

Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha
ul. Marii Konopnickiej 26, 30-302 Kraków, Polska
tel. +48 12 267 27 03
muzeum@manggha.pl
www.manggha.pl

Muzeum
Sztuki i Techniki
Japońskiej Manggha



Raport strategiczny

MISJA

MUZEUM SZTUKI I TECHNIKI JAPOŃSKIEJ MANGGHA

NA LATA 2024–2028

Kraków 2024

Spis treści

WPROWADZENIE.....	2
POTENCJAŁ STRATEGICZNY MUZEUM PO TRZECH DEKADACH DZIAŁALNOŚCI	4
Analiza SWOT.....	4
Kluczowe zasoby i wyróżniki Muzeum.....	10
ANALIZA OTOCZENIA MUZEUM.....	12
Wnioski z analizy interesariuszy	12
Manggha wobec otoczenia – Manggha w zmianie (<i>Timeline of Changes / Oś czasowa zmian</i>)	15
Analiza wieloczynnikowa PEST.....	16
ANALIZA ODBIORCÓW I OFERTY PROGRAMOWEJ	20
Typ odbiorcy – serwisy istniejące i potencjalne	20
Muzeum Manggha dla odbiorców – archetypy.....	22
ZAKTUALIZOWANA MISJA MUZEUM NA NOWY OKRES STRATEGICZNY	24
DYLEMATY I WYZWANIA STRATEGICZNE	26
Uwagi końcowe	28
Bibliografia / Źródła / Inspiracje.....	29

WPROWADZENIE

W 1994 roku w przestrzeni kulturalnej Krakowa pojawiło się nowe, unikatowe miejsce, będące pomostem pomiędzy Polską a Japonią. Wówczas to z inicjatywy Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz-Wajdy utworzone zostało Centrum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, które początkowo działało w strukturach Muzeum Narodowego w Krakowie, a później przekształciło się w samodzielne Muzeum, mające status państwowej instytucji kultury. Kamieniem węgielnym dla powstania Muzeum Manggha było uhonorowanie Andrzeja Wajdy przez Fundację Inamori nagrodą Kyoto Prize. Przyznanie prestiżowej nagrody było docenieniem dokonań artystycznych i działalności społecznej laureata, a jednocześnie stało się mocnym impulsem do dalszego rozwijania współpracy kulturalnej pomiędzy oboma krajami. Artysta zdecydował bowiem o przeznaczeniu całej otrzymanej kwoty na założenie Fundacji Kyoto–Kraków, mającej za główny cel wzniesienie budynku, który stanie się domem dla kolekcji Feliksa Jasieńskiego. Wyjątkową koncepcję architektoniczną siedziby Mangghi, posadowionej nad Wisłą, naprzeciw zamku wawelskiego, opracował wybitny japoński architekt Arata Isozaki, we współpracy z polskimi architektami – Krzysztofem Ingardenem, Jackiem Ewý i biurem JET Atelier. Tym samym powstała nowoczesna instytucja, która z założenia miała mieć charakter otwarty – tak na wielowiekowe dziedzictwo, jak i nowoczesną technikę, na potrzeby publiczności i na pomysły środowisk twórczych. Jej format łączył podstawową działalność muzealną z innymi, multidyscyplinarnymi aktywnościami w dziedzinach kreatywnych, wśród których są między innymi: literatura, film, rzemiosło i sztuka ludowa, muzyka, teatr, sztuki nowych mediów, *design* i gastronomia.

W historii Muzeum Manggha było wiele zmian. W ciągu trzech dekad działania, rozwijane były flagowe projekty wystawiennicze, prezentujące różne aspekty kultury Japonii, a także liczne wydarzenia/ programy dodatkowe. W Muzeum zaczęły działać między innymi Archiwum Andrzeja Wajdy oraz Szkoła Języka Japońskiego. W 2015 roku powstał nowy budynek Galerii Europa – Daleki Wschód, który dopełnił układ architektoniczny Muzeum. Prezentowane są w nim szeroko pojęte sztuka i technika krajów Dalekiego Wschodu, w dialogu z kulturą Starego Kontynentu. Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, którego fundamentalną rolą była opieka nad cenną kolekcją Jasieńskiego, stało się w czasie, który upłynął od jego założenia, jednym z najważniejszych animatorów dialogu pomiędzy Wschodem i Zachodem, ważnym punktem życia kulturalnego w Krakowie i jednocześnie unikatową, ekspercką instytucją w skali kraju.

W związku tym intensywnym rozwojem oraz wyzwaniem, przed którymi stają zmieniające się instytucje kultury, dyrekcja Muzeum zdecydowała się wdrożyć działania zmierzające do sformułowania **nowej misji Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha na lata 2024 – 2028**. Zespół Muzeum, w roku jubileuszu 30 lat istnienia Mangghi, podjął się pogłębionej refleksji strategicznej i określenia ram działania w kolejnym okresie. Dodatkowym bodźcem do tej pracy są intensywne przemiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym, w tym nowe typy odbiorców, trendy w sposobie spędzania wolnego czasu i edukacji kulturowej, czy też innowacje związane z alternatywnymi paradygmatami w sektorze muzealnym. Czynnikiem o charakterze strategicznym są także zmiany, które zaszły w sąsiedztwie siedziby Muzeum – budowa Centrum Kongresowego ICE, stworzenie wielofunkcyjnej przestrzeni wokół dawnego hotelu Forum, powstanie w

niedalekiej odległości nad Wisłą charakterystycznego budynku Ośrodka Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora CRICOTEKA, czy też generalny zwrot Krakowa w kierunku rzeki (czego wyrazem jest np. burzliwy rozwój turystyki wodnej oraz nowe kładki pieszo-rowerowe, w tym planowana kładka pomiędzy Kazimierzem a Ludwinowem). Otoczenie Mangghi, już nie tylko ze względu na bliskość Wawelu, jest w nowej odsłonie kluczowym punktem kulturalno-turystycznym w przestrzeni Krakowa. Plan kontynuowania ewolucji Muzeum – zarówno w aspekcie organizacyjnym, jak i programowym – wywołał potrzebę opracowania zaktualizowanej misji strategicznej, która zdefiniuje formułę działania. Ma ona na celu nie tylko wykorzystanie unikatowego dziedzictwa, którym Manggha się opiekuje, ale również rozwój oferty i potwierdzenie ważnej roli na rynku muzealnym. Oczekiwany rezultatem przeprowadzonego procesu strategicznego było też uzyskanie możliwie szerokiego konsensusu wokół przyjętych założeń oraz zwiększenie zaangażowania społeczności zespołu Muzeum w proces długofalowego planowania.

Niniejszy raport strategiczny jest efektem współpracy zespołu pracowniczek i pracowników Muzeum Manggha z ekspertami Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie. Zasadnicze elementy przedstawionego materiału zostały wypracowane podczas szeregu spotkań, konsultacji środowiskowych oraz warsztatów, które miały miejsce w pierwszym półroczu 2024 roku. Praca analityczna, na której efektach bazuje tekst raportu, prowadzona była metodą partycypacyjną, z udziałem grup roboczych tworzonych przez zespół Muzeum Manggha. Metoda wsparcia procesów strategicznych, którą się posłużono, opiera się na możliwie szerokim udziale interesariuszy organizacji oraz facylitowaniu prac społeczności i zespołów, które będą objęte namysłem strategicznym. Bazuje ona na założeniu, że wiedza istotna dla rozwoju organizacji jest w niej obecna, a zadaniem facylitatorów wspierających proces diagnozy i planowania jest tworzenie warunków, by skorzystać z wiedzy, doświadczenia, informacji o potrzebach, brakach i potencjałach pochodzących z różnych poziomów i stanowisk w organizacji. Wiedza ta jest traktowana jako podstawa do formułowania wniosków diagnostycznych. Główną zaletą partycypacji w procesie zarządzania strategicznego jest włączenie do jego współtworzenia nie tylko władz organizacji, ale również szerokiej społeczności, co przyczynia się do wzrostu poczucia utożsamienia i współodpowiedzialności za strategię w organizacji, a więc zwiększa szansę na jej skuteczne wdrożenie.

W ramach tego procesu, w okresie od stycznia do czerwca 2024 roku, przeprowadzono pięć sesji diagnostycznych i kreatywnych, na efektach których opiera się niniejszy raport. Spotkania warsztatowe moderowali facylitatorzy z Małopolskiego Instytutu Kultury w Krakowie: Tomasz Adamski, Piotr Idziak oraz Sebastian Wacięga, którzy są również autorami raportu. Zaletami pracy zespołowej w zarządzaniu strategicznym jest pełniejsze wykorzystanie informacji, dzięki ich bezpośredniemu uzupełnianiu i pogłębianiu podczas spotkań zespołowych. Omawiane kwestie były na bieżąco weryfikowane i rozwijane przez osoby pełniące różne role i mające różny zakres prac w zespole. Dzięki spotkaniom warsztatowym możliwe było pełniejsze wykorzystanie wiedzy, doświadczeń i sugestii zespołu oraz ustalenie wspólnej wersji nowej Misji strategicznej Muzeum.

W toku prac zastosowano również analizę dokumentów zastanych (*desk research*), by uzupełnić źródła bezpośrednie - głosy kadry Muzeum. Dane zebrane podczas kolejnych spotkań i na podstawie analizy źródeł zastanych zostały uwzględnione w syntetycznym zbiorze – modułowej analizie SWOT. Zastosowano także narzędzia analityczne służące do mapowania otoczenia Mangghi i identyfikacji kluczowych podmiotów partnerskich. Ponadto wykorzystane zostały techniki obejmujące analizę archetypów marki Muzeum Manggha, analizę publiczności (segmentację grup odbiorców) oraz analizą kluczowych trendów, które mają/ będą mieć wpływ na działalność Muzeum.

Opis aktualnej sytuacji strategicznej Muzeum Manggha znajduje się w części diagnostycznej raportu (Rozdziały: Potencjał strategiczny muzeum po trzech dekadach działalności, Analiza otoczenia muzeum, Analiza odbiorców i oferty programowej). Natomiast wnioski wynikające z diagnozy sformułowane w formie Misji strategicznej, komentarze do niej oraz analizę dylematów i wyzwań strategicznych zawarto w Rozdziale pn. Zaktualizowana Misja Muzeum na kolejny okres strategiczny.

POTENCJAŁ STRATEGICZNY MUZEUM PO TRZECH DEKADACH DZIAŁALNOŚCI

Jak zostało wspomniane na wstępie, zadaniem jakie postawił przed sobą zespołu Muzeum Manggha była aktualizacja misji strategicznej, po trzech dekadach funkcjonowania instytucji. Droga do takiego syntetycznego określenia ram działania organizacji, powinna wychodzić od dogłębnej diagnozy strategicznej Muzeum i jego otoczenia, z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi analitycznych.

Analiza SWOT

Punktem wyjścia do diagnozy była analiza SWOT. Jest ona sprawdzonym narzędziem diagnostycznym umożliwiającym przegląd i systematyczne zestawienie kluczowych informacji o organizacji (jej słabych i mocnych stronach w danym okresie), jak również zjawisk w otoczeniu postrzeganych jako szanse lub zagrożenia dla działalności organizacji.

W przeprowadzonej analizie SWOT oparto się w głównej mierze na obserwacjach, doświadczeniach i wskazaniach zespołu Muzeum. Poniżej przedstawiamy tabelę zawierającą mocne i słabe strony instytucji z perspektywy zespołu oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu. Poszczególne elementy zostały uporządkowane i pogrupowane w kategorie, których nazwy są *wyboldowane*. Pod tabelą znajdują się komentarze do zebranych informacji.

MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
<p>Komunikacja Praca w zespole Spotkania i rozmowy zespołowe Otwartość na pomysły – możliwość swobodnego wypowiedzenia pomysłów Bezpieczna atmosfera</p> <p>Wizerunek i tożsamość organizacji Poczucie misji w zespole Prestiż instytucji Praca w kulturze, dzięki której możliwe są inspirujące kontakty z osobami spoza instytucji Poczucie dumy wynikające z pracy w Muzeum Projekt architektoniczny budynku autorstwa A. Isozakięgo Reakcje odbiorców/publiczności na działania programowe Lokalizacja Muzeum z widokiem na Wisłę i wzgórze wawelskie. Wyjątkowość instytucji, na którą składa się lokalizacja, architektura budynku i tematyka podejmowana przez Muzeum.</p> <p>Organizacja i warunki pracy Atmosfera sprzyjająca pracy Możliwość realizacji swoich pomysłów Wdrożenie własnych pomysłów Kreatywna atmosfera w ramach prac jest nad wystawami Mnogość spotkań i ludzi - inspirujące kontakty zawodowe i społeczne Zadaniowy czas pracy Elastyczny czas pracy Możliwość szkoleń i delegacji</p> <p>Program Możliwość wdrażania własnych pomysłów Różnorodność zadań Miłe eventy To, że ciągle robię coś nowego Wielorakość działań Muzeum</p> <p>Sprawczość Widoczne efekty działania Zgrany zespół o wyspecjalizowanych i uzupełniających się kompetencjach</p>	<p>Komunikacja Niewystarczający przepływ informacji w zespole (między działami) oraz brak miesięcznych planów działania ze szczegółowym podziałem zadań – jasnym określeniem przydziału zadań dla poszczególnych osób.</p> <p>Niepełna informacja oraz niewystarczające wsparcie wybranych działań Brak jasnego podziału zadań (transparentnego dot. projektów wystaw) i zasad współpracy</p> <p>Organizacja i warunki pracy Brak komfortowego miejsca do cichej pracy</p> <p>Brak połączenia dwóch budynków oraz problem niewystarczającej dostępności dla osób z niepełnosprawnościami</p> <p>Niewystarczająca liczba etatów (dotyczy niektórych osób współpracujących na umowę zlecenie) Brak własnego budżetu w skali roku</p> <p>Za mało czasu na rozwój przy mnogości bieżących zadań</p> <p>Program Brak długofalowych priorytetów i skupianie się bardziej na drobnych codziennych zadaniach</p> <p>Brak techniki japońskiej w programie</p> <p>Relacje z otoczeniem Brak wystarczającego wsparcia organizatora</p>

Możliwość wykorzystania swoich naturalnych zasobów i umiejętności

(MKiDN)
Brak wystarczająco dobrych relacji z MNK (właścicielem kolekcji japońskiej)

KOMENTARZE

- Zespół zaobserwował dużą liczbę mocnych i słabych stron, co oznacza dużą świadomość diagnostyczną i zaangażowanie w proces strategiczny.
- Pojawienie się podobnych kategorii zarówno w aspekcie mocnych i słabych stron nie stanowi sprzeczności. W ramach jednej kategorii mogą pojawiać się szczegółowe obserwacje, które odnoszą się do atutów organizacji albo też opisują jej wybrane, słabe strony. Ponadto, uwzględnic należy krytyczne spojrzenie wynikające z ambicji w zespole, związanych z potrzebą doskonalenia działania organizacji i jakości pracy.
- Bardzo istotna okazała **rola komunikacji** wewnętrznej w Muzeum (komunikacja jest ważnym elementem kultury organizacji - buduje to co nieuchwytnie - "atmosferę", daje poczucie bezpieczeństwa, warunki dla kreatywności i współpracy). Komunikacja wskazywana jest zarówno jako mocna i jednocześnie - w pewnych aspektach - słaba strona (co podkreśla wagę tej kategorii)
Funkcjonująca **komunikacja wewnętrzna** (w organizacji) stwarza motywację do pracy zespołowej i możliwość wypowiedzenia swojego zdania, sprzyja kreatywności i wzmacnia zespół.
Z drugiej strony zdiagnozowano potrzebę wzmocnienia rozwiązań organizacyjnych - dotyczących lepszego przepływu informacji i jasnego podziału zadań w zespole. Duże znaczenie komunikacji z otoczeniem wskazane przez zespół świadczy też o dużym potencjale współpracy partnerskiej z otoczeniem (**komunikacja zewnętrzna**)
- **Wizerunek i Prestiż** są nie tylko źródłem satysfakcji kadry Muzeum, ale też elementem przyciągającym zewnętrznych interesariuszy - ułatwiającym nawiązywanie współpracy, pozyskiwanie atrakcyjnych i kompetentnych partnerów i współpracowników.
Z drugiej strony zmiany w otoczeniu i pojawienie się w sąsiedztwie nowych instytucji oraz spektakularnych rozwiązań architektonicznych, oznaczają konieczność działania na rzecz utrzymania swojego mocnego statusu i przemyślenia sposobu działania w kontekście rosnącej atrakcyjności innych podmiotów w otoczeniu.
- **Różnorodność działań programowych i kreatywność zespołu** to sprzężone mocne strony Muzeum, dzięki którym możliwe jest przyciąganie **różnorodnych grup odbiorców**. Jednak ryzykiem związanym z mnogością i różnorodnością działań może być poczucie braku wyraźnych priorytetów (kierunków rozwoju, celów strategicznych, jasnej misji organizacji)
- Jako słabą stronę wskazano **relatywnie słabą pozycję w relacjach z otoczeniem bliższym** (Organizatorem, MNK będącym właścicielem fundamentalnej dla tożsamości Mangghi kolekcji oraz innymi podmiotami w mieście), mimo jednoczesnego **posiadania pozycji lidera, eksperta ds. kultury Wschodu w otoczeniu dalszym** (w skali Polski)
- Ambiwalentne oceny wiążą się także z infrastrukturą. Z jednej strony oryginalna, wręcz ikoniczna dla Krakowa siedziba, w prestiżowej lokalizacji, stanowi niewątpliwą atut, z drugiej jednak, pewne aspekty rodzą problemy - brak połączenia pomiędzy dwoma budynkami oraz ograniczona dostępność dla osób z niepełnosprawnościami.

SZANSE	ZAGROŻENIA
<p>Finanse Możliwość pozyskiwania funduszy zewnętrznych (np. program FEnIKS)</p> <p>Wizerunek Korzystna lokalizacja Muzeum - w centrum ruchu turystycznego. Aktywność Pani Krystyny Zachwatowicz-Wajdy oraz międzynarodowa marka Państwa Wajdów. Rozwój kultury Foodies - popularna restauracja w Mandze stwarzająca szanse na przyciągnięcie nowych odbiorców.</p> <p>Odbiorcy / Społeczności/ Trendy Magia Japonii (Dalekiego Wschodu) - nieustająca atrakcyjność kultury Japonii i Dalekiego Wschodu Zainteresowanie współczesnymi zjawiskami kulturowymi ze Wschodu (moda na mangę i anime, K-POP i J-POP) Istnienie grupy odbiorców, których cechuje tradycjonalizm (zainteresowanie dziedzictwem klasycznymi formami kultury), Zaufanie do Muzeum i traktowanie go jako kreatora kultury, oznacza istnienie w zasięgu oddziaływania społeczności odbiorców Masowy odbiorca i organizacja masowych imprez edukacyjno-popularyzatorskich stwarza szansę na docieranie do nowych ludzi i zainspirowanie ich. Nowe trendy w edukacji - krytycyzm, moda na świadomych rodziców i świadomych odbiorców (zmiana pokoleniowa), którzy chcą kreatywnie spędzać czasu z dziećmi. Zainteresowanie młodych ludzi i moda na zorganizowany czas wolny dają szansę na dotarcie do nich z rozbudowaną,</p>	<p>Finanse / Polityka kulturalna Ryzyko stagnacji finansowej w gospodarce i braku decyzji o finansowaniu ze strony organizatora Ryzyko braku stabilnego finansowania i niedoinwestowania - niepewność finansowania wystaw i kadry Ryzyko rosnących wymagań biurokratycznych Ryzyka polityczne - zmiany w Ministerstwie Kultury, ryzyko braku wsparcia MKiDN</p> <p>Ryzyko osłabienia wizerunku Różnorodność programu może wpływać na osłabienie wizerunku w oczach odbiorców Oczekiwanie części publiczności przywrócenia wystawy stałej Szybki postęp techniczny jest trendem, za którym Manggha podąża wolniej ("Technika" występuje w nazwie instytucji nie jest widoczna w realizowanym programie)</p> <p>Odbiorcy/ Trendy Rosnąca konkurencja w ofercie czasu wolnego Relatywne osłabienie pozycji w obszarze PR i komunikacji ze względu na pojawienie się w otoczeniu nowych, lepiej finansowanych instytucji Brak otwarcia i niepełne dopasowanie do trendów w otoczeniu Braki w edukacji publicznej mogą utrudniać odbiór prezentowanej sztuki Wzrost kosztów życia w Polsce może spowodować odpływ w uczestnictwie w kulturze Media społecznościowe i krótkotrwałość uwagi współczesnych potencjalnych odbiorców (wiedza w "rolce"), masowość kultury</p>

<p>wielofunkcyjną ofertą oraz cyklicznymi wydarzeniami. Odbiorców tych przyciągać może wielofunkcyjność Muzeum (wystawy, edukacja, komercja, wydarzenia zewnętrzne)</p> <p>Zmiany w otoczeniu / Branża muzealna Możliwości współpracy z japońskimi instytucjami oraz partnerami z Polski Przychylność potencjalnych współpracowników Nowe trendy w edukacji (krytycyzm) Ustawa krajobrazowa</p> <p>Wykorzystanie mediów Możliwości nawiązywania kontaktów z mediami oraz działania w mediach społecznościowych. Zwiększenie rozpoznawalności wystaw poprzez rozpowszechnianie ich w multimediami zwiedzających i dopasowanie do aplikacji mobilnych - szansą jest moda na chwalenie się w mediach społecznościowych</p> <p>Lokalność Lokalność - działania lokalne w związku z rozwojem starych Dębniek (kwitnąca kultura i gastronomia, remonty kamienic). Brak "otwartych" instytucji sztuki współczesnej na mieście.</p>	<p>Przyszłość kolekcji Zależność od przyszłych stosunków z Muzeum Narodowym w Krakowie - właścicielem zdeponowanej kolekcji zbiorów japońskich - fundamentalnej dla Muzeum</p> <p>Branża muzealna Stan prawny kolekcji Rotacja pracowników Krytyka środowiska sztuki Ryzyko wejścia we współpracę z niesprawdzonym partnerem</p> <p>Sytuacje nadzwyczajne Ryzyko niestabilnej sytuacji politycznej i wojny Ryzyko sytuacji nadzwyczajnych (konflikty polityczne, potencjalna kolejna pandemia)</p> <p>Zagrożenie lokalne (ryzyko powodzi)</p>
---	---

KOMENTARZE

- Wyraźna przewaga ilościowa postrzeganych szans nad zagrożeniami oznacza zasadniczo mocną pozycję organizacji bez wielu fundamentalnych zagrożeń
- Muzeum sprzyjają dwa kluczowe czynniki niezależne od bieżącego programu:
 - Pierwszy, to **parametry "prestżowe"** położenie, wybitna architektura i wybitni w skali międzynarodowej patroni,
 - Druga grupa czynników to **parametry "użytkowe"** korzystania z Muzeum (czynniki komfortu spędzania tam czasu): atrakcyjności turystyczna miejsca, dogodny dojazd, oryginalna restauracja z atrakcyjnym widokiem, bezpretensjonalna oraz inkluzywne atmosfera,
- Muzeum dysponujące zarówno programowymi (tematycznymi) i "funkcjonalnymi" atutami, które może wykorzystywać jako szansę dalszego poszerzania zaangażowanych i powracających grup odbiorców (według badań 17% odbiorców przychodzi do Muzeum raz do roku, 42 % odbiorców odwiedza Muzeum raz na kilka miesięcy, a 7 % pojawia się tu minimum raz w miesiącu - co oznacza ponad 2/3 stałych "użytkowników" Muzeum - stałej

- i wracającej publiczności¹)
- Długofalowe kształtowanie programu może brać pod uwagę dwa kolejne czynniki zewnętrzne:
 - Branżowy - potencjał współpracy z instytucjami japońskimi (i dalekowschodnimi) oraz polskimi (**przyjazne otoczenie instytucjonalne**)
 - **Potrzeby odbiorców** sprzyjające Muzeum:
 - Związane z **tematyką** Muzeum (moda na Wschód, potrzeba poznawania tradycyjnego kanonu kultur Wschodu, ale też współczesnych zjawisk jak anime/*manga*), ryzyko rosnącej konkurencji w zakresie oferty czasu wolnego może być równoważone długofalowym działaniem "magii Japonii" oraz zainteresowaniem zjawiskami i twórczością kultury Dalekiego Wschodu
 - Związane ze **sposobem spędzenia czasu** (zorganizowany, w duchu edukacji krytycznej, rodzinnej - wielopokoleniowej, w ramach cyklicznych eventów, itd.)
 - Związane ze **sposobem komunikacji** (media społecznościowe, rolki, itp.) Ze względu na dużą konkurencję oferty czasu wolnego oraz zmieniające się sposoby komunikacji i pozyskiwania informacji przez odbiorców znaczenia będą nabierać zindywidualizowane, precyzyjnie dopasowane do konkretnych grup odbiorców kampanie komunikacyjne oraz długofalowe działania PR-owe i wizerunkowe (np. to jaki komunikat o sobie będzie przekazywało Muzeum do młodych odbiorców). Stąd tak kluczowa jest aktualizacja misji placówki, na podstawie której będzie można prowadzić ukierunkowane działania programowe oraz PR-owe,
 - Sprawą istotną, która w długofalowej (wieloletniej) perspektywie, może stanowić zagrożenie jest ograniczona możliwość korzystania z założycielskiej **kolekcji zbiorów** Feliksa „Mangghi” Jasieńskiego, i jej **status prawny**,
 - Potencjalne zagrożenie mogą też stanowić tzw. **sytuacje nadzwyczajne** (klęski żywiołowe zwł. zagrożenie powodziowe, konflikty zbrojne nie tylko w bezpośrednim otoczeniu Polski, ale również w Azji, ze względu na wpływ na warunki współpracy z Dalekim Wschodem)
 - Wyzwaniem będzie także podążanie za **zmiennymi potrzebami odbiorców** (planowanie działań skierowanych do masowego odbiorcy, by docierać do nowych grup publiczności, przebicie się przez barierę baniek internetowych).

¹ UWAGI/SUGESTIE BADANYCH 2/3, w: "Badanie publiczności Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, RAPORT KOŃCOWY Z BADANIA", maj 2024, s. 14.

Kluczowe zasoby i wyróżniki Muzeum

Dla długofalowego rozwoju organizacji niezwykle ważne jest rozpoznanie i analiza kluczowych zasobów, atutów, wyróżników, które składają się na jej unikalność. Ma to szczególne znaczenie w kontekście rozwijającego się i bardzo konkurencyjnego sektora instytucji kultury/ oferty czasu wolnego w Krakowie. Świadomość kluczowych wyróżników i zasobów pozwala na ocenę możliwości długofalowego działania, obranie priorytetowych kierunków rozwoju, sformułowanie misji, czy też służącej jej realizacji strategii. Jakże zatem najważniejsze zasoby i wyróżniki cechują Mangghę?

SIEDZIBA, KOLEKCJA, WYSTAWY CZASOWE

Muzeum posiada w tym zakresie kilka fundamentalnych zasobów.

Po pierwsze, ikoniczny i wielofunkcyjny budynek, który na stałe wpisał się w krajobraz architektoniczny Krakowa. Po drugie, "tożsamościowa" dla Muzeum kolekcja Feliksa Jasieńskiego (formalnie depozyt Muzeum Narodowego w Krakowie). Po trzecie kompetencje zespołu, który przygotowuje wysokojakościowe wystawy czasowe, będące ważnymi wydarzeniami kulturalnymi.

GLOBALNA RENOMA FUNDATORÓW I ARCHITEKTA

GENEZA MUZEUM– JEGO MIT ZAŁOŻYCIELSKI

PRESTIŻOWA LOKALIZACJA / POTENCJAŁ DYPLOMATYCZNY PLACÓWKI

Kolejny zbiór wyróżników Muzeum wiąże się z jego renomą i prestiżem płynącymi z globalnej rozpoznawalności osoby fundatora Andrzeja Wajdy - nagrodzonego nagrodą Kyoto, którą otrzymują "osoby przyczyniające się do rozwoju nauki, postępu ludzkości i wzbogacania ludzkiego ducha, wychodząc z założenia, że przyszłość ludzkości zapewni tylko równowaga między rozwojem naukowych i duchowym"².

Sama historia powstania Muzeum, może stanowić kanwę dla scenariusza filmowego. Muzeum ufundowano nie tylko dzięki samej Fundacji Kyoto – Kraków im. Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz- Wajdy, ale również dzięki staraniom władz Krakowa, pracy społecznej wybitnego architekta Araty Isozakiego, zbiórkom publicznym w Japonii oraz donacji japońskich kolejarzy zrzeszonych w Związku Zawodowym Pracowników Kolei Wschodniej Japonii³.

Ranga Muzeum jako państwowej instytucji kultury, geneza jego powstania oraz osobowości jego inicjatorów czynią z Mangghi unikatową placówkę na polskim rynku muzealnym oraz podmiot mogący podejmować działania na polu dyplomacji kulturalnej, zwłaszcza w relacjach polsko-japońskich.

² [Philosophy | Kyoto Prize](#)

³ <https://manggha.pl/historia>

SPECJALIZACJA/ MARKA ORYGINALNOŚĆ/ EKSPERCKOŚĆ

Następny “zestaw” wyróżników decydujących o unikalności Muzeum wiąże się z jego oryginalną i tematyką. Nie ma w Polsce drugiej takiej placówki⁴, dedykowanej sztuce/ dziedzictwu Japonii, z tak wyspecjalizowanym zespołem oraz rozwiniętą ekspercką siecią współpracy (stałych partnerów, wydarzeń cyklicznych). Dodatkowo pracom wystawienniczym towarzyszą publikacje na wysokim poziomie merytorycznym i edytorskim. Muzeum realizuje również działalność naukową (m.in. współpracuje z Polskim Stowarzyszeniem Badań Japonistycznych), prowadzi bibliotekę oraz pełni rolę instytucji patronackiej dla przedsięwzięć tematycznych w Polsce. Manggha ma zatem status instytucji - eksperta w zakresie przybliżania kultury i sztuki Dalekiego Wschodu, z naciskiem na tematykę Japonii.

KOMPLEKSOWA, UZUPEŁNIAJĄCA SIĘ OFERTA, WIELOFUNKCYJNOŚĆ DOGODNE MIEJSCE SPĘDZANIA CZASU WOLNEGO

Ostatnia “linia” potencjałów i zasobów ukazujących wyjątkowość Muzeum wiąże się z jego wielofunkcyjnością. Jest to bowiem nie tylko placówka wystawiennicza, ale również prowadząca szkołę języka japońskiego, mająca obszerną ofertę warsztatową dla rodzin oraz serwisy komplementarne. Są to między innymi kawiarnia z kuchnią japońską i azjatycką - z wyjątkowym widokiem na Wzgórze Wawelskie, jak również sklepik oferujący wartościowe pamiątki tematyczne i cenione publikacje/ wydawnictwa. Kompleksowość i wysoka jakość oferty Muzeum to jego wyróżniki.

Eksperska renoma Muzeum nie tworzy dystansu między odbiorcami a instytucją. Dogodne położenie przy wiślanych bulwarach powoduje, że do Mangghi można wstąpić przy okazji spaceru. Ponadto wiele serwisów realizowanych przez Muzeum (rozwój dostępności, warsztaty dla rodzin z dziećmi, kawiarnia dostępna bez konieczności zwiedzania ekspozycji, herbaciarnia, koncerty, itd.) czynią z placówki atrakcyjne miejsce spędzania czasu wolnego, spotkań, odwiedzin - punkt “wielokrotnych wizyt”, bez bariery wejścia, co zdarza się przy tzw. klasycznych muzeach.

Podsumowując analizę dotyczącą potencjału strategicznego Muzeum Manggha, można stwierdzić, że działalność Muzeum cechuje eksperckość, kreatywność i różnorodność oferty, co w powiązaniu z wyrazistą architekturą oraz znakomitą lokalizacją dało Muzeum rozpoznawalność i pozytywny wizerunek, przekładając się na status instytucji pionierskiej/ wyspecjalizowanej w swojej dziedzinie. Również pod względem organizacyjnym i infrastrukturalnym pozycja strategiczna instytucji wydaje się być stabilna. Jednak zmiany, jakie nastąpiły w otoczeniu lokalnym i sektorze muzealnym w ostatnich latach skłaniają do refleksji nad działaniami, które pozwolą utrzymać rozwój Muzeum. Obecnie w otoczeniu znajdują się inne wyraziste instytucje oraz miejsca, m.in. Krakowskie Centrum Kongresowe ICE (miejsce dużych wydarzeń, koncertów i spotkań), zagospodarowana przestrzeń wokół dawnego hotelu Forum (teren spotkań wielu Krakowian i turystów), Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora CRICOTEKA, oraz kładki i mosty wiślane, a także intensywnie rozwijająca się sąsiedzka dzielnica Dębniki. Wszystkie te czynniki powodują konieczność przeglądu pozycji Muzeum, na tle sieci relacji partnerskich oraz

⁴ Działające w Warszawie Muzeum Azji i Pacyfiku ma odmienny profil działalności, skupiający się głównie na zbiorach etnograficznych, pochodzących z innych regionów geograficznych.

innych, potencjalnie konkurencyjnych, podmiotów organizujących ofertę czasu wolnego w przestrzeni Krakowa. Jest to tym bardziej istotne, że obecnie rośnie znaczenie tzw. społecznej odpowiedzialności instytucji kultury, które mają nie tylko prezentować swoją podstawową ofertę, podnosząc standardy usług kulturalnych, ale również współdziałać z otoczeniem społecznym. Działające w tym nurcie instytucje rozwijają “relacje dwukierunkowe” oraz realizują “ambitne cele w obszarze kreowania otoczenia, wpływania na jego rozwój/ wzrastanie”⁵. Właśnie tematyce procesów zachodzących w otoczeniu Mangghi poświęcony jest kolejny rozdział tego raportu.

ANALIZA OTOCZENIA MUZEUM

Przeгляд otoczenia jest niezbędnym składnikiem diagnozy strategicznej. Analiza organizacji bez uwzględnienia jej bliższego i dalszego otoczenia uniemożliwia wyciągnięcie właściwych wniosków i obranie długofalowego kursu zmian, stosownego do posiadanego potencjału. W dalszej części raportu przedstawiono materiał zebrany przy użyciu narzędzi warsztatowych, skupiających się na szeroko rozumianych czynnikach zewnętrznych (interesariuszach, trendach i odbiorcach).

Wnioski z analizy interesariuszy

Mapa Interesariuszy jest narzędziem umożliwiającym rozpoznanie i systematyczną analizę sieci relacji Muzeum z otoczeniem, przyjrzenie się współzależnościom oraz wyciągnięcie wniosków służących kształtowaniu dalszej współpracy. Kluczem do wypełniania roboczej mapy interesariuszy są dwa parametry: siła potencjalnego wpływu określonego podmiotu zewnętrznego na analizowaną organizację, oraz poziom zaangażowania tego podmiotu w działalność badanej organizacji (np. chęć współpracy, czy też jej realizacja). W ten sposób powstaje matryca składająca się z czterech pól: **Mały Wpływ / Małe zaangażowanie; Mały Wpływ / Duże zaangażowanie; Duży Wpływ / Małe zaangażowanie oraz Duży Wpływ / Duże zaangażowanie**. Taka matryca interesariuszy po wypełnieniu daje szeroki obraz kontaktów i relacji z różnorodnymi podmiotami w polu działania Muzeum. Może zostać wykorzystana jako źródło do rozważenia sojuszników lub potencjalnych barier dla obranych celów strategicznych lub realizacji misji organizacji. Poniżej przedstawiono wnioski wynikające z mapy, opracowywanej w ramach strategicznych warsztatów z zespołem Muzeum.

- **Generalne obserwacje**

⁵ Zob. Gawęł Łukasz, SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ORGANIZACJI KULTURY Muzea w otoczeniu społecznym, pobrano, 25.07.2024, <https://ruj.uj.edu.pl/server/api/core/bitstreams/62212cfb-dd81-481c-89f2-29adf44b287b/content>

W wyniku analizy zidentyfikowany został w otoczeniu Muzeum duży zbiór podmiotów, które cechuje duże zaangażowanie i relatywnie mały wpływ na organizację. Można stwierdzić na tej podstawie, że Muzeum rozpoznaje w swoim otoczeniu dużą liczbę podmiotów, które stanowią jego **przyjazne środowisko**, a w konkretnych przypadkach również dogodnych partnerów do współpracy.

Wśród interesariuszy są nie tylko **organizacje/ instytucje**, ale również **osoby** o szczególnym statusie (Fundatorka, Pani Krystyna Zachwatowicz-Wajda), jak i partnerzy o szczególnych kompetencjach (np. Japończycy mistrzowie rzemiosł i sztuk, artyści). Warto zwrócić uwagę, że sposób budowania relacji międzyinstytucjonalnych, wymaga odmiennych działań, niż budowanie relacji między instytucją a jednostkami.

- **Wnioski i rekomendacje dotyczące grupy Mały Wpływ / Małe zaangażowanie**

W tej grupie znalazły się między innymi następujące typy podmiotów: Japan Foundation, Miasto Kraków, muzea i sieci muzealne (np. Muzeum Azji i Pacyfiku w Warszawie, Asia-Europe Museum Network - ASEMUS, ICOM), uczelnie wyższe (np. ASP, UP Kraków, TUFS Tokio, ASP Gdańsk), kluby zainteresowań (np. miłośnicy *bonsai*), instytucje kultury (MIK),

Rekomendacje dla interesariuszy w tej grupie odnoszą się do MONITOROWANIA zidentyfikowanych podmiotów. Muzeum powinno orientować się w aktualnym zakresie ich działalności, zauważać kierunki ewentualnych zmian, być wyczulonym na pojawianie się punktów stykowych, tak by dostrzegać możliwości nawiązania relacji lub realizacji wspólnych projektów. Mapowanie powyższych interesariuszy oraz ich środowisk może być przydatne przy realizacji pojedynczych inicjatyw tematycznych związanych z ich profilem działalności.

- **Wnioski i rekomendacje dotyczące grupy Mały Wpływ / Duże zaangażowanie**

W wymienionym segmencie interesariuszy znalazły się między innymi następujące grupy podmiotów: Fundacja Andrzeja Wróblewskiego, Szkoła Ikebany IKENOBO (Kyoto), *shogi*, *suiseki*, *bonsai*, Stowarzyszenie SENSINKAI, uniwersytety), placówki publiczne (szkoły, przedszkola, domy kultury, szpitale), grupy/kluby seniorów Wydawcy (Karakter, Tajfuny, UJ), firmy związane z Japonią (np. Maki Maki), grupy studentów kierunków azjatyckich.

Ta kategoria interesariuszy stanowić może potencjalnych sojuszników, partnerów i współpracowników. W tych relacjach Muzeum ma dużą swobodę działania, inicjowania aktywności, ale też odpowiadania na zapraszania do współpracy. Kluczowa ogólna rekomendacja dla Muzeum to postulat INFORMOWANIA o swoich działaniach, gdyż w tej właśnie grupie może znaleźć przychylny odbiór oraz wspierającą postawę i gotowość współpracy. To w tym segmencie warto szukać potencjalnych doradców, partnerów i sojuszników dla przyszłych inicjatyw. Jest to bardzo cenny zasób przyjaznego środowiska dla każdej instytucji kultury.

- **Wnioski i rekomendacje dotyczące grupy Duży Wpływ / Małe zaangażowanie**

W tym segmencie znalazły się między innymi następujące grupy podmiotów: Ministerstwa i instytucje centralne / grantodawcy, współpracownicy i partnerzy z Japonii, Polacy mieszkający w

Japonii i tworzący tam, Fundacja Kyoto - Kraków. Są to podmioty kluczowe dla istnienia Muzeum, jednak niekoniecznie stale i bezpośrednio zaangażowane na co dzień w jego działalność ("zaangażowanie" należy tu rozumieć jako operacyjną aktywność i ciągłą współpracę).

Rekomendacje dla Muzeum dotyczące relacji w tym zakresie odnoszą się do potrzeby dbania o satysfakcję i stan "korzystnego współdziałania" partnerów, wynikający z ich wiedzy na temat działalności Muzeum. Poczucie satysfakcji wpływowych podmiotów z pracy instytucji zapewnia jej stabilną sytuację i chroni od turbulencji w razie wystąpienia nieprzewidzianych wyzwań. Muzeum powinno dążyć do UTRZYMANIA ZADOWOLENIA tych podmiotów, dzięki punktowemu włączaniu ich w działalność merytoryczną oraz skutecznemu komunikowaniu swoich aktywności i sukcesów.

- **Wnioski i rekomendacje dotyczące grupy Duży Wpływ / Duże zaangażowanie**

Do tej grupy w otoczeniu Muzeum przypisani zostali między innymi następujący interesariusze: Ambasada Japonii w Polsce, Ambasada RP w Japonii, Muzeum Narodowe w Krakowie, Realizatorzy wydarzeń komercyjnych, Media, Pani Krystyna Zachwatowicz-Wajda, Partnerzy wydarzeń artystycznych (twórcy muzyczni, artyści, kolekcjonerzy sztuki), Café Manggha. Są to osoby, podmioty i organizacje, których obecność ma fundamentalne znaczenie dla działalności Muzeum, zapewniające mu ciągłość działań i przyszłe możliwości rozwoju.

Wobec wspomnianej grupy interesariuszy zalecane jest utrzymanie możliwie ŚCISŁEJ WSPÓŁPRACY, ze względu na kluczowy charakter ich wpływu na Muzeum. Działalność programowa powinna uwzględniać potrzeby i cele tych interesariuszy, a skuteczna współpraca poparta powinna być regularnymi kontaktami oraz stałym przepływem informacji, służącym podtrzymaniu dobrych, obustronnie korzystnych relacji.

Warto również okresowo (np. raz do roku) przeprowadzić roboczą aktualizację stanu tych relacji oraz sprawdzić potrzeby, cele i planowane działania interesariuszy, by zidentyfikować czynniki najistotniejsze tj. wpływające na działalność Manggha. Powinno się dbać o dwustronną komunikację z tymi interesariuszami, inicjować cykliczne spotkania lub konsultować z nimi plany własnych projektów.

Manggha wobec otoczenia - Manggha w zmianie

(*Timeline of Changes / Oś czasowa zmian*)

Manggha, jak każda organizacja podlega zmianom w czasie. Obecny etap rozwoju organizacji jest elementem dłuższego procesu zainicjowanego trzy dekady temu. By stworzyć nową Misję jednostki, należało podjąć próbę uchwycenia charakteru tego procesu poprzez stawianie pytań:

- Jak Muzeum się zmieniało w czasie?
- W jakie nowe role wchodzi, a jakie porzuca?
- Jakie wartości są obecnie najważniejsze w życiu organizacji?

Suchając odpowiedzi na te pytania skorzystaliśmy z narzędzia warsztatowego - analizy trendów. To ćwiczenie pozwala zaobserwować w szerokiej skali przemianę organizacji. Przyjrzelśmy się jej z trzech perspektyw czasowych: muzeum u swojego zarania, muzeum obecnie, muzeum w przyszłości (marzenia i projekcje); oraz trzech perspektyw tematycznych: muzeum a Kraków, muzeum a Polska, muzeum a Japonia i reszta świata.

Najważniejsze wnioski z analizy trendów:

Manggha dla Krakowa

Siedziba Muzeum jest pierwszym nowym budynkiem muzealnym powstałym w Krakowie po przemianach ustrojowych - było to dla miasta znakiem nadejścia nowych czasów. W Krakowie Manggha ma obecnie ugruntowaną pozycję wśród mieszkańców - jest miejscem, w którym się bywa, ma atrakcyjny program dla rodzin i hobbystów - osób zainteresowanych Japonią. Istotnie zmieniło się też otoczenie urbanistyczne i społeczne muzeum - prawy brzeg Wisły zmienił się znacząco, również za sprawą nowych instytucji kultury (np. ICE czy Cricoteka). Wzmocniła się również lokalna tożsamość i aktywność społeczna w dzielnicy Dębniki. Doświadczenia innych krakowskich dzielnic, wskazują, że ten proces będzie się pogłębiał - pod wpływem rynku (gastronomia, najem) i zainteresowania mieszkańców (ucieczka ze ścisłego centrum). Manggha może zatem zagospodarować oczekiwania turystów i pasjonatów kultury japońskiej, ale również nowe potrzeby okolicznych mieszkańców. Wymaga to jednak stałego rozwoju kompetencji zespołu i przewidzenia na to przestrzeni i środków.

Manggha dla Polski

Muzeum od swojego powstania stopniowo staje się rozpoznawalne ponadlokalnie - w skali kraju. Sprzyja temu trend coraz większego zainteresowania muzeami (w tym sztuki) - są postrzegane przez turystów na równi z innymi tradycyjnymi atrakcjami turystycznymi (np. zabytkami). Popularności Muzeum Manggha służy również coraz większa rozpoznawalność w Polsce kultury i popkultury Japonii (i innych krajów Azji wschodniej). Kolejnym ważnym czynnikiem jest ogromna popularność Krakowa jako destynacji turystycznej. W najbliższej przyszłości przed Muzeum stoi więc zadanie **utrzymania i dalszego zwiększania rozpoznawalności w Polsce** - nie tylko w gronie ekspertów i

hobbystów kultury Japonii, ale także wśród osób, które się z nią jeszcze bliżej nie spotkały. W przyszłości Manggha ma więc szansę wzmocnić ponadlokalną rozpoznawalność - wymaga to dalszego inwestowania w promocję swojej oferty w skali ogólnokrajowej.

Manggha dla świata

Początkowo Muzeum zdobyło pewną rozpoznawalność w Japonii. Powstało przy wsparciu fundacji Kyoto - Kraków, rządu Japonii oraz Związku Zawodowego Kolei Wschodniej. Obecnie podtrzymuje relacje międzynarodowe, pełniąc rolę zaplecza eksperckiego i kulturalnego. W przyszłości muzeum może podjąć się zadania rozwijania tego wymiaru swojej działalności. Sprzyja temu pogłębianie się relacji gospodarczych i kulturalnych w ramach postępującej globalizacji. Kraków staje się też coraz bardziej atrakcyjnym partnerem wymiany kulturalnej. Oznacza to potrzebę zintensyfikowania współpracy badawczej i branżowej (muzealnej) z jednostkami zagranicznymi - na poziomie naukowym, ale i w zakresie wymiany wystaw, czy wspólnych projektów wystawienniczych i wydarzeń.

Analiza trendów wskazała trzy możliwe role Muzeum Manggha: w skali lokalnej, ogólnopolskiej i globalnej:

- Lokalnie - miejsce spotkań i działań, budujące tkankę społeczną miasta (w tym najbliższych dzielnic) w oparciu o swoje zbiory, wystawy i ofertę dodatkową
- W skali ogólnopolskiej - miejsce prestiżowe, ekspert w dziedzinie kultury Japonii, atrakcja turystyki kulturowej, partner dla ośrodków badawczych.
- W skali globalnej - Krakowska "brama do Japonii", aktor wymiany międzykulturowej, wykorzystujący i pogłębiający relacje bilateralne - w oparciu o trzy dekady doświadczeń w tych kontaktach.

Analiza wieloczynnikowa PEST

Kolejnym zastosowanym narzędziem była Analiza PEST, która bierze pod uwagę zestaw trendów, jakie można przypisać czterem głównym aspektom otoczenia:

- politycznemu,
- ekonomicznemu,
- społecznemu,
- technologicznemu.

Trendy w tym znaczeniu to globalne zjawiska, które wpływają / będą wpływały na samo Muzeum, jego otoczenie oraz potrzeby odbiorców. Należy brać je pod uwagę przy planowaniu przyszłego programu działań instytucji, co bezpośrednio przekłada się na kształt misji strategicznej.

Trendy polityczne

- Sytuacja geopolityczna w regionie Pacyfiku zyskuje na znaczeniu i staje się źródłem potencjalnych konfliktów, co może utrudnić godzenie różnych punktów działalności

programowej Mangghi, obejmujących kulturę/ sztukę krajów będących (potencjalnymi) antagonistami.

- Wraz ze zjawiskami związanymi z pogłębiającą się globalizacją rośnie zainteresowanie dyplomacją kulturalną - Muzeum może potencjalnie pełnić rolę aktora współtworzącego "soft power" w relacjach międzynarodowych (Polska - kraje Azji Wschodniej). Rodzi to jednak pytania - na ile muzeum ma zasoby, aby stać się bardziej aktywnym graczem w polityce międzynarodowej? Jak może odnosić się do bieżących (trudnych/kontrowersyjnych) zjawisk?
- Niepewne finansowanie kultury - zmienne priorytety władz centralnych, brak spójnej polityki w tym zakresie. Wobec tego wyzwaniem jest dalsza dywersyfikacja/ znalezienie alternatywnych źródeł wpływów budżetowych muzeum i ciągłe lobbowanie za utrzymaniem miejsca Muzeum wśród ścisłych priorytetów polityki kulturalnej państwa i miasta.
- Bezpieczeństwo zbiorów stało się kluczowym tematem wobec doświadczeń związanych z pełnoskalową agresją Rosji na Ukrainę. W kontekście możliwych działań wojennych muzea muszą mieć zaktualizowane plany ewakuacji i zabezpieczenia swoich kolekcji. Ważna jest także digitalizacja zbiorów, pomocna w przypadku potencjalnych strat/ uszkodzeń dzieł sztuki.

Ekonomiczne

- Coraz większe koszty działalności kulturalnej (koszty pracy, inflacja, technologie, utrzymanie budynków/ media) a zarazem konieczność utrzymania wysokich standardów pracy i działalności (dostęp do nowych technologii, rozwój zawodowy pracowników) oznaczają ponoszenie coraz większych nakładów finansowych. Sytuacja na rynku pracy rodzi dla Muzeum problem z pozyskiwaniem specjalistów/ utrzymaniem atrakcyjności dla obecnych pracowników.
- Sytuacja ekonomiczna kraju wpływa na decyzje publiczności
Stopniowy wzrost zamożności Polaków przekłada się nie tylko na ich gotowość do uczestnictwa w kulturze, ale i na powszechność oraz zasięg podróżowania. Powoduje to, że Japonia staje się coraz bardziej dostępną destynacją turystyczną. Wpływać to może na rolę Muzeum, którego główna opowieść nie dotyczy już "dalekiego i egzotycznego" kraju, ale miejsca, jakie można samemu odwiedzić. Jednocześnie potencjalne kryzysy/ szoki ekonomiczne mogą znacząco wpłynąć na ten trend.
- Zmieniający się model konsumpcji Polaków
Odbiorcy szukają coraz bardziej wyrafinowanych produktów, są w stanie za nie więcej zapłacić, oferty typu "premium" stają się bardziej powszechne, odbiorcy doceniają, to co

jest “nie dla wszystkich” (wyrafinowane, “elitarne”). W tym kontekście Muzeum może być potencjalnie instytucją kultury, która - bazując m.in. na swojej marce, tematyce, prestiżowej lokalizacji i architekturze siedziby - proponuje odbiorcom ofertę postrzeganą jako premium.

Spoleczne

- Zainteresowania społeczne - Japonia, Korea i inne kraje
Zainteresowanie Japonią to już od dawna nie tylko domena specjalistów (jak było na początku funkcjonowania muzeum Manggha), ale i ważny element w popkulturze. Kultura Japonii (oraz ostatnio np. Korei) stała się na tyle atrakcyjna, że jej elementy są powszechnie rozpoznawane. Muzeum może wykorzystywać zatem coraz większy wpływ (pop)kultury Japonii i innych krajów Azji na Europę.
- Zwiększająca się różnorodność społeczno-kulturowa w Polsce.
Z jednej strony oznacza to zmianę profilu publiczności (potencjalnej publiczności) Muzeum, a z drugiej rosnące zapotrzebowanie na edukację dla różnorodności. Muzeum stoi zatem wobec pytania o rolę, jaką może odegrać w przygotowaniu społeczeństwa/Krakowa na szok różnorodności?
- Wzrost zainteresowania muzeami
Publiczność muzealna to co coraz szersza grupa odbiorców. Nowe wystawy, ważne społecznie tematy poruszane przez muzea i bardziej aktywna postawa wobec czasu wolnego sprawiają, że muzea są coraz chętniej odwiedzane, a publiczność bardziej świadoma. Muzeum Manggha ma zatem szansę na przyciągnięcie nowej publiczności, ale jednocześnie powinno szukać sposobów na podtrzymanie zainteresowania kolejnymi wizytami.
- Wzrost zainteresowania sztuką współczesną
Sztuka współczesna przestaje być domeną tylko znawców i pasjonatów. We współczesnych instytucjach wystawienniczych jest eksponowana w sposób atrakcyjny dla masowego odbiorcy. Wiąże się to też z coraz większymi oczekiwaniami publiczności - odbiorcy chcą być zaskakiwani i dobrze przyjmują projekty wystawiennicze związane z bieżącymi zjawiskami i problemami społecznymi. Dla Muzeum oznacza to potrzebę rozwijania i utrzymania jakości i atrakcyjności wystaw oraz podjęcia konkurencji z innymi ośrodkami zajmującymi się sztuką współczesną w Krakowie i Polsce.
- Partycypacyjny model działania muzeów
Muzea jako część sektora kultury stoją przed wyzwaniem zwiększenia demokratyzacji oferty. W tym trendzie zawierają się działania nakierowane na partycypację - rozwiązania oddające głos zwiedzającym na wystawach. Jedną z form realizacji tego postulatu jest tworzenie społecznych gremiów i ciał doradczych, wspierających muzea w kształtowaniu programu, tak, by odpowiadał na potrzeby różnych odbiorców, grup branżowych (np. artystów), czy lokalnych społeczności. Muzeum Manggha będzie zatem musiało szukać

sposobów, aby jeszcze bardziej otworzyć się na głos publiczności i sąsiadów/ otoczenia społecznego.

- **Ekologia codzienna**
Katastrofa klimatyczna sprawia, że przy wielu codziennych decyzjach bierzemy pod uwagę ich wpływ na środowisko. Zwiększa się świadomość ekologiczna publiczności i presja na instytucje kultury. Muzea powinny więc wykazać swoją odpowiedzialność klimatyczną/środowiskową. Manggha stanie zatem przed pytaniem jak może ograniczać swój wpływ na środowisko i jak to zakomunikować odbiorcom?
- **Interakcyjność jako trend w projektach muzealnych**
Przyzwyczajona do interaktywnych wystaw publiczność oczekuje już nie tylko możliwości oglądania dzieł, ale chce także móc uruchamiać zmysł dotyku, współtworzyć, angażować się wielozmysłowo. Muzeum wdraża już ten nurt od pewnego czasu. Nadal musi jednak szukać rozwiązań, które pozwalają jeszcze bardziej angażować / aktywizować publiczność na wystawach.

Technologiczne

- **Rozwój technologii typu Augmented Reality, Virtual Reality i wykorzystanie AI**
Upowszechniające się narzędzia do AR i VR, z innowacyjnych nowinek stopniowo stają się jednym ze standardowych sposobów odbioru treści muzealnych. Równocześnie rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji coraz powszechniej wkraczają do działań artystycznych i aktywności instytucji kultury. Jak więc Muzeum może dostarczać treści do tego typu mediów lub korzystać z AI, nie powodując przy tym rozproszenia odbiorców i odciągania ich od materialnych elementów wystaw?
- **Rozwój technologii - wideo + dźwięk w projektach wystawienniczych**
Nowe technologie wystawiennicze pozwalają obecnie tworzyć coraz bardziej efektowne i immersyjne przestrzenie do zwiedzania. Muzeum chcące zapewniać odbiorcom tego typu wrażenia, musi dbać jednak, aby łączyć atrakcyjność formy z merytorycznymi treściami. Zapewnienie odpowiedniego balansu w tym względzie jest niełatwym wyzwaniem.
- **Higiena elektroniczna**
Wszechotaczające nas urządzenia mobilne niosą za sobą wiele kosztów psychicznych i poznawczych oraz sprzyjają rozwojowi chorób cywilizacyjnych. Zastosowanie tego typu rozwiązań w muzealnictwie jest atrakcyjne (np. powszechność kodów QR), ale jednocześnie rodzi pytanie o ryzyko przestymulowania i rozproszenia uwagi odbiorców. Jak zatem muzeum może pomagać zachować higienę cyfrową, równocześnie korzystając na wystawach z mediów elektronicznych w niezbędnym zakresie?

ANALIZA ODBIORCÓW I OFERTY PROGRAMOWEJ

Kolejnym narzędziem zastosowanym w procesie strategicznym była analiza różnych segmentów publiczności pod kątem oferowanych im obecnie oraz potencjalnie możliwych do zaoferowania serwisów muzealnych. Pierwszym krokiem było wytypowanie przez uczestników warsztatów kluczowych dla Mangghi grup odbiorców oraz określenie ich doświadczeń z wizyty w Muzeum. Następnie dokonany został przegląd aktualnej oferty, a także identyfikacja tzw. luki ofertowej, w kontekście grup segmentowych. Najważniejsze elementy przeprowadzonej analizy zostały zawarte w tabeli poniżej.

Typ odbiorcy - serwisy istniejące i potencjalne

Odbiorcy	Co mówią o nas?	Co dla nich mamy?	Co możemy mieć?
Entuzjaści Japonii	Narzekają na wystawy "niejapońskie" Za mało dla nich popkultury Interesują się pełną ofertą Muzeum (warsztaty itp.)	Kawiarnia + sklepik Ogród, warsztaty	Oferta dla miłośników <i>mangi</i> i <i>anime</i> Warsztaty tematyczne na wyższym poziomie
Wierni odbiorcy, nastawieni na klasykę	Gdzie jest klasyka?! Gdzie jest technika?! Za ciemno Za małe litery Ciekawi kolekcji MJ; Zainteresowani szczegółami	Wystawy na wysokim poziomie Teksty kuratorskie	Wystawa stała z eksponatami z kolekcji F Jasieńskiego
Odbiorcy kawiarniani	Ładny widok; Smacznie i ładnie podane; Nie koniecznie na wystawę, ale do kawiarni	Kawiarnię	Wspólne działania z kawiarnią i restauracją (degustacje, pokazy, mini wystawy). Jak dotrzeć do gości przy stoliku?
Turyści spoza KRK	Muzeum Wajdy; Ładny budynek i	Sklepik i pamiątki, wystawy	Wystawa stała o kolekcji i Japonii

	miejsce; Oczekują usługi i obsługi; Przyjeżdżający na konkretną wystawę; Przypadkowi, ale mile zaskoczeni		Honorowanie kart zniżkowych Vouchery na prezent
Pasjonaci sztuki współczesnej	Zadowoleni z oferty wystawienniczej; Świadomi miejsca, jego roli i funkcji; Otwarci na szersze działania + oczekują więcej; Niekoniecznie są zainteresowani samą Japonią; Wiedzą czego szukają	Wystawy współczesnych artystów	Więcej wydarzeń artystycznych wokół wystaw (spektakle, koncerty, performance); Zaangażowanie społeczne wystaw i wydarzeń
Poszukiwacze oferty "domu kultury", w tym seniorzy	Bogaty program, lubią nasz program Cenią wykłady, warsztaty	Miejsce spotkań; Wydarzenia dodatkowe	Dedykowane wydarzenia; Potencjalnie srebrny wolontariat
Rodziny z dziećmi	Ograniczona dostępność; Dobre podejście do dzieci; Pozytywne zaskoczenie; Różnorodność warsztatów	Pokój dla matki z dzieckiem Bogata oferta warsztatowa; Kompetentni edukatorzy	Oferta dla mniejszych dzieci (przedszkolaków)

Powyższa analiza pozwala skupić się na perspektywie odbiorcy. Ma to kluczowe znaczenie w kontekście nowej Misji Muzeum, bowiem jednym z jej kluczowych aspektów jest określenie tego co i dla kogo dana instytucja kultury oferuje. Przegląd wyników zawartych w tabeli pokazuje bardzo szeroki zakres serwisów muzealnych, które obecnie proponuje Manggha. Jest to niewątpliwie atut instytucji, umożliwiający spełnienie oczekiwań różnych segmentów publiczności, które mają odmienne, często sprzeczne ze sobą zainteresowania. Są grupy odbiorców nastawione na ogólne informacje o kulturze/ sztuce Japonii, podczas gdy inne poszukują wiedzy i wrażeń na pogłębionym, często niszowym poziomie. Z kolei jeszcze inne grupy zainteresowane są bardziej sztuką współczesną lub też ofertą dodatkową (poza

wystawienniczą). Publiczność można także podzielić na zwiedzających incydentalnych/ jednokrotnych oraz na takich, którzy są zaangażowanymi, wielokrotnymi bywalcami Manggha. Jak pokazują najnowsze badania publiczności zrealizowane na zamówienie Muzeum⁶, obecnie dominujący odsetek stanowią właśnie “wierni” odbiorcy, którzy korzystają z serwisów regularnie (raz na kilka miesięcy). Jest to niezwykle cenna grupa publiczności, która z uwagi na swoje zaangażowanie, stanowi bazę rozwoju instytucji muzealnych. Współgra to również z rosnącym trendem konsumpcji kultury jako elementu “miłego spędzania czasu”, łączonego ze spacerem czy wizytą w kawiarni/ restauracji.

Wyzwaniem dla Muzeum jest zatem takie kształtowanie programu, aby świadomie adresować różne serwisy do wybranych grup publiczności. Celem może być zainteresowanie nowych zwiedzających, tak aby wykorzystać potencjał ogromnego ruchu turystycznego w Krakowie⁷. Innym założeniem, może być także utrzymanie i rozbudowa grup regularnych/ wielokrotnych bywalców. Wymaga to jednak dobrze zaplanowanej, wielokanałowej komunikacji/ promocji oraz precyzyjnie skonstruowanej oferty. Wielość wystaw czasowych pozwala zaspokoić potrzeby odbiorców powracających (głównie z Krakowa i okolic), natomiast stała wystawa, wprowadzająca do kultury/ sztuki japońskiej będzie bardziej atrakcyjna dla zwiedzających Muzeum po raz pierwszy. Kluczowe znaczenie ma także oferta poza wystawiennicza i działania edukacyjne, które przyciągają młodszych odbiorców, rodziny z dziećmi, seniorów czy grupy zorganizowane.

Warto również zaznaczyć, że w wyniku omawianej analizy wygenerowane zostały ciekawe pomysły na nowe działania, które mogą poszerzyć ofertę Mangghi. Stanowi to wkład w planowanie działań programowych na kolejną perspektywę rozwojową. Ostatecznie jednak to od decyzji strategicznych, opartych na priorytetyzacji grup publiczności i alokacji posiadanych zasobów (w tym kadrowych) zależeć będzie ewentualna korekta pakietu serwisów muzealnych lub wdrożenie nowych.

Muzeum Manggha dla odbiorców - archetypy

Archetyp to figura, która w sposób metaforyczny/ symboliczny oddaje osobowość organizacji. Zastosowanie tego narzędzia pozwala określić stan obecny i zaplanować potencjalną zmianę. W trakcie sesji warsztatowych zespół wskazał dla Muzeum Manggha pięć wiodących archetypów - dwa zakorzenione w przeszłości i trzy, które sygnalizują zmianę w organizacji. Z każdym archetypem można powiązać zestaw wartości, które cechują daną instytucję.

Wiodący archetyp i jego właściwości

⁶ Raport końcowy z Badania publiczności Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, zrealizowanego przez Stowarzyszenie Tak/Tyka Kultura, maj 2024

⁷ Według wspomnianego Raportu odbiorcy spoza Małopolski stanowią 12% ogółu, natomiast mieszkający w innych krajach jedynie 2%.

Kiedyś/ Obecnie	Potencjalnie
<p>Mędrzec autorytet, głęboka wiedza, rozum</p> <p>Władca autorytet, porządek, hierarchia,</p>	<p>Kochanek łączenie ludzi, bliskość, emocje, ożywcza energia</p> <p>Twórca wizja, artyzm, energia, tworzenie, przekraczanie schematów, intuicja</p> <p>Odkrywca ekscytacja, nowości, szerokie horyzonty</p>

Wskazane archetypy przeanalizowano na podstawie ich pól semantycznych: z jakimi znaczeniami się wiążą, jakie emocje wywołują, jak wpływają na świat, w jakie relacje wchodzi z sobą? Analiza pomogła wskazać jaka zmiana zachodzi w Muzeum i jaki styl przekazu/ działania może być dominujący w przyszłości?

W tym ujęciu można powiedzieć, że organizacja przesuwana się od muzeum typu eksperckiego i opartego na formalnym autorytecie, w kierunku organizacji bazującej na relacjach z publicznością. W przyszłości Muzeum ma w tym ujęciu jeszcze bardziej otwierać się na potrzeby odbiorców - to oni, ich sprawy i problemy mają być wyznacznikiem programu muzeum. Manggha ma więc być miejscem gościnnym, przyjaznym, potrzebnym i budzącym pozytywne emocje. Ten element jest reprezentowany przez archetyp **kochanka**.

Manggha to nie tylko miejsce prezentowania zbiorów, ale i interpretacji dziedzictwa, przestrzeń odważnych projektów wystawienniczych i programu artystycznego. Eksperyment i kontakt z żywą sztuką pomaga Muzeum zachować świeże spojrzenie na swoje zbiory (w tym kulturę i tradycje Japonii) oraz twórczo wpływać na dyskurs artystyczny w Polsce. Ten wymiar tożsamości muzeum jest określony przez archetyp **twórcy**.

Dla tożsamości muzeum niezwykle ważne jest też zachowanie kontaktu z aktualnymi trendami w sztuce i kulturze. Manggha to nie tylko Muzeum, ale i galeria z bogatym programem prezentowania sztuki współczesnej. Dla zachowania atrakcyjności propozycji wystawienniczych Muzeum powinno na bieżąco obserwować oraz prezentować zdarzenia i trendy światowe - zarówno w dziedzinie sztuki, jak i zjawisk społecznych i politycznych. Ta postawa organizacji jest wyrażona poprzez archetyp **odkrywcy**.

Na podstawie powyższej analizy, można określić nowy, potencjalny charakter Muzeum jako miejsca zorientowanego na potrzeby odbiorców, budującego z nimi trwałe relacje, prowadzącego twórcze działania i eksperymenty, oraz świadomego aktualnych zjawisk w kulturze i czerpiącego z nich inspiracje dla swojego programu.

Tak określony charakter Muzeum powinien mieć wpływ na kształt Misji, a poprzez to na różne aspekty oferty (wystawy, wydarzenia dodatkowe, edukacja) oraz komunikację z odbiorcami,

działania PR i długofalowe kształtowanie wizerunku instytucji. W ramach realizacji wspomnianego modelu, w bieżącej komunikacji należy akcentować otwartość na potrzeby odbiorców, powinna ona służyć rozwijaniu relacji z otoczeniem społecznym. W tworzeniu programu merytorycznego należy postawić na odważne poszukiwania twórcze i interpretację dziedzictwa Japonii w aktualnych kontekstach. W długofalowym budowaniu wizerunku można natomiast podkreślać eksperckość i świadomość toczących się trendów oraz reagowanie na zachodzące aktualnie zjawiska.

ZAKTUALIZOWANA MISJA MUZEUM NA NOWY OKRES STRATEGICZNY

Misja jest ważnym elementem w zarządzaniu strategicznym. Określa ona bowiem więcej niż bieżące działania organizacji. Słowo to nawiązuje do łacińskiego terminu *missio* oznaczającego posłanie – „posłannictwo, ważne, odpowiedzialne zadanie do spełnienia”. Misja powinna wyrażać zatem swoiste “DNA instytucji”, ale również definiować jej długofalowy cel - rację bytu. Innym istotnym aspektem Misji jest stworzenie wspólnego mianownika, który łączy zespół. Na podstawie dobrze sformułowanej Misji pracownicy będą mogli sobie odpowiedzieć na pytanie - *Po co działamy?* Jest to dla zespołu odpowiedź - *co robić? / na czym się skupić?* A jednocześnie - *czego można robić mniej / co można odpuścić?* Misja powinna porządkować priorytety i być pomocna w rozstrzygnięciu dylematów strategicznych.

Misja ma także rolę do odegrania w wymiarze komunikacji zewnętrznej. Ma być dla świata zwięzłym komunikatem, który mówi: *po co instytucja istnieje/ czym się zajmuje, a także jak działa i dla kogo?* Ponadto zdania misyjne zawierają również informacje na temat zasad i wartości, którymi dany podmiot się kieruje, oraz np. reguł jakich przestrzega. Mogą tam znajdować się też odniesienia do odbiorców, ich potrzeb i przekonań. Składnikiem misji często bywa również nawiązanie do unikalności danej organizacji, wyjątkowych osiągnięć lub długiej tradycji. Twórcy tekstów misyjnych podkreślają w takim przypadku, że instytucja (firma) jest dumna, że od wielu lat istnieje na rynku, albo też, że jest największa, nagradzana lub unikatowa/ jedyna w swoim rodzaju.

Reasumując dobra misja strategiczna powinna spełniać kilka następujących kryteriów: być zrozumiała dla odbiorców, określać cel działania instytucji, oddawać jej sposób (specyfikę) działania oraz zakreślać choćby generalnie ramy aktywności.

Na podstawie pogłębionej diagnozy strategicznej, biorącej pod uwagę wyniki modułowej analizy SWOT, efekty mapowania otoczenia i identyfikacji kluczowych podmiotów partnerskich, rezultaty analizy archetypów marki Manggha, analizy publiczności oraz przeglądu kluczowych trendów, została sformułowana nowa Misja Muzeum na lata 2024-2028. Brzmi ona następująco:

***Powstaliśmy z miłości do Japonii.
Podążając za ideą fundatorów - Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz-
Wajdy, gromadzimy, badamy i udostępniamy kolekcje obejmujące dzieła z
Azji i Europy.***

***Inspirujemy sztuką i odpowiedzialnie towarzyszymy w jej poznawaniu.
Inicjując przepływ między Wschodem a Zachodem, współtworzymy
przestrzeń dialogu międzykulturowego.***

Dbamy o dziedzictwo. Dajemy impuls. Patrzymy w przyszłość.

W nowym tekście misji można wyróżnić kluczowe elementy definiujące Muzeum jako instytucję kultury. Na pierwszy plan wybija się **Japonia** jako fundament i główny punkt orientacyjny dla Mangghi. Muzeum zostało stworzone na bazie fascynacji dziedzictwem, kulturą i techniką tego kraju. U podstaw muzeum była **wizja fundatorów** - Andrzeja Wajdy i Krystyny Zachwatowicz - Wajdy. Misja wskazuje, że ta przełomowa idea założycielska jest nadal w pełni aktualna.

Kluczowe zasoby Muzeum to **kolekcje dzieł z Azji i Europy**, które jednocześnie wyznaczają ramy dla obszaru zainteresowań i zakresu programowego. Wiodącym celem działania Mangghi jest poszerzanie wolumenu zbiorów, ich badanie/ konserwacja oraz udostępnianie. Centralnym polem aktywności Muzeum, określonym w Misji, jest **sztuka** - taki zapis wskazuje na domenę strategiczną, czyli obszar specjalizacji instytucji.

W wymiarze udostępniania podstawowym założeniem jest Inspirowanie **odbiorców** - do czego mają być wykorzystywane zasoby muzeum (zbiory, zespół, przestrzeń). Ważnym słowem jest także **towarzystwo**, które podkreśla orientację na współdziałanie z odbiorcą. Muzeum nie ma dominować, narzucać swojego punktu widzenia odwiedzającym, ale pomagać w odkrywaniu, wspierać publiczność w doświadczeniach kultury. Mieści się w tym aspekcie również aktywność edukacyjna, będąca bardzo istotnym dopełnieniem projektów wystawienniczych. **Publiczność** jest tym samym kluczowym punktem odniesienia Mangghi. Zwraca uwagę także sformułowana w tekście zasada **odpowiedzialnego działania**. Dla Muzeum ważne są zatem społeczne i klimatyczne wymiary rozwoju zrównoważonego, a także takie wartości jak otwartość/ inkluzyność/ dostępność.

Misja zawiera ponadto formułę działania opisaną jako **inicjowanie przepływu między Wschodem i Zachodem**. Wskazuje to na wielowymiarowość i wielowektorowość aktywności Muzeum, które opowiada o Japonii (i innych krajach tamtego regionu) polskim odbiorcom, ale może być pośrednikiem w wymianie kulturalnej także w drugim kierunku. W takim ujęciu wiodąca metafora Mangghi to **przestrzeń dialogu międzykulturowego**.

Tak sformułowana Misja skupia się na trzech kluczowych zakresach, które znajdują odzwierciedlenie, w formie zwięzłego podsumowania, w jej ostatnich zdaniach:

Po pierwsze - **dbamy o dziedzictwo**: Misja podkreśla ideę stojącą za powstaniem Muzeum. Instytucja to autorski pomysł wybitnych osobowości polskiej kultury, które postanowiły

kontynuować dzieło Feliksa „Mangghi” Jasieńskiego. Jego kolekcjonerska pasja i wiedza zaowocowały unikalną kolekcją zbiorów japońskich. Podstawowe zadania muzeum są zatem związane są z zabezpieczeniem i rozwijaniem tego dziedzictwa. Przy czym obejmuje to zarówno dziedzictwo materialne, jak i niematerialne.

Po drugie - **dajemy impuls**: Misja zwraca uwagę na zadanie jakiego Muzeum podejmuje się wobec swoich odbiorców - ma być dla nich źródłem inspiracji, prowokować do przemyśleń i dyskusji. Chce inicjować nowe idee, wymianę kulturową między Wschodem i Zachodem oraz zmiany (w tym również w swoim otoczeniu).

Po trzecie - **patrzymy w przyszłość**: to zdanie akcentuje rozwój instytucji, reagowanie na trendy, a także ich współtworzenie. Manggha zajmuje się dziedzictwem, ale robi to w sposób nowoczesny. Jest otwarta na zmiany i podejmowanie nowych wyzwań.

DYLEMATY I WYZWANIA STRATEGICZNE

Dylematy strategiczne, które zostały sformułowane na podstawie materiału zebranego w toku pracy zespołowej, określają główne wyzwania i “rozdroża”, przed którymi stoi obecnie Muzeum. Dylematy te nie mają na celu wartościowania - zasadniczo obie opisane w nich możliwości sprzyjają rozwojowi muzeum. W dalszej części dokumentu wykazano jakie odpowiedzi na te dylematy daje nowa misja muzeum.

Dylemat 1: Ile sztuki a ile techniki w programie Muzeum?

W nazwie Muzeum mowa jest o technice japońskiej. Jest to założenie z czasów konstituowania się muzeum i jego pierwszej wizji. Obecnie wystawy o tym charakterze stanowią znikomą część działalności Muzeum, które głównie zajmuje się wystawianiem sztuki.

Odpowiedź na dylemat strategiczny na podstawie brzmienia Misji:

Misja Muzeum zawiera odwołanie do inspirowania sztuką i towarzyszenia w jej poznawaniu. W Misji termin technika nie pojawia się wprost, jednak należy brać pod uwagę specyfikę sztuki Japonii, gdzie rzemiosło i technika - są istotną częścią dziedzictwa kulturowego. Sztuka i technika przeplatają się tam ze sobą daleko bardziej, niż w tradycji europejskiej. Niemniej profil działalności muzeum w ostatnich latach, charakter wystaw i zainteresowania kuratorów wskazują, że w sercu działalności instytucji leży obecnie przede wszystkim sztuka Japonii: tradycyjna, współczesna oraz popkulturowa. Misja zdaje się potwierdzać ten kierunek.

Dylemat 2: Wystawy czasowe czy wystawa stała?

Obecnie Manggha nie ma wystawy stałej, działa w oparciu o zmienne wystawy czasowe. Istnieje społeczne oczekiwanie (wyrażane przez liczne grupy odbiorców), że w Muzeum będzie można zobaczyć wystawę popularyzatorską/przekrojową o Japonii. Założenie takie jest także bliskie części zespołu Muzeum.

Odpowiedź na dylemat strategiczny na podstawie brzmienia Misji:

Misja akcentuje nie tylko udostępnianie kolekcji, ale także uruchamianie przepływów między kulturami i dawanie impulsu twórczego. Te określenia wspiera raczej podejście związane ze wzbudzaniem twórczego fermentu, reagowaniem na trendy/ nowe zjawiska w kulturze. Taki nurt prezentują wystawy osadzające sztukę Japonii w (pop)kulturze oraz łączące tradycję Japonii z twórczością polskich artystów. W takim ujęciu, formuła oparcia działalności muzeum głównie o wystawy czasowe, zdaje się najlepiej realizować założenia misji. Równocześnie należy zwrócić uwagę, że takie podejście jest szczególnie wymagające dla zespołu (duża liczba wydarzeń do realizacji i obsługi w krótkim czasie) oraz może nie w pełni odpowiadać na potrzeby bardziej tradycyjnie nastawionych odbiorców - którzy chcą poznać podstawy kultury Japonii: np. rzemiosło, ubiory i sztukę.

Dylemat 3: Proporcje pomiędzy działalnością kuratorską/ naukową a edukacyjną/ upowszechnieniową?

Te dwa nurty w nowoczesnych organizacjach dziedzictwa mogą być realizowane równolegle, jednak w praktyce często brakuje zasobów, by je rozwijać równie intensywnie.

Pozostaje zatem do rozstrzygnięcia pytanie, na ile format organizacji powinien zmieniać się w kierunku mocniejszego dowartościowania działalności edukacyjnej i upowszechnieniowej, czy raczej stawiać głównie na aspekt badawczy/ wystawienniczy i być polem dla realizacji ambitnych projektów kuratorskich?

Odpowiedź na dylemat strategiczny na podstawie brzmienia Misji:

Misja wspomina o inspirowaniu sztuką i towarzyszeniu w jej poznawaniu. Można stąd wnioskować, że działalność edukacyjna i udostępnianie kultury Japonii leży w centrum zainteresowania instytucji. Z tego względu powinna być traktowana jako równie istotna co działania kuratorskie. Powinno to znaleźć odzwierciedlenie na poziomie organizacji pracy i w programach rozwoju kadr.

Dylemat 4: Ile Japonii, a ile innych krajów Azji Wschodniej?

Manggha powstała na bazie kolekcji japońskiej, opartej o tradycyjną sztukę i rzemiosło tego kraju. Obecnie funkcjonuje też galeria Europa - Daleki Wschód, której program wystawienniczy dotyka obszarów Azji Wschodniej. Czy muzeum powinno nadal rozszerzać geograficzny obszar swoich zainteresowań, czy raczej trzymać się pierwotnych założeń? Jak pogodzić rozwój zakresu tematycznego z utrzymaniem spójności programowej? Czy termin "Daleki Wschód" jest wciąż adekwatny?

Odpowiedź na dylemat strategiczny na podstawie brzmienia Misji:

Misja zawiera sformułowania o udostępnianiu dzieł z Azji i Europy, zakłada więc wprost rozszerzenie zainteresowań wystawienniczych i badawczych muzeum. Takiemu podejściu sprzyjają również coraz intensywniejsze zainteresowanie polskich odbiorców kulturami państw sąsiadujących z Krajem Kwitnącej Wiśni. Wyzwaniem pozostaje jednak takie kształtowanie programu, aby tematyka związana z innymi krajami regionu (np. Koreą Południową) nie przesłoniła fundamentu Muzeum, jakim jest Japonia.

Uwagi Końcowe

Raport ten zawiera opis wniosków z analizy strategicznych uwarunkowań Muzeum Manggha, na bazie których sformułowana została nowa Misja instytucji. Ma ona z założenia bardziej ewolucyjny niż rewolucyjny charakter. Jest to emanacja poglądów zespołu Muzeum, który zdefiniował ideę nadającą ramy i zasady działań na najbliższe lata. Działania, dzięki którym Manggha jako organizacja będzie w stanie zmierzyć się z nowymi wyzwaniami i zrealizować najważniejsze stawiane przed nią cele. Według przyjętych założeń Muzeum ma być unikatową przestrzenią dialogu międzykulturowego między Wschodem a Zachodem, miejscem kreatywnym i inspirującym, zbudowanym w oparciu o bogate dziedzictwo, ale też otwartym na zmiany i podążającym z duchem czasu. Manggha chce towarzyszyć publiczności w poznawaniu sztuki, budując trwałe relacje ze zwiedzającymi, ale też współpracować ze środowiskami twórców z Europy i Azji. Zgodnie z nową Misją, Muzeum ma również ambicje, aby stać się interdyscyplinarnym ośrodkiem prezentowania tradycyjnych i nowych nurtów artystycznych. Misja opiera się na zasadach partnerstwa, odpowiedzialności i uważności na potrzeby otoczenia.

Zastosowanie partycypacyjnych narzędzi analitycznych i technik warsztatowych na etapie prac nad nową Misją pozwoliło uwzględnić wkład różnych członków zespołu Muzeum i wypracować konsensus wokół najważniejszych kwestii, który będzie niezbędny, aby wdrożyć założenia programowe Muzeum Manggha na lata 2024–2028. Stanowi to dobrą podstawę do dalszego rozwoju instytucji w najbliższej, czwartej już dekadzie jej istnienia.

Autorzy: Tomasz Adamski, Sebastian Wacięga i Piotr Idziak - Małopolski Instytut Kultury w Krakowie

Bibliografia / Źródła / Inspiracje

- Raport końcowy z Badania publiczności Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha, zrealizowanego przez Stowarzyszenie Tak/Tyka Kultura, maj 2024
- Feliks "Manggha" Jasiński, 8.07.1861—6.04.1929, <https://culture.pl/pl/tworca/feliks-manggha-jasienski>
- Dotychczasowa Misja Muzeum Manggha <https://manggha.pl/o-nas>
- Mapa interesariuszy – czym jest i do czego służy analiza interesariuszy? Zespół IFIRMA, 8 lutego 2023, <https://www.ifirma.pl/blog/mapa-interesariuszy-czym-jest-i-do-czego-sluzy-analiza-interesariuszy.html>

- Martyna Tarnawska, Mapa interesariuszy - czym jest i jak ją stworzyć? 8 kwietnia 2021, <https://sociomania.pl/mapa-interesariuszy>
- Irek Bigaj, [Krok po kroku] Instrukcja jak zaangażować interesariuszy i zapewnić sukces Twojemu przedsięwzięciu, 11 sierpnia 2019, <https://nowoczesnymanager.pl/interesariusze-jak-ich-zaangazowac/>