wielokrotnie (w latach 2014–2017) sygnalizowany w Ministerstwie Kultury i w Polskim Radiu deficyt w finansach Chóru Polskiego Radia pozostawał bez odzewu i bez propozycji rozwiązania systemowego.

Dzięki umowie zawartej pomiędzy Fundacją Sonoris i Polskim Radiem można było swobodnie finansować działalność zespołu przez około 6 miesięcy. Pozostałe 6 miesięcy co roku było organizowane w trybie „ratuj się, kto może”. Dlaczego tak się działo? Poniżej przedstawiam zestawienie dotyczące kosztów miesięcznego utrzymania zawodowego zespołu artystycznego, które da nam pogląd, o jakich kwotach rocznych możemy mówić.

Tabela 1. Zestawienie stałych kosztów działalności zespołu artystycznego Chóru Polskiego Radia w ramach Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris

Pozycja kosztów	Średnio miesięcznie	Rocznie
Wynagrodzenia artystów (24 artystów śpiewaków zatrudnionych na umowach o pracę i umowach-zleceniach)	77 000	924 000
Kierownictwo	12 000	144 000
Marketing, PR, czynności techniczne	3000	36 000
Obsługa księgowo-administracyjna	3000	36 000
Wynajem sali i biura	5000	60 000
Koszty administracyjne	1000	12 000
Razem roczne koszty stałe w ramach działalności:		1 212 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań fundacji.

Z powyższego zestawienia wynika, iż średnio miesięczny koszt zespołu to około 101 tys. zł. Do powyższych kosztów należy doliczyć około 300 tys. zł rocznie na działalność artystyczną, w ramach której mieszczą się narzędzia konieczne do wykonywania pracy artystycznej, między innymi wypożyczenie nut, wypożyczenie instrumentów, opłaty ZAIKS, obsługa techniczna (sprzętowa: podesty, pulpity czy oświetlenie), honoraria dyrygentów występujących gościnnie, artystów, koszty promocji koncertów (druki, ekspozycja itd.), wynajem sal koncertowych i inne. Licząc więc łączne koszty miesięczne i roczne, dające finansową podstawę do działalności zespołu artystycznego, mamy kwotę ok. 1,5 mln zł rocznie, co daje 125 tys. zł miesięcznego kosztu działalności. Trzeba zwrócić uwagę, że rozwiązany w 2012 roku 40-osobowy zespół chórny kosztował Polskie Radio 2 mln zł rocznie, tymczasem

na wolnym rynku koszt ten zmniejszył się o 500 tys. zł, co jest kwotą znaczną, choć biorąc pod uwagę milionowy budżet Polskiego Radia SA, wydaje się przysłowiową **kroplą w morzu**.

Poniższa tabela obrazuje, jak Fundacja Sonoris poradziła sobie z kosztami działalności i budżetami konkursowymi grantodawców.

Tabela 2. Zestawienie finansowania publicznego dla Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris w latach 2013–2017

Rok	Polskie Radio SA (umowa czteroletnia) (w zł)	MKiDN dotacje pozyskane w trybie konkursowym (w zł)	Inne dotacje (GMK, UMWM, IAM, IMiT) (w zł)	Łączny roczny budżet
2013	500 000	599 600	120 000	1 219 600
2014	500 000	400 000	195 000	1 095 000
2015	500 000	700 000	45 000	1 245 000
2016	500 000	700 000	95 000	1 295 000
2017	500 000	700 000	47 450	1 247 450

Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań fundacji.

Z zestawienia wynika, iż nie było jednego roku w działalności fundacji, w którym Chór miałby szansę pokryć z dotacji i grantów pełne koszty, co miało gwarantować przekształcenie Chóru PR w jednostkę pozarządową. Nawet jeśli w latach 2015–2017 budżet z Polskiego Radia i Ministerstwa osiągnął łącznie kwotę, o jakiej była mowa przy likwidacji i przekształceniu, to w latach 2013–2014 Chór działał „na kredyt”, rujnując budżet fundacji na kwotę 400 tys. zł rocznie.

Stabilność działalności na 5–6 miesięcy roku gwarantowało Polskie Radio zgodnie z obowiązującą umową. Budżet pozyskiwany w konkursach grantowych z MKiDN przez 5 lat działalności Fundacji oscylował w granicach 400–700 tys. zł, co destabilizowało pracę Chóru i powodowało niezwykle trudną sytuację finansową. „Łatanie” budżetu podstawowego było zadaniem karkołomnym dla zarządu i dyrekcji Chóru i udawało się to, z mniejszym lub większym sukcesem, poprzez działalność artystyczno-sprzedazową, poprzez udział w imprezach (festiwalach) i koncertach na zaproszenie kontrahentów zewnętrznych.

Fundacja Sonoris, jak czytamy w statucie, za główny cel⁶ działalności obrała sobie „wspieranie działalności Chóru Polskiego Radia”⁷. Statutowo fundacja dbała

⁶ Wpis do Krajowego Rejestru Sądowego nosi datę 28 czerwca 2012 r., <http://www.krs-online.com.pl/fundacjarozwoju-sztuki-sonoris-krs-755728.html> [odczyt: 15.06.2019].

⁷ Statut Fundacji dostępny jest na stronie <https://fundacjasonoris.org/statut/> [odczyt: 15.06.2019].

o rozwój sztuki chóralnej, kultywowanie światowego i polskiego dorobku muzycznego, działanie na rzecz tworzenia i rozwoju kameralistyki wokalnejszej oraz zespołów chóralnych, wspieranie działalności badawczej i promowanie działalności fonograficznej itd. Działalność związana z prowadzeniem organizacyjno-finansowo-artystycznym Chóru Polskiego Radia była główną działalnością fundacji i skupiała się przede wszystkim na tym zakresie, nie rozwijając innych obszarów związanych z celami statutowymi. Z analizy raportów dotyczących działalności merytorycznej fundacji oraz raportów rocznych, przedstawianych Polskiemu Radiu jako jednostce nadzorującej fundację w zakresie działalności Chóru Polskiego Radia, wyłania się pozytywny obraz organizacji. W latach 2013–2017 zrealizowano ponad 105 koncertów, nagrano 10 płyt CD i rozpoczęto cykl nagrań *Opera omnia* Mikołaja Gomółki, obejmujący 10 płyt.

Niestety brak rozwiązań systemowych spowodował, iż Fundacja Rozwoju Sztuki Sonoris w momencie przejmowania Chóru Polskiego Radia nie miała żadnej pewności, że znajdują się jakiegokolwiek rozwiązania dotyczące prowadzenia pełnej, stałej działalności artystycznej w ramach organizacji pozarządowej.

Analiza zmiany strukturalnej

Zmiana wprowadzona w Chórze Polskiego Radia w latach 2012–2013 w zakresie zarządzania zespołem artystycznym była rewolucyjna. Pokazuje to badanie przeprowadzone z wykorzystaniem analizy SWOT wśród osób związanych z Chórem. Do udziału w badaniu zaproszeni zostali zarówno chórzyści, jak i przedstawiciele kadry zarządzającej nową jednostką artystyczną. Wnioski dotyczą zmian na kilku poziomach.

Zmiany na poziomie wewnętrznym

Zdaniem rozmówców mocną stroną było osobowe odświeżenie zespołu po wielu latach frustracji. Zatrudniono najlepszą na ówczesny czas dyrygentkę, panią Agnieszkę Franków-Żelazny, która wniosła nową jakość w zarządzanie zespołem artystycznym: wprowadziła przesłuchania do zespołu i w zespole, dokonała podziału na mniejsze zespoły i realizowała przesłuchania w kwartetach, położyła większy nacisk na samodzielną pracę w domu, określiła wymagania odnośnie do przygotowania na pierwszą próbę programu koncertu, poprawiła komunikację wewnątrz zespołu (funkcja menedżera zespołu) itp.⁸

⁸ Badania terenowe, wywiady z czerwca–sierpnia 2019 r., rozmówcy – osoby nr 1–6, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

Zdaniem rozmówców reorganizacja i restrukturyzacja Chóru Polskiego Radia była konieczna z powodu atmosfery wewnątrz zespołu, spadającej jakości (fizyczna wydolność wokalisty często zmienia się z wiekiem), „kolesiostwa”, braku reformy po 1989 roku⁹. W tym kontekście mocną stroną wyjścia ze struktury Polskiego Radia SA było pozbycie się związków zawodowych, które według moich rozmówców były jedną z przyczyn upadku zespołu. Przyczyn likwidacji upatrują też w braku decyzyjności czy też słabości decyzyjnej ówczesnej dyrekcji Chóru oraz w typowo menedżerskim podejściu w Zarządzie Polskiego Radia SA¹⁰.

Za słabą i jednocześnie mocną stroną część rozmówców uznała likwidację zespołu, przekształcenie oraz oddanie w zarząd organizacji pozarządowej. Słabość wynikała z powierzenia zarządzania nowo powstałej fundacji, której członkowie założyciele nie mieli wcale bądź mieli niewielkie doświadczenie w prowadzeniu tego typu organizacji, a dodatkowo niektórzy z nich mieli nikłą świadomość branży kulturalnej. Powierzenie pierwszego zarządu fundacji osobom wywodzącym się z chóru było błędem – w ciągu niespełna roku zaczęły się konflikty i pojawiła się konieczność odejścia ówczesnej pani prezes, które niestety nastąpiło w podobnym czasie, co odejście z funkcji opiekuna / kierownika artystycznego pani Agnieszki Franków-Żelazny, która pracowała z zespołem niespełna rok (jesień 2012–grudzień 2013).

Błędem w realizacji strategii powstawania nowego zespołu wydaje się też podejście Polskiego Radia do nowej organizacji. Polskie Radio zagwarantowało roczne wsparcie Chóru na poziomie 500 tys. zł, ale – zdaniem jednego z rozmówców – nie zadało sobie trudu rzetelnego sprawdzenia kompetencji osób tworzących nową fundację, jak też nie zapewniło zespołowi systemowego i zarządczego wsparcia, jakie od początku było niezbędnym¹¹.

We wszystkich rozmowach podkreślano znaczenie „nowego rozdania” z lat 2012–2013 (i jednocześnie podkreślano swoje zaangażowanie emocjonalne w zespół). Połączenie trzonu śpiewaków ze starej struktury oraz nowych, zaangażowanych w ramach przesłuchań dawało nową jakość artystyczną. Wykształceni wokaliści, nowy system prowadzenia zespołu (który pozostał po odejściu Franków-Żelazny), system organizacji pracy (przesłuchania roczne, kwartety, zróżnicowany program) to główny powód, dla którego większość z nich nadal pracuje w zespole. Wyrażana przez rozmówców wola przebywania w środowisku sympatycznym, nieskłóconym, stawiającym na pierwszym miejscu jakość artystyczną – jest niejako zasługą odświeżenia struktur.

⁹ Badania terenowe, wywiady z lipca 2019 r., rozmówcy – osoby nr 1 i 4, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹⁰ Badania terenowe, wywiad z sierpnia 2019 r., rozmówca – osoba nr 2, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹¹ Badania terenowe, wywiad z lipca 2019 r., rozmówca – osoba nr 1, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

Mimo pozytywnej energii artystycznej sytuacja finansowa fundacji była niepewna od samego początku. W latach 2013–2017 finanse organizacji były w ciągłym zagrożeniu. Śpiewacy, mając świadomość struktury, w której pracują, byli w stanie przyzwyczać się do labilności finansowej, jednak dla nich to wciąż okręt, który co prawda utrzymuje się na powierzchni, ale byle burza może go zatopić. Dbając o bezpieczeństwo finansowe swoje i swoich rodzin, członkowie zespołu uciekają na etaty do innych zespołów (od 2013 roku około 10 osób zrezygnowało z pracy w Chórze Polskiego Radia, co przy podstawowym składzie 24 osób daje rotację pracowników na poziomie niemalże 40%¹²), a kilkoro z nich łączy pracę etatową w chórze Filharmonii Krakowskiej z pracą w Chórze Polskiego Radia.

Powody, jakie podają, są wyłącznie finansowe – wciąż istnieje obawa, że okręt zatonie, etat w instytucji kultury jest dużo pewniejszy i stabilniejszy niż czasowe zatrudnienia artystów na półetatowych umowach o pracę bądź umowach cywilnoprawnych w organizacji pozarządowej. Niestety zmienność pracowników wpływa na planowanie strategiczne i nie daje możliwości długofalowego rozwoju zespołu. Jednocześnie dyrekcja artystyczna przy nieposiadaniu pracowników artystycznych na etatach ma związane ręce w zakresie wymagań formalnych (osoby zatrudnione na podstawie umów cywilnoprawnych zawsze mogą powiedzieć, że w dany dzień nie przyjdą do pracy, i nie muszą przedstawiać żadnych dokumentów potwierdzających nieobecność).

Zmiana na poziomie zewnętrznym

Funkcjonowanie w tak ogromnej instytucji, jaką jest Polskie Radio, wiązało się z ogromnymi obciążeniami biurokratycznymi, niezliczoną liczbą ścieżek służbowych, których przemierzenie było warunkiem podjęcia jakiegokolwiek decyzji, pomimo formalnej niezależności dyrekcji Chóru od struktur centralnych. Szansami związanymi z powierzeniem zespołu w zarząd organizacji pozarządowej były: większa niezależność od Polskiego Radia – w zakresie programowym, mobilność zespołu oraz nieskrępowanie formalnościami związanymi z prowadzeniem instytucji kultury bądź jednostki podległej Polskiemu Radiu.

Likwidacja Chóru w ramach Polskiego Radia przyczyniła się bardzo negatywnie do odbioru marki zespołu, co podkreślali wszyscy moi rozmówcy. W polskim środowisku muzyki klasycznej do dziś pamięta się „afery”, jaką było rozwiązanie chóru w 2012 roku. Nawet obecnie – pomimo działania nowej struktury – powtarza się pytanie: chór działa? Przecież go rozwiązali!¹³ Moim zdaniem świadczą to o tym, że

¹² Badania terenowe, wywiad z sierpnia 2019 r., rozmówca – osoba nr 2, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹³ Ibidem.

w świadomości odbiorców i członków rynku muzycznego silnie zakorzenione jest myślenie, iż jedyną i stabilną organizacją artystyczną jest publiczna instytucja kultury.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika również, że osoby, które tworzyły Fundację Sonoris w pierwszym okresie, nie były zainteresowane kultywowaniem dawnej marki i bardziej zależało im na szybkim stworzeniu określonej liczby miejsc pracy niż na rozwoju artystycznym. Dopiero po pewnym czasie Zarząd Fundacji doszedł do wniosku, że najbardziej wartościowa jest marka i nazwa zespołu oraz przynależność do korzeni i dziedzictwa kulturowego. Jak wielokrotnie okazało się w trakcie ostatnich lat działalności (szczególnie za granicą), marka Chóru Polskiego Radia jest nadal silna, kojarzy się z wysoką jakością i profesjonalizmem. Błędem więc wydaje się nieprzywiązywanie należytej wagi do tego na początku przemian i próba odżegnywania się od historii¹⁴.

Szansą dla byłego i obecnego zespołu chóralnego jest według wszystkich rozmówców położenie geograficzne. Zespół od początku rezydował w Krakowie. Tutaj powstał w 1948 roku. Z tym miastem jest związany nieprzerwanie od ponad 70 lat. W ciągu ostatnich dwóch dekad Kraków jako miasto kultury bardzo się rozwinął, szczególnie w zakresie festiwalu oraz budynków z przeznaczeniem kulturalnym. Dzięki takim możliwościom zespół trwale wiąże się artystycznie z Krakowem, uczestnicząc regularnie w co najmniej trzech festiwalach o międzynarodowej renomie, jak i poszerzając swoje propozycje repertuarowe, które mogą być prezentowane, obok wewnątrz kościelnych, także w nowoczesnych salach (muzea, centra kongresowe i inne).

Szansa geograficzna jest niestety również zagrożeniem – będąc daleko od głównej siedziby Polskiego Radia SA w Warszawie, zespół jest niejako na uboczu centrum wydarzeń i kluczowych rozmów, w tym przede wszystkim kluczowych dla jego rozwoju. Niestety jest to duży minus w działalności i wiąże się szczególnie z ostatnimi szansami i zagrożeniami, jakie stoją przed zespołem.

Podsumowanie

Od ośmiu lat, wobec kolejnych zmian kierownictwa na szczeblach centralnych i samorządowych (wybory, roszczenia stanowisk, czasem kilkukrotna w ciągu roku), istnieje konieczność ciągłego tłumaczenia „o co tak naprawdę chodzi” w prowadzeniu tego zespołu i na jakich zasadach powinno się to odbywać.

Brak stałego zakorzenienia w strukturach administracyjno-finansowych Miasta Kraków oraz MKiDN destabilizuje zespół – w perspektywie planów artystycznych i rozwoju członków zespołu. Na to niestety nakładają się sprawy związane z głównym zleceniodawcą Chóru, Polskim Radiem SA, które przez lata blokowało dostęp

¹⁴ Badania terenowe, wywiad z czerwca–sierpnia 2019 r., rozmówcy – osoby nr 1 oraz 3–6, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

do pozyskania sponsora strategicznego, tłumacząc się koniecznością zachowania czystości marki¹⁵. Do tego dochodzą ciągle problemy polskiej kultury związane z brakiem statusu mecenasa wśród prywatnych donatorów, wynikające z ciągłego rozwoju świadomości tych potencjalnych osób i organizacji w zakresie konieczności inwestowania w kulturę jako w dobro ponadczasowe.

Pytanie badawcze, jakie zadałam na początku artykułu, brzmiało: czy w polskim systemie publicznego wspierania kultury jest miejsce na prowadzenie regularnej działalności artystycznej w ramach projektowego wsparcia organizacji należącej do trzeciego sektora?

Według mnie odpowiedź brzmi: tak, ale – ale muszą zostać stworzone konkretne rozwiązania systemowe, które pozwolą na taką działalność, z pełnym zatrudnieniem artystów na dłuższe okresy niż jeden rok i z gwarancją ich praw jako pracowników. Koniecznym jest zatem jak najszybsze wprowadzenie zmian w zakresie finansowania organizacji pozarządowych, z możliwością podpisania umów wieloletnich (5–7 lat) czy z możliwością finansowania stałych elementów działalności. Konieczne jest również wprowadzenie ewaluacji dotychczasowych działań artystycznych – zarówno w zakresie działań instytucji kultury, jak i organizacji NGO¹⁶. Pochylenia nad tematem i rewizji wymaga też dystrybucja środków na kulturę, szczególnie w zakresie wspierania podmiotów mających statut instytucji kultury, jak również w zakresie wysokości środków przeznaczanych dla organizacji NGO w konkursach grantowych.

Zmiany te powinny być wprowadzone zarówno w instytucjach dysponujących środkami na poziomie samorządowym, jak i centralnym. Sygnalizowany za Dorotą Jurkiewicz-Eckert model NGO „potransformacyjny i etatystyczno-dotacyjno-grantowy” powinien – w mojej opinii – zacząć zmieniać się w model obywatelski, decentralistyczny, gdzie współudziałowcem rzeczywistości kulturalnej w Polsce jest każdy z jej obywateli – na wzór modeli anglosaskich. Takie działania wymagają przede wszystkim edukacji, zmiany sposobu myślenia i budowania zaufania do działalności obywatelskiej. Jeśli w krótkim czasie udałoby się wypracować odpowiednie metody związane z zarządzaniem i finansowaniem takich organizacji jak Chór Polskiego Radia, byłby to przykład wzorcowej zmiany i realnej innowacji w kulturze. Jeśli jednak utkniemy po raz kolejny na kilka lat na rozważaniach teoretycznych, Chór Polskiego Radia przestanie istnieć i będzie negatywnym przykładem dla ewentualnych późniejszych prób przeprowadzania reform w prowadzeniu zespołów artystycznych.

¹⁵ Badania terenowe, wywiad z sierpnia 2019 r., rozmówca – osoba nr 2, materiały w dyspozycji autorki artykułu.

¹⁶ Ekwiwalent reklamowy marki „Chór Polskiego Radia” za rok 2017 został wyceniony na 2,9 mln zł, raport Instytutu Monitorowania Mediów, materiał w dyspozycji autorki pracy.

Bibliografia

- Borkowska E. (2012), *Minister kultury chce wesprzeć Chór Polskiego Radia w Krakowie*, „Rzeczpospolita”, 1.03 [odczyt: 19.07.2019].
- Ćwikła M. (2016), *Projekt to jest projekt. Specyfika zarządzania projektami kulturalnymi na przykładzie tworzenia koprodukcji teatralnych*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Ilczuk D. (2017), *Reforma sektora kultury. Ogólnopolska Konferencja Kultury*, Warszawa: Uniwersytet SWPS.
- Jurkiewicz-Eckert D. (2017), *Polityka kulturalna Polski 1989–2017*, materiały projektu CURRICULA.
- Lewandowska K. (2015), *Nie taki grant straszny*, Narodowe Centrum Kultury, <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/blog/nie-taki-grant-straszny> [odczyt: 23.05.2019].
- Portal informacyjny TVP Info, <https://www.tvp.info/6753503/informacje/kultura/chor-polskiego-radia-j> [odczyt: 15.06.2019].
- Rogaczewska K. (2015), *Organizacje pozarządowe w polityce międzynarodowej*, Wrocław: Uniwersytet Wrocławski, http://www.repozytorium.uni.wroc.pl/Content/79822/E-book_formatka_repozytorium_Rogaczewska.pdf [odczyt: 20.05.2019].
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. 1991 nr 114 poz. 493, z późn. zm.).

Przemysław Kieliszewski  <https://orcid.org/0000-0003-0154-7422>

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
e-mail: biuro@ponte.pl

Otrzymano/Received: 10.12.2020

Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021

Opublikowano/Published: 12.04.2021

Przywództwo instytucji artystycznej w czasie pandemii na przykładzie Teatru Muzycznego w Poznaniu

Abstract

Leadership in an Artistic Institution during a Pandemic. Case Study of the Musical Theater in Poznań

The article deals with the topic of leadership in a public cultural institution – a musical theater. The pandemic has highlighted the weakness or strength of such organizations, their passivity or proactivity. The strength of an institution lies in a team built by a reliable leader. The point of reference for the author are the leadership concepts formulated by prominent experts in management, such as Ken Blanchard or Jim Collins. A good leader creates a space for good communication, which then gives rise to an organizational culture that fosters creativity and shared responsibility. The article contains a summary of the research on organizational culture in the selected theater carried out using the Cameron and Quinn method and discusses the impact of their implementation on the development of the organization. Public cultural institutions can benefit greatly from business achievements in this area.

Keywords: leadership, leader, team management, communication, organizational culture, cultural institution

Słowa kluczowe: przywództwo, lider, zarządzanie zespołem, komunikacja, kultura organizacyjna, instytucja kultury

Opis praktyk w zakresie przywództwa i zarządzania w warunkach kryzysu (zmiany)

Lockdown związany z pandemią COVID-19 wywołał wiele reakcji. We wszystkich instytucjach, w momencie ich zamknięcia 12 marca 2020 roku, pojawiła się konieczność przyjęcia nowej strategii działania. Dotyczy to szczególnie zarządzania zespołem artystycznym – w opisywanym przypadku zespołem Teatru Muzycznego w Poznaniu.

Przyjęcie strategii proaktywnej, otwarta komunikacja z zespołem i empatia wykazywana wobec pracowników miały dać zespołowi poczucie bezpieczeństwa. Proaktywność należy tu rozumieć jako branie spraw w swoje ręce, elastyczne planowanie, wyznaczanie i realizację celów, zaradność wynikającą z potrzeby chwili, uprzedzającą niepożądaną skutki bierności.

Ta postawa wpływała na rzeczywistość w możliwie najszerszych kręgach działania. Znana w wojskowości zasada, że „zmiana decyzji świadczy o ciągłości dowodzenia”, przyswiecała nam niejednokrotnie. W kontakcie z wieloma liderami organizacji w tym okresie można było obserwować przyjmowanie różnych postaw, w tym postawy reaktywnej. Wynikało to ze źle pojmowanej ostrożności, z lęku o popełnienie błędu, a także przerzucania decyzji i odpowiedzialności na czynniki zewnętrzne, w oczekiwaniu na rozporządzenia i wytyczne ze strony rządu lub samorządu.

Tymczasem z każdym tygodniem okazywało się, że niepewność narasta, decyzje nie są podejmowane, status pracowników przebywających w domach nie jest jasny, a powrót do „normalności” się oddala. Jak mówi bohater musicalu *Rodzina Addamsów*: „Normalnie? Czyli jak?” (fabuła musicalu, granego w Poznaniu, mierzy się m.in. z problemem społecznych norm i tego, co uważamy za normalne). Wśród wielu „ludzi kultury” funkcjonuje wciąż przekonanie, że teatrem, filharmonią, operą można zarządzać zupełnie inaczej niż inną organizacją. Wydaje się, że to w dużej mierze błędny pogląd. Metody w zakresie przywództwa czy budowania kultury organizacyjnej, opisane i sprawdzone w efektywnych organizacjach sektora prywatnego, warto i należy przenosić na grunt sektora publicznego, a więc również do instytucji kultury.

Lockdown spowodował na przykład znaczące zintegrowanie się liderów instytucji, a konkretnie dyrektorów teatrów muzycznych i operowych. Było to w dużej mierze wynikiem budowania kultury współpracy, która wcześniej została oddolnie zainicjowana warsztatami i szkoleniami, realizowanymi z pomocą Instytutu Muzyki i Tańca. Pozwoliło to stworzyć niezwykle cenną platformę codziennej wymiany doświadczeń, dzielenia się informacjami i ekspertyzami prawnymi, wywierania wpływu na kształt regulacji prawnych, w tym zmiany zapisu w rozporządzeniu Rady Ministrów. Słynna samotność liderów znalazła ostoję w gronie osób zmagających się z podobnymi wyzwaniem. Było to bardzo budujące doświadczenie.

W niniejszym artykule problematyzuję wiele doświadczeń dotyczących zarządzania publiczną instytucją artystyczną w czasie kryzysu pandemicznego z perspektywy

dyrektora Teatru Muzycznego w Poznaniu. Jednocześnie chcę pokazać, jak można przenosić wartościowe doświadczenia zarządzania przedsiębiorstwem (sektor prywatny) do świata instytucji kultury (sektor publiczny). W kolejnych częściach artykułu analizuję kolejne istotne elementy: kulturę organizacyjną, komunikację, zespół i lidera. W swej analizie wykorzystuję przede wszystkim koncepcje przywództwa wypracowane przez klasyków zarządzania – Kena Blancharda czy Jima Collinsa.

Kultura organizacyjna

Otwartość i niemal natychmiastowe podjęcie regularnej komunikacji kryzysowej z zespołem Teatru Muzycznego w Poznaniu wyniknęły w sposób naturalny – z wprowadzonej w poprzednich latach – stopniowo, lecz konsekwentnie – zmiany kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna to „osobowość” organizacji i zbiór uważanych za oczywiste wartości, niekoniecznie zwerbalizowanych założeń, elementów pamięci zbiorowej oraz wspólnych oczekiwań i definicji podzielanych przez członków organizacji, jak to definiują w swym klasycznym dziele Kin S. Cameron i Robert E. Quinn [2003, s. 24]. Dowodzą też, że kultura organizacyjna odzwierciedla dominujące w organizacji poglądy, wzmacnia trwałość systemu społecznego w jej obrębie, jest źródłem nie do końca uświadomionych, często nieskodyfikowanych, a stosowanych w organizacji zasad postępowania. Kultura organizacyjna wyraża się w podzielanych przez członków organizacji wartościach, w języku i symbolach, obowiązujących metodach postępowania, rutynowych procedurach, dominujących stylach kierowania pracownikami, a także w tym, co zespół uważa za miarę swojego sukcesu [Cameron, Quinn 2003, s. 24–25]. Nie chodzi jednak o kopiowanie „osobowości” biznesowej do publicznej instytucji kultury, ale o wykorzystanie narzędzi, które mogą usprawnić i usprawniły działanie teatru.

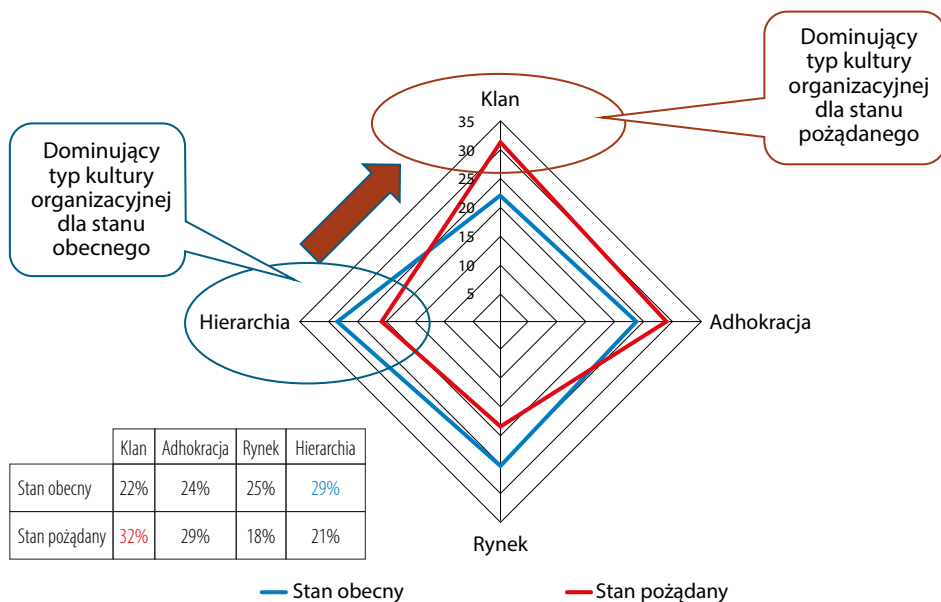
Zmiana ta dokonała się najpierw jako karkołomny proces przeobrażenia Teatru Muzycznego w Poznaniu ze sceny o profilu operetkowym w scenę o profilu musicalowym. Wiązało się to z budowaniem nowej marki teatru od 2013 roku oraz ze zmianą dużej części zespołu artystycznego i administracyjnego. W drugim etapie, w 2016 roku, przeprowadzono badanie opinii członków zespołu, służące postawieniu diagnozy i zdefiniowaniu nowej kultury organizacyjnej. Pojawił się zestaw oczekiwań wobec lidera i organizacji. Pamiętam rozmowy inicjujące z autorami projektu [*Diagnoza 2016*], którzy kilkakrotnie pytali mnie, czy jestem gotowy usłyszeć trudne rzeczy o swoim stylu przywództwa, bo badanie z pewnością je wykaże. Nie pomylili się. Analiza dokumentów i procedur, dobrowolne ankiety wśród połowy pracowników, wywiady z kierownikami działów, członkami dyrekcji oraz obserwacja uczestnicząca badaczy stanowiły metodologiczne podstawy diagnozy kultury organizacyjnej w modelu wartości konkurujących, opracowanym przez Camerona i Quinna. Model ten pozwala przyporządkować kulturę badanej organizacji do jednego z czterech głównych typów

kultury: hierarchii, rynku, adhokracji lub klanu. Każdy z nich jest oparty na innych kluczowych i przeciwstawnych wartościach, wyznaczających sposoby postępowania organizacji w różnych aspektach. W celu zbudowania modelu przeprowadzono analizę statystyczną 39 wskaźników efektywności organizacji, a z nich 2 wymiarów, pozwalających podzielić te wskaźniki na 4 grupy. W pierwszym wymiarze konkurują ze sobą kryteria: elastyczność i swoboda działania ze stabilnością i kontrolą. Drugi wyróżniony wymiar zderza ze sobą orientację na sprawy wewnętrzne, integrację i jedność zespołu z orientacją na pozycję organizacji w otoczeniu, jej zróżnicowanie i rywalizację. W Teatrze Muzycznym analizie poddano: dominujący typ kultury w organizacji, rozbieżności pomiędzy rzeczywistą a pożądaną kulturą organizacji, siłę danego typu kultury i jej zgodność wewnętrzną.

BADANIE KULTURY ORGANIZACJI – WYNIKI BADAŃ

Siła danego typu kultury

Podsumowanie: All (liczba badanych – 45)



Rysunek 1. Diagnoza kultury organizacyjnej w Teatrze Muzycznym w Poznaniu

Źródło: *Diagnoza kultury organizacyjnej Teatru Muzycznego w Poznaniu. Zespołowy projekt konsultingowy* [2016].

Diagnoza ówczesnego stanu (rysunek 1) określiła **dominujący typ kultury hierarchicznej**. Wynikało to w dużej mierze ze zmiany przywództwa i jego stylu w 2013 roku po 23 latach zarządzania teatrem przez inną osobę – artystę. Jednak różnice pomiędzy pozostałymi typami kultur nie przekraczały 20%, co wskazywało

na potrzebę w miarę równego akcentowania każdego z czterech jej typów. Dla stanu pożądanego uwidoczniła się dominacja potrzeby zmiany w kierunku kultury klanu (poczucia bezpieczeństwa w życzliwym otoczeniu) i adhokracji (możliwości większej swobody działania *ad hoc*). Różnice pomiędzy skrajnymi obszarami doszły do 35%. Jedynym wyjątkiem była płaszczyzna stylu przywództwa, gdzie wykazano (o dziwo) oczekiwanie wzmocnienia stylu hierarchicznego. Powyższe zostało potwierdzone w pogłębionych wywiadach z kadrą kierowniczą, która wskazywała na wysoką świadomość zespołu odnośnie do reżimów i dyscypliny terminowej realizacji zadań (charakter świadczonych usług nie przewiduje możliwości opóźnień w realizacji zadań, w tym terminów premier, planowanych z dużym wyprzedzeniem).

Wyniki badań sprowokowały już wówczas wiele przemyśleń i działań w kierunku oczekiwanego „klanowości”, a były to:

- ogłoszenie na koniec sezonu wewnętrznego konkursu na „Spektakulora” (i kilka pokrewnych kategorii) – osobę, która wyróżniła się swym zaangażowaniem i działaniami i osiągnęła ich spektakularny efekt. Wyniki zostały ogłoszone podczas zabawy kończącej sezon artystyczny;
- wyjazd do Kołobrzegu ze spektaklem *Skrzypek na dachu*, połączony z elementami integracyjnymi – ogniskiem, tańcami, wspólną kąpielą w morzu;
- zakup postulowanych przez zespół poduch, ułatwiających wypoczynek w przerwach między próbami lub spektaklami.

Ważnym elementem integrującym zespół z liderem była też wspólna praca podczas prób do koncertu sylwestrowego i występ wokalny-choreograficzny dyrektora, niewykonującego zawodu artystycznego. Z pewnością przyczyniło się to do wzrostu wzajemnej empatii i zrozumienia. Wiele podobnych działań oraz otwarta komunikacja zacieśniły relacje w samym zespole, dały jego członkom poczucie bezpieczeństwa oraz zbudowały relacje zaufania.

W związku z tym całkowicie naturalne było zorganizowanie od samego początku pandemii spotkań z pracownikami za pomocą platformy Zoom. Codzienne poranne rozgrzewki, prowadzone dla chętnych przez dyrektora artystyczną Paulinę Andrzejewską-Damięką i innych członków zespołu artystycznego, budowały więzi oraz zapewniały wsparcie. Cotygodniowe spotkania lidera z zespołem szybko stały się tradycją i gromadziły ok. 2/3 całego zespołu. Dotyczyły planowanych działań zarobkowych, ochrony socjalnej pracowników w następstwie odwołanych spektakli, bieżącej sytuacji epidemiologicznej i wniosków wynikających z tego dla pracy zespołu. Po każdym spotkaniu wysyłano wszystkim szczegółowy komunikat. Spotkania te miały również charakter terapeutyczny i pozwalały podzielić się troskami, które okazywały się wspólnym doświadczeniem, czy zadbać o osoby, które w danym momencie na przykład nie mogły wychodzić z domu z powodu kwarantanny. Na te spotkania zapraszany był też zaprzyjaźniony lekarz, a także psycholog, którzy – oprócz części wykładowej z zakresu profilaktyki zdrowia, radzenia sobie z wyzwaniem choroby i izolacji – służyli indywidualną pomocą.

Komunikacja

Jedną z kluczowych rekomendacji, wynikającą z omawianego badania kultury organizacyjnej w 2016 roku, była poprawa komunikacji w zespole.

Już wówczas szczegółowe rekomendacje zakładały zwiększenie ilości i jakości **interakcji** dyrekcji z pracownikami. W pewnym sensie pandemia pomogła w znalezieniu wspólnego i powszechnego **kanału komunikacji** z i między pracownikami. Choć już wcześniej wdrożyliśmy regularne krótkie spotkania dotyczące konkretnych projektów (tzw. standingi), które gromadziły pracowników działów, między innymi koordynacji pracy artystycznej, marketingu, biura obsługi widza, impresariatu, techniki, administracji, zostały one przeniesione na platformę zdalnej komunikacji. Stopniowo okazało się, że udział dyrekcji w tych spotkaniach nie jest kluczowy. Sposób ich prowadzenia wytworzył rodzaj współodpowiedzialności pracowników za projekty. Poszczególne zadania działów są zawsze omawiane w kontekście działań innych osób. Etapowa realizacja każdego zadania i czynności pośrednich jest monitorowana na bieżąco przez cały zespół, a ewentualne opóźnienia są korygowane niekoniecznie przez lidera, ale przez członków zespołu, gdyż wpływają na postęp lub płynną realizację ich zadań.

Dzięki systemowi tych spotkań i zmianie zaangażowania pracowników wymarzone słowa lidera, jak współodpowiedzialność czy stała pozioma komunikacja w zespole, zaczęły się ucieleśniać. A deficyt tych spotkań pod koniec 2020 roku, spowodowany nagromadzeniem realizacji projektów, dał się we znaki bardziej zespołowi niż liderowi. Członkowie zespołu, szczególnie ci, którzy zawsze przejmują **odpowiedzialność za „niezagospodarowane pola”**, zaczęli odczuwać skutki braku tych spotkań i sami zawnioskowali o ich ponowne wyznaczenie.

Świadczy to o dużej świadomości i doświadczeniu tych członków zespołu w zakresie skuteczności procesów zachodzących w organizacji, odpowiedzialności za nią i za osiągnięcie jej celów. Świadczy również o tym, że kultura organizacyjna pozwala im na niezależne myślenie, wykorzystuje ich wiedzę, doświadczenie oraz motywację do jak najlepszego działania całej organizacji. Teoria zarządzania nazywa ten proces empowermentem, czyli stworzeniem klimatu organizacyjnego, który uwalnia te drzemające w pracownikach pokłady [Blanchard 2014, s. 57–58]. Ken Blanchard twierdzi słusznie, że utrzymanie kultury empowermentu wymaga samokontroli lidera w ograniczaniu swoich zakusów do przywracania hierarchicznie pojmowanego przywództwa. Z drugiej strony przeniesienie odpowiedzialności za wiele decyzji w procesie na pracowników może im dać niesłuszne poczucie, że mogą podejmować też kluczowe decyzje. Te ryzyka nie zmieniają jednak faktu, że proces ten wpływa ożywczo na organizację i daje pracownikom, zaangażowanym i mającym wpływ na proces oraz jego rezultaty, poczucie spełnienia [Blanchard 2014, s. 59].

Okazuje się, że idea dobrej komunikacji w zespole nie może polegać jedynie na byciu uprzejmym, wspierającym, empatycznym dla współpracowników. Nie

zapewnią jej same spotkania. Komunikacja musi zostać wlana we właściwą dla danej organizacji formę i obudowana narzędziami i procedurami wspierającymi. Formą stało się zdefiniowanie Teatru Muzycznego jako w przeważającej mierze **organizacji projektowej** działającej w **sektorze kreatywnym**, co narusza poniekąd utartą wizję tradycyjnej instytucji kultury. W związku z czym konieczne było uelastycznienie procedur w kierunku **organizacji zwinnej**. Program Asana ułatwił nam to znakomicie, choć proces ten jest cały czas rozszerzany na inne narzędzia współpracy. W okresie pandemii konieczne stało się też zakupienie dodatkowych komputerów niestacjonarnych, by umożliwić elastyczną wymianę osób pracujących zdalnie i stacjonarnie. Model komunikowania się na wspomnianych spotkaniach – gdzie inicjatywa nie wychodzi od lidera całego zespołu – wpływa też na zmianę codziennych interakcji zawodowych. Zauważalne jest przejmowanie inicjatywy przez zespół, gdyż w modelu tym lider pozostawia członkom zespołu miejsce na rozwiązanie problemów czy podjęcie uzgodnień usprawniających, a to zwiększa ich inicjatywę w proponowaniu nowych rozwiązań. Jest to możliwe w zgranym, przeszkolonym zespole. Nowy pracownik wymaga zawsze dodatkowych spotkań o charakterze instruktażowym.

Chyba najbardziej dobitnym przykładem zmiany kultury organizacyjnej jest **przebieg koordynacji**, najważniejszego dla planowania pracy teatru cotygodniowego spotkania, oraz **szczegółowość zapisu planu** omawianego w dwutygodniowym cyklu. W okresie zarządzania hierarchicznego i dużych zmian organizacyjnych koordynacja była prowadzona przez lidera na podstawie planu przygotowywanego przez koordynatora. Liczba osób zabierających głos była niewielka. Wyznaczano zadania, pytano o problemy, akceptowano plan do wykonania. Plan prób i spektakli zawierał ogólne informacje o godzinach rozpoczęcia i prowadzenia prób oraz nazwiska prowadzących. Dziś koordynację prowadzi koordynator, a nawet zastępca koordynatora. Pyta on poszczególnych kierowników lub samodzielnych pracowników o ich ocenę planu, pojawiające się wątpliwości i możliwe modyfikacje. Rola lidera ogranicza się do słuchania i korygowania w momentach, gdy na przykład realizacja planu nie uwzględnia zasadniczych celów lub zagraża ich realizacji. Lider posiada pełniejszy ogląd sytuacji, którym dzieli się z zespołem, by uzmysłowić sens podejmowanych detalicznych działań lub zbudować dla nich kontekst. Komunikacja ma charakter otwarty, zachęcający do zadawania pytań i dzielenia się wątpliwościami, które mają szansę być wyświetlone z odpowiednim wyprzedzeniem i wpłynąć na planowanie.

Plan pracy zagęścił się i ma dużo bardziej dokładny charakter. Pojawiają się nazwy projektów realizowanych równolegle, kategorie osób biorących udział w próbach lub konkretne nazwiska członków zespołów. Z uwagi na prowadzenie równoległych projektów zmianie uległ klasyczny układ pracy każdego zespołu w swojej sali. Próba opisywana jest czasem scenami ze spektaklu, by osoby nieuczestniczące w jej części mogły pracować nad innymi zagadnieniami, na przykład mieć indywidualne lekcje śpiewu, uczestniczyć w nagraniach. Planowanie często zaczyna się od uwzględnienia

możliwości technicznych danego projektu artystycznego, co diametralnie skróciło uprzednio notoryczną pracę w nadgodzinach brygady obsługi sceny.

Indywidualne regularne spotkania lidera z kierownikami działów nie powinny zaniknąć, mają bowiem zupełnie inny charakter i dotyczą spraw kierunkowych, personalnych lub związanych z pracą i problemami danego zespołu, których nie można omawiać na forum. Spotkania takie pomagają też zwiększyć **klarowność komunikacji**. Nie każdy lider, podobnie jak nie każdy człowiek, ma umiejętność precyzyjnego formułowania myśli i oczekiwań. Otwartość komunikacyjna zazwyczaj powoduje, że druga strona ma odwagę wyartykułować, iż nie rozumie komunikatu lub ma wątpliwości w zakresie zasadności decyzji bądź kierunków działania.

Komunikacja wewnątrz organizacji dotyczy też procesu zmian, który się w niej odbywa. W Teatrze Muzycznym w Poznaniu ta zmiana miała fundamentalny charakter. **Zbudowanie narracji** wokół tego procesu stało się niezmiernie istotne (tzw. *storytelling*). Komunikacja zmiany powinna się odwoływać do emocji i przekonań, do dumy z tego, że tworzymy wyjątkowy program, wyjątkową organizację. Musi też odpowiadać na pytania: po co nam zmiana, czy jest faktycznie potrzebna, czy jesteśmy w stanie ją wdrożyć? Powinna też dawać komunikaty o wsparciu, jakie jest i będzie udzielane, oraz na temat indywidualnych korzyści dla pracowników, co uzasadni oczekiwanie ich pełnego zaangażowania.

W bieżącym wirze działań umyka często istotny element: **uaktualniania misji organizacji i jej zasadniczych celów**. Muszą one uwzględniać rezultaty wdrażanych zmian. Wymaga to – co nie jest łatwe – zatrzymania się i refleksji, wymaga spotkań zarządu, a następnie zarządu z kierownikami działów, i rozmów przekraczających bieżące planowanie i rozwiązywanie problemów.

Tworzenie i rozwój zespołu

Powyżej opisany sposób działania domaga się również wsparcia kierowników lub szerszego grona pracowników przez szkolenia czy inspirujące spotkania. **Inwestycja w zasoby ludzkie** jest najlepszą inwestycją dla organizacji, która wiąże z nią najlepszych pracowników. Warto też znajdować czas na spotkania o charakterze nieformalnym, ocieplające relacje, które na co dzień obciążone są stresem i ciągłym nastawieniem na osiągnięcie celów w czasie, którego często brakuje. Zakładając, że liderzy w zespole pracują więcej niż 8 godzin dziennie, że komunikują się w sprawach zawodowych również po godzinach, że żyją pracą, forma spotkania o innym charakterze, w innym miejscu niż teatr, ma głęboki sens i wpływa pozytywnie na relacje *stricte* zawodowe. Stwarzanie **możliwości rozwoju pracowników** jest najlepszym sposobem wpływania na ich pozytywną motywację. Ponad rok temu 12 osób z zespołu Teatru Muzycznego wzięło udział w szkoleniu prowadzonym przez Pawła Motyla, wieloletniego szefa Harvard Business Review Polska. Po inspirującej części

wykładowej zostaliśmy poproszeni o komentowanie problemów w zarządzaniu firmą, które opisywały grupy menedżerów – gospodarzy szkolenia. Sama konstatacja, że inne organizacje mierzą się z podobnymi problemami jak my, była dla nas ważna. Okazało się również, że podejście pracowników teatru do tych samych problemów jest bardzo kreatywne.

Przy pojawiających się obecnie problemach komunikacyjnych lub zarządczych naturalna staje się rekomendacja o skorzystaniu z pomocy coacha lub przeprowadzenie treningu, szkolenia czy warsztatów dla zespołów artystycznych.

W momencie wyłonienia się i sprawdzenia w działaniu wielu liderów przejmują oni koordynację poszczególnych projektów i zespołów projektowych. Mogą też stać się **liderami zmian**. A zmiany mają i powinny mieć charakter ciągły, na przykład w obszarze nowych technologii czy komunikacji. Dużą trudność stanowi monitorowanie nastawienia zespołów do poszczególnych liderów przez **udzielanie regularnych informacji zwrotnych**. Mogą oni mieć świetną komunikację z liderem organizacji, oceniającym ich działania na tej podstawie, ale słabą, nieproduktywną czy wręcz destrukcyjną ze swoimi współpracownikami. Należy znaleźć sposób uzyskiwania informacji od członków zespołu, a w tego typu sytuacjach informować taką osobę o wiedzy na temat problemów, podjąć się jej osobistego coachingu lub spróbować go zapewnić z zewnątrz. W skrajnej sytuacji konieczne staje się **odsuniecie z kluczowych stanowisk osób, które nie mają predyspozycji przywódczych lub blokują zmiany**.

Proces otwartej komunikacji, połączony z dbałością o rozwój pracowników i wyłuskiwaniem ich talentów, które mogą stać się kluczowymi kompetencjami, niewykorzystywanymi wcześniej, prowadzi do awansu. Zasadą przyjętą w praktyce zarządzania zespołem w teatrze stał się wewnętrzny awans pracowników na bardziej odpowiedzialne stanowiska: tancerz z wykształceniem pedagogicznym i menedżerskim został kierownikiem baletu, asystentka dyrekcji – szefowa sekretariatu – kierownikiem projektów, pracownica sekretariatu – pracownica koordynacji – koordynatorem pracy artystycznej, młody pracownik brygady technicznej z wykształceniem logistycznym, po szkoleniu między innymi z rysunku technicznego – kierownikiem technicznym, pracownica marketingu – samodzielny pracownik ds. produkcji i impresariatu, pracownica marketingu – kierownikiem marketingu, tancerz z wykształceniem choreograficznym – choreografem, doświadczony aktor – asystentem reżysera, inspicjentem czy reżyserem mniejszych produkcji. Inspiracją dla takiego działania jest zasada wyrażona przez Jima Collinsa: najpierw kto, potem co (*first who than what*) [Collins 2007]. Lider zaprasza do współpracy te osoby, u których rozpoznał predyspozycje osobowe lub które w jakiś sposób sprawdził w działaniu. Jeżeli w dłuższym okresie się nie sprawdzają, nie kontynuuje współpracy. Przypisywanie konkretnych obszarów czy zadań jest wtórne i często korygowane po czasie. Gdyż to nie szczegółowe kompetencje, mimo że ważne, są największą wartością, ale cechy charakteru, ogólny rys osobowości i zdolność do brania współodpowiedzialności za organizację.

Przykładem podręcznikowym jest pozyskanie obecnego szefa zespołu tanecznego Teatru Muzycznego w Poznaniu. Był on zbliżającym się do czterdziestki tancerzem, u którego nie podejrzewałbym aspiracji i talentów przywódczych. Ponieważ w 2009 roku polski rząd podniósł wiek emerytalny, a także zlikwidował obniżony wiek emerytalny dla artystów, w tym tancerzy (wcześniej 45 lat, po zmianie 67 lat – sic!), podjął on wysiłek ukończenia studiów, cały czas pracując w teatrze. Niedługo po ich ukończeniu zaproponował mi, że podejmie się zarządzania zespołem, w którym postępował kryzys przywództwa oraz dochodziły do głosu frustracje związane z ograniczeniem samodzielnej roli baletu w teatrze musicalowym oraz koniecznością zmniejszenia jego stanu osobowego, czego nie mogła zrozumieć i zaakceptować poprzednia liderka zespołu.

Rodziło się kilka zagrożeń, w tym ryzyko, że nowy kierownik nie poradzi sobie z zadaniem, co spotęguje słabe wówczas zaufanie zespołu do dokonującego zmian lidera. Ryzyko to musiało zostać rozłożone na dwie strony. Umówiliśmy się od początku na dwuetapowy okres próbny: (1) przyjęcie funkcji pełniącego obowiązki tymczasowego kierownika zespołu na cztery miesiące, a następnie (2) rozwiązanie umowy o pracę na czas nieokreślony jako tancerza i podpisanie dwuletniego kontraktu na stanowisko kierownika zespołu z trzymiesięcznym okresem wypowiedzenia.

Ryzyko to w pełni się opłaciło, gdyż odkryty talent liderek się rozwinął. Naturalne zmiany personalne w zespole spowodowały, że osoby nieakceptujące nowego kierunku rozwoju odeszły. Nowy kierownik jest dziś kluczowym współpracownikiem, znającym doskonale teatr. Podejmuje się również wchodzenia w odpowiedzialną rolę inspicjenta przy spektaklach. Posiada też wysoką motywację do dzielenia się swoją wiedzą i umiejętnością planowania procesu pracy artystycznej, co ujawnia podczas cotygodniowych spotkań koordynacyjnych.

Innymi przykładami są: utrata byłej kierownik marketingu i zatrzymanie osoby obecnie zarządzającej projektami. Stanowisko to wcześniej nie istniało, a szef marketingu zarządzał jednocześnie projektami. Było to wówczas najbardziej przeciążone stanowisko w organizacji. Teatr, obok przygotowywania premier i grania spektakli repertuarowych, rozszerzał regularnie zakres swojej działalności. Doszliśmy wówczas do tego, że **projektowy model działania nowoczesnej instytucji kultury** jest najadekwatniejszy do wyzwań stojących przed nią. Organizowanie projektów, na przykład dużego koncertu z Placido Domingo, superprodukcji *Jesus Christ Superstar* na stadionie w Poznaniu czy bożonarodzeniowych koncertów telewizyjnych, budziło jednak wiele emocji. Zespół administracyjny nie był odpowiednio liczny i przeszkolony w tym zakresie. Zadania projektowe nakładały się na rutynę działań administracyjnych. Szwankowała komunikacja. Rodziły się konflikty. Pozostawały „**poła niezagospodarowane**”, które swym działaniem obejmować musiała szefowa marketingu, przy słabo zmotywowanym do współpracy zespole, który nie angażował się poza wyznaczony zakres obowiązków.

Wówczas szefowa marketingu i projektów, przeciążona pracą, postanowiła odejść. Nie byliśmy wówczas gotowi jej zatrzymać, gdyż dopiero zaczynaliśmy wdrażać nowy model zwinnego zarządzania teatrem przy udziale skromnego wsparcia technologicznego. To wsparcie okazało się jednak kluczowe. Również inna ambitna osoba zakomunikowała, że chce się rozwijać, i dlatego zaczęła szukać nowej pracy. Na szczęście, wraz ze współpracującym wówczas z nami trenerem, byliśmy w stanie nazwać wraz z nią problemy, jej oczekiwania i aspiracje – i podjąć decyzję o stworzeniu nowego kluczowego stanowiska w strukturze: kierownika projektów. Osoba ta wróciła do kluczowych dla niej praktyk, między innymi posługiwania się w pracy językiem angielskim, by wkrótce otrzymać prowadzony po angielsku projekt produkcji premiery we współpracy z twórcami z USA. Otrzymała również zadanie wdrożenia, opartego na koncepcji zwinnego zarządzania, systemu spotkań projektowych, w celu wyjścia z biurokratycznych schematów działania w polu wyłączenie swojego zakresu obowiązków. Okazała się świetnym liderem likwidującym obszary „niezagospodarowanego pola” w projektach, nazywającym pola wymagające wsparcia szkoleniami. Dzięki jej zdolnościom zespół zaadaptował model działania zwinnie zarządzanej organizacji projektowej.

Samo przełamanie bariery mentalnej, związanej z koniecznością dużo częstszego niż wcześniej i aktywnego uczestnictwa w spotkaniach, konkretnego referowania za każdym razem przebiegu realizacji swoich zadań, było dużym wyzwaniem. Charakter spotkań w teatrze zmienił się diametralnie. Po pewnym okresie i docenieniu roli tej metody pracownicy przestali się bać przyjmowania na siebie zadań koordynowania projektów czy prowadzenia spotkań. Nabrali bowiem poczucia i utrwalili w swojej świadomości, że dzięki tej metodzie działania i wspomagającemu ją programowi oraz wsparciu ze strony kierownika projektów czy dyrekcji teatru są w stanie osiągać założone cele. Koordynacja projektów została też wsparta systemem premiowania, co nie jest proste w publicznej instytucji kultury. Jest jednak niezmiernie istotne.

Od przywództwa sytuacyjnego do przywództwa służebnego

Model przywództwa w instytucji kultury, szczególnie artystycznej, wydaje się kluczowy. Obserwuje się wciąż w wielu organizacjach czy uczelniach artystycznych funkcjonowanie hierarchicznego i autorytarnego modelu zarządzania. Stanowi on dość archaiczny sposób przewodzenia, szczególnie organizacjom kreatywnym. Hierarchiczność może stwarzać duże ograniczenia dla uruchomienia we współpracownikach pokładów kreatywności i chęci brania przez nich współodpowiedzialności za organizację. Model ten okazuje się wówczas nieadekwatny i nieskuteczny. Niestety jego nieskuteczność nie jest weryfikowana w racjonalny sposób. Dlatego w sektorze publicznym utrwalac się może krytykowany model, który powinien zostać zarzucony. Celem przywództwa jest prowadzenie organizacji w taki sposób,

by mogła skutecznie i z sukcesem realizować swoje wyjątkowe cele. Komunikacja i kultura organizacyjna mają w tym procesie kluczowe znaczenie. Ale kluczowe znaczenie mogą mieć kompetencje przywódcze i samoświadomość lidera, które należy rozwijać.

Model przywództwa tworzy w dużym stopniu kulturę organizacyjną. Ta zaś ma z kolei wpływ na rodzaj i jakość komunikacji w zespole. Większość pojawiających się mankamentów w tych zakresach wynika z niedoskonałego i nieświadomego prze-wodzenia. Uczenie się przywództwa odbywa się również przez popełnianie błędów, do których warto czasem się przyznać przed zespołem w celu przekroczenia progu zaufania, który buduje nową jakość w relacjach.

Tytułowe pojęcia zaczerpnięte są z książki przywoływanego już Kena Blancharda *Przywództwo wyższego stopnia*. Przywództwo sytuacyjne opiera się na założeniu stosowania w zarządzaniu wspomnianego już empowermentu, a więc przeniesienia punktu ciężkości w zarządzaniu na współpracowników i ich współodpowiedzialności za organizację i osiągnięte rezultaty. Opiera się też na elastycznym używaniu różnych stylów przywództwa i dostosowywaniu ich do danej sytuacji, a przede wszystkim do różnego poziomu zaawansowania i predyspozycji współpracowników. Wyróżnia etapy rozwoju pracownika i dostosowanie do nich adekwatnych działań lidera, rozpiętych na dwóch osiach zachowań: instruujących i wspierających.

Lider mający do czynienia z „entuzjastycznym debiutantem” instruuje go, stosuje metodę konsultowania wobec „rozczarowanego adepta”, wspiera „kompetentnego, lecz ostrożnego praktyka” albo deleguje zadania „samodzielnemu ekspertowi” [Blanchard 2014, s. 76–81]. Koncepcja przywództwa sytuacyjnego stanowi ważne narzędzie w prowadzeniu współpracowników. Każde liderowi pomagać współpracownikom w takim zakresie, w którym oni sami nie są w stanie poradzić sobie z danym zadaniem.

„Przywództwo składa się z dwóch elementów: wizji i jej urzeczywistnienia”, pisze Blanchard [2014, s. 209–210]. Efektywne przywództwo zaczyna się od nazwania najważniejszych wartości, którymi się kieruje, gdyż właściwy rodzaj przywództwa nie dotyczy tylko stylu, ale też jego charakteru i intencji. „Skuteczne przywództwo ma swój początek w duchowym wnętrzu człowieka, a właściwym rodzajem przywództwa jest przywództwo służebne. Nie bierze się ono z fałszywej dumy ani z lęku – jego źródłem jest pokora i nakierowanie na większe dobro”. Można zatem powiedzieć, że już techniczne w swym wymiarze zarządzanie sytuacyjne ma charakter służebny, gdyż dostosowuje się do poziomu zaawansowania członków organizacji i „kładzie nacisk na wydobycie z ludzi drzemiącej w nich wielkości” [Blanchard 2014, s. 209–210].

Przywództwo służebne stanowi całkowite odejście od egocentrycznego przywództwa, które polega na służeniu samemu sobie. Dobry lider jest jak dojrzały człowiek, który „osiąga dorosłość, kiedy zdaje sobie sprawę, że życie polega na tym, żeby dawać, a nie brać”. Gordon MacDonald [2003, s. 222] różnicuje przywódców na tych „z motywacją”, która nie jest wystarczająca, i „z powołaniem”. Z kolei Ken

Blanchard i Mark Miller [2004] rozszyfrowują zaproponowany przez MacDonalda akronim SERVE jako:

- S – See the Future – ujrzyj przyszłość,
- E – Engage and Develop People – angażuj i rozwijaj pracowników,
- R – Reinvent Continuously – doskonal się ciągle,
- V – Value Results and Relationships – ceń wyniki i relacje międzyludzkie,
- E – Embody the Values – ucieleśniaj wartości.

Przewodzenie zespołowi nie jest łatwym zadaniem. W instytucji artystycznej dodatkową trudność stanowić może kierowanie zespołem wrażliwych i często bardzo indywidualistycznie nastawionych artystów, którzy nieustannie domagają się akceptacji i pochwał. W pewnym sensie są uzależnieni od braw widowni. Wyjątkowy stres, który jest związany z występowaniem na scenie, jest rekompensowany natychmiastową informacją zwrotną w postaci braw, pochwał, wpisów fanów w mediach społecznościowych. W zarządzaniu takim zespołem bardzo łatwo o nadużycia i granie na emocjach.

Jim Collins w swojej koncepcji przywództwa piątego stopnia [Collins 2007] rozbraja mit idealnego lidera jako herosa i egocentrycznego przywódcy. Określenie to oznacza najwyższy w jego pięciostopniowej skali rozwój kompetencji liderek. Collins – na podstawie badań – kreśli przekonujący portret cech osobowościowych i zdolności, niezbędnych do pełnienia funkcji skutecznego przywódcy, który jest jednocześnie odmienny od tego, co podpowiada nam intuicja. Według niego atrybuty przywódców piątego stopnia to paradoksalnie: osobista skromność, niezłomna wola działania, zdecydowanie oraz skłonność do przypisywania zasług innym i brania winy za niepowodzenia na siebie. Autor ilustruje swoją teorię barwnymi opowieściami o jedenastu przywódcach tego rodzaju, odnoszących sukcesy w najnowszej historii amerykańskiego biznesu. Zestawia niezwykle rezultaty, osiągnięte przez tych niepozornych lub wręcz nieśmiałych ludzi, takich jak Colman M. Mockler z Gillette czy Darwin E. Smith z Kimberly-Clark, z tym, co osiągnęli i jak działali zabiegający o osobistą popularność słynni przedsiębiorcy w rodzaju Lee Iacocca – prezesa Chryslera. Collins przyznaje, że nie ma recepty na to, jak stać się przywódcą piątego stopnia, a nawet nie wie, czy jest to w ogóle możliwe. Niektórzy przywódcy mają według niego potrzebną do tego osobowość. Powołując się na wyniki badania, sugeruje jednak, że menedżerowie mogą starać się zmierzać w kierunku przywództwa piątego stopnia, stosując kilka zasadniczych sposobów działania – między innymi zatrudniając odpowiednich ludzi (zasada: *first who than what*) czy budując w organizacji kulturę dyscypliny.

Połączenie koncepcji Collinsa i koncepcji przywództwa służebnego wydaje się niezwykle inspirujące. Ta ostatnia nie jest techniką zarządzania, lecz bardziej nakazem etycznym, wynikającym z wartości, którymi kieruje się lider. Ale konsekwencjami

takiego modelu przywództwa może być jednocześnie wzrost efektywności zarządzania i wzrost efektywności organizacji, która jest prowadzona we właściwy sposób. Jak pisał Władysław Bartoszewski [2005], rozwijając tytuł swej książki *Warto być przyzwoitym: z jednej strony to nakaz moralny, z drugiej postępowanie, które w długiej perspektywie zwyczajnie się opłaca*. Jednym z kluczowych czynników, które odpowiadają za zdolność bycia służebnym liderem, jest pokora. Jak celnie punktuje to Ken Blanchard [2014, s. 221]: „Ludzie pokorni nie myślą o sobie źle, oni po prostu myślą o sobie mniej”.

Po szkoleniu, w którym uczestniczyłem w 2020 roku, zastanowiło mnie używanie przez trenerów, których szanuję, pojęcia: „**empatii taktycznej**”, którą winien stosować skuteczny lider wobec swoich pracowników. Po głębszym namyśle uważam samo używanie tego pojęcia za antyhumanistyczne i szkodliwe. Postawa z niego wynikająca powodować może utylitarne traktowanie pojęć i zachowań, zarezerwowanych w świecie relacji międzyludzkich dla bezinteresownych działań i odruchów. Poza tym wiarygodność lidera powinna opierać się na tym, że budowane przez niego relacje potrafią być autentyczne, a wartości przez niego wyznawane mogą skutkować budowaniem relacji odniesionych do czegoś więcej niż utylitarnych potrzeb organizacji.

Wiarygodność lidera, może szczególnie publicznej instytucji kultury, może się zasadzać na koncepcjach Collinsa i Blancharda, a szczególnie na koncepcji przywództwa służebnego. Propozycja ta dobrze odpowiada misyjnemu czy społecznemu charakterowi działalności prowadzonej przez instytucje kultury. Ważne, by ta misyjność była również argumentem za najwyższą jakością zarządzania i przywództwa. Model ten, czy ideał, nie jest łatwy do realizowania i stanowi codzienne wyzwanie dla autora, jak i wielu świadomych liderów.

Bibliografia

- Bartoszewski W. (2005), *Warto być przyzwoitym. Szkice osobiste i nieosobiste*, Poznań: W Drodze.
- Blanchard K. (2014), *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, tłum. A. Bekier, Warszawa: PWN.
- Blanchard K., Miller M. (2004), *The Secret: What Great Leaders Know – and Do*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Blanchard K., Peale N.V. (1988), *The Power of Ethical Management*, New York: William Morrow.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Collins J. (2007), *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Warszawa: Wydawnictwo MT Biznes.
- Diagnoza kultury organizacyjnej Teatru Muzycznego w Poznaniu. Zespołowy projekt konsultingowy* (2016), przeprowadzony w ramach programu Master of Business Administration,

prowadzonego przez Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu. Autorzy: Marcin Halczyński, Maciej Leciejewski, Kamil Nawrocki, Agata Daleszyńska-Slater. Materiał niepublikowany, w zasobach Teatru Muzycznego w Poznaniu, Poznań 2016. Przy wdrożeniu rekomendacji, które wyniknęły z badania, z Teatrem współpracowały Agata Daleszyńska-Slater i Jagoda Szulia.

MacDonald G. (2003), *Ordering Your Private World*, Nashville: Nelson Books.

Informacje o autorach i redaktorach naukowych czasopisma

Piotr Firych – badacz, dydaktyk oraz autor strategii z obszaru kultury i komunikacji. Doktor nauk o kulturze (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu). Posiada wykształcenie w zakresie marketingu i studiów latynoamerykańskich (Aalborg University w Danii), a także dziennikarstwa i komunikacji społecznej (Uniwersytet Łódzki / Uniwersytet Autonomiczny w Barcelonie). Adiunkt w Instytucie Kulturoznawstwa UAM. Od 2013 roku współpracownik Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM, a od roku 2016 – Fundacji Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc w Warszawie. Współtwórca programu studiów podyplomowych poświęconego koncepcji *audience development* (rozwój publiczności, UAM w Poznaniu). Redaktor magazynu „Connecting Audiences Polska”. Gościnny wykładowca Estonian Academy of Music and Theatre w Tallinnie oraz Uniwersytetu Europejskiego Viadrina we Frankfurcie nad Odrą. W latach 2013–2015 rzecznik prasowy festiwalu Akademia Gitary. Były współpracownik Polskiej Organizacji Turystycznej w Madrycie.

Kamila Hyska – kierowniczka Sekcji Koordynatorów w Muzeum Narodowym w Krakowie i absolwentka historii sztuki na Uniwersytecie Warszawskim. Posiada gruntowne doświadczenie w zarządzaniu projektami, pierwotnie zdobywane jako event manager przy realizacji prestiżowych wydarzeń rozrywkowych, a następnie rozwijane w ramach własnej mobilnej galerii sztuki oraz koordynowania wystaw w Muzeum Narodowym w Krakowie (m.in. *Te-raz komiks*, *WAJDA*). Obecnie zarządza międzynarodowymi projektami, takimi jak Young Poland (projekt badawczy, który zwieńczony zostanie wystawą w William Morris Gallery w Londynie w 2021 roku) czy też objazdowa wystawa twórczości Ursuli von Rydingsvard, której otwarcie planowane jest w trzech instytucjach kultury w Polsce w 2021 roku.

Przemysław Kieliszewski – prawnik z wykształceniem muzycznym, doktor nauk humanistycznych, pracuje w Instytucie Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Autor publikacji z zakresu zarządzania kulturą i polityki kulturalnej. W latach 2019–2020 przewodniczący Rady Akademii Muzycznej im. Ignacego Jana Paderewskiego w Poznaniu. Od 1994 roku menedżer artystów oraz zespołów w Polsce i za granicą.

Organizator kilkuset koncertów i przedstawień. W latach 2003–2004 uczestniczył w reformie i powołaniu nowej instytucji kultury – Poznańskiego Chóru Chłopięcego. W latach 2008–2020 był dyrektorem i szefem Rady Programowej Festiwalu Akademia Gitary. Od 2013 roku dyrektor Teatru Muzycznego w Poznaniu, zabiegający o wybudowanie jego nowej siedziby. Realizował badania między innymi dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Wielkopolskiego, Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Instytutu Adama Mickiewicza. Prowadził szkolenia w obszarze zarządzania kulturą, współtworzył strategię rozwoju kultury dla samorządów. Wielokrotnie pełnił funkcję eksperta w komisjach przy MKiDN i w Mieście Poznaniu. Współtwórca Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM, członek Towarzystwa Muzycznego im. H. Wieniawskiego. Wieloletni sekretarz Rady Fundacji Kultury Polskiej Filii w Poznaniu. Członek Stowarzyszenia Dyrektorów Teatrów.

Roman Kotapski – dr hab. inż., profesor Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Katedra Rachunku Kosztów, Zarządzania Podatkami i Controllingu, wydawca książek oraz magazynu „Controlling i Zarządzanie”. Specjalizuje się w rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej, budżetowaniu i controllingu. Opracował i wdrożył systemy budżetowania między innymi w stacjach radiowych. Kierownik zespołu w projekcie INTEREKON pt. *Stan rozwoju rachunku kosztów w instytucjach kultury*. Autor ponad 200 artykułów na temat rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej oraz budżetowania i controllingu. Jest autorem i współautorem książek, między innymi *Budżetowanie w przedsiębiorstwie. Kompendium wiedzy* (2006), *ABC kosztów przedsiębiorstwa telewizyjnego* (2005), *Budżetowanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem budowlano-montażowym* (2014), *Rachunek kosztów zbiorowego zaopatrzenia w wodę i zbiorowego odprowadzania ścieków* (2017), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza. Kompendium wiedzy* (2020).

Kamila Lewandowska – adiunkt w Akademii Teatralnej w Warszawie. Stypendystka Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W 2018 roku odbyła staż badawczy na Uniwersytecie Harvarda. Publikuje w czołowych światowych czasopismach naukowych, między innymi „International Journal of Cultural Policy”, „Qualitative Sociology”, „Research Evaluation”. Pracowała w Komisji Europejskiej w Brukseli, była ekspertem ds. kultury Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Zajmuje się badaniami ewaluacji sztuki w politykach publicznych. Jest kierowniczką grantu NCN – *Między sztuką a badaniem naukowym. Ewaluacja działalności artystycznej w systemach ewaluacji nauki* (konkurs Sonata).

Paweł Płoski – teatrolog, redaktor, badacz polityki kulturalnej i organizacji teatru, adiunkt w Akademii Teatralnej w Warszawie. Wykładowca warszawskiej Akademii Teatralnej. Od 2019 roku dziekan Wiedzy o Teatrze AT. W latach 2016–2019 pełnomocnik dziekana ds. studenckich. Wykłada także na Uniwersytecie SWPS. Kierownik działu literackiego Teatru Narodowego (2009–2020). Redaktor miesięcznika „Teatr” (2007–2016). Redaktor serii książkowej „Teatr. Krytycy”, wydawanej przez Instytut Książki (2014–2016), w której

redagował tomy tekstów Jerzego Koeniga i Janusza Majcherka. Jeden z koordynatorów obchodów stulecia urodzin Erwina Axera (2017). Autor artykułów o polityce kulturalnej i historii teatru. Autor raportu *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009* na zamówienie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (2009). Jako ekspert współpracował z MKiDN oraz wieloma instytucjami kultury teatralnej w Polsce.

Wojciech Świdziński – doktor nauk humanistycznych, teatrolog i filmoznawca, adiunkt w Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie, członek Polskiego Towarzystwa Badań nad Filmem i Mediami. W latach 2009–2020 pracował w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Naukowo zajmuje się badaniami nad recepcją filmu, związkami filmu z innymi dziedzinami sztuki oraz kulturą popularną. Autor książki *Co było grane? Film zagraniczny w Polsce w latach 1918–1929 na przykładzie Warszawy* (2015).

Dominika Treit – menedżerka kultury. Od 2017 roku kierowniczka Działu Organizacji Wystaw w Muzeum Narodowym w Krakowie, wcześniej pełnomocniczka ds. zarządzania projektami. Koordynatorka projektów kulturalnych i społecznych (m.in. projektu współpracy z pracownikami instytucji kultury z Gruzji). Pracę w kulturze rozpoczęła w 2007 roku w Małopolskim Instytucie Kultury. Zdobyte wcześniej doświadczenia zawodowe w biznesie i w obszarze zarządzania projektami (Valeo, PricewaterhouseCoopers) stara się dostosować do potrzeb instytucji kultury. Fascynatka pracy metodą Design Thinking. Zawodowo interesuje się implementacją narzędzi biznesowych z obszaru zarządzania projektami do definiowania, zarządzania i optymalizacji procesów organizacyjnych w kulturze. Absolwentka stosunków międzynarodowych na Uniwersytecie Jagiellońskim.

Wioletta Turowska – adiunkt w Katedrze Rachunkowości, Sprawozdawczości i Analizy Finansowej Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, organizatorka studiów podyplomowych o kierunku zarządzanie instytucjami kultury, członkini zespołu w projekcie INTEREKON pt. *Stan rozwoju rachunku kosztów w instytucjach kultury*.

Magdalena Warejko – menedżerka kultury, producentka. Studiowała muzykologię na Uniwersytecie Jagiellońskim. Ukończyła zarządzanie kulturą na Uniwersytecie Jagiellońskim oraz kulturoznawstwo (manager, agent, producent) na Uniwersytecie SWPS w Warszawie. Pracowała w instytucjach kultury (Capella Cracoviensis, 2011–2013). Od lat związana zawodowo ze środowiskiem organizacji pozarządowych. Członek założyciel Stowarzyszenia Artystycznego Pro Musica Mundi, fundator i prezes Fundacji Muzyki Filmowej i Jazzowej. Od 2014 roku współpracuje z Chórem Polskiego Radia jako dyrektor organizacyjny. W latach 2015–2019 była członkiem Zarządu Fundacji Rozwoju Sztuki Sonoris, głównego organizatora pracy artystycznej Chóru. Od 2020 roku jest prezesem Fundacji Chór Polskiego Radia – Kraków, która przejęła zarządzanie zespołem chóralnym po Fundacji Sonoris.

REDAKTOR PROWADZĄCA

Józefa Kunicka-Synowiec

ADIUSTACJA JĘZYKOWO-STYLISTYCZNA

Halina Hoffman

KOREKTA

Małgorzata Denys

SKŁAD

Hanna Wiechecka

WYDAWNICTWO
UNIWERSYTETU
JAGIELLOŃSKIEGO

www.wuj.pl