

Badanie praktyk budowania odporności organizacyjnej oraz zarządzania nagłymi zmianami w teatrach

Raport z badania w ramach przedsięwzięcia:

**“Moc Kultury. Działania budujące odporność instytucjonalną
teatrów w Polsce”**

Spis treści

Podstawowe informacje o badaniu	3
Realizacja badania	3
Kto wziął udział w badaniu	3
Wyniki badania	6
Odporność organizacyjna – rozpoznawalność pojęcia	6
Adaptacja do nagłych zmian – potencjał instytucji	8
Procedury zarządzania kryzysem – praktyki instytucji	10
Kwestie środowiskowe	11
Wnioski i najważniejsze ustalenia	12

Podstawowe informacje o badaniu

Celem podjętego badania było rozpoznanie potrzeb instytucji kultury związanych z budowaniem odporności na nowe wyzwania. Przez instytucje kultury, zarówno w projekcie jak i w całym badaniu rozumieliśmy przede wszystkim samorządowe i państwowe jednostki organizacyjne, które realizują działania kulturalne, artystyczne i edukacyjne, świadcząc tym samym usługi publiczne dla ludności.

Przez wyzwania rozumiano zarówno:

- zdarzenia losowe o dużej skali (jak obecne w przestrzeni publicznej w ostatnich latach pandemia, kryzys migracyjny związany z agresją rosyjską na Ukrainę, czy wreszcie mający już miejsce podczas realizacji projektu kryzys związany z powodzią w południowo-zachodniej Polsce,
- zdarzenia jednostkowe o losowym charakterze, zagrażające bieżącej działalności instytucji,
- a także efekty oddziaływania szerszych trendów i zjawisk kulturowych, zdrowotnych, społeczno-gospodarczych, które mogą w sposób niezauważony doprowadzić do załamania się założonego sposobu działania instytucji.

W odniesieniu do pojęcia odporności, przyjęto następującą definicję, którą zaprezentowano także do skomentowania osobom uczestniczącym w badaniu:

Odporność organizacyjna to zdolność firmy lub instytucji do skutecznego radzenia sobie z nagłymi zmianami, kryzysami i wyzwaniami, które mogą zagrozić jej działaniu. Oznacza to, że organizacja potrafi szybko się dostosować, wprowadzić elastyczne i zastępcze rozwiązania oraz uczyć się na doświadczeniach, aby w przyszłości lepiej reagować na problemy. Dzięki temu może zachować stabilność i kontynuować rozwój mimo nieprzewidzianych trudności.

Realizacja badania

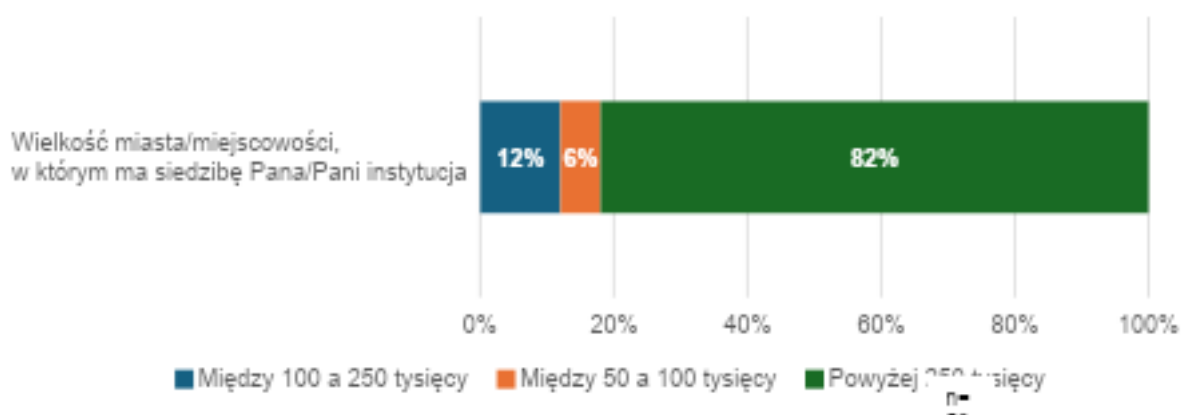
Badanie ankietowe przeprowadzono w dniach 30 października - 18 listopada 2024 roku, metodą CAWI (computer assisted web interview). Zadanie zrealizowano w ramach projektu

„Moc Kultury. Działania budujące odporność instytucjonalną teatrów w Polsce”
sfinansowanego przez Unię Europejską NextGeneration EU.

Kwestionariusz obejmował 24 pytania, skierowanych do osób reprezentujących instytucje kultury, pracujących zarówno na stanowiskach kierowniczych i zarządczych.

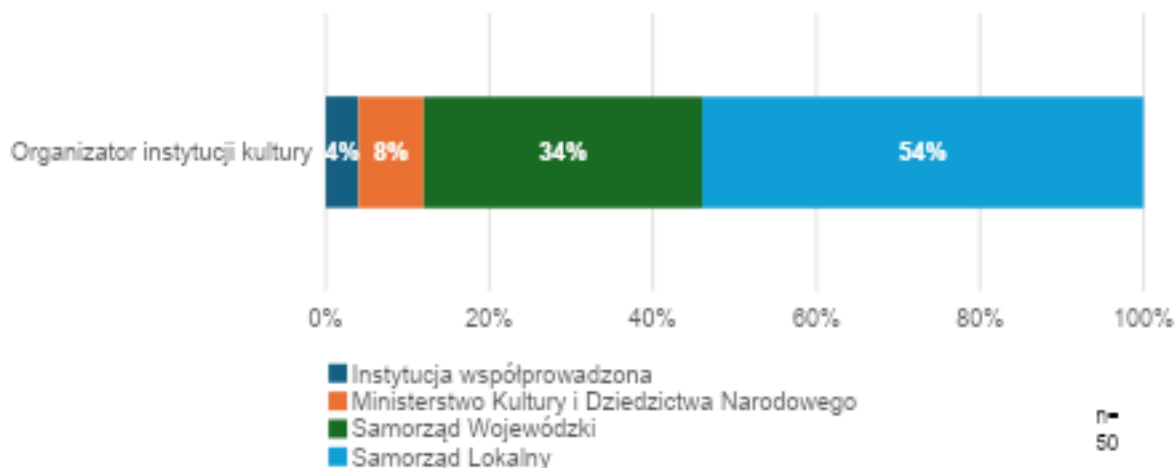
Kto wziął udział w badaniu

W badaniu wzięło udział 50 osób, reprezentujących instytucje działające w środowiskach o różnym potencjale (i skali wyzwań). Przeważały jednak podmioty, które swoją działalność prowadzą w dużych miastach, powyżej 250 tysięcy mieszkańców.



Rysunek 1 Osoby uczestniczące w badaniu w podziale na wielkość miejscowości, w której siedzibę ma instytucja. Źródło: opracowanie własne.

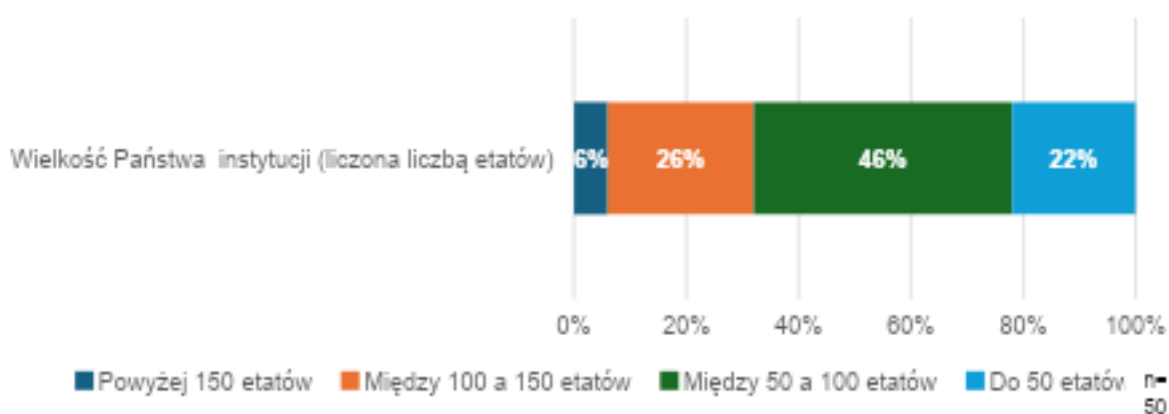
W bardziej zróżnicowany sposób przedstawia się grupa reprezentowanych w badaniu instytucji pod względem organizatora podmiotu. Nieco ponad połowa odpowiadających reprezentowało podmioty, które powołał do życia i nadzoruje ich działalność – samorząd lokalny. Nieco ponad 1/3 z nich to samorządy nadzorowane przez samorząd wojewódzki. W grupie badanej reprezentowane były także 2 podmioty współprowadzone przez MKiDN oraz samorząd.



Rysunek 2 Osoby reprezentujące w badaniu instytucje, których organizatorem są różne szczeble administracji państwowej.

Źródło: opracowanie własne.

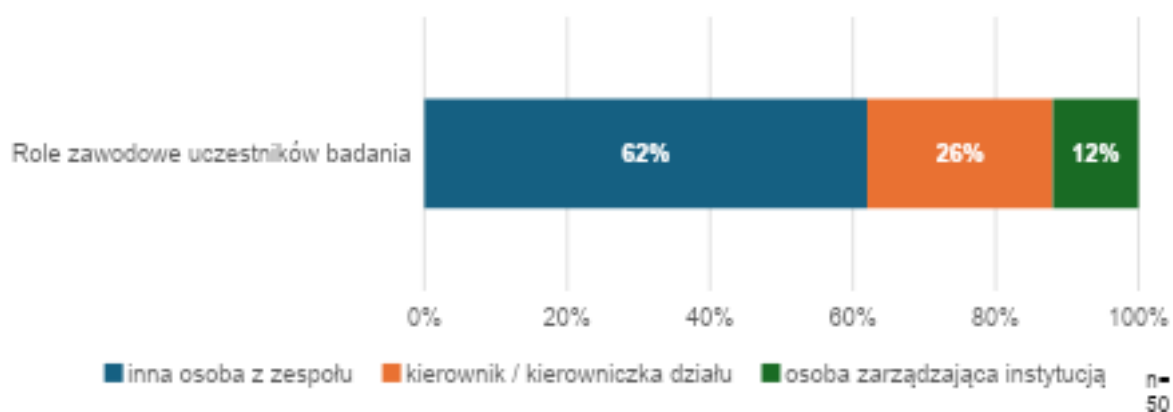
W badaniu przyjęliśmy założenie, że wielkość instytucji opisujemy przez liczbę utworzonych stałych etatów. Oznacza to jednak, że w przeliczeniu na osoby, które stale pracują w zespołach wartości mogą być wyższe. Najliczniej reprezentowaną grupą instytucji w badaniu były te, które obejmują między 50 a 100 etatów. Niespełna ¼ to organizacje najmniejsze, liczące mniej niż 50 etatów. Zaledwie 6% odpowiadających reprezentowało instytucje, w których utworzono więcej niż 150 etatów.



Rysunek 3 Wielkość instytucji (wyrażona liczbą etatów) reprezentowanych w badaniu przez osoby uczestniczące. Źródło: opracowanie własne.

Najmniej liczną grupę odpowiadających stanowiły osoby zajmujące stanowiska dyrektorskie lub wyższe kierownicze (jeśli instytucja nie jest samodzielnym podmiotem). Nieco ponad ¼

odpowiadających stanowiły osoby pełniące funkcje kierownicze w zespołach, a prawie 2/3 to osoby pełniące inne role zawodowe.



Rysunek 4 Role zawodowe jakie pełnią osoby biorące udział w badaniu. Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania

Odporność organizacyjna – rozpoznawalność pojęcia

Podstawą kwestią podniesioną w badaniu była sama rozpoznawalność pojęcia „odporność organizacyjna”. Pytanie o jego znajomość, padło zanim zaprezentowano definicję przyjętą w projekcie. Niemal 4 na 5 uczestniczących w badaniu zadeklarowało, że nie spotkało się z takim pojęciem. 18% zaś przyznało, że je rozpoznaje.



Rysunek 5 Wcześniejszy kontakt osób uczestniczących w badaniu z pojęciem odporności organizacyjnej. Źródło: opracowanie własne

Rzecz jasna fakt braku znajomości pojęcia lub szczegółów jego definicji nie wyklucza realizacji części (lub nawet całości zadań). Dla 38% odpowiadających, zaprezentowana definicja pokrywała się z realizowanymi w instytucjach działaniami. Dla niewiele większej części uczestników badania natomiast definicja nie pokrywała się z identyfikowanymi przez nich działaniami. 1/5 odpowiadających nie ma zdania w tym zakresie.



Rysunek 6 Przynajmniej częściowa zgodność istniejących w instytucjach praktyk zarządzania kryzysowego, z zaproponowaną w badaniu definicją odporności organizacyjnej. Źródło: opracowanie własne.

Identyfikowane przez osoby uczestniczące w badaniu praktyki reagowania na sytuacje kryzysowe można podzielić na trzy główne podejścia:

- Skupione na reagowaniu na sytuację i dynamicznym dopasowywaniu rozwiązań do pojawiającej się sytuacji,
- Polegające na zapobieganiu powstania zagrożenia i utrzymywaniu stałych struktur i procedur, które pozwolą na odpowiedź na zagrożenie,
- A także na ugruntowaniu w mniej sformalizowanych praktykach i doświadczeniu zespołu.

Odpowiedzi ilustrujące te podejścia prezentujemy w poniższej tabeli:

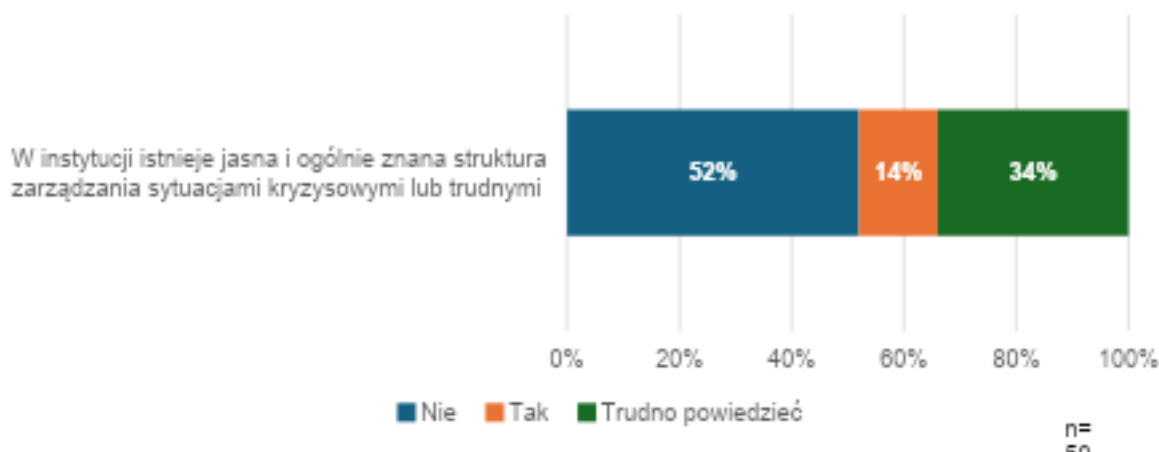
Tabela 1 Sposoby postępowania w sytuacjach – podział na różne kategorie reakcji. Źródło: opracowanie własne na podstawie odpowiedzi ankietowych.

Kategoria sposobów postępowania	Przykładowe praktyki wskazane przez osoby uczestniczące w badaniu [Cytujemy całe wypowiedzi]
PODEJŚCIE REAKTYWNE Elastyczne podejście do sytuacji oparte na szybkim reagowaniu	szybka zmiana koncepcji
	Działania online
	informowanie i reagowanie

Kategoria sposobów postępowania	Przykładowe praktyki wskazane przez osoby uczestniczące w badaniu [Cytujemy całe wypowiedzi]
PODEJŚCIE ZAPOBIEGAWCZE Okresowy przegląd sytuacji i identyfikowanie zagrożenia	Cotygodniowe zebrania polegające na omówieniu planów pracy całej organizacji na dwa tygodnie do przodu, ujawniają momenty "zgrzytu"/ "kryzysu" i jesteśmy w stanie je wyeliminować lub zaplanować wsparcie, kiedy ta kolizja nie może zostać wyeliminowana.
	Ewaluacje po każdym procesie twórczym, a wnioski są wdrażane na bieżąco. Spotkania co tydzień w szerokim gronie zespołowym, na którym omawiane są wyzwania bieżące, krótkoterminowe, spotkania eksploatacyjne - na których omawiane są wyzwania długoterminowe. Dyrekcja obecna codziennie i otwarta na spotkania dotyczące problemów pracowniczych.
	Kolegia
	Zebrania z zespołem, zastępca dyr. Który przejmuje obowiązki jeśli trzeba, komisja etyki
PODEJŚCIE UGRUNTOWANE Oparcie działania w sytuacjach kryzysowych na dotychczasowej praktyce i doświadczeniu zespołów	Praktyka odporności wynikają z doświadczenia personelu starszego pokolenia, który w sytuacjach kryzysowych podejmuje skuteczne decyzje.
	Przyzwyczajanie pracowników to ciągłej zmiany i adaptacji do zmian.
	Wypracowane w praktyce metody zastępstw za nieobecnych pracowników, drożne kanały informacji, skrypty i schematy działań (docinane do bieżących potrzeb) etc.
	Wypracowane procedury i mechanizmy

Adaptacja do nagłych zmian – potencjał instytucji

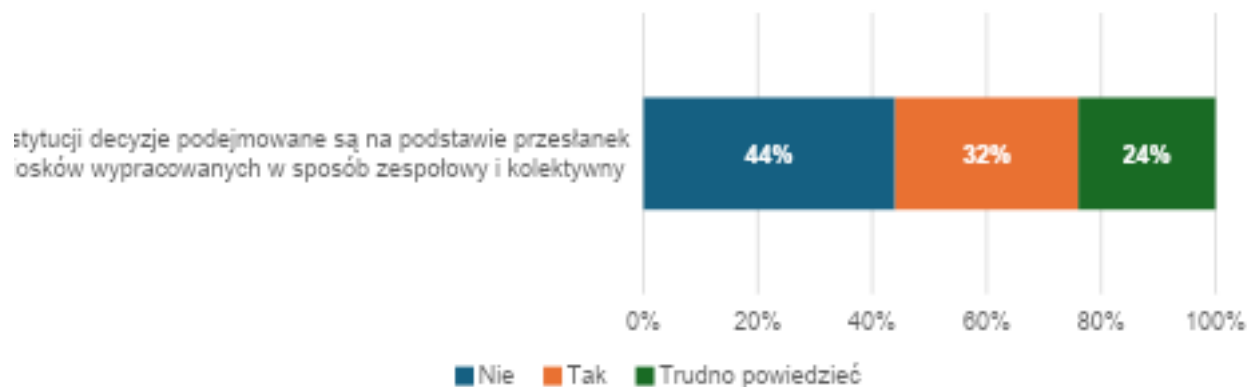
Aktualny stan przygotowania instytucji na zaadaptowanie się do zmieniającej się dynamicznie rzeczywistości jest pierwszym punktem na drodze do uzyskiwania odporności instytucjonalnej. Jednak nawet istniejące sposoby postępowania nie mogą być właściwą odpowiedzią, jeśli ich struktura czy reguły nie są jasne i ogólnie znane osobom pracującym lub mającym je stosować. W przypadku badanych instytucji, ponad połowa reprezentantów odpowiedziała, że nie ma w organizacji jasnych i powszechnie przejrzystych procedur/sposobów postępowania. Zaledwie 14% potwierdziło istnienie takich rozwiązań, a 1/3 nie była w stanie ani potwierdzić, ani zaprzeczyć.



Rysunek 7 Istnienie jasnych i ogólnie znanych struktur zarządzania sytuacjami kryzysowymi. Źródło: opracowanie własne.

Powszechność i zrozumiałość procedur często wynika z partycypacyjnego sposobu ich tworzenia, a także wykorzystania doświadczeń zespołu (w tym kultury organizacyjnej). Istotne jest też to, że podejmowanie decyzji w wąskich, homogenicznych grupach czyni proces reagowania podatnym na syndrom myślenia grupowego, ze wszystkimi wynikającymi z niego ryzykami. Są to między innymi iluzja jednomysłności, autocenzura czy wykorzystywanie zbiorowych racjonalizacji.

W przypadku osób uczestniczących w badaniu 44% stwierdziło, że proces decyzyjny w instytucji nie ma zespołowego i kolektywnego charakteru. W 1/3 przypadków jest on oparty na współudziale wielu osób, a ¼ odpowiadających nie mogła jednoznacznie określić natury tego zjawiska w ich instytucji.



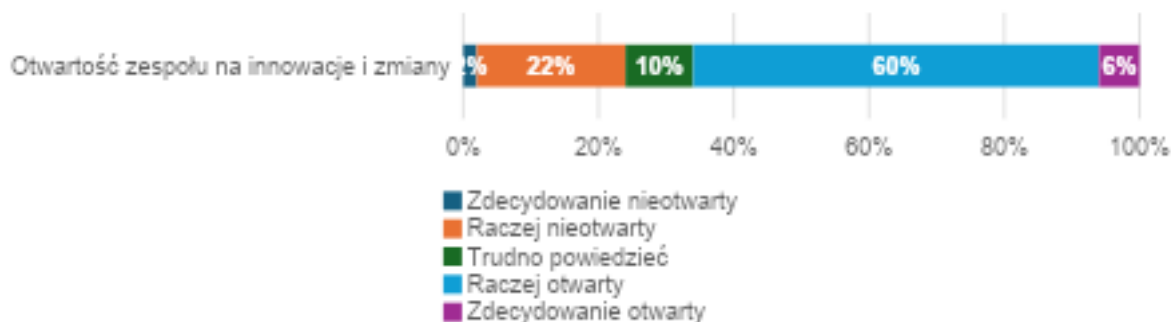
Rysunek 8 Sposób podejmowania decyzji w instytucji. Źródło: opracowanie własne.

Pomimo zidentyfikowanego braku powszechności i partycypacyjnego charakteru procesu decyzyjnego, aż 68% odpowiadających uważa, że zespół ich instytucji potrafi samodzielnie opracować nieszablonowe rozwiązania (w tym niemal ¼ to odpowiedzi „zdecydowanie tak”. Zaledwie 2% odpowiedziało „zdecydowanie nie”, 1/5 raczej nie, a co dziesiąta osoba nie miała w tym zakresie jednoznacznej opinii.



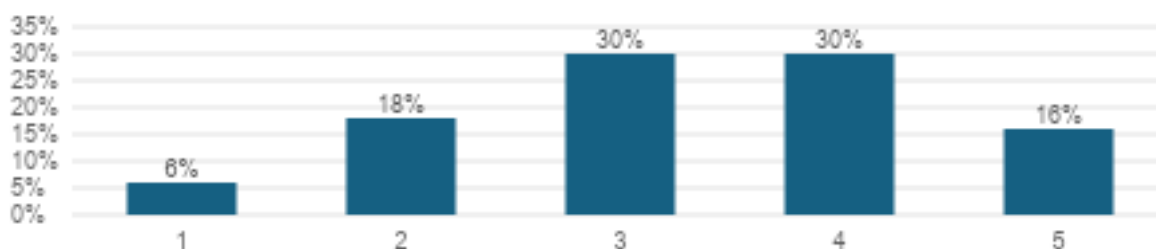
Rysunek 9 Potencjał zespołu do poszukiwania nieszablonowych rozwiązań problemów. Źródło: opracowanie własne.

Umiejętność i doświadczenie zespołu w reagowaniu na nowe problemy i wyzwania to tylko jeden z niezbędnych czynników. W badaniu zapytaliśmy także o to, na ile uczestniczące w nim osoby dostrzegają w swoich instytucjach otwartość zespołu na wprowadzanie innowacji i zmian. O ile zaledwie 6% odpowiadający uznało, że ich zespół jest zdecydowanie otwarty, o tyle aż 60% odpowiedzi to deklaracja, że zespół jest „raczej otwarty”. Brak otwartości zaobserwowało zaledwie 3%, a umiarkowany sceptycyzm 22%.



Rysunek 10 Otwartość zespołu na wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując ten wątek, zapytaliśmy o ogólną ocenę zdolności instytucji do adaptacji do nagłych zmian. Prosimy o ocenę w pięciopunktowej skali, gdzie pięć oznaczało pełną zdolność, a 1 brak takiej zdolności. Zaledwie 6% wskazało na najniższą ocenę, a 16% na najwyższą. Po 430% odpowiadających wskazało na wartość 3 i 4.



Rysunek 11 Ocena zdolności instytucji do adaptowania się do zmian. Źródło: opracowanie własne.

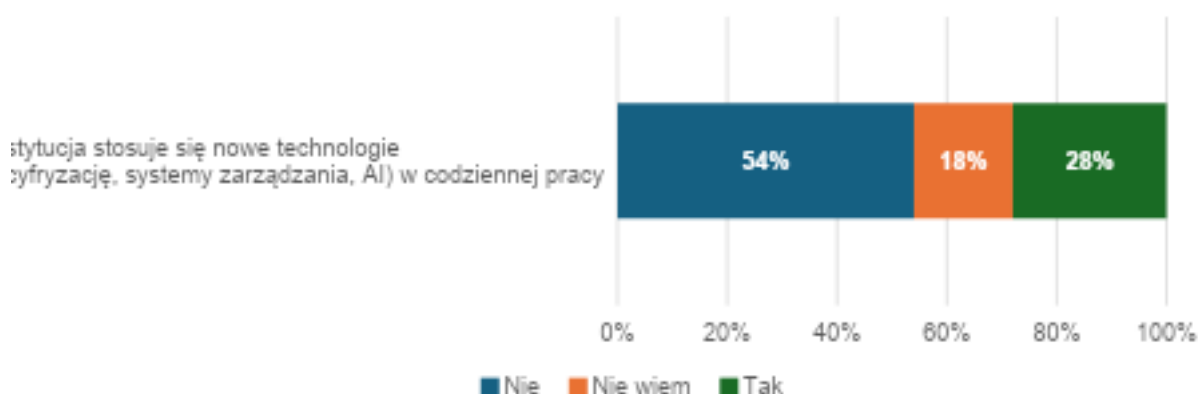
Procedury zarządzania kryzysem – praktyki instytucji

Kolejnym z badanych przez nas istniejących elementów odporności organizacyjnej (poza potencjałem zespołu) było funkcjonowanie procedur. 28% odpowiadających stwierdziło, że w ich instytucjach istnieją takie procedury. 30% nie wie, czy je przyjęto, a 42% stwierdza, że ich nie ma.



Rysunek 12 Obecność procedur działania gotowych do natychmiastowego wdrożenia. Źródło: opracowanie własne.

Jednym z aspektów gotowości do wprowadzenia nowych rozwiązań w budowaniu odporności organizacyjnej, jest potencjał nowych technologii (AI, systemów zarządzania wspomaganych komputerowo i samej cyfryzacji pracy np. przez wprowadzenie elektronicznych kopii i obiegu dokumentów). Wydaje się również, że stosowanie tych rozwiązań jest już obecnie rozpowszechnione. Jednak aż 54% uczestników badania na pytanie o stosowanie takich rozwiązań w codziennej pracy odpowiedziało „nie”. 28% potwierdziło ich stosowanie, 18% przyznało, że nie wie czy stosuje takie rozwiązania.

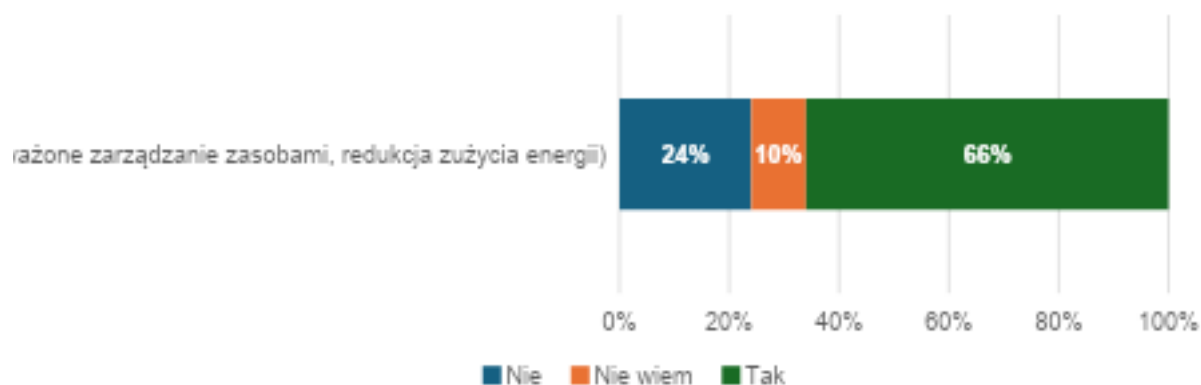


Rysunek 13 Wykorzystywanie nowoczesnych technologii w codziennej pracy instytucji. Źródło: opracowanie własne.

Kwestie środowiskowe

Dodatkowym elementem istotnym z punktu widzenia budowania odporności, jest próba ograniczania wpływu środowiskowego instytucji. W 2/3 przypadków, odpowiadający zadeklarowali wprowadzenie takich rozwiązań w swoich instytucjach. Niespełna ¼ deklaruje,

że ich instytucje nie stosują takich praktyk. Co dziesiąty odpowiadający nie wie, czy takie działania są podejmowane w jego instytucji.



Wnioski i najważniejsze ustalenia

1. **Pojęcie „odporności organizacyjnej” nie jest powszechnie znane.** 79,6% odpowiadających zadeklarowało, że się z nim nie spotkało.
2. Po zapoznaniu się z definicją zaproponowaną w badaniu, 2 na 5 z odpowiadających (42,9%) zadeklarowało, że **w reprezentowanej przez nich instytucji, nie funkcjonują praktyki zarządzania odpornością na zmiany i kryzysy zbieżne z rozumieniem pojęcia zaproponowanym w badaniu.** 36,7% uczestniczących w badaniu przyznało, że praktyki zbieżne z definicją funkcjonują. Dla 10 odpowiadających (20,4%) odpowiedź nie była jednoznaczna i osoby te nie mogły ocenić stopnia zbieżności praktyk z definicją.
3. **Ponad połowa ankietowanych (51%) przyznaje, że w ich instytucji nie funkcjonuje ogólnie znana struktura zarządzania w sytuacjach trudnych lub kryzysowych.** Zaledwie 14,3% odpowiadających wskazało, że taka struktura istnieje. Problem z jednoznaczną odpowiedzią miało 34,7% odpowiadających.
4. **Dla 44,9% odpowiadających, decyzje podejmowane w instytucji nie są oparte na kolektywnym, deliberatywnym procesie.** Dla 30,6% decyzje mają taki charakter. Trudność z odpowiedzią ma niemal ¼ uczestników i uczestniczek.
5. **Dla 67,4% odpowiadających, ich instytucja potrafi samodzielnie znaleźć i wdrożyć nowatorskie rozwiązania.** Przy czym 24,5% odpowiadających mówi o tym z przekonaniem, a 42,9% jest tego umiarkowanie pewna. Zaledwie 2% odpowiadających nie widzi takiego potencjału w swojej organizacji, a 20,4% raczej powątpiewa w taki potencjał.
6. **W pięciostopniowej skali oceny zdolności instytucji do zmian, średnia wartość wyniosła 3,3 punktu.** 77,6% odpowiedzi to wartości 2, 3 lub 4 punkty. Zaledwie 6,1% odpowiadających wskazało najniższą wartość, a 16,3% wskazało wartość najwyższą.
7. **Zaledwie 28,6% odpowiadających stwierdziło, że w ich instytucji przygotowano procedury działania, które są gotowe do natychmiastowego użycia.** 30,6% nie wiem czy takie procedury funkcjonują, a 40,8% deklaruje, że ich nie ma. Wśród tych, którzy reprezentowali instytucje posiadające takie procedury:

- aż 64,3% wskazało na włączenie kadry kierowniczej niższego szczebla w proces wypracowywania rozwiązań
 - 57,1% wskazało na jasne zasady komunikacji z interesariuszami procedur kryzysowych (pracownikami oraz instytucjami zewnętrznymi)
 - Także 57,1% podkreśliło rolę systematycznych spotkań w celu monitorowania sytuacji kryzysowej
8. 26,1% odpowiadających zadeklarowało stosowanie narzędzi nowych technologii w codziennej pracy. $\frac{1}{4}$ nie wie, czy takie narzędzia są stosowane w instytucji.
9. W $\frac{1}{4}$ reprezentowanych w badaniu instytucji nie wdrożono rozwiązań proekologicznych. W 67,3% odpowiedzi zadeklarowano, że wprowadzono takie rozwiązania.

Projekt **“Moc Kultury. Działania budujące odporność instytucjonalną teatrów w Polsce”** sfinansowano przez **Unię Europejską | NextGeneration EU** w ramach *Programu wspierania działalności podmiotów sektora kultury i przemysłów kreatywnych na rzecz stymulowania ich rozwoju* w ramach **Krajowego Planu Odbudowy i Zwiększania Odporności**.

autor koncepcji: Wojciech Gorczyca

działania badawcze i diagnostyczne: Michał Bargielski, Karol Wittels

konsultanci i trenerzy: Anna Długołęcka, Wojciech Gorczyca, Joanna Tabaka

Fundacja Obserwatorium, 2024