

REPRINT



TADEUSZ ZIELNIEWICZ:

ŁAZIENKI KRÓLEWSKIE
– OD MARKI LOKALNEJ
DO EUROPEJSKIEJ

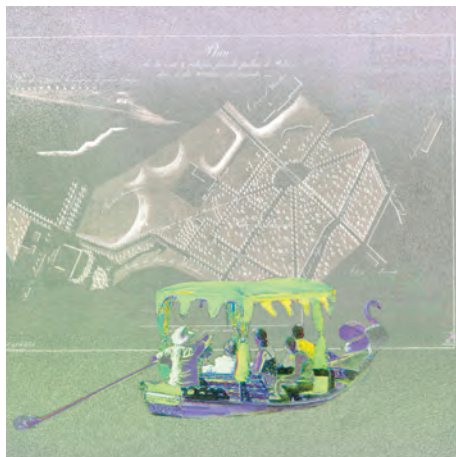
Strategia Łazienek Królewskich

Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 27, ZIMA 2015

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[®]

TEKST> Tadeusz Zielniewicz



ŁAZIENKI KRÓLEWSKIE – OD MARKI LOKALNEJ DO EUROPEJSKIEJ

Największym zasobem Muzeum Łazienki Królewskie jest ich marka, silnie kojarząca się z pozytywnymi emocjami. W ciągu pięciu lat Łazienki wdrożyły strategię, która zapewnia im wielowymiarowy rozwój i integruje pracowników wokół tego celu.

W 2010 r., pierwszego dnia mojej pracy na stanowisku dyrektora Łazienek Królewskich, poleciłem zakup kilkudziesięciu leżaków, które postawiliśmy na trawie w muzealnym parku. Założyłem słomkowy kapelusz i udzieliłem wywiadu, którego główny przekaz brzmiał: zapraszamy wszystkich do leżakowania na trawie w parku. Zniesienie zakazu wchodzenia na trawniki odbiło się głośnym echem – w ciągu miesiąca ukazało się na ten temat 400 notek prasowych. Dla takiej instytucji jak Łazienki, silnej marki narodowej kultury, miejsca postrzeganego zarazem jako dość niedostępne i elitarne, trudno było o lepszy sygnał skierowany do społeczeństwa. Chciałem w ten sposób pokazać, że naszym celem jest szersze otwarcie bram Łazienek dla odwiedzających. Tak rozpoczął się proces metamorfozy Muzeum.

BUDOWANIE NOWEJ

STRATEGII Zmiany *status quo* oraz odrzucenie utartych praktyk i marazmu organizacyjnego nie miałyby szans powodzenia bez dobrego planu strategicznego. Powstawał w kilku etapach. Pierwszym były kilkudniowe wyjazdowe narady, podczas których z pomocą profesjonalnego trenera **szukaliśmy odpowiedzi na fundamentalne pytania – kim jesteśmy, kim chcemy być i jak postrzega nas otoczenie?** Bogatsi o to doświadczenie przystąpiliśmy do prac nad dokumentem. Pomagał nam w tym guru zarządzania, członek Rady Muzeum – Krzysztof Obłój. Wraz z profesorem, jego asystentami i studentami postawiliśmy sobie za cel stworzenie strategii, która pomoże uczynić z Łazienek instytucję nowoczesną, otwartą, nastawioną na odbiorcę, ale też potrafiącą spojrzeć na siebie z perspektywy zewnętrznej¹.

Przyjeliśmy długofalowy cel – „**chcemy, aby nasze Muzeum najlepiej w Polsce oddawało idee oświecenia, będąc miejscem wysokiej kultury i debaty publicznej**” oraz misję, zdefiniowaną jako „upowszechnianie wiedzy o epoce Stanisława Augusta i kolekcji królewskiej oraz ukazywanie świetności ogrodów i zabytków”.

Drugim filarem długofalowej strategii było wskazanie pięciu wzajemnie powiązanych kierunków rozwoju, które stanowiły ramy do tworzenia programów funkcjonalnych. Po pierwsze, zależało nam na upowszechnieniu wiedzy i podniesieniu standardu obsługi odwiedzających Łazienki. Oferta musi być atrakcyjna i łatwo dostępna. Po drugie, rozwijanie królewskich kolekcji, eksponowanych w Muzeum. Trzecim celem stało się wzmacnianie naszej tożsamości przez rozwijanie działalności badawczej, publikacje, budowanie społeczności wokół Muzeum. Łazienki to ikona oświecenia i tak chcieliśmy pokazywać je w kraju i za granicą.

Czwarty cel to większa sprawność organizacji – doskonalenie tego, co i jak robimy, by stać się jedną z najlepiej zarządzanych placówek muzealnych w Polsce. To także kwestia rozwoju pracowników. I ostatni, nie mniej ważny cel to dobre zarządzanie finansowe. Instytucje kultury mają mało pieniędzy publicznych – muszą więc pozyskiwać środki od mecenasów i sponsorów, z biletów, organizacji imprez czy ważnych funduszy unijnych. Na tym postanowiliśmy się skoncentrować.

STRATEGIA ZALEŻY

OD LUDZI Wyznaczone przez nas cele strategiczne były ambitne. Patrząc z perspektywy dnia dzisiejszego, wydaje mi się, że o sukcesie w ich realizacji zadecydowały następujące czynniki:

GŁÓWNA MYŚL

- Muzeum Łazienki Królewskie w Warszawie kilka lat temu wdrożyło nową strategię. Pozwoliła ona na rewitalizację marki tej instytucji kultury.
- Kluczowe znaczenie miało zaangażowanie w realizację nowej wizji pracowników oraz dokonanie kilku zmian o symbolicznym wymiarze.

od 0 do 8 mln zł

O tyle wzrosły środki od mecenasów Muzeum. Klub mecenasów tworzą obecnie PZU, KGHM Polska Miedź SA, China Minmetals Corporation oraz PGE Polska Grupa Energetyczna SA. W latach 2011–2013 Mecenasem była również ENEA SA.

Źródło: Strategia Muzeum Łazienki Królewskie 2015–2020. Od marki lokalnej do marki europejskiej

1 Postawienie na sprawdzony zespół

Jak lubiła powtarzać moja babcia, „co masz do zrobienia, musisz zrobić z ludźmi takimi, jacy są. Jeżeli wydaje ci się, że potrzebujesz innych, to się do tego nie bierz, bo takich po prostu nie ma”. Wprowadzając zmiany w Łazienkach, wiedziałem, że muszę to zrobić z zastanymi kadrami. To osoby, które doskonale wiedzą, jak funkcjonują Łazienki. Kochają to miejsce. Cała sztuka zarządzania polega na tym, aby wspiąć się wyżej z ludźmi takimi, jacy są.

Sukces w realizacji strategii to zapewnienie dobrej komunikacji wewnętrznej i jasności co do kierunku, w którym zmierzamy. Tak aby każdy z pracowników miał świadomość, w jaki sposób działania jego i ludzi, którymi kieruje, przyczyniają się do realizacji zamierzeń. Przygotowaliśmy mapę strategii organizacji, aby realizować zrównoważony rozwój i naszą misję.

W budowaniu poczucia wspólnoty pracowników pomogła wystawa zdjęć „Ludzie Łazienek”, którą zrobiliśmy w Galerii Ulicznej w Alejach Ujazdowskich – blisko Belwederu. Pokazaliśmy na niej portrety wielu pracowników: ogrodników, strażników, obsługi publiczności. Powiedzieliśmy w ten sposób, że bez nich nie byłoby Łazienek. Wyraziliśmy szacunek dla ich pracy. Dzięki nieznacznemu obniżeniu zatrudnienia mogliśmy podnieść najniższe płace o ok. 50%.

2 Zdecentralizowany system zarządzania

Sposób zarządzania Łazienkami jest zdecentralizowany. Kluczowa rola przypada w nim kierownikom działów, którzy uzyskali dużą samodzielność. Mają prawo do sukcesu i do błędu. Rozwijają swoje umiejętności w ramach Akademii Zarządzania Muzeum. Ważne było wprowadzenie budżetu zadaniowego oraz własnego budżetu w każdym dziale. Kierownicy i specjaliści stali się katalizatorem pozytywnych zmian, dzięki czemu możliwe było przełamanie dotychczasowej stagnacji i rozwój nowych kierunków.

3 Siła symboli

Zaproszenie gości Łazienek do wypoczyniania na trawie było symbolicznym gestem dla tworzenia „społeczności Muzeum”. Następnym krokiem było zaproszenie do biegania w ogrodach. Razem z Polskim Komitetem Olimpijskim wyznaczyliśmy więc 5-kilometrową trasę biegową imienia olimpijczyka Janusza Kusocińskiego. Dzisiaj goście nie wyobrażają sobie, że w Łazienkach mógłby być zakaz biegania. Symbolem zmiany w historycznych ogrodach było moje zobowiązanie, że usuniemy w ciągu 5 lat cały asfalt pokrywający alejki parkowe.

z 14% do 37%

O tyle zwiększył się udział w budżecie Muzeum przychodów własnych i środków od mecenasów i sponsorów (między 2010 a 2013 r.).

Źródło: K. Obłój, „Strategia organizacji”, PWE, Warszawa 2014



Zajmował prawie 4 hektary ogrodu – 9 kilometrów ścieżek. Wykonaliśmy to. Dziś spacerujemy po alejkach żwirowych lub ułożonych z gładkiej kostki kamiennej. Było jeszcze wiele innych działań, które przywróciły Łazienkom królewski i historyczny charakter. Muzeum otworzyło się dla wszystkich grup społecznych. Spektakularny jest bezpłatny wstęp do wszystkich obiektów muzealnych w listopadzie każdego roku. W 2015 r. spodziewaliśmy się ponad 50 tys. gości.

4 Skuteczne pozyskiwanie funduszy zewnętrznych

Realizacja nowych zadań programowych oraz planu rewitalizacji obiektów i kolekcji królewskich wymagała poszerzenia źródeł finansowania. W latach 2010–2015 budżet Muzeum zwiększył się ponaddwukrotnie, do 55 mln zł, dzięki funduszom unijnym, dotacjom celowym ministra, funduszowi ochrony środowiska oraz wsparciu klubu mecenasów. Łazienki Królewskie podobnie jak inne



Wybrane cele w procesie metamorfozy Łazienek

„Upowszechnianie wiedzy i podnoszenie standardów obsługi”

- dotarcie do szerokiej grupy odbiorców oferty muzealnej oraz ich satysfakcja z wizyty przez zapewnienie wysokiej atrakcyjności oferty edukacyjno-wystawienniczej, dostępności do zbiorów i obiektów, wysokiego poziomu obsługi oraz tworzenie unikatowej atmosfery związanej z wizytą w Muzeum

„Utrzymywanie i rozwijanie zasobów Muzeum”

- dążenie do scalania i rozwijania kolekcji będącej w posiadaniu Muzeum, systematyczne prowadzenie prac konserwatorskich, zapewnienie bezpieczeństwa oraz przywrócenie świetności Ogrodu Muzeum, dążąc do zachowania i odtworzenia jego historycznej kompozycji przestrzennej

„Wzmacnianie tożsamości i prestiżu”

- rozwijanie działalności badawczej i publikacyjnej związanej z oświeceniem,
- rozwijanie relacji z partnerami strategicznymi w dziedzinie muzealnictwa,
- rozwijanie społeczności Muzeum,
- pełnienie funkcji reprezentacji kraju

„Stymulowanie innowacyjności i wzmacnianie kultury ciągłego doskonalenia”

- zachęcanie pracowników do poszukiwania pomysłów i rozwiązań ukierunkowanych na podnoszenie sprawności organizacji, a także twórczego naśladowania i doskonalenia rozwiązań stosowanych przez uznane muzea w Polsce i na świecie,
- tworzenie możliwości oraz wspieranie rozwoju pracowników

„Zapewnienie środków finansowych umożliwiających stabilny wzrost”

- aktywne poszukiwanie możliwości zwiększenia środków własnych (m.in. ze sprzedaży biletów, działalności edukacyjnej, organizacji imprez i udostępniania),
- aktywne pozyskiwanie innych, nowych źródeł finansowania, poza dotacją podmiotową MKiDN
- optymalizacja kosztów

Źródło: K. Oblój, „Strategia organizacji” (wyd. 3), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014 r., s. 398–403.

**KIERUNKI
ROZWOJU**

z 1,6 mln do 2,1 mln osób

Tak zmieniła się frekwencja w ogrodach łaźniokowskich oraz dwukrotnie wzrosła liczba sprzedanych biletów wstępu do obiektów muzealnych (między 2010 a 2015 r.).

Źródło: Strategia Muzeum Łazienki Królewskie 2015–2022. Od marki lokalnej do marki europejskiej

instytucje kultury dobrze wykorzystały fundusze europejskie. W naszym przypadku oznaczało to zwiększenie finansowania z europejskich środków z 4 mln zł w 2010 r. do 34 mln zł w 2015 r. Dzięki temu zrealizowaliśmy kompleksowy program rewalizacji o wartości ponad 130 mln zł od 2010 r. Klubu Mecenatów Muzeum otrzymał Nagrodę Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

DOBRE EMOCJE

WOKÓŁ ŁAZIENEK Największą wartością Łazienek Królewskich jest ich marka emocjonalna. Ludzie kochają to miejsce. W przeprowadzonym w 2010 r. przez telewizję TVN plebiscyście na najszcześniejsze miejsce w Warszawie wygrały Łazienki. Obok wielkiej historii mają swoją intymną: wiewiórki i pawie, pierwsze pocałunki zakochanych i spaceru babci z wnuczkiem.

Jesteśmy także obecni w literaturze i poezji. Cieszę się, że w ciągu minionych pięciu lat udało nam się w Łazienkach wspólnie z zespołem tak wiele dokonać. Liczę, że to najszcześniejsze miejsce w Warszawie będzie promieniować swoją renomą i energią jak najdalej. ■

Tadeusz Zielniewicz:

historyk sztuki i konserwator zabytków,
od 2010 r. dyrektor Muzeum Łazienki
Królewskie w Warszawie.

Kontakt: zielniewicz@lazienki.krolewskie.pl

» Artykuł nr R1527S07

1. | Szczegółowe omówienie procesu K. Oblój, „Strategia organizacji” (wyd. 3), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014 r.

REKOMENDACJE THINKTANK:

1. ZARZĄDZAJĄCY ULEGAJĄ CZĘSTO POKUSIE DUŻEJ WYMIANY KADR W ORGANIZACJI. ALE LEPsze EFEKTY MOŻE DAĆ SKORZYSTANIE Z POTENCJAŁU DOTYCHCZASOWYCH PRACOWNIKÓW.
2. ABY SKUTECZNIE ZAKOMUNIKOWAĆ ZAMIARY GŁĘBOKICH ZMIAN, DOBRZE JEST WDROŻYĆ NA POCZĄTKU KILKA DECYZJI O DUŻYM POTENCJALE SYMBOLICZNYM, KTÓRE ODZWIERCIEDLAJĄ WIZJĘ PRZYSZŁOŚCI INSTYTUCJI.

OFERTA

zamawiam:

699 zł

THINKTANK SOCIETY → PAKIET PODSTAWOWY

■ roczna prenumerata kwartalnika THINKTANK ■ roczny dostęp do zasobów Bazy Wiedzy online
■ udział w spotkaniach THINKTANK IDEE i DOŚWIADCZENIA ■ udział w spotkaniach THINKTANK TRENDY
■ zniżka 10 proc. na konferencje THINKTANK ■ 10 proc. zniżki w restauracji Warszawa Wschodnia by Mateusz Gessler ■ 10 proc. zniżki w salonach marki Próchnik i inne zniżki

999 zł

THINKTANK SOCIETY → PAKIET ROZSZERZONY

Wszystkie elementy pakietu podstawowego + udział w Wykładach THINKTANK ■ udział w spotkaniach THINKTANK LIFESTYLE ■ zniżka 30 proc. na konferencje THINKTANK ■ 20 proc. zniżki w restauracji Warszawa Wschodnia by Mateusz Gessler ■ 15 proc. zniżki w salonach marki Próchnik i inne zniżki

1999 zł

THINKTANK SOCIETY → PAKIET ZAAWANSOWANY

Wszystkie elementy pakietu rozszerzonego + udział w dedykowanych, zamkniętych spotkaniach THINKTANK PRIVATE ■ 100 proc. zniżki na konferencje THINKTANK ■ Indywidualnie dobierany pakiet lektur zarządczych ■ 30 proc. zniżki w restauracji Warszawa Wschodnia by Mateusz Gessler ■ 20 proc. zniżki w salonach marki Próchnik i inne zniżki

Z
A
M
Ó
W
I
E
N
I
E

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____ NIP _____

Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis

wyrażenie zgody jest niezbędne do realizacji zamówienia

Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901

GWARANCJA KORZYŚCI THINKTANK

Jeśli po lekturze pierwszego wydania magazynu lub udziale w pierwszym spotkaniu THINKTANK SOCIETY uznają Państwo, że przedstawiane idee i rekomendacje nie mają zastosowania w Państwa praktyce zawodowej lub nie są inspirujące w rozwoju osobistym, oferujemy natychmiastowy zwrot kosztów zakupu członkostwa przelewem bankowym. Dlatego z uczestnictwem w THINKTANK SOCIETY nie wiąże się żadne ryzyko, a jedynie możliwość rozwijania własnych kompetencji w postaci dostępu do inspiracji, nowych rozwiązań i pomysłów!

Paweł Rabiej, dyrektor THINKTANK SOCIETY

Kupon można przesłać e-mailem: tts@mttp.pl