

Katarzyna Barańska

## „OSWAJANIE ŚWIATA”, CZYLI WYSTAWA JAK BAJKA \*

W roku akademickim 2005/2006 przypadł mi w udziale zaszczyt (i trudny obowiązek) prowadzenia w Instytucie Spraw Publicznych UJ seminarium magisterskiego. Początek moich spotkań z grupą – jak to zapewne zwykle bywa – był poświęcony wzajemnemu poznawaniu się. Ja chciałam się zorientować, jacy są studenci, którzy zapisali się na moje seminarium. Oni zaś zapisali się jedynie na podstawie podanego tematu (*Muzealnictwo. Kultura organizacyjna*) i zapewne również chcieli się przekonać, z kim mają do czynienia. W czasie tych wstępnych rozmów zorientowałam się, że będę miała przyjemność pracować z inteligentnymi młodymi ludźmi, którzy są chętni do pracy oraz pełni zapału i przekonania o tym, że praca „w kulturze” jest ważna. Oni z kolei wyrazili pewien niedosyt wiedzy związanej z dziedziną podaną w temacie seminarium – z muzealnictwem i wystawiennictwem. Chodziło im zarówno o wiedzę teoretyczną, jak i praktyczną. W końcu – od słowa do słowa – zgodziliśmy się, że chcemy podjąć się wspólnie zadania zorganizowania wystawy. Ja sama, mając doświadczenia w organizacji wystaw (przede wszystkim muzealnych), mogłam się nimi podzielić (*Knowledge is for sharing*) i mogłam w tej dziedzinie stać się swego rodzaju przewodnikiem i wsparciem dla młodych adeptów zarządzania kulturą.

Pierwszy krok polegał więc na wspólnej zgodzie co do tego, że podejmujemy się zorganizowania wystawy. Studenci uzgodnili stanowisko w tygodniu między naszymi spotkaniami, rozważyli wszystkie za (np. możliwość sprawdzenia swoich możliwości i wykorzystania w praktyce posiadanej wiedzy teoretycznej) i przeciw (konieczność pracy wykraczającej poza obowiązujący program oraz zaliczanie obowiązujących egzaminów i pisanie pracy magisterskiej). Ostatecznie – i to należy podkreślić – zdecydowali podjąć trud, który mógł być dla nich dużym obciążeniem przy równoczesnym braku gwarancji jakiegokolwiek gratyfikacji. Decyzja o tym, że wspólnie zorganizujemy wystawę, została podjęta na wiosnę 2006 roku.

Wstępny etap polegał na ustaleniu spraw podstawowych. Zgodnie z teoretycznymi zasadami<sup>1</sup> zaczęliśmy od powołania zespołu, co w tym wypadku sprowadziło się do

---

\* Tekst niniejszy dotyczy wystawy malarstwa Rafała Borcza *Oswajanie świata*, która odbyła się w maju i czerwcu 2007 roku w salach wystawowych piwnic Collegium Maius. Udział w zorganizowaniu wystawy wzięli studenci V roku zarządzania kulturą UJ: Ewelina Baklarz, Marta Grzesiowska, Dorota Maciaszek, Marcin Mich, Anna Pyziak, Gicela Rakowski, Agnieszka Sobala, Joanna Sołtys, Magda Urban i Katarzyna Zięba.

przeprowadzenia demokratycznych wyborów lidera (Marcin Mich) i wicelidera (Anna Pyziak).

W tym pierwszym okresie należało również zdecydować, co, gdzie i kiedy będziemy wystawiać. W czasie burzy mózgów padały różne propozycje tematyki wystawy, myśleliśmy zarówno o możliwości pokazania prac studentów, wystawie fotograficznej czy wystawie tematycznej. Ostatecznie grupa podjęła decyzję, by poprosić o możliwość zorganizowania pokazu prac krakowskiego artysty związanego z ASP – Rafała Borcza. Jego prace, znane nam wyłącznie ze strony internetowej ([www.borc.art.pl](http://www.borc.art.pl)), nawet w wersji elektronicznej robiły duże wrażenie. Możliwość poznania ich w bezpośrednim kontakcie stanowiła bardzo kuszący cel. Przedstawicielka grupy nawiązała kontakt z Rafałem Borczem i uzyskała wstępną zgodę na zorganizowanie wystawy w następnym roku akademickim.

Wybór miejsca również został poprzedzony namysłem – wiedzieliśmy, że są w Krakowie różne sale wystawowe. Chodziło o to, by spełniały one wymogi dla pokazywania malarstwa (konserwatorskie i ochrony) oraz by zarządzający nimi zechcieli wyrazić zgodę na zorganizowanie tam wystawy przez grupę niedoświadczonych studentów. W czasie dyskusji rozważaliśmy różne miejsca, ostatecznie studenci przystali na moją propozycję, by spróbować w Muzeum UJ – wydawało się, że to naturalne miejsce dla praktykowania przez studentów. Przedstawiciele grupy (z piszącą te słowa) nawiązali więc kontakt z prof. Stanisławem Waltosiem, dyrektorem Muzeum UJ w Collegium Maius. Pan Profesor z pełnym zrozumieniem zgodził się na udzielenie gościny w pomieszczeniach niedawno wyremontowanych średniowiecznych piwnic. W porozumieniu z dyrektorem administracyjnym Muzeum, panem Włodzimierzem Kiszą, został ustalony termin – maj 2007. Już na tym wstępnym etapie uzgodniono, że koszty organizacji wystawy i wydania katalogu oraz plakatu studenci biorą na siebie. Muzeum UJ miało udostępnić salę, dzieląc się doświadczeniami, wspomóc organizację. Złożona została również obietnica zafundowania wina na wernisaż...

Na tym etapie organizacja została zawieszona. Przyszedł bowiem koniec roku akademickiego, co w naturalny sposób wymusiło przerwanie starań. Mieliśmy wrócić do tematu na początku następnego roku akademickiego, w październiku 2006.

Rafał Borcz kończył krakowską Akademię Sztuk Pięknych i ma na swoim koncie zarówno kilka wystaw indywidualnych, jak i udział w licznych zbiorowych, a także sporo nagród. Tematy, które porusza w swoich pracach, są różne, ale powracającym motywem jego obrazów są wilki. Niekiedy to całe stado wilków biegnących chyłkiem przez pozbawiony liści las, czasem spotykamy na płótnie samotnego łowcę, innym razem zwinięte w kłębek śpią, pozornie przypominając raczej pluszowe maskotki niż drapieźnika czyhającego na samotnego wędrowca w lesie. A wilk w naszej zbiorowej wyobraźni nie kojarzy się wszak ze spokojem i ciepłem, jest powszechnie uważany za symbol zła, krwiożerczości i nocne zagrożenie<sup>2</sup>. Jest przecież bohaterem negatywnym w jednej z najczęściej opowiadanych bajek świata – bajce o Czerwonym Kapturku.

---

<sup>1</sup> Por. np. literaturę zebraną w artykule autorki *Wystawa „Malinowski–Witkacy”. Między chaosem a zarządzaniem*, „Zarządzanie w kulturze”, K. Barańska, K. Plebańczyk, E. Orzechowski (red.), t. 2, Kraków 2001, s. 11–21, lub *Projekty kulturalne krok po kroku*, Warszawa 2004.

<sup>2</sup> Por. np. J.C. Cooper, *Zwierzęta symboliczne i mityczne*, Poznań 1998, s. 294–296; P. Kowalski, *Leksykon Znaki Świata. Omen, przesąd, znaczenie*, Warszawa–Wrocław 1998, s. 597–602.

Relację z przygotowywania wystawy Rafała Borcza w piwnicach Collegium Maius można przeprowadzić, sięgając do tej bajki jako swego rodzaju metafory ułatwiającej analizę. Oto bowiem studenci – jak dziewczynka wędrująca do swojej babci – podążali przez organizację projektu niczym przez nie do końca znany las. Spotykali na swojej drodze przeszkody, napotykali trudności – zdawać by się mogło nie do pokonania – i te siły wrogie i przeszkadzające można traktować jako wilki. Czerwony Kapturek w koszyczku miał dla babci ciasto i butelkę wina, bohaterowie naszej bajki – studenci zarządzania kulturą – mieli w swoim koszyku i inne produkty, które dzięki pomocy także i ludzi (w bajce był to gajowy) umożliwiły pokonanie złych mocy i dobrnięcie do szczęśliwego zakończenia<sup>3</sup>.

Kiedy więc po wakacjach powróciliśmy do realizacji projektu, okazało się – po pierwsze – że zapobiegliwa Alma Mater wrzuciła do koszyka całkiem niezłą garść teorii. Szczególnie ważne okazały się w tym względzie teoretyczne ustalenia dotyczące zarządzaniem projektem czy z zakresu sponsoringu i pozyskiwania środków na projekty kulturalne<sup>4</sup>. W tym obszarze pokazały się także i pierwsze wilki. Oto bowiem studenci w czasie przeprowadzonej na zakończenie projektu rozmowy ewaluacyjnej<sup>5</sup> podkreślali fakt rozbieżności między wiedzą teoretyczną i praktyczną. W ich ocenie zajęcia teoretyczne z zakresu zarządzania (w założeniu idealnym) mogłyby być każdorazowo prowadzone w taki sposób, który umożliwiałby praktyczne wykorzystanie wiedzy. Oczywiście, nie zawsze to jest możliwe – ilość wiedzy teoretycznej niezbędnej do przekazania w czasie wykładów jest czasem zbyt wielka, by można było jeszcze wprowadzić dodatkowe obciążenia. Tego typu wątpliwości i poczucie niedosytu mają jednak nie tylko studenci zarządzania kulturą – jest to problem dotyczący w równym stopniu etnologów, historyków sztuki czy filologów.

Innym „wilkiem” związanym z tokiem i programami studiów, z którym musieli się zmierzyć przyszli menedżerowie kultury, było ich niewystarczające przygotowanie do rozmowy o sztuce. Sami oni podkreślali, że ich wiedza, aparat językowy i możliwość wyboru kryteriów w zakresie sztuki, są zdecydowanie zbyt małe. I chociaż zajęcia z zakresu historii sztuki są prowadzone na naszym kierunku, jednakże wydaje się, że być może warto byłoby pomyśleć o rozszerzeniu ich programu w taki sposób, by bardziej zbliżał się do krytyki sztuki. Kraków ma na tyle bogatą ofertę muzeów i galerii, że nie brakowałoby materiału ilustrującego rozmaite obszary sztuki, i to zarówno dawnej, jak i tej najnowszej. Może to również dotyczyć i innych dziedzin kultury, jak teatr, muzyka czy film. Być może zmiana formuły zajęć z wykładu na ćwiczenia prowadzone w małych grupach osób interesujących się poszczególnymi dziedzinami byłaby wystarczająca.

W czasie pracy nad projektem studenci zwrócili się o wsparcie i błogosławieństwo do władarzy uniwersytetu i trzeba podkreślić, że od samego początku obdarzeni zostali zaufaniem i pełnym poparciem. Udzielili go kierownik Katedry Zarządzania Kulturą

---

<sup>3</sup> Jak już zostało powiedziane, studenci nie musieli nosić ze sobą butelki wina – tym razem to oni byli zaproszeni przez gospodarza lokalu.

<sup>4</sup> Por. Programy studiów prowadzonych obecnie na kierunku zarządzanie i marketing, specjalność zarządzanie kulturą, zebrane w publikacji *Arte et ratione. Dziesięć lat Szkoły Zarządzania Kulturą Uniwersytetu Jagiellońskiego*, Kraków 2004, s. 136–145.

<sup>5</sup> Nagranie z rozmowy przeprowadzonej 15 czerwca 2007 roku w dyspozycji autorki.

prof. dr hab. Emil Orzechowski, pani dyrektor Instytutu Spraw Publicznych prof. dr hab. Grażyna Praweńska-Skrzypek, a także dziekan Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej dr hab. Michał du Vall, który dodatkowo postanowił wesprzeć projekt znaczącą sumą. Objęcie patronatem honorowym wystawy przez rektorów: Uniwersytetu Jagiellońskiego – prof. dr hab. Karola Musioła oraz krakowskiej Akademii Sztuk Pięknych – prof. Jana Pamulę, to kolejne elementy (z koszyka), które wzmocniły siły zespołu projektowego. Należy równocześnie podkreślić, że poparcie wszystkich wymienionych osób stanowiło także i zobowiązanie, które w poczuciu odpowiedzialności podejmowali studenci.

Trzeba tu wspomnieć także i o innych osobach, które pomagały studentom w zrealizowaniu wystawy. Byli wśród nich pracownicy UJ z dr. Łukaszem Gawłem na czele, który zechciał spotkać się z grupą i w zwięzły sposób przedstawił teoretycznie specyfikę pracy wydawniczej, a później – już w fazie realizacji druku katalogu, zaproszeń i plakatu – pilotował całe przedsięwzięcie, doprowadzając dzieło do pomyślnego końca. Bardzo pomocne okazały się Panie pracujące w administracji UJ; trudno wymienić wszystkie nazwiska, natomiast należy wspomnieć Monikę Antoniuk-Gulę z sekretariatu ISP i Zofię Godzwon z dziekanatu WZiKS. Pomagali także i ludzie spoza Uniwersytetu. Warto chociażby odnotować Jolantę Żeglecką ze Stowarzyszenia Laboratorium Troski, która pomogła naszemu zespołowi odświeżyć wiadomości z zakresu sponsoringu i przekazała praktyczne rady w pozyskiwaniu sponsorów komercyjnych.

Niestety, czasem – i wszyscy o tym pamiętamy – *homo homini lupus est*. Dlatego i wilki spotykaliśmy w naszej wędrowce. Szczególne zagrożenie mogła stanowić dla projektu pewna niesłychanie wręcz obrotna i pewna siebie młoda dama z firmy komercyjnej, której nazwa tu nie padnie. Solennie obiecywała wsparcie i właściwie niemal dała jego gwarancje. Pozostawało tylko czekać na odpowiedź, jak dużą kwotą zechce firma wesprzeć projekt. To przeciąganie liny („proszę zadzwonić w przyszłym tygodniu”) trwało parę miesięcy. Doświadczeni poszukiwacze funduszy przestrzegali nas przed zbytnim optymizmem i – niestety – mieli rację. W niemal ostatnim momencie pani zawiadomiła nas, że prezesi firmy jednak nie mają zamiaru przeznaczyć jakiegokolwiek sumy na dofinansowanie wystawy. W bajce o Czerwonym Kapturku ratunek nadszedł dzięki gajowemu – nasz projekt przez wyłożenie brakującej sumy na druk plakatów uratował dyrektor Włodzimierz Kisza z Muzeum Collegium Maius. Oczywiście, teoretyk zarządzania i pozyskiwania funduszy zwróciłby uwagę na oczywisty błąd przez nas popełniony – skupienie się na jednym potencjalnym sponsorze zamiast znalezienia alternatywnych źródeł. Z całą pewnością tego błędu nie powtórzą członkowie grupy w ich przyszłej praktyce zawodowej.

Do koszyka sponsorskiego dołożył się także Urząd Miasta Krakowa. Projekt spotkał się z życzliwością i wsparciem zarówno dyrektora Wydziału Kultury i Dziedzictwa Narodowego pana Stanisława Dziedzica, jak i Pań Urzędniczek, które wspierały radą i pomocą lidera projektu Marcina Micha w przedzieraniu się przez zawile nieraz ścieżki wypełniania wniosków o dofinansowanie. Niestety – tu także znalazły się i słabsze strony (zwane w tym tekście wilkami) – procedury rozliczania faktur w Urzędzie Miasta i w UJ okazały się niesłychanie skomplikowane. Skutek tego był taki, że ostatecznie projekt został oczywiście rozliczony, ale pieniądze trafiły na właściwe konta dopiero półtora miesiąca po otwarciu wystawy.

Pomoc przychodziła z różnych, czasami dość nieoczekiwanych kierunków. Monika Miechowicz z Fundacji „Nad Wyraz”, absolwentka zarządzania kulturą, pomogła w załatwieniu patronatów medialnych. Koledzy z roku z kolei doradzali: jedna ze studentek (Sabina Kolasa) załatwiła ogłoszenia w Informatorze Kulturalnym „Miesiąc w Krakowie”, inna (Anna Dudek) napisała tekst do katalogu. Projekt nabrał charakteru studenckiego dzieła także dlatego, że projekty plastyczne wydawnictw wykonał kolega z Wydziału Form Przemysłowych ASP – Krzysztof Cyper, stronę internetową projektu ([www.oswajanieswiata.prv.pl](http://www.oswajanieswiata.prv.pl)) zaś założył student geografii UJ – Stanisław Barański. Samorząd Studencki UJ finansowo również wsparł całe przedsięwzięcie.

Grupa studentów realizujących projekt miała również i atuty, które są przynależne do wieku – zapał i dobre chęci. Niektórym – co naturalne – w czasie kilku miesięcy pracy nad projektem ów zapał nieco zgasł. Dzięki jednak współpracy w grupie i szczególnie poświęceniu lidera sprawa zakończyła się pomyślnie.

Nie udało nam się uniknąć błędów. Pomimo rozdzielenia zadań na początku pracy zespołu projektowego nie zdołano tego podziału utrzymać i niekiedy trudno było znaleźć odpowiedzialnego za poszczególne zadania. Można było skorygować organizację zespołu projektowego, korzystając z pomocy teorii. Szczególną uwagę trzeba by zwrócić na teorie dotyczące decentralizacji i delegacji uprawnień<sup>6</sup>. Obciążenie zbyt dużą liczbą zadań niewielkiej liczby osób może spowodować przeciążenie i w rezultacie niepowodzenie projektu. Może być też powodem konfliktów – tym razem udało się tego uniknąć<sup>7</sup>.

Czasami szwankowała komunikacja. Oczywiście, spotykaliśmy się w ramach cotygodniowych zajęć – seminariów magisterskich, jednakże zwłaszcza w fazie realizacji projektu taka częstotliwość okazała się zbyt mała. Często było tak, że niektóre sprawy omawiały ze sobą dwie lub trzy osoby, a reszta grupy dowiadywała się już o wynikach. O tym, jak bardzo ważna jest komunikacja wewnątrz grupy, pisano wiele<sup>8</sup>, a to właśnie jej niedostatek sprawiał niekiedy duże kłopoty organizacyjne. W czasie końcowych ewaluacji studenci podkreślali, że teorie zarządzania (w tym wypadku o komunikacji w organizacji), których ich uczono w czasie studiów, są ważne i wskazywali możliwości rozwiązań w przyszłości. Na własnej skórze poznali, jak bardzo istotna jest dla grupy projektowej dobra komunikacja – tak łatwo ją przecież utrzymać w dobie powszechności Internetu. Wnioski wyciągane z błędów odczuty na własnej skórze stają się często najlepszą nauką.

Być może dla tego właśnie moralu studenci jednogłośnie stwierdzili, że warto było wziąć udział w tej bajce. Jak podkreślali, było to potrzebne doświadczenie dla nich samych i wszyscy twierdzili, że tego typu doświadczenia życzyliby swoim młodszym kolegom – następnym rocznikom zarządzania kulturą. Należałoby jednakże podkreślić, że tego typu projekty powinny być realizowane wcześniej, nie na V roku studiów, który powinien być wypełniony przede wszystkim – poza zaliczaniem obowiązujących przedmiotów – pisanem pracy magisterskiej. Studenci z grupy twierdzili, że w ich

---

<sup>6</sup> Zob. np. W. Piotrowski, *Organizacje i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, (w:) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2000, s. 684–686.

<sup>7</sup> Można oczywiście wskazać oczyszczającą i inspirującą rolę konfliktu, ale w wypadku tego zespołu, który miał zdecydowanie jednorazowy charakter, mogłoby to mieć zgubny skutek.

<sup>8</sup> Por. np. St.P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Poznań 2001.

opinii, wynikającej z doświadczenia studiowania w ISP, takie projekty powinny być realizowane w czasie studiów na poziomie licencjatu – najlepiej na trzecim roku.

W bajkach istotny jest morał, ale jeszcze ważniejsze jest to, by miały szczęśliwe zakończenie. Udany wernisaż, piękna wystawa, nowe więzi międzyludzkie, doświadczenie studentów (a także autorki niniejszego tekstu<sup>9</sup>) – to już mogłoby wystarczyć. Można by dopisać jak w bajkach: „i ja tam byłem, miód i wino piłem...”. A jednak najbardziej szczęśliwym zakończeniem tej historii jest... brak zakończenia. Profesor Stanisław Waltoś zachęcony pierwszym doświadczeniem zaproponował, by Collegium Maius corocznie otwierało swe podwoje dla projektów realizowanych przez studentów (nie tylko zarządzania kulturą)<sup>10</sup>. Puszczając wodze fantazji, można wyobrazić sobie kolejne odsłony, realizowane przy współpracy studentów rozmaitych kierunków i uczelni (czyż nie można by np. zaproponować jeszcze studentom Akademii Muzycznej, by ubogacili swym występem wernisaż?). Potocznie przeciwstawia się bajkę życiu, ale przecież życie czasem staje się jak bajka. Oby tak było i tym razem.

---

<sup>9</sup> I dla mnie przygoda wspólnie przeżyta z grupą seminaryjną była ważna. Cieszę się, że studenci podjęli się trudu wspólnej pracy. Dziękuję im bardzo.

<sup>10</sup> Jedyny warunek, jaki został tu postawiony, to zastrzeżenie, że zawsze powinna to być wystawa sztuki na naprawdę dobrym poziomie.