

Mirosław Gancarz

ROZUMIENIE POJĘCIA „SUKCES” JAKO WYZNACZNIK STYLU PRACY KIEROWNIKÓW WSPÓŁCZESNYCH INSTYTUCJI KULTURY

W latach dziewięćdziesiątych XX wieku na skutek zmian ustrojowych w Polsce, nastąpiło zniesienie zależności wielu ogniw systemu organizacyjnego kultury od jednolitej polityki kulturalnej państwa. Większość instytucji kultury w tym szczególnie domy kultury stały się własnością społeczności lokalnych, samorządów terytorialnych wiążąc się z możliwościami i potrzebami oraz interesami miejscowych grup społecznych. Bezpośrednim powodem zmian „ustroju kultury” było opublikowanie w 1992 r. przez ówczesne Ministerstwo Kultury i Sztuki nowych założeń polityki kulturalnej państwa¹. Zapoczątkowane wtedy, a kontynuowane przez następnych ministrów zmiany miały przełomowy wpływ na losy domów kultury oraz organizację ich pracy. Twórcy założeń nowej polityki kulturalnej państwa kierując się zasadą „demokratyzacji życia społecznego” stworzyli warunki prawne zachęcające do tworzenia nowych instytucji kultury. Niestety, dla wielu istniejących placówek, a zwłaszcza domów kultury, podstawowym warunkiem istnienia stał się rachunek ekonomiczny. Wiele z nich nie wytrzymało konfrontacji z nową rzeczywistością ulegając likwidacji lub poważnym przeobrażeniom. W wielu przypadkach powodem likwidacji instytucji kultury było to, że nowi liderzy życia zbiorowego w naszym kraju zaczęli stosować retorykę typu „nie stać nas na kulturę, najpierw szpitale, szkoły, drogi...” Poza tym w wyniku niedoskonałych zmian prawnych, budżet i struktura służących kulturze instytucji nadal zależy może od zmiennych okoliczności politycznych czy środowiskowych².

W tych warunkach sukcesem dla wielu instytucji stał się fakt przetrwania w nowych warunkach społeczno-ustrojowych, a dla wielu kierowników instytucji, sukces ekonomiczny instytucji stał się jednym z ważniejszych powodów działania w określonym kierunku. Jednakże rozumienie sukcesu przez kierowników instytucji kultury jest bardzo różne. W niniejszym tekście przeprowadziłem analizę rozumienia pojęcia sukces na podstawie przeprowadzonych badań.

¹ *Polityka kulturalna państwa – założenia*, „Przegląd Powazeczny” 1992, nr 11.

² J. Grad, U. Kaczmarek, *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce*, Poznań 1999.

1. Informacje metodologiczne

W trakcie badań terenowych w ramach polsko-niemieckiego projektu badawczego pod nazwą „Edukacja kulturalna w związkach międzykulturowych sąsiadujących regionów Polski i Niemiec (Brandenburgia – Lubuskie)”³, zgromadzono materiał empiryczny, dzięki któremu powstało niniejsze opracowanie.

Przeprowadzono wywiady z kierownikami – dyrektorami instytucji, które były wywiadami jawnymi – to znaczy respondenci byli poproszeni o zgodę na wywiad oraz poinformowani o jego celu i charakterze. Wywiady odbywały się w siedzibie instytucji, do której dojeżdżali członkowie zespołu badawczego w celu przeprowadzenia rozmowy, która często była połączona z zapoznaniem się z infrastrukturą materialną oraz materiałami dokumentującymi działalność instytucji. Członkowie zespołu badawczego starali się, aby wywiad miał charakter rozmowy, w której chodziło przede wszystkim o wydobycie wątków autobiograficznych oraz poglądów respondentów na określone kwestie. Dla potrzeb mojego tekstu analizie poddałem grupę odpowiedzi na pytania, związaną z pojmowaniem przez respondentów swojego sukcesu zawodowego oraz postrzeganej przez nich wartości swojej pracy. Przeprowadzony wywiad był wywiadem skoncentrowanym na problemie, inaczej zwany wywiadem zogniskowanym lub pogłębionym. Cechą tego wywiadu jest, zgodnie z jego jakościowym charakterem, nastawienie na otwarte, interakcyjne prowadzenie rozmowy, w której badany nie jest traktowany jako „źródło – dawca informacji”, lecz jako osoba kompetentnie opowiadająca o swoim życiu, o swoich doświadczeniach i działaniach⁴. Szczegóły metodologiczne zawarte zostały w opracowaniu wyników badań, które są częścią przygotowywanej do wydania książki⁵.

2. Rozumienie pojęcia sukces

Częste występowanie pojęcia s u k c e s w środkach masowego przekazu oraz w mowie potocznej sprawia, że zaczyna ono być używane w różnych kontekstach. Rozmywanie znaczenia różnych słów przez zbyt częste ich używanie (częstsze niż wy-

³ Kierownikiem naukowym całego projektu jest prof. dr hab. Wiltrud Gieseke z Uniwersytetu Humboldta w Berlinie, a kierownikiem badań w województwie lubuskim jest prof. dr hab. Józef Kargul z Uniwersytetu Zielonogórskiego.

⁴ H.H. K r u g e r, *Konzepte und Methoden der erziehungswissenschaftlichen Biographieforschung in Deutschland*. Przekład polski *Koncepcje i metody badań biograficznych w naukach o wychowaniu*, [w:] red. D. Urbaniak-Zajac i J. Piekarski, *Jakościowe orientacje w badaniach biograficznych*, Łódź 2001.

⁵ J. K a r g u l, S. S ł o w i Ń s k a, M. G a n c a r z, *Edukacja kulturalna w związkach międzykulturowych sąsiadujących regionów Polski i Niemiec (Brandenburgia – Lubuskie)*, Zielona Góra 2002, maszynopis.

maga tego sprawna komunikacja) było opisywane przez badaczy zajmujących się językiem propagandy politycznej. „Manipulowanie tym słowem [sukces] jest stałym elementem techniki propagandowej. Jako sukces, a nawet – wielki sukces interpretować można niemal wszystko, najmniejsze wydarzenie, co bądź. [...] Słowo wyjęte zostało z wszelkiej konkretnej treści, jedyną myślą, jaka się nasuwa, jest to, że tam, gdzie o wszystkim mówi się jako o sukcesie, naprawdę nie ma żadnych sukcesów”⁶.

Mały słownik języka polskiego z 1993 r. podaje następującą definicję: „Sukces – udanie się czegoś, pomyślny wynik jakiegoś przedsięwzięcia, imprezy itp., powodzenie, triumf”⁷. W wydawnictwach słownikowych zauważa się jednak pewne zmiany w pojmowaniu sukcesu „[...] przemiany w semantyce wyrazu sukces idą w kierunku jego oderwania od ‘pomyślności’, ‘powodzenia’. Sukces pojmowany jako efekt (poniekąd przypadkowy) ‘szczęśliwego dryfowania’ na falach życia zostaje wyparty przez wynik świadomej, zaplanowanej działalności”⁸. W literaturze psychologicznej wyróżnia się dwa rodzaje sukcesu: finansowy i społeczny. „Miarą wskaźnika sukcesu finansowego jest deklaracja dochodów finansowych jednostki; miarą sukcesu społecznego (nieco bardziej subiektywnego) jest samoocena własnej pozycji społecznej”⁹.

Aby określić skalę sukcesu, znawcy przedmiotu proponują, aby stosować metodę porównywania go z odpowiednim punktem odniesienia. M. Kwiatkowski w rozważaniach na temat wzoru osobowego ludzi sukcesu, proponuje trzy podstawowe wyznaczniki, według których można ocenić jego skalę:

- a) człowiekiem sukcesu jest ten, kto uzyskał wynik finansowy swojej firmy wyższy niż jego konkurenci z tej samej lub podobnej branży;
- b) człowiekiem sukcesu jest także ten, który znacznie lepiej radzi sobie w tych samych warunkach, w których działają konkurenci;
- c) miarą sukcesu jest również porównanie między stanem obecnym, a momentem startu i ocena szybkości rozwoju¹⁰.

⁶ M. G ł o w i ń s k i, *Peereliada*, Warszawa 1993, s. 13.

⁷ *Mały słownik języka polskiego*, red. E. Sobol, Warszawa 1993.

⁸ M. W o l n y, *Osiąganie sukcesu – Sposoby rozumienia pojęcia sukces w języku polskim*, [w:] *Zeszyty Prasoznawcze*, Kraków 1999, nr 1-2, s. 103.

⁹ K. S k a r ż y ń s k a, K. C h m i e l e w s k i, *Motywacja osiągnięciowa i uwarunkowania sukcesu w Polsce*, [w:] *Studia Psychologiczne*, Warszawa 1998, t. 36, z. 2, s. 96.

¹⁰ M. K w i a t k o w s k i, *Człowiek sukcesu ekonomicznego jako wzór osobowy w pierwszych latach transformacji systemowej w Polsce*, Zielona Góra 2000.

3. Rozumienie sukcesu przez kierowników Instytucji kultury

Prawie wszyscy badani na pytanie o rozumienie przez nich sukcesu, reagowali zaskoczeniem. Zanim zaczęli odpowiadać często tłumaczyli, że nie zastanawiali się wcześniej nad tym problemem. Ta sytuacja powtarzająca się podczas przeprowadzania wywiadów skłania do postawienia pewnych hipotetycznych konstatacji. Można więc przewidywać, iż ci z badanych, którzy nie zastanawiali się nigdy nad swoim sukcesem zawodowym, próbowali udzielać odpowiedzi „na gorąco”. Jednakże sytuacja zaskoczenia pytaniem mogła sprawić, że wypowiedzi badanych w większości oddawały aktualne rozumienie pojęcia sukces. Z jednej więc strony istnieje pewne niebezpieczeństwo, że część odpowiedzi nie odzwierciedlała rzeczywistych poglądów respondenta, a jedynie była próbą „zaspokojenia oczekiwań badacza”; z drugiej strony zaś zaskoczenie pytaniem mogło spowodować brak możliwości skorzystania z „arsenału” odpowiedzi przygotowanych na „oficjalne okazje”, a zatem można je traktować jako szczere, odzwierciedlające rzeczywiste rozumienie sukcesu przez badanych.

Przeprowadziwszy wiele z wywiadów, które zostały wykorzystane do niniejszego opracowania, byłem świadkiem takich reakcji i zachowań respondentów, które utwierdziły mnie w przekonaniu, że w większości przypadków wypowiedzi oddają rzeczywiste rozumienie sukcesu przez badanych.

Analizując wypowiedzi respondentów i ich rozumienie sukcesu wyróżniłem trzy sposoby pojmowania tego pojęcia. Jedno jest charakterystyczne, że wszystkie te ujęcia świadczą o tym, iż respondenci rozumienie sukcesu zawsze wiązali z pracą zawodową w instytucji kultury.

Pierwsze rozumienie sukcesu jest takie, iż respondent określone osiągnięcia traktuje jako wyłącznie swoją osobistą zasługę. Metaforycznie ujmując uważa, że „sukces jest tylko mój”. Respondenci zaliczeni do tej kategorii ujawniają przekonanie, że wyłącznie dzięki ich osobistej pracy mieli wpływ na zdarzenia oraz osiągnęli jakiś (rozmaitej natury) wynik, którego inni nie osiągają. A oto fragmenty wypowiedzi ilustrujące takie pojmowanie sukcesu:

Dla jednego z respondentów sukces to „[...] impreza, którą przygotowuję w pocie i znoju, która zostanie pozytywnie odebrana przez mieszkańców, [...] jeżeli na mojej imprezie widzę powiedzmy osiemset, tysiąc, dwa tysiące osób [...] to jest dla mnie nagrodą”(17)¹¹. Autora tej wypowiedzi zaliczyć można do wzoru osobowego

¹¹ Przeprowadzone i nagrane na taśmę magnetofonową wywiady, po spisaniu ich, zostały ponumerowane. Cytowane fragmenty wypowiedzi oznaczyłem w niniejszym tekście numerem wywiadu, z którego cytowany fragment pochodzi.

ludzi sukcesu, których przytoczony wcześniej M. Kwiatkowski charakteryzuje jako „tego, kto uzyskał wynik finansowy swojej firmy wyższy niż jego konkurenci z tej samej lub podobnej branży”¹². W tym przypadku swoistym „wynikiem finansowym” jest duża liczba uczestników, wyższa niż liczba uczestniczących w imprezach organizowanych przez podobne instytucje działające w tym samym środowisku. Traktowanie wysokiej frekwencji jako wyznacznika sukcesu jest często narzucane oczekiwaniami przedstawicieli władz lokalnych, których to oczekiwań nie sposób lekceważyć z uwagi na to, iż dla wielu instytucji źródłem finansowania jest budżet miasta czy gminy.

W innej wypowiedzi respondentka ujawnia swój osobisty kontakt z uczestnikiem jako podstawową wartość swojej pracy, a sukcesem dla niej jest to, „że dzieci traktują mnie jak ciocię. Jestem dla nich dobra, chcą ze mną przebywać. Mam dużo cierpliwości. [...] Niejednokrotnie zastępuję im rodziców” (16). Taki osobisty stosunek do uczestników charakterystyczny jest dla szefów instytucji działających w małych miasteczkach oraz na wsiach. Zwykle taka placówka jest niewielka, a kierownik instytucji jest tam jedynym pracownikiem merytorycznym. Oczywiście więc wydaje się w tym przypadku wiązanie pojmowania sukcesu głównie ze swoją osobą.

W gronie szefów instytucji kultury należących do „starszego pokolenia” (powyżej czterdziestego roku życia), cieszących się dłuższym stażem pracy oraz większym doświadczeniem, także dominuje przekonanie, że „sukces jest tylko mój”. Oto przykłady charakterystycznych wypowiedzi:

„Jestem – można tak na roboczo powiedzieć – motorem tej instytucji. Jestem osobą, która odpowiada i za program, za kształt instytucji, za pewien model instytucji. Biorę za to całą odpowiedzialność” (49).

Inny respondent należący do grupy szefów „starszego pokolenia” twierdzi iż sukcesem jest to, że „Ja mam akceptację we wszystkich działaniach. Jeżeli robię powitanie wiosny, specjalnie dla młodzieży, a w tamtym roku nie zrobiłem, to o mało mnie nie zlinczowano, bo padał śnieg. Ani mikrofonów, ani sprzętu wystawić. Ale w tym roku tak się kazałem zabezpieczyć, żeby nawet żabami rzucało, to muszę to zrobić, bo młodzież jest przyzwyczajona.(12)”

Ta ostatnia wypowiedź jak widać wymyka się z typologii M. Kwiatkowskiego, badał on bowiem wyłącznie uwarunkowania sukcesu finansowego. W badaniach swoich nie uwzględnił pozaekonomicznej działalności szeroko akceptowanej przez społeczność lokalną – w tym wypadku adresatów działalności kulturalnej. Należałoby być może poszerzyć typologię M. Kwiatkowskiego o jeszcze jedną kategorię: człowiekiem sukcesu jest ten, kto zdobywa uznanie prowadząc działalność szeroko akceptowaną przez społeczność, w której funkcjonuje.

¹² M. Kwiatkowski, *op. cit.*

Dla pewnej grupy respondentów sukces ich zdaniem, powinien mieć materialny wymiar. Zawsze będą dbać o to, aby w widocznych miejscach prowadzonej przez nich placówki były wyeksponowane dowody ich osiągnięć. Sukcesem są zgromadzone przez nich: „Wszystkie te puchary [pokazuje]. To moje wymierne sukcesy. Ja robię to bo lubię to robić, nie liczę na jakieś tam z zewnątrz pochwały” (25).

Pragnę zwrócić uwagę na powyższą wypowiedź. W wypowiedzi tej łatwo zauważyć pewną ambiwalencję. Z jednej strony autor traktuje zdobyte „puchary” jako świadectwo jego sukcesów dostrzeżonych przez zewnętrzne podmioty, a jednocześnie twierdzi, że nie liczy na pochwały, pracując wyłącznie z wewnętrznej potrzeby.

Podczas odwiedzin w różnych instytucjach kultury zauważyłem, że tendencja do gromadzenie „trofeów” (dyplomów, pucharów, kronik pamiątkowych itp.) często występuje w placówkach kierowanych przez tych respondentów, którzy sukces wiąże ściśle ze swoją osobą. Przywiązanie do „trofeów” jest tak silne, że często „najcenniejsze” z nich są w przypadku zakończenia kariery zawodowej, bądź przejścia do innej pracy, zabierane ze sobą jako dowody osobistych osiągnięć. Badając dokumentację lubuskich instytucji kultury często napotykałem na efekty takich praktyk¹³.

Drugim wyróżnionym przeze mnie rozumieniem sukcesu wśród kierowników instytucji kultury jest pogląd, że „sukcesem jest moja instytucja”. Kierowników tych można zaliczyć do drugiego wzoru osobowego sukcesu wyróżnionego przez M. Kwiatkowskiego, uważają bowiem, że dzięki pracy zespołu przez nich kierowanego, placówka radzi sobie lepiej niż inne, podobne instytucje. Swój udział w sukcesie stawiają więc na równi z udziałem innych, podległych mu pracowników. W wypowiedziach używają wyłącznie formy „my zrobiliśmy”, „my osiągnęliśmy”. Sukcesem dla jednej z respondentek zaliczonej przeze mnie do tej grupy jest to, „...że udało nam się to co robimy – robić dla ludzi, którzy tego chcą. Chodzi o to, że nie zdarzyło nam się robić czegoś do pustego krzesła. Mamy odbiorców, mamy ludzi zaprzyjaźnionych” (9). Respondentka wyraźnie zaznacza tutaj zastęgę zespołu pracującego w kierowanej przez nią instytucji w tak rozumianym przez nią sukcesie, a miarą tego sukcesu określiła to, że nie zdarzyło się im „robić czegoś do pustego krzesła”. Badani często wskazywali na trudności w zachęceniu widzów do przychodzenia na organizowane przez nich imprezy. Zaznaczali, że (zwłaszcza w mniejszych ośrodkach miejskich oraz na wsiach) „trudno wyciągnąć ludzi z domu”. Dotyczyło to szczególnie tak zwanych imprez niekomercyjnych bądź „ambitniejszych”. W wielu

¹³ W trakcie badań zauważyliśmy braki nie tylko w „trofeach” świadczących o osiągnięciach placówki, ale w ogóle braki w dokumentacji. Powodem braków w ciągłości dokumentacji merytorycznej, może być fakt, że nie ma w polskich instytucjach kultury jednolitego sposobu dokumentowania ich działalności. Respondenci twierdzili, że często kolejny szef instytucji robi tzw. „porządki w dokumentach”. Nic dziwnego więc, że poprzednik próbuje zabezpieczyć przed (być może przypadkowym) zniszczeniem najbardziej wartościowych dowodów swojej działalności.

przypadkach, szukając przyczyn zaznaczano negatywny wpływ środków komunikacji masowej, a szczególnie telewizji (w tym publicznej!). W zacytowanej wyżej wypowiedzi, respondentka zaznaczyła jako wyraźny sukces przełamanie tych (borykających inne instytucje kultury) trudności, tym bardziej, że jej oferta to raczej imprezy i koncerty o charakterze artystycznym.

Wielu spośród respondentów wartości swojej pracy nie postrzega w organizowaniu koncertów z udziałem (mniej lub bardziej) wybitnych artystów, a raczej w bieżącej, codziennej działalności z dziećmi i młodzieżą. Swoją „wyższość” nad innymi instytucjami upatrują w trwałym, pozytywnym oddziaływaniu na swoich uczestników. Również w tym przypadku szefowie takich instytucji podkreślają rolę zespołu pracowników w osiągnięciu sukcesu. Autorka zacytowanej poniżej wypowiedzi podkreśliła, że nie interesuje jej wyścig po pierwsze miejsca w konkursach i przeglądach twórczości amatorskiej, a satysfakcję oraz poczucie sukcesu czerpie z zainteresowania, jakim cieszy się wśród młodzieży i dzieci prowadzona przez jej instytucję działalność: „Trudno mówić o sukcesach artystycznych, bo nie w tym rzecz. Można wymieniać ich sporo. Największym chyba sukcesem jest to, że w dobie tego kryzysu finansowego, gospodarczego, potrafimy tutaj w mieście się odnaleźć, potrafimy istnieć. No i myślę, że ocena innych instytucji i ludzi kultury nie jest najgorsza. I to, że tak właśnie jest, jest naszym sukcesem wspólnym, nie tylko moim. [...] Można zdobyć pierwsze miejsce, ale to nie jest adekwatne do tego co się robi, bo można mieć super zdolnego, a wtedy łatwiej. Myślę, że codzienna nasza praca, żmudna i ciężka, bo to wiadomo, nie jest tak łatwo pracować z dziećmi i młodzieżą – to jest największe osiągnięcie, że jest nas 900, a mogłoby być jeszcze 900, tylko nie ma miejsca” (3).

Wśród respondentów pracujących w mniejszych instytucjach kultury, pomimo skromnej liczby pracowników merytorycznych również pojawia się poczucie konieczności działania w zespole w celu osiągnięcia wspólnego sukcesu: „...mam świadomość, że ten skromny zespół pracowników tej instytucji jest świetnym zespołem. My chcemy być coraz lepsi i więcej dawać z siebie” (4). Należy zaznaczyć, że takie wypowiedzi częściej zdarzały się wśród młodych szefów instytucji, którzy zaczynają dopiero karierę zawodową. Powodem takiego utożsamiania się z zespołem jest, jak sadzę, brak dystansu powodowanego różnicą wieku pomiędzy szefem instytucji, a jego pracownikami. Pewną prawidłowością zauważoną przeze mnie podczas odwiedzin w instytucjach kultury jest również fakt, że jeśli szefem instytucji jest młody dyrektor, młoda jest również jego kadra.

W trzecim ujęciu rozumienia sukcesu przez badanych dominował pogląd, że „Sukcesem jest rozwój mojej instytucji i jej wpływ na środowisko lokalne”. Taki pogląd pozwala zakwalifikować tych szefów instytucji do trzeciej kategorii wyróżnionej przez M. Kwiatkowskiego, dla nich bowiem miarą sukcesu jest wspomniane

przez autora „porównanie między stanem obecnym, a momentem startu i wysoka ocena szybkości rozwoju swojej placówki”, ale również pojmowanie wpływu na środowisko jako wartości nadrzędnej. Do tej grupy zaliczyłem tych szefów, którzy starają się aby ich działalność była widoczna i doceniana wszędzie gdzie to tylko możliwe.

Jeden z respondentów opisywał trudności z jakimi borykała się instytucja na początku jego działalności – mówiąc o sytuacji obecnej stwierdził: „Teraz każda inicjatywa kończy się sukcesem. Wszędzie jest frekwencja. Czego nie zaczniemy to nam się rozrasta. Teraz to samo jakby wychodzi. [...] Część naszych zespołów ma poziom profesjonalny. Robimy festiwale ze stowarzyszeniem z Wrocławia, z biblioteką Wiedeńską, przyjeżdżają do nas Niemcy na »Koncerty wiedeńskie« i festiwal »Porozumienie«. Przyjeżdża Maksymiuk...” (21).

Powyższa wypowiedź świadczy, że respondent stał się swoistym „potentatem” działalności kulturalnej swojego środowiska. Pozycja jaką sobie wypracował sprawiła, że opisując miejsce swojej instytucji w lokalnym środowisku stwierdził: „...właściwie wszystkie większe przedsięwzięcia [realizowane przez inne instytucje – M.G.] są przy pomocy naszej, to samo szkoła muzyczna... Może to jest łatwiejsza sytuacja, że to ja mam salę, a Szkoła Muzyczna nie ma. Sprzedaję ich wszystkich w moim opakowaniu” (21). Ostatnie zdanie przytoczonej wypowiedzi może w czytelniku wywołać wrażenie, że szef instytucji wykorzystuje swoją dominującą pozycję aby przypisywać sobie sukcesy innych, jednakże może być to wrażenie fałszywe, gdyż w wielu fragmentach cytowanego wywiadu podkreślał on rozwijającą się współpracę pomiędzy instytucjami opartą na partnerskich zasadach.

Dla tej grupy badanych charakterystyczny jest pogląd, że sukcesem jest „Wychowanie społeczeństwa do czynnego uczestnictwa w kulturze” (12), a także znaczenie jakie w rozumieniu sukcesu ma dla nich wpływ działalności instytucji na losy życiowe członków społeczności lokalnej. Jedna z respondentek swoje rozumienie sukcesu upatruje w tym, „że dalsza droga życiowa i prosperity ludzi, którzy otarli się o działania tej placówki, że to co tutaj zdobyli, te wiadomości pomogły im w dorosłym życiu” (18). Inna natomiast stwierdziła: „Dla mnie sukcesem jest to, że sporo osób, które u nas zaczynały jako dzieciaki uczestniczyć w zajęciach – okazuje się, że to się stało albo ich zawodem, albo ich pasją, albo aktywnym hobby, które przynosi satysfakcję (11).

4. Podsumowanie

Analizując opinie na temat rozumienia przez szefów instytucji kultury pojęcia sukces, analizując dokumenty świadczące o ich pracy, oglądając placówki, w których działają, zauważyłem ścisły związek pomiędzy pojmowaniem sukcesu zawodo-

wego, a kształtem i stylem ich pracy. Związek jest na tyle istotny, że zaproponowana przeze mnie typologia rozumienia sukcesu, może być jednocześnie typologią stylu pracy kierowników instytucji. Reasumując wyróżniłbym trzy style pracy współczesnych kierowników instytucji kultury, które metaforycznie można by nazwać:

- **Styl feudalny** – gdzie cała aktywność instytucji skupiona jest w rękach szefa – dyrektora realizującego swój autorski program w przekonaniu o jego słusznej drodze do sukcesu;
- **Styl partnerski** – gdzie decyzje zapadają zespołowo, a opinie, upodobania i plany szefa instytucji są traktowane na równych prawach z poglądami innych członków zespołu pracowników, sukcesem zaś jest sprawna i skuteczna praca całego zespołu, mniej cenione są spektakularne osiągnięcia, dyplomy, puchary i nagrody;
- **Styl ekspansywny** – gdzie również o sukcesie decyduje praca zespołu, ale przede wszystkim charakterystyczne dla kierownika jest budowanie sukcesu wspólnego, sukcesu wielu instytucji oraz dążenie do wychodzenia na zewnątrz, powiększania zasobów, ilości uczestników oraz form działalności.

Należy zdawać sobie jednak sprawę, że każdy z wyróżnionych przeze mnie stylów podlega różnym uwarunkowaniom, które mają wpływ na to czy instytucja osiągnie sukces czy też nie. Jednym z najistotniejszych (jak wynika z wstępnych analiz zgromadzonego materiału badawczego) jest współpraca bądź też „styl” zależności instytucji od samorządu lokalnego. Bywa bowiem niestety, że w przypadku braku akceptacji i porozumienia pomiędzy instytucją, a burmistrzem czy prezydentem miasta zastosowanie ma rzymska zasada, iż *Pecuniae oboediunt omnia*¹⁴.

¹⁴ „Pieniądzom wszystko ulega” – przysłowie rzymskie.