

Krzysztof Stachura



# Kompetencje kadr kultury w województwie pomorskim.

## Stan faktyczny i diagnoza potrzeb

Gdańsk 2021



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO



Nadbałtyckie  
Centrum Kultury  
Gdańsk



Instytucja Kultury Samorządu  
Województwa Pomorskiego

OBIAS

# Spis treści

<i>Wprowadzenie. Cel i założenia badawcze</i> .....	3
<i>Trening kompetencji w sektorze kultury – perspektywa ilościowa</i> .....	7
Charakterystyka socjo-demograficzna badanych .....	7
Zainteresowanie i autoocena w obszarze kompetencji.....	9
Motywacje i bariery.....	12
Formy podnoszenia kompetencji.....	15
Źródła finansowania .....	19
Ocena poziomu oferty .....	22
Oferta online.....	27
Zmiana w czasie.....	29
Perspektywa rozwoju kompetencji.....	33
Potrzeby sektora kultury .....	35
<i>Znaczenie procesów podnoszenia poziomu kompetencji – wnioski z wywiadów</i> .....	41
Funkcje treningu kompetencji .....	41
Doświadczenia podnoszenia poziomu kompetencji.....	50
Kondycja podmiotów .....	57
Kluczowe potrzeby .....	63
Ranga lokalnego i regionalnego dziedzictwa .....	70
Postscriptum. Krytycznie o treningu kompetencji.....	76
<i>Konkluzje badawcze</i> .....	82
<i>3x5, czyli rekomendacje</i> .....	84
<i>Załączniki</i> .....	87
Spis tabel i wykresów .....	87
Scenariusz wywiadów indywidualnych.....	90
Scenariusz wywiadów grupowych.....	92
Kwestionariusz ankiety .....	94



# Wprowadzenie. Cel i założenia badawcze

Niniejszy raport jest efektem badań zrealizowanych jesienią 2021 r. Celem projektu była diagnoza kondycji i potrzeb sektora kultury na terenie województwa pomorskiego w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji osób działających w ramach sektora oraz zwiększania poziomu profesjonalizacji organizacji. W badaniu uczestniczyły osoby reprezentujące różne formy organizacyjne, przede wszystkim instytucje kultury i organizacje pozarządowe z całego regionu.

Aby uzyskać pogłębiony wgląd w kondycję procesu podnoszenia poziomu kompetencji kadr kultury, analiza prowadzona była z wykorzystaniem różnych technik i narzędzi badawczych, a także wśród reprezentantów różnych grup: od zarządzających organizacjami, poprzez pracowników średniego/niskiego szczebla, po kadrę administracyjną.

W toku konceptualizacji projektu badawczego stworzono listę jedenastu pytań, na które poszukiwano odpowiedzi w procesie gromadzenia danych, a następnie ich analizy. Lista pytań jest zamieszczona poniżej, natomiast część zawierająca wnioski z przeprowadzonego badania w istotnej mierze odwołuje się do postawionych na początku realizacji projektu pytań.

## Pytania badawcze:

1. Jaka jest skala profesjonalizacji kadr sektora kultury w województwie pomorskim (z uwzględnieniem różnicowań subregionalnych)?
2. Jakie są dotychczasowe doświadczenia osób i organizacji z sektora kultury w województwie pomorskim w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji kadr?
3. Jakie metody i narzędzia szkoleniowe uważane są za (nie)skuteczne w procesie podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim?
4. Jakie są dobre praktyki związane z procesem podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim (także w innych województwach oraz poza granicami Polski)?
5. Jakie są główne bariery i czynniki motywacyjne związane z procesem podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim?
6. Jakie są największe potencjały kompetencyjne wśród pracowników sektorze kultury w województwie pomorskim?
7. W jakim zakresie kadry kultury posiadają wiedzę o regionie / społeczności lokalnej?

8. Jakie są kluczowe potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim?
9. Jakie można wyróżnić strategie w zakresie dążenia organizacji do podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim?
10. Jakie działania z zakresu diagnozy, monitoringu i ewaluacji prowadzą organizacje w celu podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim?
11. Które organizacje mają doświadczenie i potencjał (m. in. zaplecze kompetencyjne, lokalowe) bycia ośrodkami rozwijania kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim?

Badanie zostało zrealizowane z wykorzystaniem szeregu technik. Poniżej znajduje się ich zestawienie wraz z informacją o liczebności zrealizowanej próby badawczej oraz szczegółach dotyczących doboru próby.

### **Analiza danych zastanych**

Przeprowadzono przegląd istniejących badań dotyczących rozwijania kompetencji kadr kultury, programów i innych rodzajów informacji nt. funkcjonowania kadr kultury. Analiza prowadzona była w wymiarze od lokalnego do międzynarodowego. Przyjrano się dobrym praktykom w badanym obszarze oraz wyzwaniom związanym z realizacją projektów rozwijania kompetencji kadr kultury. Ta część badań miała charakter wprowadzenia do projektu – stanowiła inspirację na etapie formułowania założeń do tworzonych narzędzi badawczych i wskazywała możliwe kierunki analizy danych<sup>1</sup>.

### **Pogłębione wywiady indywidualne**

Badania zrealizowane zostały w gronie instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych, w podziale ze względu na zajmowane przez daną osobę stanowisko w podmiocie. Próba badawcza była także zróżnicowana subregionalnie. Do udziału w badaniu zostały zaproszone osoby z organizacji o różnym profilu i skali działania oraz doświadczeniach w zakresie rozwijania kompetencji kadr kultury. Łącznie zrealizowano 30 wywiadów (n=30). Z uwagi na obostrzenia pandemiczne wywiady realizowane były drogą telefoniczną. Szczegółowe zestawienie doboru próby w tym module badawczym zaprezentowane jest w Tabeli 1.

---

<sup>1</sup> W kontekście tworzenia założeń badawczych najbardziej inspirujące były dwa opracowania. Zob.: W. Kowalik [et al.]. 2013. Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego. Kraków: Małopolski Instytut Kultury; B. Dziadzia [et al.]. 2015. Podnoszenie kompetencji kadr kultury w domach, centrach i ośrodkach kultury. Katowice: Regionalne Obserwatorium Kultury. Łącznie na etapie analizy *desk research* dokonano przeglądu ponad 40 opracowań dotyczących tematyki podnoszenia kompetencji kadr kultury.



## Zogniskowane wywiady grupowe

Zaplanowano i zrealizowano spotkania w instytucjach oraz wśród organizacji w subregionach. Do badania wybrane zostały te instytucje i organizacje, które uznane zostały za kluczowe z punktu widzenia prowadzenia działań w zakresie kompetencji kadr kultury. Na etapie wyboru istotne były zarówno wcześniejsze doświadczenia instytucji, jak i ich potencjał rozwojowy. W każdym zorganizowanym spotkaniu brało udział od kilku do kilkunastu osób. Łącznie zrealizowano 8 wywiadów (n=8), w których wzięły udział 54 osoby. 3 z 8 spotkań odbyły się bezpośrednio w siedzibie poszczególnych podmiotów, zaś pozostałe 5 w formule zdalnej – za pośrednictwem narzędzia Microsoft Teams lub Zoom. Podobnie, jak w przypadku indywidualnych wywiadów pogłębionych, wywiady realizowane były z udziałem zróżnicowanej grupy pracowników (od osób kierujących podmiotami, przez pracowników merytorycznych różnego szczebla, po pracowników technicznych i administracyjnych) i w różnych miejscach w skali całego województwa.

Tabela 1. Dobór próby do pogłębionych wywiadów indywidualnych

Forma organizacyjno-prawna podmiotu	n
Instytucja kultury	20
Organizacja pozarządowa	10
Lokalizacja podmiotu – podregion województwa <sup>2</sup>	n
Trójmiejski	10
Gdański	5
Starogardzki	6
Słupski	5
Chojnicki	4
Zajmowane stanowisko w podmiocie	n
Kierujący podmiotem (np. dyrektor)	10
Pracownik merytoryczny, który zarządza innymi członkami zespołu (np. kierownik działu)	8
Pracownik merytoryczny, który nie zarządza innymi członkami zespołu (np. specjalista)	8
Pracownik administracyjny (np. pracownik biura) / pracownik techniczny (np. realizator dźwięku)	4

Źródło: opracowanie własne

## Kwestionariusz ankiety

Link do kwestionariusza ankiety realizowanego online został wysłany za pośrednictwem platformy do realizacji badań w internecie do wszystkich instytucji / organizacji pozarządowych, które znajdują się w dostępnej bazie sektora kultury

<sup>2</sup> Podregion trójmiejski: Gdańsk, Gdynia, Sopot. Podregion gdański --- powiaty: gdański, kartuski, nowodworski, pucki, wejherowski. Podregion starogardzki --- powiaty: kwidzyński, malborski, starogardzki, tczewski, sztumski. Podregion słupski --- powiaty: bytowski, lęborski, słupski, Słupsk. Podregion chojnicki --- powiaty: chojnicki, człuchowski, kościerski.

w województwie pomorskim. Zaproszenie do udziału w badaniu wysyłane było też za pośrednictwem innych kanałów, w tym: ogłoszeń na stronach internetowych i w mediach społecznościowych czy za pośrednictwem bazy kontaktów mailowych. Realizacja była prowadzona analogicznie do cyklicznego (co 2 lata) projektu badania kondycji sektora kultury. Badania zrealizowano na próbie 189 podmiotów (n=189).

\* \* \*

Zgromadzony w ramach diagnozy materiał stanowić może m.in. narzędzie budowania rozwiązań w skali regionu w celu zaprogramowania oferty szkoleniowej dla osób oraz organizacji działających w sektorze kultury. Po otwierającym raport wprowadzeniu zamieszczone zostały wyniki badania kwestionariuszowego, które następnie uzupełnione są o narrację z modułów jakościowych (wywiadów indywidualnych i grupowych). Warto czytać te dane odnosząc je do siebie. Są one ze sobą w dużej mierze spójne i wzajemnie ze sobą korespondują. Wnioski z części jakościowej stanowią poza tym cenne uzupełnienie informacji pozyskanych dzięki realizacji badania ankietowego.

W celu zachowania jak największego poziomu anonimowości badanych przytaczane cytaty z wywiadów nie są oznaczane – nie ma przy nich w opisie informacji o cechach społeczno-demograficznych rozmówców, a także informacji o podmiocie, jaki reprezentują. Z tego samego względu w przytaczanych wypowiedziach nie są podawane szczegółowe informacje o wydarzeniach czy osobach.

# Trening kompetencji w sektorze kultury – perspektywa ilościowa

## *Charakterystyka socjo-demograficzna badanych*

W analizie uwzględniono zróżnicowanie respondentów ze względu na specyfikę podmiotów, w których prowadzą działania, a także ich cechy socjo-demograficzne. Należy przy tym podkreślić, że wszyscy respondenci odpowiadali na pytania zamieszczone w kwestionariuszu określając przynależność do jednego podmiotu. Wiele osób może wprawdzie realizować działania w sektorze kultury w ramach wielu instytucji i organizacji, ale z punktu widzenia specyfiki projektu badawczego, badani proszeni byli o określenie głównego podmiotu, w ramach którego prowadzą działania. Z tej perspektywy udzielane były odpowiedzi na poszczególne pytania zamieszczone w kwestionariuszu.

Z analizy danych wynika, że ponad 2/3 respondentów (69,8%) działa i/lub pracuje w instytucjach kultury. 3 na 10 badanych reprezentuje inny rodzaj podmiotu – np. organizację pozarządową lub funkcjonuje w ramach sektora kultury w roli artysty bądź członka grupy artystycznej. Nieznacznie więcej niż połowa badanych (56,5%) funkcjonuje w ramach podmiotów, które powstały przed rokiem 2000, a pozostali respondenci – w organizacjach założonych po tej dacie. W badanej próbie dominują osoby z podregionu trójmiejskiego (42,3%). Mniejszy jest odsetek respondentów z innych podregionów – w kolejności pod względem częstotliwości udziału w próbie: gdańskiego, starogardzkiego, słupskiego i chojnickiego<sup>3</sup>.

Ponad 2/3 badanych stanowią kobiety (68,6%). Ich znacząco wyższy udział w próbie wynikać może zarówno z feminizacji sektora kultury, jak i większej skłonności kobiet do brania udziału w badaniach społecznych. Nieznacznie więcej (53,8%) badanych znajduje się w przedziale wiekowym powyżej 40. roku życia. Niemal równo rozkłada się proporcja pomiędzy osobami kierującymi podmiotami i pracownikami merytorycznymi, którzy zarządzają innymi członkami zespołu, a innymi pracownikami, tj. tymi, którzy nie pełnią funkcji kierowniczych w podmiotach, w których działają (odpowiednio 49,2% i 50,8%).

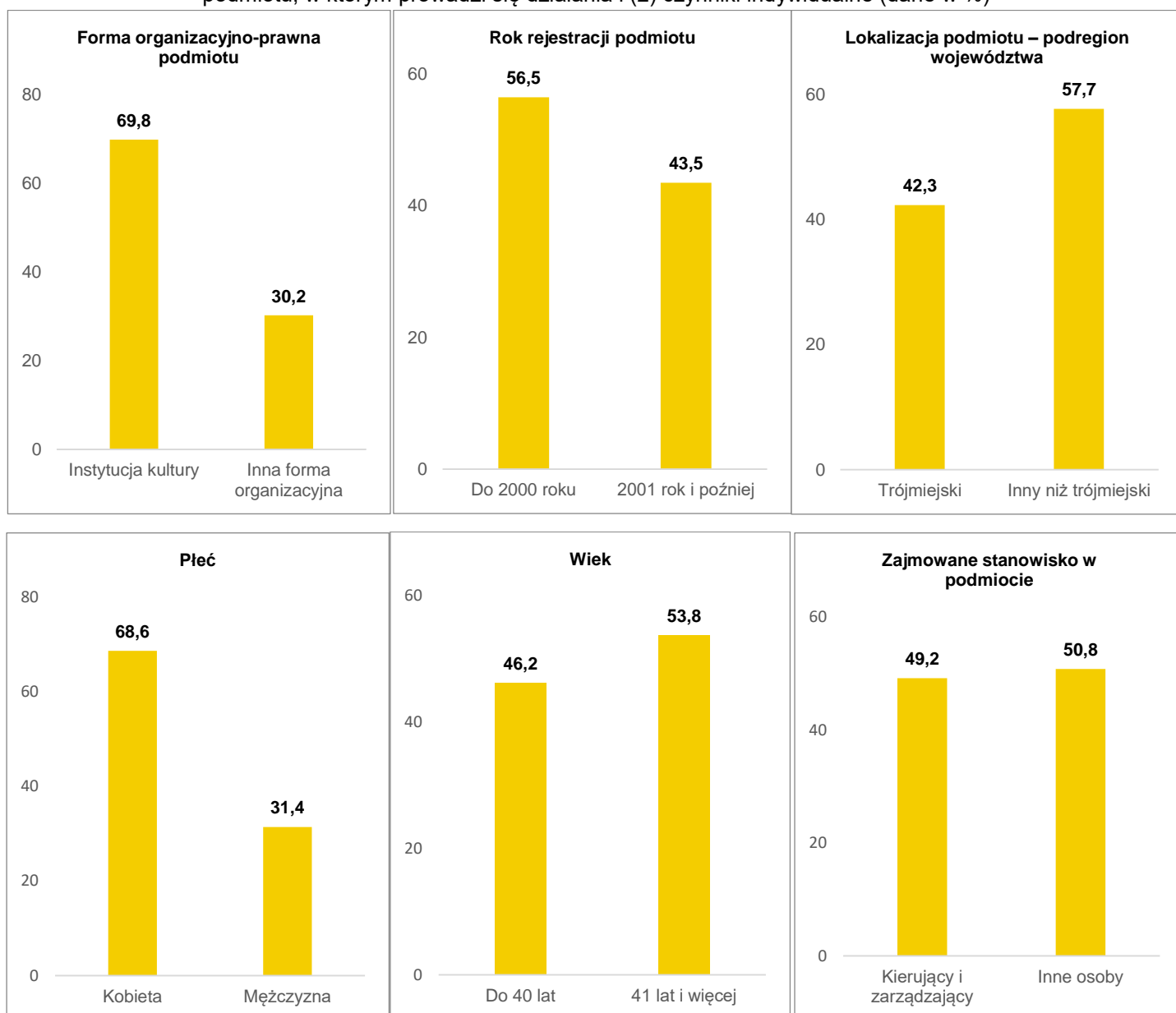
---

<sup>3</sup> Z uwagi na konieczność zaokrąglania danych wyniki procentowe mogą w niektórych przypadkach nie kumulować się do 100%. Różnice w wynikach nigdy jednak nie przekraczają jednej czy dwóch dziesiątych procenta.



Na poniższej serii wykresów przedstawione zostało syntetyczne zestawienie podziału na kategorie w obrębie poszczególnych pytań. W trzech przypadkach dane zostały dodatkowo zaprezentowane w sposób bardziej szczegółowy w dedykowanej tabeli (Tabela 2). W dalszej części analizy wykorzystywane są podziały kluczowych zmiennych niezależnych wyróżnionych w ramach podstawowej charakterystyki respondentów.

Wykres 1. Podstawowe charakterystyki respondentów – podział ze względu na: (1) kategorię podmiotu, w którym prowadzi się działania i (2) czynniki indywidualne (dane w %)



Źródło: opracowanie własne



Tabela 2. Forma organizacyjno-prawna podmiotu, lokalizacja podmiotu – podregion województwa i zajmowane stanowisko w podmiocie

Forma organizacyjno-prawna podmiotu	n	%
Instytucja kultury	132	69,8
Organizacja pozarządowa	45	23,8
Artysta / grupa artystyczna	9	4,8
Inna forma organizacyjno-prawna	3	1,6
Lokalizacja podmiotu – podregion województwa	n	%
Trójmiejski	80	42,3
Gdański	42	22,2
Starogardzki	32	16,9
Słupski	24	12,7
Chojnicki	11	5,8
Zajmowane stanowisko w podmiocie	n	%
Kierujący podmiotem (np. dyrektor)	65	34,4
Pracownik merytoryczny, który zarządza innymi członkami zespołu (np. kierownik działu)	28	14,8
Pracownik merytoryczny, który nie zarządza innymi członkami zespołu (np. specjalista)	59	31,2
Pracownik administracyjny (np. pracownik biura)	25	13,2
Pracownik techniczny (np. realizator dźwięku)	7	3,7
Inne stanowisko	5	2,6

Źródło: opracowanie własne

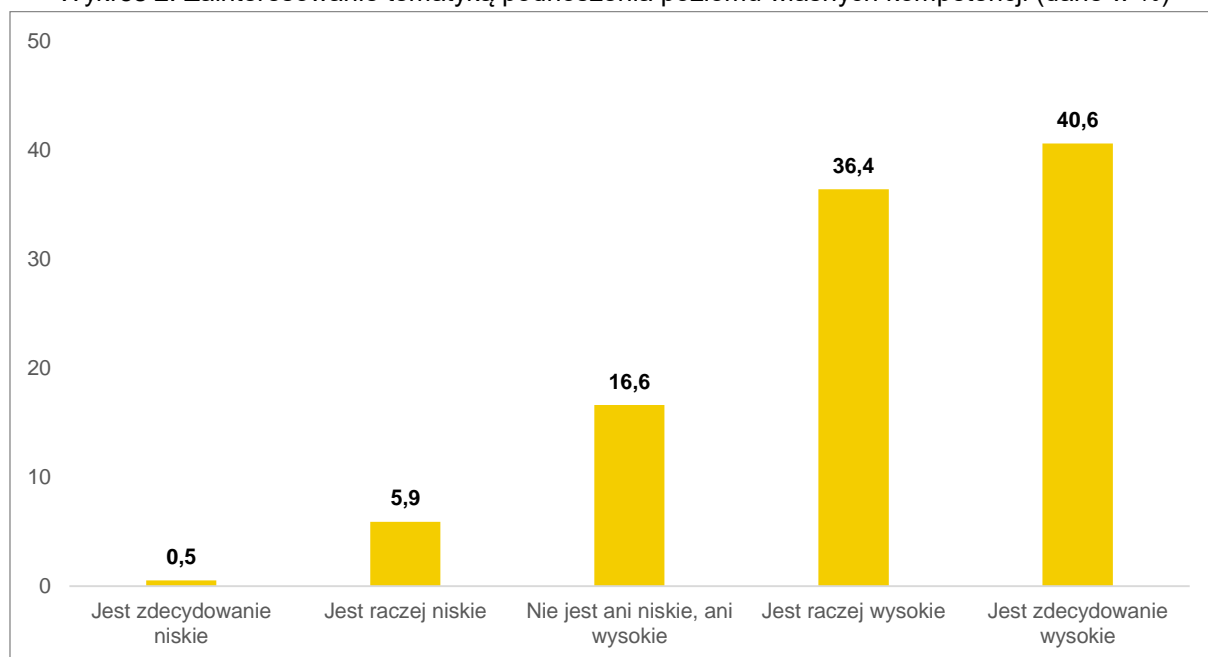
## Zainteresowanie i autoocena w obszarze kompetencji

Zainteresowanie wśród badanych tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji jest wysokie. Ponad 3/4 badanych (77%) deklaruje, że jest ono wysokie, a jedynie 6,4% wskazuje, że w niewielkim stopniu interesuje się tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Średni wynik na skali 1-5, gdzie „1” oznacza zdecydowanie niski poziom zainteresowania, a „5” – zdecydowanie wysoki, wynosi 4,11. Oznacza to, że jest wyższy niż wartość oznaczająca odpowiedź „raczej wysoki”.

Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji jest wyższe w instytucjach kultury niż w innych typach podmiotów, w organizacjach o dłuższym stażu i tych zlokalizowanych poza Trójmiastem. Większe deklarowane zainteresowanie omawianą tematyką jest też charakterystyczne dla kobiet, osób młodszych oraz tych, które nie pełnią w podmiotach funkcji kierowniczych. Uzyskane wyniki warto potraktować jako punkt wyjścia do dalszych analiz – zarówno w wymiarze autooceny, doświadczeń oraz potrzeb, jakie formułują osoby działające w sektorze kultury w aspekcie kompetencyjnym.



Wykres 2. Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)<sup>4</sup>

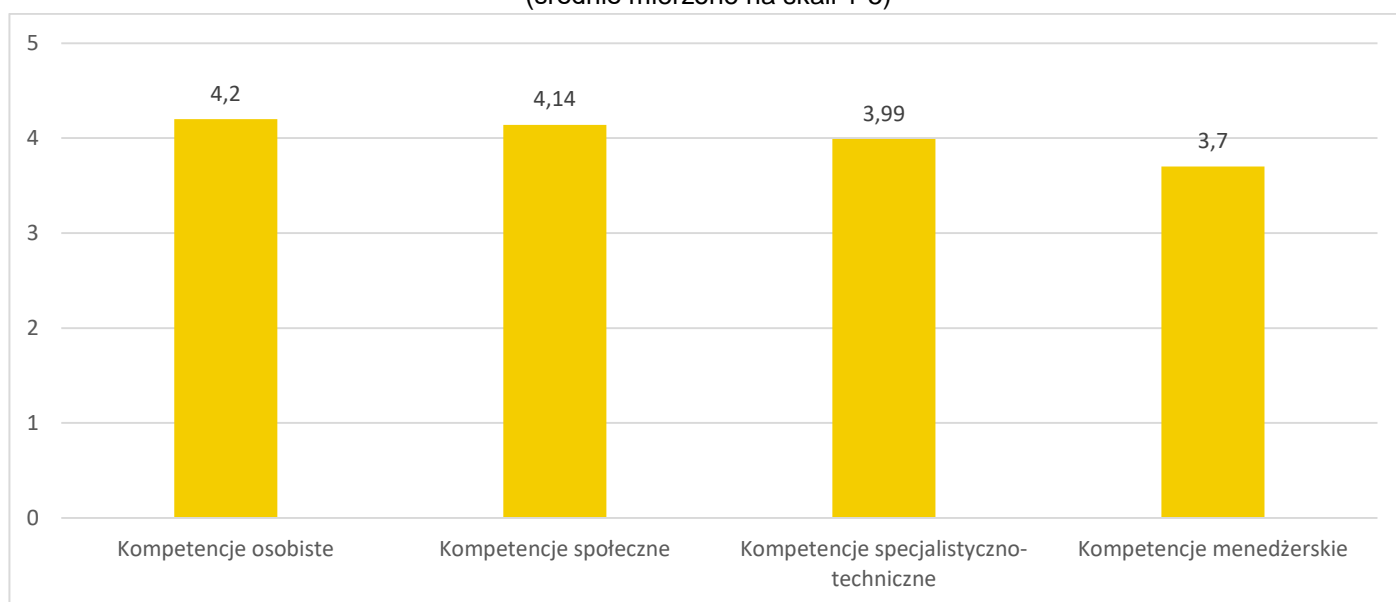
	TYP PODMIOTU		STAZ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji	4,2	3,89	4,21	4	4,08	4,13	4,17	3,95	4,3	3,96	3,98	4,23

Źródło: opracowanie własne

Badani zostali poproszeni o określenie poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach: (1) kompetencji osobistych, (2) kompetencji społecznych, (3) kompetencji specjalistyczno-technicznych oraz (4) kompetencji menedżerskich. Przy każdym rodzaju kompetencji podane zostały przykłady, precyzujące, czego dotyczą poszczególne rodzaje kompetencji. Respondenci dokonali autooceny oscylującej wokół noty dobrej (4 punkty na skali 1-5), przy czym widoczne są różnice pomiędzy autooceną w poszczególnych rodzajach kompetencji. Zdaniem badanych najlepiej oceniają oni własny potencjał w kontekście kompetencji osobistych (4,2), najgorzej zaś – kompetencji menedżerskich (3,7).

<sup>4</sup> W tabelach, w których przedstawione są porównania ze względu na zmienne niezależne, kolorem jasnożółtym oznaczona jest kategoria, dla której uzyskano wyższy wynik. Jeśli zaznaczone są obie kategorie (kolor jasnozielony), oznacza to, że wynik dla obu kategorii zmiennej jest taki sam.

Wykres 3. Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie mierzone na skali 1-5)



Źródło: opracowanie własne

Analiza autooceny w poszczególnych wymiarach kompetencyjnych ze względu na zmienne niezależne nie dostarcza wyników świadczących o występowaniu jednoznacznych trendów. W przypadku żadnej z sześciu zmiennych nie występują przewagi konkretnych kategorii nad innymi we wszystkich czterech wymiarach kompetencyjnych. Uwagę zwracają natomiast istotne (na tle innych kategorii) różnicowania w przypadku kompetencji menedżerskich. Ich wyższy poziom deklarują osoby spoza instytucji kultury, z podmiotów o krótszym stażu, a przy tym mężczyźni, w wieku powyżej 40 lat i już zajmujących stanowiska, na których oczekiwane jest posługiwanie się kompetencjami takimi jak myślenie strategiczne czy zarządzanie projektami.

Tabela 4. Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Kategoria kompetencji	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów)	4,19	4,23	4,17	4,24	4,24	4,18	4,16	4,27	4,24	4,18	4,27	4,14
Kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole)	4,15	4,13	4,16	4,12	4,13	4,16	4,16	4,12	4,13	4,14	4,21	4,08
Kompetencje specjalistyczno-techniczne (związane z danym stanowiskiem)	4	3,96	3,98	4,04	3,87	4,07	3,95	4,11	3,94	4,05	3,97	4,01
Kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami)	3,62	3,89	3,66	3,83	3,7	3,7	3,66	3,8	3,6	3,8	3,92	3,48

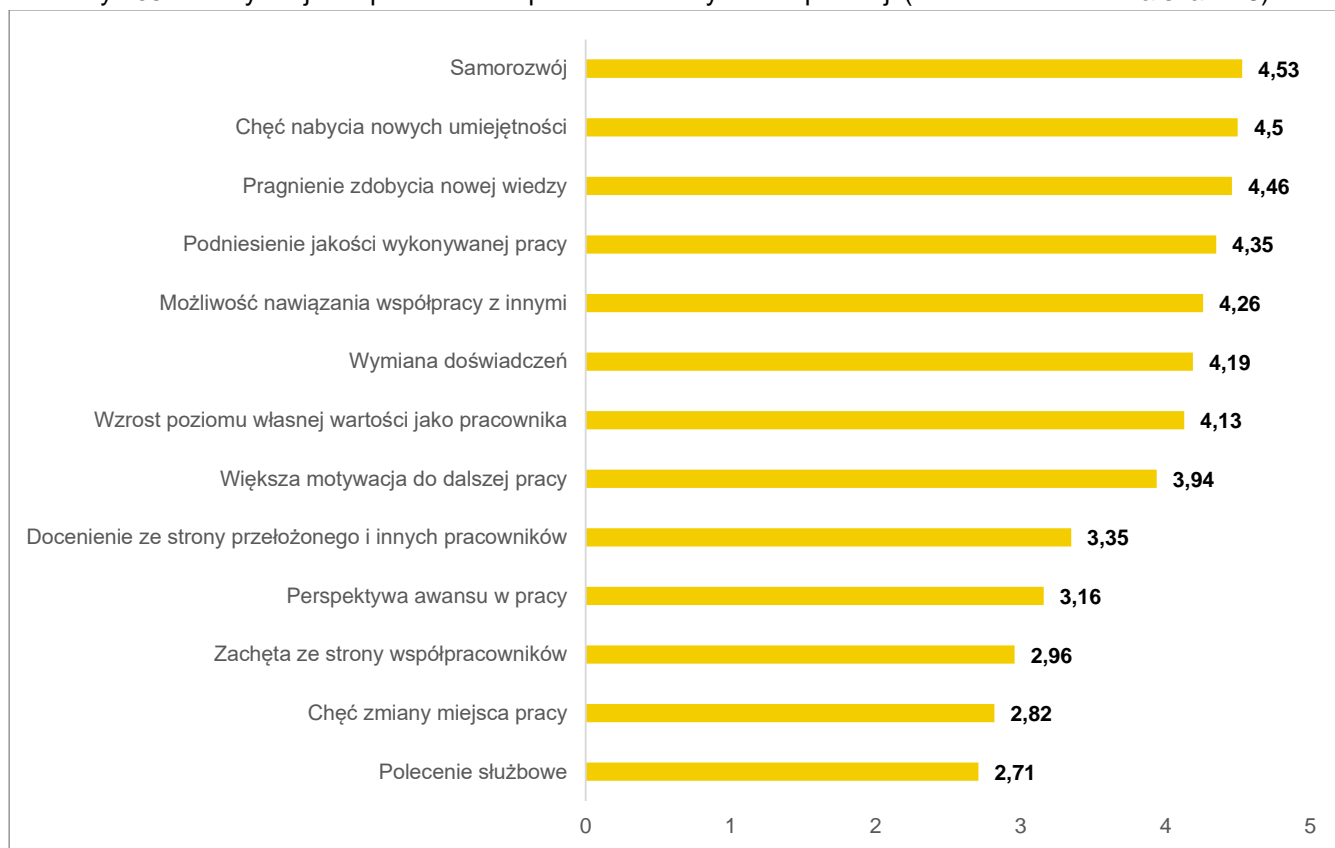
Źródło: opracowanie własne

## Motywacje i bariery

Ważnym wymiarem debaty o kompetencjach w sektorze kultury jest kwestia motywacji i barier, jakie wiążą się z treningiem kompetencji. Na liście 13 zaproponowanych do wyboru czynników motywacyjnych w przypadku 7 wartości średnie (mierzone na skali 1-5, gdzie „1” oznacza bardzo małe znaczenie danego czynnika, a „5” – bardzo wysokie) przekraczają 4 punkty. Oznacza to, że waga tych czynników jest duża. Pozostałe czynniki mieszczą się w przedziale między 3 a 4 punktami (3) lub nie przekraczają 3 punktów, czyli wartości przeciętnej (3).

Wśród listy motywacji, które mogą mieć znaczenie w kontekście gotowości do podnoszenia poziomu własnych kompetencji, największe znaczenie mają samorozwój (4,53), chęć nabycia nowych umiejętności (4,5) i pragnienie zdobycia nowej wiedzy (4,46). Najmniejsze znaczenie mają natomiast zachęty ze strony współpracowników (2,96), chęć zmiany miejsca pracy (2,82) oraz polecenie służbowe (2,71). Wyraźnie widać więc, że dominującą rolę w procesie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w polu kultury odgrywają motywy wewnętrzne, zaś motywy zewnętrzne mają w tym względzie istotnie mniejsze znaczenie. Pełne zestawienie zaprezentowane jest na poniższym wykresie.

Wykres 4. Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie mierzone na skali 1-5)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 5. Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

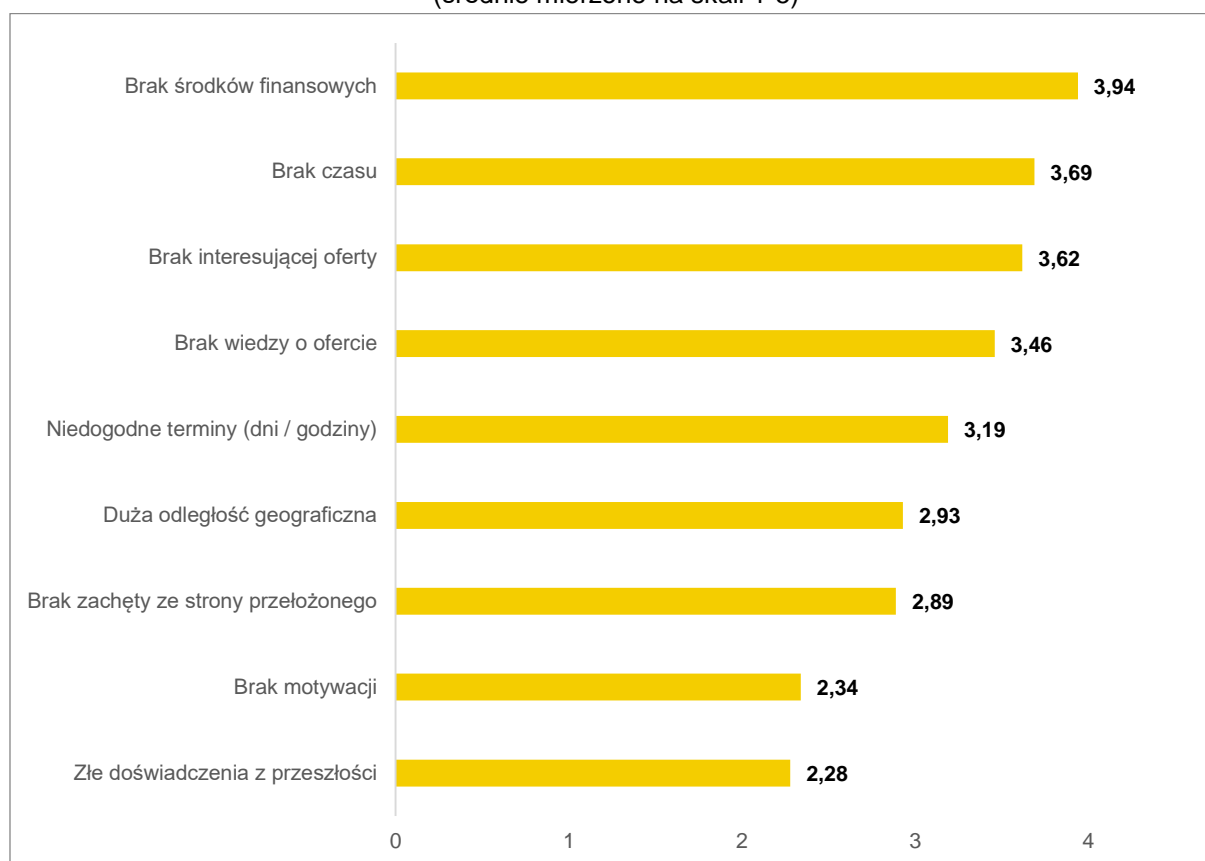
Kategoria motywacji	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Samorozwój	4,63	4,3	4,64	4,41	4,55	4,51	4,64	4,34	4,67	4,46	4,44	4,61
Chęć nabycia nowych umiejętności	4,55	4,38	4,61	4,34	4,45	4,54	4,61	4,31	4,57	4,49	4,46	4,54
Pragnienie zdobycia nowej wiedzy	4,56	4,23	4,57	4,32	4,44	4,48	4,52	4,37	4,51	4,46	4,38	4,54
Podniesienie jakości wykonywanej pracy	4,42	4,18	4,53	4,15	4,35	4,35	4,53	4,02	4,43	4,38	4,29	4,41
Możliwość nawiązania współpracy z innymi	4,22	4,35	4,33	4,26	4,2	4,3	4,26	4,32	4,23	4,32	4,46	4,06
Wymiana doświadczeń	4,2	4,18	4,27	4,2	4,04	4,31	4,23	4,16	4,15	4,29	4,38	4,02
Wzrost poziomu własnej wartości jako pracownika	4,46	3,35	4,41	3,72	4,01	4,21	4,33	3,75	4,4	3,97	3,97	4,29
Większa motywacja do dalszej pracy	4,08	3,57	4,05	3,72	3,87	3,98	4,05	3,73	4,02	3,9	3,81	4,05
Docenienie ze strony przełożonego i innych pracowników	3,67	2,55	3,6	3,07	3,26	3,41	3,61	2,81	3,45	3,32	3,01	3,66
Perspektywa awansu w pracy	3,51	2,34	3,4	2,89	3,24	3,1	3,4	2,67	3,5	2,92	2,8	3,51
Zachęta ze strony współpracowników	3,01	2,83	2,94	3,03	2,79	3,08	2,98	2,91	3,05	2,9	2,88	3,03
Chęć zmiany miejsca pracy	3,02	2,33	2,9	2,69	2,85	2,79	3,01	2,46	2,99	2,7	2,48	3,15
Polecenie służbowe	2,9	2,24	2,86	2,52	2,55	2,83	2,83	2,47	2,82	2,61	2,55	2,85

Źródło: opracowanie własne

Na liście barier, które mają wpływ na podnoszenie poziomu własnych kompetencji osób działających w sektorze kultury, najważniejszy jest brak środków finansowych (3,94), a kolejne miejsca w rankingu zajmują brak czasu (3,69) oraz brak interesującej oferty (3,62). Należy przy tym podkreślić, że nawet najczęściej wskazywane jako istotne bariery nie osiągają średnich wartości równych lub większych niż 4. Kategorie wskazywane najrzadziej, tj. złe doświadczenia z przeszłości (2,28) i brak motywacji (2,34) oznaczają, że popularność danych wskazań wśród badanych jest niska.

Zestawienie częstotliwości wskazywanych barier w podziale na zmienne niezależne jest częściowo podobne, jak w przypadku czynników motywacyjnych, natomiast układ danych jest mniej jednoznaczny. W przypadku części zmiennych (głównie lokalizacji podmiotu i płci badanych) zauważalny jest brak wyraźnej tendencji w zakresie wskazywania częściej różnych typów barier przez określoną kategorię w ramach danego czynnika, np. osób działających w subregionie trójmiejskim czy mężczyzn.

Wykres 5. Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji  
(średnie mierzone na skali 1-5)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 6. Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Kategoria motywacji	TYP PODMIOTU		STAZ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Brak środków finansowych	4,01	3,79	3,88	3,94	3,9	3,97	4,05	3,74	3,99	3,94	3,81	4,06
Brak czasu	3,74	3,58	3,72	3,7	3,69	3,69	3,61	3,9	3,87	3,53	3,82	3,56
Brak interesującej oferty	3,6	3,67	3,59	3,68	3,72	3,55	3,71	3,46	3,67	3,61	3,64	3,6
Brak wiedzy o ofercie	3,46	3,45	3,5	3,41	3,64	3,33	3,58	3,23	3,43	3,53	3,42	3,49
Niedogodne terminy (dni / godziny)	3,22	3,13	3,32	3,01	3,14	3,23	3,14	3,32	3,45	2,92	3,22	3,16
Duża odległość geograficzna	3	2,78	3,02	2,82	2,74	3,07	2,95	2,91	2,99	2,85	2,85	3,01
Brak zachęty ze strony przełożonego	3,14	2,29	2,95	2,72	2,86	2,91	3,02	2,64	2,97	2,85	2,68	3,09
Brak motywacji	2,37	2,28	2,24	2,33	2,41	2,29	2,32	2,39	2,23	2,47	2,26	2,42
Złe doświadczenia z przeszłości	2,26	2,35	2,34	2,17	2,37	2,21	2,19	2,49	2,24	2,32	2,24	2,33

Źródło: opracowanie własne

## Formy podnoszenia kompetencji

Respondenci proszeni byli o określenie, czy, a jeśli tak, to z jaką częstotliwością, uczestniczyli w określonych, zaproponowanych na predefiniowanej liście formach podnoszenia własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy. Odpowiadając na pytanie, możliwe było wybranie wariantu „1” – „nie uczestniczyłem(-am) w ogóle” lub jednego z trzech wariantów wskazujących na zdobycie określonego rodzaju doświadczeń („2” – 1 raz, „3” – 2-3 razy, „4” – 4 razy lub więcej). W oparciu o udzielone odpowiedzi zbudowano zestawienie wartości średnich mierzone na skali 1-4, którego rezultaty przedstawione są na poniższym wykresie.

Z danych wynika, że zdecydowanie najpopularniejszą formą treningu kompetencji jest praca własna (3,21), wyraźnie wyprzedzając kolejne na liście wskazania, czyli szkolenia zewnętrzne (2,75) i wymianę doświadczeń z innymi osobami realizującymi podobne działania (2,6). Każde z tych trzech wskazań sugeruje, że średnio dana formuła treningu kompetencji podejmowana była więcej niż jednokrotnie. Zdecydowanie najrzadziej badani korzystają z takich narzędzi podnoszenia poziomu własnych kompetencji, jak studia i kursy zawodowe (1,42) oraz mentoring i tutoring (1,2). Wartość tego ostatniego wskazania może zaskakiwać, szczególnie w świetle narracji z badań jakościowych, gdzie o znaczeniu tych procesów mówi się wiele. Być może użycie słów „mentoring” i „tutoring” powodowało, że respondenci nie uznawali otrzymywanego od współpracowników w podmiocie wsparcia kompetencyjnego jako czegoś, co spełniałoby kryteria tego rodzaju oddziaływań.

Wykres 6. Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (średnie mierzone na skali 1-4)



Źródło: opracowanie własne

Dane dotyczące doświadczeń uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy nie układają się w spójny wzór. Można natomiast zauważyć, że różne formy treningu kompetencji są podejmowane częściej poza instytucjami kultury oraz przez osoby na stanowiskach kierowniczych.

Tabela 7. Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-4)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Praca własna	3,09	3,55	3,1	3,37	3,45	3,04	3,07	3,56	3,18	3,28	3,33	3,09
Szkolenia zewnętrzne	2,88	2,38	2,79	2,77	2,68	2,8	2,91	2,36	2,7	2,84	2,71	2,8
Wymiana doświadczeń z osobami realizującymi podobne działania	2,5	2,88	2,71	2,47	2,55	2,63	2,5	2,84	2,74	2,45	2,67	2,53
Konferencje i seminaria	2,26	2,63	2,36	2,4	2,49	2,25	2,32	2,42	2,33	2,32	2,51	2,19
Warsztaty	2,21	2,25	2,17	2,4	2,14	2,28	2,3	2,02	2,29	2,21	2,36	2,09
Szkolenia wewnętrzne	2,25	1,9	2,23	2,09	2,23	2,11	2,17	2,13	2,08	2,21	2,31	2,01
Współpraca w zespole projektowym	1,91	2,42	2,03	2,07	2,32	1,84	1,99	2,16	2,01	2	2,26	1,82
Studia (wyższe, podyplomowe), kursy zawodowe	1,41	1,45	1,39	1,4	1,49	1,37	1,45	1,36	1,55	1,32	1,38	1,46
Mentoring i tutoring	1,18	1,27	1,24	1,19	1,18	1,22	1,19	1,24	1,26	1,13	1,27	1,14

Źródło: opracowanie własne

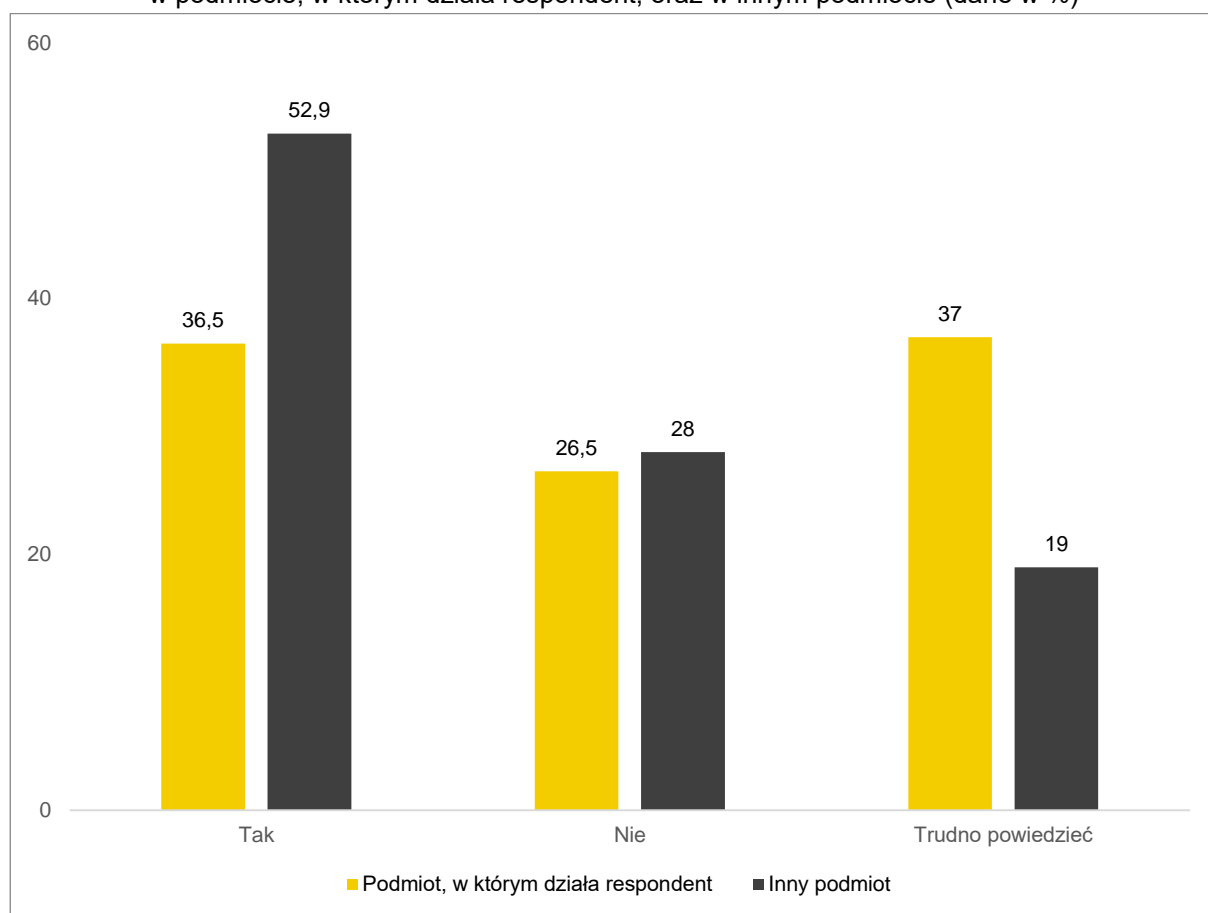
## Wsparcie instytucjonalne

Badani zostali zapytani o to, czy aktywność, mającą na celu wspieranie ich w zakresie podnoszenia kompetencji jako osób działających w sektorze kultury, prowadzą: (1) podmioty, z którymi oni sami są związani, oraz (2) inne podmioty.

Z zebranych danych wynika, że częściej aktywność polegającą na wsparciu w zakresie treningu kompetencji podejmują podmioty inne niż te, w których badani działają (52,9% w porównaniu do 36,5%). Wydaje się, że wynika to przede wszystkim z faktu, że jako „inne podmioty” definiowano te, które faktycznie zajmują się organizacją konkretnych formuł spotkań czy wydarzeń, których istotą jest podnoszenie poziomu kompetencji. Uzyskane wyniki potwierdzają częściowo odpowiedzi na pytania otwarte dotyczące tego, na czym w praktyce polega wsparcie, z jakiego realnie korzystać mogą osoby z sektora kultury. Warto przy tym zauważyć, że ponad 1/3 badanych (37%) wybrała wariant odpowiedzi „trudno powiedzieć” w odniesieniu do działań podejmowanych przez podmiot, w ramach którego prowadzi się na co dzień własną aktywność w sektorze kultury.



Wykres 7. Podejmowanie aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent, oraz w innym podmiocie (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

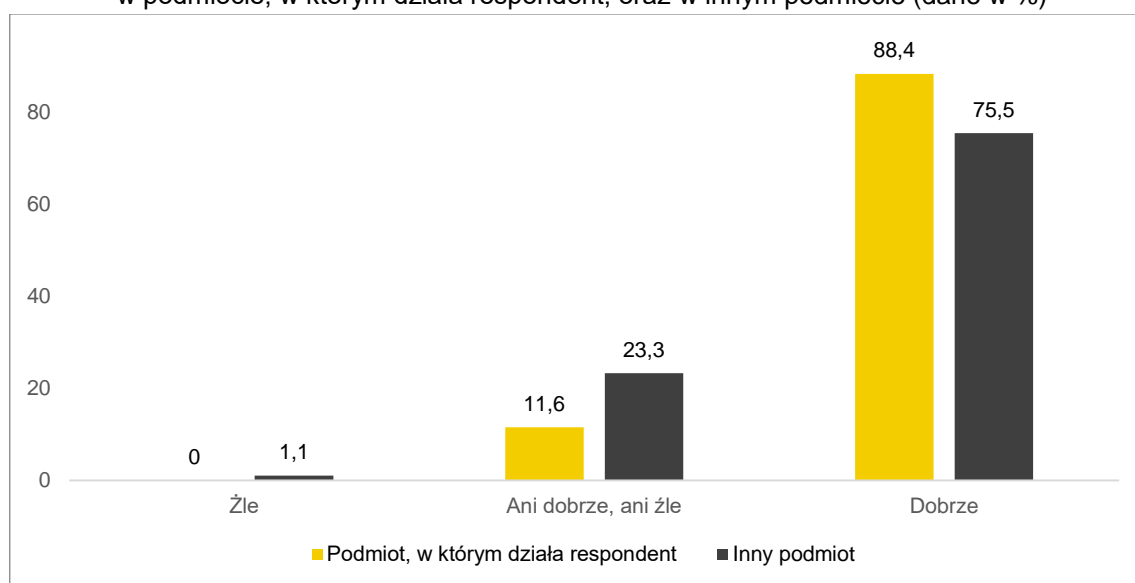
Podmioty, z którymi badani związani są na co dzień, świadczą przede wszystkim wsparcie informacyjne (19 wskazań). Respondenci są zachęceni i mobilizowani do udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji, często przez przełożonych. Istotne znaczenie mają również wsparcie finansowe oraz uzyskana przez badanych w podmiocie zgoda na udział w różnych formach treningu kompetencji (w obu przypadkach 16 wskazań). Inne podmioty oferują, jak zasygnalizowano wyżej, przede wszystkim konkretne wsparcie merytoryczne w postaci prowadzonych szkoleń, kursów czy warsztatów (26 wskazań). Szczegółowe zestawienie dla obu formuł wsparcia – zdobywanej w ramach podmiotu i poza nim – prezentuje Tabela 8. Należy mieć na względzie fakt, że została ona zbudowana w oparciu o deklaracje z odpowiedzi na pytanie otwarte. Z tego wynika podsumowanie w formie zestawień częstotliwości udzielanych odpowiedzi, nie zaś danych procentowych.

Tabela 8. Forma organizacyjno-prawna podmiotu, lokalizacja podmiotu – podregion województwa i zajmowane stanowisko w podmiocie

Podmiot, w którym działa respondent	n
Przekazywanie informacji na temat możliwości udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Zachęcanie i mobilizowanie do udziału	19
Wsparcie finansowe	16
Zgoda na udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji	16
Organizowanie różnych form podnoszenia kompetencji w podmiocie (szkolenia, konsultacje)	9
Udział w konkretnych formach podnoszenia kompetencji (szkolenia, spotkania, webinary)	6
Dostosowywanie harmonogramu / udzielanie czasu wolnego od obowiązków / delegowanie obowiązków na innych pracowników	4
Organizowanie oferty i praca w instytucji	4
Wymiana doświadczeń i wsparcie od innych osób w podmiocie. Możliwość korzystania z zasobów podmiotu (np. zbiory materiałów)	2
Wynagradzanie z tytułu udziału w różnych formach podnoszenia kompetencji (np. awans)	1
Inny podmiot	n
Organizacja i prowadzenie szkoleń / kursów / warsztatów / webinarów	26
Spotkania / konferencje / wymiana doświadczeń i wsparcie od innych osób	8
Przekazywanie informacji na temat możliwości udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Zachęcanie i mobilizowanie do udziału	6
Uczenie się nowych rzeczy / otwartość organizacyjna	4
Wsparcie finansowe	2
Możliwość korzystania z materiałów podmiotu	1
Konsultacje merytoryczne (np. w sprawie sporządzania wniosków grantowych)	1
Organizacja wydarzeń kulturalnych	1

Źródło: opracowanie własne

Wykres 8. Ocena podejmowanej aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent, oraz w innym podmiocie (dane w %)



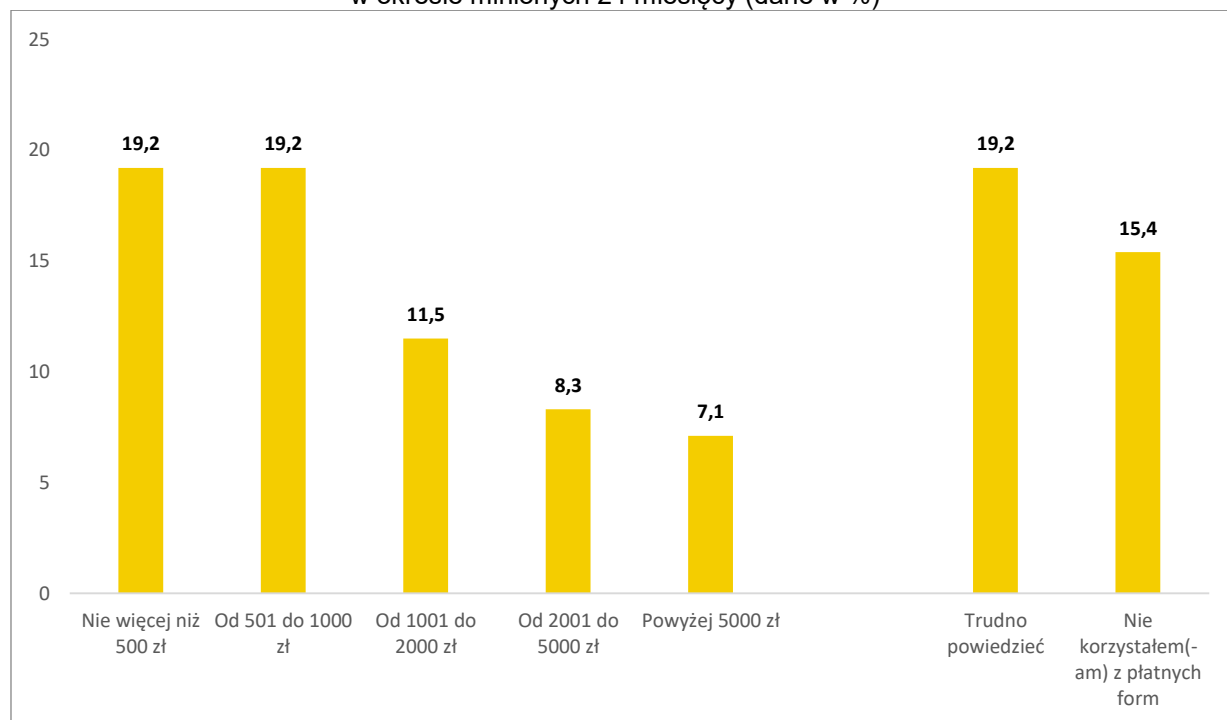
Źródło: opracowanie własne

O ile nieco częściej wsparcie i zachęta do treningu kompetencji jest udziałem podmiotów innych niż ten, w którym działają respondenci, lepiej oceniane są działania organizacji i instytucji, z którymi badani są na co dzień związani (88,4% pozytywnych ocen w porównaniu do 75,5% w przypadku „innych podmiotów”). Generalnie jednak aktywność mająca na celu wsparcie respondentów w zakresie treningu kompetencji oceniana jest bardzo pozytywnie.

## Źródła finansowania

Respondenci wskazywali, jaki jest orientacyjny koszt skorzystania przez nich z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy. Wśród wszystkich osób, które uczestniczyły w badanym okresie w różnych formach treningu kompetencji, z oferty płatnej skorzystało 84,6%. Blisko co piąty badany ma trudność w ocenie, jaki był koszt skorzystania z oferty (19,2%), a taki sam odsetek deklaruje, że budżet przeznaczony na trening kompetencji wyniósł odpowiednio albo nie więcej niż 500 zł, albo nie więcej niż 1000 zł. Im większa była kwota, jaką trzeba było wydać na korzystanie z oferty, tym mniejsze są wartości odsetków dla poszczególnych kategorii. Kwotę powyżej 5000 zł w okresie 2 lat na trening kompetencji przeznaczyło 7,1% badanych.

Wykres 9. Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

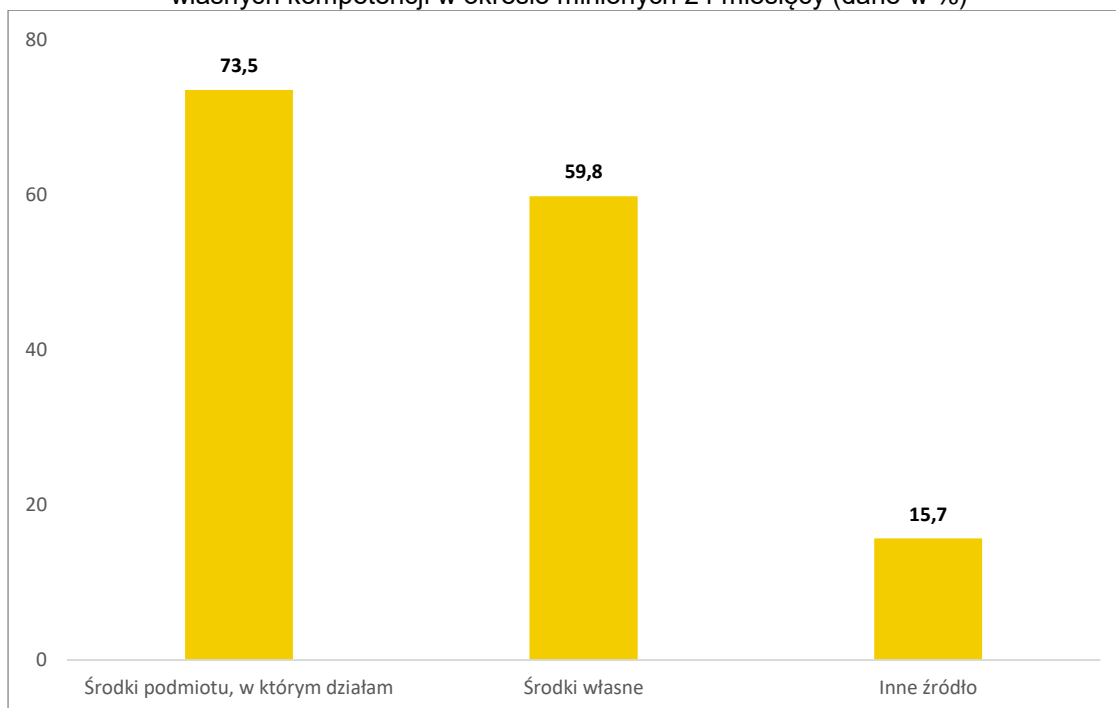
Kwoty przekraczające wedle deklaracji 1000 zł częściej wydawali badani spoza instytucji kultury, organizacji powstałych po 2000 roku i zlokalizowanych poza Trójmiastem. Częściej większymi budżetami dysponowali mężczyźni, osoby powyżej 40. roku życia oraz te kierujące i zarządzające podmiotami. Jest to więc profil odmienny od tego, który wyłania się z danych dotyczących korzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie 2 lat poprzedzających badanie czy oceny jakości oferty.

Tabela 9. Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „1001 zł i więcej”)

Kategoria kosztów	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
1001 zł i więcej	37,2	54,2	36,4	50	39	42,6	38	48,4	30,8	54,3	44,9	37,7

Źródło: opracowanie własne

Wykres 10. Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Blisko 3/4 respondentów (73,5%) korzystało ze środków podmiotu, z którym było związanych w okresie objętym badaniem, w celu finansowania udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji. 6 na 10 badanych (59,8%) wykorzystywało w tym celu środki własne, a 15,7% – inne źródła. W przypadku tej ostatniej kategorii mogły to być np. środki organizatora danego szkolenia.

Interesujący jest układ źródeł finansowania w podziale na zmienne niezależne. Respondenci pracujący w instytucjach kultury znacznie częściej bazują na budżetach podmiotów, z którymi są związani, natomiast w innych typach organizacji korzysta się znacznie częściej ze środków własnych. Taki sam układ zauważalny jest ze względu na staż podmiotu. W instytucjach powstałych przed rokiem 2000 korzysta się częściej ze środków podmiotu, a w innych typach organizacji – ze środków własnych. W przypadku wieku i zajmowanego stanowiska różne źródła finansowania częściej wskazywane są przez badanych, którzy nie ukończyli 40. roku życia oraz tych zajmujących stanowiska kierownicze. Ze środków podmiotu częściej korzystają też badani spoza Trójmiasta oraz mężczyźni, natomiast respondenci z Trójmiasta i kobiety – częściej ze środków własnych.

Tabela 10. Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w %)

	TYP PODMIOTU		STAZ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Środki podmiotu, w którym działam	83,3	41,7	80	65,8	63,4	80,3	71,8	77,4	75	69,6	77,6	69,8
Środki własne	52,6	83,3	54,5	68,4	70,7	52,5	60,6	58,1	61,5	58,7	63,3	56,6
Inne źródło	11,5	29,2	12,7	21,1	12,2	18	15,5	16,1	17,3	13	16,3	15,1

Źródło: opracowanie własne

Tabela 11. Konkretnie źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy

2
Organizator danej formy / spotkania // Organizacje pozarządowe
1
Europejski Obszar Gospodarczy // Inna instytucja // Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich // Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych // Środki ministerialne // Środki publiczne // Urząd Pracy

Źródło: opracowanie własne

Badani, którzy w okresie 2 lat przed badaniem nie korzystali z różnych form podnoszenia poziomu własnych kompetencji, deklarują, że głównym powodem tego stanu rzeczy był brak interesującej oferty (11 wskazań). Dodatkowymi czynnikami były m.in.: brak czasu (6), pandemia COVID-19 i związane z nią okresy lockdownu (4) czy niechęć do korzystania z oferty online (3).

Tabela 12. Powody, dla których respondenci nie uczestniczyli w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy

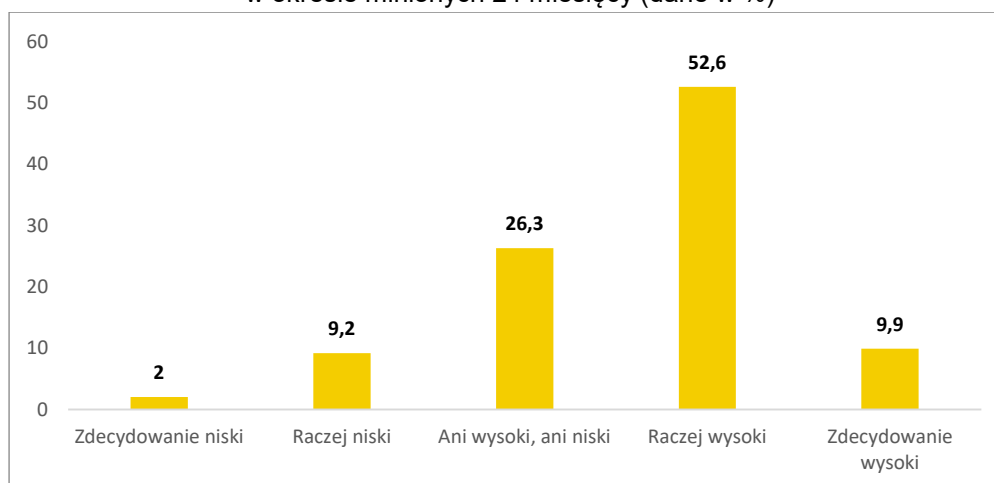
11
Brak interesującej oferty
6
Brak czasu
4
Pandemia COVID-19 / Lockdown
3
Niechęć do korzystania z oferty online
1
Brak bezpłatnej oferty // Brak środków finansowych // Nieatrakcyjna pora dnia

Źródło: opracowanie własne

## Ocena poziomu oferty

Z deklaracji respondentów wynika, że poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy był wyższy niż przeciętny. Ponad połowa badanych (52,6%) stoi na stanowisku, że poziom oferty w badanym okresie był raczej wysoki. Średni poziom w badanej próbie wynosi 3,59 punktu i jest w niewielki sposób różnicowany ze względu na poszczególne zmienne niezależne. Największą różnicę dostrzec można w podziale na typ podmiotu – respondenci z instytucji kultury lepiej oceniają poziom jakości oferty, z której korzystali, niż badani z podmiotów o innej charakterystyce.

Wykres 11. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 13. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w %)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy	3,64	3,44	3,57	3,69	3,59	3,6	3,62	3,51	3,55	3,64	3,55	3,63

Źródło: opracowanie własne

Badani zostali poproszeni o udzielenie odpowiedzi na trzy pytania otwarte: (1) o nazwę podmiotu lub podmiotów, z którego / których oferty korzystali w ostatnich 24 miesiącach, (2) najlepiej oceniane elementy oferty, z której korzystali oraz (3) najgorzej oceniane elementy oferty. W efekcie zebrano bardzo bogaty materiał empiryczny, który pozwala na lepsze zrozumienie, z jakiej oferty korzysta się w sektorze kultury w celu treningu kompetencji, ale też co w tej ofercie się szczególnie ceni i jakie jej elementy wymagają poprawy.

Należy podkreślić, że z uwagi na bardzo duże zróżnicowanie zarówno formuł organizacyjnych treningu kompetencji, jak i sposobów jego odbioru zebrany materiał empiryczny został zaprezentowany bez poddania go dodatkowym formom typologizacji. W zamieszczonych w tabelach zestawieniach znajdują się alfabetycznie wymienione kategorie odpowiedzi, wskazujące na te elementy, które są szczególnie ważne z perspektywy możliwości podnoszenia poziomu własnych kompetencji. W zestawieniach – szczególnie przy niewielkiej liczbie wskazań (1-2) – widać przenikanie się kategorii z różnych obszarów. W przypadku podmiotów mogą to być np. instytucje kultury, uczelnie, organizacje pozarządowe, prywatne firmy, formuły edukacyjne, a nawet konkretne osoby. Dla konkretnych formatów ocenianych jako szczególnie (nie)wartościowe zróżnicowania w rodzajach wskazań są jeszcze bardziej wyraźne. Zdarzają się też przypadki, w których trudno ocenić np. jaki podmiot respondent wskazuje jako ten, z oferty którego korzystano. Taka sytuacja dotyczy m.in. używanego przez badanych jako odpowiedź skrótu „NCK”, które może oznaczać zarówno Nadbałtyckie Centrum Kultury, jak i Narodowe Centrum Kultury.

Oba podmioty, których skrócony zapis to NCK znajdują się na pierwszych pozycjach zestawienia tych instytucji i osób, które świadczą wsparcie w zakresie treningu kompetencji. Najczęściej wymieniano Narodowe Centrum Kultury (18 wskazań), a nieznacznie rzadziej Fundację Kultury bez Barrier (16) oraz Instytut Kultury Miejskiej (13). Na kolejnych pozycjach wskazano – odpowiednio po 7 wskazań dla każdego przypadku – Nadbałtyckie Centrum Kultury, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów oraz Uniwersytet Gdański. Łącznie wymieniono aż 168 podmiotów, które posiadały dedykowaną ofertę z zakresu podnoszenia poziomu

własnych kompetencji. Można więc stwierdzić, że zarówno zakres kompetencji, które w sektorze kultury podlegają treningowi, jak i skala możliwości korzystania z dostępnych form wsparcia, są bardzo szerokie.

Tabela 14. Podmioty, z których oferty korzystano w ostatnich 24 miesiącach

18
Narodowe Centrum Kultury
16
Fundacja Kultury bez Barrier
13
Instytut Kultury Miejskiej
7
Nadbałtyckie Centrum Kultury // Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów // Uniwersytet Gdański
6
Good Books // NCK
5
Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdansk
4
Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informatycznego // Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot // Stowarzyszenie LABiB
3
Artur Jabłoński (konsultant ds. e-marketingu) // Kreatywna Europa // Politechnika Gdańska // Prywatne filmy szkoleniowe // Sieć na Kulturę // Zrzeszenie Kaszubsko-Pomorskie
2
Agencja Tigers // Akademia Realizacji Dźwięku // Biblioteka Narodowa // Culture Action Europe // Deloitte // Fundacja Centrum Cyfrowe // Grzegorz Jędrak (Wniedoczasie.pl) // Kaszubski Uniwersytet Ludowy // Międzymuzealna Grupa ds. Digitalizacji DigiMuz // Mirosław Skwarek (ekspert perswazji i marketingu internetowego) // Narodowy Instytut Dziedzictwa // Narodowy Instytut Wolności – Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego // Ośrodek Wspierania Administracji Lokalnej // Paweł Tkaczyk (strateg marki) // Regionalne Centrum Informacji i Wspomagania Organizacji Pozarządowych // Stowarzyszenie Klon/Jawor // Studium Prawa Europejskiego // Uniwersytet SWPS // Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdańsku // Wolters Kluwer
1
Adrianna Głuchowska (konsultant z dziedziny finansów publicznych oraz prawa pracy) // Akademia Muzyczna Bydgoszcz // Akademia Muzyczna Gdańsk // Akademia Muzyczna Łódź // Akademia Muzyczna Poznań // Akademia Pomorska w Słupsku // Akademia Sztuk Pięknych w Gdańsku // Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie // Anna Rudnicka (Kulturanczasie.pl) // Archiwum Diecezjalne w Pelplinie // Archiwum Państwowe w Gdańsku // ARS BALTICA // Asseco Poland // Bardzo Młoda Kultura // Biblioteka Gdynia // Biblioteka Pedagogiczna im. gen. bryg. prof. E. Zawackiej w Toruniu // BookTarg // Centrum Edukacji Nauczycieli w Gdańsku // Centrum Inicjatyw Obywatelskich w Słupsku // Centrum Szkoleń Verte // Centrum Sztuki Współczesnej "Łaźnia" // Civil Match Forum // CUMY // DigiCONFLICT. Digital Heritage in Cultural Conflicts // Drums for Peace // Dyrektorzy filharmonii // Edu Consulting // Elbląski Park Technologiczny // EPALE Polska // Europejskie Centrum Solidarności // Ewelina Muc (zakładanie i prowadzenie stron w Internecie) // Federacja Mazowia // Firmy prowadzące działania w obszarze mediów społecznościowych // Foreign Affairs // Forum Kraków // Fundacja Generacja // Fundacja im. Stefana Batorego // Fundacja Infoshare // Fundacja Katarynka // Fundacja M.A.P.A. Obywatelska // Fundacja PiON // Fundacja Stocznia // Fundacja Wspierania Zrównoważonego Rozwoju // Gdański Uniwersytet Medyczny // Gdyńskie Centrum Filmowe // Główne księgowo w innych instytucjach w sektorze kultury // Gofin.pl // Infor.pl // Inkubator STARTER // Inna biblioteka // Instytut Północny im. Wojciecha Kętrzyńskiego w Olsztynie // Instytut Psychologii Zdrowia // Instytut Reportażu // Instytut Teatralny // Kaszëbskô Jednota. Stowarzyszenie Osób Narodowości Kaszubskiej // Kaszubski Uniwersytet Ludowy w Wieżycy // Klub HR przy Olivia Business Centre // Konferencja Marketing w Kulturze // Konsbud Audio // Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych // Kultura Dostępna // Kursodrom.pl // Laboratorium Innowacji Społecznych // Lokalna Grupa Działania "Chata Kociewia" // Łódzki Dom Kultury



Tabela 14. C.d. Podmioty, z których oferty korzystano w ostatnich 24 miesiącach

1

Małopolska. Kultura Wrażliwa // Małopolski Instytut Kultury // Mariusz Pryszczewski (ekspert w zakresie promocji firm w Internecie) // Mazowieckie Obserwatorium Kultury // Metropolitalna Kadra Kultury // Miasto Gdynia // Miasto Warszawa // Miejska Biblioteka Publiczna im. ks. Bernarda Sychty w Starogardzie Gdańskim // Miejska Biblioteka Publiczna w Gdyni // Miejska Biblioteka Publiczna w Kędzierzynie-Koźlu // Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego // Modus Centrum Wiedzy // Muzeum Emigracji // Muzeum Fotografii im. Walerego Rzewuskiego w Krakowie // Muzeum Piśmiennictwa i Muzyki Kaszubsko-Pomorskiej // Muzeum Pomorza Środkowego // Muzeum Ziemi Kociewskiej w Starogardzie Gdańskim // Nadwiślański Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej w Dzierzgoniu // Nansen Academy // Narodowy Instytut Dziedzictwa // Ośrodek Szkoleń i Informacji Effect // Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych // Perform Europe // POLIN Muzeum Historii Żydów Polskich // Polska Organizacja Turystyczna // Polskie Towarzystwo Ekonomiczne // Polskie Towarzystwo Turystyczno-Krajoznawcze // Pomorska Sieć Centrów Organizacji Pozarządowych // Pomorski Inkubator Kultury // Portal organizacji pozarządowych Ngo.pl // PortalNaglosnieniowy.eu // Powiatowy Zespół Doradztwa Rolniczego w Słupsku // Pracownia Koronki Klockowej - Magdalena Cięciwa // Pracownia na Rzecz Wszystkich Istot // Program Liderzy Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności // Projekt "Latarnicy w akcji" // Prozam Piotr Pieprzyca (ekspert ds. zamówień publicznych) // Sieć Obywatelska Watchdog Polska // Stowarzyszenie "Przyjazne Pomorze" // Stowarzyszenie 180 Stopni // Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich // Stowarzyszenie Północnokaszubska Lokalna Grupa Rybacka // Stowarzyszenie Wdzydzko - Charzykowska Lokalna Grupa Rybacka „Mòrénka” // Studia podyplomowe "Kadry i płace" // Tak Brzmi Miasto Inkubator // TEAL Action Learning Global // Teatr Miniatura // Teatr Wielki w Poznaniu // Uniwersytet Cypryjski // Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu // Uniwersytet Jagielloński // Uniwersytet Warszawski // Urząd Marszałkowski Województwa Pomorskiego // Urząd Miejski w Gdańsku // Warszawa Dostępna // Warsztaty Ceramiki Sensorycznej // Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna w Gdańsku // Wydawcy książek dziecięcych // Wydawnictwo Prawo dla Praktyków // Wydział Kultury Urzędu Miasta Gdyni // Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni // Wyższa Szkoła Bankowa // Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa // YouTube // ZODIAK Warszawski Pawilon Architektury

Źródło: opracowanie własne

Duże zróżnicowanie charakteryzuje najlepiej oceniane elementy oferty w zakresie treningu kompetencji. Badani wskazują na wiele kwestii, które mają dla nich znaczenie i które okazały się istotną częścią podnoszenia poziomu własnych kompetencji jako osób działających w sektorze kultury. Symptomatyczne jest, że na pierwszym miejscu zestawienia znalazła się wymiana doświadczeń z innymi i poznawanie dobrych praktyk realizowanych w innych miejscach niż to, w którym aktualnie funkcjonuje dana osoba (8 wskazań).

Ważne okazały się też szkolenia z zakresu zwiększania dostępności instytucji kultury (7), a gdyby połączyć tę kategorię ze szkoleniami Fundacji Kultury bez Barrier (5), wątek dostępności byłby na pierwszym miejscu na liście najlepiej ocenianych elementów oferty treningu kompetencji. Jest to też spójne z wynikami w zakresie zbieranych przez badanych doświadczeń. Okres 2 lat poprzedzających badanie był czasem gromadzenia wiedzy i budowania portfela kompetencji w zakresie zwiększania dostępności instytucji kultury dla osób wymagających w tym zakresie szczególnego wsparcia.

Na liście wskazań wysokie pozycje zajmują też praktyczne rozwiązania dopasowane do specyfiki działania w sektorze kultury oraz ogólnie rozumiane szkolenia i warsztaty (w obu przypadkach 5 wskazań). Czterokrotnie wskazano na studia podyplomowe. Pełna lista zawiera łącznie 76 elementów.

Tabela 15. Najlepiej oceniane elementy oferty, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach

8
Wymiana doświadczeń z innymi / poznawanie dobrych praktyk
7
Szkolenia z zakresu zwiększania dostępności instytucji kultury
5
Praktyczne rozwiązania dopasowane do specyfiki działania w sektorze kultury // Szkolenia / warsztaty // Szkolenia Fundacji Kultury bez Barrier
4
Studia podyplomowe
2
Mentoring / wskazówki od bardziej doświadczonych osób // Szkolenia / warsztaty / webinary realizowane online // Trening kompetencji liderkich
1
<p>Cykl seminariów MUZEX Uniwersytetu Cypryjskiego - wymiana doświadczeń // Cykliczne spotkania osób zarządzających podmiotami z sektora kultury (Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot) // Formy interaktywne, z możliwością wykonywania ćwiczeń // Forum Animatorów w Gdańsku (Fundacja RC) // Gamifikacja (Good Books) // Konferencja Marketing w Kulturze // Konferencja na 15-lecie Funduszu Inicjatyw Obywatelskich // Konferencja o badaniach w sektorze kultury // Konferencja w ramach Międzynarodowych Dni Akordeonu „AkoPoznań” // Koordynacja projektów // Kursy i webinary prowadzone w USA // Międzynarodowa wymiana doświadczeń (Fundacja Drums for Peace) // Nauka działania w środowisku Google'a i Facebooka // Praca z wykorzystaniem metody design thinking z narzędziem MURAL (Change Pilots) // Praktyczna wiedza ekspercka // Praktyczne wykorzystanie wiedzy z zakresu nowych technologii // Prowadzenie badań własnych // Spotkania i wymiana myśli między osobami działającymi w sektorze kultury // Spotkania Międzimuzealnej Grupy ds. Digitalizacji DigiMuz // Spotkanie podsumowujące projekt "Zamigaj Moniuszkę" (Teatr Wielki w Poznaniu) // Spotkanie poświęcone tematyce organizowania wystaw (Muzeum Fotografii w Krakowie) // Studia na Politechnice Gdańskiej // Szkolenia / warsztaty prowadzone przez biblioteki // Szkolenia / warsztaty realizowane w formie stacjonarnej // Szkolenia dla osób zarządzających podmiotami w sektorze kultury // Szkolenia Grzegorza Jędrka z zakresu marketingu // Szkolenia Infor // Szkolenia nt. pozyskiwania środków grantowych przez organizacje pozarządowe (LGD Chata Kociewia) // Szkolenia Pawła Tkaczyka (strateg marki) // Szkolenia Wolters Kluwer // Szkolenia z zakresu badań publiczności // Szkolenia z zakresu pozyskiwania funduszy // Szkolenia z zakresu pozyskiwania i przechowywania zbiorów muzealnych (Muzeum Narodowe w Krakowie) // Szkolenia z zakresu prawa autorskiego (Krajowa Izba Producentów Audiowizualnych) // Szkolenia z zakresu prowadzenia działalności online // Szkolenia z zakresu prowadzenia kampanii reklamowych w mediach społecznościowych // Szkolenia z zakresu prowadzenia organizacji pozarządowej // Szkolenia z zakresu rozwoju osobistego // Szkolenia z zakresu spraw kadrowych // Szkolenia z zakresu trudnych tematów w pracy muzealnika // Szkolenia z zakresu zarządzania w kulturze prowadzone w Wielkiej Brytanii // Szkolenie "Profesjonalny sekretariat" (Ośrodek Wspierania Administracji Lokalnej) // Szkolenie / warsztaty (Obszar Metropolitalny Gdańsk-Gdynia-Sopot) // Szkolenie online dla osób zarządzających podmiotami kultury (Effect.edu.pl) // Szkolenie z zakresu edukacji ekologicznej dla dzieci // Szkolenie z zakresu marketingu w kulturze (Pomorski Inkubator Kultury) // Szkolenie z zakresu tematyki prawnej w organizacjach pozarządowych (LGR Morenka) // Szkolenie z zakresu wykorzystywania programów i aplikacji do prowadzenia działań marketingowych (Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego) // Treści na portalu organizacji pozarządowych Ngo.pl // Treści zamieszczane na stronach i profilach w mediach społecznościowych z zakresu tematyki biznesowej // Udział w projekcie "Zaprosz nas do siebie" (Narodowe Centrum Kultury) // Uruchamianie potencjału osób młodych w domu kultury (Kaszubski Uniwersytet Ludowy) // Warsztaty / spotkania w Kaszubskim Uniwersytecie Ludowej // Warsztaty i seminaria prowadzone przez dział kadr na temat zarządzania zmianą // Warsztaty motywacyjne (Towarzystwo Inicjatyw Twórczych "e") // Warsztaty rękodzielnicze (Fundacja PION) // Warsztaty z zakresu kompetencji medialnych (Fundacja Zrównoważonego Rozwoju) // Webinaria z zakresu mikrofonowania fortepianu // Webinarium Instytutu Kultury Miejskiej nt. pozyskiwania środków grantowych // Webinary online z zakresu prowadzenia działalności w czasie pandemii (Narodowe Centrum Kultury) // Wizyty studyjne, poznawanie form działalności innych podmiotów // Współpraca projektowa // Wykłady na Uniwersytecie Gdańskim // Wykłady online prowadzone przez Annę Rudnicką (Kultura na czasie) // Zajęcia na Gdańskim Uniwersytecie Medycznym // Zamówienia publiczne w instytucjach kultury // Zarejestrowane materiały szkoleniowe, z których można korzystać w dowolnym czasie</p>

Źródło: opracowanie własne

Wyraźnie rzadziej (łącznie 27 elementów) badani wymieniają te elementy treningu kompetencji, które oceniali źle. Na czele tego zestawienia znajdują się popularne w czasie pandemii formy zdalne. Nagrania wideo, a także webinaria i wykłady online bez możliwości interakcji wskazano 8 razy – jest to zdecydowanie najczęściej podkreślany element oferty, który nie spotkał się z uznaniem respondentów.



4 wskazania dotyczą organizacji szkoleń, które są niedopasowane do specyfiki pracy bądź w podmiocie, bądź w sektorze kultury. Zbyt ogólne szkolenia czy szkolenia z zakresu BHP (po 3 wskazania) również oceniane były negatywnie.

Tabela 16. Najgorzej oceniane elementy oferty, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach

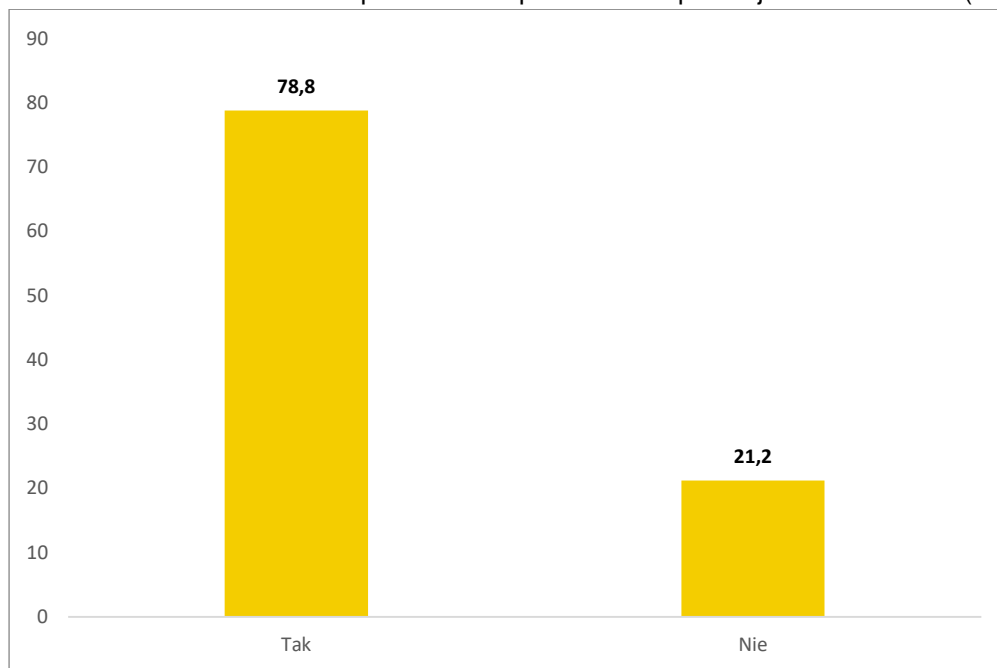
8
Nagrania wideo / Webinaria i wykłady online bez możliwości interakcji
4
Szkolenia niedopasowane do specyfiki pracy w podmiocie / sektorze kultury
3
Szkolenie z zakresu BHP // Zbyt ogólne szkolenia
2
Konferencje // Słaba jakość transmisji / kłopoty techniczne w przypadku formuły online // Spotkania online // Szkolenia z zakresu pozyskiwania środków grantowych // Szkolenia z zakresu tematyki kodeksu pracy // Szkolenia z zakresu zmian prawnych // Szkolenie z zakresu radzenia sobie ze stresem // Szkolenie z zakresu zapewniania dostępności osobom ze szczególnymi potrzebami
1
Debata Understanding WWII Through Digital Tools // Formy, w których uczestniczy się w ramach obowiązku // Kurs realizatora nagrań // Networking // Projektowanie graficzne z wykorzystaniem aplikacji cyfrowych // Szkolenia organizowane przez firmę Asseco // Szkolenia organizowane przez lokalny / powiatowy samorząd // Szkolenia prowadzone przez osoby z niskim poziomem doświadczenia w zakresie nowych technologii // Szkolenia wewnętrzne // Szkolenia z zakresu RODO // Szkolenie z zakresu koordynacji wolontariatu // Szkolenie z zakresu strategii marki // Wykłady na Uniwersytecie Gdańskim // Zbyt długie szkolenia stacjonarne // Zbyt mocno zróżnicowany skład uczestników (początkujący i zaawansowani)

Źródło: opracowanie własne

## Oferta online

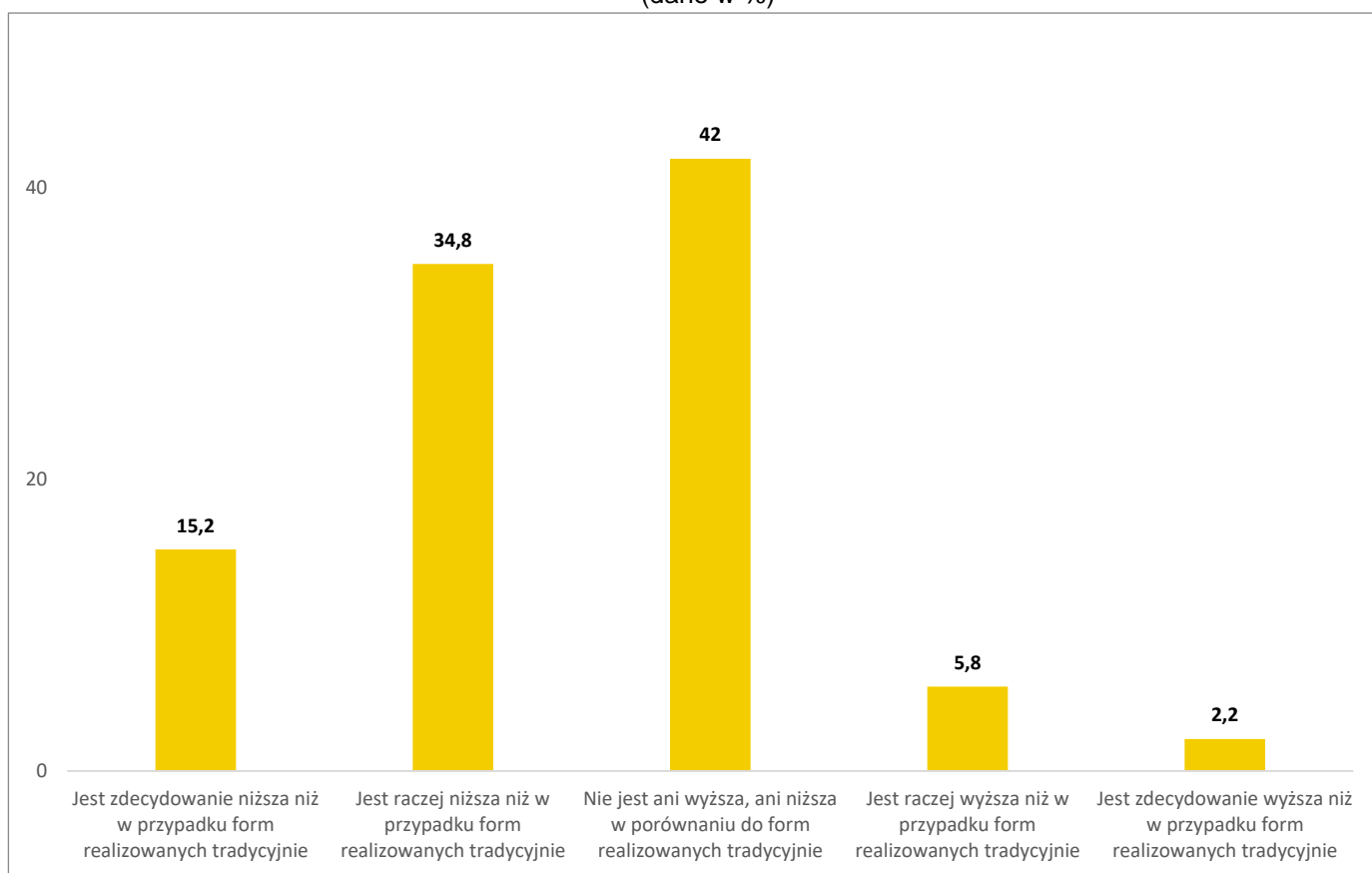
Ponad 3/4 badanych ma na koncie doświadczenie korzystania z formuły treningu kompetencji realizowanego online (78,8%). Generalna ocena tego sposobu podnoszenia poziomu kompetencji oceniana jest raczej negatywnie. Średni wynik na skali 1-5, gdzie „1” oznacza ocenę zdecydowanie niższą w przypadku formuły online, a „5” – zdecydowanie wysoką, wynosi 2,45, czyli jest wyraźnie niższy niż wartość przeciętna (3 punkty). Dokładnie połowa badanych (50%) jest zdania, że skuteczność form podnoszenia kompetencji realizowanych online jest niższa w porównaniu do treningu realizowanego w formie tradycyjnej. Przeciwnego zdania jest tylko 8% badanych.

Wykres 12. Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Wykres 13. Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Zauważalne są różnice w skali doświadczeń w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w formie online ze względu na wyróżnione czynniki. Wyraźniej częściej takie doświadczenia mają na koncie badani z instytucji kultury oraz kobiety. Ponadto trening kompetencji online częściej przechodzili respondenci młodszy i niepełniący funkcji kierowniczych, z podmiotów o dłuższym stażu, zlokalizowanych w Trójmieście. Większe doświadczenie w zakresie korzystania z formuł wsparcia online nie przekłada się automatycznie na lepszą ocenę w tym obszarze. Jest tak w dwóch przypadkach – częściej korzystające z nowych narzędzi kobiety i badani z Trójmiasta formułują też lepsze oceny. Jednocześnie w 4 z 6 czynników istnieje odwrotna zależność – im więcej osób ma doświadczenie w treningu kompetencji online w danej podkategorii, tym niższe są średnie wyniki, jakie się w niej odnotowuje. Symptomatycznym tego przykładem jest typ podmiotu. O ile wyraźniej częściej doświadczenia treningu kompetencji online odnotowuje się w instytucjach kultury, to w nich oceny skuteczności tego formatu są zdecydowanie niższe (o 0,41 punktu w skali 1-5) niż w podmiotach innego typu.

Tabela 17. Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „tak”)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online	84,1	66,7	81,3	77	81,3	77,1	84,5	67,8	81	78,6	75,3	82,3

Źródło: opracowanie własne

Tabela 18. Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online	2,35	2,76	2,4	2,53	2,51	2,41	2,46	2,41	2,35	2,53	2,49	2,41

Źródło: opracowanie własne

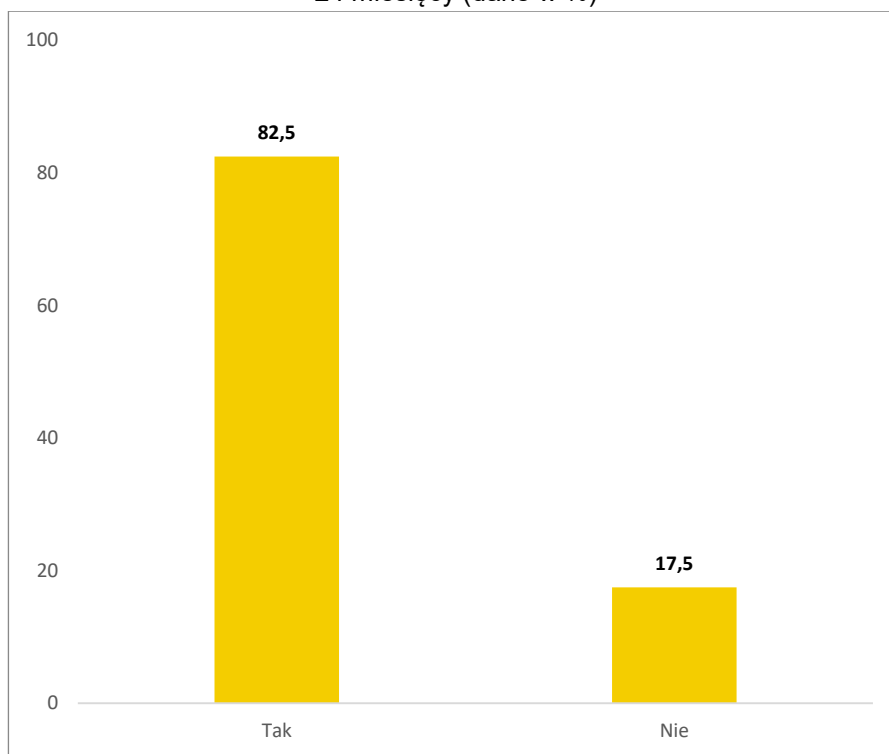
## Zmiana w czasie

Większość badanych była aktywna, jeśli chodzi o trening kompetencji w sektorze kultury, w okresie 2 lat, jakie poprzedzały udział w badaniu (82,5%). Co ciekawe, układ danych w podziale na zmienne niezależne w 4 z 6 czynników odzwierciedla ten uzyskany przy pomiarze dostrzeganych potrzeb podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Z danych wynika, że trening kompetencji w ostatnich 24 miesiącach częściej przechodzili respondenci z instytucji kultury i organizacji o dłuższym stażu,



a także kobiety i badani młodszy (do 40. r.ż.). W tych wymiarach deklaracja o zapotrzebowaniu na podnoszenie własnych kompetencji spotyka się z deklaracją dotyczącą faktycznie realizowanego treningu. Co więcej, w przypadku każdego ze wskazanych czynników różnice między kategoriami są znaczne (wynoszą kilkanaście punktów procentowych). Zróżnicowania ze względu na zajmowane stanowisko i lokalizację reprezentowanego podmiotu są znacznie mniej wyraźne.

Wykres 14. Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

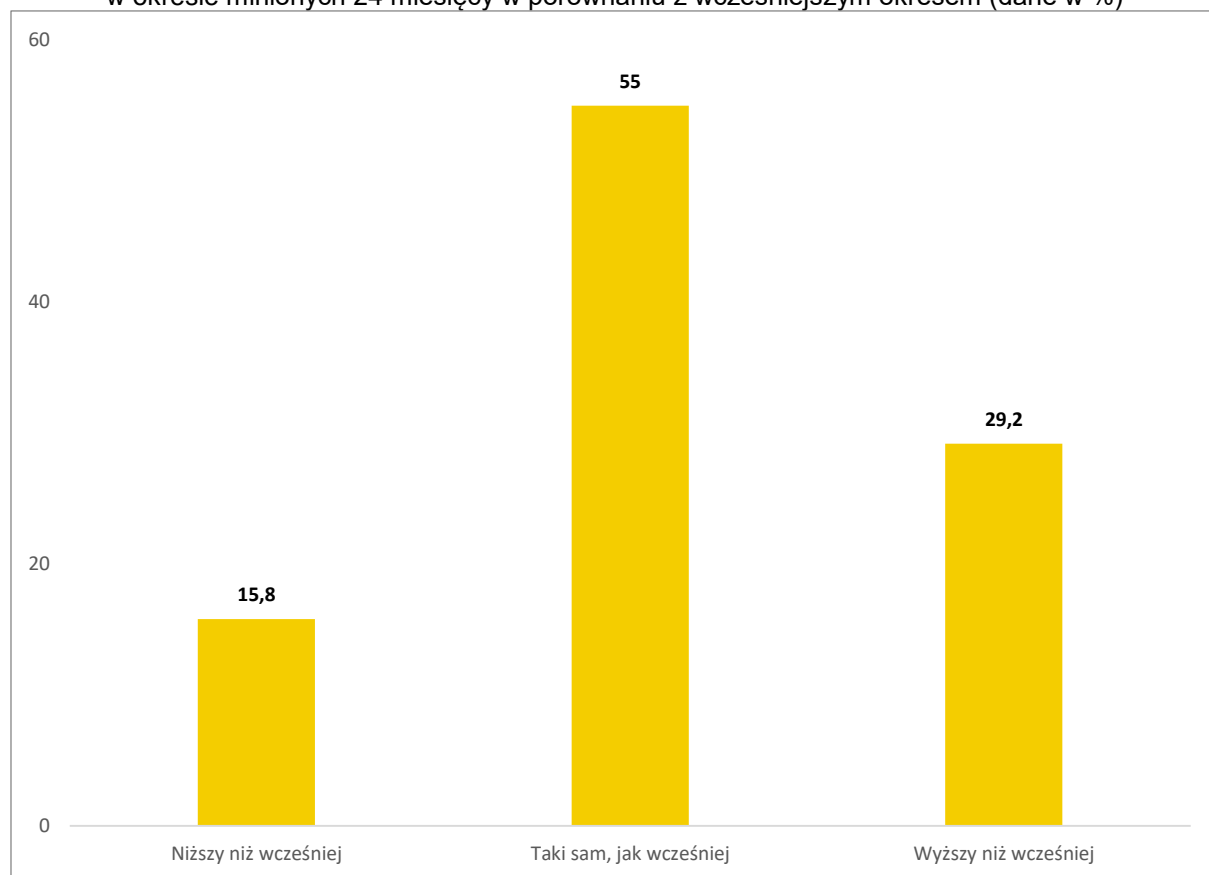
Tabela 19. Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „tak”)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy	87,9	70,2	90,6	75,7	81,3	83,5	86	76,3	90,5	76,5	83,9	81,3

Źródło: opracowanie własne

Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy jest nieco lepsza w porównaniu z wcześniejszym okresem. Wprawdzie ponad połowa badanych uważa, że jakość oferty nie uległa zmianie (55%), wyraźnie więcej jest wskazań sugerujących, że jest ona lepsza niż wcześniej (różnica 13,4 p.p.). Lepsze oceny częściej formułują badani reprezentujący instytucje kultury. Wyraźnie częściej takie deklaracje składają też kobiety i respondenci z podmiotów o krótszym stażu.

Wykres 15. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

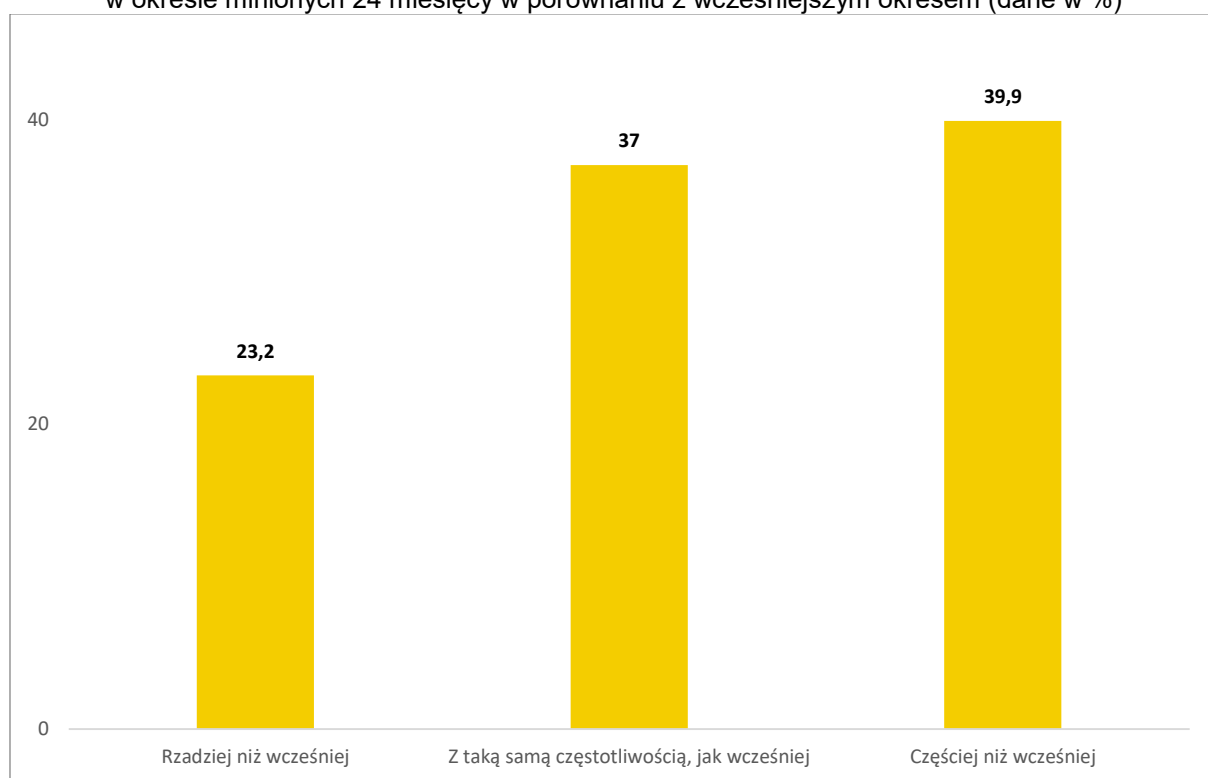
Tabela 20. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”)

Kategoria oceny	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Wyższy niż wcześniej	31,2	22,2	23,1	40	24,5	32,4	34,5	16,7	26,3	33,9	31,3	26,8

Źródło: opracowanie własne

Warto przy tym zwrócić uwagę, że nieco lepszej ocenie oferty towarzyszy też większa częstotliwość korzystania z niej. Jest to o tyle interesujące, że okres pandemiczny utrudnił możliwość spotkań w formule tradycyjnej, a ocena oferty realizowanej online jest generalnie gorsza w porównaniu do możliwości kontaktu osobistego, niezapośredniczonego. Mimo to, bazując na uzyskanych wynikach, można stwierdzić, że zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury wzrosło. Ponownie, podobnie jak w przypadku oceny oferty, okazało się ono wyższe wśród osób działających w ramach instytucji kultury oraz kobiet. W przypadku innych zmiennych niezależnych różnice między wartościami dla poszczególnych kategorii nie są bardzo wyraźne.

Wykres 16. Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

Tabela 21. Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”)

Kategoria oceny	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Częściej niż wcześniej	43,7	28,6	41,6	38,8	41,7	38,5	46,9	22,5	40,3	41,2	37,5	42,4

Źródło: opracowanie własne

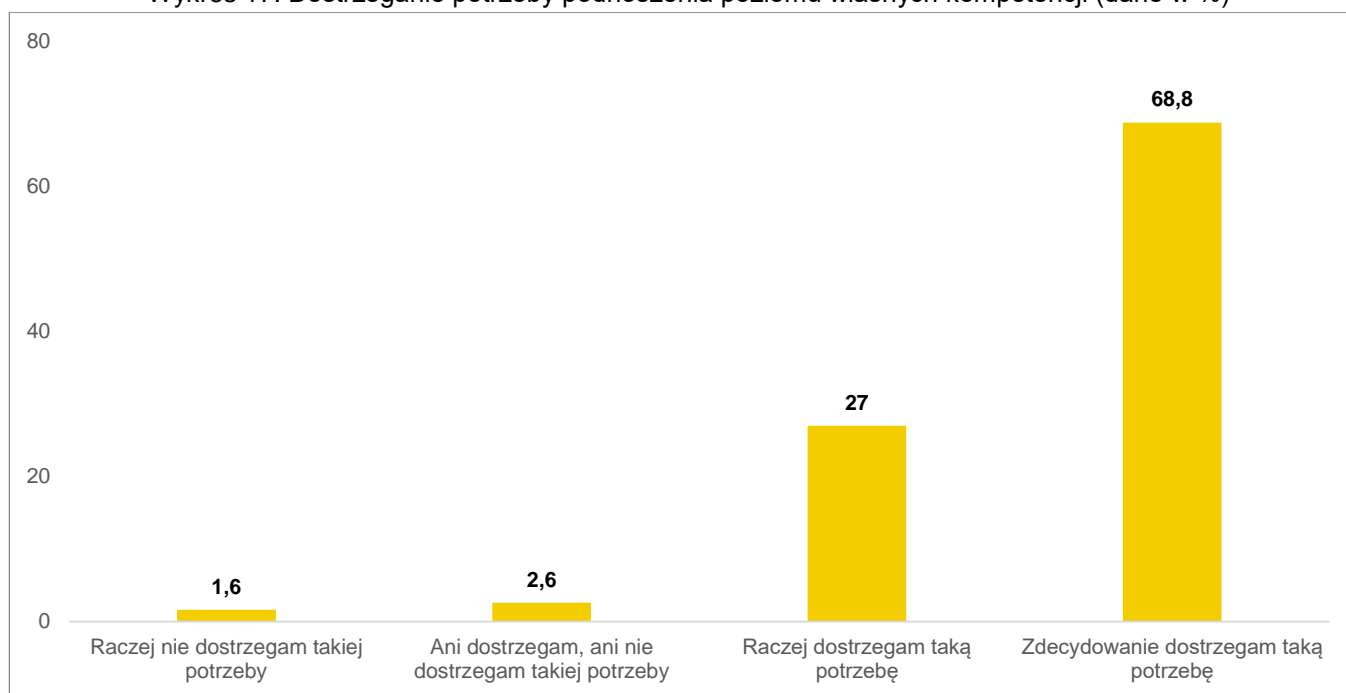




## Perspektywa rozwoju kompetencji

Zdecydowana większość badanych (95,8%) jest przekonana o potrzebie dalszego podnoszenia już posiadanych kompetencji oraz zdobywania nowych umiejętności. Dla tego obszaru średnia wartość na skali 1-5 wynosi 4,63, co oznacza, że jest to wynik najbliższy odpowiedzi „zdecydowanie dostrzegam taką potrzebę”.

Wykres 17. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %)



Źródło: opracowanie własne

W podziale na zmienne niezależne skłonność do dostrzegania potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji jest bardzo podobna do tej zaobserwowanej przy wynikach zainteresowania tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Ponownie widać, że uwagę na temacie kompetencji skupia się częściej w instytucjach kultury i podmiotach o dłuższym stażu. Bardziej skłonne są do tego kobiety, osoby młodsze i te, które nie pełnią funkcji kierowniczych. Podobieństwo profili dla obu przypadków wskazuje na istnienie pewnej tendencji, którą warto uwzględnić w programowaniu działań z obszaru podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury. Zmienną, która nie składa się na dostrzeżoną tendencję, jest lokalizacja podmiotu, w którym działają respondenci. W przypadku dostrzegalnej potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji średni wynik jest wyższy dla badanych z subregionu trójmiejskiego. Różnice między wynikami dla obu pytań są jednak w tym przypadku nieznaczne.

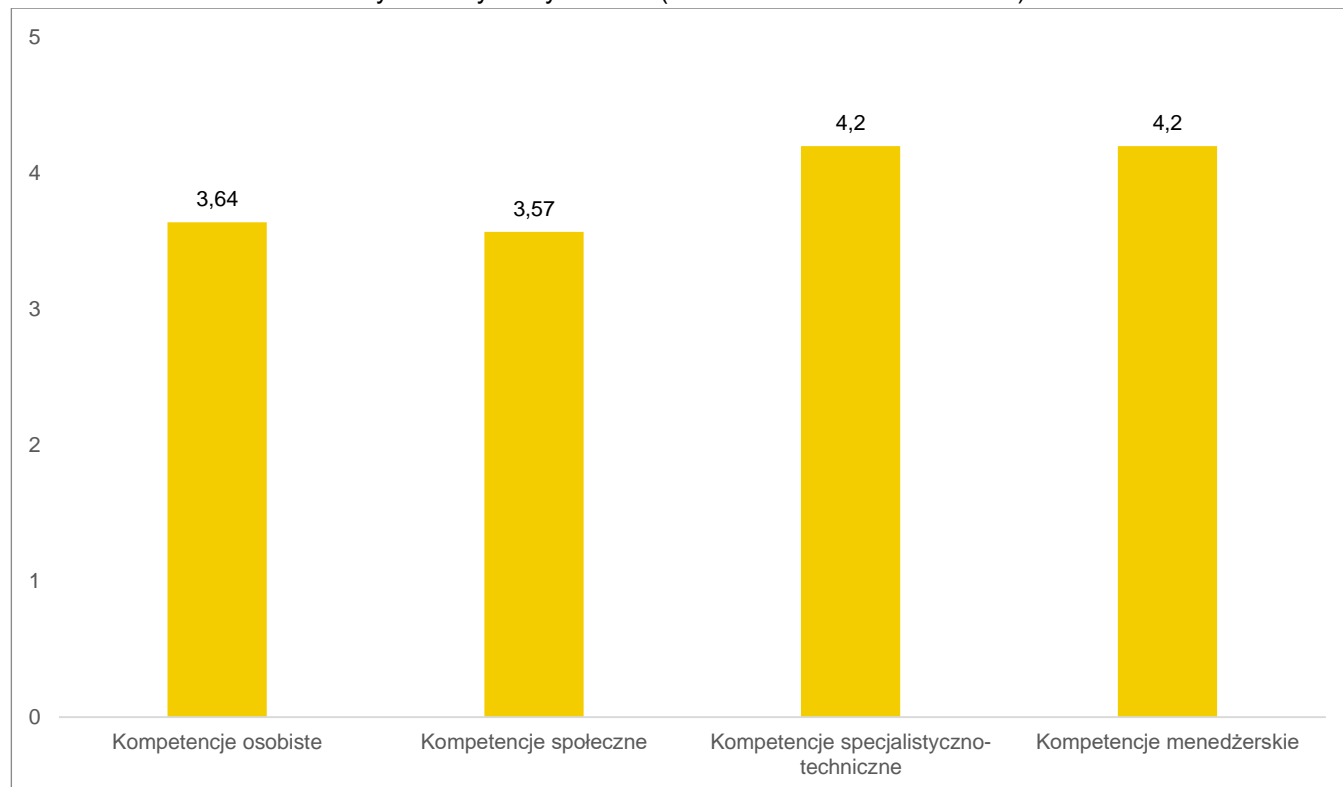
Tabela 22. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji	4,7	4,46	4,74	4,46	4,64	4,62	4,74	4,37	4,74	4,57	4,59	4,67

Źródło: opracowanie własne

W przypadku deklaracji dotyczących potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji badani również – podobnie, jak przy określaniu poziomu już posiadanych kompetencji – wskazywali, w jakim stopniu w poszczególnych wymiarach widzą potrzebę dalszego treningu kompetencji. Przy analogicznej skali 1-5 średnie wyniki oscylują w granicach między 3,57 a 4,2. Są przy tym wyższe w przypadku tych wymiarów, w których wcześniej zadeklarowano średnie niższe wyniki poziomu własnych kompetencji. Rozkład wartości dla poszczególnych kategorii jest więc logiczny – odzwierciedla potrzebę budowania portfela kompetencji w wymiarach, które są jak dotąd w najmniejszym stopniu rozwinięte. Badani znacznie częściej wskazują na potrzebę rozwijania kompetencji w wymiarach: specjalistyczno-technicznym i menedżerskim niż osobistym i społecznym.

Wykres 18. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie mierzone na skali 1-5)



Źródło: opracowanie własne

Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w poszczególnych wyodrębnionych wymiarach jest zróżnicowane ze względu na szereg zmiennych niezależnych. Zestawione ze sobą dane układają się w inny, a do tego bardziej spójny wzór niż w przypadku kwestii autooceny poziomu własnych kompetencji. Z zebranego materiału empirycznego wynika, że bardziej zdecydowane na trening kompetencji są osoby działające poza instytucjami kultury, w organizacjach powstałych do roku 2000 i zlokalizowanych na terenie Trójmiasta. Jednocześnie częściej są to kobiety, osoby starsze oraz te, które nie pełnią funkcji kierowniczych w podmiotach. Wyjątkiem od zaobserwowanej tendencji są zróżnicowania ze względu na kategorię kompetencji specjalistyczno-technicznych, częściej wskazywanych jako kluczowych do rozwinięcia w instytucjach kultury oraz wśród osób do 40. roku życia.

Tabela 23. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Kategoria kompetencji	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów)	3,6	3,75	3,73	3,55	3,71	3,6	3,73	3,4	3,56	3,75	3,61	3,67
Kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole)	3,56	3,59	3,7	3,5	3,59	3,55	3,57	3,57	3,55	3,67	3,48	3,66
Kompetencje specjalistyczno-techniczne (związane z danym stanowiskiem)	4,23	4,1	4,22	4,2	4,2	4,19	4,24	4,12	4,24	4,21	4,07	4,31
Kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami)	4,19	4,22	4,31	4	4,22	4,18	4,29	4	4,2	4,22	4,19	4,2

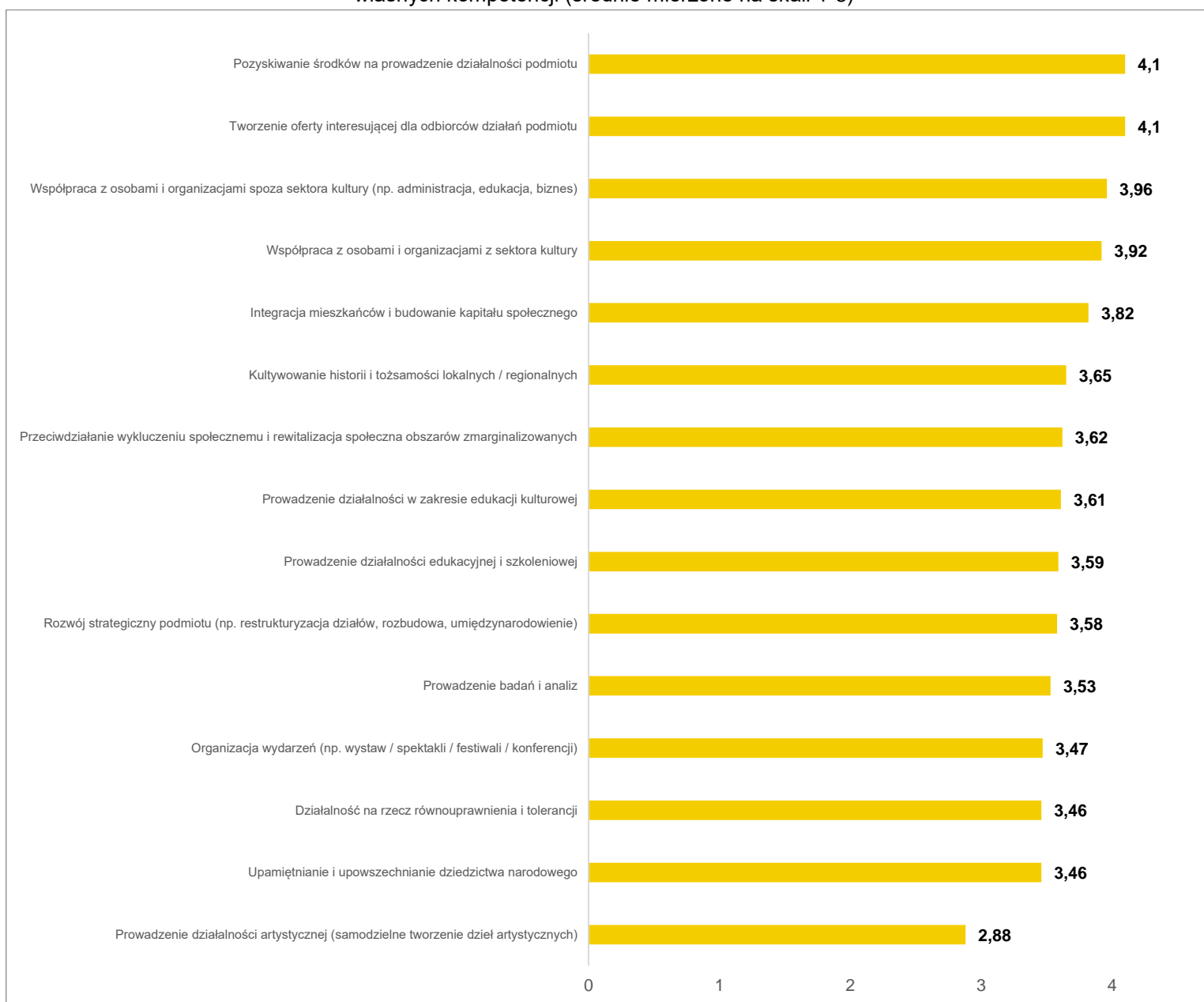
Źródło: opracowanie własne

## Potrzeby sektora kultury

Badani zostali poproszeni o określenie, w jakim zakresie, ich zdaniem, potrzebne byłoby im podniesienie poziomu własnych kompetencji w 15 wyróżnionych obszarach działania w sektorze kultury. Na liście znalazły się różnorodne wskazania, które dotyczą wielu wymiarów funkcjonowania w polu kultury. Każdy obszar oceniany był przez badanych w skali od 1 do 5, gdzie „1” oznacza zdecydowany brak potrzeby treningu kompetencji, a „5” – zdecydowaną potrzebę. Z zebranych danych wynika, że poza jedną kategorią we wszystkich uzyskany wynik średni przekroczył wartość przeciętną (3 punkty), jednak tylko w 2 z 15 jest on wyższy niż 4 punkty („4” oznacza wybór odpowiedzi „raczej tak” na pytanie o potrzebę treningu kompetencji w danym obszarze).

Z punktu widzenia respondentów kluczowe znaczenie w ramach treningu kompetencji ma pozyskiwanie środków na prowadzenie działalności podmiotu oraz tworzenie oferty interesującej dla odbiorców (w obu przypadkach wartości średnie wynoszą 4,1). Zdecydowanie najrzadziej wskazywanym obszarem wymagającym treningu kompetencji jest prowadzenie działalności artystycznej, tj. samodzielne tworzenie dzieł artystycznych (wynik 2,88; jest on wyraźnie niższy niż kolejne w zestawieniu wskazanie – o 0,58 punktu).

Wykres 19. Obszary, w których respondenci deklarują, że potrzebne byłoby im podniesienie poziomu własnych kompetencji (średnie mierzone na skali 1-5)



Źródło: opracowanie własne

Deklaracja dotyczące zapotrzebowania na trening kompetencji w różnych obszarach w podziale na zmienne niezależne nie umożliwiają formułowania wniosków o wyraźnych tendencjach. Można wprawdzie zauważyć, że nieco częściej na potrzebę rozwijania portfela kompetencji w różnych wymiarach większą uwagę zwraca się poza instytucjami kultury i w podmiotach o dłuższym stażu, a częściej robią to kobiety, ale w całościowym układzie rozkład potrzeb jest bardzo zróżnicowany. Warto natomiast przyjrzeć się tabeli z całościowym zestawieniem w poszukiwaniu szczegółowych różnicowań, np. wyraźniejszego zainteresowania: (1) tematyką kultywowania historii i tożsamości lokalnych oraz regionalnych poza instytucjami kultury, (2) działalnością na rzecz równouprawnienia i tolerancji w podmiotach o dłuższym stażu czy (3) przeciwdziałaniem wykluczeniu społecznemu i działalności rewitalizacyjnej wśród kobiet.

Tabela 24. Obszary, w których respondenci deklarują, że potrzebne byłoby im podniesienie poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

	TYP PODMIOTU		STAŻ PODMIOTU		LOKALIZACJA		PŁEĆ		WIEK		STANOWISKO	
	IK	INNE	DO 2000	PO 2000	T	G-S-S-C	K	M	DO 40	POW. 40	KIER. I ZARZ.	INNI
Pozyskiwanie środków na prowadzenie działalności podmiotu	4,04	4,25	4,15	4,25	4,1	4,1	4,08	4,19	4,05	4,18	4,14	4,06
Tworzenie oferty interesującej dla odbiorców działań podmiotu	4,09	4,15	4,25	4,04	4,13	4,08	4,23	3,88	4,09	4,2	4,09	4,12
Współpraca z osobami i organizacjami spoza sektora kultury	3,93	4,02	4,01	4	3,96	3,95	4,04	3,8	4,01	3,95	3,85	4,06
Współpraca z osobami i organizacjami z sektora kultury	3,86	4,05	3,96	3,91	3,91	3,92	3,97	3,81	3,92	3,96	3,84	3,99
Integracja mieszkańców i budowanie kapitału społecznego	3,85	3,75	3,88	3,88	3,74	3,88	3,89	3,69	3,86	3,85	3,85	3,79
Kultywowanie historii i tożsamości lokalnych / regionalnych	3,54	3,94	3,81	3,66	3,62	3,68	3,63	3,73	3,59	3,81	3,73	3,58
Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i rewitalizacja	3,65	3,55	3,68	3,58	3,8	3,5	3,85	3,16	3,62	3,69	3,56	3,69
Prowadzenie działalności w zakresie edukacji kulturowej	3,55	3,77	3,62	3,55	3,41	3,76	3,63	3,59	3,63	3,65	3,65	3,57
Prowadzenie działalności edukacyjnej i szkoleniowej	3,52	3,74	3,65	3,59	3,63	3,56	3,67	3,44	3,66	3,57	3,6	3,57
Rozwój strategiczny podmiotu	3,61	3,51	3,7	3,66	3,66	3,52	3,61	3,54	3,49	3,66	3,69	3,47
Prowadzenie badań i analiz	3,51	3,58	3,58	3,63	3,82	3,33	3,55	3,52	3,73	3,38	3,58	3,48
Organizacja wydarzeń	3,44	3,56	3,38	3,46	3,47	3,48	3,43	3,56	3,66	3,39	3,41	3,53
Działalność na rzecz równouprawnienia i tolerancji	3,52	3,33	3,69	3,18	3,62	3,36	3,74	2,85	3,47	3,54	3,28	3,65
Upamiętnianie i upowszechnianie dziedzictwa narodowego	3,39	3,63	3,65	3,48	3,35	3,54	3,49	3,39	3,38	3,57	3,5	3,42
Prowadzenie działalności artystycznej	2,83	3	2,78	2,88	2,81	2,93	2,88	2,89	2,8	2,98	2,66	3,09

Źródło: opracowanie własne

Badani zostali zapytani o konkretne potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji. W pytaniu otwartym wskazywano szereg różnych potrzeb, których szczegółowe zestawienie przedstawia Tabela 25. Z danych wyraźnie wynika, że najpilniejszą potrzebą zgłaszaną przez badanych jest trening w zakresie pozyskiwania funduszy (36 wskazań). Istotne znaczenie ma też umiejętność zarządzania strategicznego (18), czyli działań, których celem jest wzrost poziomu

profesjonalizacji funkcjonowania organizacji. Na trzeciej pozycji wskazano zarządzanie kadrami / budowanie zespołu (16), co również można uznać za element sprawnego funkcjonowania organizacji.

Tabela 25. Konkretnie potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury

36
Pozyskiwanie funduszy
18
Zarządzanie strategiczne
16
Zarządzanie kadrami / budowanie zespołu
12
Tworzenie oferty kulturalnej / organizacja wydarzeń
11
Współpraca (w podmiocie / wewnątrz- i międzysektorowa)
9
Działania w mediach społecznościowych // Kompetencje cyfrowe / digitalizacja // Promocja i marketing / komunikacja z mediami // Rozwój publiczności
8
Zarządzanie projektami
7
Dostępność instytucji kultury // Komunikacja interpersonalna // Przepisy i zmiany prawne
5
Przygotowywanie i rozliczanie wniosków projektowych // Realizacja dźwięku / oświetlenia
4
Badania i analizy // Edukacja kulturowa // Kompetencje graficzne // Kompetencje w zakresie księgowości // Prawo pracy // Przetargi / prawo zamówień publicznych // Zarządzanie czasem
3
Animacja społeczna // Praca z młodzieżą // Prawa autorskie // Promocja dziedzictwa kulturowego // Rozwój kompetencji miękkich // Wymiana doświadczeń i dobrych praktyk
2
Budowanie marki podmiotu // Działalność rzecznicza // Nauka języków obcych // Praca z osobami z doświadczeniem migracyjnym // Prowadzenie działań w czasie pandemii // Radzenie sobie ze stresem // Szkolenia z kompetencji w zakresie IT
1
Administracja // Archiwa // Bezpieczeństwo obiektów muzealnych // Działania antymobbingowe // Ekologia // Kurs improwizacji // Kurs kompozycji // Narzędzia analityczne (np. Google Analytics) // Obsługa arkusza kalkulacyjnego // Podnoszenie kompetencji w zakresie administracji // Pomoc publiczna // Pozyskiwanie nowej wiedzy // Praca z seniorami // Przygotowywanie oferty online // Rozwój osobisty // Szkolenia przeciwpożarowe // Szkolenia wewnętrzne // Szkolenia z udostępniania informacji publicznej // Walka z wypaleniem zawodowym // Wiedza na temat literatury // Wystąpienia publiczne // Zarządzanie konfliktem // Zielona instytucja kultury // Znajomość zagadnień branży budowlanej // Zwinne metodyki zarządzania

Źródło: opracowanie własne



Na kolejnym miejscu wymieniono czynnik bezpośrednio związany z meritem działań organizacji, czyli tworzenie oferty kulturalnej / organizację wydarzeń (12). Kolejne pozycje w zestawieniu dotyczą jednak kwestii związanych ze sposobem funkcjonowania podmiotów. Akcentuje się w tym kontekście rolę umiejętności nawiązywania i rozwijania współpracy (11), czy prowadzenia działań promocyjno-marketingowych, w tym tych realizowanych w mediach społecznościowych (w obu przypadkach 9 wskazań).

Znaczenie dla badanych mają także działania spod znaku rozwijania kompetencji cyfrowych i digitalizacji, komunikacji z mediami i rozwoju publiczności (wszystkie kategorie otrzymały po 9 wskazań). Ośmiokrotnie wskazano na znaczenie zarządzania projektami. Wyraźnie widać więc, że na liście dominują nie tyle konkretne obszary merytoryczne działalności w ramach podmiotu, co raczej przekrojowe wątki związane z rozwojem organizacji i jej dalszym profesjonalizowaniem.





# Znaczenie procesów podnoszenia poziomu kompetencji – wnioski z wywiadów

## *Funkcje treningu kompetencji*

Zasadniczym elementem, na który należy zwrócić uwagę w kontekście podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury, są funkcje, jakie ten proces pełni. Istotne jest znaczenie, jakie nadaje się treningowi kompetencji oraz motywacje, jakie wiążą się z tym, by tego rodzaju działania podejmować. W tym fragmencie raportu narracje badanych zostają dopasowane do podziału typów kompetencji na 4 rodzaje, zgodnie z klasyfikacją zastosowaną w badaniu ilościowym. Widać natomiast również wyraźnie, że w sektorze kultury popularne jest myślenie o tym, że działanie w jego ramach wymaga łączenia różnych typów kompetencji i umiejętności radzenia sobie w bardzo zróżnicowanym środowisku.

Ogólnym kontekstem dla debaty o treningu kompetencji w sektorze kultury jest wyrażane przez część badanych przekonanie, że model pracy w kulturze zmienia się i profesjonalizuje, co w istotny sposób wpływa zarówno na bieżące funkcjonowanie poszczególnych podmiotów, jak i rezultaty ich działań.

Obserwuję nabór [na stanowisko w podmiocie – przyp. aut.] jeszcze sprzed kilku lat, a nabór terazniejszy, w którym uczestniczyłam bardzo aktywnie, i trzeba powiedzieć, że zaskoczył mnie poziom przygotowania merytorycznego. Te kadry są już bardzo profesjonalnie przygotowane pod wieloma kierunkami, prawnym, merytorycznym. Bardzo dbają o doświadczenie typu przejście praktyk i to w wielu miejscach, bardzo różnych, (...) aby zdobyć jak największą wiedzę praktyczną, nie zważając na honoraria i profity finansowe. Zyskują doświadczenie, które okazuje się, że jest dla nich bardzo cenne. (...) Wydaje mi się, że jeszcze kilka lat temu skupialiśmy się na tym, żeby w ogóle ktoś zechciał w tym obszarze pracować i że właśnie to głównie pasjonaci, którzy chcieli po prostu działać w sferze.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że sektor kultury w województwie pomorskim jest zróżnicowany, jeśli chodzi o dostępność wykształconych kadr czy możliwości rozwoju dla pracowników. Dotyczy to przede wszystkim kryterium geograficznego. Im bliżej centrum metropolii, tym większe jest zagęszczenie instytucji i dostępność do zasobów, w tym kadr kultury. O ile wyniki badań ilościowych nie wskazują jednoznacznie na zróżnicowania w tym obszarze, narracje z wywiadów indywidualnych i grupowych odkrywają specyfikę pracy i naturę mobilności wewnątrz- i międzysektorowej z uwagi na miejsce prowadzonych działań.

Niezależnie od dostrzeganych różnic podkreśla się, że z jednej strony generalny poziom przygotowania kadr kultury ulega systematycznej poprawie, z drugiej zaś zmienia się stosunek do kultury jako niezależnej sfery działania społecznego. Dostrzega się starania, by kultura stawała się ważnym elementem życia codziennego, a przy tym także narzędziem rozwoju, umożliwiającym realną transformację życia publicznego. Takie refleksje formułowano w kontekście rozważań dotyczących rozwijania kompetencji kadr kultury. Sygnalizowano, że powinno ono odpowiadać na wyobrażenie tego, czym kultura jest i jakie pełni społeczne funkcje.

My działamy w kulturze, bo my wierzymy w to, że to rozwija relacje, że to budzi obywatelskość itd. Ale trzeba by zacząć od tego, po co działać w kulturze. I wtedy dopiero może rozwijanie kadr jest potrzebne.

„Nie ma takiej szkoły, która by przygotowała do pracy w kulturze”, mówi jedna z badanych osób, oddając sens wyobrażeń rozmówców na temat tego, jakie kompetencje potrzebne są w sektorze kultury, by realizowane w jego ramach działania były wysokiej jakości. Popularne jest przekonanie, że kompetencje zdobywa się z czasem, w ramach długotrwałego procesu, bazując na własnych, możliwe jak najbardziej zróżnicowanych doświadczeniach. Podkreśla się wprawdzie, że taka formuła podnoszenia poziomu własnych kompetencji charakterystyczna jest nie tylko dla sektora kultury, ale jednocześnie dostrzega się specyfikę związaną z działaniami właściwymi dla tego pola.

Transformacje strukturalne w obrębie instytucji, nowe regulacje prawne, dynamicznie zmieniające się potrzeby uczestników życia kulturalnego – te oraz inne czynniki przyczyniają się do tego, że działanie w sektorze kultury wymaga stałego re-adaptowania się do otoczenia i gotowości do samodoskonalenia. Jednocześnie różny jest stosunek badanych do doświadczeń zdobytych w trakcie formalnego procesu edukacyjnego, przede wszystkim w ramach studiów wyższych. Różnica dotyczy przede wszystkim stopnia przydatności wiedzy pozyskiwanej w szkołach i na uczelniach – zarówno przez pracowników, jak i dyrektorów, którzy oceniają poziom przygotowania do pracy osób w zespołach, jakimi zarządzają.

To jest trochę dziwna sytuacja, bo ci, którzy niby teoretycznie kompetencje mają na papierze, to właśnie w praktyce niekoniecznie. (...) Mam zespół, w którym są pani z policealnym wykształceniem, a są z magisterką. I to wcale nie jest adekwatne. (...) Nie raz jest zaskoczenie, że pani ze średnim wykształceniem lepiej sobie radzi.

My mieliśmy zajęcia, które były bardzo mocno otwierające na innych ludzi, więc wydaje mi się, że wszystkie takie kwestie komunikacji, zarządzania zespołem, procesów, które zachodzą (...) między ludźmi, to też jest coś, co te studia mi dały, i co teraz wykorzystuję w codziennej pracy, która jest mocno nakierowana na pracę z ludźmi.

Określona trajektoria edukacyjna może zwiększać lub zmniejszać prawdopodobieństwo podejmowania przez poszczególne osoby profesjonalnych działań. Nie stanowi jednak warunku jakości pracy w sektorze kultury (lub opcjonalnie jej braku). Wielu badanych identyfikuje się z takim przekonaniem, wyrażając opinię, że proces edukacyjny kończący się na etapie szkoły średniej czy studiów wyższych nie jest w stanie przygotować do wykonywania pracy w sektorze kultury. Ma to znaczenie m.in. w kontekście debaty na temat tego, w jakim stopniu możliwe jest – w procesie formalnej edukacji – wyposażanie ludzi kultury, w tym artystów, w kompetencje przydatne do podejmowania pracy w kulturze<sup>5</sup>.

Sektor kultury jest natomiast miejscem, które przez wielu badanych postrzegane jest jako bardzo dobre laboratorium treningu kompetencji. Dotyczy to zarówno osób, które działają w sektorze od lat, jak i tych, które dopiero zaczynają zdobywać swoje doświadczenia zawodowe. W skład tej drugiej grupy wchodzi osoby, dla których sektor kultury jest pierwszym miejscem podejmowania działalności czy świadczenia pracy, oraz te, które zdecydowały się na zmianę we własnym życiu i „transfer” do kultury z innej branży.

Praca w kulturze pozwala odkrywać własne kompetencje, szybko uczyć się nowych rzeczy, a przy tym wykorzystywać umiejętności i doświadczenia zdobyte w ramach innych sektorów. Wielu badanych podkreśla plastyczność doświadczeń pracy w kulturze, umożliwiającą bazowanie na umiejętnościach nieprzypisanych wprost do specyfiki tego sektora, a niekiedy bardzo od niego odległych. Dotyczy to zarówno działań realizowanych w ramach instytucji kultury, jak i tych podejmowanych przez osoby w organizacjach pozarządowych czy animujących przedsięwzięcia o charakterze nieformalnym.

U mnie jest tak, że jestem świeżakiem w tej dziedzinie. Ja przez wiele lat zajmowałam się czymś innym (...) i tak naprawdę uczę się tego wszystkiego. (...) To jest dopiero początkujące. (...) Zobaczymy, jak to będzie. Jak na razie jest dobrze. (...) Rozumiem to szaleństwo i, że tak powiem, wchodzę jak najbardziej w to.

Narracje z wywiadów zawierają refleksje badanych na temat motywacji, jakimi kierują się oni w podejmowaniu działań w ramach sektora kultury oraz podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Spostrzeżenia te są w dużej mierze kompatybilne z wynikami pomiaru ilościowego. W jego ramach odkryto, że głównymi czynnikami motywacyjnymi, jakie mają znaczenie dla ludzi kultury, są samorozwój, chęć nabywania nowych umiejętności oraz pragnienie zdobywania nowej wiedzy. W wywiadach wiele uwagi poświęca się jednak także dwóm innym wątkom, tj. misyjnemu charakterowi pracy w kulturze oraz perspektywom awansu i związanej z tym poprawie sytuacji finansowej.

---

<sup>5</sup> Zob. np. N. Bryłowska. 2020. Zawód artysta. Gdańsk: Instytut Kultury Miejskiej.

Elementem przenikającym wiele badawczych narracji jest perspektywa samorozwoju jako motoru rozwoju kompetencji w sektorze kultury. Niezależnie od posiadanego zaplecza wiedzy i doświadczenia badani motywowani kryterium samorozwoju bazują w swojej działalności na poszukiwaniu nowych formuł działań, których celem jest zarówno podnoszenie poziomu realizowanych aktywności, jak i zdobywanie nowych umiejętności. Samorozwój nie wymaga przy tym określonej bazy już posiadanych kompetencji. Jest natomiast uzależniony od gotowości do angażowania się w nowe przedsięwzięcia i chęci podążania nowymi ścieżkami.

Mnie motywuje prosta rzecz, chęć rozwoju. Nie chcę stać w miejscu i cały czas robić tego samego tak samo. A dwa, bardzo lubię swoją pracę i chcę ją wykonywać jak najlepiej. Chcę robić jak najlepsze, jak najciekawsze projekty, a żeby to robić, potrzebuję jakichś takich bodźców z zewnątrz, nowej wiedzy, nowych informacji, właśnie kontaktu z innymi ludźmi, z innymi instytucjami, wymiany doświadczeń. To jest dla mnie bardzo stymulujące, nawet jeżeli to jest koleżanka, która opowiada o tym co robi w teatrze jako edukator. (...) Dla mnie to jest po prostu super, że ja mogę posłuchać, co robią inni ludzie. (...) Chcę robić swoje projekty jak najlepiej, coraz lepiej i chcę, żeby one były aktualne też, a nie prehistoryczne. (...) Nie chcę stać w miejscu, w tym swoim grajdołku.

Osoby w sektorze kultury motywuje też, co stanowi cenne uzupełnienie rozpoznania z badania kwestionariuszowego, chęć wykorzystania własnego potencjału i skorzystania z posiadanych umiejętności. Do działania zachęca możliwość zaprezentowania swoich mocnych stron i dostrzeganie pozytywnych rezultatów tego rodzaju zaangażowania. Zdobywane kompetencje są następnie przekazywane kolejnym osobom, tak w ramach podmiotu, jak i w komunikacji z odbiorcami działań organizacji, np. na warsztatach czy spotkaniach.

Motywuująca jest też możliwość udowodnienia – sobie oraz innym – że dane zadanie czy projekt są możliwe do zrealizowania. Wydaje się, że jest to też istotny czynnik poczucia misji, jaką ma wiele osób działających w sektorze kultury. Poczucie misji postrzega się zresztą albo jako część składową chęci samorozwoju, albo element, który jest z dążeniem do samorozwoju bardzo silnie powiązany. Połączenie tych dwóch czynników pozwala na koncentrację na wewnętrznych uwarunkowaniach własnych motywacji, na realizację czegoś, co można określić mianem powołania. Jest to też taki układ czynników, które wzmacniają w badanych chęć zmiany otoczenia, w jakim się działa i uruchamiają pragnienie wpływu na bliskie sobie środowisko.

Do podnoszenia poziomu kompetencji motywują też konkretne korzyści, jakie można z tego tytułu odnieść. Wartościowy bywa już sam udział w danym wydarzeniu, np. cyklu wyjazdowych szkoleń, które umożliwiają spotkanie ciekawych osób oraz wymianę doświadczeń w nieformalnych warunkach, a do tego w atrakcyjnej lokalizacji. Możliwość udziału w warsztatach i innych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji postrzegane jest poza tym jako istotny walor pracy na danym stanowisku, rodzaj dodatkowego, atrakcyjnego benefitu. Za wartościowe uważane jest też umożliwianie pracownikom korzystania z atrakcyjnego sprzętu i wyposażenia

w podmiocie, np. posiadającego aktualne oprogramowanie komputera, profesjonalnego aparatu fotograficznego czy zestawu nowych kostiumów do pracowni. Z jednej strony zwiększa to motywację do działania, z drugiej – ułatwia podnoszenie poziomu własnych kompetencji.

Zachętą do coraz lepszego wykonywania obowiązków oraz podejmowania treningu kompetencji są też perspektywa awansu zawodowego oraz podniesienia poziomu zarobków. Są to też jednocześnie te czynniki, których deficyt staje się często albo powodem rosnącej frustracji, albo decyją o zmianie miejsca pracy.

Bardzo na pewno pomogłoby w zdobyciu nowych kompetencji, gdyby była jakaś perspektywa rozwoju zawodowego, na przykład awansu czy zdobycia innego stanowiska. (...) W kulturze takiej instytucjonalnej ta mobilność często jest bardzo mała. (...) Dyrektor jest jeden, (...) często od zawsze i na zawsze. Kierownicy bardzo podobnie. (...) Ludzie po prostu sobie szukają lepiej płatnej pracy, (...) nawet w mniejszych ośrodkach, jak u nas. To też się już pojawia dosyć mocno, widać to.

Badani odnoszą się w wywiadach do różnych typów kompetencji, które, w ich ocenie, są ważne w pracy w sektorze kultury. Wyraźnie dominuje jednak koncentracja na kompetencjach osobistych i społecznych, często zresztą łączonych ze sobą. W narracjach badanych mieszają się przy tym wyobrażenia o tym, jakimi umiejętnościami i talentami powinna dysponować osoba działająca w sektorze kultury, z tym, jakie kompetencje i predyspozycje posiadają oni sami.

Wiele rozmów, zarówno indywidualnych, jak i grupowych, otwierał wątek pasji jako głównej kompetencji, w którą działacze kultury powinni być wyposażeni. Podkreśla się, że kulturą trzeba się interesować, rozwijać wiedzę w obszarze, którym dana osoba się zajmuje, śledzić wydarzenia, które pozwalają orientować się w tym, co w danym zakresie tematycznym jest aktualnie ważne. Tak rozumianej pasji towarzyszyć powinna, jak sygnalizują badani, gotowość do angażowania się w pracę i szybkiego uczenia, poznawania nowości przydatnych czy wręcz niezbędnych w podejmowaniu codziennej aktywności w danym podmiocie. Ważne są również gotowość do wynikającego z rytmu funkcjonowania w sektorze kultury świadczenia pracy wieczorami czy w weekendy oraz zaangażowania w prace organizacyjne i techniczne (np. związane z przygotowaniem do ważnego wydarzenia czy koniecznością jego podsumowania).

Cenioną kompetencją osoby w sektorze kultury jest wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, przede wszystkim rozumienia cudzych działań, emocji i reakcji. Badani podkreślają, że bez tego zasobu trudno jest zarządzać podmiotem i wypracować niezbędne w jego ramach kompromisy. Praca w sektorze kultury jest tu rozumiana jako obszar wymagający umiejętności negocjacji, łączenia perspektyw różnych osobowości i radzenia sobie z konfliktami.

Kompetencją, która towarzyszyć ma rozwiniętej inteligencji emocjonalnej, jest kreatywność, przez wielu badanych uważana za jedną z kluczowych cech, jakie osoba działająca w sektorze kultury powinna posiadać. Kreatywność rozumiana jest przy tym na kilka sposobów, przede wszystkim jako: umiejętność nieszablonowego myślenia, gotowość znajdowania innowacyjnych rozwiązań oraz zdolność do jednoczesnego koordynowania różnych projektów i procesów.

To jest pewna umiejętność szukania rozwiązań, (...) podążania za pewną koncepcją, za pewną myślą, szukania rozwiązań na różnych poziomach. (...) Przetwarzanie i pozyskiwanie, bo tej wiedzy jest wokół bardzo dużo, z różnych źródeł. (...) Więc to też jest zdolność takiego szybkiego pozyskiwania wiedzy. I to zarówno merytorycznej, (...) służącej, powiedzmy, ideom, które chcemy rozwijać, i wiedzy dotyczącej takich rzeczy administracyjnych.

Wśród innych istotnych kompetencji osobistych wskazywanych jako ważne w pracy w sektorze kultury badani wymieniali umiejętność zarządzania czasem – szczególnie przydatną z uwagi na szeroki zakres codziennych obowiązków i konieczność bieżącego koordynowania własnym harmonogramem pracy – oraz umiejętność analitycznego myślenia.

Ta praca obejmuje bardzo dużo różnych obszarów i trzeba umieć objąć bardzo dużo różnych spraw, przeanalizować je i spróbować wyciągać wnioski. Budować projekt w ten sposób, żeby go pchać do przodu. To jest umiejętność (...) szybkiego analizowania informacji, ich przetwarzania i wdrażania. (...) My już prawdopodobnie przez te wszystkie lata nauczyliśmy się pracować w bardzo różnych obszarach, (...) ale musimy się pomiędzy sobą porozumiewać. (...) Każdy musi umieć przetworzyć informacje, które dostaje z innego obszaru. (...) Jeżeli ja miałabym się zajmować tylko koordynacją projektów i nagle dostaję tematy z administracji, dotyczące jakichś tam kwestii inwestycyjnych czy innych, to muszę umieć to zrozumieć, (...) otworzyć się na to. Przeanalizować to i tę informację wdrożyć na własne potrzeby, które, nagle, okazuje się, w projekcie takim typowo artystycznym, kulturalnym, są w jakiś sposób mi potrzebne. Szczątkowo, ale są potrzebne. (...) Jak spotykam nową osobę, to ja rzeczywiście od niej oczekuję takiego szybkiego przemieszczania się pomiędzy bardzo różnymi tematami, które nagle ma wrzucane, z bardzo różnych sfer, bo zaczyna robić rzeczy dla siebie nowe. (...) To jest taka kompetencja bardzo ogólna, ale okazuje się, że w tej pracy, z mojej perspektywy, chyba kluczowa.

Obok kompetencji osobistych znaczenie w kontekście działania w sektorze kultury mają kompetencje społeczne. W wywiadach akcentowano głównie wagę czterech kluczowych kompetencji: elastyczności, otwartości, komunikatywności oraz gotowości do nawiązywania współpracy z innymi. Wszystkie te cechy są ze sobą powiązane, korespondują z predyspozycjami osobistymi i znajdują różne praktyczne manifestacje.

Elastyczność rozumiana jest przede wszystkim jako zdolność realizowania działań w danym miejscu i określonym czasie, z jednoczesnym uwzględnieniem kontekstu zewnętrznego, w tym przepisów prawa, które regulują funkcjonowanie podmiotów w sektorze kultury. Elastyczność postrzega się także jako umiejętność pracy w modelu wielozadaniowym, a przy tym szybkiego adaptowania się do zmieniających się realiów.



Powiązana z elastycznością otwartość jest postrzegana jako kompetencja osób gotowych na budowanie relacji z innymi, autorefleksyjnych i dostrzegających wartości w alternatywnych punktach widzenia. Osoby otwarte postrzegane są jako wrażliwe na różnorodność i potrafiące skorzystać z niej jako z zasobu do tworzenia i upowszechniania kultury. Otwartość łączy się zarówno z umiejętnością komunikowania się z innymi, jak i ze skłonnością do budowania różnych formuł współpracy. Jest to kompetencja istotna w kontekście rozwijania podmiotów, ale też nawiązywania i rozwijania relacji z audytoriami.

Myślę, że taką wartością, która jest potrzebna, jest po prostu otwartość na ludzi (...). Taka otwartość do tego, żeby (...) wsłuchiwać się w ich potrzeby, bo mi się wydaje, że my jako instytucja kultury jesteśmy tak naprawdę dla ludzi i powinniśmy (...) odpowiadać na potrzeby naszych odbiorców i tej społeczności lokalnej, w której pracujemy. (...) Powinniśmy też patrzeć z perspektywy dzisiejszych wyzwań i z taką refleksją jak (...) uwrażliwić naszych odbiorców na pewne kwestie.

Dla znacznej części badanych otwartość i komunikatywność stanowią warunek udanego działania kulturalnego. Są paliwem dla sprawnej organizacji i koordynacji wydarzeń oraz zarządzania procesami, jakie mają miejsce w sektorze kultury. Otwartość i komunikatywność postrzega się też jako bazę kulturalnej autonomii, podstawę systemu, w którym kluczowe znaczenie pełnią nie twarde kompetencje w różnych obszarach merytorycznych czy umiejętności z zakresu zarządzania, a cechy, które stanowią o klimacie kultury, przede wszystkim o jej potencjale tworzenia powiązań, budowania relacji i organizowania przestrzeni do rozwoju.

Akcent na kompetencje miękkie ma wyznaczać specyficzną logikę funkcjonowania kultury jako sfery dążącej do zachowania autonomii, nie poddającej się instrumentalnej presji rynku i komercyjnego zysku. Stąd na znaczeniu zyskują też kwestie świadomości tego, jak pracować z odbiorcami i kształtować w sobie postawy empatii i wrażliwości. Komunikacja jest ważna także w kontekście spójnego rozwoju instytucjonalnego podmiotów, zróżnicowanych wewnętrznie i wymagających przemyślanego sposobu zarządzania. Pozwala ona na tworzenie ram dla nawiązywania i rozwijania różnych formuł współpracy.

No chodzi mi o to, że, no, lubimy się w zespole. (...) Odpowiednia atmosfera, takie zaufanie, które ma jedna osoba do drugiej, (...) zrozumienie swoich potrzeb, swoich pomysłów. (...) Nie ma u nas też takiego pracowania na siebie, tylko właśnie bardziej zespołowo.

Poza dominującym akcentem na kompetencje osobiste i społeczne badani wskazywali, jakie umiejętności specjalistyczno-techniczne mają dla nich szczególne znaczenie w kontekście sprawnego funkcjonowania w sektorze kultury. Wskazywano tu m.in. na gotowość do śledzenia nowych trendów, tj. tego, co w danym obszarze tematycznym się zmienia, jak pracuje się w innych podmiotach, jak na ofertę reagują odbiorcy i co można by zrobić, by włączyć do programu danej instytucji czy organizacji nowe elementy.

Za istotne uznano „trzymanie ręki na pulsie”, poszerzanie własnego zasobu wiedzy na temat, którym aktualnie dana osoba zajmuje się w podmiocie. Taki wysiłek uważany jest za niezbędny do tego, by móc określać się mianem specjalisty, kogoś, kto płynnie porusza się pomiędzy wydarzeniami, projektami i programami.

Specjalista z sektora kultury to jednak nie tylko ktoś, kto ma adekwatny poziom wiedzy, ale też potrafi przełożyć ją na realia pracy w podmiocie. Są dwa główne obszary, w których dostrzega się wagę treningu kompetencji, tj. działalność animacyjna oraz ucyfrowienie. O tych wymiarach kompetencji badani mówią najczęściej, podkreślając zarówno ich wagę w bieżącej działalności, jak i potencjalnie coraz większe znaczenie w bliskiej przyszłości.

Animacja kulturowa wymaga wprowadzenia określonych kompetencji osobistych i społecznych, ale bazuje też na określonym instrumentarium, narzędziach, których znajomość warunkuje jakość pracy ze społecznością lokalną i efekty, jakie mogą być jej udziałem. Animacja ma z jednej strony zbliżać podmioty do odbiorców i sprawiać, że będą one bardziej uważne na potrzeby faktycznej i potencjalnej publiczności, z drugiej – pozwalać na objęcie opieką i wspieranie różnych projektów artystycznych, które bez pośrednictwa instytucjonalnego mogą nie rozwinąć swojego potencjału.

Chodzi o działalność animacyjną taką dwukierunkową, skierowaną do mieszkańców (...) ogólnie, też tych dzielnic peryferyjnych, zagrożonych wykluczeniem, (...) którzy w ogóle tak naprawdę nie uczestniczą w niczym. (...) To jest już na granicy takiej działalności społecznej, ale to jest bardzo ważne. A (...) inny kierunek to jest animacja twórcza. Czyli wyszukiwanie i rozwój potencjału twórczego. Jest bardzo mała podaż na rynku nowych projektów artystycznych, przynajmniej w X [nazwa miasta, w którym działa badana osoba – przyp. aut.]. Młodzież prawie w ogóle się nie rozwija artystycznie, nie chce działać. (...) Jest bardzo mała mobilność, w ogóle jej nie ma tak naprawdę.

Wewnątrz podmiotów za kluczowy wymiar treningu kompetencji uznaje się umiejętności z obszaru cyfrowego. Czynnikiem, który wywołał tak duże zainteresowanie tą tematyką, była trwająca w momencie realizacji badań pandemia COVID-19. Dla wielu instytucji stanowiła ona barierę w możliwości prowadzenia działań, ale także sygnał, że niezbędne jest podjęcie kroków mających na celu dopasowanie wizji i programu instytucji do nowych, silniej niż dotąd zapośredniczonych przez nowe technologie warunków działania w kulturze.

Potrzeby organizacji w obszarze cyfrowym są zróżnicowane. Dotyczą one przede wszystkim przebudowy wykorzystywanej infrastruktury w obrębie podmiotów, tworzenia nowych formatów uprawiania kultury z wykorzystaniem nowych narzędzi, podniesienia poziomu kompetencji pracowników realizujących działania, które mają stać się przynajmniej częściowo cyfrowe, budowania relacji z odbiorcami, np. za pośrednictwem mediów społecznościowych, czy podejmowania nowoczesnych działań marketingowych i promocyjnych, mających na celu zwiększenie widzialności organizacji.



Jest sporo tych szkoleń, całkiem niezłych zresztą. (...) To jest chyba najbardziej zmieniająca się dziedzina i tutaj naprawdę trzeba być na bieżąco. Programy graficzne, korzystanie z mediów społecznościowych, z innych narzędzi różnych cyfrowych, które wykorzystujemy. W tej chwili nawet się tworzą narzędzia do współpracy, do sieciowania. (...) Są takie portale, gdzie można komunikować się z artystami i się umawiać na wydarzenia. W różnych kierunkach to się rozwija. I to wszystko wymaga szkoleń, (...) bo niektóre rzeczy oczywiście robi się intuicyjnie, (...) ale to jest czubek góry lodowej.

Osobnym obszarem, w którym trening kompetencji ma szczególne znaczenie, jest zarządzanie organizacją. W tym wymiarze narracje badanych są najbardziej zróżnicowane z różnych względów. Po pierwsze z uwagi na różne wyobrażenia tego, co powinien umieć menedżer kultury, po drugie ze względu na zróżnicowany profil osób zarządzających kulturą, a po trzecie z powodu odmiennych ocen tego, jak zarządzane są podmioty w sektorze kultury. Ten niejednoznaczny obraz dodatkowo komplikuje fakt, że kompetencje menedżerskie potrzebne są także w pracy osób, które na co dzień nie zarządzają organizacjami, ale zajmują się np. prowadzeniem projektów wymagających zdolności zarządczych.

Szerzej wątek zarządzania w kontekście kompetencji opisany jest bardziej szczegółowo w dalszym fragmencie tej części raportu. Warto jednak zasygnalizować, jakie kompetencje zarządcze badani uznali za szczególnie istotne czy warte rozwijania. Jako kluczową wymieniano tutaj umiejętność zarządzania projektami, z uwzględnieniem ich podsumowywania i rozliczania. Podkreślano, że osoba zarządzająca w sektorze kultury powinna mieć szeroki zasób wiedzy o przepisach prawa, ale też posiadać umiejętność tworzenia strategii oraz funkcjonowania w sieciach instytucji.

Od menedżera kultury oczekuje się też, by wzmacniał niezależność podmiotu, którym kieruje. W praktyce chodzi przede wszystkim o tworzenie przestrzeni autonomicznej w relacji do sponsora, którym najczęściej jest lokalny samorząd. Sukcesom na tym polu towarzyszyć ma umiejętna analiza otoczenia zewnętrznego, w tym badania potrzeb i przewidywania wyzwań, przed jakimi podmiot stał będzie w kolejnych miesiącach czy latach.

Symptomatyczny dla dyskusji o funkcji treningu kompetencji jest fakt, że wielu badanych uważa, że praca i działanie w sektorze kultury wymaga łączenia różnych, niekiedy bardzo odmiennych od siebie, typów umiejętności. Z części wypowiedzi wyłania się profil osoby z sektora kultury, która potrafi niemal wszystko. Deficyt zasobów: kadrowych, infrastrukturalnych, finansowych i czasowych, doświadczany szczególnie mocno w podmiotach położonych w podmiotach działających na małą skalę, położonych poza centrum regionu, sprawia, że odpowiedzialność wielu osób funkcjonujących w sektorze kultury jest bardzo duża. Kilka przykładów takiej skumulowanej odpowiedzialności dostrzec można w zamieszczonych poniżej fragmentach wypowiedzi z wywiadów.

Jeżeli chodzi o kompetencje, to przydają się wszystkie. (...) Trzeba pisać umowy, rozliczać wnioski i budżety, pisać plany i sprawozdania, ale też mieć pojęcie o współpracy z różnymi ludźmi. I tu myślę i o odbiorcach, i o wykonawcach różnych rzeczy, które zlecamy na zewnątrz. I o takie kwestie, które są związane z pisaniem, z robieniem zdjęć, z tworzeniem grafik, z tworzeniem tekstów promocyjnych. No bardzo różne kompetencje.

Instytucja kultury potrzebuje pracownika niezwykle uniwersalnego, tu nic się nie zmieniło. (...) Pracownik musi być wszechstronny, całkowicie uniwersalny, nie dać się zastąpić.

Wielozadaniowość osób w sektorze kultury jest strukturalnym wymogiem, nie tylko w sytuacji znacznego niedoboru zasobów w danym podmiocie. W dużych organizacjach, gdzie aktywność prowadzona jest na znaczną skalę, pole kultury się poszerza, a procesy, w jakie działacze i pracownicy sektora są włączani, stają się coraz bardziej skomplikowane, potrzeba wszechstronności i wielozadaniowości także jest znaczna. Istotność tego wyzwania ukazała pandemia, wymuszając na osobach w sektorze kultury większą niż wcześniej elastyczność, nauczenie się nowych formuł pracy i wypracowanie odmiennych modeli relacji z odbiorcami. Ważę wielozadaniowości dostrzega kilkoro tych badanych, którzy do sektora kultury trafili z innych branż, w kulturze doświadczając znacznie większych wymagań odnośnie do wszechstronności niż w poprzednich miejscach pracy.

### *Doświadczenia podnoszenia poziomu kompetencji*

Istotna część materiału z wywiadów (indywidualnych i grupowych) odnosi się do doświadczeń, jakie badani gromadzili w okresie poprzedzającym badanie w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji. Warto zrekapitulować poczynione w tym obszarze ustalenia, przyglądając się, na czym polega ten rodzaj działania i jakie przynosi skutki. W podrozdziale opisane zostają formuła myślenia o treningu kompetencji jako o procesie, czyli o czymś, co jest rozpisane na pewien okres trwania. Ważne jest przy tym to, że badani oczekują, że trening kompetencji będzie dopasowany do potrzeb ich oraz sektora, w którym prowadzą działania. Przykłady dobrych praktyk wskazywano w części ilościowej badania, natomiast opis ten zostaje w tej części nieco pogłębiony. W tekście nacisk pada też na kluczową w kontekście treningu kompetencji kwestię współpracy oraz elementy, które utrudniają proces podnoszenia umiejętności.

Ciekawe spostrzeżenie płynie z relacjonowanych przez badanych historii, z których wynika, że w procesie treningu kompetencji dla wielu osób inspirujące

są doświadczenia spoza sektora<sup>6</sup>. Wynika to albo z chęci przełożenia swoich doświadczeń zawodowych zdobytych na innych polach, albo z dobrych rezultatów uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu kompetencji, które nie są przeznaczone *stricte* dla „ludzi kultury”. Trening bazujący na doświadczeniach poza-branżowych oferuje coś innego, niestandardowego, a przez to postrzegany jest jako szczególnie interesujący. W wynikach badań ilościowych jest to dostrzegalne – w tabelach, w których zebrano miejsca i sposoby treningu kompetencji wyraźnie widać także te, które nie są dedykowane wprost dla osób z sektora kultury.

Wielu badanych podkreśla, że bazą ich treningu kompetencji są doświadczenia zebrane przez okres pracy i działania w sektorze kultury. Takie narracje snują zarówno dyrektorzy, jak i młodzi stażem pracownicy, tj. ci, których historia funkcjonowania w sektorze nie przekracza kilku lat. Na podstawie zebranych doświadczeń podkreśla się też większe znaczenie tego sposobu rozwijania kompetencji w porównaniu do wykształcenia zdobytego w procesie formalnej edukacji, ale też licznych form dokształcania w postaci przede wszystkim szkoleń i warsztatów.

Jakoś tak mam, że zaczynam robić rzeczy, które może nie do końca jeszcze umiem robić, a potem przez to, że zaczynam je robić, no to się ich uczę. Zawsze jest to dla mnie najprzyjemniejsze i chyba też po prostu najbardziej efektywne. To też chyba jest taka najszybsza ścieżka, w takim sensie, że (...) mam wokół siebie osoby, które mi podpowiedzą albo ja to rozkminię. Cisnę i widzę progres, nie?

Nauka w procesie, realizowana metodą prób i błędów, okazuje się, jak wskazują sami badani, efektywna. W taki sposób można uczyć się np. składania wniosków na realizację projektów kulturalnych. W starania o pozyskiwanie środków wpisana jest niepewność dotycząca perspektywy ich otrzymania. Organizacje, w których stworzono kulturę przyzwolenia na ponoszenie porażek, wydają się lepiej adaptować do niepewnych realiów i wymagającej gry o granty. Gdy wnioski nie otrzymują dofinansowania, ale podmiot pozyskuje wiedzę o jego słabych stronach, wpływa to na wzrost szans na pozyskanie środków w kolejnej edycji konkursu czy w ramach innej ścieżki wsparcia.

Myślenie o treningu kompetencji w kategoriach procesualnych nie tylko otwiera możliwość absorbowania wiedzy i doświadczeń zgodnie z własnymi potrzebami i możliwościami, ale też pozwala – co wynika ze specyfiki sektora kultury, tj. jego plastyczności i strukturalnej otwartości – na relatywnie szybki rozwój portfela kompetencji, szczególnie w sytuacji wsparcia, jakie otrzymuje się od innych osób z zespołu w danym podmiocie. Doświadczają tego przede wszystkim pracownicy

---

<sup>6</sup> Z uwagi na specyfikę fragmentów wywiadów poświęconych doświadczeniom poszczególnych badanych w zakresie podnoszenia poziomu ich kompetencji przywoływanie cytatów z rozmów jest utrudnione. Ich podanie znacznie ułatwiłoby bowiem odkrycie tożsamości poszczególnych badanych. Miejscami, zamiast cytowań, w tekście znajdują się więc opisy charakteryzujące doświadczenia zbierane przez poszczególne osoby.

z niewielkim stażem w sektorze kultury, ale też generalnie znaczna część tych osób, które rozpoczynają pracę i działanie na danym stanowisku.

Przez te 3 lata [*pracy w podmiocie* – przyp. aut.] w tak wielu aspektach podniosłam swoje kompetencje, że w pewnym momencie, aż miałam takie poczucie „wow! Ty wszystko już potrafisz i wszędzie sobie poradzisz”. To znaczy to też jest taka kwestia, że trafiłam do cudownego zespołu, który obdarzył mnie ogromnym zaufaniem i od razu słyszałam: „jeżeli chcesz to i to robić, nauczysz się tego”. (...) „Chcesz spróbować tego? Dobrze, zrób to”. (...) Było to wręcz duszące, jak dobrze i jak wspaniale się pracuje w takim miejscu, i jakie to jest niesamowite. (...) Naprawdę miałam takie poczucie osiągnięcia tych kolejnych stopni i było to tak niesamowite, szybkie i intensywne.

Warto podkreślić, że z wywiadów wyłania się obraz bardzo dużego zróżnicowania działaczy i pracowników sektora kultury pod kątem ich zainteresowania tematem podnoszenia poziomu kompetencji i wiedzy o tym, w jaki sposób i w jakim celu warto odbywać trening kompetencji. Obok osób bardzo aktywnych i zaangażowanych w działania, które mają w założeniu pozwalać podnosić poziom indywidualnych umiejętności, w badanej grupie są także takie, które nie mają tak licznych doświadczeń, a co za tym idzie także wiedzy o tym, jakie strategie rozwijania kompetencji mogłyby być dla nich szczególnie wartościowe czy skuteczne.

Dobre doświadczenia treningu kompetencji często wynikają z kompatybilności oferty do potrzeb. Jest to ważny wątek, ponieważ wielu badanych zwróciło uwagę na fakt, że sektor kultury potrzebuje specyficznych formuł wsparcia, a często np. możliwości szkoleniowe nie są dopasowane do oczekiwań osób pracujących w kulturze. W efekcie popularną strategią jest wypracowywanie indywidualnych ścieżek dostępu do ciekawej oferty. Taki model działania wynika też po części z faktu, że w wielu instytucjach kultura treningu kompetencji oparta jest o samodzielne poszukiwania realizowane przez poszczególne osoby niezależnie od wizji czy oczekiwań zarządzających.

Efektem tego rodzaju starań jest przede wszystkim korzystanie z oferty poza podmiotem, natomiast możliwe jest również, często w ramach współpracy z innymi osobami z danej organizacji, planowanie szkoleń wewnętrznych. Dzieje się tak np., gdy w podmiocie realizowany jest finansowany ze środków grantowych projekt, którego elementem składowym jest planowanie rozwoju instytucjonalnego, w tym także różnych form podnoszenia poziomu kompetencji przez pracowników. Takie rozwiązania stosowane są choćby przez te organizacje, w których plan rozwoju kompetencji pracowniczych albo nie istnieje, albo jest przez osoby pracujące w podmiocie oceniany negatywnie. Wpływ na sposób organizacji procesu podnoszenia poziomu kompetencji ma dyrekcja podmiotu, ale w praktyce z różnych względów (brak czasu, brak chęci, brak finansów) często go nie realizuje.

Mimo, jak wynika z badania kwestionariuszowego, raczej negatywnej oceny oferty podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury online, okres ostatnich 24 miesięcy, w dużej mierze pokrywający się z okresem pandemii COVID-19, był czasem intensywnego korzystania z istniejącej oferty, a także jej generalnie lepszej oceny. Wynika to zapewne po części z profesjonalizacji oferty świadczonej także w modelu zdalnym, ale może również stanowić efekt adaptowania się osób z sektora kultury do nowych formuł treningu kompetencji. Czas lockdownów, kiedy skala działań podmiotów była ograniczana, stanowił dobry moment dla sektora na chwilę autorefleksji, co znalazło odzwierciedlenie m.in. w zwiększonym zainteresowaniu tematyką treningu kompetencji.

Czas pandemii sprzyjał szkoleniu się, bo nie było zajęć i nie było tylu kontaktów z czytelnikami. Biblioteki były w ogóle zamknięte (...) i to był świetny czas na podnoszenie swoich różnych umiejętności, (...) też do wymyślania jakichś projektów czy pomysłów na przyszłość po-COVID-ową. My również z tego bardzo korzystaliśmy. Tematy szkoleń były przeróżne, marketing, prawo pracy, (...) jak można wykorzystać różne narzędzia do montowania filmów, (...) jakie są ciekawe aplikacje. (...) Było szkolenie na temat tego, jak prowadzić zajęcia z pokoleniem Z. (...) I to nie było tylko teoria, ale też przełożenie na praktykę.

Lektura zapisów z wywiadów wskazuje, że wielu badanych doświadczyło w ostatnich 2 latach szczególnie intensywnego namysłu nad tematyką treningu kompetencji, a w ślad za tym większej niż wcześniej liczby doświadczeń związanych z udziałem w różnych formułach podnoszenia poziomu kompetencji. W przypadku części badanych okres roku bądź dwóch poprzedzających badanie ugruntował przekonanie o randze działań mających na celu wzmacniać portfel kompetencji osób w sektorze kultury. W tej grupie osób podkreślano, że niezbędne jest stałe podnoszenie poziomu kompetencji, a także (re)definiowanie potrzeb, jakie mogą mieć zarówno poszczególne osoby, jak i kierujące się określoną strategią podmioty.

Narracje badanych relatywnie rzadko zawierają szczegółowe opisy dobrych praktyk w odniesieniu do konkretnych podmiotów czy osób świadczących ofertę w zakresie treningu kompetencji. Znacznie częściej mówi się przekrojowo i ogólnie o mocnych i słabych stronach podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury. Mimo to w zebranych materiale znajdują się odwołania do przykładów, które w ocenie badanych mogą być punktem referencyjnym, jeśli chodzi o jakość oferty czy też skuteczność jej oddziaływania.

Najczęściej takie odwołania czyni się do propozycji Narodowego Centrum Kultury, co pokrywa się z rozpoznaniem z badania ilościowego. Oferta tego podmiotu jest nie tylko szeroka, ale też pozytywnie oceniana. Docenia się utrzymywanie wysokiego poziomu szkoleń i warsztatów, w dużej mierze niezależnie od formuły, w jakiej się odbywają (tradycyjna vs. zdalna). Pozytywnie ocenia się też działania realizowane w ramach programu Bardzo Młoda Kultura, w dużej mierze zorientowanego na podnoszenie poziomu kompetencji kadr kultury.

W skali regionu dobre doświadczenia badani mają z uczestnictwa w ofercie proponowanej przez Kaszubski Uniwersytet Ludowy. Docenia się nie tylko profesjonalizm oferowanych w KUL-u form treningu kompetencji, ale też przystępną atmosferę i dobry klimat spotkań animowanych przez osoby związane z podmiotem. Środowisko bibliotekarzy ceni sobie ofertę dedykowaną bezpośrednio do przedstawicieli tej grupy, skupioną wokół społeczności LABiB, a inni badani akcentują korzyści, jakie wynikają dla nich z perspektywy rozwoju kompetencji, ze współpracy w projektach artystycznych.

Elementem, który łączy różne pozytywnie oceniane formaty treningu kompetencji, jest kwestia współpracy i sieciowania. Z perspektywy badanych to właśnie możliwość realizacji działań w partnerstwie, poznawanie nowych osób, wymiana doświadczeń i wzajemne zarażanie energią stanowią esencję procesu rozwoju osób pracujących i działających w sektorze kultury. Ponownie dostrzec tu można spójność między wynikami badania ilościowego i jakościowego. Z analizy danych kwestionariuszowych wynikało, że najlepiej ocenianym elementem oferty podnoszenia poziomu kompetencji były: wymiana doświadczeń z innymi oraz poznawanie dobrych praktyk.

Na bazie materiału zebranego z wywiadów można wyróżnić trzy zasadnicze obszary, w których dostrzega się wartość współpracy jako narzędzia wspierającego trening kompetencji: (1) śledzenie dobrych praktyk i doświadczeń gromadzonych przez inne osoby i podmioty (w tym: odbywanie wizyt studyjnych), (2) praca nad rozwiązywaniem sytuacji problemowych oraz (3) realizacja wspólnych projektów.

W przypadku pierwszego z wymiarów współpracy dostrzec można, że wymiana doświadczeń stanowi, jak sygnalizują badani, paliwo dla rozwoju: zarówno osób, które angażują się w proces wymiany, jak i samej organizacji, która staje się jego beneficjentem. Przyglądanie się sposobom pracy, które realizują inni, swoista giełda wymiany doświadczeń, są walorem, którego wartości nie sposób przecenić, w znacznej mierze niezależnie od formy, jaka nadana jest danemu procesowi wymiany myśli i wiedzy.

Na tych studiach każdy był z innej beczki, ale wszyscy działający w sferze kultury, tego miejsca związanego z małą ojczyzną, więc mogliśmy wymieniać między sobą doświadczenia. A z drugiej strony jeszcze do tego wykładowcy... To nie były suche wykłady, tylko rozmowa, gdzie oni dzielili się również swoimi pomysłami, doświadczeniami, rozwiązaniami.

Współpraca rozumiana przede wszystkim jako okazja do przyglądania się sposobom pracy innych jest też szansą na przełamywanie barier w podejmowaniu nowych wyzwań, okazją do skonfrontowania własnych pomysłów z inną perspektywą w przyjaznych warunkach i możliwością znajdowania nowych rozwiązań,



które pojawiają się jako efekt działania wspólnego. Śledzenie modelu pracy, jaki realizowany jest przez inne osoby czy w innych podmiotach, daje możliwość konfrontacji z czymś niespodziewanym, nieoczekiwanym i zaskakującym. Szczególnie wartościowe w tym kontekście może być zaangażowanie w projekty międzynarodowe, które bardzo często oferują doświadczenie kontaktu międzykulturowego.

Wartościowe są też różne formuły wizyt studyjnych, które stanowią specyficzną okazję na poznawanie dobrych praktyk, zdobycie nowego doświadczenia instytucjonalnego i zebranie inspiracji, które w różnym czasie można następnie próbować włączać do repertuaru podmiotu, z którym dana osoba jest związana na co dzień. Wizyty studyjne stanowią też okazję do poznania działań innego podmiotu w jego naturalnym środowisku, a w kontekście działań realizowanych w sektorze kultury także specyfiki zakorzenienia lokalnego danej organizacji, w tym jej powiązania i połączeń ze społecznością, na rzecz której działa.

Współpraca i wymiana doświadczeń oznaczają również nieco łatwiejszą możliwość rozwiązywania sytuacji problemowych. Własne zasoby kompetencyjne można wzmocnić poprzez włączenie i aktywne funkcjonowanie w sieciach osób czy podmiotów zajmujących się działaniem w sektorze kultury.

To trochę poczta pantoflowa. Dzwonimy do kogoś i mówimy: „słuchaj, jak to robisz?” albo: „coś tam się zmieniło, jakie macie na to rozwiązanie?”. (...) Mamy utworzoną taką grupę z innymi podmiotami, w której (...) piszemy. Przez jakiś czas odbywały się też mityngi, gdzie obgadywaliśmy nasze bieżące potrzeby, wymienialiśmy się pytaniami. (...) Możemy szczerze zadawać pytania, z którymi mamy trudności. Szczególnie w tej dobie pandemicznej (...), bo ciężko było też się odnieść do wytycznych, które dla ośrodków kultury były dosyć niejasne. I wiem, że pozostałe ośrodki też miały problem, jak czytać pewne regulacje z sanepidu czy z Ministerstwa. (...) Byliśmy w takiej kropce, co zrobić. Czy my możemy, czy my nie możemy.

Trzeci wymiar współpracy jest najbardziej wymagający, jeśli chodzi o zaangażowanie w uczestniczenie w relacji partnerskiej z innymi podmiotami. Polega na realizacji wspólnych projektów, które stają się naturalną konsekwencją dobrego kontaktu międzyinstytucjonalnego i pomysłów na to, w jaki sposób można połączyć potencjały dwóch różnych jednostek w celu osiągnięcia rezultatu, który byłby utrudniony lub niemożliwy bez rozwinięcia współpracy. Budowanie partnerstw projektowych często jest kolejnym krokiem współpracy, następstwem wzajemnego przyglądania się sposobom działania czy wspierania w codziennym funkcjonowaniu organizacji.

Korzyści mogą jednak odnosić nie tylko podmioty, ale też osoby, które w ich przestrzeni działają. Część osób aktywnie zaangażowanych w trening kompetencji to jednocześnie osoby zainteresowane możliwością samorozwoju w sektorze kultury w ramach różnych podmiotów. Zyski, jakie płyną z wymiany doświadczeń czy realizacji wspólnych projektów, niekoniecznie muszą więc wpływać bezpośrednio na konto organizacji. Niezależnie od tego, czy wspólne działania podejmowane są

w przestrzeni indywidualnej czy instytucjonalnej, wymiana dobrych praktyk i dzielenie się doświadczeniami skłania do powstawania sieci współprac, co bezpośrednio przekłada się na zwiększoną skłonność do poszukiwania partnerów projektowych w ich ramach.

Nie wszystkie doświadczenia związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury są oceniane pozytywnie. Istnieje też szereg elementów, które sprawiają, że trening kompetencji jest utrudniony czy nieefektywny.

Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest niedopasowanie istniejącej oferty do zgłaszanych potrzeb. Część osób formułuje precyzyjne oczekiwania odnośnie do propozycji, z których chciałyby korzystać, poszukując form treningu kompetencji, które będą „szyte na miarę”, odpowiadające konkretnym potrzebom. W wielu przypadkach dostrzega się jednak trudności w przełożeniu wiedzy zebranej w trakcie szkolenia czy warsztatów na codzienną praktykę.

Byłam na takich szkoleniach, gdzie o prawie autorskim ktoś mówił dużo i bardzo mądrze, ale sypał takimi przykładami, że kompletnie nie przystawały do małej biblioteki. Ja się tym szkoleniem zmęczyłam, bo nie można było z tego w ogóle skorzystać. (...) To były akademickie rozważania, a ja przyjechałam na to szkolenie z pewnymi problemami. (...) Na przykład przychodzi do mnie czytelnik i mówi: „Poproszę o skserowanie całej książki”. I krótka odpowiedź, czy ja mogę to zrobić, czy nie mogę. (...) Odpowiedzi nie usłyszałam, bo ona po prostu nie padła, a jeżeli padła, to była strasznie taka filozoficzne, że „owszem, możemy, ale jest tysiąc innych warunków”, tylko że to nam nie rozwiązuje żadnego problemu, z którym my się borykamy w czasie pracy. Wracam z tego szkolenia i mam tylko chaos w głowie.

Mam taką refleksję ze szkoleń, w których ja brałam udział, że one były fajne, (...) natomiast z perspektywy czasu mam wrażenie, że bardzo ciężko potem było nam wdrożyć na przykład jakieś narzędzia, których się nauczyliśmy, jako całemu zespołowi.

O ile ogólna ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji jest raczej pozytywna, badani wskazują, że część propozycji, przede wszystkim szkoleniowej, jest niskiej jakości. Badani podkreślają znaczne zróżnicowanie poziomu oferty, ale też trudność w ocenie, które jej elementy mogą okazać się wartościowe, które zaś będą przydatne jedynie w ograniczonym stopniu. Problematyczne bywają też próby odnalezienia eksperta, który mógłby świadczyć usługę szkoleniową na wysokim poziomie w relatywnie mało popularnym zakresie tematycznym.

W przypadku formuł online krytycznie odnoszono się przede wszystkim do braku możliwości nawiązania kontaktu i wymiany myśli, np. z osobą prowadzącą szkolenie czy innymi uczestnikami. Problemem jest też trudność w utrzymaniu skupienia i motywacji, by brać udział w formule pozbawionej pierwiastka interaktywności. Czas, jaki badani byliby skłonni poświęcić w trakcie spotkania online na wyłączenie się z konieczności zajęcia się innymi zadaniami bieżącymi, jest znacznie krótszy niż w przypadku spotkań odbywających się w formule tradycyjnej.



W przypadku zdalnego modelu treningu kompetencji liczba dystraktorów jest na tyle duża, że efektywny czas udziału w danym spotkaniu czy wydarzeniu musi być odpowiednio krótki.

Jak sygnalizowano powyżej, pomorski sektor kultury jest bardzo zróżnicowany pod kątem skłonności poszczególnych osób, ale też podmiotów do podejmowania działań mających na celu podnoszenie poziomu kompetencji. Z punktu widzenia całego sektora może to powodować wzrost skali nierówności między podmiotami. Te najbardziej zasobne, w których pracownicy są najbardziej zmotywowani do treningu kompetencji, a dyrekcja wspiera tego rodzaju działania, będą szybko zyskiwać przewagi konkurencyjne nad podmiotami, które borykają się z licznymi problemami strukturalnymi, deficytami zasobów i niewiedzą czy niechęcią odnośnie do podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Rosnące nierówności mogą z kolei niekorzystnie przekładać się na dysproporcje szans rozwojowych i pogłębiające się wykluczenie niektórych gmin czy regionów pozbawionych wsparcia w obszarze kulturowym. Trening kompetencji jest w tym rozumieniu platformą zmiany społecznej, której użycie – w przypadku braku przemyślanej strategii rozwoju sektora w skali regionu – może przynieść niezamierzone negatywne konsekwencje.

### *Kondycja podmiotów*

Kwestia podnoszenia poziomu kompetencji jest w znacznym stopniu powiązana z kondycją podmiotów w sektorze kultury. Znaczna część środków, jakie przeznaczane są na cele treningu kompetencji, pochodzi z zasobów podmiotów. To w ich ramach powstają plany rozwoju pracowników, które bazują na różnych formach zdobywania nowej wiedzy i doświadczeń. Oprócz zauważalnej tendencji do indywidualnego, samodzielnego poszukiwania możliwych kierunków treningu kompetencji, uwarunkowania instytucjonalne mają duże znaczenie z punktu widzenia podejmowania działań mających na celu rozwój osób działających w sektorze kultury.

W tym fragmencie scharakteryzowane zostają więc okoliczności wsparcia organizacyjnego dla treningu kultury. Ważnym elementem opisu jest też zestawienie ze sobą dwóch perspektyw: osób zarządzających instytucjami oraz innych pracowników. Odkrywa ono bowiem napięcia, jakie wiążą się z możliwością wspierania ludzi kultury w kontekście treningu kompetencji i oczekiwaniami, jakie mają w tym względzie osoby działające w sektorze.

Ujmowanie treningu kompetencji w ramy określonego planu czy strategii nie należy do powszechnych doświadczeń organizacyjnych w pomorskim sektorze kultury. Takie działania podejmują – w mniej lub bardziej systematyczny sposób –

przede wszystkim duże instytucje, ale w wielu podmiotach plany rozwoju kompetencji poszczególnych pracowników czy działaczy albo nie istnieją, albo nie mają określonej struktury. Powodów takiego stanu rzeczy jest kilka, przede wszystkim: deficyt zarządzania strategicznego w podmiotach, brak polityki zorientowanej na trening kompetencji, niedobory zasobów (głównie środków finansowych) oraz, w pewnym sensie wynikająca z wymienionych powyżej czynników, kultura organizacyjna wspierająca indywidualne trajektorie rozwoju pracowników, zaprojektowane przez nich samych.

Mimo szeregu wskazanych ograniczeń czy utrudnień w budowaniu w organizacjach modelu wsparcia kompetencji w części z nich zauważalne są działania, których celem jest planowanie treningu kompetencji i programowanie ścieżek rozwoju pracowników. Często ściśle wiąże się to z rangą, jaką podmiot nadaje budowaniu strategii. Namysł nad tym, jak zmierzać do rozwijania kompetencji członków zespołu w instytucji, stanowi bowiem ważny element tego, w którą stronę zmierzać chce organizacja. Zaangażowanie pracowników i ich sugestie odnośnie do tego, jaki profil treningu kompetencji chcieliby zrealizować, mają wpływ na to, jaki kształt przybierają przygotowywane w podmiotach plany.

Plan szkoleń opracowuje się (...) na podstawie zgłoszeń od pracowników. (...) Dostajemy taką listę i na tej podstawie wybiera się to, co jest w ogóle możliwe. (...) Czyli pracownik powinien poinformować, w jaki sposób, w jakim szkoleniu ogólnie chciałby wziąć udział, na przykład jaką kompetencję chciałby rozwinąć. I najlepiej, żeby od razu sobie wyszukał, jak, gdzie jest szkolenie, żeby to usprawnić. (...) My zbieramy te informacje i (...) później z kadrową ustalamy, co jest możliwe, z księgową, jakie mamy środki, mając już wiedzę, mniej więcej, co ile kosztuje. Plus oczywiście ustalamy pewne rzeczy odgórnie, (...) gdzie są na przykład braki kompetencyjne, (...) czy na przykład (...) chcemy przystąpić do jakiegoś programu, który wymaga rozwinięcia określonego zakresu kompetencji. (...) Czasami inicjatywa idzie od dyrekcji.

Do możliwości realizacji planów szkoleniowych, jakie w części podmiotów są budowane, badani podchodzą z pewną rezerwą. Często faktycznie realizowanych planów nie buduje się na okres dłuższy niż kilka miesięcy. Wynika to przede wszystkim z ograniczonej możliwości przewidzenia zapotrzebowania pracowników, ale też dostępnej oferty podnoszenia poziomu kompetencji. Rozwiązaniem zastępującym ustalony na dłuższy okres plan jest sugerowanie tematyki, w obrębie której poszczególne osoby chciałyby się rozwijać. W zależności od możliwości (dostępnych opcji szkoleniowych, środków finansowych i zasobów czasowych) dane warianty treningu kompetencji są lub też nie są realizowane.

W podmiotach, w których pracuje niewielka liczba osób, plany rozwoju kompetencji członków zespołu mogą być budowane przez dyrekcję. Dzieje się np. wówczas, gdy zarządzający przywiązują dużą wagę do znaczenia treningu kompetencji, chętnie dzielą się swoimi doświadczeniami z innymi i starają się wspierać rozwój pracowników, próbując dopasować dostępną ofertę do już posiadanych przez nich wiedzy i umiejętności.

Wsparcie dyrektora uważane jest przy tym za ważny element pracy nad treningiem kompetencji. Dla badanych istotne jest poczucie, że przełożonym zależy na ich rozwoju, a także że dyrektor jest dostępny jako ktoś, komu można powiedzieć o swoich potrzebach i oczekiwaniach w zakresie podnoszenia poziomu własnych umiejętności. Wsparcie może dotyczyć zarówno akceptacji pomysłów, jakie mają sami pracownicy, jak też udzielania rekomendacji odnośnie do form szkoleniowych, z których dana osoba mogłaby potencjalnie chcieć skorzystać.

Kluczowe znaczenie jako element rozwijania kompetencji ma bieżąca możliwość konsultacji, jakie pracownicy i działacze są w stanie otrzymywać od współpracowników. Jest to ważny element popularnego w sektorze kultury procesualnego myślenia o treningu kompetencji. Odbywa się on w dużej mierze w ramach codziennej pracy w podmiocie, w toku realizacji poszczególnych zadań i obowiązków. Szczególnie ważny jest on dla pracowników młodych stażem, potrzebujących wsparcia w zakresie rozpoznania logiki funkcjonowania instytucji.

Jak mam pytanie na temat wniosku, no to oczywiście dzwonię do koleżanki. (...) Pani prawnik tłumaczyła mi już, jak rozwiązywać problemy w umowach. W zamówieniach też wiem, gdzie pójść. (...) Poza tym koledzy z działu pomagają i też się tym zajmują. (...) Stopniowo przyswajam wiedzę na potrzeby swoich projektów.

Ułatwieniem w poszukiwaniu własnej ścieżki rozwoju kompetencyjnego jest też bieżąca wymiana informacji o dostępnej ofercie. Można z niej korzystać za pośrednictwem różnych kanałów i w oparciu o obecność w wielu sieciach, natomiast jednym ze źródeł pozyskiwania wiedzy o możliwych formach podnoszenia poziomu kompetencji jest wymiana, do jakiej dochodzi pomiędzy pracownikami, w obrębie danego podmiotu.

W tych organizacjach, w których dużą wagę przykładają się do myślenia strategicznego, możliwe jest organizowanie spotkań i debat na temat przyszłości organizacji. Elementem tego krytycznego namysłu jest też kwestia treningu kompetencji, a jej częścią składową może być udział w różnych formach szkoleniowych czy warsztatowych. Mają one pomagać m.in. zrozumieć, w jaką stronę organizacja powinna się rozwijać i w których obszarach niezbędne jest podjęcie starań o podniesienie poziomu kompetencji.

W wielu podmiotach odczuwany jest deficyt wsparcia organizacyjnego dla treningu kompetencji. Wyraźnie widać to też w sektorze pozarządowym. Stowarzyszenia i fundacje działające w polu kultury borykają się z licznymi trudnościami systemowymi, poszukując formuł umożliwiających bardziej metodyczny udział w procesie podnoszenia poziomu kompetencji. Badani działający w organizacjach pozarządowych podkreślają przy tym, że ich możliwości np. w zakresie pozyskiwania środków na finansowanie treningu kompetencji są, w ich ocenie, wyraźnie mniejsze niż w instytucjach kultury.

Instytucje kultury mogą zapłacić za rozwój kompetencji kadr. (...) Nie wszystkie, wiadomo. Te budżety są bardzo różne. Ale są w stanie sobie wygospodarować środki, czy mają wręcz wydzieloną pulę środków, na podnoszenie kompetencji swoich pracowników. W NGO-sach, które działają najczęściej systemami projektowymi, bardzo trudno jest takie środki dostać. Wyobraźcie sobie, że Ministerstwo Kultury przyzna w granice forszę na to, żebyśmy mogli zrobić studia policealne zarządzania kulturą? No nie. (...) A to są szalenie ważne i potrzebne kompetencje. My najczęściej robimy je sami, za swoje własne pieniądze. Bo chcemy, bo nas to kręci, bo nas to interesuje. Chcemy robić lepiej te rzeczy i działania, które robimy, ale to zawsze jest podwójnym kosztem, bo musimy wydawać na to najczęściej swoje własne, prywatne środki.

Refleksje badanych z trzeciego sektora zaprezentowane w wywiadach znajdują odzwierciedlenie w materiale empirycznym z badania ankietowego. Z danych kwestionariuszowych wyraźnie wynika, że działacze w organizacjach pozarządowych znacznie częściej samodzielnie finansują własny trening kompetencji niż osoby pracujące w instytucjach kultury.

Warto przy tym podkreślić, że dyskusja o ograniczeniach, z jakimi boryka się kulturalny trzeci sektor w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji, jest elementem szerszej debaty o znaczeniu podmiotów pozarządowych w polu kultury. Przedstawiciele fundacji i stowarzyszeń zajmujących się działaniami związanymi z kulturą podkreślają potrzebę dowartościowania prowadzonej przez nich aktywności, m.in. ze względu na fakt, że działacze w trzecim sektorze są często profesjonalnie przygotowani do pracy: zarządzania projektami, realizowania wydarzeń, budowania sieci współpracy czy animowania lokalnych środowisk.

Ja mam taką perspektywę, że to instytucje kultury pytają mnie, czy mogę przeszkolić ich pracowników w różnych zakresach, a nie odwrotnie. To też pokazuje, że kompetencje, które są nabywane i to, co później jest potrzebne, (...) zależy bardziej od ludzi, a mniej od formuły, w jakiej się funkcjonuje.

Osobny problem stanowi budowanie silnego zaplecza kadrowego organizacji pozarządowych. Jest to utrudnione przede wszystkim ze względu na ograniczone zasoby finansowe podmiotów oraz koncentrację na projektowym modelu działania, który wymusza podejmowanie stałych starań o pozyskiwanie środków na realizację bieżącej działalności.

Opisane trudności, z jakimi zmagają się organizacje pozarządowe, w dużej mierze przypominają wyzwania i ograniczenia, jakich doświadczają podmioty zlokalizowane w peryferyjnych częściach regionu. Wyraźnie widać to w narracjach osób zarządzających organizacjami zlokalizowanymi w dużej odległości od centrum metropolii. Doświadczają one sygnalizowanych już powyżej: niedoborów zasobów (przede wszystkim finansowych i kadrowych), konieczności pracy w trybie wielozadaniowym czy trudności w budowaniu niezależnej pozycji organizacji. W opinii badanych ten ostatni czynnik odgrywa bardzo dużą rolę w rozwoju podmiotu, często negatywnie przekładając się na tworzone plany i strategie.

Budżet gminy to jest prawie całość naszego budżetu i siłą rzeczy wójt uważa, że ma dużo do powiedzenia. (...) Uważa, że instytucja ma realizować jakieś jego wizje, więc czapkujemy wójtowi na imprezach, dajemy mu możliwość wypowiedzenia się, zaprezentowania. On to traktuje jak swoją działkę.

W mniejszych organizacjach myślenie w kategoriach strategicznych, pozwalające potencjalnie także na tworzenie przemyślanych planów rozwoju kompetencji, jest utrudnione m.in. ze względu na ograniczenia wynikające z nadmiaru obowiązku i braku czasu na meta-refleksję o kierunku rozwoju organizacji. Na poziomie operacyjnym wspieranie rozwoju kompetencji utrudniają wymienione powyżej ogólne problemy, z jakimi zmagają się na co dzień organizacje, z ograniczeniami finansowymi na czele.

Nie znam tak naprawdę za bardzo oferty, która jest dla nas. Narodowe Centrum Kultury organizuje jakieś tam szkolenia, ale one są płatne, wyjazdowe. I co, miałabym wziąć teraz 600 złotych i wyjechać na cztery dni? No trochę jestem za małym ośrodkiem na takie rzeczy.

Mamy pracowników od nagłośnienia, oświetlenia, którzy byliby chętni (...) do nauki jakichś programów, (...) ale jest to o tyle trudne, że nasz budżet nie pozwala na zakup takiego nowoczesnego sprzętu. (...) Bezsensowne byłoby wysłać ich na jakieś szkolenie, z którego oni po prostu później nie będą czerpali (...) w żaden sposób.

Dyrektorzy w mniejszych, często też peryferyjnie względem Trójmiasta położonych ośrodków, sygnalizują również problemy w możliwości rozwijania kadr, z którymi pracują. Warunki pracy, jakie oferuje podmiot w małej miejscowości, są, w ocenie wielu badanych, czynnikiem utrudniającym możliwość zatrudnienia, a następnie utrzymania w zespole zarówno wysoko wykwalifikowanych pracowników, jak i osób, które mają duży potencjał w zakresie rozwijania poziomu własnych kompetencji. Wymusza to też prowadzenie polityki zatrudnienia, w ramach której doceniać się będzie ogólne predyspozycje do świadczenia pracy, a wymagania odnośnie do jej wykonywania nie będą bardzo wysokie.

My jesteśmy miejscowością niedużą, położoną kilkadziesiąt kilometrów od X [*nazwa średniej wielkości miasta w województwie pomorskim – przyp. aut.*], więc siłą rzeczy ten napływ profesjonalnych kadr jest znikomy, żeby nie powiedzieć żaden. I tak naprawdę do nas docierają osoby do przyuczenia. (...) W związku z tym też jest dosyć duża rotacja. Nawet jak trafi się ktoś w miarę dobry, to często później odpływa gdzieś dalej, do (...) większego miasta. (...) Dla mnie ważne jest to, (...) czy człowiek potrafi się w miarę szybko nauczyć pewnych rzeczy, czy będzie chciał w ogóle podjąć tę próbę. Czy jest tak naprawdę pozytywnie myślący, czy jest zaangażowany, czy potrafi się w jakiś sposób wysłowić.

Z narracji snutej przez część dyrektorów nie należy jednak formułować konkluzji o braku w sektorze kultury poza dużymi ośrodkami miejskimi osób utalentowanych, kompetentnych i oddanych swojej pracy. Dostępność takich kadr jest być może mniejsza niż w większych miejscowościach, ale wynika to z ogólnego zróżnicowania potencjału organizacji w zależności od jej lokalizacji geograficznej.



W mniejszych ośrodkach często działają osoby z dużym doświadczeniem, których potencjały nie zawsze są w pełni odkryte i rozpoznane, a projekty – nieco mniej widzialne w porównaniu do tych realizowanych w dużych instytucjach.

W ocenie badanych, którzy nie zajmują w sektorze kultury funkcji kierowniczych, sposób zarządzania podmiotami jest jednym z czynników, które potrafią negatywnie przekładać się na funkcjonowanie organizacji, w tym potencjalnie także na sposób rozwijania kompetencji przez osoby, które działają w podmiotach. Krytyczne uwagi, jakie formułuje się w tym względzie pod adresem dyrektorów, dotyczą przede wszystkim niewystarczająco profesjonalnego zarządzania, deficytów myślenia strategicznego oraz braku wsparcia dla pracowników w procesie ich rozwoju jako osób w sektorze kultury.

Myślę że mój dyrektor były, gdyby miał powiedzieć, na czym polegają nasze projekty, (...) to obawiam się że miałby z tym kłopot, gdyby wcześniej nie został zbriefowany (...) przez kogoś z nas. (...) On zarządzał trochę na takim poziomie wizerunkowym, (...) że trzeba pojechać do ministerstwa, (...) ale programowo, no to zawsze to były oddolne inicjatywy pracownicze.

W wielu wywiadach badani relacjonują swoje doświadczenie frustracji wynikające z braku przemyślanego pomysłu na funkcjonowanie instytucji. Wymusza ono nie tylko, jak wynika z jednego z powyższych cytatów, samodzielne planowanie i realizowanie zadań – co skądinąd często badani postrzegają za mocną stroną pracy w kulturze – ale też konieczność wykraczania poza zdefiniowany zakres obowiązków i wykonywania dodatkowej pracy, która w ocenie badanych powinna być obszarem działania dyrekcji.

Ta sytuacja rodzi z kolei dodatkowo poczucie niezadowolenia. Skoro bowiem pracownicy realizują odpowiedzialne zadania i wchodzą w rolę przypisaną w ich ocenie komuś na stanowisku menedżerskim, oczekivaliby docenienia ich pracy i uznania wkładu w sukcesy organizacji. Część badanych wprost relacjonuje napięcia i konflikty na linii dyrekcja-pracownicy, często wynikające z poczucia niemocy zespołu i braku wpływu na realną politykę instytucji. Zdobyte przez pracowników umiejętności bywają więc niewykorzystane czy zignorowane. Jednocześnie dyrektorom zarzuca się brak krytycznej autorefleksji, nieumiejętność przyznawania się do popełnianych błędów i niechęć do treningu kompetencji, który mógłby pozwolić na podniesienie jakości poziomu zarządzania.

Osoby decyzyjne, z takiego wyższego szczebla, niekoniecznie są chętne do chodzenia na takie szkolenia zwykłe. (...) To trochę rzucaniem grochem o ścianę, że ci pracownicy szeregowi się uczą, uczą, uczą, a potem nie mają tej mocy i siły, żeby to wdrożyć i wprowadzić w życie.

To jest kwestia jakiejś takiej dumy, że (...) muszę się zapisać na coś, co jest stopień wyżej. Jak to już jest w ministerstwie, to super, dostanę lepszy certyfikat, ale to, że te same osoby prowadzą te szkolenia, to już nie jest istotne.

Frustrację części pracowników w sektorze kultury potęguje ograniczona mobilność wewnątrzinstytucjonalna. Z jednej strony relatywnie rzadkie są zmiany na stanowiskach kierowniczych w podmiotach, z drugiej – szanse na awans i zmianę miejsca w strukturze organizacji są przez wielu badanych postrzegane jako znikome.

Pracownicy doświadczają nie tylko niedostrzegania czy ignorowania ich inicjatyw, które mogą przekładać się na politykę organizacji, ale także niechęci ze strony dyrektorów, by wspierać rozwój kompetencji podległych im kadr. Jak wynika z rozpoznania z badania ilościowego, tego rodzaju doświadczenia nie są powszechne, ale ich występowanie stanowi niewątpliwie istotny problem w kontekście rozwoju sektora.

Taka sytuacja, jaka miała miejsce u nas. Ja podawałam na przykład, że planuję taką i taką kwotę, z myślą o takim i takim szkoleniu. Bardzo chętnie to jest w planach budżetowych ujmowane, natomiast kiedy przychodzi już do sięgnięcia po te środki, to okazuje się, że nie ma zgody dyrektora na to.

## *Kluczowe potrzeby*

Funkcje i doświadczenia w zakresie treningu kompetencji, jak również strukturalne uwarunkowania, w ramach których ten proces zachodzi, stanowią kluczowe elementy opisu tego, w jaki sposób dochodzi do podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury. Opisane w poprzednich częściach rozdziału wymiary treningu kompetencji należy jednak uzupełnić o charakterystykę potrzeb, jakie można w tym obszarze dostrzec i wyróżnić. Należy przy tym pamiętać, że ich specyfika w istotnej mierze bazuje na zaprezentowanych powyżej ustaleniach, a często także wprost się do nich odnosi. Potrzeby, o jakich w różnych kontekstach mówią w wywiadach badani, formułowane są bowiem w oparciu o indywidualną praktykę i codzienne działanie w ramach sektora.

W oparciu o zebrane i przedstawione dane wyróżnić należy trzy zakresy, w których możliwe jest określenie potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji: (1) systemowy, (2) instytucjonalny oraz (3) indywidualny. W każdym z tych zakresów wyodrębnić można specyficzne potrzeby w zakresie treningu kompetencji. Niekiedy mogą one jednak łączyć się ze sobą i nakładać na siebie. Jest tak choćby w przypadku kwestii pozyskiwania środków, istotnej w różnym wymiarze w każdym z wyróżnionych zakresów.

Rozróżnienie na poziom systemowy, instytucjonalny i indywidualny ma na celu podkreślenie różnorodności potencjalnych zastosowań treningu kompetencji. Potrzeby z poszczególnych zakresów mogą ze sobą korespondować, ale mogą też –

choć zdarza się to znacznie rzadziej – być odmienne. Oczekiwania sektora (systemu), podmiotów, jakie się na niego składają, a także osób działających w ramach struktur instytucjonalnych mogą mieć podobne lub różne źródła i, analogicznie, być obliczone na osiągnięcie zbieżnych lub rozbieżnych celów.

Część potrzeb, jakie zgłaszano w wywiadach, można umiejscowić na poziomie potrzeb systemowych / sektorowych. Są to też często generalne refleksje na temat pożądanego kierunku i dynamiki podnoszenia poziomu kompetencji. Badani podkreślają, że w sektorze kultury już istotne znaczenie treningu kompetencji będzie nadal rosło, przy czym powodem tego stanu rzeczy są nie tylko przemiany wewnątrz samego sektora, ale też ogólna presja na samorozwój typowa dla współczesnych realiów społeczno-gospodarczych. Zapotrzebowanie na trening umiejętności jest więc pochodną strukturalnej presji, która powinna, w opinii wielu osób, znaleźć odzwierciedlenie w formalnych czy nieformalnych strategiach instytucjonalnych.

Wielu badanych podkreśla potrzebę elastycznego myślenia o tematyce podnoszenia poziomu kompetencji, tj. uwzględniania perspektywy treningu umiejętności w wielu różnych wymiarach oraz odpowiedniego reagowania i dostosowywania potrzeb do zmieniających się realiów.

Narodowe Centrum Kultury to bardzo fajna instytucja, ale w moim przekonaniu nie ma jakichś takich agend (...) w różnych miejscach Polski, gdzie można byłoby pójść po tę pomoc. (...) Brakuje mi trochę takiego przedłużenia (...) Narodowego Centrum Kultury, tak jak premier ma wojewodę.

Sygnalizuje się przy tym deficyt dostępnej oferty dopasowanej do oczekiwań osób działających w sektorze kultury i potrzebę korzystania z propozycji dedykowanych dla przedstawicieli tego środowiska. Badani oczekują, że systemowe rozwiązania dla sektora, jakie miałyby obowiązywać w przyszłości w kontekście podnoszenia poziomu kompetencji, będą uwzględniały zróżnicowane możliwości i oczekiwania poszczególnych typów organizacji, dysponujących różnymi pulami zasobów i posiadających odmienne rodzaje doświadczeń.

Powinno być mniej takich działań ogólnych dla wszystkich, związanych z jakąś tam konkretną kompetencją, (...) tylko bardziej pod (...) zdiagnozowane wewnętrzne potrzeby danych instytucji. Tak naprawdę my sami najlepiej wiemy, czego nam potrzeba. (...) Takie działania, które się nam narzuca często, no to dobrze, weźmiemy w nich udział, bo głupio będzie nie brać. Przecież wszyscy tam są i my też musimy być ważnym aktorem tego działania. Natomiast to nie będzie dokładnie to, co nam się przyda, i finalnie i tak będziemy poszukiwać tych źródeł rozwoju i wsparcia swoich kompetencji gdzieś indziej.

Zasugerowano również, że interesującą formą treningu kompetencji byłoby powiązanie uczestnictwa w nim z bieżącą działalnością w podmiocie. Taką funkcję pełniłyby na przykład cykle szkoleniowe kończące się realizacją projektu czy wdrożenia konkretnego rozwiązania w organizacji.



Wielu badanych akcentuje potrzebę wspierania mniejszych organizacji, tych, które najsilniej borykają się z deficytami zasobów, i w których pracownicy czy działacze często mają też niewielkie doświadczenie w treningu kompetencji. Udział w nim mógłby być zasadniczym impulsem do zwiększenia skali profesjonalizacji działalności. Wymagałoby to jednak w wielu przypadkach pokonania szeregu barier – finansowych, technicznych, infrastrukturalnych czy mentalnych.

Obserwacja sytuacji w podmiotach, w których osoby nie są aktywne w przestrzeni podnoszenia poziomu kompetencji, skłania badanych do przemyślenia sposobów na prowadzenie działań animacyjnych. Ich celem byłoby wskazanie konkretnych korzyści, jakie można odnosić z treningu kompetencji, ale też sygnalizowanie, że istnieją ścieżki, które można wybierać, by rozwijać własne umiejętności także w sytuacji ograniczonego dostępu do zasobów.

Za dobre rozwiązanie uważa się wzmacnianie warunków do integrowania się środowiska, przy jednoczesnym dużym nacisku na przyjazną, inkluzywną i nieformalną atmosferę spotkań ludzi kultury. W tym wariantcie początkiem procesu treningu kompetencji byłoby budowanie sieci relacji, osvajanie się z możliwością współpracy, poznawanie dobrych praktyk i stopniowe zdobywanie większej pewności odnośnie do możliwości podejmowania sprawczego działania.

Nam tutaj w tych mniejszych ośrodkach brakuje mobilizacji, przykładów do tego, że te szkolenia, podnoszenie kwalifikacji, umiejętności... Że to jest niezbędne i potrzebne. Niestety (...) nam jest wszędzie daleko. (...) Nie mamy skąd czerpać.

Wielu badanych dostrzega nieobecność (bądź ograniczoną obecność) części środowiska ludzi kultury w procesach treningu kompetencji. Te osoby, które zajmują się organizowaniem różnych formuł szkoleniowych czy warsztatowych, podkreślają, że w ich ocenie w wielu z nich często powtarzają się ci sami uczestnicy, a przestrzeń wymiany doświadczeń i nauki nowych umiejętności staje się przez to ograniczona.

Wskazywano ponadto, że wartościowe byłoby szersze otwarcie możliwości treningu kompetencji dla młodych pracowników i działaczy, także tych funkcjonujących poza sektorem zinstytucjonalizowanym. Za potencjalną wartość uważa się włączanie w procesy treningu kompetencji osób realizujących projekty w ramach grup nieformalnych, w tym początkujących artystów czy studentów zainteresowanych działaniem w kulturze. Podnoszenie poziomu kompetencji tym samym widziane jako szansa na ożywienie sektora kultury, poszerzenie go o nowe postaci, działania czy formuły aktywności.

Realizujący swoje przedsięwzięcia w polu kultury przedstawiciele organizacji pozarządowych rekomendują, by wsparcie procesu podnoszenia poziomu kompetencji uwzględniało potrzeby różnych typów osób i organizacji, bez wyraźnych preferencji np. względem dużych podmiotów z rdzenia metropolii. Zasygnalizowano

również, że wartym rozważenia rozwiązaniem byłaby idea bonów do wykorzystania przez podmioty w celu podnoszenia poziomu kompetencji działaczy i pracowników.

Jestem zwolennikiem tego, żeby to nie urzędnicy wymyślali wielkie projekty i rozdawali na to gigantyczne środki, tylko (...) żeby można było skorzystać z takich bonów rozwojowych, gdzie organizacja (...) przedstawia swój pomysł na plan rozwojowy, kompetencji w zespole, jakie są potrzebne, jakie są braki, co z tego będzie, jak to się później rozwine. Takie bony edukacyjne można by przyznawać dla tych fajnych, ciekawych inicjatyw. (...) To by było lepszym rozwiązaniem, natomiast trzeba by bardzo mocno pomyśleć, kto powinien te bony przyznawać i na jakiej zasadzie. Żeby był tutaj też jakiś parytet zachowany dla NGO-sów i dla artystów, (...) bo oni też w tym naszym systemie są niestety gdzieś tam odrzuceni.

Schodząc szczebel niżej z potrzeb, jakie mogą przynieść korzyści dla sektora, warto przyjrzeć się temu, jakie oczekiwania w zakresie treningu kompetencji formułuje się na poziomie instytucji. Wyodrębnienie potrzeb dla tego poziomu jest trudniejsze niż w przypadku meta-poziomu sektorowego oraz perspektywy indywidualnej. Są one w pewnym sensie rozpięte między tymi dwoma wymiarami.

Wyróżniając potrzeby, które można przypisać na poziom funkcjonowania instytucji, kluczowe znaczenie ma podjęcie w organizacji refleksji na temat celu treningu kompetencji i jego efektów. Jest to pochodna opisywanych wcześniej problemów, przede wszystkim braku planów rozwoju pracowników w podmiotach oraz deficytu myślenia strategicznego. Te zjawiska negatywnie przekładają się na możliwość korzystania z doświadczeń podnoszenia poziomu kompetencji. Wprawdzie część badanych dzieli się z innymi osobami (także ze współpracownikami) uwagami np. na temat szkolenia, w którym wzięło się udział, ale taka wymiana myśli jest niesystematyczna, a przy tym też często niewykorzystywana jako ważna informacja w celach bieżącego zarządzania.

Innym powodem, dla którego organizacje nie korzystają z faktu, że ich reprezentanci podnoszą poziom własnych kompetencji, jest trudność w utrzymaniu zapału i inspiracji, siły do działania, jakie wynosi się np. z dobrze zaprojektowanego i poprowadzonego szkolenia. Potrzebą byłoby więc udrożnienie kanałów wymiany wiedzy zdobytej w toku uczenia się nowych umiejętności. Proces ten jest też utrudniony, gdy z danego zakresu tematycznego szkolą się pojedyncze osoby. Wymianie doświadczeń sprzyja działanie zespołowe i budowanie kultury organizacyjnej opartej na przepływie wiadomości między pracownikami i działaczami.

Było takie szkolenie dla osób, które się zajmują tematem dostępności w instytucjach, (...) ale dopóki nie mieliśmy takiego bezpośredniego spotkania, to dla wielu osób pewne rzeczy były mało ważne. (...) Nie może być tak, że tylko ta jedna osoba jest szkolona i że tylko ona rozwija swoje kompetencje w danym zakresie. (...) Jak mamy zespół X [*nazwa zespołu / projektu prowadzonego w podmiocie – przyp. aut.*], to są trzy osoby, które wspólnie coś tworzą, nam to przekazują i włączają nas w jakieś działania.

Badani, dostrzegając potrzebę strategicznego wykorzystania potencjału, jaki płynie z podnoszenia poziomu kompetencji zespołu w organizacji, wskazują, jak nowe zasoby można by w praktyce wykorzystać. Podkreśla się więc, że trening kompetencji pracowników mógłby przynosić korzyść dla podmiotu np. w postaci bardziej skutecznych starań o pozyskiwanie środków na realizację projektów czy zawiązywanie sprawnie działających partnerstw.

Są to wyzwania kluczowe z punktu widzenia jakości funkcjonowania podmiotu, a sposób ich realizacji zależy od stopnia przygotowania do pracy członków zespołu. Badani mają świadomość, że ich własne działania z obszaru samorozwoju stanowią potencjalny zysk tak dla nich, jak i dla podmiotu, w którym realizują swoje codzienne działania. Efektem zdobywania nowych umiejętności jest jednak także tworzenie nowych przestrzeni do działania w kulturze, wykraczanie poza ramę tego, co dzieje się w danej instytucji. Podmioty w sektorze kultury rozwijają modele działania w sieciach, do czego niezbędne jest odpowiednie przygotowanie kompetencyjne. Bazuje ono wprawdzie w znacznej mierze na umiejętnościach miękkich, ale już np. współpraca przy tworzeniu wniosków projektowych może wymagać znajomości określonych narzędzi.

Potrzebą z poziomu organizacji jest też tworzenie nowych formuł działań w kulturze. Przykładem tego rodzaju aktywności mogą być projekty z obszaru ekologii, pozycjonujące podmiot jako potencjalnie innowacyjnego gracza w polu kultury, otwartego na podejmowanie wyzwań wykraczających poza tradycyjne, sektorowe rozumienie tego, czym jest kultura.

Na ekologię nigdy nie zwracaliśmy uwagi, a ostatnio powstał u nas zespół, (...) który tłumaczy nam i mówi, jak możemy przeorganizować naszą pracę, żeby iść w stronę środowiska i żeby uświadamiać ludzi. (...) Zaprosiliśmy do współpracy (...) partnerów, organizujemy konkursy. (...) Jedną z naszych funkcji jest edukowanie ludzi. (...) My, jako instytucja kultury, mamy szansę miękko wejść w społeczeństwo (...). Naszą możliwością jest dotarcie do rodzin z dziećmi podczas np. naszych wydarzeń czy (...) organizacji warsztatów.

W wielu wywiadach badani sygnalizują, że pilną potrzebą jest rozwijanie przez zespół w ramach podmiotu kompetencji z obszaru cyfrowego. Wielu badanych zinternalizowało przekonanie o konieczności transformacji instytucji w kierunku cyfrowym, tj. uwzględnienia w realizowanej polityce organizacji aktywności, które będą zapośredniczone przez nowe media.

Jednocześnie podkreśla się konieczność poszukiwania nowych formuł pracy wykorzystujących narzędzia cyfrowe. Wymaga to nie tylko rozwijania umiejętności osób działających w sektorze kultury, ale też budowy zaplecza sprzętowego. Rozwój w obszarze cyfrowym jest przy tym traktowany ambiwalentnie – z jednej strony jawi się jako szansa na „nowe otwarcie” (m.in. dla organizacji położonych w peryferyjnych częściach regionu, upatrujących w cyfryzacji okazji na pokonanie barier

geograficznych) i podjęcie nowych rodzajów aktywności przez organizację, z drugiej natomiast wydaje się trudnym wyzwaniem, na które wiele podmiotów nie jest przygotowanych.

Takie małe jednostki nie są w stanie filmikami na YouTube'ie konkurować z prawdziwymi dużymi ośrodkami. (...) Czego byśmy nie zrobili, odtworzenia tych filmików, to były pojedyncze, tak naprawdę, po kilka, kilkanaście osób, które gdzieś tam zaglądało na to, cośmy tutaj kręcili.

Na szybkiego próbowano. Wszystko wrzucajcie do Internetu, róbcie transmisje i tak dalej. I nagle wyszło, że tam nie ma ani infrastruktury do tego, ani nie ma umiejętności.

Istotny typ kompetencji, jaki powinno się, zdaniem rozmówców, rozwijać w organizacjach, dotyczy komunikacji – zarówno w obrębie podmiotów, jak i z szeroko rozumianym otoczeniem. W trakcie wywiadów podkreślano wagę pracy nad budowaniem relacji. W ramach działań w organizacji ma ona m.in. sprzyjać dobrej atmosferze w zespole, wzmacniać przepływ informacji czy przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu. Szkolenia z zakresu umiejętności komunikacyjnych mają przełożyć się na lepszą jakość pracy i większy poziom satysfakcji z wykonywanych zadań.

Umiejętność budowania i rozwijania relacji jest też istotna z punktu widzenia komunikacji z otoczeniem – reagowania na potrzeby odbiorców, poszukiwania skutecznych kanałów przekazywania informacji czy tworzenia dopasowanych do ich oczekiwań formatów uczestnictwa. Badani wskazują, że ma to szczególne znaczenie w pracy z młodzieżą, do której dotarcie z ofertą wymaga szczególnych starań. Działania mające na celu budowanie relacji z otoczeniem oznaczają też konieczność rozwijania sieci współprac międzyinstytucjonalnych. Szerzej waga tego aspektu opisana jest we wcześniejszej części tego rozdziału.

Rozmówcy podkreślali także potrzebę położenia większego nacisku w organizacjach na śledzenie wyników badań oraz prowadzenie własnych analiz. Rozwój instytucjonalny, w tym praca nad rozwojem publiczności, wymaga bazowania na danych, które pozwolą w bardziej przemyślany sposób tworzyć politykę instytucji. Sygnalizowano również, że osobom w sektorze kultury brakuje wiedzy na temat wyników badań z uwagi na fakt, że krążą one w zamkniętych, a przez to trudno dostępnych, obiegach eksperckich.

Jak wynika z danych zebranych w ramach badania kwestionariuszowego, ważnym elementem treningu kompetencji jest wątek dostępności instytucji kultury. Zapotrzebowanie na rozwój umiejętności w tym wymiarze rośnie i będzie stanowić ważny wymiar działania podmiotów w sektorze kultury w przyszłości.

Przez ostatni czas (...) bardzo dużo dowiedziałam się (...), jeżeli chodzi o potrzeby osób z niepełnosprawnościami, o bariery, jakie występują w danej instytucji, (...) jak przeprowadzić jakieś zmiany w architekturze budynku, jak tworzyć dostępne strony internetowe, (...) jak koordynować takie procesy zwiększania dostępności w takiej instytucji jak nasza, jak przekonać innych pracowników, że to jest ważna kwestia i sprawić, żeby oni rzeczywiście zaczęli brać to pod uwagę w swoich działaniach. (...) Odkąd zaczęłam się tym zajmować, to tak naprawdę cały czas się uczę, i to bardzo intensywnie (...), bo jest bardzo dużo rzeczy do zrobienia i dużo rzeczy trzeba wiedzieć.

Opis potrzeb w zakresie systemowym i instytucjonalnym wymaga uzupełnienia o charakterystykę na poziomie indywidualnym. Wprowadzie to jednostki tworzą podmioty, a ich działania składają się na kształt działań w ramach sektora, indywidualna perspektywa ma zasadnicze znaczenie z punktu widzenia możliwości zrozumienia funkcji, jakie pełni trening kompetencji.

Dla ludzi kultury zasadnicze znaczenie ma potrzeba samokształcenia, zdobywania nowych umiejętności i rozwijania się w wybranym przez siebie kierunku. Wielu badanych podkreśla wagę autorefleksji w zakresie posiadanych kompetencji i poszukiwanie nowych obszarów zainteresowań. Z zebranego materiału empirycznego wynika też, że praca w kulturze jest doświadczeniem w coraz większej mierze projektowym, wymagającym łączenia różnego typu umiejętności i gotowości do zmiany perspektywy.

Jednocześnie wymogi, jakie osoby działające w sektorze kultury odczuwają, jeśli chodzi o trening kompetencji, bywają postrzegane jako znaczne, a niekiedy też nadmiarowe. Dynamiczne przemiany funkcjonowania pola kultury mogą wywierać silną presję na podnoszenie poziomu kompetencji, co w efekcie grozi zwiększeniem poczucia frustracji i napięcia, a w konsekwencji wystąpieniem różnych przejawów wypalenia zawodowego. Trening kompetencji powinien mieć raczej charakter harmonijnego procesu, umożliwiającego skupienie się na danym zagadnieniu czy przedsięwzięciu i podejście do niego w sposób możliwie jak najbardziej kompleksowy.

W procesie tym chodzi też o to, by trening kompetencji pozwalał na specjalizowanie się w wybranych obszarach działania w kulturze, umożliwiając badanym poczucie, że są to umiejętności, które zdobywają na potrzeby własnego rozwoju i wzmocnienie własnej pozycji na rynku pracy.

Ja wychodzę z założenia, że te moje szkolenia czy jakieś tam zdobywanie wiedzy to nie jest potrzebne dla firmy, tylko to jest dla mnie. Ta wiedza... Ja zdobywam ją dla siebie. (...) Przecież certyfikat nie jest wystawiony na, powiedzmy, GOK czy bibliotekę, tylko jest wystawiony na mnie. I nawet jakby się okazało, że za ileś lat zrezygnuję z pracy, no to ja z tym certyfikatem idę dalej.

Przewijający się w tym rozdziale wątek zarządzania można przełożyć także na poziom indywidualnych potrzeb w zakresie treningu kompetencji. Badani poświęcają tej kwestii wiele uwagi, wskazując, że piastowanie ważnej funkcji w organizacji w sektorze kultury wymaga posiadania i rozwijania umiejętności zarządczych, stawania się liderami i tworzenia w organizacji warunków do rozwoju – zarówno podmiotu, jak i członków jego zespołu.

Ta rola dobrego organizatora życia kulturalnego urasta powoli do rangi menadżera, który z jednej strony musi być wrażliwy na sztukę, musi posiadać bazę merytoryczną w obszarze tego działania, ale musi się też starać o pozyskiwanie alternatywnych środków zewnętrznych na finansowanie tych działań i swoich idei, które w późniejszym czasie chce wdrażać w tym środowisku, w którym pracuje.

Ważną umiejętnością, jaką wielu badanych chciałoby rozwijać, jest umiejętność pozyskiwania środków na prowadzenie działań w ramach sektora kultury. W opinii rozmówców waga tej kompetencji będzie rosła wraz z presją na rozwój skali działań organizacji oraz ograniczeniami budżetowymi wynikającymi np. z ograniczania wysokości dotacji podmiotowych przekazywanych podmiotom przez lokalne samorządy.

Podobnie jak w przypadku potrzeb na poziomie instytucjonalnym w wymiarze indywidualnym ważny jest także trening kompetencji w obszarze budowania relacji z otoczeniem czy korzystania z wyników badań. Oba te rodzaje działań mogą pomagać w tworzeniu oferty lepiej dopasowanej do oczekiwań publiczności / lokalnej społeczności. Tego rodzaju aktywność przez wielu badanych postrzegana jest jako nowy wymóg działania w kulturze. Porównuje się go z wcześniejszym okresem, gdy strategie podmiotów w sektorze w niewielkim stopniu wprost nakierowane były na odpowiadanie na wymagania odbiorców.

## *Ranga lokalnego i regionalnego dziedzictwa*

Ważnym wymiarem myślenia o treningu kompetencji jest wątek lokalnego i regionalnego dziedzictwa. Może on być rozumiany jako element oferty podmiotów, ale też wymiar ich tożsamości. Dziedzictwo, często tradycyjne, stanowi punkt odniesienia do myślenia o specyfice lokalnych społeczności i ich wizji zmiany społecznej<sup>7</sup>. Przez pryzmat dziedzictwa myśli się o edukacji odbiorców treści oferowanych przez podmioty z sektora kultury. Istotne jest też, w jakim stopniu dziedzictwo może być elementem treningu kompetencji dla osób działających

---

<sup>7</sup> Zob. np. A. Bachórz, C. Obracht-Prondzyński (red.). 2020. Tradycja dla rozwoju? Instytucje – tożsamość – zmiany kulturowe w społecznościach lokalnych na przykładzie Pomorza. Gdańsk: Instytut Kaszubski, Nadbałtyckie Centrum Kultury.



w sektorze kultury, tj. w jakim zakresie posiadają one wiedzę i doświadczenie na temat lokalnych tradycji oraz czy i jak wykorzystują je w działaniach realizowanych w podmiocie.

Wątek dziedzictwa został wyodrębniony w osobnym podrozdziale przede wszystkim z dwóch powodów. Po pierwsze jest to wątek szczególnie ciekawy z punktu widzenia zrealizowanego projektu badawczego. Istotne jest w nim bowiem odkrycie, w jaki sposób lokalne bądź regionalne zasoby mogłyby stanowić wartość jako element oferty pomorskiego sektora kultury. Po drugie problematyka dziedzictwa stanowiła istotną część wywiadów, co pozwoliło na zebranie danych w formę osobnej, odróżniającej się od innych zagadnień syntezy.

Podrozdział rozpoczyna prezentacja refleksji na temat problematycznego statusu dziedzictwa jako platformy działań w podmiotach w pomorskim sektorze kultury. W oparciu o ten opis zaprezentowane są zróżnicowane wyobrażenia badanych na temat rangi dziedzictwa kulturowego. Pełnią one dwojaką funkcję – stanowią argument za tym, że praca z dziedzictwem jest dla sektora kultury wyzwaniem zbyt angażującym i nie przynoszącym pożądaných rezultatów, lub są bazą do projektowania nowych, bazujących na dziedzictwie, pomysłów i rozwiązań.

Należy wyraźnie podkreślić istnienie różnicowań w zakresie tego, jak rozumiane i wykorzystywane jest lokalne dziedzictwo. Stosunek do dziedzictwa zależy m.in. od subregionu, wcześniejszych doświadczeń działań w omawianym zakresie czy specyfiki danego podmiotu. Ogólna refleksja, jaka płynie z zebranego materiału empirycznego, jest natomiast taka, że dziedzictwo w wielu przypadkach pozostaje obszarem dla sektora kultury nieodkrytym, potencjalnie ważnym, ale jednocześnie trudnym w rozpoznaniu i przedstawieniu odbiorcy.

Ten teren (...) dla kogoś, kto chciałby (...) na tym zrobić jakąś pracę magisterską, jest po prostu mega nieodkryty. (...) Nigdy tego tematu nie dłużyłem, bo po pierwsze, nie chciałem. Mieszkam tu i niekoniecznie chcę rozdrapywać, a po drugie nie mam na to czasu. Ale ktoś, kto by chciał się tym zająć, to będzie miał (...) świetny materiał do pracy naukowej.

Problematyczny, nierozpoznany status dziedzictwa kulturowego jest jedną z przyczyn, dla których w podmiotach nie wykorzystuje się tego potencjału. Często nie znajduje się odpowiedniej formuły do tego, by opowiedzieć o dziedzictwie. Wiele organizacji nie wypracowało adekwatnych narzędzi do promowania lokalnego dziedzictwa, a ich przedstawiciele nie posiadają kompetencji, by zajmować się tą tematyką. Gdy deklarują, że mają świadomość wagi tego zagadnienia, niejednokrotnie dodają, że albo nie są przygotowani do wykorzystywania dziedzictwa w swoich działaniach, albo nie są osobiście tą kwestią zainteresowani.

W efekcie wątki edukacji regionalnej czy tradycyjnego dziedzictwa pozostają na marginesie działań wielu podmiotów. Ich wykorzystanie jako elementu oferty instytucjonalnej jest brane pod uwagę, ale rzadko traktuje się je w sposób priorytetowy. Mówiąc o dziedzictwie, badani szukają argumentów, które miałyby przekonać ich do tego, że inwestycja w rozwój kompetencji – własnych i odbiorców – w tym obszarze byłaby zasadna.

No nie wiem, ja raczej jestem zdania, że regionalizm tak, ale nie za wszelką cenę. (...) Mój region, Kociewie, to jest region mały. (...) Ta tożsamość, powiedzmy, pojawiła się (...) kilkadziesiąt lat temu, od jakichś dwóch dekad jest mocniej promowana, ale my tu (...) nie mamy aż tak dużo do zaoferowania.

Zdaniem części badanych obszar dziedzictwa nie jest powszechnie i optymalnie wykorzystywany jako narzędzie pracy w sektorze kultury, ponieważ nie jest objęty działaniami o charakterze strategicznym, zarówno w wymiarze całego sektora, jak i na poziomie wielu instytucji. Sygnalizuje się także deficyt dostępnych agend, które umożliwiłyby trening kompetencji w tym zakresie. „Nikt tego nie uczy”, mówi jeden z badanych, wskazując, że opracowanie założeń konkretnych projektów bazujących na elemencie dziedzictwa stanowi dla osób działających w kulturze znaczną trudność.

Motywacja i gotowość wśród działaczy sektora kultury do rozwijania działań bazujących na elemencie dziedzictwa jest też pochodną indywidualnych trajektorii tożsamościowych, poczucia związku z lokalną społecznością, w której się działa i na rzecz której realizuje się różnego typu przedsięwzięcia. Nawet wśród osób działających w sektorze kultury, mogących korzystać z dziedzictwa jako platformy działania, perspektywa odkrywania lokalnych historii czy rozwijania własnego poczucia przynależności do danej wspólnoty nie jest doświadczeniem powszechnym. Stanowi raczej rodzaj tożsamościowego wyzwania, które w silnie zróżnicowanym społecznie i kulturowo regionie zaczyna zyskiwać na znaczeniu.

Problematyczny status, jaki w sektorze kultury przypisać można lokalnemu czy regionalnemu dziedzictwu, skłania znaczną część badanych do dystansowania się od chęci zgłębiania tej tematyki, a w efekcie też jej animowania czy rozpowszechniania. Wielu rozmówców nie widzi zapotrzebowania na rozwijanie oferty w obszarze tradycyjnego dziedzictwa, co przekłada się m.in. na brak zainteresowania treningiem kompetencji w tym zakresie.

Ja się tak zastanawiam... No dobra, ludowszczyzna, dziedzictwo, (...) ale jeżeli na przykład taki dom kultury ma teraz podwyższać kompetencje, to co, ja mam iść uczyć się lepić garnki? (...) No możemy robić warsztaty dla ludzi, żeby oni, nie wiem, poznali te zapomniane rzemiosła, (...) tylko kto ma to robić? My powinniśmy zatrudnić ludzi, którzy to umieją, bo jeżeli my będziemy znowu podwyższać swoje kompetencje, (...) no to w pewnym momencie będziemy (...) grać na harfie.



Niechęć do rozwijania w podmiotach programów opartych na dziedzictwie wynika z braku zainteresowania tematyką regionalnych historii i identyfikacji wśród odbiorców działań podmiotu. To przekonanie ma natomiast źródło w opinii badanych na temat słabo rozwiniętej tkanki dziedzictwa w lokalnej społeczności (zarówno materialnego, jak i niematerialnego) oraz w nieudanych wcześniejszych doświadczeniach animowania oferty w tym zakresie.

Istotę refleksji badanych dobrze oddają poniższe fragmenty wywiadów. Są to wypowiedzi udzielane przez badanych zajmujących różne stanowiska w podmiotach, prowadzący działalność w miejscowościach o odmiennej skali, zlokalizowanych w kilku odrębnych subregionach. Dowodzi to, że problem trudności w animowaniu dziedzictwa ma uniwersalny w skali województwa charakter, a przy tym jest w dużej mierze niezależny od potencjału organizacji.

My tu żeśmy kilka razy próbowali (...). Rzeczywiście coś pod tym kątem robimy, (...) ale no to tak jednorazowo. (...) Te osoby, które do nas przychodzą i korzystają z tych naszych usług, to nie wykazują takiej potrzeby głębszego wchodzenia w ten regionalizm.

Od czasu do czasu tutaj jakieś wydarzenia zespół organizuje i (...) tak naprawdę, powiem szczerze, na tym się kończy. (...) Tutaj po prostu nie było takich tradycji, jeżeli chodzi o nasz podmiot. W X [*miejscowość, w której zlokalizowany jest podmiot, w którym pracuje badana osoba* – przyp. aut.] nie ma ani dużych tradycji, ani dużych ambicji, żeby to [*lokalne dziedzictwo* – przyp. aut.] rozwijać, ani ze strony władarzy, ani (...) mieszkańców. (...) Naprawdę jakiś tam procent tylko bezpośrednio przyznaje się do bycia stąd, już nie mówiąc o tym, żeby kultywować tradycję. (...) Zainteresowanie twórców (...) jest też minimalne, na bardzo niskim poziomie. (...) Widać, że to jest po prostu wymuszone. To nie jest rozwojowe. (...) Wolę te środki przeznaczyć na ogólną animację i pracę z mieszkańcami, nie skategoryzowane na regionalność. (...) Pewnie dobrze jest mówić entuzjastycznie o tych rzeczach. (...) Sam jestem działaczem regionalnym, ale (...) nie jestem jakimś nacjonalistą regionalnym, żeby nie dostrzegać faktów.

Badani bywają też krytyczni względem rozwijania działań w oparciu o komponent dziedzictwa, wskazując, że trudno wypracować w tym względzie ciekawe, adekwatne formuły, a przekaz uwzględniający odniesienia do regionalnych tradycji jest powtarzalny i mało innowacyjny. W ocenie rozmówców lokalne społeczności z jednej strony przyzwyczajone są do wydarzeń, które w nazwie mają przymiotnik określający region (np. „kaszubski” lub „kociewski”), ale ten styl profilowania oferty uważany jest za słabo dopasowany do faktycznych potrzeb i oczekiwań odbiorców. Bazowanie na tradycyjnych metodach pracy jest czynnikiem, który nie tylko nie promuje skutecznie dziedzictwa, ale też nadaje mu nieatrakcyjny charakter.

W korzystaniu z dorobku opartego na dziedzictwie dostrzega się też zagrożenie wynikające z nieumiejętnego dopasowania go do współczesnych potrzeb, tj. uczynienie z dziedzictwa przekazu nadmiernie uproszczonego, zbyt popkulturowego, a przez to infantylnego i wypaczającego sens lokalnych czy regionalnych tradycji.

Niechęć do rozwijania kompetencji w zakresie odkrywania, animowania i prezentowania zasobów dziedzictwa wynika z przekonania, że tematyka ta lepiej sprawdza się w praktyce realizacji w innych obszarach, czy też wtedy, kiedy podejmowana jest przez podmioty chcące uwzględnić ten element we własnej strategii organizacyjnej. Warto też dodać, że w miejscowościach, w których funkcjonują podmioty wykorzystujące w działaniach potencjał lokalnego dziedzictwa, badani reprezentujący inne organizacje często deklarują, że nie chcą dublować tego rodzaju aktywności, w tym stawiać na trening kompetencji własnych czy innych osób w zespole.

Głosy krytyczne względem ożywiania dziedzictwa jako platformy działania w sektorze kultury i przestrzeni treningu kompetencji dla osób, jakie w nim funkcjonują, równoważą opinie, z których wynika, że opisywana tematyka jest bardzo ważnym narzędziem komunikowania się z lokalną społecznością, musi być przetwarzana na potrzeby współczesnego odbiorcy i może stanowić ważny element portfolio organizacji zajmujących się pracą w kulturze.

Badani często wyobrażają sobie przy tym potencjalnego odbiorcę takiej oferty jako kogoś młodego, którego potrzeby i oczekiwania trzeba umieć wcześniej w odpowiedni sposób rozpoznać.

Uważam, że ta scheda jest niezwykle istotna i odniesienia do naszej tożsamości kulturowej jak najbardziej powinny być ujęte. (...) Wydaje mi się, że młody odbiorca, o którego bardzo mocno walczymy, ma dość takiego starego formatu. (...) To ma być ciekawe, interaktywne. (...) Uczeń nie chce znać encyklopedii na pamięć, uczeń chce doświadczać, więc ja bym szła dokładnie tym samym tropem.

Mówiąc o możliwych formułach uczenia się dziedzictwa i sposobach wykorzystywania go w celu prowadzenia działalności w sektorze kultury, podkreśla się kluczowe znaczenie „ożywiania” i „unowocześnienia” tego, co lokalne/regionalne. Żywe i nowoczesnie prezentowane dziedzictwo ma być autentyczną, oddolną i otwartą narracją, czerpiącą z endogennych zasobów, ale też przekraczającą granice lokalności, niekiedy nawet międzykulturową.

W ocenie badanych warto promować dziedzictwo, jeśli miałoby być ono lokalnym wyróżnikiem i rodzajem przewagi konkurencyjnej – elementem oferty, którego nie mają inne instytucje i regiony. Nowoczesność jest też rozumiana jako umiejętność pokazania dziedzictwa, które istnieje od lat, w inny, zaskakujący sposób. Wartością jest również, jak sugerują rozmówcy, śledzenie praktyk realizowanych przez inne podmioty i czerpanie z nich elementów, które mogłyby być wplecione w model działania w innym kontekście. Ożywianie tradycyjnego dziedzictwa wiąże się przy tym z jego intensywnym przetwarzaniem, dopasowywaniem do nowych realiów, ale przy zachowaniu esencji i ducha dawnego przekazu. Należy podkreślić, że dotyczy to w podobnym stopniu zarówno dziedzictwa materialnego, jak i niematerialnego.

Kierunkiem rozwoju działań opartych na dziedzictwie jest realizowanie ich w mikro-skali, tj. raczej w ramach niewielkich wspólnot, oddolnie, nie zaś w formule dużego, sterowanego odgórnie projektu. Doświadczenie wspólnotowości, interaktywnego współdziałania i bycia „blisko ludzi” postrzega się jako ważne czynniki umożliwiające skuteczne reanimowanie dziedzictwa.

Taki model oznacza też możliwość wykorzystania dziedzictwa w miejscowościach różnego typu. O ile tradycyjnie rozumiane dziedzictwo wydaje się wielu podmiotom z obszaru metropolii mało atrakcyjnym polem do rozwoju, historie związane np. z życiem w dzielnicy, na terenie której działa organizacja, postrzegane są jako bardziej atrakcyjne.

Animowanie dziedzictwa z perspektywy oddolnych mikro-historii zwiększa szanse na zaangażowanie mieszkańców, ale wymaga też zdobywania i rozszerzania umiejętności zarówno z zakresu lokalnych tradycji, jak i pracy ze społecznością lokalną. Dodatkowo badani sugerują, że praca z dziedzictwem danego miejsca wymagałaby również podnoszenia umiejętności w zakresie prowadzenia osadzonych w danym kontekście lokalnych diagnoz, identyfikowania ważnych wymiarów kultury i tożsamości poszczególnych światów społecznych.

To jest ważne, żeby w mieszkańcach tożsamość budować, bo, nie oszukujmy się, jest bardzo duża rotacja, jest dużo napływowych też mieszkańców. (...) I żeby to miejsce, gdzie żyją, nie było tylko ich sypialnią, ale też żeby utożsamiali się, bądź chcieli się zainteresować historią miejsca, gdzie mieszkają. (...) To jest, wydaje mi się, bardzo ważne. I instytucje kultury jak najbardziej też powinny swoje kompetencje w tym zakresie budować. Żeby potrafić nie tylko zachęcać do przyścia na wernisaż, żeby przyjąć rozwijać swoje umiejętności w ceramice, ale też żeby współtworzyć wspólną ofertę i żeby upiększać (...) dzielnicę. Nie mówię w zakresie takim materialnym, ale takim właśnie kulturalnym i historycznym.

Obraz, jaki wyłania się z zebranego materiału empirycznego, odkrywa napięcia i wątpliwości wiążące się z treningiem kompetencji w zakresie tradycyjnego dziedzictwa oraz gotowości podmiotów z sektora kultury do prowadzenia działań z tego zakresu. Obszar kultywowania historii i tożsamości lokalnych / regionalnych znalazł się na 6. miejscu w rankingu uwzględniającym 15 obszarów pod względem zapotrzebowania na trening kompetencji, wyraźnie jednak ustępując kwestiom znajdującym się w zestawieniu na pozycjach 1-5.

Warto o tym wspomnieć ze względu na zróżnicowane wyobrażenia o znaczeniu dziedzictwa w sektorze kultury. Część rozmówców stoi na stanowisku, że tematyka tradycyjnych historii i identyfikacji ma w sektorze kultury w skali województwa duże znaczenie. Tezę tę argumentuje się poprzez wskazywanie na istnienie dobrych praktyk w animowaniu dziedzictwa i prowadzenia działań edukacyjnych z nim związanych.

Jednocześnie jednak dominująca grupa badanych prezentuje odmienne stanowisko, wyrażając sceptycyzm względem potencjału ożywiania lokalnego i regionalnego dziedzictwa. Wydaje się, że znajduje to przełożenie na niewielką skalę odwołań do dobrych praktyk w obszarze animowania dziedzictwa oraz treningu kompetencji w tym zakresie. O dobrych praktykach opowiadają ci badani, dla których dziedzictwo stanowi naturalną przestrzeń codziennej działalności. Są to narracje osób działających w podmiotach, które mają duże doświadczenie w promowaniu lokalnych zasobów tożsamościowo-historycznych, i które czują się w tym obszarze tematycznym pewnie. Zazwyczaj są to też opowieści o działaniach realizowanych w odniesieniu do dziedzictwa Kaszub, rzadziej innych tradycji.

My jesteśmy skazani na to dziedzictwo, (...) dla nas to jest naturalne. (...) To jest dziedzictwo i niematerialne, i materialne. I po prostu sami uznaliśmy, że to jest ważne, żeby to promować.

U nas bardzo wiele rzeczy kręci się właśnie wokół dziedzictwa kulturowego. (...) Przy całej masie imprez staramy się gdzieś tutaj te ludowe klimaty wciskać. (...) Z drugiej strony pewnie jesteśmy jedną z ostatnich gmin, w których ten temat jest nadal żywy i jeszcze autentyczny.

Dla części podmiotów bazowanie na tradycyjnym dziedzictwie stanowi podstawę np. do organizowania wizyt studyjnych, których celem jest zdobycie nowej wiedzy, wymiana doświadczeń i rozważenie możliwości prowadzenia wspólnych projektów. Za wartościowe uważane są też projekty animacyjne, realizowane w opisanym powyżej modelu oddolnym i wspólnotowym, gdzie w ramach działań prowadzonych na małą skalę dąży się do ożywienia relacji w lokalnych społecznościach, w roli platformy wykorzystując tradycyjne zasoby miejscowych tożsamości.

### *Postscriptum. Krytycznie o treningu kompetencji*

Ostatni podrozdział ma formę aneksu do przedstawionego w tej części opracowania materiału. Jest rodzajem zapisu uwag, jakie badani zgłaszają w kontekście procesu podnoszenia poziomu ich kompetencji jako osób działających w sektorze kultury. Część opisanych w tym fragmencie refleksji znalazło swoje odzwierciedlenie we wcześniejszych podrozdziałach. W tym miejscu zostały one jednak usystematyzowane i przedstawione w postaci syntetycznej.

Zakończenie ma też specyficzny wydźwięk. Jest bowiem zapisem krytycznych uwag na temat tego, czym jest i czemu służy trening kompetencji. Analiza zebranego materiału pozwala na ukazanie problemów, jakie wiążą się z tym procesem, a przez to spojrzenie na zagadnienie podnoszenia poziomu kompetencji w szerokim świetle –

nie tylko pewnego mechanicznego, instrumentalnie nacechowanego działania, które ma prowadzić do „produkcowania” lepszej jakości kadr, ale przede wszystkim zrozumienia, na co zwracać uwagę oraz czego unikać, kiedy projektuje się rozwiązania adresowane do ludzi kultury.

Krytyczne spostrzeżenia badanych, jakie zrekapitulowano w tej części, stanowią też istotne uzupełnienie dotychczas zaprezentowanej syntezy, a przy tym ważny głos przedstawicieli sektora kultury, w dużej mierze gotowych na to, by podnosić własne kompetencje, ale też oczekujących, że warunki, w których ten proces będzie się dokonywał, będą sprzyjające.

Podrozdział podzielony jest na kilka części. Zawiera opis dotyczący refleksji badanych odnośnie do obaw o brak korzyści, jakie odnosić mogą oni z tytułu podnoszenia poziomu kompetencji, a także ryzyk wiążących się z rosnącym poczuciem wypalenia zawodowego. Wyzwaniem dla treningu kompetencji jest dla badanych konieczność znalezienia odpowiedniej ilości czasu, jaką można na to działanie poświęcić. Poczucie niedoceny, w tym niskich zarobków w sektorze kultury, stanowi natomiast jeden z czynników, dla których badani rozważają zmianę miejsca pracy, w tym przejście do innej branży i podjęcie nowych wyzwań zawodowych poza sektorem kultury.

Jedną z głównych wątpliwości, jaką rozmówcy wyrażali w wywiadach, była niepewność dotycząca korzyści, jakie płyną dla nich z tytułu angażowania się: zarówno w działania w ramach podmiotu, w którym w danym momencie pracują, jak i w proces podnoszenia poziomu kompetencji. Niski poziom mobilności wewnątrz podmiotu, brak docenienia ze strony dyrekcji, ograniczone perspektywy rozwoju w ramach sektora – te czynniki postrzegane są jako główne składowe krytycznej autorefleksji o celowości treningu kompetencji.

Instytucje kultury są nieruchawe. (...) Jak już jesteś w jakiejś instytucji, no to co może się wydarzyć? Jesteś szeregową jakąś tam pracowniczką, potem możesz wejść na stopień kierownika. I koniec. Też wydaje mi się, że trudno jest poruszać się pomiędzy różnymi działami. Da się, (...) ale to jest ciężkie.

Wiesz co, robię to już prawie 10 lat. Jak masz trzydzieści [lat – przyp. aut.] z kawałkiem, to masz trochę inne oczekiwania niż wcześniej. Ja po prostu kochałam tę pracę, byłam w nią zaangażowana na tysiąc procent, (...) angażowałam się we wszystkie możliwe dodatkowe projekty, albo je wręcz sama wymyślałam, aż w końcu zaczęłam sobie myśleć, że satysfakcja satysfakcją, ale co dalej? (...) Nie szły za tym żadne zmiany w odniesieniu do mojego wynagrodzenia, stanowiska, perspektyw rozwoju.

Zwraca się też uwagę na brak umiejętności bazowania na potencjale pracowników oraz straty, jakie podmioty ponoszą z tytułu niezdolności wykorzystywania nabywanych przez nich już w trakcie pracy w danej organizacji nowych umiejętności. W ocenie badanych jest to rażący przykład braku dbałości o pracownika, o jego poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy i motywację do zaangażowania

w działania na rzecz organizacji. Jest to istotne także dlatego, że perspektywa pozyskiwania utalentowanych osób do pracy w kulturze jest dużym wyzwaniem.

Obniżony poziom motywacji do pracy często idzie w parze z poczuciem wypalenia zawodowego. Jest ono istotnym problemem, z jakim sektor kultury będzie musiał zmagać się w najbliższych latach. Raportowane przez badanych poczucie braku wsparcia wewnątrz organizacji oraz postrzegane jako niekorzystne warunki pracy stanowią sygnały rosnącego zagrożenia poczucia wypalenia, które może mieć szereg negatywnych efektów zarówno dla poszczególnych osób, jak i organizacji, w których one działają.

Od pierwszego stycznia będzie można dostać zwolnienie na wypalenie zawodowe, (...) więc od pierwszego stycznia mnie nie ma. (...) Po prostu już czujemy to. (...) Ludzie pracują za długo i już odbijają się od ściany, więcej z siebie nie mogą dać.

Idę na szkolenie, żeby lepiej, fajniej robić swoją pracę, którą lubię, tak? I to mnie motywuje, żeby robić nowe, ciekawe rzeczy, używać nowych narzędzi, robić po prostu lepiej i fajniej. I bardziej, nie wiem, skutecznie. (...) Ale z drugiej strony we mnie ta motywacja pada, po prostu już jestem na przeczekaniu. (...) Widzę, że jeżeli my czegoś nie zmienimy, jeżeli instytucje i organizacje jakoś nie zadbają o pracowników, to my, którzy byliśmy tym pokoleniem, które wszystko chciało robić inaczej, to skończymy tak samo, jak ci przed nami.

Przyczyn wypalenia zawodowego upatruje się w nadmiernym odwoływaniu do misyjnego charakteru pracy i zaangażowania oraz wynikającego z tego faktu poświęcenia. Kultura wysokiego zaangażowania, przy jednoczesnym deficycie korzyści, jakie z tego płyną, docelowo skutkują poczuciem frustracji i spadkiem motywacji do działania. Praca traktowana jako misja sprawia, że badani starają się nie ujawniać pojawiających się problemów. Próbuje albo radzić sobie z nimi sami, albo je bagatelizować / ignorować. Zazwyczaj problemy jednak w takich sytuacjach nie znikają. Częściej nawarstwiają się i stają bardziej dotkliwe, negatywnie przekładając się na poczucie dobrostanu i jakość relacji wewnątrz organizacji.

W ocenie badanych w sektorze kultury brakuje autorefleksji skierowanej do wewnątrz organizacji. Zajęte budowaniem relacji z odbiorcami podmioty często lekceważą konieczność pracy nad kierunkiem rozwoju organizacji. Wiąże się to z opisywanym wcześniej deficytem myślenia strategicznego, ale w kontekście ryzyka wypalenia zawodowego wątek ten zyskuje specyficzne znaczenie. Oczekiwanie, by o tych trudnościach mówić w obrębie zespołu w instytucji, wynika też z niechęci do internalizowania narracji o zwiększaniu indywidualnej odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów, które często zyskują wymiar systemowy.

Moja intuicja jest taka, żeby uwspólniać problem. Teraz jest tak, że nawet jak masz problem z wypaleniem zawodowym, no to robimy szkolenia dla pracowników: „poradź sobie z wypaleniem zawodowym”. (...) Chodzi o to, że cała odpowiedzialność spada na jedną osobę, i te wszystkie problemy (...) próbujemy rozwiązać indywidualnie. Każdy sobie ma poradzić sam, (...) chociaż pewnie wszyscy mamy podobne problemy. Ja bym jakoś próbowała to uwspólniać.



Z doświadczeniem frustracji i wypalenia pracowników zmagają się także zarządzający podmiotami. W kilku wywiadach wybrzmiały obawy dyrektorów odnośnie do możliwości motywowania pracowników, skłaniania ich do podnoszenia poziomu kompetencji i rozwijania realizowanych w podmiotach projektów. W ocenie badanych, którzy zarządzają zespołami, niski poziom motywacji do wykonywania pracy negatywnie przekłada się na jakość funkcjonowania całej organizacji. Sytuację dodatkowo komplikuje trudność w zachęcaniu pracowników do poszukiwania przez nich nowych formuł działania.

Wracamy do punktu wyjścia. (...) Przez chwilę po pandemii było fajnie, ale teraz znowu widzę, że się nie chce, bo za dużo roboty. (...) Brakuje już pomysłu, jak motywować, mając do dyspozycji tylko (...) półśrodki. (...) Chyba jestem jedyną osobą tak naprawdę z jakimkolwiek jeszcze entuzjazmem. (...) Jest stypa, tak brzydko mówiąc. (...) Cokolwiek się pojawia, to (...) na twarzach jest smutek. Nowy sprzęt, (...) to trzeba będzie teraz (...) przeprowadzić przy zakupie procedurę. Albo zorganizować tę imprezę. (...) Jak są wnioski ministerialne, to jest w ogóle największa stypa świata tak naprawdę, bo trzeba znowu pisać.

Inna kwestia, która utrudnia podejmowanie treningu kompetencji, to deklarowany brak czasu, wynikający przede wszystkim z poczucia przytłoczenia licznymi obowiązkami. O ile powyżej przytoczony cytat prezentuje perspektywę krytyczną względem zaangażowania pracowników w sektorze kultury, wiele narracji przedstawia alternatywną wizję: nadmiaru zadań do wykonania, braku możliwości zatrzymania się i krytycznej refleksji, zanikania przestrzeni dla działań kreatywnych oraz ignorowaniu potrzeb uważnego i świadomego wykonywania pracy na co dzień.

Dla wielu osób praca w sektorze kultury bywa nadmiernie wymagająca. Od osób, które działają na tym polu, oczekuje się, że będą łączyć często bardzo różnorodne role i funkcje zawodowe, co z kolei sprawia, że pracownicy są przemęczeni i czują, że muszą brać na własne barki zbyt dużą odpowiedzialność. W tych warunkach trening kompetencji postrzegany jest nie jako element rozwoju, tylko nieuzasadniona konieczność. Poczucie nadmiaru zadań i zmęczenia zakresem obowiązków znacznie obniża też potencjał kreatywności i wrażliwości, które dla działań w sektorze kultury mają szczególne znaczenie.

Badani rezygnują z różnych formuł uczestnictwa w treningu kompetencji, ponieważ w tym samym czasie realizują inne zadania. Stało się to szczególnie wyraźne w czasie pandemii, gdy oferta, z której można korzystać zdalnie, zdecydowanie się rozszerzyła. Jednocześnie podkreślano, że pojedyncze webinary czy inne formaty treningu kompetencji niekoniecznie bywają skuteczne.

Żeby rozwijać kompetencje, albo nabywać nowe, to nie wystarczy trzygodzinne szkolenie. Fajnie, kiedy jest to jakiś (...) cykl warsztatowy, (...) z którego wyjdziemy nie liżąc temat, ale rzeczywiście z pewną wiedzą, do tego gotową do zastosowania. (...) I to ma sens, ale nie jednorazowe szkolenia z korzystania z Facebooka, bo byłam na kilku i połowy nie pamiętam.



Kumulujące się napięcia i poczucie frustracji mogą skłaniać badanych do zmiany miejsca pracy, w tym także opuszczania sektora kultury i wyboru innej branży jako pola rozwoju zawodowego na kolejny okres. Perspektywa zmiany pracy wiąże się też z oczekiwaniami otrzymywania wyższego wynagrodzenia. Takiego rodzaju możliwości otwierają się przede wszystkim przed osobami, które działają w podmiotach zlokalizowanych na obszarze metropolitalnym, głównie w jego rdzeniu. Tu perspektywa zmiany stanowiska pracy jest łatwiejsza niż w mniejszym ośrodku.

My dużo rozmawiamy o tym, czy to nie jest już czas, żeby iść do korpo. To, co nas powstrzymuje, to jakieś poczucie misji chyba. Te wątpliwości dotyczące zmiany pracy są związane nie tylko z tym, jak kultura jest zarządzana, ale też z zarobkami, które są w porównaniu do liczby kompetencji i zadań, które wykonujemy, zupełnie niewspółmierne.

Odległa perspektywa poprawy finansowych warunków zatrudnienia stanowi czynnik, który zwiększa prawdopodobieństwo zmiany pracy czy wyjścia z sektora kultury. Część badanych czuje się bowiem niedoceniona i niedowartościowana, uważając, że intensywny trening kompetencji, jaki był ich udziałem, nie znalazł przełożenia na poprawę sytuacji zawodowej. W takiej sytuacji zmiana miejsca pracy często motywowana jest możliwością nie tylko otrzymywania wyższego wynagrodzenia, ale też wykorzystania posiadanych umiejętności.

Problematyczny jest także status wieloetatowości, podejmowania pracy w różnych podmiotach, często łączenia działań w sektorze kultury z aktywnością zawodową w innych branżach. Dodatkowa praca poza kulturą pełni w tym przypadku funkcję „dorabiania”, w wielu przypadkach wymuszonego, i nie jest związana z uzupełnianiem profilu pracy w kulturze o dodatkowe, spójne z nim elementy.

Moi znajomi funkcjonują wszędzie. (...) To jest pełen wachlarz zawodowy. Tam, (...) gdzie mogą zarobić dodatkowe pieniądze, po prostu tam pracują. Jedna z osób (...) dorabia w gastronomii, ktoś inny robi remonty, jeszcze inna koleżanka realizuje jakieś działania filmowe. (...) Jest jakieś jawne przyzwolenie, bo jest wysoka świadomość tego, że zarabiamy niewielkie pieniądze i żeby się utrzymać, po prostu musimy robić jeszcze inne rzeczy.



## Konkluzje badawcze

Przeprowadzona analiza umożliwia postawienie tezy o tym, że kadry sektora kultury w województwie pomorskim profesjonalizują się. Należy przy tym podkreślić, że zróżnicowania regionalne nie wpływają w sposób zasadniczy na skalę opisywanego procesu. Poziom zainteresowania tematyką treningu kompetencji w sektorze kultury jest wysoki, a ponad 9 na 10 badanych dostrzega potrzebę rozwoju kompetencji. Profesjonalizuje się także i zmienia model pracy w kulturze, w ramach którego rozwijane muszą być różne typy kompetencji – osobiste, społeczne, specjalistyczno-techniczne i menedżerskie.

Dotychczasowe doświadczenia osób i organizacji z sektora kultury w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji kadr są zróżnicowane, tak jak zróżnicowane jest regionalne pole kultury. Tematyka treningu kompetencji zyskuje na znaczeniu – okres trwania pandemii nie zahamował tego procesu. Przeciwnie, wydaje się, że wpłynął raczej na jego wzmocnienie. Oferta podnoszenia poziomu kompetencji jest oceniana lepiej niż we wcześniejszych okresach, choć formaty online postrzegane są jako relatywnie mało atrakcyjne. Mimo to, wielu badanych z nich korzysta.

Metodami i narzędziami, które uważane są za najbardziej skuteczne w procesie podnoszenia poziomu kompetencji, są praca własna, szkolenia zewnętrzne i wymiana doświadczeń. Duże znaczenie ma trening nieformalny, dobrze dopasowany do potrzeb pracy na danym stanowisku, bazujący na współpracy i relacjach partnerskich. Blisko 4 na 10 badanych przeznaczało w okresie 2 lat poprzedzających badanie mniej niż 1000 zł na finansowanie treningu kompetencji. Środki na ten cel częściej pochodziły ze źródeł podmiotu, w którym dana osoba działa, ale już np. w przypadku organizacji pozarządowych dominującą formą jest opłacanie różnych form podnoszenia poziomu kompetencji z własnych środków.

Średni poziom oferty treningu kompetencji oceniony został ponadprzeciętnie, ale nie dobrze. Najwięcej pozytywnych doświadczeń badani posiadają w związku z korzystaniem z oferty Narodowego Centrum Kultury, Fundacji Kultury bez Barier i Instytutu Kultury Miejskiej. Zakres merytoryczny oferty, z której korzystano, jest bardzo szeroki. Długa jest też lista podmiotów i osób, które świadczą trening kompetencji.

Głównym czynnikiem motywującym do podejmowania treningu kompetencji jest chęć samorozwoju oraz nabywania nowych umiejętności i wiedzy. Istotna jest też możliwość podnoszenia poziomu jakości własnej pracy. Zasadniczą barierą jest natomiast brak środków finansowych, brak czasu oraz brak interesującej oferty.

Warunki do udziału w procesie treningu kompetencji tworzą osoby zarządzające instytucją – realizowany przez nich model zarządzania i forma udzielanego wsparcia stanowią ważny kontekst zdobywania umiejętności w sektorze kultury.

Ważnym potencjałem kompetencyjnym wśród pracowników sektora kultury w województwie pomorskim są zdolność łączenia różnych typów umiejętności i radzenia sobie w bardzo zróżnicowanym środowisku. Działaniu w kulturze sprzyja pasja, gotowość do szybkiego uczenia się oraz wysoki poziom inteligencji emocjonalnej. Za wartościowe uznawane są też m.in. kreatywność, elastyczność, otwartość, komunikatywność i skłonność do podejmowania współpracy z innymi. Kompetencje miękkie wskazywane są jako szczególnie istotne w pracy w sektorze kultury – stanowią paliwo do realizacji działań i rozwijania organizacji.

Kadry kultury są zróżnicowane, jeśli chodzi o wiedzę o regionie i społeczności lokalnej. Stosunek badanych do tradycyjnego dziedzictwa – zarówno uczenia się go, jak i edukowania o nim – jest ambiwalentny. Mają oni wątpliwości odnośnie do animowania tej sfery działań, opierając się na przekonaniu o braku ciekawych zasobów dziedzictwa w najbliższej okolicy oraz złych doświadczeniach zbieranych we wcześniejszych okresach. Praca z dziedzictwem postrzegana jest jako aktywność angażująca, nie zawsze jednak przynosząca pożądane rezultaty.

Ważnym potrzebami w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji kadr w sektorze kultury w województwie pomorskim jest pozyskiwanie środków na prowadzenie działalności oraz tworzenie interesującej oferty. Duże znaczenie ma także trening kompetencji w zakresie prowadzenia działalności animacyjnej oraz ucyfrowienia podmiotów. Potrzeby z obszaru podnoszenia poziomu kompetencji można odnieść do trzech poziomów: systemowego, instytucjonalnego i indywidualnego.

Wiele podmiotów nie posiada strategii w zakresie dążenia do podnoszenia poziomu kompetencji kadr. Rzadkością jest też prowadzenie działań z zakresu diagnozy, monitoringu i ewaluacji w obszarze treningu kompetencji. Proces ten ma często charakter nieplanowy, spontaniczny, a niekiedy wręcz chaotyczny. Sektor kultury jest natomiast postrzegany jako dobra przestrzeń do nabywania nowych umiejętności. Miejsce działań o charakterze strategicznym zajmuje oddolna samoorganizacja, poszukiwanie partnerów do współdziałania i tworzenie indywidualnych trajektorii treningu kompetencji metodą prób i błędów.

## 3x5, czyli rekomendacje

Zebrany materiał empiryczny stanowi podstawę do sformułowania syntetycznych rekomendacji odnośnie do dalszych działań mających na celu wsparcie i usprawnienie procesu treningu kompetencji kadr w sektorze kultury. Punktowe sugestie dotyczące konkretnych rozwiązań, które można by wdrożyć z korzyścią dla sektora znajdują się też w części zasadniczej opracowania.

Można wyróżnić 3 wymiary rekomendacji: (1) filozofię wsparcia, (2) obszary wsparcia oraz (3) formuły wsparcia. W każdym z wymiarów sformułowanych zostało 5 sugestii, bazujących przede wszystkim na zebranych materiale empirycznym, ale uwzględniających także ogólny kontekst przemian pola kultury oraz dotychczasowy stan wiedzy na temat profesjonalizacji treningu kompetencji w ramach sektora.

### FILOZOFIA

1. Wskazane jest rozwinięcie dotychczasowych formuł wsparcia treningu kompetencji kadr kultury na poziomie konkretnych instytucji, ale też w wymiarze systemowym, przy wsparciu operatora, który na bieżąco koordynowałby i monitorował proces podnoszenia poziomu kompetencji.
2. Aby zwiększyć skuteczność wsparcia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji kadr kultury, niezbędne jest prowadzenie równoległe działań mających na celu wzmacnianie podmiotów z sektora kultury. Z danych wyraźnie wynika, że deficyty funkcjonowania organizacji negatywnie przekładają się na jakość treningu kompetencji działaczy i pracowników oraz zdolność wykorzystania drzemających w nich potencjałów.
3. Nie jest wskazane dążenie do budowy jednego wzorca wsparcia treningu kompetencji. Pomorski sektor kultury jest bardzo zróżnicowany pod względem typów organizacji, założeń strategicznych, posiadanych zasobów i formuł działania. Nawet jeśli różnice nie są widoczne w danych statystycznych (np. podobna skala korzystania z różnych formuł treningu kompetencji), regionalne pole kultury jest niejednolite, co wymaga opracowania różnych ścieżek wsparcia procesu treningu kompetencji.
4. Zebrany materiał nie uprawnia również do stawiania tezy o tworzeniu uniwersalnego profilu kompetencyjnego dla sektora kultury. Należy tworzyć warunki do autonomicznego rozwoju organizacji, a w tych ramach także do wypracowywania przez podmioty (oraz osoby, jakie w ich ramach działają) indywidualnych ścieżek treningu kompetencji.

5. Warto rozważyć wsparcie organizacji, których celem jest stawanie się ośrodkami treningu kompetencji. Zauważalny jest deficyt podmiotów w pomorskim sektorze kultury, które aktualnie prowadziłyby tego rodzaju działania. Istnienie agend edukacyjnych, które byłyby w stanie adekwatnie reagować na część potrzeb zgłaszanych przez osoby z sektora kultury, stanowiłoby odpowiedź na ważne wyzwanie systemowe.

## OBSZARY

1. Silnie działające podmioty wspierające profesjonalny proces treningu kompetencji to organizacje, które są profesjonalnie zarządzane i w których prowadzi się świadome, przemyślane działania w obszarze strategicznym. Zasadne wydaje się intensyfikowanie działań, które miałyby na celu wzmacnianie potencjału strategicznego organizacji. Jest to bowiem nie tylko świadectwo ich siły i potencjalnego oddziaływania, ale też czynnik budowania ścieżek rozwoju kompetencji.
2. Warto wspierać działania mające na celu podniesienie poziomu kompetencji kadr kultury w obszarze pozyskiwania środków na prowadzenie działalności. Wielokrotnie sygnalizowane w opracowaniu zagadnienie należy uwzględnić w perspektywie rekomendacji na przyszłość. Zdolność zdobywania finansowania projektów w sektorze kultury staje się ważnym elementem portfolio organizacji, a często też warunkiem jej rozwoju.
3. Wsparcia wymaga trening kompetencji w zakresie cyfryzacji. Wzmocnione pandemią nowe, hybrydowe realia wymagają budowania nowych typów umiejętności i przechodzenia podmiotów z sektora kultury między światami tradycyjnego kontaktu i technologicznego zapośredniczenia. Rozwój w tym obszarze jest też niezbędny w kontekście chęci budowania relacji z kolejnymi pokoleniami odbiorców działań instytucjonalnych.
4. Warto wspierać rozwój kompetencji mający na celu poszerzanie wiedzy o tym, jak można koordynować działania w ramach organizacji. Podmioty w pomorskim sektorze kultury często nie gromadzą danych, które pozwalałyby im na prowadzenie polityki opartej na danych. Zakorzenione lokalnie diagnozy mogą oferować wartościowy wgląd w warunki prowadzenia działalności w sektorze i powinny być traktowane jako ważny komponent planów na przyszłość.
5. Działania z zakresu treningu kompetencji w sektorze kultury mogłyby być realizowane w sposób bardziej profesjonalny i przemyślany, gdyby w większym zakresie poddawane były różnym formom ewaluacji. Niekiedy może ona przybierać relatywnie prostą formułę. Ważne jest natomiast,

by uwzględniać perspektywę ewaluacyjną w kontekście podnoszenia poziomu kompetencji, by móc weryfikować, jaka jest skuteczność treningu umiejętności oraz w którą stronę go pozycjonować.

## FORMUŁY

1. W kontekście rozwoju procesu treningu kompetencji w sektorze kultury warto bazować na programach wymiany między instytucjami, w tym odbywaniu wizyt studyjnych. Z danych wynika, że to właśnie wzajemny kontakt i możliwość uczenia się od siebie stanowią szczególnie cenną platformę treningu kompetencji i to m.in. z tego względu warto ten kierunek rozwijać.
2. Rozwinięciem opisanej powyżej formuły jest wsparcie dla współpracy międzyregionalnej, także tej międzysektorowej. Wielu nowych umiejętności osoby w sektorze kultury uczą się za sprawą wchodzenia w relacje o charakterze międzykulturowym, tj. tam, gdzie niezbędna jest otwartość, chęć rozmowy z inną osobą oraz gotowość na przekraczanie granic (np. współpraca domu kultury z lokalną firmą czy instytucją pomocy społecznej).
3. Należy rozważyć możliwość tworzenia dedykowanych ścieżek wsparcia w rozwoju treningu kompetencji, np. dla organizacji pozarządowych, podmiotów zlokalizowanych daleko od rdzenia metropolii, czy tych młodych stażem. Budowanie dróg rozwoju dla wyraźnie zdefiniowanej grupy docelowej (nie do „instytucji kultury”) może pozwolić na programowanie wsparcia lepiej dopasowanego do potrzeb tych grup (osób / organizacji).
4. Formułą, nad której opracowaniem warto pomyśleć, jest tworzenie i bieżące uzupełnianie katalogu dobrych praktyk w obszarze promocji dziedzictwa lokalnego i regionalnego. Z zebranego materiału empirycznego wynika, że wiele podmiotów nie ma w tym zakresie ciekawych doświadczeń. Tym bardziej wartościowe byłoby gromadzenie takich przykładów, a na dalszym etapie debatowanie o nich i szukanie w nich inspiracji do tworzenia nowych propozycji.
5. Interesującym doświadczeniem mogłaby być regionalna konferencja, w trakcie której osoby działające w podmiotach na terenie całego województwa dzieliłyby się doświadczeniami na temat treningu kompetencji. Spotkanie miałoby na celu wymianę doświadczeń, ale też szukanie nowych formuł na ciekawe działania, których sensem jest podniesienie poziomu kompetencji.



# Załączniki

## Spis tabel i wykresów

### TABELE

Tabela 1. Dobór próby do pogłębionych wywiadów indywidualnych

Tabela 2. Forma organizacyjno-prawna podmiotu, lokalizacja podmiotu – podregion województwa i zajmowane stanowisko w podmiocie

Tabela 3. Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)<sup>8</sup>

Tabela 4. Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Tabela 5. Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne

Tabela 6. Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Tabela 7. Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-4)

Tabela 8. Forma organizacyjno-prawna podmiotu, lokalizacja podmiotu – podregion województwa i zajmowane stanowisko w podmiocie

Tabela 9. Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „1001 zł i więcej”)

Tabela 10. Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w %)

Tabela 11. Konkretne źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy

Tabela 12. Powody, dla których respondenci nie uczestniczyli w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy

Tabela 13. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w %)

Tabela 14. Podmioty, z których oferty korzystano w ostatnich 24 miesiącach

Tabela 15. Najlepiej oceniane elementy oferty, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach

Tabela 16. Najgorzej oceniane elementy oferty, z której korzystano w ostatnich 24 miesiącach

---

<sup>8</sup> W tabelach, w których przedstawione są porównania ze względu na zmienne niezależne, kolorem jasnożółtym oznaczona jest kategoria, dla której uzyskano wyższy wynik. Jeśli zaznaczone są obie kategorie (kolor jasnozielony), oznacza to, że wynik dla obu kategorii zmiennej jest taki sam.

Tabela 17. Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „tak”)

Tabela 18. Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Tabela 19. Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „tak”)

Tabela 20. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”)

Tabela 21. Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem w podziale na zmienne niezależne (dane w % dla odpowiedzi „wyższy niż wcześniej”)

Tabela 22. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Tabela 23. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Tabela 24. Obszary, w których respondenci deklarują, że potrzebne byłoby im podniesienie poziomu własnych kompetencji w podziale na zmienne niezależne (średnie mierzone na skali 1-5)

Tabela 25. Konkretnie potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w sektorze kultury

## **WYKRESY**

Wykres 1. Podstawowe charakterystyki respondentów – podział ze względu na: (1) kategorię podmiotu, w którym prowadzi się działania i (2) czynniki indywidualne (dane w %)

Wykres 2. Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %)

Wykres 3. Autoocena poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie mierzone na skali 1-5)

Wykres 4. Motywacje do podnoszenia poziomu własnych kompetencji (średnie mierzone na skali 1-5)

Wykres 5. Bariery związane z podnoszeniem poziomu własnych kompetencji (średnie mierzone na skali 1-5)

Wykres 6. Doświadczenie uczestnictwa w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (średnie mierzone na skali 1-4)

Wykres 7. Podejmowanie aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent, oraz w innym podmiocie (dane w %)

Wykres 8. Ocena podejmowanej aktywności mającej na celu podnoszenie poziomu kompetencji w podmiocie, w którym działa respondent, oraz w innym podmiocie (dane w %)

Wykres 9. Orientacyjny koszt skorzystania z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)

Wykres 10. Źródło, z którego finansowany był udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)

Wykres 11. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)

Wykres 12. Uczestnictwo w formach podnoszenia poziomu kompetencji w formie online (dane w %)

Wykres 13. Ocena skuteczności form podnoszenia poziomu kompetencji realizowanych online (dane w %)

Wykres 14. Doświadczenie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy (dane w %)

Wykres 15. Ocena poziomu jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %)

Wykres 16. Częstotliwość udziału w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji w okresie minionych 24 miesięcy w porównaniu z wcześniejszym okresem (dane w %)

Wykres 17. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %)

Wykres 18. Dostrzeganie potrzeby podnoszenia poziomu własnych kompetencji w czterech wyróżnionych wymiarach (średnie mierzone na skali 1-5)

Wykres 19. Obszary, w których respondenci deklarują, że potrzebne byłoby im podniesienie poziomu własnych kompetencji (średnie mierzone na skali 1-5)

## Scenariusz wywiadów indywidualnych

1. Od jak dawna pracuje Pan(-i) w sektorze kultury? Czym zajmuje się Pan(-i) aktualnie?
2. Jak Pan(-i) myśli, jakie kompetencje są, Pana(-i) zdaniem, szczególnie przydatne w pracy w sektorze kultury? Dlaczego? Jakie kompetencje są szczególnie przydatne w Pana(-i) pracy?
3. Jakie kompetencje powinny, Pana(-i) zdaniem, posiadać osoby kierujące podmiotami, a jakie inni pracownicy (specjaliści, administracja itp.)?
4. Jakie są Pana(-i) dotychczasowe doświadczenia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury (warsztaty, szkolenia, konferencje, wyjazdy studyjne itp.)?
5. Jak ocenia Pan(-i) swoje dotychczasowe doświadczenia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury? Które z tych doświadczeń ocenia Pan(-i) pozytywnie, a które negatywnie? Dlaczego?
6. Bazując na własnych doświadczeniach, jakie metody i narzędzia podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury uważa Pan(-i) za (nie)skuteczne? Dlaczego?
7. Czy zna Pan(-i) przykłady dobrych praktyk w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jeśli tak, to jakie? Gdzie i w jakiej formie były realizowane (lokalnie, regionalnie, w skali kraju, za granicą)? Co jest w nich szczególnie wartościowego?
8. Jakie są, Pana(-i) zdaniem, główne czynniki, które motywują pracowników w sektorze kultury do podnoszenia poziomu ich kompetencji? Co jest takim motywatorem dla Pana(-i)? Na jakie potrzeby odpowiada zainteresowanie pracowników podnoszeniem poziomu kompetencji?
9. Jakie są, Państwa zdaniem, główne bariery związane z procesem podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Co jest taką barierą dla Pana(-i)? W jaki sposób należałoby próbować te bariery zwalczać? Jakie zasoby są w tym celu potrzebne?
10. Czy w strategii podmiotu, w którym Pan(-i) pracuje, znajdują się odwołania do działań dotyczących podnoszenia poziomu kompetencji pracowników? Jeśli tak, to w jaki sposób tego rodzaju działania wpisują się w strategię podmiotu, w którym Pan(-i) pracuje? Jak ocenia Pan(-i) pomysł podmiotu, w którym Pan(-i) pracuje, na podnoszenie poziomu kompetencji pracowników?
11. Czy w podmiocie, w którym Pan(-i) pracuje, prowadzone są diagnoza, monitoring i ewaluacja potrzeb w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników? Jeśli tak, to na czym one polegają?
12. Jakie są, Pana(-i) zdaniem, kluczowe potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jakie są Pana(-i) kluczowe potrzeby w tym zakresie, a jakie są kluczowe potrzeby instytucji, w jakiej Pan(-i) pracuje?
13. Czy instytucja, w której Pan(-i) pracuje potrzebowałaby wsparcia w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników? Jeśli tak, to jakiego? W jakich

- obszarach takie wsparcie byłoby, Pana(-i) zdaniem, przydatne? Jacy pracownicy mogliby / chcieliby z takiego wsparcia korzystać?
14. Jakie podmioty (w sektorze kultury lub poza nim) mają, Pana(-i) zdaniem, doświadczenie i potencjał (m. in. zaplecze kompetencyjne, lokalowe) bycia ośrodkami rozwijania kompetencji pracowników (lokalnie, regionalnie, w skali kraju, za granicą)? Dlaczego?
  15. Czy podmiot, w którym Pan(-i) pracuje, podejmuje współpracę z innymi podmiotami (z oraz spoza sektora kultury), której elementem są działania mające na celu podnoszenie poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jeśli tak, to jakie są to działania? Na czym one polegają (np. wspólne projekty)? Jakie są mocne, a jakie słabe strony takiej współpracy?
  16. Jakie są, Pana(-i) zdaniem, lokalne i regionalne uwarunkowania procesu podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Czy istnieją jakieś konkretne mechanizmy/zjawiska/procesy, które są specyficzne dla lokalnej społeczności/miejscowości/regionu?
  17. Czy Pana(-i) zdaniem należy uwzględniać lokalny/regionalny kontekst w planowaniu działań mających na celu podnoszenie poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jeśli tak, to dlaczego? W jaki sposób? Na czym miałyby polegać wzięcie tych okoliczności pod uwagę?
  18. Czy Pana(-i) zdaniem warto jest prowadzić działania mające na celu podnoszenie poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury w obszarze tradycji i dziedzictwa? Jeśli tak, to dlaczego? W jaki sposób? Na czym miałyby polegać wzięcie tych okoliczności pod uwagę?
  19. Jakie są, Pana(-i) zdaniem, największe potencjały kompetencyjne wśród pracowników w sektorze kultury? Jakie są największe potencjały kompetencyjne w instytucji, w której Pan(-i) pracuje? Jakie są, Pana(-i) zdaniem, Pana(-i) największe potencjały kompetencyjne?
  20. W jakich obszarach działalności można by, Pana(-i) zdaniem, wykorzystywać potencjały kompetencyjne wśród pracowników w sektorze kultury?

## Scenariusz wywiadów grupowych

1. Jakie kompetencje są, Państwa zdaniem, szczególnie przydatne w pracy w sektorze kultury? Dlaczego? Jakie kompetencje są szczególnie przydatne w Państwa pracy?
2. Jakie kompetencje powinny, Państwa zdaniem, posiadać osoby kierujące podmiotami, a jakie inni pracownicy (specjaliści, administracja itp.)?
3. Jakie są Państwa dotychczasowe doświadczenia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury (warsztaty, szkolenia, konferencje, wyjazdy studyjne itp.)?
4. Jak oceniacie Państwo swoje dotychczasowe doświadczenia w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji w sektorze kultury? Które z tych doświadczeń oceniacie Państwo pozytywnie, a które negatywnie? Dlaczego?
5. Bazując na własnych doświadczeniach, jakie metody i narzędzia podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury uważacie Państwo za (nie)skuteczne? Dlaczego?
6. Czy znacie Państwo przykłady dobrych praktyk w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jeśli tak, to jakie? Gdzie i w jakiej formie były realizowane (lokalnie, regionalnie, w skali kraju, za granicą)? Co jest w nich szczególnie wartościowego?
7. Jakie są, Państwa zdaniem, główne czynniki, które motywują pracowników w sektorze kultury do podnoszenia poziomu ich kompetencji? Na jakie potrzeby odpowiada zainteresowanie pracowników podnoszeniem poziomu kompetencji?
8. Jakie są, Państwa zdaniem, główne bariery związane z procesem podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? W jaki sposób należałoby próbować te bariery zwalczać? Jakie zasoby są w tym celu potrzebne?
9. Czy w strategii Państwa podmiotu znajdują się odwołania do działań dotyczących podnoszenia poziomu kompetencji pracowników? Jeśli tak, to w jaki sposób tego rodzaju działania wpisują się w strategię Państwa podmiotu? Jak oceniacie Państwo pomysł Państwa podmiotu na podnoszenie poziomu kompetencji pracowników?
10. Czy w Państwa podmiocie prowadzone są diagnoza, monitoring i ewaluacja potrzeb w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników? Jeśli tak, to na czym one polegają?
11. Jakie są, Państwa zdaniem, kluczowe potrzeby w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jakie są kluczowe potrzeby w tym zakresie w Państwa instytucji?
12. Czy Państwa instytucja potrzebowałaby wsparcia w zakresie podnoszenia kompetencji pracowników? Jeśli tak, to jakiego? W jakich obszarach takie wsparcie byłoby dla Państwa przydatne? Jacy pracownicy mogliby / chcieliby z takiego wsparcia korzystać?

13. Jakie podmioty (w sektorze kultury lub poza nim) mają, Państwa zdaniem, doświadczenie i potencjał (m. in. zaplecze kompetencyjne, lokalowe) bycia ośrodkami rozwijania kompetencji pracowników (lokalnie, regionalnie, w skali kraju, za granicą)? Dlaczego?
14. Czy podejmujecie Państwo współpracę z innymi podmiotami (z oraz spoza sektora kultury), której elementem są działania mające na celu podnoszenie poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jeśli tak, to jakie są to działania? Na czym one polegają (np. wspólne projekty)? Jakie są mocne, a jakie słabe strony takiej współpracy?
15. Jakie są, Państwa zdaniem, lokalne i regionalne uwarunkowania procesu podnoszenia poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Czy istnieją jakieś konkretne mechanizmy/zjawiska/procesy, które są specyficzne dla lokalnej społeczności/miejscowości/regionu?
16. Czy Państwa zdaniem należy uwzględniać lokalny/regionalny kontekst w planowaniu działań mających na celu podnoszenie poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury? Jeśli tak, to dlaczego? W jaki sposób? Na czym miałyby polegać wzięcie tych okoliczności pod uwagę?
17. Czy Państwa zdaniem warto jest prowadzić działania mające na celu podnoszenie poziomu kompetencji pracowników w sektorze kultury w obszarze tradycji i dziedzictwa? Jeśli tak, to dlaczego? W jaki sposób? Na czym miałyby polegać wzięcie tych okoliczności pod uwagę?
18. Jakie są, Państwa zdaniem, największe potencjały kompetencyjne wśród pracowników w sektorze kultury? Jakie są największe potencjały kompetencyjne w Państwa instytucji?
19. W jakich obszarach działalności można by, Państwa zdaniem, wykorzystywać potencjały kompetencyjne wśród pracowników w sektorze kultury?



## Kwestionariusz ankiety

### **Szanowni Państwo**

Zapraszamy do udziału w badaniu poświęconemu diagnozie potrzeb sektora kultury w województwie pomorskim. Projekt jest realizowany we współpracy Samorządu Województwa Pomorskiego, Nadbałtyckiego Centrum Kultury oraz Ośrodka Badań i Analiz Społecznych.

Celem badania jest monitorowanie potrzeb w zakresie podnoszenia poziomu kompetencji pracowników oraz zwiększania poziomu profesjonalizacji organizacji w naszym regionie. Wnioski z badania posłużą jako narzędzie budowania rozwiązań w skali regionu w celu zaprogramowania oferty szkoleniowej dla osób oraz organizacji działających w sektorze kultury.

**Zwracamy się do Państwa z prośbą o szczególne zaangażowanie i pomoc w zebraniu informacji niezbędnych do realizacji badania. Z góry dziękujemy za Państwa czas poświęcony na udział w badaniu i wsparcie w pozyskaniu wiedzy o kondycji i potrzebach pomorskiego sektora kultury.**

- 1) Forma organizacyjno-prawna podmiotu, w którym Pan(-i) działa
  - 1) Instytucja kultury
  - 2) Organizacja pozarządowa
  - 3) Artysta / grupa artystyczna
  - 4) Inna, jaka? \_\_\_\_\_
  
- 2) Rok rejestracji podmiotu, w którym Pan(-i) działa  
\_\_\_\_\_
  
- 3) Powiat, na terenie którego znajduje się podmiot, w którym Pan(-i) działa
  - 1) Bytowski
  - 2) Chojnicki
  - 3) Człuchowski
  - 4) Gdański
  - 5) Kartuski
  - 6) Kościerski
  - 7) Kwidzyński
  - 8) Lęborski
  - 9) Malborski
  - 10) Nowodworski
  - 11) Pucki
  - 12) Słupski
  - 13) Starogardzki
  - 14) Sztumski
  - 15) Tczewski
  - 16) Wejherowski

- 17) M. Gdańsk
- 18) M. Gdynia
- 19) M. Słupsk
- 20) M. Sopot

4) Zajmowane stanowisko

- 1) Kierujący podmiotem (np. dyrektor)
- 2) Pracownik merytoryczny, który zarządza innymi członkami zespołu (np. kierownik działu)
- 3) Pracownik merytoryczny, który nie zarządza innymi członkami zespołu (np. specjalista)
- 4) Pracownik administracyjny (np. sekretarz)
- 5) Pracownik techniczny (np. realizator dźwięku)
- 6) Inne, jakie \_\_\_\_\_

5) Płeć

- 1) Kobieta
- 2) Mężczyzna

6) Wiek

*Proszę wpisać liczbę lat*

---

7) Jak ocenia Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, Pana(-i) zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1) Jest zdecydowanie wysokie
- 2) Jest raczej wysokie
- 3) Nie jest ani wysoki, ani niskie
- 4) Jest raczej niskie
- 5) Jest zdecydowanie niskie
- 6) Trudno powiedzieć

8) Jak ocenia Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, poziom Pana(-i) własnych kompetencji w wyróżnionych poniżej ogólnych obszarach?

	Są zdecydowanie wysokie	Są raczej wysokie	Nie są ani wysokie, ani niskie	Są raczej niskie	Są zdecydowanie niskie	Trudno powiedzieć
Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów)						
Kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole)						
Kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami)						
Kompetencje specjalistyczno-techniczne (związane z Pana(-i) zakresem obowiązków merytorycznych na danym stanowisku)						

9) Czy dostrzega Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, potrzebę podnoszenia poziomu własnych kompetencji przynajmniej w jednym z wyróżnionych obszarów kompetencji (osobiste, społeczne, menedżerskie, specjalistyczno-techniczne)?

- 1) Zdecydowanie dostrzegam taką potrzebę
- 2) Raczej dostrzegam taką potrzebę
- 3) Ani dostrzegam, ani nie dostrzegam takiej potrzeby → *proszę przejść do pyt. 11*
- 4) Raczej nie dostrzegam takiej potrzeby → *proszę przejść do pyt. 11*
- 5) Zdecydowanie nie dostrzegam takiej potrzeby → *proszę przejść do pyt. 11*
- 6) Trudno powiedzieć → *proszę przejść do pyt. 11*

10) W jakich wyróżnionych poniżej ogólnych obszarach potrzebne byłoby Panu(-i), jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji?

	Zdecydowanie byłoby potrzebne	Raczej byłoby potrzebne	Ani byłoby, ani nie byłoby potrzebne	Raczej nie byłoby potrzebne	Zdecydowanie nie byłoby potrzebne	Trudno powiedzieć
Kompetencje osobiste (np. myślenie analityczne, rozwiązywanie problemów)						

Kompetencje społeczne (np. komunikatywność, współpraca w zespole)						
Kompetencje menedżerskie (np. myślenie strategiczne, zarządzanie projektami)						
Kompetencje specjalistyczno- techniczne (związane z Pana(-i) zakresem obowiązków merytorycznych na danym stanowisku)						

11) W jakim stopniu poniższe czynniki stanowią dla Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, motywację do podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

	W bardzo dużym	W raczej dużym	Ani w dużym, ani w małym	Raczej w małym	Zdecydowani e w małym	Trudno powiedzieć
Pragnienie zdobycia nowej wiedzy						
Chęć nabycia nowych umiejętności						
Zachęta ze strony współpracowników						
Polecenie służbowe						
Wymiana doświadczeń						
Możliwość nawiązania współpracy z innymi osobami						
Perspektywa awansu w pracy						
Chęć zmiany miejsca pracy						
Podniesienie jakości wykonywanej pracy						
Docenienie ze strony przełożonego i innych współpracowników						
Samorozwój						
Wzrost poziomu własnej wartości jako pracownika						
Większa motywacja do dalszej pracy						

12) W jakim stopniu poniższe czynniki stanowią dla Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, barierę do podnoszenia poziomu Pana(-i) własnych kompetencji?

	W bardzo dużym	W raczej dużym	Ani w dużym, ani w małym	Raczej w małym	Zdecydowanie w małym	Trudno powiedzieć
Brak interesującej oferty						
Brak wiedzy o ofercie						
Brak motywacji						
Brak czasu						
Brak środków finansowych						
Brak zachęty ze strony przełożonego						
Złe doświadczenia z przeszłości						
Duża odległość geograficzna						
Niedogodne terminy (dni/godziny)						

13) Czy podmiot, w którym Pan(-i) działa, prowadzi aktywność mającą na celu wsparcie Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1) Tak
- 2) Nie → *proszę przejść do pyt. 16*
- 3) Trudno powiedzieć → *proszę przejść do pyt. 16*

14) Jak ocenia Pan(-i) aktywność podmiotu, w którym Pan(-i) działa, mającą na celu wsparcie Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1) Zdecydowanie dobrze
- 2) Raczej dobrze
- 3) Ani dobrze, ani źle
- 4) Raczej źle
- 5) Zdecydowanie źle
- 6) Trudno powiedzieć

15) Na czym w praktyce polega aktywność podmiotu, w którym Pan(-i) działa, mająca na celu wsparcie Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

---

16) Czy korzysta Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, z aktywności mającej na celu wsparcie w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji innych podmiotów niż ten, w którym Pan(-i) działa?

*Np. instytucja kultury, organizacja pozarządowa, lokalny samorząd, placówka edukacyjna.*

- 1) Tak

- 2) Nie → *proszę przejść do pyt. 19*
- 3) Trudno powiedzieć → *proszę przejść do pyt. 19*

17) Jak ocenia Pan(-i) aktywność innego podmiotu niż ten, w którym Pan(-i) działa, mającą na celu wsparcie Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1) Zdecydowanie dobrze
- 2) Raczej dobrze
- 3) Ani dobrze, ani źle
- 4) Raczej źle
- 5) Zdecydowanie źle
- 6) Trudno powiedzieć

18) Na czym w praktyce aktywność innego podmiotu niż ten, w którym Pan(-i) działa, mającą na celu wsparcie Pana(-i), jako osoby działającej w sektorze kultury, w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

---

19) Czy uczestniczył(-a) Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji realizowanych online?

- 1) Tak
- 2) Nie → *proszę przejść do pyt. 21*

20) Jaka jest Pana(-i) zdaniem, jako osoby działającej w sektorze kultury, skuteczność form podnoszenia poziomu własnych kompetencji realizowanych online?

- 1) Jest zdecydowanie wyższa niż w przypadku form realizowanych tradycyjnie
- 2) Jest raczej wyższa niż w przypadku form realizowanych tradycyjnie
- 3) Nie jest ani wyższa, ani niższa w porównaniu do form realizowanych tradycyjnie
- 4) Jest raczej niższa niż w przypadku form realizowanych tradycyjnie
- 5) Jest zdecydowanie niższa niż w przypadku form realizowanych tradycyjnie
- 6) Trudno powiedzieć

21) W jakich wyróżnionych poniżej szczegółowych obszarach potrzebne byłoby Panu(-i), jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji?

	Zdecydowanie tak	Raczej tak	Ani tak, ani nie	Raczej nie	Zdecydowanie nie	Trudno powiedzieć	Nie prowadzimy tego rodzaju działań
Organizacja wydarzeń (np. wystaw / spektakli / festiwali / konferencji)							
Prowadzenie działalności w zakresie edukacji kulturowej							
Prowadzenie działalności artystycznej (samodzielne tworzenie dzieł artystycznych)							
Współpraca z osobami i organizacjami z sektora kultury							
Współpraca z osobami i organizacjami spoza sektora kultury (np. administracja, edukacja, biznes)							
Integracja mieszkańców i budowanie kapitału społecznego							
Działalność na rzecz równouprawnienia i tolerancji							
Przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu i rewitalizacja społeczna obszarów zmarginalizowanych							
Upamiętnianie i upowszechnianie dziedzictwa narodowego							
Kultywowanie historii i tożsamości lokalnych / regionalnych							
Tworzenie oferty interesującej dla odbiorców działań podmiotu							
Prowadzenie badań i analiz							
Prowadzenie działalności edukacyjnej i szkoleniowej							
Pozyskiwanie środków na prowadzenie działalności podmiotu							
Rozwój strategiczny podmiotu (np. restrukturyzacja działów, rozbudowa, umiędzynarodowienie)							

22) Czy w ostatnich 24 miesiącach uczestniczył Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1) Tak
- 2) Nie → proszę przejść do pyt. 32



23) Jak często w ostatnich 24 miesiącach uczestniczył Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w wymienionych poniżej formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

	Nie uczestniczyłem(-am) w ogóle	1 raz	2-3 razy	4 razy lub więcej
Szkolenia wewnętrzne				
Szkolenia zewnętrzne				
Konferencje i seminaria				
Warsztaty				
Studia (wyższe, podyplomowe), kursy zawodowe				
Mentoring i tutoring				
Współpraca w zespole projektowym				
Wymiana doświadczeń z osobami realizującymi podobne działania				
Praca własna				

24) Jak oceniłby(-aby) Pan(-i) poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach?

- 1) Zdecydowanie wysoki
- 2) Raczej wysoki
- 3) Ani wysoki, ani niski
- 4) Raczej niski
- 5) Zdecydowanie niski
- 6) Trudno powiedzieć

25) Proszę podać nazwę(-y) podmiotu(-ów) i/lub osób, z której(-ych) oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji korzystał Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach.

---

26) Które elementy oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach, uznałby(-aby) Pan(-i) za najbardziej wartościowe? Dlaczego? Można wskazać konkretny przykład, np. szkolenie czy warsztat oraz podać, jaki podmiot był jego organizatorem.

---

27) Które elementy oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w ostatnich 24 miesiącach, uznałby(-aby) Pan(-i) za najmniej wartościowe? Dlaczego? Można wskazać konkretny przykład, np. szkolenie czy warsztat oraz podać, jaki podmiot był jego organizatorem.

---

28) Czy w ostatnich 24 miesiącach poziom jakości oferty w zakresie podnoszenia poziomu własnych kompetencji, z jakiej korzystał Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, był:

- 1) Wyższy niż wcześniej
- 2) Taki sam, jak wcześniej
- 3) Niższy niż wcześniej
- 4) Trudno powiedzieć

29) Z jaką częstotliwością w ostatnich 24 miesiącach brał Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, udział w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

- 1) Częściej niż wcześniej
- 2) Z taką samą częstotliwością, jak wcześniej
- 3) Rzadziej niż wcześniej
- 4) Trudno powiedzieć

30) Jaki jest orientacyjny koszt skorzystania przez Pana(-ią) w ostatnich 24 miesiącach, jako osoby działającej w sektorze kultury, z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

*Proszę podać orientacyjną kwotę, niezależnie od tego, z czyich środków pokryty został koszt korzystania z oferty.*

- 1) Nie więcej niż 500 zł
- 2) Od 501 zł do 1000 zł
- 3) Od 1001 zł do 2000 zł
- 4) Od 2001 zł do 5000 zł
- 5) Powyżej 5000 zł
- 6) Trudno powiedzieć → *proszę przejść do pyt. 33*
- 7) Nie korzystałem(-am) w ostatnich 24 miesiącach z płatnych form podnoszenia poziomu własnych kompetencji → *proszę przejść do pyt. 33*

31) Z jakich źródeł finansowany był w ostatnich 24 miesiącach Pana(-i) udział, jako osoby działającej w sektorze kultury, z oferty podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

*Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.*

- 1) Ze źródeł podmiotu, w którym działam → *proszę przejść do pyt. 33*
- 2) Ze źródeł własnych → *proszę przejść do pyt. 33*

3) Z innych źródeł, jakich \_\_\_\_\_ → *proszę przejść do pyt. 33*

32) Dlaczego w ostatnich 24 miesiącach nie uczestniczył Pan(-i), jako osoba działająca w sektorze kultury, w różnych formach podnoszenia poziomu własnych kompetencji?

---

33) Czy w Pana(-i) ocenie potrzebne byłoby Panu(-i) aktualnie, jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji w konkretnym zakresie tematycznym?

- 1) Tak
- 2) Nie → *zakończ ankietę*

34) Proszę wskazać konkretnie, w jakim zakresie tematycznym potrzebne byłoby Panu(-i) aktualnie, jako osobie działającej w sektorze kultury, podniesienie poziomu własnych kompetencji.

---