

Julia Twomlow

A&B – ARTS & BUSINESS WORKING TOGETHER. NOWE PODEJŚCIA DO ZRÓWNOWAŻONEGO FINANSOWANIA W SEKTORZE KULTURY*

Nota biograficzna

Rozpocznę od krótkiego opisu mojej kariery i doświadczenia, ponieważ w taki czy inny sposób zaistnieją one w niniejszym tekście. Obecnie jestem stypendystką Clore Leadership Programme. Wcześniej, do roku 2002, pracowałam jako dyrektor wiejskiego ośrodka sztuki w Kornwalii. Byłam tam jedynym pracownikiem etatowym, ponadto zatrudniano 6 osób w niepełnym wymiarze, działała także Rada Powiernicza złożona z 10 członków. Odpowiadałam za kierownictwo artystyczne i tworzenie programów, kierownictwo finansowe wraz z tworzeniem budżetu i pozyskiwaniem funduszy, przychody i projekty, planowanie strategiczne i kształtowanie polityki, zarządzanie projektami, zarządzanie personelem oraz za marketing, a do tego byłam rzecznikiem i osobą odpowiadającą za kontakty z mediami.

Prowadziłam również projekt loterii o wartości 750 tys. funtów, z przeznaczeniem na odnowienie i przebudowę zniszczonego budynku teatru. Dysponowanie wydziałami czy chociażby różnymi stanowiskami dla różnych zakresów odpowiedzialności administracyjnej było luksusem, którego nigdy nie było mi dane doświadczyć. Mój zespół zajmował się budynkiem, sprawami technicznymi, kasą biletową i cateringiem. Wszystkie pozostałe sprawy łądowały na moim biurku. Choć okoliczności, w jakich pracowałam, mogą wydać się dość ekstremalne, nie przypominam sobie, abym uważała się za niezwykłą lub osamotnioną w tej sytuacji – wielu moich kolegów pracowało w otoczeniu podobnych presji i ograniczeń.

Wtedy i później otrzymywaliśmy jedynie 10% finansowania podstawowego, resztę pozyskiwaliśmy poprzez projekty i dochód wypracowany. Często znajdowaliśmy się na granicy kryzysu, jednakże alternatywa rezygnacji nie była brana pod uwagę. Jak wszystkie inne placówki w Kornwalii, nigdy nie osiągnęliśmy statusu RFO, choć próbowaliśmy przy wielu okazjach. W tak niepewnej i narażonej na ryzyko pozycji, w jakiej się znajdowaliśmy, zasadnicze znaczenie dla naszego przetrwania miała

* Wykład wygłoszony podczas sympozjum „Money, Mission, Models” w styczniu 2005 w Wielkiej Brytanii.

współpraca partnerska (podkreślam, że chodzi tu o przetrwanie, nie o sukces, nie uważałam się za osobę odnoszącą sukcesy, mimo że organizacja rok w rok realizowała swoją misję). Byliśmy partnerami fundatorami w Cornwall Arts Marketing, Creative Skills Consortium, Cornwall Promoters' Consortium oraz Theatre Cornwall (obecnie The Works: Dance and Theatre Cornwall). Oprócz bardzo potrzebnego wsparcia moralnego, współpraca ta pozwalała nam zyskać autorytet, jakiego tak mała organizacja jak nasza nie miała szans dorobić się samodzielnie. Umożliwiała również uzyskanie większej skuteczności i oszczędności poprzez dzielenie odpowiedzialności oraz zasobów i pomysłów.

Jak widać, moja kariera jest raczej małej skali i toczyła się prawie wyłącznie w obszarach wiejskich. W trakcie mojego obecnego badania przeprowadziłam wywiady z osobami z różnych organizacji zajmujących się sztuką, aby wypełnić luki we własnym doświadczeniu. Z radością mogę stwierdzić, że od każdej z osób biorących udział w badaniu uzyskałam pełne poparcie, a współpraca ułożyła się doskonale. Poniżej przedstawię listę uczestników wywiadu: Karen Whitehouse (South Bank Centre), Ruth Jarret (Royal Opera House), Ross Williams (Cornwall Arts Centre Trust), Tim Brinkman (Hall for Cornwall), Andrea Nixon (Tate), Mark Taylor (The Barbican Centre), Kevin Brownridge (Perfect Moment Consultancy), Tom Andrews (Clare Fellow, dawniej Music for Change), Sara Robinson (Clare Fellow, dawniej Ludlow Assembly Rooms), Susanna Eastburn (Clare Fellow, Huddersfield Contemporary Music Festival).

Chciałam jednocześnie wyrazić specjalne podziękowania dla: Paula Collarda, Creative Partnerships Vernon Ellis, Accenture Mark Graham, Price Waterhouse Cooper Sue Hoyle, Clare Leadership Programme Clare Cooper, Arts and Business Roanne Dods oraz Jerwood Charity.

Kwestie wstępne

„Jaki rodzaj wspólnot próbujemy wytworzyć i jak powinniśmy mierzyć ich osiągnięcia? Jakie są najskuteczniejsze procedury realizacji i kto za nie odpowiada? Jakie umiejętności są potrzebne, aby zagwarantować efektywne działanie procedur? W jaki sposób wypełnić lukę pomiędzy naszymi obecnymi umiejętnościami, a tymi, które pragniemy zdobyć?” Pytania – sformułowane onegdaj w publikacji „The Egan Review” *Umiejętności wspólnot zrównoważonych* – przeredagowałam, dostosowując je do własnych potrzeb; a więc: Jaki rodzaj organizacji zajmujących się sztuką próbujemy stworzyć i jak powinniśmy mierzyć ich osiągnięcia? Jakie są najskuteczniejsze procedury realizacyjne i kto za nie odpowiada? Jakie umiejętności są potrzebne, aby zagwarantować efektywne działanie procedur? W jaki sposób wypełnić lukę pomiędzy naszymi obecnymi umiejętnościami, a tymi, które pragniemy zdobyć?

Jaki rodzaj organizacji zajmujących się sztuką próbujemy stworzyć?

Powiedziałabym, że odpowiedź tkwi w pierwotnym zagadnieniu i temacie mojego raportu. Chcemy w sferze sztuki takich organizacji, które będą jednocześnie skoncentrowane na swej misji i finansowo zrównoważone. Brzmi to dość prosto, ale tak na-

prawdę chodzi o zasadniczą zmianę w mentalności sporej części świata sztuki. Sądzę, że dotychczas działanie w zgodzie z misją było jedyną miarą sukcesu i dokonań dla wielu z nas. Można mieć nadzieję na stabilność finansową, ale dążenie do jej realizacji jako celu było uważane za równoznaczne z utratą integralności – wyprzedaniem się. Jednocześnie istnieje bardzo rzeczywisty dylemat opisany przez Adriana Ellisa: „Sektor sztuki w Zjednoczonym Królestwie jest nadmiernie rozrośnięty i niedokapitalizowany, a organizacje kulturalne próbują robić więcej niż są w stanie robić dobrze, zaś zasoby – zarówno ludzkie jak, i finansowe – są zbyt skromne... W wyniku tego powstaje nadaktywny sektor, który reaguje z pawłowowskim automatyzmem i ogromną inwencją na postulaty fundatorów, u którego słabnie jednak zdolność słyszenia, a w każdym razie słuchania, głosu misji”.

I tak, jako sektor z jednej strony odczuwamy przerażenie wobec perspektywy zaprzeczenia się i utraty kontaktu z naszą misją, z drugiej zaś i tak nie realizujemy tej misji, ponieważ cały nasz wysiłek poświęcamy przetrwaniu. W swym wystąpieniu na temat pozyskiwania funduszy, wygłoszonym niedawno w ramach Clore Leadership Programme, jeden z mówców reprezentujących system finansowania, krytykując subsydia, powiedział, że nieustanne reagowanie na potrzebę generowania funduszy stymuluje kreatywność – i to jest dla nas dobre. Z tego można by wywieść, że nie tylko organizacje zajmujące się sztuką powinny zrewidować sposób myślenia, dotyczy to także fundatorów sztuki.

W publikacji *Umiejętności wspólnot zrównoważonych* jest dalej mowa o tym, że zrównoważone wspólnoty, podobnie jak organizacje odnoszące sukces, mają kluczowe zalety (zobacz schemat poniżej). Sądzę, że jest to prawdziwe także w odniesieniu do sztuki.

Pięc zalet organizacji odnoszących sukcesy	<ul style="list-style-type: none"> – jasno sformułowane cele – efektywne procedury realizacji – efektywne systemy ciągłego ulepszania procedur – dobrzy liderzy, którzy są w stanie powiązać umiejętności istniejące w różnych profesjach – personel z właściwymi umiejętnościami, skoncentrowany jako zespół na osiągnięciu wspólnego celu
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Jakie są najskuteczniejsze procedury realizacyjne i kto za nie odpowiada?

Do tej drugiej kwestii podeszłam z perspektywy *outsourcingu* – chodziło o zbadanie, jakie procedury należy zlecać wykonawcom zewnętrznym, a jakie pozostawić w firmie, oraz czy istnieją inne modele i praktyki w tej kwestii. Wywiady przeprowadziłam pocztą elektroniczną, telefonicznie lub osobiście z 10 osobami z 10 różnych organizacji, o różnej wielkości i zasięgu (od regionalnych do narodowych). Niniejsze opracowanie nie zawiera bezpośrednich cytatów z wypowiedzi żadnego z uczestników, aby zilustrować tezy posługuję się raczej obserwacjami i syntezami.

Najbardziej znaczące wydało mi się podobieństwo reakcji, zważywszy znaczące różnice rozmiaru i potencjału badanej próbki. Wszystkie organizacje były zgodne co do tego, że ich podstawową funkcją było dostarczanie produktu artystycznego i że wobec

tego odpowiedzialność za produkcję i prezentację produktu artystycznego winna być konsekwentnie utrzymana wewnątrz firmy. Obejmowało to funkcje techniczne oraz zarządzanie budynkiem i bieżące utrzymanie. Kilku respondentów miało doświadczenie w zlecaniu zewnętrznym firmom działań związanych z bieżącym utrzymaniem, ale na ogół przekonali się, że nie dało to oszczędności i prowadziło do braku spójności (ciągłości) w zasobach pracowniczych, co powodowało osobne problemy, szczególnie dla organizacji budujących swą bazę. Zachowanie wewnątrz firmy pracy związanej z utrzymaniem bieżącym umożliwiała również skrócenie czasu reakcji – czynnika o kluczowym znaczeniu, kiedy pracuje się z publicznością. Również w odniesieniu do finansów uznawano, że kontrolę nad nimi powinno się zatrzymać w firmie.

Obszary, w których organizacje najpowszechniej stosowały podzlecenie firmom zewnętrznym, to: catering, ochrona, sprzątanie i – sporadycznie – kasa biletowa. Również niektóre aspekty marketingu i pozyskiwania funduszy uznawano za odpowiednie do podzlecenia, chociaż wszyscy respondenci podchodzili do tej kwestii ostrożnie. Wśród organizacji biorących udział w wywiadzie dwie zatrzymały wszystkie funkcje w firmie, dwie inne podzlecały wszystkie rodzaje działalności poza funkcją podstawową – dostarczaniem produktów artystycznych. Pozostałe stosowały mieszankę *outsourcingu*, funkcji realizowanych wewnątrz firmy oraz procedur realizacji w ramach partnerstwa.

Outsourcing

Najbardziej uderzające było dla mnie to, że argumenty wysuwane przez różne organizacje dla uzasadnienia rozmaitych metodologii były dokładnie takie same – zawsze chodziło o kontrolę: marki, kosztów, jakości. Wydaje się jednak, że nie ma dobrej ani złej odpowiedzi. Wszystko zależy od stylu zarządzania i preferencji, od stylu i potencjału organizacji oraz od możliwości dostępnych w jej otoczeniu. Znany mi jest argument za utrzymaniem wszystkiego w obrębie firmy. Sama znajdowałam się w takiej właśnie sytuacji i zawsze wierzyłam, że doświadczenie publiczności zaczyna się z chwilą, gdy kupuje bilet, a rozciąga się na kontakt ze wszystkimi aspektami organizacji. Sądziłam, że aby utrzymać spójny obraz marki i zapewnić, że wartość będzie tworzona na każdym etapie, należy wszystkie funkcje realizować siłami firmy. Do minusów – wiem to z doświadczenia – należy zaliczyć fakt, że sytuacja taka może być ogromnym obciążeniem dla zasobów ludzkich i finansowych małej organizacji działającej w sferze sztuki.

Szczególnie zainteresowana byłam organizacjami, które opowiadały się za *outsourcingiem*. Mają one wyraźne poczucie, że stosując swą metodologię, osiągnęły taką samą, jeśli nie większą, kontrolę nad produktem końcowym. Wszystkie te podmioty opisują długoterminową współpracę z podwykonawcami, opartą na wyraźnie sformułowanych komunikatach i dobrze skonstruowanych umowach. Uznają obustronne korzyści płynące z tych relacji oraz dodatkowy plus, jakim są umiejętności specjalistyczne podmiotów zewnętrznych, oraz możliwość wykorzystania lepszego potencjału dokładnie w tym momencie, kiedy jest to potrzebne. Doświadczenie to staje się udziałem nie tylko większych organizacji – takich jak Royal Opera House i Barbican, zatrudniających menedżerów handlowych odpowiadających za korzystne relacje z podwykonawcami – ale także bardzo małych organizacji, np. Cornwall Arts Centre Trust, które-

go personel podstawowy liczy mniej niż 10 osób, a jednak z powodzeniem zarządza wielomilionowymi przedsięwzięciami (m.in. Cornwall Arts Marketing, Creative Skills Consortium, ArtsMatrix). Tradycyjnie organizacje działające w sferze sztuki dążyły do posiadania zasobów i zarządzania nimi, ale przykłady ze świata biznesu – takie jak Dell czy Nokia – pokazują, że nie zawsze jest to najlepszy sposób tworzenia wartości i utrzymania konkurencyjnej pozycji. Uzyskiwanie dobrych wyników w organizacji wymaga skupienia się na podstawowych funkcjach biznesowych, misji oraz zasadniczych procedurach realizacji – wszyscy się z tym zgadzamy – ale te działania mogą być realizowane w ramach długoterminowych trwałych relacji z podmiotami zewnętrznymi, dostarczającymi specjalistycznych usług.

Przedstawione poniżej zestawienie, którego treść zaczerpnęłam od Accenture (konsultanci w zakresie zarządzania i specjaliści *outsourcingu*), pokazuje 5 etapów, jakie firma ta wyróżniła w dobrze funkcjonujących spółkach, oraz sposób, w jaki *outsourcing* może umożliwić większe skupienie się na zadaniach głównych, a przez to uzyskiwanie lepszych wyników.

Pięć etapów działania spółek uzyskujących wysokie wyniki	<ul style="list-style-type: none"> – opanowanie działalności głównej – nieustanne skupianie się na wprowadzaniu nowatorskich rozwiązań i ulepszeń w ramach działalności głównej; powoduje spadek krzywej doświadczenia i uczenia się, podczas gdy inni próbują imitować lub powtarzać odniesiony przez firmę sukces – rozszerzanie działalności głównej poprzez łączenie jej z innymi ważnymi liczącymi się na rynku rodzajami działalności, które łącznie tworzą wyrazisty model biznesu – poszukiwanie nowych możliwości rynkowych, ze stosowaniem modelu biznesu takiego, by uzyskać przewagę konkurencyjną nad innymi – wykorzystywanie pozycji rynkowej – wyróżniających umiejętności wbudowanych w modele biznesu – zapewniającej doskonałe wyniki struktury organizacyjnej, w ramach ciągle odnawianego cyklu
----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Klaster

Trzecim modelem zarządzania procesem realizacji jest klaster. Klaster w biznesie to: „geograficzne skupienia powiązanych spółek, wyspecjalizowanych dostawców, usługodawców, firm w sektorach pokrewnych oraz instytucji powiązanych (np. uniwersytetów, agencji ds. norm, organizacji gospodarczych) w szczególnych obszarach, które konkurują, a także współpracują ze sobą”¹.

Główną sprawą jest połączenie zasobów i stowarzyszenie się w sieci, klaster, grupy i partnerstwa. Grupa ds. Klasterów przy Ministerstwie Handlu i Przemysłu Wielkiej Brytanii notuje, że „dywidendy z kreatywnych klasterów mogą być ogromne, zarówno w zakresie wizerunku społecznego, szkolenia i zaangażowania gospodarczego, jak i w kategoriach czysto ekonomicznych”.

Prowadząc badania, znalazłam „na własnym progu” – chodziło bowiem o działalność Redruth Grammar School – początki Klastera Działalności Kreatywnych i zafascynowały mnie możliwości, jakie ta organizacja oferuje, jeśli chodzi o zwiększoną efektywność procedur realizacji.

¹ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York 1990.

Przedsięwzięcie działa w Redruth w Kornwalii i ma na celu utworzenie flagowego klastra firm działających w sferze twórczości oraz powiązanych z tą sferą agencji pomocniczych. Będzie on działać jak magnes, jeśli chodzi o zaangażowanie sektora prywatnego, i przykład najlepszej praktyki handlowej w sektorze. Wzór ten można będzie szeroko rozpowszechniać w całej Kornwalii i poza regionem. Stanie się on kompleksowym centrum usług pomocniczych dla wszystkich podmiotów prowadzących działalność twórczą w całym hrabstwie. Dzięki jakości przedsięwzięcia wpłynie ono korzystnie na profil sektora działalności twórczej w Kornwalii, tak by dać mu przewagę handlową na rynkach krajowych i międzynarodowych. Przebudowana dawna siedziba szkoły pomieści co najmniej 65 wspólnie zarządzanych stanowisk pracy i przestrzeń potrzebną dla większości kluczowych strategicznych projektów regionu Kornwalii w dziedzinie kultury i działalności twórczej, w tym Cornwall Arts Marketing, the Creative Skills Consortium i Creative Kernow.

Wspólne usługi i pomieszczenia obejmować będą usługi recepcyjne, telefon, odbieranie wiadomości, pomoc sekretarską, komputery o wysokich parametrach, fotokoparki, sale spotkań oraz przestrzenie wystawowe, handlowe i marketingowe, usługi biura wirtualnego, informację oraz wsparcie *on-line*. Te zasoby i infrastruktura będą dostępne dla wszystkich podmiotów gospodarczych działających w proponowanym sektorze przemysłów twórczych. Wszystkie lokale będą okablowane, z dostępem do szerokopasmowego łącza internetowego.

Poprzez zgrupowanie ponad 65 średnich i małych przedsiębiorstw wraz ze wspierającymi je agencjami i instancjami kształtującymi politykę, klastr przemysłów twórczych w Redruth uzyskuje efektywny wymiar sektora, a także status, zasoby i siłę przetargową dużej firmy. Jednakże klaster twórczości to nie tylko gloryfikowane parki biznesu. „Klastr twórczości obejmuje przedsiębiorstwa *non profit* – instytucje kulturalne, placówki sztuki oraz artystów indywidualnych, jak również tematyczny park naukowy i centrum mediów. Klaster twórczości to miejsca, w których można mieszkać i pracować, miejsca, gdzie produkty kulturalne są wytwarzane i konsumowane. Centra te są otwarte całą dobę, umożliwiając pracę i zabawę. Budują swe istnienie na różnorodności i zmianie, i najlepiej prosperują w ruchliwych wielokulturowych środowiskach miejskich, które mają własną lokalną indywidualność, a jednocześnie są połączone ze światem”².

Jakie umiejętności są potrzebne, aby zagwarantować efektywne działanie procedur? Umiejętności profesjonalne i typowe

Odwołując się znowu do struktury „Egan Review”, funkcje zaangażowane w tworzenie skoncentrowanych na misji i finansowo zrównoważonych organizacji działających w sferze sztuki podzielić można na trzy kategorie:

- 1) zawody główne – np. artyści, kuratorzy, wykonawcy, technicy, menedżerowie sztuki, osoby zbierające fundusze, specjaliści od marketingu, członkowie rad nadzorczych,

² Cytat za stroną internetową Creative Clusters: www.creativeclusters.com

- 2) zawody pokrewne – np. personel cateringu, ochrona, konsultanci, fundatorzy, władze lokalne, regionalne rady sztuki,
- 3) szeroka publiczność – np. słuchacze (widzowie), grupy społeczności lokalnej, szkoły, media.

„Egan” wprowadza przy tym rozróżnienie na umiejętności profesjonalne i typowe. Umiejętności profesjonalne to te, które są swoiste dla danego zawodu, umiejętności typowe zaś są wymagane w różnym stopniu w odniesieniu do wszystkich funkcji. Jak stwierdzono w „Egan Review”, to właśnie „umiejętności typowe, zachowanie i wiedza będą stanowić o różnicy”. Chociaż ważne jest, aby inwestować w kwalifikacje zawodowe, to jednak zwyczajne podwyższanie umiejętności u zawodowców jest niewystarczające. To umiejętności typowe, takie jak zdolność kierowania, tworzenie wizji, zarządzanie finansowe, decydują o zrównoważeniu i sukcesie organizacji.

Poniżej przedstawiono najważniejsze umiejętności typowe w poszczególnych obszarach działania:

- 1) Tworzenie wizji zintegrowanych – myślenie nowatorskie, zdolność wyartykułowania wizji oraz umiejętność zarażenia nią wielu osób. Wyobrażanie sobie przyszłego stanu przy jednoczesnym dostrzeganiu implikacji, jakie wiążą się z jego osiągnięciem.
- 2) Zarządzanie projektami – określanie celów projektu, zapewnianie motywacji i determinacji do osiągnięcia pomysłnych i mierzalnych wyników. Budowanie zespołu ds. projektu i zachęcanie go do pracy nad dochodzeniem do wspólnego celu. Stosowanie planów projektów i analizy ścieżki krytycznej do przydzielania zadań i tworzenia harmonogramów, monitorowanie postępów i jakości rezultatów.
- 3) Przywództwo w zrównoważonych wspólnotach – inspirowanie innych (na wszystkich poziomach) do wnoszenia możliwie największego wkładu w projekt – każdy w ramach swojej roli. Wprowadzanie zmian, przekazywanie wizji, trening i instruktaż, kształcenie przyszłych liderów, zajmowanie się tymi, którzy spisują się słabiej, znajdowanie rozwiązań w przypadku gorszych wyników. Promowanie napływu inwestycji i zarządzanie finansami.
- 4) Myślenie przełomowe, pośredniczenie – myślenie twórcze, tworzenie powiązań poziomych, efektywna współpraca sieciowa. Łączenie ludzi, umiejętności i planów w niezwykłych kombinacjach, tak by wykorzystać każdy składnik i uzyskać rezultat będący czymś więcej niż sumą części. Pośredniczenie, ułatwianie i zarządzanie transakcjami pomiędzy bardzo różnymi podmiotami. Myślenie niestandardowe.
- 5) Praca w zespole, współpraca partnerska w ramach i pomiędzy zespołami, w oparciu o wspólne rozumienie celu – prawdziwa wola zwycięstwa całego zespołu. Przekonanie o końcowym sukcesie, postawa odbierania problemów jako wyzwań i możliwości, nie zaś jako ryzyka i zagrożenia. Zdolność tworzenia otoczenia sieciowego, w którym poszukuje się rady i chętnie jej udziela. Tworzenie zespołów według właściwych umiejętności i udokumentowanych kwalifikacji.
- 6) Wprowadzanie pomysłów w życie mimo ograniczeń – dostarczanie energii i koncentrowanie zasobów, aby zagwarantować realizację celów. Rozumienie ograniczeń i realistyczna postawa wobec nich, jednak bez akceptowania sztucznych barier. Podejmowanie wyzwań takich, jak nierealistyczne cele lub harmonogramy.
- 7) Zarządzanie procesami, zarządzanie zmianami – zapewnianie odpowiedniego zarządzania procesami i ich nieustanne ulepszanie. Rozumienie procesów i tego, w jaki sposób można je udoskonalić. Podchodzenie do zmian z entuzjazmem i praca nad eliminacją procedur zbędnych lub znalezieniem sposobów na ulepszenie istniejących.

8) Zarządzanie finansowe i ocena – zapewnianie, aby koszty finansowe, społeczne i związane ze środowiskiem naturalnym były dokładnie rozumiane. Umiejętność tworzenia i zarządzania biznesplanem oraz powiązanymi kontraktami. Zrozumienie relacji ryzyko – nagroda w odniesieniu do wszystkich zaangażowanych podmiotów. Zdolność oceny sytuacji gospodarczej, propozycji i kontraktów, umożliwiającą podejmowanie słusznych decyzji finansowych. Rozumienie, skąd pochodzi finansowanie zrównoważonych organizacji, w jaki sposób je przyciągać i w jaki sposób konstruować plan gospodarczy zapewniający trwałe zrównoważenie oraz dobre wyniki finansowe organizacji.

9) Zarządzanie podmiotami zaangażowanymi – porozumienie i budowanie relacji z właściwymi podmiotami i pomiędzy nimi, rozumienie ich względnego wpływu i znaczenia. Świadomość, że grupy podmiotów podlegają ciągłym zmianom, pozyskiwanie bieżącej wiedzy o nich. Zdolność przekonywania kluczowych osób i grup, umożliwiającą zachowanie „masy krytycznej” wsparcia dla wizji.

10) Analiza, podejmowanie decyzji, uczenie się na błędach, ocena sytuacji – zapewnianie, że decyzje są podejmowane na podstawie dostępnej wiedzy o faktach i doświadczenia. Zdolność do identyfikowania trendów i podejmowania decyzji w oparciu o nie. Analizowanie danych celem określenia właściwych materiałów służących jako uzasadnienie decyzji. Zachęcanie ludzi do podejmowania ryzyka w oparciu o analizę sytuacji i powstrzymywanie się od penalizowania niepowodzeń, gdy ludzie naprawdę starają się postępować właściwie. Pokazywanie przykładów niepowodzeń przedsięwzięć i uczenie się na błędach, tak by w sposób pozytywny można było korzystać z tych lekcji w nowych sytuacjach. Instruktaż i doradztwo pozwalające rozwijać ogólne kwalifikacje całej organizacji, nie tylko umiejętności własne lub najbliższych współpracowników.

11) Komunikowanie się – zdolność do realizowania różnych form i sposobów komunikacji. Docieranie do wielu grup zawodowych, szerokiej publiczności, mediów, szkół lokalnych, polityków i ludzi biznesu. Przekazywanie wizji, rozumienie, jak należy zarządzać informacją (właściwy komunikat do właściwych ludzi, z wykorzystaniem właściwych mediów), zarządzanie informacjami błędnymi, pogłoskami i plotkami. Przewidywanie.

12) Rozwiązywanie konfliktów – rozumienie dynamiki konfliktu i wiedza o sposobach osiągnięcia porozumienia. Demonstrowanie etycznych i zgodnych z dobrą praktyką zachowań, w tym szacunku dla wszystkich stron, tolerancja różnych osób i punktów widzenia, dyskrecja, docenianie uczciwości. Aktywne słuchanie innych i praca nad formułowaniem opcji i rozwiązań.

13) Świadomość klienta i umiejętność pozyskiwania informacji zwrotnych – zdolność identyfikowania klientów, podejmowania z nimi dialogu i budowania trwałych relacji. Dopilnowanie, żeby wszyscy pracownicy organizacji uznali spełnianie potrzeb klienta za swój obowiązek. Uzyskiwanie wiedzy o priorytetach i potrzebach klienta poprzez takie komunikowanie się, które jest dla niego atrakcyjne, przez co przynosi niezafałszowane informacje zwrotne.

Wnioski i zalecenia

Jak wynika z powyższych rozważań, musimy najpierw zmienić nasze nastawienie, nie tylko na poziomie zarządzania, lecz w całej organizacji, zarówno naszej, jak i instytucji finansujących oraz rad nadzorczych. Musimy podejść do koncepcji zrównoważenia finansowego jako do miary powodzenia naszej misji. Konieczne jest przy tym dynamiczne reagowanie na presję wynikającą z zamrożenia limitów finansowania oraz spadku przychodów z tytułu finansowania ze źródeł statutowych. Nie oznacza to, że instancje statutowe są zwolnione od odpowiedzialności. One również mają do odegrania znaczącą rolę w przygotowaniu tych nowych modeli funkcjonowania.

Musimy zaakceptować zmiany w języku używanym w organizacjach działających w sferze sztuki i wokół nich. Przedsiębiorca, przedsiębiorstwo, działalność dla zysku – określenia te muszą zacząć funkcjonować w środowiskach sztuki i kołach zajmujących się jej finansowaniem. Fundatorzy muszą zacząć inwestować w tworzenie załączków działalności gospodarczej i czysto artystycznej w organizacjach działających w sferze sztuki, tak by na przyszłość zapewnić większą ich niezależność, dzięki dochodom uzyskanym z wypracowanych zysków.

Organizacje małej i średniej wielkości muszą zaplanować wyznaczenie specjalistów ds. rozwoju w ramach personelu podstawowego. Ich zadaniem będzie m.in. koordynowanie pozyskiwania funduszy ze źródeł prywatnych i od firm. Te stanowiska mogą powstać w dziale marketingu, ponieważ zatrudnione tam osoby posiadają wiele umiejętności w zakresie budowania relacji. Instancje statutowe muszą być zaangażowane w początkowe finansowanie tych etatów w oparciu o budżet projektu. Stanowiska mogą być efektywnie dzielone pomiędzy układy partnerskie i klasterne.

Organizacje muszą inwestować w podwyższanie kwalifikacji zawodowych, a jednocześnie wskazywać luki w umiejętnościach typowych w całym sektorze. Ograniczony czas, jakim dysponowałam dla realizacji niniejszego badania, spowodował, że nie mogłam zająć się kwestią niedostatków umiejętności – w jaki sposób wypełnić lukę pomiędzy naszymi obecnymi umiejętnościami a umiejętnościami, jakie chcemy zdobyć. Jednak jest to obszar, któremu z pewnością przydadzą się dalsze badania i dyskusja.

Musimy wypracować przekrojowe rozumienie kompetencji takich, jak pozyskiwanie funduszy i marketing oraz integralna rola rozwoju w zapewnianiu przyszłości danej organizacji. Agencje takie jak A&B mogą brać udział w tym procesie nie tylko poprzez współpracę ze specjalistami ds. rozwoju w organizacjach zajmujących się sztuką, ale także przez promowanie i uruchamianie programów, które rozpowszechniają typowe umiejętności we wszystkich funkcjach.

Musimy otwierać się na nowe strategiczne partnerstwa i klasterne, inicjować je, dzięki czemu zasoby i skuteczność organizacji zostaną pomnożone.

Powinniśmy rozwijać i promować przedsiębiorczość na wszystkich poziomach naszych organizacji, jako sposób generowania nowych źródeł dochodu odpowiedni dla misji, a ważny udział przedsiębiorczości w przyszłej długoterminowej stabilności firmy jest chyba oczywisty dla wszystkich.

Należy przeanalizować skład rady nadzorczej, przeszkolić i zachęcić jej członków do zrozumienia oraz przyjęcia nowego nastawienia. Powinni oni aktywnie działać na rzecz ułatwiania pozyskiwania funduszy i promowania form przedsiębiorczości przy-

noszącej dochód, a także rozumieć znaczenie rezerw i subwencji dla stabilności długoterminowej działalności.

Jako końcowy akcent osobisty – wynikający z mojej walki o podążanie za najświeższymi trendami w zarządzaniu sztuką – prosiłabym, abyśmy niezależnie od wniosków, do jakich dojdziemy na tym sympozjum, przemyśleli bardzo dokładnie, jak rozpowszechnić informacje i zalecenia. Jak spowodować, by dotarły one do wszystkich, którzy ich potrzebują, bez względu na wielkość czy lokalizację organizacji, w formie właściwej, praktycznej i umożliwiającej podjęcie odpowiednich działań.

tłum. Zofia Wisłocka

