

## **Ewaluacja instytucji kultury – mit czy rzeczywistość?**

*Małgorzata Dąbrowska* \*

*„Wymagania stawiane kulturze przez administrację są ze swej istoty heteronomiczne: bez względu na formę, jaką kultura przybierze, ma być ona sądzona według norm jej nieswoistych i niemających nic wspólnego z jakością przedmiotu, a za to wszystko wspólne z jakimś gatunkiem abstrakcyjnych standardów narzucanych z zewnątrz”.*

Theodore W. Adorno

### **Wprowadzenie**

Żyjemy w dobie coraz większych wątpliwości dotyczących ewaluacji w sektorze przemysłu i bankowości, podważania wiarygodności stosowanych metod, zwątpienia w uczciwość tych, którzy je stosują, w okresie gdy największe firmy audytorskie na świecie dają pozytywne rekomendacje firmom, które czeka niechybne bankructwo (przypadek Arthura Andersena i kolosa na glinianych nogach, spółki Enron). W czasie gdy oceny agencji ratingowych mają wyraźnie polityczny podtekst, a decydują one o losach państw i narodów, w chwili gdy po przejściu stress testów banki zdają się wymagać dokałalizowania i to ze środków publicznych, należałoby podchodzić do przedstawianych raportów, opinii i ekspertyz z większą ostrożnością niż dotychczas i sprawdzać ich zasadność w odniesieniu do spraw dotyczących całego społeczeństwa, a mianowicie formułowania strategii i implementacji polityk publicznych. Czy w naszym kraju, w którym NIK został pozbawiony dawnych kompetencji, a Ministerstwo do Spraw Korupcji okazało się być czystą fikcją, ktokolwiek obawia się kontroli i ewaluacji przez administrację wyższego szczebla? Czy istnieje realna współpraca pomiędzy jednostkami podległymi a ich zwierzchnikami, czy monitorowane są działania, które uzyskały wcześniej ich akceptację?

---

\* dr Małgorzata Dąbrowska - Instytut Spraw Publicznych UJ

Instytucje kultury od wielu lat muszą odpierać zarzut małej skuteczności. Jest to problem tym bardziej poważny, że w gruncie rzeczy znikomy procent populacji deklaruje uczestnictwo w wydarzeniach artystycznych czy w ogóle jest nimi zainteresowany. W pewnym sensie, ujmując rzecz ze skrajnego punktu widzenia, finansowanie instytucji, z których nie korzysta większość obywateli, może wydawać się wręcz niedemokratyczne. Można posunąć się do twierdzenia, że w chwili gdy tylko niewielki procent Polaków przyznaje, iż korzysta z koncertów, wystaw i spektakli, nie ma uzasadnienia dla finansowania tego rodzaju przedsięwzięć. W jaki sposób odebrać ten fakt w dobie refleksji nad rentownością polityk publicznych? Czy za pieniądze większości można realizować potrzeby wąskiej grupy? Patrząc z tej perspektywy, można kwestionować nawet społeczny cel istnienia instytucji kultury.

Inną drażliwą kwestią jest stosunek nakładów do rezultatów. Warto w tym miejscu powołać się na paradoks Baumolla, który dotyczy całej sfery kultury – podczas gdy w produkcji przemysłowej wraz z postępującą automatyzacją i informatyzacją zmniejszają się koszty, w interesującym nas sektorze możemy zaobserwować odwrotne zjawisko – produkcja opery czy spektaklu jest coraz droższa. Do jej realizacji potrzebna jest określona liczba wykonawców, której w żaden sposób nie można zredukować, a koszty osobowe są coraz wyższe. Utratę konkurencyjności, uwarunkowaną samą istotą działalności instytucji kultury, można próbować rekompensować przez komercjalizację, a więc taki dobór repertuaru, który przyciągnie masowego widza. Jak wiadomo, na gruncie muzealnym analogiczną rolę pełnią tzw. wielkie wystawy, blockbusters, które pokazują hity (Picasso, pejzaż impresjonistyczny itd.) z równą skutecznością z jaką opery prezentują dzieła Pucciniego i Verdiego, zapewniając frekwencję, a więc i wpływy.

Ważnym niebezpieczeństwem jest zagrożenie związane z wtargnięciem kultury masowej i stałym obniżaniem poziomu spektaklu czy koncertu tak, aby zadowolić przeciętnego widza.

Gdyby jednak chcieć oceniać wspomniane instytucje jako miejsca, których misją jest przecież lansowanie nowych trendów w kulturze i uprzystępnianie szerokiej publiczności sztuki elitarnej, z pewnością musielibyśmy stwierdzić, że nie sprawdzają się w tej roli, a to przecież niebagatelny czynnik składający się na ewaluację. Nie bez powodu Obywatele Kultury, organizacja powstała na bazie protestu przeciwko pomysłom

zreformowania tego sektora ujętym w „Raporcie Hausnera”<sup>20</sup> [Hausner, 2009], uznała rozszerzenie edukacji kulturalnej za jeden ze swych zasadniczych postulatów. W ten sposób społeczeństwo dokonało oceny czy wręcz rewizji publicznej polityki edukacyjnej. Stwierdzono w jednoznaczny sposób, że nie jest ona zbyt wiele warta, a treści artystyczne są w niej praktycznie nieobecne. W efekcie podjęto szereg obywatelskich inicjatyw zmierzających do rozwinięcia wrażliwości estetycznej, kształtowania postawy otwarcia na współczesną twórczość, podniesienia poziomu świadomości w tym zakresie. Brak efektywności polityki publicznej skłonił do stworzenia alternatywnej oferty sektora non-profit, cechującej się lepszym dostosowaniem do realiów<sup>21</sup>.

Skuteczność instytucji kultury nie może być analizowana w oderwaniu od systemu edukacyjnego i obowiązującego stylu życia. Jak stwierdził na obradach Kongresu Kultury M. Zadara, „Naszego premiera i jego ministrów możemy zobaczyć przynajmniej raz w tygodniu na boisku, ale nigdy w teatrze czy w sali koncertowej”<sup>22</sup>. Brak troski o lansowanie pozytywnych wzorców, prowadzących do obecności kultury w życiu codziennym przekłada się w oczywisty, negatywny sposób na jakość polityki kulturalnej. Nieznajomość kodu, nieuznawanie sztuki za system wartości wpływający na kształtowanie poczucia wspólnoty i prestiż sprawiają, iż publiczność nie jest przygotowana do kontaktu z kulturą od strony merytorycznej. Nie postrzega jej też jako źródła przeżyć, atrakcyjnej formy spędzania wolnego czasu.

### **1. Przygotowanie do analizy strategicznej – specyfika marketingu mix w muzeum, analiza SWOT**

Instytucje mające za zadanie prezentację i promocję sztuki muszą w swojej pracy na co dzień podejmować ciągle wyzwania i godzić rozmaite dylematy. Trzeba pamiętać też o tym, że klasyczne narzędzia przygotowujące do oceny strategii, takie jak powszechnie stosowana analiza SWOT czy marketing mix są na wstępie obarczone znaczącym błędem. Po pierwsze, tradycyjne pojęcia składające się na 4P zostają w domenie non-profit zastąpione o wiele bardziej adekwatnymi terminami – i tak produktem jest materialne dzieło, ale też usługa (może być nim również idea). Dystrybucja zostaje w naturalny

---

<sup>20</sup> Przed Kongresem Kultury w Krakowie w 2009 r. została przygotowana seria opracowań na temat różnych dziedzin kultury. Kluczową jej część stanowi „Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury”, który jest określany jako „Raport Hausnera”.

<sup>21</sup> Centrum Aktywności Lokalnej, Forum Inicjatyw Obywatelskich „ę”, by wymienić najbardziej znane. Nie bez powodu Europejski Kongres Kultury, który odbył się w tym roku we Wrocławiu, uznał edukację kulturalną za przewodni temat obrad.

<sup>22</sup> Wypowiedź M. Zadary z dnia 9 września 2009 r. na Kongresie Kultury Polskiej w Krakowie.

sposób przełożona na dostępność, a promocja na *public relations* – utrzymanie dobrego kontaktu z donatorami, sponsorami i społeczeństwem, kreowanie i podtrzymywanie dobrego wizerunku są bowiem ważniejsze niż tradycyjna reklama mająca przyciągnąć widzów.

Cena, ostatni termin z marketingu mix, to pojęcie złożone i trudne do jednoznacznego przełożenia – wiele usług jest świadczonych bezpłatnie. Nie można jednak mówić o braku kosztów, gdyż na wspomniany wyżej cel zostają wydane publiczne pieniądze. Równanie: cena = koszt społeczny jest prawdziwe również wtedy, gdy mówimy o częściowej lub pełnej odpłatności. Przy okazji warto nadmienić, iż wielu autorów odrzuca czynnik ceny przy ustalaniu opłaty za usługi w dziedzinie kultury. Wprost mówi się o tym, że muzeum powinno utrzymywać się nie z biletów, ale z produktów pochodnych. Orędownikiem tej idei jest Jean-Michel Tobelem, autor *La gratuité dans les musées*. W pomysłcie udostępnienia za darmo kolekcji muzealnych można odnaleźć echa niezwykle dziś modnej idei demokratyzacji dostępu do sztuki.

Należy zastanowić się również nad zasadnością stosowania analizy SWOT w klasycznej formie do oceny sytuacji instytucji kultury. Raz opublikowany dokument tego rodzaju staje się automatycznie niepodważalny, podczas gdy z klasyfikacją zawartych w nim faktów i zjawisk można dyskutować, zwłaszcza gdy niektóre czynniki można odbierać jednocześnie jako szanse i zagrożenia. Sztandarowym przykładem jest chociażby Internet, który z jednej strony stanowi konkurencję dla innych form spędzania wolnego czasu, a z drugiej pełni rolę narzędzia komunikacji pomiędzy organizacją a jej klientem, środka promocji oferty.

## **2. Kultura w rzeczywistości urzędniczej**

W zakresie wypełniania zobowiązań zawartych w strategii rozwoju gminy czy województwa można wskazać wiele nieprecyzyjnych działań. Podobne zastrzeżenie można sformułować w odniesieniu do opracowań branżowych, określających planowaną ewolucję poszczególnych branż (np. Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2007–2014). Zadania przypisywane instytucjom są bowiem nieadekwatne do przydzielonych środków, a wiele ze sformułowanych postulatów ma charakter życzeniowy. W myśl ogólnie przyjętych zasad cele stosowane w strategii marketingowej powinny być mierzalne, weryfikowalne, określone w czasie.

Zależność od aktualnej konfiguracji politycznej odciska swoje piętno na rozwoju kultury, objawiając się ciężącymi nad nią ograniczeniami. Zmiany w rządzie implikują zmiany na kluczowych stanowiskach w Ministerstwie Kultury, ale także w pionie kultury we władzach regionalnych, co w naturalny sposób zakłóca ciągłość prowadzonej polityki. Dochodzi do przeorientowania polityki resortowej, znamionującej odejście od dotychczas obranej linii. Ten fakt implikuje zagrożenie, jeśli chodzi o realizację przyjętych zadań i priorytetów. Kwestia oceny, a tym samym rewaluacji, to zawsze problem zgodności z określoną strategią, która nigdy nie będzie obiektywna, ale stanie się rezultatem wyboru wśród różnych orientacji, a więc zawsze kwestią obrania określonej polityki. Pod tymi względami kultura nie odbiega znacząco od innych domen życia społecznego podlegających publicznemu finansowaniu.

Postrzeganie kultury jako fragmentu szeroko rozumianej sfery społecznej, którą trzeba stale wspierać materialnie, gdyż jest niezdolna do samodzielnego funkcjonowania, stanowi poważną barierę w jej rozwoju. Takie podejście odbija się negatywnie na zarządzaniu kulturą na szczeblu centralnym i samorządowym. Nie dostrzega się związku pomiędzy inwestycją w wykształcenie a budowaniem kapitału społecznego, kształtowaniem więzi na poziomie lokalnym.

Niezrozumienie roli kultury przenosi się na niedocenianie pozytywnych implikacji jej rozwoju dla gospodarki – rynku pracy, przemysłów kreatywnych, turystyki. Wydaje się, że to przede wszystkim powinno się wyjaśnić urzędnikom, którzy mają decydować o losach kultury. Pojawia się charakterystyczne rozdwojenie – teoretycznie decydenci zgadzają się z wcześniejszymi postulatami, a faktycznie traktują tę domenę z lekceważeniem. Dopóki będzie panowała rozbieżność, czy mówiąc wprost – hipokryzja, tak długo, jak w praktyce administracyjnej będą współistniały dwa dyskursy, oficjalny i rzeczywisty, nie uda się wypracować stosownych rozwiązań, zdolnych pobudzić rozwój, ani monitorować ich postępu.

Brak jasnej, klarownej polityki na poziomie centralnym i samorządowym utrudnia instytucjom kultury właściwe opracowanie strategii i pozycjonowanie, a to niebagatelny czynnik przy dokonywaniu ewaluacji. Inną ważną kwestią, na ogół pomijaną przy ocenie tych instytucji, jest stały brak środków, który sprawia, że wiele organizacji jest zorientowanych na przetrwanie, nie na rozwój, i wykorzystuje ułamkową część swoich możliwości. Razi bowiem nieadekwatność pomiędzy przydzielanymi środkami a założoną „misją cywilizacyjną” i oczekiwaniami administracji wyższego szczebla. Nawet jeśli

w aktualnej polemice akcent przesunął się z pozyskiwania środków na właściwe ich wykorzystanie, nie znaczy to wcale, że problem jest mniej poważny.

Nie mniej ciężącym ograniczeniem jest niedostosowanie polskiego systemu prawnego do innowacyjnych metod finansowania i zarządzania instytucjami kultury.

Nieuwzględnianie czynników zawartych w otoczeniu może prowadzić do wydania nieuzasadnionej oceny, tymczasem administracja publiczna preferuje sprawozdawczość jako podstawę ferowania wyroków i decydowania o przydzielaniu subwencji stanowiących rację bytu instytucji. Troska o wzrost efektywności administracji publicznej zamiast opracowaniem nowych rozwiązań owocuje wzrostem biurokracji, skutek jest więc odwrotny do zamierzonego. W dodatku nasza administracja nie wywodzi się z pnia pruskiego, weberowskiego, gdzie obowiązuje żelazna konsekwencja. W miejsce standaryzacji wprowadza niejednoznaczne kategorie. Opieranie się wyłącznie na zgodności z procedurami i równowadze bilansów (bez odnoszenia się do zasadności podjętych wydatków), brak nadzoru merytorycznego usprawiedliwiany niechęcią do ingerowania w kompetencje samodzielnej placówki kulturalnej stanowią oczywistą ucieczkę przed odpowiedzialnością ze strony organów nadzorczych.

### **3. Sprzeczność w ramach polityki marketingowej – rozbieżne cele definiowane w funkcji poszczególnych grup interesariuszy**

Wiele działań podejmowanych przez instytucje kultury jest wyraźnie nakierowanych na władze zapewniające dotacje i decydujące o racji bytu tych instytucji. To szczególnie istotne w sytuacji silnej konkurencji – ograniczone środki i wielu ubiegających się o nie skłaniają do szczególnego dynamizmu na tym polu.

Przekaz kierowany do administracji publicznej nie musi wcale odpowiadać innej ważnej grupie, od której zależy finansowanie instytucji kultury, a mianowicie sponsorom. Wątpliwości budzi także komunikacja z tą tak ważną kategorią zainteresowanych – kontakt z darczyńcami jest systematycznie nawiązywany, gdy zmusza do tego poszukiwanie środków na realizację nowego wydarzenia artystycznego. W większości wypadków sponsorzy nie są jednak zapraszani na ważne uroczystości i wyróżniani poprzez przyznanie szczególnych przywilejów (np. bezpośredni kontakt z reżyserem czy kustoszem przy okazji uczestnictwa w imprezie, dodatkowe zajęcia mające charakter szczególnej oferty dla wąskiej grupy itd.).

Niekiedy dochodzi do konfliktu pomiędzy interesami sponsorów a potrzebami wolontariuszy, którzy świadczą nieodpłatnie pracę w interesie dobra ogólnego – trudno pogodzić różnie nakierowane polityki marketingowe.

Działania kierowane do widza, potencjalnego klienta stały się wreszcie przedmiotem zainteresowania osób kierujących placówkami kulturalnymi, w tym zakresie w całym sektorze publicznym można odnotować wyraźny postęp. W miejsce petenta pojawił się klient, satysfakcja widzów jest coraz częściej brana pod uwagę. Stosuje się segmentację publiczności po to, aby lepiej dostosować oferty do potrzeb konkretnych grup. Podnosi się wyraźnie ogólna jakość usług, na którą składa się nie tylko produkt podstawowy, ale także uprzejma i kompetentna obsługa, akcje zmierzające do poszerzenia produktu – oprowadzanie, lekcje teatralne, muzealne, warsztaty, wreszcie usługi komplementarne różnego rodzaju – księgarnia, sklepiki muzealne, gastronomia i kawiarnie.

Nic dziwnego, że instytucje, które zaangażowały się w tego rodzaju działania, są pozytywnie odbierane przez społeczeństwo, nawet jeśli jego członkowie nie korzystają bezpośrednio z proponowanych atrakcji. Wątpliwości rodzą się jednak wtedy, gdy komercjalizacja posuwa się zbyt daleko i godzi w integralność marki, a także wtedy, gdy konieczność wypracowania dodatkowych środków skłania do podejmowania działań niezgodnych z profilem jednostki – o ile zapobiegliwość w zdobywaniu nowej publiczności, wprowadzanie nowych atrakcji dla widza mogą tylko wprawiać w podziw, o tyle wynajmowanie pomieszczeń na konferencje czy studniówki przynosi straty, jeśli chodzi o kształtowanie wizerunku. Wzrost poziomu samofinansowania odbija się czkawką – władze publiczne, które udzielają dotacji, mogą się czuć usatysfakcjonowane zmniejszeniem zaangażowania środków, jednak nie można nie ulec wrażeniu, że traktują tego rodzaju inicjatywy z pewnym pobłażaniem.

W sposobie pozyskiwania dotacji liczy się bardziej *image* instytucji niż konkretna działalność rozliczana na podstawie sprawozdań. Można zauważyć pewną nierówność czy wręcz niesprawiedliwość w sposobie dzielenia pieniędzy publicznych pomiędzy poszczególne instytucje. Ważniejsze są *public relations* i raz wytworzony na podstawie subiektywnych kryteriów wizerunek niż konsekwentna praca. Istotniejsze jest stworzenie *lobby* niż realizacja ściśle wytyczonych celów, które mogą być zweryfikowane. Trudności potęguje fakt, że ewaluacja od strony marketingowej jest praktycznie rzecz biorąc niemożliwa ze względu na rozbieżność oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy; nie można wybrać polityki, która naprawdę przystawałaby do rzeczywistości.

#### **4. Czy tylko marketing? O czym zapominamy przy ocenie instytucji kultury? Instytucja kultury jako miejsce pracy**

Zaskakuje natomiast inny fakt – coraz mniej uwagi poświęca się jakości wydarzeń kulturalnych, troska o ich promocję zastąpiła skutecznie refleksję nad ich poziomem merytorycznym. I tak, muzea odchodzą od swego głównego zadania, którym jest inwentaryzacja, katalogowanie i konserwacja zbiorów, organizacja wystaw i ich naukowe opracowanie. O wiele bardziej popłacają działania takie jak opracowanie tras dla osób niepełnosprawnych (możliwość pozyskania funduszy europejskich), organizowanie warsztatów (nawet jeśli skorzysta z nich znikoma liczba osób) czy hucznych wernisaży i spotkań dla prasy, wypełnianie czasu antenowego w mediach publicznych i komercyjnych. Najważniejsza stała się skuteczność działań autopromocyjnych, coraz większego znaczenia nabiera buzz marketing i tworzenie personalnych więzi z osobami spoza instytucji. Umiejętne budowanie reputacji opiera się na tworzeniu sieci relacji interpersonalnych. *Word of mouth* pozwala przekazać treści zarówno werbalne, jak i niewerbalne, tworząc wokół instytucji czy wydarzenia pozytywną aurę. W dodatku wpływanie na nieformalne przepływy informacji nie jest kosztowne, a przynosi ogromne korzyści wizerunkowe.

Wielką trudność stanowi ocenianie na bieżąco realizowanych strategii. Podejmujący decyzje mają ograniczony dostęp do informacji, złożoność sytuacji potęguje niejasność. Zgodnie z tezą H. Simona osoby na kierowniczych stanowiskach charakteryzują się „ograniczoną racjonalnością” (*bounded rationality*) [Simon, 1945].

W sytuacji gdy przedmiotem oceny jest dany rok budżetowy, nie sposób dostrzec wszystkich implikacji, z którymi wiąże się dane przedsięwzięcie. W projektach kulturalnych ważniejsze często są cele realizowane w perspektywie długofalowej, a nie krótkofalowej, potrzeba czasu, aby pewne idee mogły się zrealizować. I tak, akcje nakierowane na społeczność lokalną, podobnie zresztą jak ocena mieszkańców, mogą w pełni zostać ocenione dopiero po latach. Wyłącznie z perspektywy czasu można powiedzieć, na ile działania były skuteczne i w jaki sposób poruszyły wyobraźnię i wrażliwość mieszkańców.

Przystępując do oceny wydarzenia kulturalnego, nie należy zapominać o konkurencji, jaką stanowią inne formy spędzania wolnego czasu oraz trudnościach w dostosowaniu oferty do oczekiwań potencjalnych klientów. Nastawienie na rozrywkę masową zepsułoby wizerunek wielu placówek, z kolei bariera edukacyjna uniemożliwi korzystanie z wielu dóbr kultury osobom niewykształconym. W trudnej sytuacji jest widz



oczekujący wyjątkowej, wyrafinowanej oferty, która pojawia się w naszym kraju okazjonalnie. W wypadku występów na żywo z pewnością wielkie ograniczenie stanowią kwestie organizacyjne, wysokie gaże wykonawców, ale także brak odpowiedniej infrastruktury. W wielu dużych miastach alternatywą są albo małe sale, albo spektakle w plenerze. W oczywisty sposób odbija się to na cenie biletów.

Polska publiczność nie ma praktycznie rzecz biorąc okazji do tego, aby zobaczyć wystawy na światowym poziomie. Wysokie koszty ubezpieczenia i transportu, kłopoty z wypożyczeniem wartościowych prac poprzedzone długimi negocjacjami, konieczność odpowiedniej ochrony sprawiają, że mimo dotacji i wsparcia ze strony sponsorów tego rodzaju wydarzenia nie dochodzą do skutku. Te, które uda się zorganizować, powstają z inicjatywy współczesnych artystów albo są przekazywane „w pakiecie” przez obce placówki muzealne.

Oceniając frekwencję, trzeba więc mieć na uwadze to, co naprawdę możemy zaproponować, a w wielu wypadkach pozycje umieszczone w programie są odbierane jako nieatrakcyjne lub niedostępne cenowo. Analizując liczbę odwiedzających i recenzje w prasie, należy pamiętać o tym, że nie można stosować tych samych miar przy ocenie małej placówki muzealnej na polskiej prowincji i muzeum mającego status narodowego. Jak często widz może odwiedzić stałą wystawę w każdej z tych instytucji? Odpowiedź nie budzi wątpliwości i to przy największej staranności i fachowości ze strony dyrekcji i pracowników lokalnego muzeum.

Aby sprostać oczekiwaniom władz nadrzędnych, instytucje podejmują wysiłki zmierzające do przeprowadzenia modernizacji, próbują także zdobywać dodatkowe środki. Niestety gdy poprawia się wynik finansowy, psuje się wizerunek, pojawia się wspomniane wcześniej niebezpieczeństwo komercjalizacji. W trosce o dobro instytucji należy umiejętnie balansować pomiędzy budowaniem wizerunku w oparciu o środki marketingowe, niezwiązane z zasadniczą działalnością muzeum a tworzeniem wiarygodności naukowej, wystawienniczej.

Kwestią niezwykle rzadko poruszaną, a mającą istotny wpływ na sprawne działanie instytucji kultury, są relacje interpersonalne. Nie bez powodu do czterech elementów marketingu mix dodaje się piąty, niezwykle istotny czynnik – *people* – ludzi. W placówkach o profilu usługowym jakość bezpośredniego kontaktu z pracownikiem ma niezwykle silny wpływ na postrzeganie usług przez klienta. Ktoś źle przygotowany albo niezadowolony z oferowanych warunków zatrudnienia może skutecznie zniechęcić odwiedzających. Brak konsekwencji jest często spowodowany niewłaściwą komunikacją

wewnątrz instytucji, a tego rodzaju błędy powinny zostać skorygowane. Do weryfikacji można także użyć popularnej w sektorze handlowym metody *mystery shopping*, w której podstawiona osoba sprawdza jakość obsługi.

W większości instytucji kultury o pozycji pracowników nie decydują ani wykształcenie, ani zasługi. To ostatnie kryterium nie jest wartościowe, ponieważ wielu osób, które na to zasługują, nie dopuszcza się do realizacji bardziej ambitnych zadań. Decyduje klucz personalny, a wyrażając się bardziej precyzyjnie, dobre postrzeżenie przez dyrekcję, często w absolutnym oderwaniu od realnych kompetencji.

Sytuację komplikuje fakt, że w zasadzie większość osób jest zatrudniona poniżej swych kwalifikacji, co w naturalny sposób rodzi frustrację i pogłębia wzajemną rywalizację. Rzadko kiedy udaje się wypracować rozwiązania w grupie w oparciu o dyskusje i wspólne ustalenie stanowiska. Tego rodzaju model działania jest realizowany w wybranych placówkach, w tym w nowych instytucjach państwowych mających charakter agencji, zarządzanych według zasad menedżerskich. Przedsiębiorstwa działające na polu kultury i mające długą tradycję niechętnie stosują się do aktualnych metod pracy i współpracy. Nawet proces przekazywania informacji i wewnętrzna komunikacja ulegają zakłóceniu. Konflikty pogłębiają niskie wynagrodzenia, zupełnie nieadekwatne do włożonej pracy, stosowaniu klucza personalnych sympatii przy ustalaniu siatki płac, wreszcie korzystanie przez dyrekcję i bliskie jej grono osób z kontraktów menedżerskich dających pełną swobodę finansową.

Swego rodzaju panaceum na wewnętrzne problemy instytucji ma być szeroko lansowana koncepcja przywództwa. U jej podstawy znalazła się wiara w to, że dynamizm jednej osoby potrafi wyrównać braki organizacyjne, finansowe, marketingowe i sprawić, że w przeciągu krótkiego okresu czasu placówka kultury staje się miejscem często odwiedzanym, sprawnie zarządzanym i w dodatku mającym wysoki poziom samofinansowania. Przywództwo nie może być rozumiane jako sposób na wyjście poza zastane problemy i lansowanie rozwiązań zbawiennych, a więc nie weryfikowanych. Lider może sprawnie zarządzać instytucją dopiero wtedy, gdy istnieją zdrowe podstawy, na których opiera się jej działalność, wtedy dopiero interwencja człowieka obdarzonego własną wizją może przynieść spodziewane rezultaty. Organizacja musi wcześniej mieć opracowany program działania, procedury, metody współpracy, musi opierać się na silnym zespole złożonym z ludzi kompetentnych. Trzeba wiedzieć, w jakim zakresie z formalnego punktu widzenia rewolucja jest możliwa i łatwa do przeprowadzenia. W innym przypadku

uzależnianie funkcjonowania instytucji od inicjatywy lidera będzie naukową wersją cudotwórstwa.

Nie wspomina się o negatywnych stronach silnych osobowości – często sprawna praca w zespole jest zastąpiona dominacją, a u podwładnych wytwarza się syndrom wyuczonej bezradności, polegający na przekonaniu, iż nie warto zgłaszać własnych pomysłów, gdyż decydujący głos i tak należy do dyrektora.

Inną sprzecznością, której musi stawić czoła dyrektor, jest odpowiedzialność za linię artystyczną i nieadekwatność przydzielonych środków. Wiele osób mających dość energii i kompetencji rezygnuje z kierowania instytucją kultury, nie chcąc narażać się na śmieszność. Trudno znaleźć się w sytuacji, gdy pieniędzy wystarczy na pensje dla zespołu, ale nie na realizację spektaklu.

Problemy pogłębiają niejasne zasady doboru pracowników, brak konkursów o jasno ustalonych kryteriach, w chwili gdy w wypadku ważnych stanowisk Minister Kultury ma prawo do zanegowania decyzji jury i wyznaczenia własnego kandydata (zdarza się, że o profilu zupełnie rozbieżnym z tym, który został określony w warunkach konkursu). W wielu instytucjach występuje konflikt pomiędzy dyrektorem i jego zastępcą, idealną sytuacją jest ta, w której istnieją dwa stanowiska – dyrektor finansowy i dyrektor programowy czy artystyczny, którzy nie wchodząc sobie wzajemnie w drogę pracują dla wspólnego dobra.

### **5. Problemy z ewaluacją – kto się boi Wirginii Woolf?**

Potrzeba oceny i monitorowania bieżących działań sprawia, że refleksji nad ewaluacją instytucji kultury poświęca się coraz więcej uwagi. Poniżej omówiono najważniejsze narzędzia analizy.

1. Ewaluacja w kategorii wyniku finansowego – ważnym jej elementem jest samofinansowanie, ale także badanie za pomocą różnego rodzaju współczynników (np. frekwencja na pracownika, powierzchnia/liczba zwiedzających itd. [Prawelska-Skrzypek, 2003]). Tego rodzaju opracowanie może mieć charakter szkicowy, wstępny, gdyż nie można go rozpatrywać bez wymienionych w poprzednim zdaniu czynników.

2. Ewaluacja w kategorii frekwencji – umożliwia porównanie wyników instytucji na podstawie najłatwiej uzyskiwanych danych – sprzedaży biletów. Należy zwrócić uwagę na to, że spora ilość zaproszeń, darmowych biletów nie jest rejestrowana, a położenie

instytucji, ranga wydarzeń artystycznych lub jakość zbiorów warunkują zainteresowanie odwiedzających.

3. Ewaluacja na podstawie badania publiczności – w Polsce tego rodzaju analizy są z zasady prowadzone w instytucjach kultury, a więc wśród korzystających z usług podmiotów będących przedmiotem zainteresowania. Nie prowadzi się wywiadów z tymi, którzy nie odwiedzają sal koncertowych, muzeów czy scen teatralnych. A przecież warto zastanowić się nad tym, w jaki sposób zachęcić ich do zainteresowania się sztuką, a także sprawdzić, w jaki sposób postrzegają instytucje, do których nie uczęszczają. Istnieje również szeroka grupa nie-publiczności, która pomimo najlepszej polityki marketingowej i edukacyjnej nie skorzysta z oferty kulturalnej, a każdy wysiłek podjęty w tym kierunku jest zwykłą stratą czasu.

4. Ewaluacja w kategorii wizerunku. Problemy z oceną pojawiają się ze względu na brak jasnych kryteriów. Należy pamiętać o tym, że sprostanie oczekiwaniom różnych grup interesariuszy jest praktycznie rzecz biorąc niemożliwe. Powstaje kwestia lepszej alokacji zasobów – warto się np. zastanowić, co przyniesie lepszy rezultat – wzbudzenie zainteresowania mediów czy utrzymanie dobrych relacji z władzami finansującymi bieżące wydatki.

5. Ewaluacja w kategorii zgodności z procedurami (w praktyce dotyczy to prawidłowości dokonywania zamówień publicznych). Obok oceny zgodności finansowej z przyjętym wcześniej budżetem to najczęściej jedyna kontrola, jaką sprawują władze wyższego szczebla. Dla tych ostatnich sprawozdawczość stanowi rodzaj alibi, za którym można się ukryć.

6. Ewaluacja w kategorii wyników w zakresie działalności statutowej – najrzadziej brana pod uwagę przy ocenie instytucji kultury. Przeszkodą w jej stosowaniu jest brak jasnych kryteriów umożliwiających wiarygodną analizę realizowanych przedsięwzięć. Jest jednak rzeczą oczywistą, że teatr, który oferuje zaledwie dwie nienajlepsze premiery rocznie, muzeum, które nie organizuje wystaw i nie prowadzi działalności naukowej nie realizują misji, dla której zostały powołane do życia, co w naturalny sposób nasuwa refleksję na temat marnotrawienia publicznych pieniędzy.

7. Ewaluacja wykorzystania zasobów ludzkich, tradycyjnie pomijana przy wszelkich opracowaniach na temat instytucji kultury. Jak wspomniałam wyżej, już sam sposób zatrudniania personelu i przydzielania mu zadań jest źródłem istniejących patologii.

Wobec chwiejności stosowanych kryteriów władze publiczne i zarządzający instytucjami kultury poszukują zewnętrznych metod zarządzania, które pozwalają wypracować punkt odniesienia dla działalności tych instytucji.

Niezwykle popularne jest naśladowanie rozwiązań stworzonych i przetestowanych w innych krajach. Powstaje jednak pytanie, czy tzw. dobre praktyki można zastosować w odmiennym kontekście? Czy można przenosić przykłady amerykańskie, podczas gdy w naszym kraju istnieje zupełnie inne otoczenie, tło społeczne, tradycje, a przede wszystkim inne warunki finansowe i podatkowe? Trwające od trzech wieków zaangażowanie przedsiębiorstw, prywatnych sponsorów i pojedynczych osób w pracę na rzecz społeczności ma swoje źródło w spójnym systemie wartości stojącym u podstaw społeczeństwa obywatelskiego. Nie chodzi o jednorazowe działanie, mające tymczasowy i instrumentalny charakter, które bez większego ryzyka przenieśliśmy na grunt polski. Istotny jest sposób postrzegania rzeczywistości, nakazujący jednostce myśleć w kategoriach wspólnego dobra, a to wymaga wyższego poziomu świadomości.

Dobre praktyki uczą, w jaki sposób realizować zakrojone na szeroką skalę projekty w oparciu o skromne środki i innowacyjny pomysł, z pewnością uczą odwagi i kreatywności, ale inicjatywa do ich podejmowania powinna pochodzić z dołu, z potrzeby serca łączącej wszystkich zatrudnionych w danej instytucji. Spośród wartych naśladowania wzorców największe szanse aplikacji mają rozwiązania w zakresie animacji, poszerzania zasadniczej usługi w instytucjach kultury, komercjalizacji produktów pochodnych.

Powszechnym obecnie zabiegiem jest przeniesiony z klasycznego zarządzania benchmarking. Analiza porównawcza ma jednak wyraźne ograniczenia – jej przedmiotem powinny być rozwiązania z instytucji analogicznej skali i rangi. Z czym ma się porównywać Opera Narodowa – czy z Metropolitan, czy z Operą Paryską (ale przecież to inny zespół, prestiż, środki, możliwość pozyskania sponsorów)?

Warto też zwrócić uwagę na ustanie zachwyty nad prężną polityką marketingową największych muzeów na świecie. Podobna uwaga odnosi się do innych placówek kultury, które postawiły na kreowanie własnej marki w oparciu o rozdmuchaną promocję. Próba nadmiernej komercjalizacji Metropolitan Museum przez zarządcę – menedżera T. Krensa spotkała się z ostrym sprzeciwem Rady Powierniczej i doprowadziła do zwolnienia dyrektora, który z wielkim sukcesem stosował dotąd pryncypia gospodarki neoliberalnej, a pozytywne opinie ukazujące się w mediach pozwalały mu stworzyć wrażenie, że jest nowym guru zarządzania muzeami.

Warto odnotować także inne wydarzenie. O ile przeniesienie części zbiorów Luwru na francuską prowincję i tworzenie „filii” tej prestiżowej instytucji nie budziło wątpliwości, o tyle eksport francuskiego dziedzictwa narodowego do Abu-Dabi i pobieranie opłat za pożyczanie dzieł z Luwru wraz z opłatą koncesyjną za używanie marki muzeum został odczytany jako nieetyczny, sprzeczny z misją kolekcji publicznej, mającej w dodatku charakter zbiorów narodowych.

Plagą, która opanowała zarządzanie kulturą postrzegane w kategoriach ewaluacji, jest wiara w zdolności ekspertów. Powszechnie uważa się, że są oni niejako „z urzędu” zdolni prawidłowo diagnozować istniejące problemy i pozwala się im narzucać rozwiązania, mające często charakter zabójczej wręcz kuracji. Osoba obdarzona wyjątkowym zaufaniem administracji publicznej dokonuje wyboru spośród przedstawionych faktów i dokumentów, interpretują je subiektywnie i nie biorąc odpowiedzialności za ferowane wyroki. Pojawia się najczęściej wtedy, gdy sytuacja jest trudna do rozpoznania, a kondycja danego podmiotu jest niemal krytyczna (w ten sposób łatwiej pogodzić się z ewentualnymi stratami). Pozycja eksperta to w pewnym sensie funkcja honorowa, mało kto jednak zadaje sobie pytanie, czy nie został on obdarzony przesadnym zaufaniem i czy posiada realne kompetencje i doświadczenie pozwalające zdecydować o wyborze strategii. Mówiąc wprost – kto ocenia biegłych? Zdanie się na ich opinię jest kolejnym przykładem nadmiernej wiary osób pragnących zakłść rzeczywistość.

Taka sytuacja miała miejsce w jednym z muzeów. Zbyt duże pole swobody przydzielone menedżerom, brak jakiegokolwiek krytycyzmu przy ocenie podjętych przez nich decyzji, brak konsultacji ze środowiskiem i z pracownikami, współodpowiedzialnymi przecież za kształt i losy instytucji, mogą mieć katastrofalne skutki. Nie bez znaczenia dla losów koncepcji, które miał wprowadzić dyrektor, pozostał zmasowany opór zatrudnionych muzealników, kustoszy i konserwatorów. Widmo zwolnień i wprowadzenia samozatrudnienia zmusiły do szybkiej reakcji nawet najbardziej pasywnych. Skorzystano z nowych technologii – w Internecie ukazywały się regularnie odcinki bloga noszącego sugestywną nazwę „Upiór w muzeum”. Przeorientowanie programowe czcigodnej, opierającej się na długiej tradycji instytucji stanowiło także przedmiot kontrowersji – powstała z inicjatywy dyrektora wystawa „Ars homo erotica” nie szokowałyaby w Centrum Sztuki Współczesnej, mającym charakter eksperymentalny, natomiast budziła zrozumiałą opór w placówce mającej charakter narodowej. Problem słabej komunikacji pomiędzy dyrektorem a pracownikami nabrał szczególnego znaczenia w kontekście konfliktu

pomiędzy dyrektorem a Radą Powierniczą<sup>23</sup>, która pozornie do pewnego momentu akceptowała jego posunięcia.

Co można powiedzieć o bieżącym monitorowaniu instytucji kultury w sytuacji, gdy po roku dyrektorowania P. Piotrowskiego Muzeum Narodowe w Warszawie, oddłużone w chwili objęcia przez niego stanowiska, ma zaległości finansowe sięgające pięciu milionów złotych? Czy autonomia dyrektora-menedżera już wcześniej nie powinna była zostać ograniczona? Dlaczego nie zauważono symptomów zbliżającej się katastrofy?

W jaki sposób zareagować na „Komiks o Chopinie”, który przeszedł wszystkie wymagane procedury i miał promować kulturę polską zagranicą? Skandaliczne, wulgarne treści nie wzbudziły niczyjej reakcji. Jeśli piecza i nadzór nad instytucją i nad programem prowadzony przez Ministerstwo okazują się być iluzoryczne, to w jaki sposób mają sprawować go władze samorządowe, mniej przygotowane do kontroli i monitoringu?

Można odnieść wrażenie, że brakuje specjalistów przygotowanych do oceny bieżącej pracy instytucji. W dobie macdonaldyzacji liczy się nie istota działalności, ale chwyt marketingowe, a może nie tyle marketingowe, co wizerunkowe. Nie bez powodu w dużych instytucjach kultury działy promocji i marketingu są liczniejsze niż działy merytoryczne, a otrzymanie w nich pracy wiąże się z większym prestiżem i godziwym wynagrodzeniem.

Instytucje kultury powinny we własnym, dobrze pojętym interesie oswoić się z monitorowaniem swych działań. Jak stwierdzają A. Haber i M. Szurlej „Budowanie relacji zaufania do ewaluacji powinno obejmować katalog działań, które mogą potencjalnie wnieść wkład w «odczarowanie» ewaluacji, czyli przewyciężenie poglądu o jej czysto kontrolnym, rozliczeniowym charakterze” [Haber, Szurlej, 2008, s. 98].

### **Podsumowanie**

Jak dotąd nie wypracowano sprawnych narzędzi do ewaluacji instytucji kultury, zwłaszcza że brakuje jasnej strategii na poziomie centralnym i lokalnym, a ułomność innych polityk publicznych, w tym edukacyjnej, utrudnia recepcję sztuki. Wysokie koszty stałe, niewystarczalność środków do prowadzenia ambitnej działalności i sztywne ramy prawne sprawiają, że przy przyjęciu orientacji na przetrwanie, a nie na rozwój trudno w sposób wiarygodny ocenić bieżącą działalność tych instytucji.

---

<sup>23</sup> Rada Powiernicza to twór, który został wprowadzony na wzór zarządzania w instytucjach amerykańskich do nielicznych prestiżowych polskich instytucji kultury. Przekonanie o tym, że wpływowe osoby z kraju i z zagranicy poświęcą się reformie instytucji okazuje się być błędne.

Kontrola ze strony wyższych organów administracji publicznej ogranicza się do akceptacji planów finansowych, sprawozdań z działalności i stwierdzania zgodności z procedurami, niekiedy stosuje się metodę wskaźników, by określić relację nakładów do efektów. W żadnym wypadku nie dokonuje się korelacji pomiędzy działaniami podjętymi przez instytucje kultury. W większym stopniu doceniany jest sprawny marketing niż realizacja zadań statutowych, których jakość w ogóle nie jest brana pod uwagę.

Zdolność do stosowania dobrych praktyk, wiara w przywództwo, uciekanie się do opinii ekspertów bez weryfikacji ich kompetencji stanowią wybieg pozwalający uniknąć zderzenia się z rzeczywistymi problemami instytucji kultury.

Jedno jest pewne, należy promować rozwiązania, które w samej swojej istocie pozwalają na większą skuteczność – postępująca decentralizacja w dziedzinie kultury, kontraktualizacja zadań, tworzenie instytucji łączonych finansowanych przez wiele stopni administracji publicznej, partnerstwo publiczno-prywatne, pogłębienie współpracy z sektorem non-profit, szerokie rozumienie pojęcia kultury dopuszczające nowe praktyki artystyczne, powoływanie wyspecjalizowanych agencji odpowiedzialnych za rozwój określonych dyscyplin artystycznych to tylko niektóre z nich. Ich ewaluacja na podstawie konkretnych rezultatów będzie o wiele łatwiejsza.

### **Bibliografia**

1. Bernstein J.M., (1991), *The Culture Industry: Selected Essays on Mass Culture by Theodore W. Adorno*, Routledge.
2. Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mitus A., Żabiński M., (2009), *Raport o finansowaniu i zarządzaniu instytucjami kultury* [w:] *Raport o stanie kultury: wnioski i rekomendacje*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
3. Haber A., Szurlej M. (red.), (2008), *Środowisko i warsztat ewaluacji pod redakcją*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
4. Praweńska-Skrzypek G., (2003), *Polityka kulturalna polskich samorządów*, WUJ, Kraków.
5. Simon H., (1945), *Administrative behaviour*, Macmillan, New York.

### **Bibliografia elektorniczna**

1. Tobelem J.-M., *La gratuité dans les musées*, <http://www.louvrepour tous.fr/La-gratuite-des-musees-vue-par,241.html>, (dostęp, 27.08.2011)

### **Streszczenie**

Aktualna refleksja wokół audytu i ewaluacji nie omija instytucji kultury. W dobie dążenia do większej skuteczności polityk publicznych i konieczności lepszego gospodarowania środkami problem oceny zarysowuje się ze szczególną ostrością. Brak środków oraz wewnętrzne problemy placówek kultury sprawiają, że władze uznają sprawozdawczość i zgodność z procedurami za jedyne kryterium ich oceny. Narzucanie benchmarkingu, dobrych praktyk i przywództwa nie może



zastąpić koniecznych zmian w zarządzaniu, komunikacji, marketingu, a przede wszystkim wysokiego poziomu merytorycznego, paradoksalnie pomijanego we wszelkich ewaluacjach.

**Słowa kluczowe:** ewaluacja, monitoring instytucji kultury, benchmarking, przywództwo

### **Are the cultural institutions submitted to real evaluation?**

#### **Summary**

The actual reflection on the audit and evaluation should be concentrated on the elaboration of the tools helping the strategic planning and its monitoring. The constant lack of financial means after decentralization, the inner problems of cultural institutions (hieratic structure, bad communication, personal conflicts) don't allow to present the objective opinion on their work. The analysis of financial data and the accordance to procedures are the only criterion of performance applied by the Ministry of Culture and by local authorities. Good practices, benchmarking, leadership can't replace the dialogue about the goals, management, audience development and the application of high standards in the main field of activity.

**Keywords:** evaluation, monitoring, cultural institutions, leadership, benchmarking