STRATEGIA

Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki → **Mazowieckiego Instytutu Kultury**

na lata 2014-2020

Wprowadzenie

Po co przyjmujemy strategię Instytucji?

Przyjmujemy nową strategię działania – pierwszą w historii Instytucji strategię zapisaną formalnie – aby przekroczyć ograniczenia naszej obecnej sytuacji i stać się nowoczesną instytucją, świadomą swych celów i efektywną w ich realizacji.

Chcemy zmienić radykalnie sytuację dotychczasową, którą diagnozujemy następująco: Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki powstało w wyniku połączenia trzech odrębnych instytucji kultury o nieprzystających do siebie modelach działania, które nigdy nie zintegrowały się do końca. Strukturę i system celów MCKiS dodatkowo komplikowały w następnych latach przyłączenia kolejnych odrębnych instytucji. Wskutek takiej sytuacji w MCKiS ukształtował się nieefektywny i zdezintegrowany sposób pracy, niewykorzystujący w pełni zasobów współdziałania poszczególnych funkcjonalnych części instytucji, który utrwalił się mocno w strukturze realizowanych projektów i w przyzwyczajeniach ludzi. Obecnie system ten wyczerpał swoje możliwości rozwojowe i trzeba zmienić go od podstaw.

Potrzebne jest nowe otwarcie. Potrzebna jest świadomie sformułowana misja instytucji. Potrzebne są nowe, jasne cele strategiczne. Potrzebne są praktyczne reguły wdrażania tych celów. Potrzebna jest spójność organizacyjna i nowa kultura współpracy wewnątrz instytucji. Potrzebna jest wreszcie nowa nazwa wieńcząca całościową zmianę i będąca symbolem przekroczenia dotychczasowych ograniczeń. **Narzędziem takiej całościowej zmiany jest niniejsza strategia.**

Kontekst strategii: w jakiej sytuacji dokonujemy zmiany?

Kryzys finansowy

Trwający kryzys finansowy będzie skutkował wieloletnią słabością finansowania z budżetów publicznych. Należy brać pod uwagę, że budżet MCKiS nie będzie się zwiększał przez kolejne lata. Tymczasem przed instytucją z całą pewnością pojawią się nowe zadania, których budżety będzie trudno zbilansować oraz – które będzie coraz trudniej obsłużyć personalnie (ograniczenia kadrowe). Wobec tego pojawią się dwa kluczowo ważne zadania organizacyjne:

1. Potrzebne będzie umocnienie przez zespół MCKiS swych kompetencji do **pozyskiwania środków zewnętrznych**: oprócz zdobywania dotacji publicznych potrzebne będzie nabycie nowej umiejętności **pracy z mecenatem prywatnym** (szczególnie biznesem). Ten kierunek należy potraktować priorytetowo.
2. Niezbędne stanie się zorganizowanie **rozległego wolontariatu**, wspierającego pracowników etatowych MCKiS.

Cywilizacyjna zmiana modeli uczestnictwa w kulturze

Każda instytucja kultury musi brać pod uwagę, że dziś dostęp do kultury za pośrednictwem mediów elektronicznych upowszechnił się i zdemokratyzował. To skutkuje słabnięciem uczestnictwa ludzi w

kulturze organizowanej przez instytucje, bądź utrwalonym uczestnictwem wciąż tych samych grup i brakiem nowych twarzy wokół instytucji kultury. W nowej sytuacji pojawia się potrzeba poszukiwania nowych sposobów skutecznego zapraszania do uczestnictwa w kulturze: prowadzenia badań odbiorców, sięgania po innowacyjne idee, ograniczonego zaufania do dotychczasowych form pracy. Nie wystarczy już odwoływanie się do dobrze znanych i sprawdzonych rozwiązań, ponieważ rozwiązania te sprawdzały się w sytuacji, której dziś już nie ma. Potrzebne jest poszukiwanie nowych sposobów rozmowy z widzem / słuchaczem / czytelnikiem, który dziś nie jest już tylko biernym odbiorcą, ale – aktywnym partnerem instytucji.

Powiązania ze strategią kulturalną województwa mazowieckiego

Prace nad strategią MCKiS wpisują się w ustalenia „Strategii rozwoju kultury w województwie mazowieckim na lata 2013 – 2020". W wojewódzkiej strategii dla kultury. W ramach pola strategicznego A „DOBRE ZARZĄDZANIE w KULTURZE", przyjęto cel strategiczny A2: „Usprawnienie wojewódzkich instytucji kultury", a w jego ramach przewidziano program strategiczny A2.1 „Strategie wojewódzkich instytucji kultury", w którym czytamy:

- **Cel programu**: posiadanie przez wszystkie wojewódzkie instytucje kultury wieloletnich strategii działania zgodnych ze wskazaniami tego programu do końca 2015 roku.
- **Opis programu**: Wszystkie wojewódzkie instytucje kultury będą zobowiązane do rozpoczęcia w pierwszej połowie 2014 roku prac nad sporządzeniem lub aktualizacją swoich strategii działania do 2020 roku. Strategie instytucji będą spełniać następujące warunki:
    - Będą obejmowały okres do 2020 roku, w tym szczegółowo okres do końca roku następnego po roku bieżącym. Następnie, będą co roku aktualizowane krocząco, w taki sposób, aby w każdym momencie były zaplanowane szczegółowo: rok bieżący i następny.
    - Będą obejmowały plan rozwoju relacji z publicznością w odniesieniu do całej działalności danej instytucji, której celem jest prezentacja publiczna. Plan taki musi obejmować co najmniej: rozpoznanie obecnej publiczności i jej potrzeb, koncepcje rozbudowania publiczności o nowe grupy zgodnie z celami niniejszej strategii, sposoby pogłębiania kontaktu z publicznością oraz metodę oceny postępów rozwoju relacji z publicznością.
    - Będą obejmowały plany promocyjne instytucji powiązane z ich własnymi celami strategicznymi, planami rozwoju relacji z widownią oraz z polityką promocyjną województwa mazowieckiego.

Wnioski z diagnozy strategicznej MCKiS: synteza

Diagnoza instytucjonalna Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki została sporządzona wiosną 2013 roku w chwili przystąpienia MCKiS do stworzenia swej strategii, pierwszej w całej historii instytucji. Diagnoza jest zespoloną oceną obecnego stanu instytucji i stanowiła punkt wyjścia do prac nad Strategią. Ten rozdział to syntetyczne streszczenie Diagnozy. Pełna wersja znajduje się w **załączniku nr 1** do niniejszej Strategii. Diagnoza była dokonana na podstawie obszernej ankiety skierowanej do wszystkich pracowników instytucji, oraz na podstawie wywiadów indywidualnych z Dyrekcją, kierownikami działów i wybranymi pracownikami i skróconej analizy instytucjonalnej. Oto syntetyczne wnioski z tej diagnozy.

- **Struktura silosowa**

Zdiagnozowany stan można opisać jako „strukturę silosową”: odrębne działy-silosy mają utrwalony nawyk pracy przede wszystkim we własnym gronie. Granice działu przekracza się niechętnie. Zaufanie do innych jest ograniczone. Jeszcze bardziej ograniczona jest wiedza o tym, jakim potencjałem dysponują sąsiednie działy i czego mogłaby dotyczyć współpraca. W takim stanie rzeczy najłatwiej jest robić rzeczy znane, takie same od lat, powielać sprawdzone schematy. Natomiast opisany stan obiektywnie utrudnia twórcze myślenie, poszukiwanie nowych podejść, innowacyjnych metod i rozwiązań, ponieważ brakuje przepływu inspiracji i dialogu różnych perspektyw i odmiennych punktów widzenia. Ta sytuacja – mająca swoje korzenie w sposobie powstania MCKiS – to bodaj podstawowa słabość instytucji w obecnej postaci instytucji. „Zburzenie silosów” wydaje się być warunkiem, bez spełnienia którego instytucja nie będzie się mogła rozwijać.

- **Rozdrobnienie projektów**

Z kolei bardzo wiele ankietowanych osób deklaruje większą skłonność do polegania na samym sobie, niż na współpracy z innymi (nawet tymi z własnego działu). Stąd być może stan w którym MCKiS realizuje bardzo dużo projektów drobnych, z których istotna część, to projekty skrojone „pod wykonawcę”, zgodne z indywidualnymi zainteresowaniami lub kompetencjami konkretnej osoby-wykonawcy (a nie – z ogólniejszą koncepcją działalności, lub zdiagnozowanymi potrzebami odbiorców). Skutkuje to rozproszeniem sił wykonawczych na zbyt dużą liczbę drobnych projektów o randze nie dającej satysfakcji i nie układających się w żadną przemyślaną całość merytoryczną.

- **Otwartość na zmianę**

Osobiste aspiracje – takie jak *potrzeba pracy w przyjaznym zespole*, *potrzeba rozwijania się i realizowania przedsięwzięć na wysokim poziomie, dającym satysfakcję* – stwarzają wstępnie bardzo dobry punkt wyjścia do przyjęcia nowej strategii Instytucji. Postawy konserwatywne i przywiązanie do starych metod pracy nie dominują w deklaracjach. Zarówno z ankiety, jak i z wywiadów z Dyrekcją i kierownikami działów, wynika, że wysoki odsetek pracowników chciał zaangażować się osobiście w powstawanie strategii, a co ważniejsze, w chwili rozpoczynania pracy nad strategią, a więc w najtrudniejszym jej momencie, miała ona bardzo niewielu przeciwników (pojedynczy głos). To dało w punkcie startu perspektywę wypracowania strategii będącej źródłem satysfakcji dla wszystkich. Praktyka potwierdziła zaangażowanie pracowników w powstawanie strategii, co pozwala liczyć na podobne zaangażowanie w jej realizację.

Pełny obraz diagnostyczny zawiera załącznik nr 1 do niniejszej strategii

CZĘŚĆ I: Cele strategiczne Instytucji

Zasadnicza struktura niniejszej Strategii – jeśli pominąć część wprowadzającą – składa się z dwóch części: niniejszej Części I opisującej strategiczne cele Instytucji i kolejnej Części II opisującej środki obrane dla osiągnięcia tych celów. Z kolei cele niniejszej strategii tworzą prostą, dwustopniową strukturę: celowi generalnemu, czyli **misji** instytucji są podporządkowane **trzy cele strategiczne**, z których każdy jest doprecyzowany przez trzy wskazania strategiczne, opisujące szczegółowo, jak dany cel ma być osiągany, przy czym *wskazania* nie są odrębnymi celami niższego poziomu, a jedynie wskazaniami, w jaki sposób winny być realizowane poszczególne cele strategiczne.

Misja instytucji

Misja to generalny cel istnienia organizacji, to odpowiedź na pytanie: „Po co jesteśmy?" Zadaniem misji jest być głównym drogowskazem dla organizacji podczas planowania wszelkich działań, zarówno strategicznych, jak i codziennych. W tym znaczeniu misja stoi na straży spójności wszystkiego, co organizacja robi. Pozostałe cele strategiczne muszą być zgodne z misją i realizować ją.

Misja Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki brzmi:

Tworzymy wzory

KOMENTARZ DO MISJI:

Chcemy być instytucją wzorotwórczą, liderem poszukiwania nowych form pracy w polu kultury. Chcemy być instytucją otwartą na uczenie się i eksperyment, gotową dzielić się z innymi nabytym doświadczeniem. Nasza misja to tworzenie nowych inspirujących wzorów pracy w kulturze, odważne szukanie nowych dróg i dokumentowanie ich dla innych, publikowanie, inicjowanie debaty.

- **Jak rozumiemy „wzory" w kulturze?**

Uważamy, że w polu kultury nie są potrzebne schematy do powielania, lecz – inspiracje. Nie zamierzamy tworzyć wzorców-szablonów do powielenia przez innych. Zamierzamy rozsiewać inspirację, tworzyć rozwiązania, na których inni będą wzorować się w sposób twórczy. Nie chcemy pouczać i ogłaszać aksjomatów. Chcemy badać, pogłębiać refleksję, proponować idee i rozwiązania, animować twórcze adaptowanie tych rozwiązań przez innych. Nie robimy projektów, jakie mogłaby zrobić każda inna instytucja. Tworzymy wzory.

- **Jak rozumiemy „tworzenie" wzorów? Jak rozumiemy „wzorotwórczość"?**

Uważamy, że stworzonym wzorem jest dopiero to, co wywołało żywy rezonans, co zostało podchwycone przez innych, zaczęło zmieniać ich myślenie i praktykę działania. Nie chodzi nam o „wzorotwórczość" w znaczeniu kreowania samej teorii. Chodzi nam o praktyczny oddźwięk, jaki wywoła stworzo-

ny przez nas wzór. Sama teoria, wymyślanie inspirujących wzorów, nie jest dla nas ostatecznym celem pracy, ale jej pierwszym etapem, na którym powstają tylko idee wzorów. Prawdziwe wzory powstają dopiero w praktyce, o ile ta praktyka realnie zainspiruje innych. Za miarę własnego sukcesu będziemy uważać nie ilość i jakość wymyślonych idei, ale ilość, zasięg i różnorodność praktycznych działań innych podmiotów, zainspirowanych tymi, jak my sami zrealizowaliśmy nasze idee.

Dla kogo tworzymy wzory?

Nie tworzymy „teorii dla praktyków"; sami jesteśmy liderami praktyki i jako pierwsi odważnie sprawdzamy praktyczną przydatność i jakość naszych pomysłów. Nie proponujemy innym niczego, czego uprzednio nie zrobiliśmy sami. Komu proponujemy nasze wzory? Widzimy dwie odrębne grup adresatów naszej pracy.

- Po pierwsze chcemy być wzorotwórczy w skali regionu, chcemy inspirować mazowieckie podmioty kultury, a więc każdego, kto w województwie mazowieckim jest, lub zamierza być aktywny w polu kultury.
- Po drugie, z uwagi na stołeczny charakter województwa mazowieckiego i jego naturalną rolę lidera wśród innych regionów, zapisaną w haśle: „*Mazowsze. Serce Polski*", chcemy być inspiracją i dostarczać wzorów działania dla analogicznych do nas instytucji w innych województwach. Chcemy być wzorotwórczy w skali ogólnokrajowej.

Aby móc być wzorotwórczym dla tak wyobrażonych dwóch grup adresatów, sami musimy stale pracować nad własnym rozwojem. W tym celu będziemy szukać partnerów wymiany doświadczeń w Europie i na świecie i podejmować z nimi współprace dla poszerzenia i pogłębienia własnych kompetencji. Nie wykluczamy, że uda nam się przy tym stworzyć wzory, które okażą się inspirujące poza Polską, ale nie to jest naszym celem. Chcemy być wzorotwórczy dla podmiotów kultury Mazowsza i dla wojewódzkich instytucji kultury w innych regionach kraju.

Cele strategiczne instytucji

Będziemy skuteczni, jeśli tworzone przez nas wzory będą faktycznie inspirowały innych i wywoływały realną zmianę. To wymaga do nas:

- stałego pogłębiania naszej własnej wiedzy o kulturze i otaczającym ją świecie,
- umiejętności poruszania innych, uczenia ich i inspirowania,
- umiejętności budowania sieci współpracy, przez którą nasze wzory będą się rozprzestrzeniać.

Nasza misja będzie więc realizowana poprzez **trzy generalne cele strategiczne**:

1. BUDUJEMY WIEDZĘ,
2. WYWOŁUJEMY REZONANS,
3. WSPIERAMY SIEĆ.

Oto opisy poszczególnych celów.

Cel 1. BUDUJEMY WIEDZĘ: badamy, publikujemy, dyskutujemy

Wzorotwórczość musi opierać się na pogłębionej refleksji. MCKiS chce wziąć na siebie rolę instytucji pogłębiającej wiedzę o kulturze i jej współczesnych kontekstach, upowszechniającej tę wiedzę i inicjującej publiczną debatę wokół kultury. W ten sposób zapewnimy, że kreowane przez nas idee nie będą ani powierzchowne, ani oderwane od praktyki społecznej.

W jaki sposób będziemy realizować **Cel 1**? Jak będziemy budować wiedzę? Oto wskazania wykonawcze dla Celu 1:

- **badamy,**
- **publikujemy,**
- **dyskutujemy**.

Oto jak rozumiemy te trzy wskazania strategiczne dla Celu 1.: BUDUJEMY WIEDZĘ.

Badamy

Aby tworzyć sensowne wzory działań w polu kultury, potrzebujemy najpierw aktualnej wiedzy, będącej pogłębioną odpowiedzią na odważnie stawiane pytania. Taką wiedzę będziemy zdobywać poprzez badania. Szczególnie będą interesować nas:

- ludzie – odbiorcy i uczestnicy kultury, oraz ci, których łatwo wziąć za „nieuczestniczących",
- podmioty kultury – ci, którzy kulturę tworzą,
- obiegi kultury, poprzez które uwspólnia się odczytywanie wartości i symboli,
- mecenat kultury – ci, którzy są gotowi wspierać kulturę finansowo,
- powiązania kultury z szeroko rozumianą polityką publiczną, w szczególności wojewódzką,
- powiązania kultury z nauką, poszukiwania innowacyjności dla kultury.

Naszym celem jest prowadzenie programu badań stosowanych, ukierunkowanych na cele praktyczne. Chcemy dostarczać wiedzy przydatnej tym, którzy pracują w polu kultury.

Publikujemy

Naszym celem nie są badania same w sobie, lecz upowszechnienie wiedzy wynikającej z tych badań. Zamierzamy wdrożyć przemyślany program upubliczniania wyników badań. Będziemy je publikować używając kanałów komunikacji dobranych do specyfiki adresatów; zadbamy o to, by wyniki naprawdę dotarły do tych, dla których mogą być przydatne. Duży nacisk zamierzamy kłaść na nieodpłatne publikowanie całości wyników badań w Internecie, gdzie (w ramach Mazowieckiej Platformy Kultury) zamierzamy tworzyć stopniowo powiększającą się otwartą bazę wiedzy. Zasadą publikowania wiedzy powstającej w MCKiS będzie nieograniczanie dostępu do niej komukolwiek. Co do zasady, będziemy starali się zawsze publikować tę wiedzę na licencjach otwartych, typu *Creative Commons*.

Dyskutujemy

Opublikowanie uzyskanej wiedzy, to także jeszcze nie wszystko. W dzisiejszym świecie zalanym natłokiem informacji, publikacje giną w szumie i nie możemy udawać, że nie jesteśmy tego świadomi. Zamierzamy więc inicjować regularną debatę na temat wyników naszych badań. Chcemy pobudzać dyskusję w środowiskach kultury, środowiskach naukowych i mediach. Naszym celem jest, aby wie-

dza uzyskiwana w wyniku badań była następnie przedmiotem wspólnej krytycznej refleksji, pobudzała do dialogu, wchodziła w żywe obiegi kultury.

Trzy powyższe wskazania wykonawcze nie są „listą wyboru", ale trójetapową drogą, którą trzeba przejść w całości. Dopiero wykonanie wszystkich trzech powyższych kroków (przeprowadzenia badań, upublicznienia wyników i wywołania wokół nich żywych dyskusji) będziemy uważali za zrealizowanie **CELU 1: TWORZYMY WIEDZĘ.** Kluczowym programem strategicznym dla Celu 1 będzie Mazowieckie Obserwatorium Kultury.

Cel 2. WYWOŁUJEMY REZONANS: inspirujemy, animujemy, uczymy

Wzorotwórczość musi być realizowana w kontakcie z adresatami (tymi, dla których tworzymy wzory). MCKiS chce wziąć na siebie rolę instytucji inspirującej podmioty kultury, animującej ich aktywność i dostarczającej im niezbędnej wiedzy.

W jaki sposób będziemy realizować **Cel 2**? Jak będziemy wywoływać rezonans? Oto wskazania wykonawcze dla Celu 2:

- **inspirujemy,**
- **animujemy,**
- **uczymy**.

Oto jak rozumiemy te trzy wskazania strategiczne dla Celu 2.: WYWOŁUJEMY REZONANS.

Inspirujemy

Każdy projekt merytoryczny podejmowany w MCKiS musi mieć za cel inspirowanie podmiotów kultury do podejmowania aktywności. Misją MCKiS nie jest organizowanie koncertów, wystaw, warsztatów, spektakli czy seansów. Misją MCKiS jest inspirowanie podmiotów kultury do spojrzenia po nowemu na organizowane przez siebie koncerty, wystawy, warsztaty, spektakle czy seanse. W tym celu musimy najpierw sami dokonać autorefleksji i zmienić metody własnego działania: nie wystarczy nam już obecnie rola „solidnych praktyków kultury". Bogatsi o zbudowaną wiedzę chcemy praktykować działalność kulturalną w taki sposób, aby wzbudzać w innych podmiotach kultury rezonans inspiracji.

Animujemy

Projekty podejmowane w MCKiS powinny być animacyjne. Naszym celem jest zachęcenie innych, by w swych projektach doceniali rolę animacji, więc musimy sami dać przykład. Misją MCKiS nie jest organizowanie po prostu koncertów, wystaw, warsztatów, spektakli czy seansów, lecz animowanie ludzi i środowisk (między innymi wykorzystując koncerty, wystawy, warsztaty, spektakle czy seanse). Musimy dokonać autorefleksji i zmienić metody własnego działania tak, by każdy projekt MCKiS był w istocie animatorski. Animacja kulturalna nie ma być „ozdobnikiem" dołączonym sztucznie do projektów robionych na sposób tradycyjny; animacja ma być integralną częścią i jednym z głównych narzędzi każdego naszego projektu. Ale zaanimować beneficjentów naszego projektu, to nie wszystko; chcemy też zarażać podejściem animacyjnym inne podmioty kultury.

Uczymy

Projekty podejmowane w MCKiS powinny mieć przemyślane cele edukacyjne. Chodzi tu przede wszystkim o dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z mazowieckimi podmiotami kultury tak, by mogły one działać coraz lepiej. W projektach MCKiS będziemy unikali przekazywania wiedzy w postaci gotowej i zamkniętej. Oczekiwaną wartością będzie raczej nauczenie naszych beneficjentów, jak mają sami poszukiwać własnej wiedzy o kulturze. Nie przekazujemy aksjomatów ani nienaruszalnego kanonu. Przekazujemy narzędzia budowania własnego, dojrzałego stosunku do kultury. W tym wskazaniu wykonawczym nie chodzi o edukację kulturalną skierowaną do odbiorców naszych projektów – widzów, słuchaczy czy czytelników. Hasło „uczymy" odnosi się do tego, co przekazujemy innym podmiotom kultury, pomagając im w zdobywaniu własnych widzów, słuchaczy i czytelników.

Trzy powyższe wskazania wykonawcze nie są ani trójetapową procedurą (jak wskazania Celu 1), ani tym bardziej listą do wyboru. To trzy warunki, które należy starać się spełnić łącznie. Dopiero jednoczesne ich spełnienie (zainspirowanie podmiotów kultury, edukowanie ich i zarażanie podejściem animacyjnym) będziemy uważali za zrealizowanie **CELU 2: WYWOŁUJEMY REZONANS.**

Cel 3. WSPIERAMY SIEĆ: integrujemy, współpracujemy, włączamy się

Wzorotwórczość musi być realizowana poprzez realną sieć współpracy podmiotów kultury. MCKiS chce włączyć się w sieci współpracy, współdziałać z innymi na rzecz umacniania sieci i integrować podmioty kultury wokół idei sieciowej współpracy.

Jak będziemy realizować **Cel 3**? Jak będziemy wspierać sieć? Oto wskazania wykonawcze dla Celu 3:

- **integrujemy,**
- **współpracujemy,**
- **włączamy się**.

Oto jak rozumiemy te trzy wskazania strategiczne dla Celu 3.: WSPIERAMY SIEĆ.

Integrujemy

MCKiS zamierza zaprosić podmioty kultury województwa mazowieckiego do szerokiej sieci współpracy. Integracja będzie służyła wymianie doświadczeń i wiedzy, wzajemnemu wsparciu oraz kreowaniu i realizacji działań wspólnych. Naturalnym inicjatorem takiej sieci współpracy (lecz nie jej kluczowym węzłem) może być wojewódzka instytucja kultury, jaką w województwie mazowieckim jest MCKiS.

W odrębnym nurcie naszej pracy zamierzamy zintegrować międzyregionalną sieć współpracy podobnych instytucji kultury z innych województw. Wobec tej sieci mamy z kolei ambicję zarówno działania wzorotwórczego, jak i bycia kluczowym węzłem takiej sieci. Nie uchylimy się od roli przywódczej w takiej sieci, służyłoby to skuteczniejszemu upowszechnianiu się wzorów dobrej pracy w kulturze.

Współpracujemy

Istotną metodą pracy MCKiS jest partnerskie współdziałanie z podmiotami kultury na terenie województwa mazowieckiego. MCKiS unika przywożenia w teren własnych gotowych produkcji. Zamiast tego próbujemy tworzyć partnerstwa z podmiotami z terenu województwa i w ramach tych part-

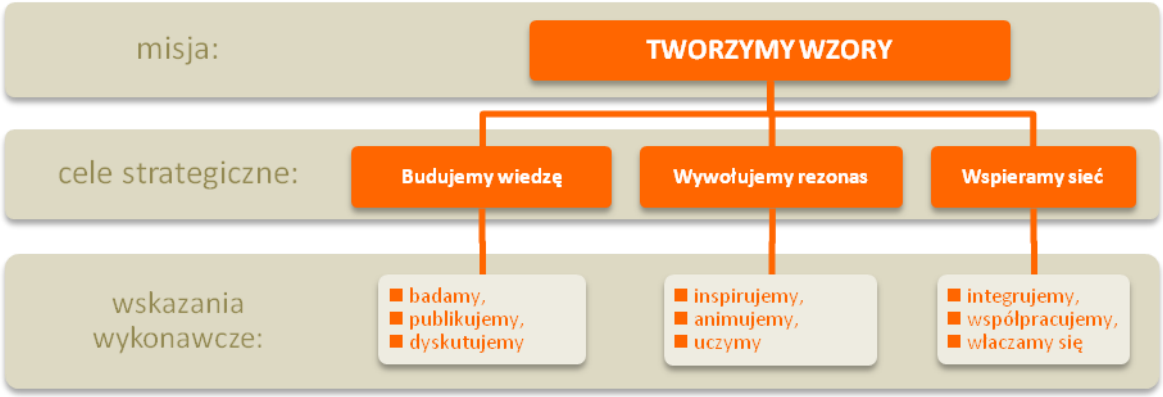
nerstw wspólnie pracujemy nad projektami w polu kultury. Wspólnie wymyślając idee i realizując przedsięwzięcia, współprodukując wydarzenia, budujemy potencjał organizacyjny naszych partnerów, zamiast zastępować go własnym potencjałem.

- **Włączamy się**

MCKiS aktywnie włącza się do już istniejących i dopiero powstających sieciowych form współpracy w polu kultury. Zachowujemy stałą ostrożność, aby nasze własne inicjatywy integrujące środowisko podmiotów kultury nie konkurowały z innymi istniejącymi sieciami współpracy. Tam, gdzie sieć współpracy istnieje, z zasady przyłączamy się do niej i wzmacniamy ją. Misją MCKiS nie jest przyjęcie w takich sieciach roli kluczowego węzła. Włączając się do istniejących sieci współdziałania, dążymy do rozwinięcia współpracy partnerskiej a nie – do przywództwa nad siecią.

Trzy powyższe wskazania wykonawcze nie są ani trójetapową procedurą (jak wskazania Celu 1), ani trzema warunkami do spełnienia łącznie (jak wskazania Celu 2). Są one w istocie listą do wyboru, propozycjami metod działania, z których w konkretnych sytuacjach będzie wybierana najtrafnieisza dla danej sytuacji. Każde z tych trzech rodzajów działań (integrowanie środowisk, podejmowanie wspólnych projektów i włączanie się w inicjatywy istniejące), także gdyby było podejmowane tylko jedno z nich z pominięciem w danym przypadku dwóch pozostałych, będziemy uważali za zrealizowanie **CELU 3: WSPIERAMY SIEĆ.**

Ryc. 1. Schemat struktury celów strategicznych MIK



Powyższy uporządkowany schemat celów strategicznych MCKiS obrazuje, w jaki sposób misja instytucji będzie urzeczywistniana poprzez realizowanie celów strategicznych, według przyjętych dla każdego celu odrębnie wskazań wykonawczych. **Poszczególne projekty podejmowane w instytucji muszą bezwzględnie realizować któryś z celów strategicznych instytucji, zgodnie ze wskazaniami strategicznymi dla danego celu[1].** Projekty nie wpisujące się w żaden z celów strategicznych, lub wpisujące się w cel, lecz w sposób niezgodny z żadnym ze wskazań strategicznych, **nie będą podejmowane.**

[1] Przy czym w ramach celu 1 i 2 każdy projekt musi zrealizować wszystkie trzy wskazania strategiczne, a w ramach Celu 3 – co najmniej jedno wskazanie.

CZĘŚĆ II: Plan wdrażania Strategii

Ramowy program zmian instytucjonalnych

Dla skutecznego tworzenia wzorów potrzebne są nowe narzędzia. Aby *budować wiedzę, wywoływać oddźwięk* i *wspierać sieć*, potrzebujemy w Mazowieckim Instytucie Kultury **nowych modeli pracy** oraz – stopniowo wprowadzanej – **nowej organizacji wewnętrznej**. Główne kierunki zmian, to:

- wprowadzanie nowej **kultury organizacyjnej**, a w tym:
  - przyjęcie nowej nazwy instytucji,
  - wypracowanie nowego modelu relacji kierowniczych,
  - wypracowanie nowego systemu oceny pracowniczej.
- Zasadnicze wzmocnienie organizowania **pracy poprzez projekty**, a w tym:
  - wprowadzenie stałych zasad pracy projektowej,
  - przyjęcie stałej Procedury Przygotowania Projektu (PPP),
  - wytyczne realizacyjne dla wykonawco w projektów,
  - przeprowadzenie kategoryzacji obecnie realizowanych projektów.
- stopniowe zoptymalizowanie struktury organizacyjnej.
- Inne strategiczne zmiany organizacyjne: sponsoring i mecenat, wolontariat, coaching, współpraca międzynarodowa.

Wszystkie wymienione kierunki zmian będą realizowane w całym okresie 2014 – 2020, przy czym strategia dzieli się na dwa odrębne etapy:

- 2014-2016 – etap reformowania Instytucji.
- 2017-2020 – etap pełnej funkcjonalności nowego systemu.

Tak więc najważniejsze zmiany strategiczne będą skumulowane w pierwszej, trzyletniej fazie, w której pewna część energii i uwagi będzie musiała być poświęcona zmianie wewnątrz instytucji, zaś w drugiej fazie, dzięki uzyskaniu przez nową strukturę pełnej funkcjonalności, będzie możliwe całościowe zaangażowanie się w realizację misji.

Wprowadzanie nowej kultury organizacyjnej

Ludzie powinni czuć się odpowiedzialni nie „przed kimś", ale raczej – „za coś".

Mary Parker Follett

Nawet bardzo dobrze zorganizowana struktura i starannie rozdysponowane funkcje organizacyjne nie gwarantowałyby powodzenia strategii, jeśli nie uwzględnilibyśmy czynnika ludzkiego. Czynnik ludzki jest niezwykle ważny, a to, co ludzie wnoszą do struktur, to właśnie kultura organizacyjna. Rozumiejąc, że kultura organizacyjna nie w pełni daje się sterować zarządczo, planujemy jednak trzy ważne

nurty działań, które powinny nadać naszej kulturze organizacyjnej nową jakość: (1) zmianę nazwy, (2) nowy model relacji kierowniczych i (3) nowy system oceny pracowniczej.

Nowa nazwa instytucji

Nowo przyjęta misja i wynikający z niej układ skonkretyzowanych strategicznych celów instytucji uzasadnia zmianę jej nazwy. Proponowana nowa nazwa brzmi:

Mazowiecki Instytut Kultury

Zmiana nazwy jest istotną częścią strategii. Uzasadniają ją dwie kluczowe przesłanki: zewnętrzna (odnosząca się do relacji instytucji z jej beneficjentami) i wewnętrzna.

- UZASADNIENIE ZEWNĘTRZNE: Instytucja z nową misją musi zaistnieć w świadomości odbiorców po nowemu. Nowa nazwa jest krótka, dobitna, nacechowana prestiżem. Wskazuje na instytucję o celach wzorotwórczych i badawczych. Łatwo będzie budować wokół niej wizerunek *instytucji z autorytetem*.
- UZASADNIENIE WEWNĘTRZNE: historycznie Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki powstało w wyniku połączenia trzech instytucji, które nigdy nie zintegrowały się do końca. Utrwalił się więc zdezintegrowany sposób pracy, a instytucja zatrzymała się w rozwoju. Aby skutecznie zmienić tę sytuację, potrzebna jest zmiana zasadnicza i całościowa. Potrzebna jest nowa misja instytucji, nowy system czytelnych celów strategicznych, nowe formy organizacji pracy, gruntowna przebudowa kultury organizacyjnej i docelowo – struktury wewnętrznej, zmiany w kulturze organizacyjnej i istotne zmiany w samej siedzibie instytucji. Symbolicznym zwieńczeniem tego całego pakietu zmian powinna być właśnie ZMIANA NAZWY instytucji. Zmiana nazwy ułatwi ludziom mentalne oderwanie się od starych przyzwyczajeń i włączenie się w nurt zmian.

Zmian nazwy będzie wdrożona możliwie najszybciej, aby nadać dynamizmu kolejnym posunięciom organizacyjnym. Instytucja z chwilą przyjęcia niniejszej strategii – nawet gdyby formalna zmiana nazwy nie nastąpiła równocześnie – będzie myśleć o sobie jako o Mazowieckim Instytucie Kultury i w tym kontekście będzie postrzegać swoje cele i planować działania.

Niniejsza strategia w dalszym tekście operuje już nową nazwą: Mazowiecki Instytut Kultury.

Nowy model relacji kierowniczych

Relacje kierownicze to relacje *Dyrekcja – podwładni* oraz *koordynatorzy projektów – członkowie zespołów projektowych.* Z uwagi na przyjętą misję i cele strategiczne, w MIK pojawi się w krótkim czasie wiele zadań, w których kluczową kompetencją będzie kreatywna pomysłowość. Zadania proceduralne nie znikną i nadal pozostaną ważne, ale zmieni się ilościowa proporcja między zapotrzebowaniem na kreatywność (które wzrośnie) i zapotrzebowaniem na proceduralność (które pozostanie na poziomie zbliżonym do obecnego).

- W każdej instytucji w naturalny sposób najbardziej widoczne są działania wykonawcze prowadzone na co dzień; zajmują one najwięcej czasu, pochłaniają najwięcej energii, konsumują większość budżetu. Dlatego w nowej kulturze organizacyjnej MIK potrzebne jest jeszcze wyraźniejsze docenienie etapu koncepcyjno-ideowego tworzenia poszczególnych projektów. Tworzenie koncepcji i pomysłów pochłania niewielką część czasu i środków w ramach całego zaangażowania w projekt, jednak to właśnie od jakości pomysłów i koncepcji zależy wzoro-

twórczy potencjał projektów. Dla zachowania równowagi między docenianiem wkładu kreatywnego i wykonawczego w poszczególne projekty potrzebne jest więc objęcie etapu koncepcyjno-ideowego szczególną uwagą. W nowej kulturze organizacyjnej MIK relacje kierownicze polegają na świadomym docenianiu kreatywności. Dobrze wpisuje się w tę zasadę wprowadzony już w trakcie powstawania tej Strategii nowy model regularnych zebrań pracowników z Dyrekcją, na których są omawiane kwestie koncepcyjne, rozważane kreatywne pomysły i dyskutowane śmiałe rozwiązania. Zadania wykonawcze i staranność w realizowaniu procedur mają także swoje bardzo ważne miejsce w kulturze organizacyjnej MIK, jednak wzorotwórczość nie wyniknie z samych procedur.

- Podobny model relacji należy przenieść na poziom relacji *koordynator projektu – zespół projektowy.* Natomiast relacje *kierownik działu – pracownicy działu* w nowej strukturze nadal pozostaną skoncentrowane na zadaniach proceduralnych.
- Potrzebna jest nie tylko praca „wewnątrz" poszczególnych projektów; potrzebna jest też stała rozmowa dyrekcji z koordynatorami projektów i pracownikami o misji instytucji i jej celach strategicznych. Potrzebne jest pogłębione rozumienie misji i celów. Potrzebne jest głębokie zaakceptowanie faktu, że KAŻDY projekt ma po pierwsze realizować misję i cele strategiczne MIK, a dopiero po drugie – aspiracje swego pomysłodawcy czy koordynatora.

Nowy system oceny pracowniczej

Zaangażowanie ludzi w nową misję MIK musi być oparte na fundamencie zaufania, że praca każdego będzie sprawiedliwie oceniana. Kryteria tej oceny muszą być jawne i znane pracownikom z wyprzedzeniem, zaś sama ocena musi być formułowana tak, aby motywowała do doskonalenia się i stwarzała taką możliwość.

Przedmiotem oceny w nowej strategii będzie między innymi efektywność pracy w zespole. Niewątpliwie jest potrzebna wielka praca nad ukształtowaniem umiejętności pracy zespołowej. Dzielenie się zadaniami, sumowanie kompetencji zamiast konkurowania, wzajemne docenianie odrębnych umiejętności, a także kompetencje przywódcze koordynatorów projektów, to wszystko wymaga uczenia się i stopniowego wypracowania nowej kultury organizacyjnej.

Program strategiczny 1.: WYPRACOWANIE NOWEGO MODELU OCENY PRACOWNICZEJ.
W ciągu pierwszego półrocza 2014 roku zostanie wypracowany nowy model oceny pracowniczej, uwzględniający między innymi: ocenę umiejętności pracy zespołowej, wkład w kreatywną pracę nad koncepcją projektu, ale także umiejętności i pracę o charakterze proceduralnym.

Faktyczne wdrożenie strategii wymaga zapewne pracy nad wieloma innymi zmianami w kulturze organizacyjnej, które powinny być wprowadzane w miarę ujawniających się potrzeb, Wobec czego powyższa lista zmian w kulturze organizacyjnej jest listą-minimum, a nie kompletnym rejestrem potrzebnych zmian.

Zasadnicze wzmocnienie organizowania pracy poprzez projekty

Praca poprzez projekty była znana i stosowana w MCKiS już od kilku lat. Jednak Mazowiecki Instytut Kultury od początku wprowadza nowy sposób pracy poprzez projekty. Na ten nowy sposób pracy składają się: czytelne zasady pracy z projektami, *procedura przygotowania projektu* i jasny system wytycznych realizacyjnych. Projekty dotychczasowe zostaną skategoryzowane i będą dla nich przewidziane odrębne sposoby postępowania.

Zasady pracy projektowej

W MIK zostaną wprowadzone na stałe następujące zasady pracy projektowej, które będą regulowały sposób przygotowania każdego projektu.

1. *Proceduralność przygotowania*. W Mazowieckim Instytucie Kultury nowo podejmowane projekty muszą być tworzone według *Procedury Przygotowania Projektu (PPP)*, która zapewni kompletność projektu (uwzględnienie w nim wszystkich niezbędnych elementów) i zharmonizowanie z celami MIK. Nie można rozpocząć nowego projektu w inny sposób, niż poprzez przejście PPP.
2. *Interdyscyplinarne zespoły*. Projekty co do zasady są opracowywane i realizowane przez zespoły interdyscyplinarne, łączące osoby z różnych działów. W przyszłej, docelowej strukturze działów w zespole projektowym muszą być co najmniej pracownicy działów *kreacji i produkcji*.
3. *Dokumentacja z projektu*. Wzorotwórcze projekty co do zasady mają za zadanie – oprócz innych swych rezultatów – wyprodukować dokumentację rejestrującą dany projekt. Dokumentacja ma utrwalać nie tylko końcowy rezultat lub produkt, ale także sam proces przygotowania i realizacji projektu, w formie użytecznej z punktu widzenia beneficjentów.
4. *Ewaluacja projektu*. Każdy projekt po zakończeniu (lub na koniec każdego rocznego etapu) musi być oceniony pod kątem osiągniętych rezultatów i ich wpływu na realizację celów strategicznych MIK. Wobec tego procedura ewaluacji musi być wkomponowana w projekt na etapie jego przygotowania. Bez ustalonych i zaakceptowanych wskaźników ewaluacji nie można uruchomić projektu.
5. *Postępowanie z projektami w toku realizacji.* Projekty, które w chwili przyjmowania niniejszej strategii są w toku realizacji, będą do końca pierwszego kwartału 2014 r. poddane analizie. W wyniku tej analizy każdy projekt będący w trakcie realizacji będzie zaliczony do jednej z trzech kategorii: (1) projekty kontynuowane, (2) projekty integrowane lub (3) projekty wygaszane[2].

Procedura przygotowania projektu (PPP):

Projekty merytoryczne MIK są co do zasady uruchamiane i realizowane tylko poprzez procedurę PPP. Procedura ta składa się z ośmiu faz i ma następujący przebieg:

I. Faza **kreowania idei projektu**. Każdy z pracowników może zainicjować projekt. Faza kreowania idei zaczyna się od indywidualnego pomysłu, który musi być przedstawiony na zebraniu działu. Pomysły zatwierdzone na zebraniu działu kieruje się do fazy II. Pomysłodawcą (inicjatorem) projektu może być też dyrektor MIK, lub jego zastępcy.

[2] Objaśnienie kategorii w dalszym tekście.

II. Faza **wstępnego definiowania projektu**. W tej fazie pracuje zespół złożony z przedstawicieli działów merytorycznych. Projekt jest definiowany przez udzielanie odpowiedzi na następującą sekwencję pytań:
    a. Który z celów strategicznych jest realizowany przez ten projekt? (każdy projekt musi realizować jeden z trzech celów strategicznych MIK).
    b. Jaki problem rozwiązuje projekt? Jaki jest cel projektu? Kto jest jego beneficjentem? (triada definicyjna projektu).
    c. Jak ma wyglądać przebieg projektu? Jaki będzie czas trwania? Co po kolei ma być zrobione? Jaka jest lista zadań do wykonania?[3] W jakich mniej więcej terminach (z dokładnością do miesiąca)?
    d. Które zadania w ramach projektu mają wykonywać wolontariusze? Jak w danym projekcie będzie zorganizowany wolontariat?
    e. Jaki jest potencjał projektu, jeśli chodzi o zdobycie finasowania zewnętrznego?
    f. Jak będzie powstawała dokumentacja projektu?
    g. Jak projekt powinien być promowany?
    h. Jakie zadania animacyjne wiążą się z projektem?
    i. Jakie produkty (bezpośrednie efekty fizyczne) mają być uzyskane? Jak je zmierzymy?
    j. Jakie rezultaty (korzyści dla beneficjentów) chcemy uzyskać? Jakimi wskaźnikami je zmierzymy i wyrazimy?
    k. Jakiego zespołu potrzebuje projekt? Kto mógłby być jego koordynatorem?

W wyniku tej fazy powstaje wstępny **opis definicyjny** projektu zawierający odpowiedzi na wszystkie powyższe pytania. Zespół przedstawia ten opis dyrekcji. Na tym etapie projekt może być odrzucony jako niewzorotwórczy lub skierowany do fazy III.

III. Faza **ostatecznego definiowania projektu (tworzenia opisu wykonawczego)**. W tej fazie do zespołu merytorycznego dołączają konsultanci w zakresie:
    a. otoczenia prawnego projektu, np.: *zamówień publicznych, prawa autorskiego, przepisów o imprezach masowych* itp., zależnie od specyfiki projektu
    b. wsparcia technicznego: sprzętu, transportu, sal i przestrzeni, obsługi technicznej itd.
    c. budżetowania projektu.

W wyniku tej fazy powstaje **opis wykonawczy** projektu, który zespół ponownie przedstawia dyrekcji. W skład opisu wykonawczego projektu wchodzi:

1. opis definicyjny projektu z fazy II,
2. harmonogram realizacji (lista zadań z terminami), w tym koniecznie:
    a. plan monitoringu realizacji projektu,
    b. plan dokumentowania przebiegu projektu.
3. budżet projektu z dokładnością do 5%,
4. ponadto opis może zawierać proponowany skład zespołu i osobę koordynatora.

---

[3] Należy koniecznie wpisać nie tylko zadania merytoryczne, ale także zadania producenckie, menedżerskie, animatorskie, ewaluacyjne, promocyjne itp. Zadania w tej fazie mają być opisane na minimalnym poziomie szczegółowości umożliwiającym oszacowanie kosztów z dokładnością do 30%

Na tym etapie projekt może być odrzucony jako zbyt trudny prawnie lub technicznie albo zbyt drogi. Jeżeli projekt nie został odrzucony, jest kierowany do *puli projektów przygotowanych*, gdzie pozostaje w zamrożeniu i skąd w każdym czasie może być skierowany do fazy IV.

IV. **Decyzja o realizacji**. Podczas układania rocznego planu pracy – albo wyjątkowo w innym momencie - decyzją dyrekcji dany projekt (z *puli projektów przygotowanych*) jest skierowany do realizacji. Dyrekcja decydując o realizacji:
   a. zatwierdza harmonogram realizacji (w tym plan monitoringu i dokumentacji),
   b. zatwierdza budżet projektu,
   c. wyznacza koordynatora projektu i w porozumieniu z nim tworzy zespół.

Projekt skierowany do realizacji i mający koordynatora przechodzi do fazy V.

V. Faza **budowania zespołu**. Koordynator – konsultując się z kierownikami działów merytorycznych – dobiera zespół projektowy i przedstawia jego skład do zatwierdzenia dyrekcji. Dopiero projekt z zatwierdzonym zespołem przechodzi do fazy V.
VI. Faza **realizacji**. Zespół projektowy pod kierunkiem koordynatora przystępuje do realizacji projektu, zgodnie z zatwierdzonymi wcześniej: planem zadań, harmonogramem i budżetem. Projekt jest realizowany aż do momentu uzyskania zaplanowanych rezultatów. Ważnym elementem towarzyszącym realizacji są **monitoring przebiegu** oraz **dokumentowanie** (tworzenie rejestracji audiowizualnych, opisów itp.) realizacji projektu.
VII. Faza **zamykania projektu**. Każdy projekt kończy się świadomie zaplanowanym *etapem zamykania projektu.* W tej fazie następuje:
   a. wewnętrzne podsumowanie pracy zespołu i koordynatora (między innymi w oparciu o monitoring realizacji oraz powstałą dokumentację projektu),
   b. ewaluacja uzyskanych produktów i rezultatów projektu,
   c. świętowanie sukcesu („zamknięcie emocjonalne" projektu).

Na tym etapie następuje na ogół rozwiązanie zespołu projektowego. Pozostaje ostatnia faza.

VIII. Faza **upowszechniania rezultatów**. Faza ta służy poszerzeniu oddziaływania projektu. Na tym etapie dokumentacja projektu, jaka powstała w ramach jego realizacji, zostaje – zgodnie z wcześniejszym planem – upubliczniona i rozpowszechniona.

Wytyczne realizacyjne

- W projektach MIK bardzo ważna jest rola **wolontariatu**. Wolontariat w instytucji powinien być zorganizowany wzorcowo (sam projekt zorganizowania i prowadzenia wolontariatu ma być wzorotwórczy). Uczestnictwo wolontariatu w projektach MIK jest możliwie najliczniejsze (oczekiwany standard: wolontariusze przy projekcie co najmniej dwukrotnie liczniejsi, niż zespół etatowy). Wolontariusze nie są kierowani do zadań prostych, pomocniczych i technicznych, lecz do działalności merytorycznej, do brania udziału w merytorycznie istotnych elementach projektu. Wolontariusze oprócz pracy w poszczególnych projektach mają w MIK swój odrębny program budowania kompetencji i swojego koordynatora, który pełni także rolę rzecznika ich interesów wobec koordynatorów poszczególnych projektów.
- W projektach MIK bardzo ważna jest rola **dokumentowania** projektów, w celu upowszechniania ich następnie, jako przykładów dobrej praktyki. Dokumentacje muszą mieć w znacznej

części charakter audiowizualny. Zadanie dokumentowania projektu powinno być realizowane między innymi w oparciu o wolontariat.

- Rola **procedur formalnych** musi być uszanowana w każdym projekcie. Projekty nie mogą być zdefiniowane wyłącznie poprzez procedury, ale także nie mogą łamać procedur. W celu sprawniejszego realizowania projektów zgodnie ze wszystkimi obowiązującymi procedurami specjaliści w tym zakresie zostaną włączeni do pracy zespołów merytorycznych (w III 3 fazie PPP, p. a, b i c).
- **Monitoring** realizacji projektów i monitoring wdrażania strategii, to elementy nowego modelu zarządzania i zarazem elementy nowej kultury organizacyjnej MIK. Monitoring realizacji projektów musi być wpisany w plan realizacyjny projektu (PPP faza III, pkt 2a).
- Rola **ewaluacji** jest niezwykle ważna. Nie uruchamia się w ogóle projektów, które nie mają zadowalająco zdefiniowanych wskaźników produktu i rezultatu. Każdy projekt jest z końcem roku ewaluowany pod kątem uzyskanych produktów i rezultatów. Wyniki ewaluacji trafiają do raportu rocznego instytucji, ale są także włączane do dokumentacji projektu, która podlega upowszechnieniu.

Kategoryzacja projektów

Na etapie przejścia ze starej do nowej misji i struktury będzie wprowadzona kategoryzacja projektów na cztery odrębne kategorie.

1. **Nowe projekty** to projekty uruchamiane już po wejściu w życie niniejszej strategii. Są one realizowane już w pełni według PPP.

Pozostałe trzy kategorie dotyczą projektów dotychczasowych.

2. **Projekty kontynuowane** to projekty, co do których przegląd wykazał, że są zgodne z celami MIK, a wobec tego zostały skierowane do dalszej realizacji. W odniesieniu do każdego z projektów kontynuowanych, do końca 2014 r. jest przeprowadzana procedura PPP, w trakcie której projekt jest uzupełniany o brakujące elementy.
3. **Projekty integrowane** to dotychczasowe projekty drobne, które będą włączone w skład większych całości organizacyjnych (projektów nowych lub kontynuowanych), jako ich integralna część. Projekty takie nie przechodzą PPP samodzielnie, lecz od razu w ramach z większych projektów integrujących. Projekt integrowany może być fundamentalnie zmieniony dla uzyskania spójności z projektem szerszym (integrującym).
4. Dotychczasowe projekty, które nie zostały wyznaczone do kontynuacji ani do zintegrowania z innym projektem, będą **wygaszane**. Nastąpi to możliwie szybko, w zasadzie do końca 2014 roku, a wyjątkowo projekt tej kategorii może wygasać w roku 2015.

Stopniowe zoptymalizowanie struktury organizacyjnej MIK

Struktura organizacyjna MIK powstawała w wyniku ciągu decyzji podejmowanych poza instytucją i jest raczej wynikiem ciągu rozstrzygnięć doraźnych, niż wyrazem spójnej koncepcji. Toteż należy zakładać, że docelowo musi być zoptymalizowana i uproszczona. Jednak z uwagi na to, że pilniejsze są zmiany w kulturze organizacyjnej i metodach pracy projektowej, zmiany struktury działów zostały zaplanowane dopiero na rok 2016. W latach 2014 – 2015 praca będzie odbywać się w zasadniczo niezmienionej strukturze działów, poza drobnymi zmianami, przy czym rok 2015 zostanie wykorzystany na stopniowe przygotowanie przekształcenia struktury.

Stopniowe zmiany strukturalne w latach 2014-2015

- **Nowe zadania dla *Działu Marketingu i Promocji***

Dział promocji zostanie wzmocniony dla prowadzenia nowego ważnego zadania: współpracy z prywatnymi podmiotami wspierającymi finansowo przedsięwzięcia kulturalne MIK zarówno w formule sponsorskiej jak i w formule mecenatu. Funkcję tę dział musi wykonywać w ścisłej współpracy z dyrektorem MIK, którego osobista rola w podtrzymywaniu relacji z mecenatem jest bardzo ważna. Dotychczasowe działania marketingowo-promocyjne pozostaną w dziale. Nacisk będzie przesunięty w stronę narzędzi multimedialnych, przestrzeni społecznościowych w internecie i nowego kanału komunikacyjnego, jakim są urządzenia mobilne. Zadania promocyjne będą wyraźnie rozdzielone na nurt *promocji instytucji* oraz odrębny nurt *promocji projektów,* powiązany z zadaniem *upowszechniania rezultatów* i dokumentacją projektów. Odrębne zadanie działu to prowadzenie Mazowieckiej Platformy Kultury.

Program strategiczny 2.: MAZOWIECKA PLATFORMA KULTURY. Program wynika z wojewódzkiej Strategii Rozwoju Kultury i polega na uruchomieniu internetowej platformy służącej upowszechnieniu wiedzy o wydarzeniach i repertuarze a także nastawionej na rejestrowanie i integrowanie podmiotów kultury, szukających partnerów współpracy.

- **Nowe zadania w zakresie edukacji, animacji i badań**

Zadania działu edukacji (animacyjne, edukacyjne i badawcze) w nowej strukturze celów znalazły się w Celu II (edukacja, animacja) oraz Celu I (badania). O ile zadania edukacyjne i animacyjne będą ściśle włączone do każdego z projektów MIK, o tyle zadania badawcze będą względnie wyodrębnione. Będą one realizowane w ramach oddzielnego projektu powtarzalnego pod nazwą Mazowieckie Obserwatorium Kultury. Dział edukacji będzie realizował te zadania jeszcze do końca 2015 roku, do czasu uruchomienia nowej struktury, kiedy zadania te znajdą się w dziale kreatywnym.

Program strategiczny 3.: MAZOWIECKIE OBSERWATORIUM KULTURY. Projekt ma charakter badawczy i służy w szczególności realizacji zadań z obszaru pierwszego celu strategicznego. Obserwatorium powinno powstać niezwłocznie i zacząć aktywność od drugiego kwartału 2014 roku.

- **Włączenie pracowników administracji w przygotowanie projektów merytorycznych**

Dział administracyjny w nowej strukturze zadaniowej będzie dużo intensywniej włączony w przygotowywanie projektów (w fazie III – *ostatecznego definiowania projektu*). Pracownicy administracji: specjaliści w kwestiach budżetowania, zamówień publicznych, i innych kwestii prawno-administracyjnych związanych z projektami kulturalnymi, będą włączeni dużo głębiej w przygotowanie merytoryczne projektów podejmowanych przez MIK, by mogli wzmocnić zespoły merytoryczne w tych aspektach proceduralnych. Zasadą musi być partnerstwo w ramach zespołów projektowych.

- **Włączenie pracowników technicznych w przygotowanie projektów merytorycznych**

Dział techniczny w dotychczasowej formie nie byłby optymalnie dostosowany do nowych zadań MIK. Zostanie wprowadzona w nim nowa kultura pracy. Jego zadania, to nie tylko „obsługa techniczna", ale współrealizacja projektów przez zapewnienie im sprawnego działania niezbędnych urządzeń technicznych. Pracownicy działu technicznego będę włączani w realizację projektów w oparciu o za-

sadę: „zróbmy to razem”. Z kolei zasadą funkcjonowania Działu Technicznego w nowej kulturze pracy będzie elastyczność i uniwersalność – gotowość pracowników Działu do udzielania zespołom projektowym szerokiej, uniwersalnej pomocy technicznej (nie zaś ograniczanie się do świadczenia jednego rodzaju wyspecjalizowanej pracy, np. kierowca itp.).

Docelowa struktura działów: 2016

Docelowa struktura przewiduje uformowanie w miejsce obecnych działów *dziedzictwa kulturowego*, *form scenicznych i tańca*, *galerii i wystaw, edukacji i szkoleń* oraz *impresariatu muzycznego* zostaną utworzone dwa duże działy: **Dział Kreacji** i **Dział Produkcji**, przy czym pracownicy dotychczasowych działów mieliby dwa lata na podjęcie decyzji, w którym dziale widzieliby własną przyszłość. Do tego czasu każdy pracownik będzie mógł podejmować się w poszczególnych projektach zarówno zadań producenckich, jak i kreatywnych, aby poznać oba rodzaje pracy i wybrać ten, w którym będzie się lepiej spełniał.

- **Nowo utworzony Dział Kreacji**

Odpowiedzią na dotychczasową słabą współpracę między działami MCKiS oraz sposobem przekroczenia struktury „silosowej” jest zintegrowanie dotychczasowych odrębnych działów merytorycznych w jeden silny **dział kreacji (DK)**. Dział kreacji nie powstałby z mechanicznego połączenia niektórych istniejących działów, ale poprzez indywidualne decyzje poszczególnych pracowników o włączeniu się w tworzenie Działu Kreacji. Zadaniem tego działu byłoby inicjowanie projektów merytorycznych MIK oraz udział merytoryczny w realizowaniu ich, we współpracy z działami DP i MP. Odrębnym zadaniem działu DK będzie realizowanie *Planu Rozwoju Widowni*, który powstanie w drugim półroczu 2014 roku.

- **Nowo utworzony Dział Produkcji**

Powstanie nowy dział o zadaniach producenckich, w tym dokumentacyjnych. Podobnie jak Dział kreacji, nie będzie on tworzony poprzez łączenie dotychczasowych działów, ale poprzez zadeklarowanie woli pracy w nim przez poszczególnych pracowników. Profesjonalizacja w zakresie kompetencji producenckich w kulturze jest bezwzględnym wymogiem obecnego czasu. Z kolei działania dokumentacyjne, w tym także rejestracje filmowe z realizacji poszczególnych projektów, są niezbędne dla realizacji wzorotwórczych aspiracji MIK: wzory mogą się upowszechniać, jeśli będą dokumentowane i publikowane w sposób ułatwiający zainspirowanie się nimi. Zadania dokumentacyjne będą wymagały podniesienia kompetencji osób odpowiedzialnych za nie. W dziale produkcji będzie działał koordynator wolontariatu.

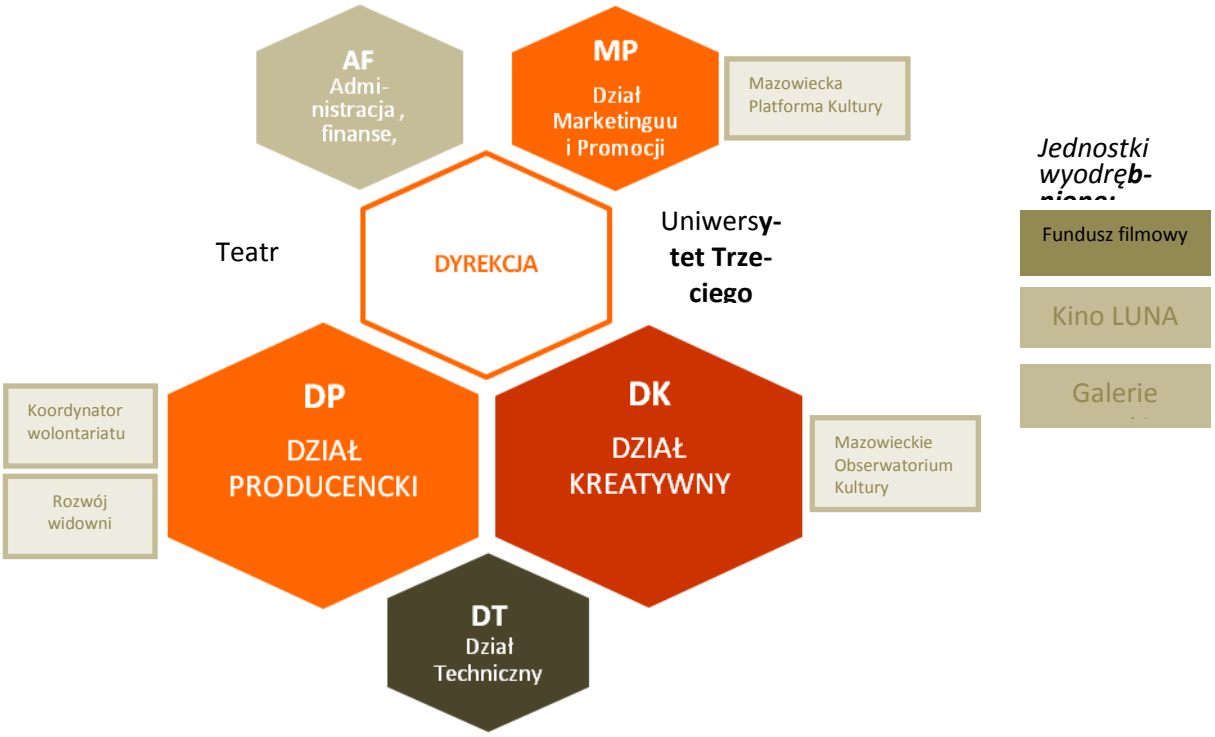
- **Pozostałe działy**
  - **Dział Marketingu i Promocji.** Oprócz dwóch nowo utworzonych dużych działów: Kreacji i Produkcji, pozostanie dział Marketingu i Promocji, który będzie odpowiedzialny za zadania takie, jak dotychczas. Zadaniem własnym tego działu będzie dbałość o ogólną markę Instytutu, natomiast przedsięwzięcia dotyczące poszczególnych projektów – zarówno promocyjno-marketingowe, jak i związane z pozyskiwaniem prywatnego mecenatu – będą realizowane poprzez włączanie pracowników działu do zespołów projektowych.
  - **Dział Administracyjny i Dział Techniczny** będą działały w formule zadaniowo i strukturalnie podobnej do obecnej, jednak ze wzmocnieniem ich merytorycznego zaangażowania w realizację projektów i bardziej partnerską rolę w tym zakresie.

Inne komórki struktury organizacyjnej: jednostki wyodrębnione

Niektóre elementy struktury organizacyjnej MIK mają charakter odrębny. Odrębność ta ma jednak różne podstawy, a więc także różny charakter.

- **Fundusz Filmowy** jest wyodrębniony finansowo i wyodrębnienie to ma charakter obiektywny. Będzie przeprowadzona analiza, w jaki sposób działalność Funduszu mogłaby stać się bardziej spójna z wzorotwórczą misją MIK.
- **Galerie sztuki** oraz **Kino Luna** są wyodrębnione poprzez odrębny zakres działalności, odrębną siedzibę i odrębną markę. Co do jednostek wyodrębnionych z tej grupy – MIK będzie poszukiwał dla nich formuły włączania ich działalności w misję instytucji, nieco analogicznej, jak dla podmiotów zewnętrznych, a w stosunku do niektórych z nich – sprawdzi możliwości i celowość przekazania ich innemu podmiotowi prowadzącemu.
- **Teatr Praga** oraz **Uniwersytet Trzeciego Wieku** miały dotychczas odrębność programową, ukształtowaną historycznie. W strukturze MIK powinny one jak najszybciej przekształcić się w części instytucji realizujące jej ogólną misję (a nie własne misje odrębne, jak częściowo działo się to dotychczas). Nie mają one być *'małym teatrem repertuarowym'* ani *'placówką edukacji seniorów'*; muszą znaleźć nowe formuły działania tak, aby stać się jednostkami wzorotwórczymi.

Ryc. 2. Ideowy schemat nowej struktury organizacyjnej MIK od 2016 roku



Siedziba i otoczenie Mazowieckiego Instytutu Kultury

Przestrzeń wpływa na to, co się w niej dzieje. Jeśli chcemy być żywą instytucją tworzącą wzory, potrzebne są istotne zmiany w samej siedzibie instytucji i wokół niej.

- **Zmiany w siedzibie MIK**
  - Należy zinwentaryzować ewentualny niewykorzystany potencjał użytkowy budynku siedziby MCKiS. Inwentaryzacją powinny być objęte: poddasze oraz kordegardy po obu stronach budynku. W 2015 roku należy rozważyć zamówienie *programu funkcjonalno-użytkowego* dla tych części budynku, co do których inwentaryzacja wykazałaby zasadność. Zależnie od wyliczonego kosztu, adaptacja będzie zaplanowana na rok 2016 lub na lata późniejsze.
  - W kontekście nowych zadań strategicznych, system bezpieczeństwa ograniczający dostęp do części pomieszczeń wymaga udoskonalenia. Zmiany powinny iść w kierunku wyraźnego wyodrębnienia dużej części otwartej, o charakterze *przestrzeni zapraszającej.* W tej części byłyby realizowane wszystkie formy działalności, w których bierze udział publiczność. Ograniczenie dostępu powinno dotyczyć tylko ściśle wydzielonej przestrzeni, gdzie dostęp mają wyłącznie pracownicy. Dostęp do pomieszczeń administracyjnych musi być możliwy, choć kontrolowany. Potrzebna jest czytelna informacja wewnątrz obiektu.
  - Byłoby wskazane zachowanie i poszerzenie miejsc sprzyjających nieformalnemu integrowaniu się ludzi. Obecnie kącik z fotelami w hallu oraz leżaki przed wejściem spełniają tę rolę w stopniu podstawowym. Docelowo należy rozważyć zlokalizowanie w budynku kawiarenki.

- **Zmiany w przestrzeni otaczającej**

Przestrzeń przed budynkiem Elektoralna 12, wymaga przeanalizowania pod kątem jej możliwych funkcji. Obecnie instytucja korzysta z tej przestrzeni w znikomym stopniu, tymczasem zapraszająca atmosfera powinna w różnych formach „wylewać się" przed budynek. Przemyślenie różnorodnych działań wystawienniczych i performatywnych z wykorzystaniem tej przestrzeni powinno być zadaniem strategicznym. Należy przeanalizować potencjał wynikający z bliskiego sąsiedztwa budynku Elektoralna 12 z Galerią XX1. Galeria ma znakomitą lokalizację przy bardzo ruchliwej ulicy i powinna być rozpatrywana, jako żywe miejsce kultury o dużo większym, niż obecnie, potencjale „zapraszania" ludzi. Należy przeanalizować potencjał organizowania wydarzeń powiązanych, w których Galeria XX1 stanowiłaby „miejsce pierwszego kontaktu" z tym, co dzieje się na Elektoralnej 12.

Inne strategiczne zmiany organizacyjne

Omówione tu zmiany strategiczne są odrębnymi od projektów merytorycznych obszarami działań, których bezpośrednim celem jest wzmocnienie instytucji. Mają one przede wszystkim charakter organizacyjny będą realizowane głównie przez dyrekcję MIK we współpracy z wybranymi koordynatorami.

Budowanie modelowej współpracy z mecenatem prywatnym

Finansowanie działań MIK musi być planowane jako pochodzące z wielu uzupełniających się źródeł. W szczególności obszarem, na który należy skierować uwagę, będzie współpraca i budowanie długoterminowych relacji z mecenatem prywatnym, zarówno na poziomie poszczególnych projektów, jak i na poziomie całej instytucji. Elementem tego programu powinno być znalezienie do końca 2017 roku Mecenasa Strategicznego MIK.

Program strategiczny 4.: DŁUGOTERMINOWE RELACJE Z MECENATEM. Ten program powinien być rozpoczęty nie później, niż w połowie 2014 roku i kontynuowany w trybie ciągłym. Program musi podlegać bezpośrednio

Dyrektorowi MIK i być realizowany z jego osobistym udziałem, przy współpracy z Działem Marketingu i Promocji.

Mocne oparcie bieżącej pracy o wolontariat

Wolontariat może nie tylko znacznie podnieść efektywność pracy MIK, ale też sam w sobie jest częścią realizacji misji: wzorotwórczym sposobem angażowania współpracowników do instytucji kultury.

Program strategiczny 5.: WOLONTARIAT: Program będzie polegał na systemowym budowaniu zespołu wolontariuszy wspomagających poszczególne projekty MIK. Potrzebne jest świadome zaakceptowanie przez MIK wolontariuszy jako współpracowników merytorycznych, uczących się przy realizacji projektów, nie zaś obsługujących proste zadania techniczne. Wolontariat w MIK powinien być wzorcowy w skali Mazowsza i kraju.

Wsparcie dla wdrażanie strategii: doradztwo, szkolenia, coaching

Niektóre nowe zadania strategiczne wymagają w początkowym okresie wspierającego doradztwa, szkoleń i coachingu. Obszarami przewidzianymi do rozbudowania kompetencji poprzez szkolenia, doradztwo i coaching, są w szczególności:

- praca zespołowa nad projektami,
- organizowanie i koordynacja wolontariatu,
- budowanie i rozwój relacji z widownią,
- sztuka dokumentowania projektów.

Budowanie sieci współpracy zagranicznej

Wzorotwórcza rola MIK o zasięgu krajowym wymaga współpracy, wymiany doświadczeń i inspiracji z wiodącymi instytucjami o podobnej misji w innych krajach. W szczególności MIK dokona przeglądu kontaktów wynikających z partnerstw województwa mazowieckiego z regionami w innych krajach i poszuka w tych regionach potencjalnych instytucji partnerskich.

Program strategiczny 6.: PARTNERSTWA: Program będzie polegał na znalezieniu wartościowych partnerstw instytucjonalnych w innych krajach i nawiązaniu z odpowiednimi instytucjami trwałej współpracy polegającej na wymianie doświadczeń i wzajemnej inspiracji a także na wzajemnych szkoleniach na współpracy badawczej.

ZAŁĄCZNIK Nr 1: DIAGNOZA INSTYTUCJONALNA Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki

kwiecień – maj 2013

Wprowadzenie

Uwagi metodyczne

Niniejsza **diagnoza instytucjonalna** Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki została sporządzona wiosną 2013 roku w chwili, gdy MCKiS przystępuje do stworzenia swej strategii, pierwszej w całej historii instytucji. Diagnoza ma stanowić podstawę prac nad tą strategią i jest **zespoloną oceną obecnego stanu instytucji**. Tworzono ją w oparciu o cztery zasady metodyczne:

- Wyłącznym celem diagnozy jest **uzyskanie lepszej podstawy do sformułowania trafnej strategii**. Diagnoza nie ma żadnych innych celów (w szczególności nie jest materiałem promocyjnym, ani nie stanowi elementu oceny pracowniczej).
- Diagnoza jest **zespoloną oceną instytucji**, a nie „zespoloną informacją" o niej. Dokument zawiera więc nie tylko suche fakty, nie tylko sprawozdanie z przeprowadzonego badania, ale także eksperckie **oceny** poszczególnych rozpoznanych zjawisk, a wreszcie – ocenę całego stanu instytucji.
- Ocena zawarta w diagnozie jest **zespolona**, a więc nie skupia się na szczegółach i nie jest zestawem ocen cząstkowych. Formułowano ją tak, aby była całościowym, spójnym spojrzeniem na obecny stan instytucjonalny MCKiS.
- Diagnoza jest oceną **stanu obecnego** MCKiS. Fakty z przeszłości instytucji są uwzględnione w diagnozie tylko o tyle, o ile pozwalają lepiej zrozumieć jej stan obecny.

Powiązania ze strategią kulturalną województwa mazowieckiego

Wprawdzie prace nad strategią MCKiS rozpoczęto z inicjatywy wynikłej wewnątrz instytucji, ale wpisują się one znakomicie w ustalenia „Strategii rozwoju kultury w województwie mazowieckim na lata 2013 – 2020", która obecnie jest w końcowej fazie konsultacji i będzie prawdopodobnie przyjęta przez Zarząd Województwa przed zakończeniem prac strategicznych w MCKiS. W wojewódzkiej strategii dla kultury. W ramach pola strategicznego A „DOBRE ZARZĄDZANIE w KULTURZE", przyjęto cel strategiczny A2: „Usprawnienie wojewódzkich instytucji kultury", a w jego ramach przewidziano program strategiczny A2.1 „Strategie wojewódzkich instytucji kultury", w którym czytamy:

- **Cel programu**: posiadanie przez wszystkie wojewódzkie instytucje kultury wieloletnich strategii działania zgodnych ze wskazaniami tego programu do końca 2015 roku.
- **Opis programu**: Wszystkie wojewódzkie instytucje kultury będą zobowiązane do rozpoczęcia w pierwszej połowie 2014 roku prac nad sporządzeniem lub aktualizacją swoich strategii działania do 2020 roku. Strategie instytucji będą spełniać następujące warunki:
    - Będą obejmowały okres do 2020 roku, w tym szczegółowo okres do końca roku następnego po roku bieżącym. Następnie, będą co roku aktualizowane krocząco, w taki sposób, aby w każdym momencie były zaplanowane szczegółowo: rok bieżący i następny.

- Będą obejmowały plan rozwoju relacji z publicznością w odniesieniu do całej działalności danej instytucji, której celem jest prezentacja publiczna. Plan taki musi obejmować co najmniej: rozpoznanie obecnej publiczności i jej potrzeb, koncepcje rozbudowania publiczności o nowe grupy zgodnie z celami niniejszej strategii, sposoby pogłębiania kontaktu z publicznością oraz metodę oceny postępów rozwoju relacji z publicznością.

- Będą obejmowały plany promocyjne instytucji powiązane z ich własnymi celami strategicznymi, planami rozwoju relacji z widownią oraz z polityką promocyjną województwa mazowieckiego.

Niniejsza diagnoza antycypuje więc zadanie wynikające ze strategii kulturalnej województwa, które i tak zaczęłoby obowiązywać MCKiS z początkiem 2014 roku. **Ta sytuacja stanowi dodatkowy kontekst dla prac nad strategią MCKiS: będą one prawdopodobnie wzorcowe dla innych nowo tworzonych strategii wojewódzkich instytucji kultury na Mazowszu.**

Opis instytucjonalny

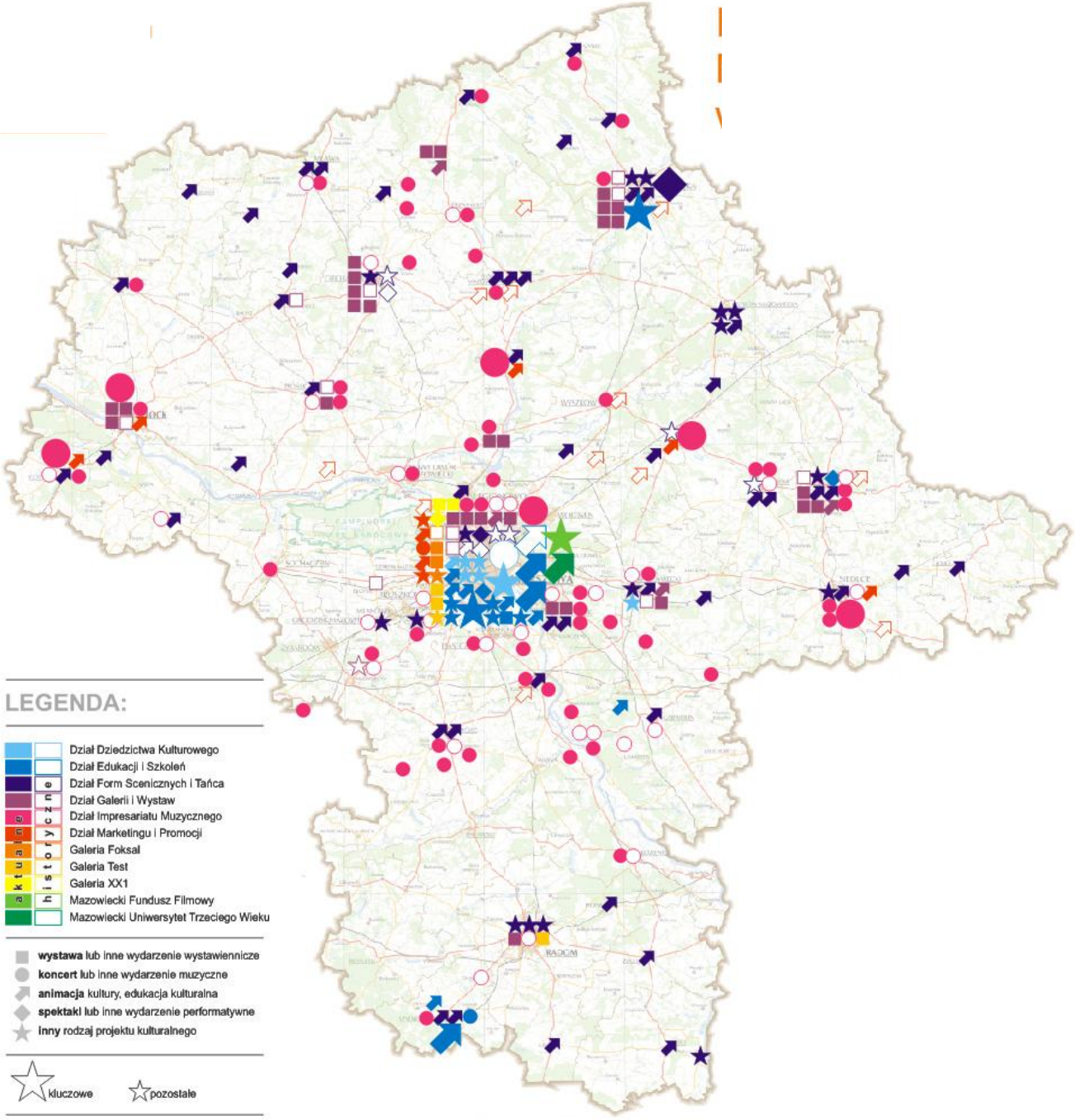
Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki zostało powołane w 1999 roku jako samorządową instytucję kultury. MCKiS utworzono w oparciu o trzy inne instytucje kultury, z których żadna nie obejmowała wcześniej swym zasięgiem terytorium nowopowstałego województwa mazowieckiego, w skład którego weszły całkowicie lub częściowo ziemie siedmiu wcześniejszych województw.

Objęcie działaniami MCKiS całego terenu województwa mazowieckiego następowało stopniowo. Na załączonej mapie pokazano wszystkie aktualne projekty MCKiS a także projekty zakończone, które są na tyle znaczące, że miały wpływ na praktykę uprawiania kultury w chwili wykonywania niniejszej diagnozy (2010 - 2011). W 2011 roku MCKiS produkował lub współorganizował ponad 500 wydarzeń i artefaktów kulturalnych zrealizowanych na Mazowszu i dla mieszkańców Mazowsza, w tym:

- 200 projektów artystycznych (teatralnych, muzycznych, tanecznych, plastycznych i interdyscyplinarnych).
- 62 wystaw malarstwa i sztuk plastycznych,
- 58 publikacji (książkowych, multimedialnych i internetowych),
- 200 wykładów,
- 13 kursów,
- 7 filmów.

Dotychczasowe działania MCKiS to zarówno przedsięwzięcia jednorazowe, jak i cykliczne oraz stałe; festiwale, kursy, cykle koncertowe i projekty animacyjne, edukacyjne i wydawnicze; stała praca galerii sztuki i edukacja ustawiczna.

Rozkład aktywności MCKiS na teremnie województwa mazowieckiego (stan w 2010 r.)



W skład struktury organizacyjnej MCKiS wchodziły:

- Dział Galerii i Wystaw
- Dział Dziedzictwa Kulturowego
- Dział Form Scenicznych i Tańca
- Dział Impresariatu Muzycznego
- Dział Edukacji i Szkoleń
- Mazowiecki Fundusz Filmowy
- Mazowiecki Uniwersytet Trzeciego Wieku
- Galerie sztuki:
  - Galeria Test
  - Galeria XX1

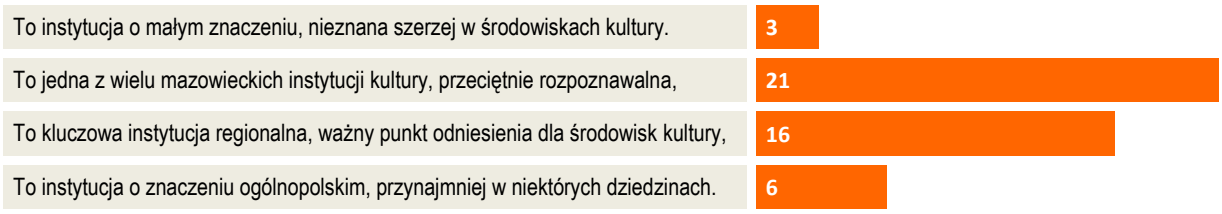
- Dział Marketingu i Promocji
  - Galeria Foksal

Ankieta strategiczna: wyniki i interpretacja

Ankietę wypełniło ogółem 46 osób. Zdarzało się, że respondenci pomijali jakieś odpowiedzi, stąd przy niektórych pytaniach zaznaczono mniejszą ilość odpowiedzi. Niniejsze omówienie wyników ankiety zredagowano w ten sposób, że statystyczne podsumowanie odpowiedzi na każde pytanie jest zilustrowane wykresem, a interpretacja i wnioski pojawiają się bądź po każdym pytaniu, bądź po grupie pytań powiązanych merytorycznie. Do interpretacji wyników włączono szerszy kontekst uzyskany na podstawie wywiadów z kierownikami działów i dyrekcją MCKiS, oraz z niektórych innych materiałów ilustrujących działanie instytucji.

Instytucja – jej potencjał, struktura, zarządzanie

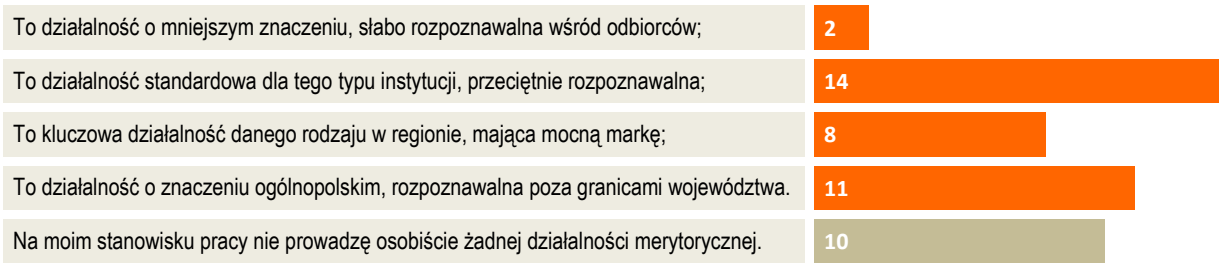
Pytanie A1. Jak oceniasz obecną rangę i znaczenie MCKiS? Wybierz i zaznacz JEDNĄ, najbardziej pasującą odpowiedź. [46 odpowiedzi]



OPIS i INTERPRETACJA: respondenci odpowiadając **na pytanie A1** najczęściej oceniają rangę i znaczenie swej instytucji jako raczej przeciętną (21 odpowiedzi) lub znaczącą w regionie (16 odpowiedzi). Warto przypomnieć, że podczas ubiegłorocznych warsztatów strategicznych w Oborach została sformułowana aspiracja MCKiS do prowadzenia działalności o randze ogólnokrajowej, a nawet europejskiej. Było to uzasadniane szczególnym, stołecznym charakterem województwa mazowieckiego. Taki kierunek myślenia – przynajmniej w odniesieniu do części działalności instytucji – wydaje się bardzo słuszny. Jednakże obecnie tylko 6 respondentów na 46 ocenia rangę działalności MCKiS jako ponadregionalną.

WNIOSEK: Aspiracje MCKiS do prowadzenia wzorotwórczej działalności o randze ogólnopolskiej i europejskiej nie mają mocnego oparcia w obecnym stanie instytucji. Na razie jest przeciętnie lub co najwyżej dobrze.

Pytanie A2. Jak oceniasz rangę i znaczenie tego fragmentu pracy MCKiS, którym zajmujesz się osobiście? Wybierz i zaznacz JEDNĄ, najbardziej pasującą odpowiedź. Jeżeli nie jesteś pracownikiem merytorycznym, zaznacz ostatnią odpowiedź. [46 odpowiedzi]

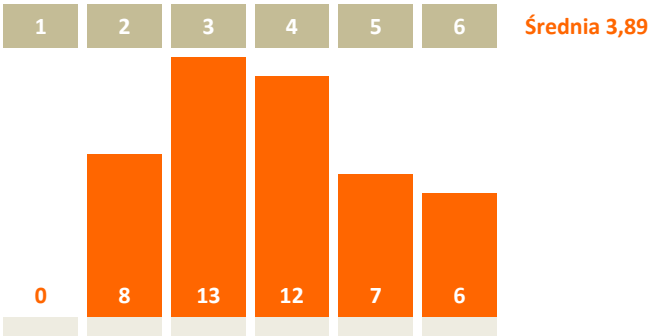


OPIS i INTERPRETACJA: O ile przy pytaniu A1 tylko 6 respondentów oceniało rangę działalności MCKiS jako ponadregionalną, o tyle przy pytaniu A2 prawie dwa razy więcej respondentów (11) przypisuje rangę ponadregionalną swoim własnym projektom w ramach instytucji.

WNIOSEK: Respondenci wyżej oceniają znaczenie własnej pracy, niż ogólne znaczenie pracy całej instytucji. Bardzo wyraźne jest nastawienie: „robię cenne i znaczące rzeczy w przeciętnej instytucji".

Pytanie A3. Na ile znasz działalność pozostałych działów merytorycznych MCKiS poza tym, w którym sam pracujesz? [45 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych, od jedynki do szóstki (1 – *Nie znam ich prawie wcale*, 6 – *Znam dobrze całą działalność*)



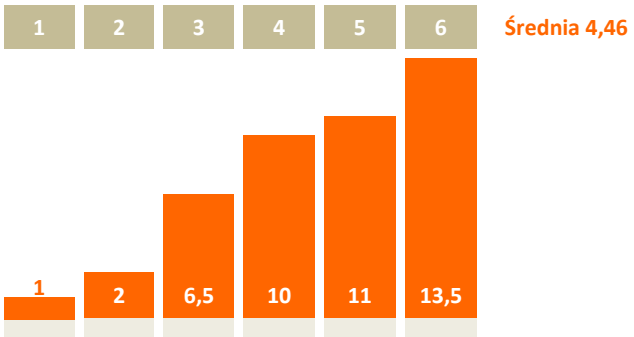
W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Średnio mnie to interesuje. Nie mam najlepszej opinii o pracy innych wydziałów"
- „Działalność jednych działów znam dobrze, innych prawie wcale. Trochę pomogło tu ostatnie szkolenie w Oborach (…)"
- „Brak wspólnych spotkań, narad, dyskusji o pomysłach (…)"

OPIS i INTERPRETACJA: respondenci odpowiadając na **pytanie A3** oceniają własną wiedzę na temat pracy innych działów MCKiS na czwórkę z minusem (3,89), ale warto odnotować, że średnia jest zawyżona przez szóstki przy braku jedynek, a tymczasem prawie połowa respondentów (21 osób!) ocenia swoją wiedzę o pracy innych działów na dwójkę (8 osób) lub trójkę (13 osób). Przyczyny takiego stanu – jak wynika z dodatkowych wyjaśnień respondentów – są zróżnicowane. Brak zainteresowania: *„Średnio mnie to interesuje. Nie mam najlepszej opinii o pracy innych wydziałów"*, albo brak okazji do uzyskania takiej wiedzy: *„Działalność jednych działów znam dobrze, innych prawie wcale. Trochę pomogło tu ostatnie szkolenie w Oborach (…)"*.

Pytanie A4. Na ile szczegółowo znasz inne projekty swojego działu poza tym, w którym jesteś zaangażowany osobiście? [44 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych, od jedynki do szóstki (1 – *Nie znam ich prawie wcale*, 6 – *Znam dobrze wszystkie projekty*)



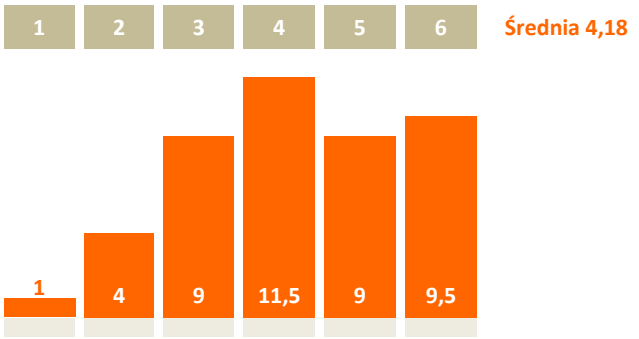
W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Jedne bardzo szczegółowo, inne w małym zakresie lub wcale”
- „W dziale mamy w miarę regularne spotkania dotyczące pracy nad projektami na każdym ich etapie (…)”
- „Brak informacji dotyczących planowania i realizacji projektów”

OPIS i INTERPRETACJA: O ile w poprzednim pytaniu ujawniła się nie najlepsza znajomość tego, co robią inne działy, o tyle w **pytaniu A4** ujawnia się **przekonanie o dużo lepszej znajomości projektów własnego działu**. Najwięcej ocen, to szóstki (13,5)[4], dalej piątki (11) i czwórki (10). Razem udzieliło takich odpowiedzi ponad trzydziestu czterech respondentów! Średnia ocena własnej wiedzy o innych projektach w dziale, to **4,46**. Warto jednak porównać ten optymistyczny wynik z odpowiedzią na **pytanie A5.**

Pytanie A5. Czy inni pracownicy w twoim dziale znają szczegółowo projekt, który prowadzisz? [44 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych, od jedynki do szóstki (1 – *Nie znają go prawie wcale*, 6 – *Znają go szczegółowo*)



W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Jedni bardzo szczegółowo, inni słabiej”
- „W dziale projekty są omawiane wspólnie”

OPIS I INTERPRETACJA: na pytanie, *„czy inni w dziale znają twój projekt”* odpowiedzi nie są już tak entuzjastyczne, jak na poprzednie: *„Czy ty znasz ich projekty”*. Tym razem dominują czwórki (11,5) a trójek, piątek i szóstek jest po niemal tyle samo (9 – 9,5). Średnia ocena spada z 4,46 na 4,18.

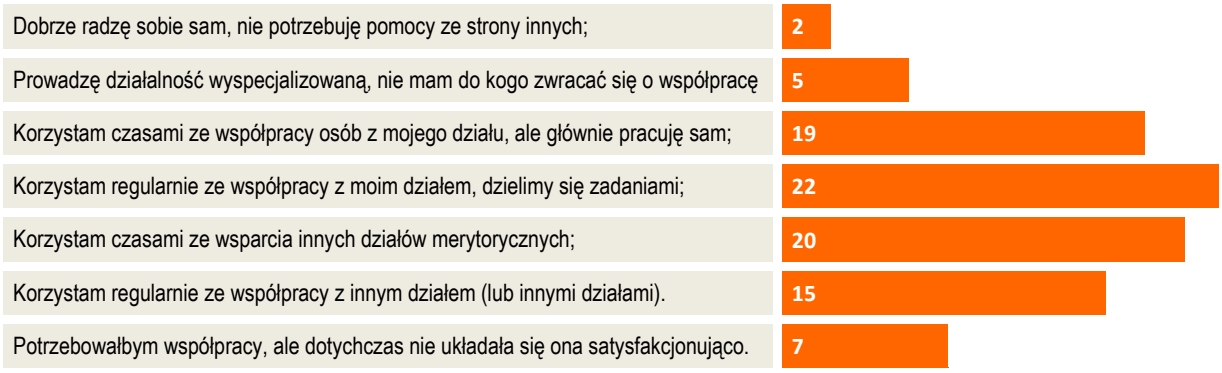
WNIOSEK: Respondenci mają dużo lepsze rozeznanie w tym co robi ich własny dział, niż – co robią inne działy. W teorii zarządzania taki stan określa się metaforą silosów: „wiedza organizacyjna przetwarza się wewnątrz oddzielnych silosów”

WNIOSEK: Wewnątrz działów panuje przekonanie: *„ja znam projekty innych na szóstkę, oni mój – na czwórkę”*. Ludzie dużo optymistyczniej oceniają swoją wiedzę o innych, niż wiedzę innych o sobie.

Należy brać pod uwagę, że pierwsza ocena może być przesadnie optymistyczna, druga zaś – realistyczna. Dzieje się tak dlatego, że wykonawca danego projektu tylko domyśla się swej wiedzy o innych projektach (jeżeli czegoś nie wiem, to na ogół także „nie wiem, że nie wiem”). Natomiast niewiedzę innych o naszym własnym projekcie odczuwamy bezpośrednio.

[4] Oceny połówkowe wynikają stąd, że liczni respondenci dawali ocenę pomiędzy dwiema wartościami (np. pomiędzy czwórką i piątką). W takim przypadku zaliczano po pół głosu na każdą z tych wartości.

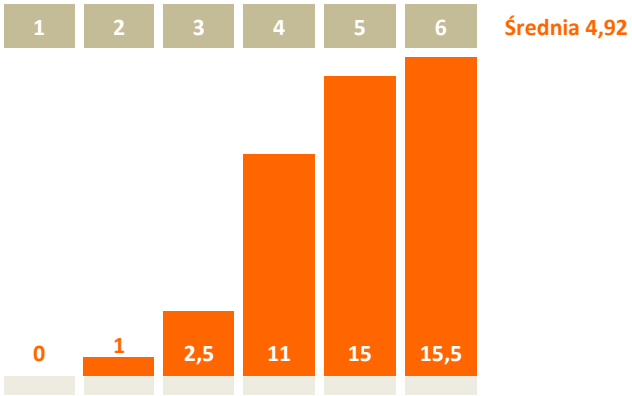
Pytanie A6. Czy w ramach działań, które prowadzisz bezpośrednio, możesz liczyć na współpracę innych osób i komórek w MCKiS? Możesz zaznaczyć KILKA pasujących odpowiedzi.



OPIS i INTERPRETACJA: Przy **pytaniu A6** respondenci generalnie deklarują dobrą i szeroką współpracę, zarówno w ramach własnego działu, jak i z innymi działami. Jednak inne światło rzucają odpowiedzi na kolejne pytania.

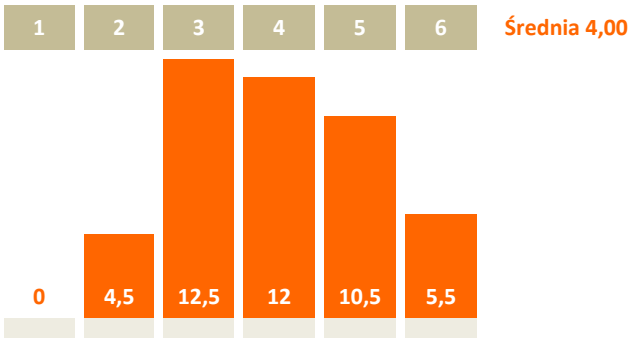
Pytanie A7. Jeżeli korzystasz lub korzystałeś/korzystałaś ze współpracy z innymi osobami w swoim dziale, to jak oceniasz korzyści z takiej współpracy? [45 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych, od jedynki do szóstki (1 – *Współpraca była nieprzydatna*, 6 – *Współpraca była bardzo korzystna*)



Pytanie A8. Jeżeli korzystasz lub korzystałeś/korzystałaś ze współpracy z innymi działami w MCKiS, to jak oceniasz korzyści z takiej współpracy? [45 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych, od jedynki do szóstki (1 – *Współpraca była nieprzydatna*, 6 – *Współpraca była bardzo korzystna*)

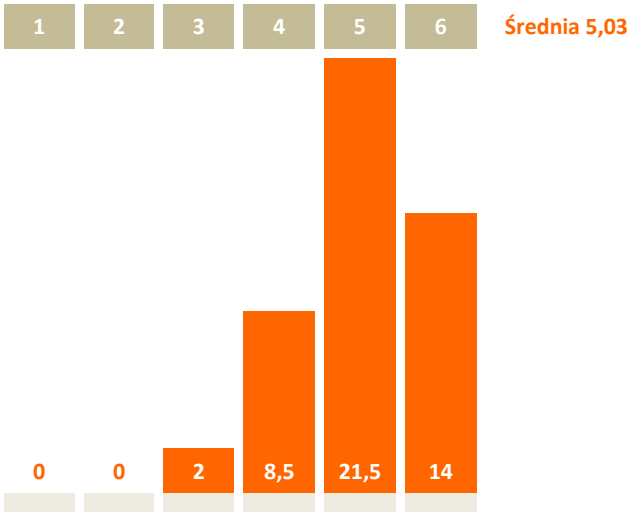


W odpowiedziach na temat korzyści ze współpracy z własnym działem (**pytanie** A7) dominują szóstki (15,5) i piątki (15), natomiast w na pytanie o korzyści ze współpracy z innymi działami (**pytanie A8**) padają głównie trójki (12,5) i czwórki (12). Niby oba rodzaje współpracy są gene-

ralnie ocenione dobrze, ale wyraźnie lepsza jest ocena współpracy ze „swoimi” (4,92), niż z „obcymi” (4,00). Współpraca z obcymi pięć razy częściej jest zaledwie dostateczna, a współpraca ze swoimi trzy razy częściej bywa celująca.
Dodatkowe światło na tę różnicę rzucają odpowiedzi respondentów na kolejne pytanie.

Pytanie A9. Czy uważasz, że obecnie udaje ci się dobrze organizować własną pracę? [46 odpowiedzi]

Oceny od jedynki do szóstki (1 – *Przydałaby się pomoc, nie jestem specjalistą-organizatorem*, 6 – *Radzę sobie z tym doskonale*)



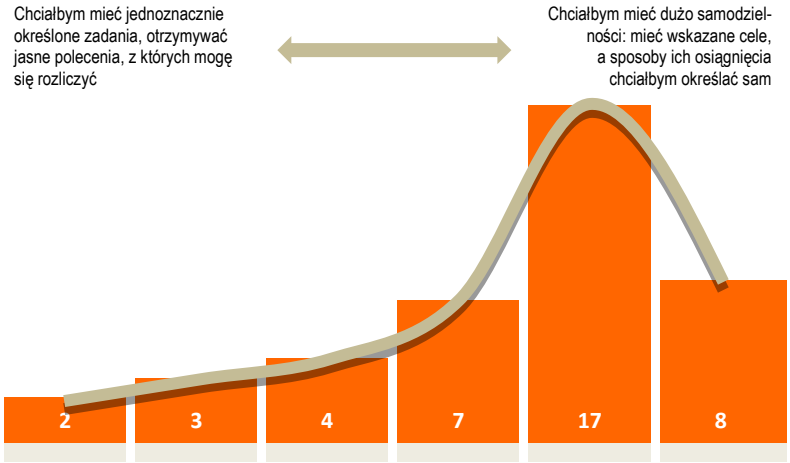
W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Radzę sobie dobrze z organizacją własnej pracy, ale przydałaby mi się praca bardziej zespołowa, wsparcie. Czasem obawiam się, co będzie się działo z moim projektem, jeśli np. nagle długotrwale zachoruję”

OPIS i INTERPRETACJA: najoptymistyczniej wypada samoocena respondentów co do swych zdolności organizacyjnych. **Blisko połowa (21 osób!) ocenia swoje talenty organizatorskie na piątkę, a niemal jedna trzecia (14) wręcz na szóstkę.** Nikt z respondentów nie zadeklarował potrzeby jakiejkolwiek pomocy organizatorskiej, a zaledwie dwóch na 46 oceniło swoje talenty organizatorskie jako umiarkowane (reszta – jako dobre, bardzo dobre lub celujące).

WNIOSEK: widzenie instytucji i własnej pracy w niej wydaje się wewnętrznie sprzeczne: skoro respondenci oceniają własną pracę jako zorganizowaną na piątkę z plusem (5,03), to skąd bierze się u nich ocena pracy całej instytucji na trzy plus? Można wyczytać tu podświadome nieracjonalne przekonanie: *„Ja pracuję świetnie, ale inni (głównie ci z innych działów) pracują gorzej, więc w sumie całość wychodzi tak sobie”*. Rzecz w tym, że tamci z innych działów myślą identycznie o mnie.

Pytanie A10. Jaki sposób zorganizowania twojej pracy odpowiadałby ci najlepiej? Wolisz otrzymywać jasne polecenia, czy mieć więcej samodzielności? Zaznacz to na osi.
[41 odpowiedzi, średnia 4,41**]**

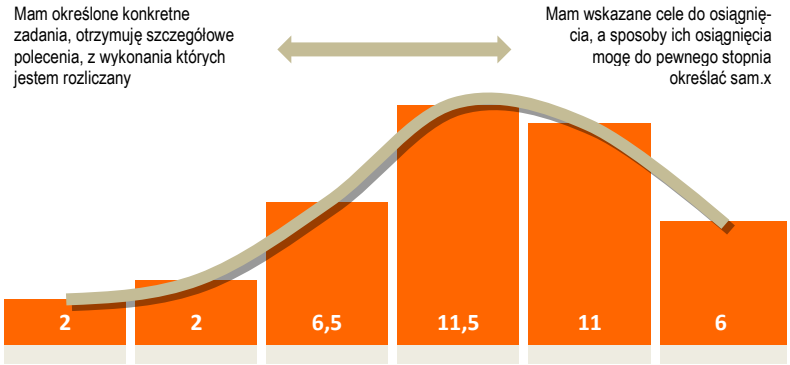


W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Chcę jasno sformułowanego celu, do jakiego dąży dział i cała firma i jaki ma być w tej pracy mój udział"
- „A również i na cele chciałbym móc mieć wpływ"
- „Potrzebuję dużo samodzielności w wymyślaniu założeń i metod, a jednocześnie chciałbym, aby były one dyskutowane w zespole. Konstruktywna krytyka jest potrzebna"
- KONSULTACJA PROGRAMU Z DYREKCJĄ

OPIS i INTERPRETACJA: W odpowiedzi na **pytanie A10** respondenci zdecydowanie deklarują, że chcieliby mieć dużo samodzielności, otrzymywać tylko wskazania co do celów, a sposoby ich osiągnięcia woleliby określać samodzielnie. Zaledwie pięciu respondentów zdecydowanie woli proceduralny sposób zlecania i rozliczania pracy (a pamiętajmy, że wśród respondentów jest – jak wynika z odpowiedzi na pytanie A2 – aż dziesięcioro pracowników spoza działów merytorycznych: administracyjnych i technicznych).

Pytanie A11. A w jaki sposób obecnie jest zorganizowana twoja praca?
[39 odpowiedzi, średnia 4,17**]**



W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Mam sporo samodzielności, ale czasem pewne rozwiązania są mi narzucane. Bywa to korzystne (inni mają większe do-

świadczenie), ale czasem chcę, by pozwolono mi na większe ryzyko, szukanie własnych kreatywnych rozwiązań, nawet kosztem błędów i pomyłek”

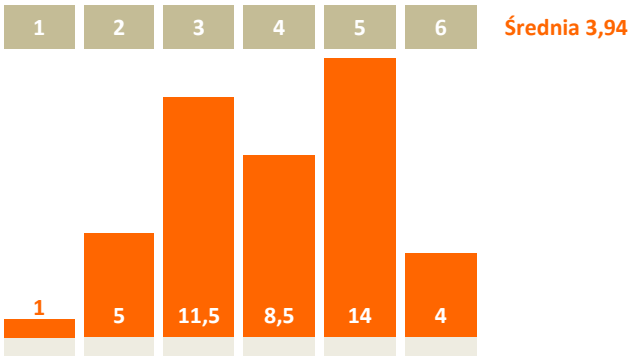
- „ZADANIA REALIZUJĘ INFORMUJĄC DYREKCJĘ”

Na **pytanie A11** respondenci deklarują, że obecny sposób zorganizowania swojej pracy odczuwają jako generalnie bliski oczekiwanemu ideałowi (tylko nieznacznie bardziej proceduralny). Niedobór zarzadzania poprzez cele doskwiera wielu: *„Mam sporo samodzielności, ale czasem (…) chcę, by pozwolono mi na większe ryzyko, szukanie własnych kreatywnych rozwiązań, nawet kosztem błędów i pomyłek”*.

WNIOSEK: można wyczytać z tego nie tylko gotowość do głębszego wejścia w zarządzanie poprzez projekty, ale wręcz praktyczne oswojenie z takim zarządzaniem i dobry jego odbiór wśród pracowników.

Pytanie A12. Jak oceniasz jakość kierowania twoim działem? [44 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych od jedynki do szóstki (1 – *niedostatecznie*, 6 – *celująco*)

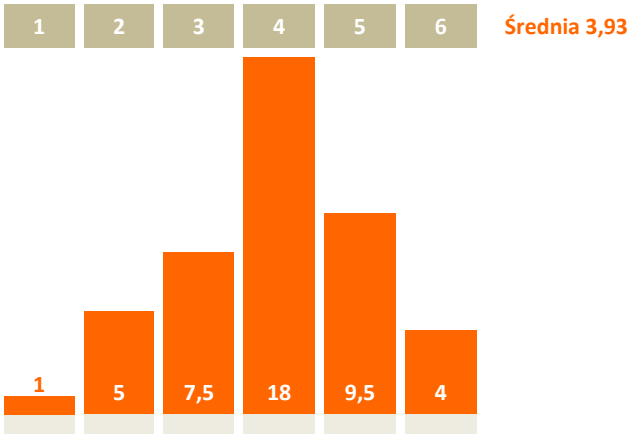


W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Jesteśmy zbiorowiskiem indywidualnych projektów i działań. Brak synergii”
- „Uważam że osoba kierująca działem nie posiada kompetencji kierowniczych”
- (*samoocena respondenta – kierownika działu*): „Zawsze może być lepiej, pracuję nad tym wraz z moimi pracownikami”
- „Nie jest źle, ale mogłoby być lepiej”
- „Kierownik stara się wyznaczać cele działu ale dla mnie nie są one jasne. (…). Kierownik jest słabym organizatorem, nie zna procedur firmy”.

Pytanie A13. Jak oceniasz jakość kierowania całą instytucją? [45 odpowiedzi]

Oceny w skali ocen szkolnych od jedynki do szóstki (1 – *niedostatecznie*, 6 – *celująco*)



W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Jesteśmy zbiorowiskiem indywidualnych projektów i działań. Brak synergii”
- „W firmie jest zbyt wiele konfliktów personalnych. Mam wrażenie że kierownictwo zamiast łagodzić, nasila je”
- „Instytucja jest zarządzana dość dobrze. Moje zastrzeżenia budzi to, że prywatne relacje zakłócają obiektywizm oceny pracy poszczególnych osób”
- „Nadmierne spoufalanie się kierownictwa jest nie na miejscu i nieprofesjonalne”
- „Profil instytucji (szeroki zakres działania) utrudnia sprawną organizację”
- „Nie jest źle ale mogłoby być lepiej”.
- „Instytucja jest podmiotem trudnym bo prowadzi bardzo różnorodne projekty. Istnieje wiele konfliktów które Dyrekcja mogłaby rozwiązać lub złagodzić”
- „Instytucja jest administrowana dobrze. Słabością jest duża ilość projektów bez wyraźnych „filarów” programowych – wiodących marek.
- „Zbyt mocno rozbudowana biurokracja i strach przed narażeniem się instytucji nadzorującej działają paraliżująco (…)”

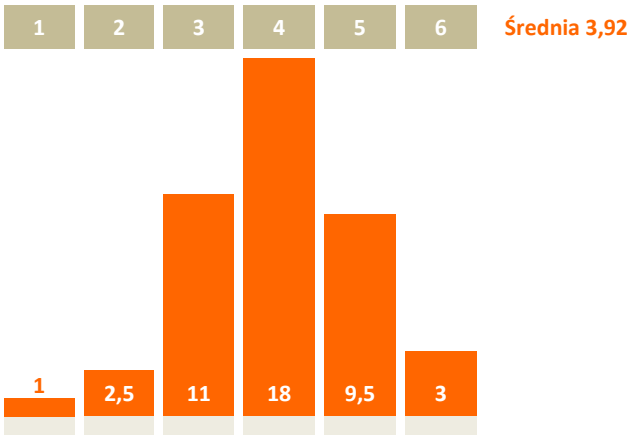
OPIS i INTERPRETACJA: Dwa kolejne pytania dotyczą oceny jakości zarządzania: działem (**pytanie A12**) i całą instytucją (**pytanie A13**). W obu wypadkach ocena wypada na czwórkę z małym minusem . Jednak o ile w ocenie zarządzania całą instytucją wyraźnie dominują czwórki, o tyle w ocenie kierowania działem dominują – UWAGA! – trójki i piątki. Mamy więc istotną grupę (ponad 17 osób) oceniających zarządzanie swoim działem źle lub bardzo źle.

WNIOSEK: przeorganizowania i wzmocnienia wymaga całość zarządzania w instytucji, ale szczególną uwagą musi być objęty średni szczebel kierowniczy.

Moja praca, moje aspiracje, mój rozwój

Pytanie A14. Oceń ogólnie swój subiektywny poziom zadowolenia z obecnej pracy w MCKiS. [45 odpowiedzi]

Oceny od jedynki do szóstki (1 – *Jestem bardzo rozczarowany*, 6 – *Jestem zachwycony* ☺)



W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Bardzo lubię swoją pracę, minusy to słabe zarobki i zła atmosfera. Szkolenie się jest odbierane jako ‘wagarowanie’”
- „Wydaje mi się, że w tej chwili już za długo pracuję w MCKiS, stąd ocena 4 a nie 6”.
- „Niedostatki finansowe odbijają się na jakości pracy”
- „Generalnie jestem bardzo zadowolony, ale są też trudniejsze chwile: stare nawyki ludzi i Dyrekcji”
- „Celująco oceniam mój dział, stąd tak wysoka ocena ogólna”

OPIS i INTERPRETACJA: Na **pytanie B1** respondenci odpowiadają umiarkowanie optymistycznie. Oceniają swój subiektywny poziom zadowolenia z pracy na czwórkę z maleńkim minusem (3,92).
Więcej ujawnią odpowiedzi na dwa kolejne pytania.

Pytanie A15. Zaznacz w kratkach po lewej PIĘĆ kluczowych wartości, których oczekujesz od pracy zawodowej, aby uznać ją za dającą Ci osobiste zadowolenie i satysfakcję.

W pytaniu B2 respondenci mieli wskazać, co generalnie jest dla nich najważniejsze dla satysfakcji z pracy. Na pierwszy plan wysunęły się tu cztery wartości:

- Praca wśród przyjaznego zespołu ludzi, dobre relacje międzyludzkie;
- Możliwości osobistego rozwoju, uczenia się ciągle czegoś nowego;
- Możliwość uzyskania wysokich zarobków, stopniowego awansu finansowego;
- Możliwość realizowania przedsięwzięć o wybitnym poziomie (np. artystycznym).

To bardzo istotne, że wynagrodzenie znalazło się dopiero na trzecim miejscu, ponieważ w tym zakresie możliwości radykalnego poprawienia sytuacji jest obiektywnie ograniczona. Jednak ważniejsze od pieniędzy są **dobre relacje międzyludzkie** w pracy, oraz **możliwości rozwoju**, a podobnie ważna, jak pieniądze jest satysfakcja z robienia rzeczy o dobrym poziomie.

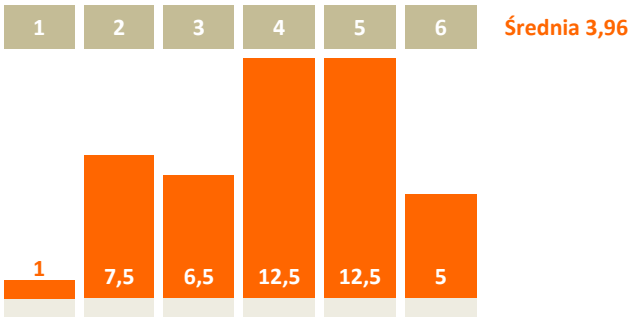
Pytanie A16. Teraz z kolei oceń, jak z twojego punktu widzenia poszczególne wartości są obecnie realizowane w MCKiS. Ocenę przy każdej odpowiedzi zaznacz w odpowiedniej kratce po prawej	źle	słabo	przeciętnie	dobrze	doskonale
Praca wśród przyjaznego zespołu ludzi, dobre relacje międzyludzkie;	0	6	8	25	4
Możliwości osobistego rozwoju, uczenia się ciągle czegoś nowego;	2	10	19	10	4
Możliwość uzyskania wysokich zarobków, stopniowego awansu finansowego;	22	11	8	1	0
Możliwość realizowania przedsięwzięć o wybitnym poziomie (np. artystycznym);	3	5	15	18	1
Ciekawe kontakty zewnętrzne, praca polegająca na nawiązywaniu rozległych relacji;	1	4	18	16	4
Stabilizacja i bezpieczeństwo (brak zagrożenia nieprzewidywalnymi zmianami);	2	7	12	20	2
Wykorzystanie mojego potencjału kreatywnego (w tym – moje prawo do ryzyka);	2	14	11	12	4
Możliwość realizowania przedsięwzięć nowatorskich, dostarczania innym wzorców;	3	7	15	17	1
Praca uporządkowana, jasny system reguł i kryteriów, czytelne procedury;	2	7	17	14	1
Bycie ocenianym wnikliwie i sprawiedliwie, satysfakcja z docenienia mojej pracy;	5	12	14	9	3
Prestiż instytucji, satysfakcja z pracy w „firmie o dobrej marce";	4	9	17	10	1
Profesjonalne kierownictwo, poczucie, że instytucja jest zarządzania fachowo;	2	6	15	15	3
Możliwość pracy na własne nazwisko, realizowania przedsięwzięć autorskich.	5	6	14	12	2

W kolejnym **pytaniu B3** respondenci ocenili, jak te kluczowe dla nich wartości realizują się w MCKiS. *Praca wśród przyjaznego zespołu* – tu dominowały oceny DOBRE. Podobnie jeśli chodzi o *możliwości realizowania przedsięwzięć o wybitnym poziomie artystycznym*. Z kolei *możliwości osobistego rozwoju* oceniono raczej przeciętnie, a *możliwość uzyskania satysfakcjonujących zarobków* – bardzo źle.

WNIOSEK: z powyższego zestawienia wynika, że motywacja do pracy – skoro nie ma możliwości budowania jej głównie poprzez wynagrodzenia – musi być budowana poprzez dobrą atmosferę w zespołach, jak najszersze możliwości samodoskonalenia i urzeczywistniania swego osobistego potencjału, oraz – możliwości robienia rzeczy wybitnych, dających realizatorom satysfakcję dzięki ich wysokiemu poziomowi.

Pytanie A17. Przemyśl dokładnie swoje osobiste cele krótkoterminowe (do końca 2013 r.) związane z pracą. Jak oceniasz swoje szanse na zrealizowanie tych celów w MCKiS?
[45 odpowiedzi]

Oceny od jedynki do szóstki (1 – *Nie ma szans*, 6 – *Uda się na pewno!*)

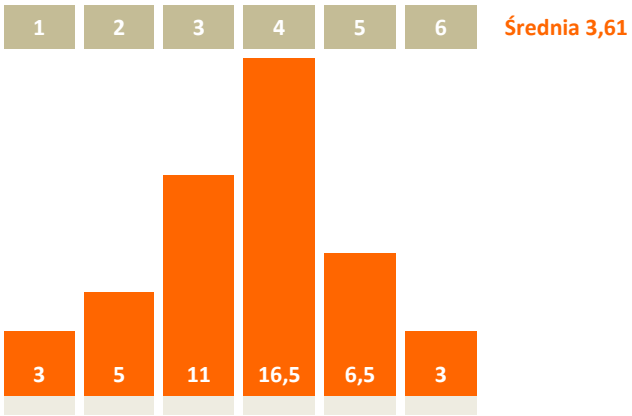


W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Na 5 oceniam szanse na zrealizowanie wszystkich moich celów poza możliwością poprawy zarobków. To oceniam na 1"

Pytanie A18. Przemyśl z kolei swoje osobiste cele długoterminowe (do końca 2020 roku) związane z pracą. Jak oceniasz swoje szanse na zrealizowanie tych celów w MCKiS?
[45 odpowiedzi]

Oceny od jedynki do szóstki (1 – *Nie ma szans*, 6 – *Uda się na pewno!*)



W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Zwłaszcza finansowo nie widzę szans na awans"
- „Nie widzę dla siebie miejsca w MCKiS, jeśli sytuacja się nie zmieni. (…) Nie widzę perspektyw awansu i rozwoju"
- „Obawiam się, że dyrekcja nie wesprze działań niosących jakikolwiek poziom ryzyka, a to niezbędny warunek osiągnięcia moich celów długoterminowych"

OPIS i INTERPRETACJA: **Pytania B4 i B5** ujawniają, jak ludzie widzą możliwość spełniania w instytucji swych celów osobistych. O ile krótkoterminowo oceniają taką możliwość na piątkę lub czwórkę, to długoterminowo – na czwórkę lub trójkę. W długiej perspektywie o połowę spada też ilość ocen celujących, a w grupie ocen najsłabszych pesymizm wzrasta.

WNIOSEK: należy skupić się na budowaniu długiej perspektywy działalności MCKiS w taki sposób, aby ludzie mogli z nią harmonizować własne długofalowe plany i aspiracje życiowe. Trudno jest bowiem angażować się w działania instytucji, w której nie mogę spełnić swoich długoterminowych aspiracji osobistych.

Pytanie A19. Które zdanie najtrafniej opisuje twój stosunek do obecnej pracy w MCKiS? Wybierz i zaznacz JEDNĄ, najbardziej pasującą odpowiedź.

Praca to dla mnie jedna z wielu aktywności: mam też inne, nie mniej ważne sfery życia;	17
Pracę traktuję pragmatycznie i profesjonalnie: robię co do mnie należy i oczekuję zapłaty;	7
Praca tu obecnie to dla mnie frustracja: zależy mi na niej, więc czekam na zmiany;	2
Praca w MCKiS to etap w moim życiu, zamierzam rozwinąć się tutaj a następnie ruszyć dalej;	5
Ta praca jest dla mnie najważniejsza, żyję nią i spełniam się w niej; to moja pasja;	6
Jestem doświadczonym pracownikiem i w mojej pracy jest więcej fachowości a mniej emocji.	7

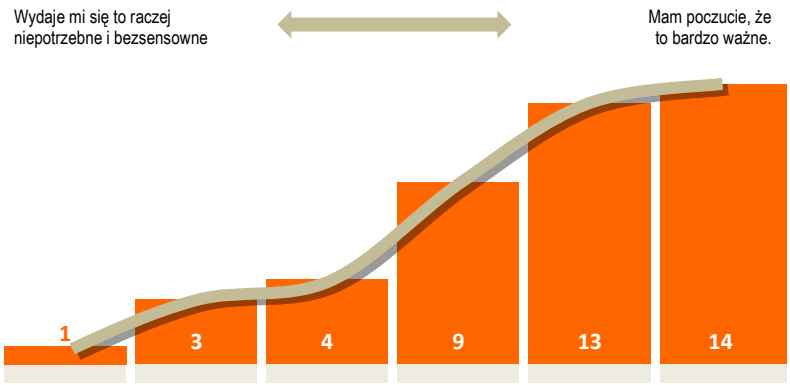
W razie potrzeby dodaj do tej odpowiedzi swój komentarz:

- „Jestem doświadczonym pracownikiem i w mojej pracy jest tyleż fachowości, co emocji ☺"

OPIS I INTERPRETACJA: bardzo wyraźna dominacja odpowiedzi pragmatycznych napawa optymizmem. Niewiele jest odpowiedzi wyrażających frustrację.

Prace nad strategią instytucji

Pytanie A20. Jak oceniasz potrzebę i sensowność prac nad strategią? Zaznacz odpowiedź na skali. [44 odpowiedzi, średnia 4,64**]**



WYNIKI i INTERPRETACJA: zdecydowana większość respondentów deklaruje poczucie, że prace nad strategią są „bardzo potrzebne", lub „potrzebne". Głosów zdecydowanie przeciwnych jest bardzo mało (za standard uważa się 15-20%, tu mamy poniżej 10%).

Pytanie A21. Na ile chciałbyś osobiście zaangażować się w prace nad nową strategią MCKiS?

Nie widzę dla siebie roli w tym procesie, nie jestem nim zainteresowany;	1
Nie widzę dla siebie roli w tym procesie, ale chciałbym być informowany o jego przebiegu;	4
Chciałbym być informowany o propozycjach zmian i mieć możliwość głosu na ich temat;	25
Chcę mieć możliwość zgłaszania własnych propozycji, ale nie deklaruję poświęcenia czasu;	5
Chcę pracować stale w zespole roboczym, mam poczucie, że wniosę tam cenny wkład.	11

WYNIKI i INTERPRETACJA: ponad połowa respondentów chciałaby być obserwatorami i recenzentami procesu tworzenia strategii instytucji. Ale aż 16 osób zadeklarowało chęć aktywniejszego uczestnictwa w procesie, w tym 11 osób chce pracować bezpośrednio przy tworzeniu strategii. To bardzo optymistyczny wynik.

Pytanie A22. O co nie zapytaliśmy Cię, a uważasz to za ważne w kontekście nowej strategii MCKiS? Co chciałbyś dodać od siebie? Jaką wątpliwością podzielić się? Czego życzyć?

Odpowiedzi w ankietach nr[5]: **5, 8, 11, 19, 24, 26, 28, 30, 31, 32, 36, 37, 41, 43, 44** oraz **45** (ogółem 16 ankiet)

Konkluzje z poszczególnych wpisów będą stanowiły materiał dla zespołu, który podejmie prace nad strategią.

[5] Ankiety zostały ponumerowane losowo w celu sprawniejszego przetwarzania danych przy zachowaniu anonimowości.

Wnioski końcowe:

STRUKTURA SILOSOWA

Zdiagnozowany stan można opisać jako „strukturę silosową”: odrębne działy-silosy mają utrwalony nawyk pracy przede wszystkim we własnym gronie. Granice działu przekracza się niechętnie. Zaufanie do innych jest ograniczone. Jeszcze bardziej ograniczona jest wiedza o tym, jakim potencjałem dysponują sąsiednie działy i czego mogłaby dotyczyć współpraca. W takim stanie rzeczy najłatwiej jest robić rzeczy znane, takie same od lat, powielać sprawdzone schematy. Natomiast opisany stan obiektywnie utrudnia twórcze myślenie, poszukiwanie nowych podejść, innowacyjnych metod i rozwiązań, ponieważ brakuje przepływu inspiracji i dialogu różnych perspektyw i odmiennych punktów widzenia. Ta sytuacja – mająca swoje korzenie w sposobie powstania MCKiS – to bodaj podstawowa słabość instytucji w obecnej postaci instytucji. „Zburzenie silosów” wydaje się być warunkiem, bez spełnienia którego instytucja nie będzie się mogła rozwijać.

ROZDROBNIENIE PROJEKTÓW

Z kolei bardzo wiele ankietowanych osób deklaruje większą skłonność do polegania na samym sobie, niż na współpracy z innymi (nawet tymi z własnego działu). Stąd być może stan w którym MCKiS realizuje bardzo dużo projektów drobnych, z których istotna część, to projekty skrojone „pod wykonawcę”, zgodne z indywidualnymi zainteresowaniami lub kompetencjami konkretnej osoby-wykonawcy (a nie – z ogólniejszą koncepcją działalności, lub zdiagnozowanymi potrzebami odbiorców). Skutkuje to rozproszeniem sił wykonawczych na zbyt dużą liczbę drobnych projektów o randze nie dającej satysfakcji i nie układających się w żadną przemyślaną całość merytoryczną.

OTWARTOŚĆ na ZMIANĘ

Osobiste aspiracje, takie jak potrzeba pracy w przyjaznym zespole, potrzeba rozwijania się i realizowania przedsięwzięć na wysokim poziomie, dającym satysfakcję – stwarzają wstępnie bardzo dobry punkt wyjścia do pracy nad strategią Instytucji. Postawy konserwatywne i przywiązanie do starych metod pracy nie dominują w deklaracjach.

Z ankiety wynika, że pracownicy MCKiS mają świadomość ograniczonych możliwości awansu finansowego, jakie zawsze dotyczą instytucji budżetowej, ale w tych obiektywnych warunkach znajdują inne źródła satysfakcji z pracy.

Wysoki odsetek pracowników chce zaangażować się osobiście w powstawanie strategii, a co ważniejsze, w chwili rozpoczynania pracy nad strategią, a więc w najtrudniejszym jej momencie, ma ona bardzo niewielu przeciwników (pojedynczy głos). To nastraja optymistycznie i daje perspektywę wypracowania strategii, która będzie źródłem satysfakcji dla wszystkich.

Spis treści

Wprowadzenie ... **3**

Po co przyjmujemy strategię Instytucji? ... 3

Kontekst strategii: w jakiej sytuacji dokonujemy zmiany? ... 3

Kryzys finansowy ... 3

Cywilizacyjna zmiana modeli uczestnictwa w kulturze ... 3

Powiązania ze strategią kulturalną województwa mazowieckiego ... 4

Wnioski z diagnozy strategicznej MCKiS: synteza ... 4

CZĘŚĆ I: Cele strategiczne Instytucji ... **6**

Misja instytucji ... 6

KOMENTARZ DO MISJI: ... 6

Cele strategiczne instytucji ... 7

Cel 1. BUDUJEMY WIEDZĘ: badamy, publikujemy, dyskutujemy ... 8

Cel 2. WYWOŁUJEMY REZONANS: inspirujemy, animujemy, uczymy ... 9

Cel 3. WSPIERAMY SIEĆ: integrujemy, współpracujemy, włączamy się ... 10

CZĘŚĆ II: Plan wdrażania Strategii ... **12**

Ramowy program zmian instytucjonalnych ... 12

Wprowadzanie nowej kultury organizacyjnej ... 12

Nowa nazwa instytucji ... 13

Nowy model relacji kierowniczych ... 13

Nowy system oceny pracowniczej ... 14

Zasadnicze wzmocnienie organizowania pracy poprzez projekty ... 15

Zasady pracy projektowej ... 15

Procedura przygotowania projektu (PPP): ... 15

Wytyczne realizacyjne ... 17

Kategoryzacja projektów ... 18

Stopniowe zoptymalizowanie struktury organizacyjnej MIK ... 18

Stopniowe zmiany strukturalne w latach 2014-2015 ... 19

Docelowa struktura działów: 2016 ... 20

Inne komórki struktury organizacyjnej: jednostki wyodrębnione ... 21

Siedziba i otoczenie Mazowieckiego Instytutu Kultury ... 21

Inne strategiczne zmiany organizacyjne ... 22

Budowanie modelowej współpracy z mecenatem prywatnym ... 22

Mocne oparcie bieżącej pracy o wolontariat ... 23

Wsparcie dla wdrażanie strategii: doradztwo, szkolenia, coaching ... 23

Budowanie sieci współpracy zagranicznej 23
ZAŁĄCZNIK Nr 1: DIAGNOZA INSTYTUCJONALNA Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki 24
Uwagi metodyczne 24
Powiązania ze strategią kulturalną województwa mazowieckiego 24
Opis instytucjonalny 25
Ankieta strategiczna: wyniki i interpretacja 28
Instytucja – jej potencjał, struktura, zarządzanie 28
Moja praca, moje aspiracje, mój rozwój 35
Prace nad strategią instytucji 39
Wnioski końcowe: 41
STRUKTURA SILOSOWA 41
ROZDROBNIENIE PROJEKTÓW 41
OTWARTOŚĆ na ZMIANĘ 41