

mgr Anna Świętochowska

INNOWACJE W INSTYTUCJI KULTURY NA PRZYKŁADZIE TEATRU BAJ W WARSZAWIE

Streszczenie

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

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

Summary

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

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

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

Wprowadzenie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Projekt badawczy

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

W badaniu próbowano odpowiedzieć na następujące pytania badawcze:

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

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

Wyniki badań

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Wnioski

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

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

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

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

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

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

Podsumowanie

W jednej z recenzji dotyczącej spektaklu napisano:

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

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

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

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

Literatura

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

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

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