

dr Łukasz Galusek

PROGRAM DZIAŁANIA
MUZEUM ŚLĄSKIEGO W KATOWICACH
NA LATA 2025–2030

Spis treści

CZĘŚĆ OGÓLNA.....	3
1. Analiza SWOT.....	3
2. Tytuł.....	5
3. Wizja	5
4. Cele ogólne	6
5. Obszary wyzwań	7
CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA	8
1. Poznanie i zrozumienie zespołu Muzeum Śląskiego i kultury organizacyjnej	8
2. „Dobrowolski po stu latach”, czyli uwspólnienie mojej koncepcji działania i sformułowanie strategii Muzeum Śląskiego.....	9
3. Wdrożenie wystandaryzowanego partycypacyjnego procesu planowania szeroko rozumianego programu Muzeum Śląskiego.....	10
4. Wypracowanie i wdrożenie polityki gromadzenia zbiorów Muzeum Śląskiego	11
5. Rozszerzenie spektrum publikacji wydawanych przez Muzeum Śląskie.....	12
6. „Śląska ambasada”, czyli wzmocnienie potencjału muzeum poprzez dyplomację i rzecznictwo publiczne	12
7. Wypracowanie i zrealizowanie programu jubileuszu stulecia muzeum i czterdziestolecia pomyślnej transformacji regionu w 2029 roku.....	13
8. Opracowanie i realizacja Programu Talentów Muzeum Śląskiego	14
9. Wdrożenie cyklicznego procesu ewaluacji i rozwoju dla pracowników(czek) Muzeum Śląskiego	14
10. Ustabilizowanie kwestii infrastrukturalnych oraz sfinalizowanie procesu rewitalizacji i adaptacji naziemnej części Muzeum Śląskiego	15



Przedstawiony przeze mnie program działania jest autorską koncepcją zarządzania instytucją w okresie kadencji.

CZĘŚĆ OGÓLNA

1. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
Państwowo-samorządowa instytucja kultury z zapewnionym stabilnym finansowaniem ze środków publicznych. Wszechstronny, kompetentny i doświadczony zespół pracowników(czek). Wyjątkowa geneza i tożsamość instytucji. Intrygująca formuła muzeum łączącego przeszłość, teraźniejszość i przyszłość. Ikoniczna siedziba i wysoka rozpoznawalność instytucji (w tym sukces akcji #naszemuzeum). Nowoczesna infrastruktura i atrakcyjna lokalizacji z potencjałem rozwoju. Wysoka ocena zwiedzających w google maps (4,8).	Ranga instytucji poniżej jej rzeczywistych możliwości. Następujące stopniowo „zatrącenie pierwotnej idei i rozmycie misji Muzeum Śląskiego”. Zmiany kierownictwa skutkujące poczuciem niestabilności w zespole. Wady i usterki infrastrukturalne. Brak aktualnego statutu i regulaminu organizacyjnego oraz strategii. Prawdopodobnie powszechny w instytucjach publicznych brak spójnej koncepcji ładu organizacyjnego zgodnej z nowoczesnym podejściem <i>leadership</i> zamiast <i>management</i>. Prawdopodobnie powszechna w instytucjach publicznych kultura organizacyjna zorientowana na zarządzanie zadaniami a nie wspieranie talentów i samoorganizację. Niskie zarobki pracowników w stosunku do rynku pracy.
Szanse	Zagrożenia
Marka instytucji oraz marka Katowickiej Strefy Kultury. Grupa interesariuszy i partnerskich instytucji zainteresowanych rozwojem Katowickiej Strefy Kultury. Muzea jako placówki cieszące się największym zainteresowaniem publiczności spośród wszystkich instytucji kultury (wg badań). Potrzeba funkcjonowania we wspólnocie, tworzenia wspólnot, docenianie lokalności.	Zależna od konfiguracji politycznej presja władz na instytucję. Ryzyko głębokiego kryzysu finansowego, inflacja. Niestabilna sytuacja geopolityczna i zagrożenie finansowania instytucji kultury ze źródeł publicznych i zewnętrznych w związku z wydatkami na bezpieczeństwo.. Nieprzewidywalne skutki zmian klimatycznych.

t. Galusek

Potrzeba doświadczania autentyczności i obcowania z pięknem oraz niepowtarzalnymi wartościami jako antidotum na przebodźcowanie, świat wirtualny i zmasowane oddziaływanie mediów. Poprawa poziomu wykształcenia w społeczeństwie i systematyczny wzrost liczby osób z wyższym wykształceniem, zwłaszcza kobiet. Bogacenie się klasy średniej. Rosnąca świadomość wśród podmiotów biznesowych wartości płynących z bycia donatorem/sponsorem kultury i sztuki. Możliwość pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych. Coraz większa świadomość włączania do działań kulturalnych osób ze szczególnymi potrzebami bądź zagrożonych wykluczeniem (w tym mechanizmy zobowiązujące instytucje do poszerzania oferty dla tych grup odbiorców). Wzrost znaczenia współpracy w Europie Środkowej i potrzeba konsolidacji regionu w obliczu wyzwań geopolitycznych. Wzrost znaczenia odporności („rezyliencja”) jako cechy przeciwdziałającej czynnikom destabilizacyjnym coraz częstszym w naszym otoczeniu; w tym rosnąca waga kształtowania i wzmacniania odporności jako właściwości zespołów ludzkich. Obcowanie z kulturą i sztuką jako składnik dobrostanu jednostki, plasującego się coraz wyżej w hierarchii osobistych celów życiowych (wg badań).	Spadające uczestnictwo w kulturze instytucjonalnej spowodowane powszechnym dostępem do technologii i rosnącym uczestnictwem on-line. Brak czasu i zmęczenie jako najczęściej podawane powody rezygnacji z uczestnictwa w życiu kulturalnym. Otwarty i konkurencyjny rynek pracy skutkujący trudnościami w rekrutacji nowych pracowników (zwłaszcza kadry specjalistycznej). Rosnące koszty utrzymania pracowników ponoszone przez pracodawcę wraz z rosnącą dysproporcją zarobków w sektorze kultury w porównaniu z innymi sektorami. Zmiany w prawie m.in. dotyczącym własności intelektualnej, podatkowym, pracy, ochrony danych osobowych. Frekwencja i liczba wydarzeń jako podstawowe miary oceny skuteczności dyrektorów i instytucji.
---	--



2. Tytuł

Mądra troskliwość i odwaga

3. Wizja

Inność Muzeum Śląskiego to wielka wartość. Jest ono świadectwem kulturotwórczej mocy śląskiego samorządu, instytucją właściwie w randze jednego z polskich muzeów narodowych a zarazem czymś więcej, bo reprezentuje ponadnarodowy, środkowoeuropejski charakter regionu. Dlatego zależy mi, aby nie tylko funkcjonowało partnersko w konstelacji polskich instytucji, ale żeby równie naturalnie działało w przestrzeni obszerniejszej niż nasze granice, ponieważ z racji śląskiego dziedzictwa rozleglejszy horyzont jest w moim poczuciu częścią tożsamości tego muzeum.

Region należy rozumieć dwojako: wężiej i szerzej. To węższe rozumienie ma odzwierciedlenie w nazwie muzeum, a jednocześnie jego powołaniem jest istnienie w szerszym kontekście. Już twórcy instytucji, wojewoda Michał Grażyński i pierwszy dyrektor muzeum, Tadeusz Dobrowolski, rozumieli tę dwojakość, toteż postawili instytucji cel zobrazowania Śląska na tle ogólnopolskiej syntezy. Ten sformułowany bez mała sto lat temu zamiar reinterpretuje obecna misja muzeum, również uwzględniająca oba sensy — *stricto* i *largo*: „Zobowiązane dziedzictwem regionu, dynamiką jego dziejów, wielokulturowością i wiodącą rolą przemysłu, przy jednoczesnym uznaniu jego dorobku intelektualnego i artystycznego, Muzeum Śląskie podejmuje się misji kreowania przestrzeni dla dialogu z przeszłością i dokonaniem współczesności w celu głębszego poznawania Śląska, Polski i Europy”. Wierność tej misji oznacza opowiadanie Śląska jego mieszkańcom oraz Polsce i jej sąsiadom, a także opowiadanie mieszkańcom Śląska o Polsce oraz o jej bliższych i dalszych sąsiadach.

Muzeum Śląskie współtworzy niezwykle miejsce. Katowicka Strefa Kultury to największa inwestycja kulturalna w Polsce po upadku komunizmu. Nie przyćmiła Spodka, architektonicznej ikony miasta, lecz przeciwnie — wydobyla jego niezwykłość i zapewniła kontinuum miejskiej narracji w czasie i przestrzeni. Miasto i region, które w poprzednim stuleciu doświadczyły drastycznej nieciągłości i zmian, dzięki strefie zyskały spójną urbanistyczną „opowieść”. To jeden z dowodów na siłę Katowic i Górnego Śląska. Miejsca, w którym gdy coś się kończy, rodzi się z tego nowe. I gdzie trwanie możliwe jest tylko dzięki nieustannej zmianie.

t. Galusek

Troskliwość i odwaga to moja postawa wobec świata i ludzi. Swoją koncepcję działania sformułowałem przede wszystkim jako propozycję tego, co ja mogę wnieść do zespołu, co mogę mu dać i jak chcę z nim pracować. Nigdy nie byłem solistą. Najwartościowsze przedsięwzięcia zrealizowałem we współdziałaniu z innymi. W toku dotychczasowej pracy zauważyłem, że najbardziej interesuje mnie niepowtarzalność każdego człowieka. Że czerpię satysfakcję z rozpoznawania i rozwijania potencjału innych. Z budowania zespołów i takiego rozdzielania ról, aby ich działanie było jak najbardziej owocne. W mojej wizji dyrektor jest moderatorem. Chcę współtworzyć instytucję, w której utalentowani fachowcy mają szansę robić to, co umieją najlepiej — badać, konserwować, tworzyć wystawy, publikacje, programy edukacyjne, troszczyć się o infrastrukturę, o działanie zgodne z przepisami. A moją rolą jest takie warunki im stwarzać. I dbać o stabilność pracy. Stąd potrzeba programu działania w perspektywie długofalowej, aby po nadaniu instytucji nowego rozpisu móc przygotować rok jubileuszowy 2029.

4. Cele ogólne

Cel ogólny 1:

Nadanie Muzeum Śląskiemu — europejskiej marce kultury — rangi zgodnej z genezą, tożsamością i rzeczywistymi możliwościami instytucji, a także wykorzystanie jej potencjału do kształtowania szerszego, międzynarodowego horyzontu oddziaływania miasta, metropolii i regionu.

Cel ogólny 2:

Kształtowanie Muzeum Śląskiego jako nowocześnie zarządzanego dobrego miejsca pracy oferującego bezpieczeństwo, możliwość rozwoju i sprawczość; prowadzonego z dbałością o różnorodność, równość szans i włączenie społeczne. Współtworzenie instytucji odpornej i partnerskiej, gotowej na niepewne czasy.

Cel ogólny 3:

Ustabilizowanie kwestii infrastrukturalnych (zwłaszcza podziemnych) oraz sfinalizowanie procesu rewitalizacji i adaptacji naziemnej części pokopalnianej, aby móc kształtować Strefę Kultury jako miejsce pełne życia — niezobowiązujące, wygodne, spójne, zielone, dostępne.



5. Obszary wyzwań

Obowiązkowe:

społeczeństwo, edukacja, zarządzanie instytucją, wystawy, zarządzanie zbiorami.

Dodatkowo wybrane:

Inwestycje (uzasadnienie wyboru). Konieczność ustabilizowania kwestii infrastrukturalnych (zwłaszcza podziemnych) oraz sfinalizowanie procesu rewitalizacji i adaptacji naziemnej części muzeum są toczącymi się procesami i najważniejszymi wyzwaniami inwestycyjnymi Muzeum Śląskiego. To ostatni etap architektoniczno-budowlany dla pełnego ukształtowania Katowickiej Strefy Kultury.

Budowanie publiczności (uzasadnienie wyboru). Ten obszar jest w moim rozumieniu ściśle powiązany z obszarami „społeczeństwo” i „edukacja”. Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej rozwój publiczności (*audience development*) to świadomy, długofalowy proces uczynienia sztuki i kultury bardziej dostępną dla wszystkich. Proces ten obejmuje trzy kierunki działań: frekwencja (więcej publiczności z dotychczasowych segmentów i częstsze wizyty), pogłębienie relacji (częstsze wizyty, większe zaangażowanie i otwartość na „trudniejsze” treści poprzez rozwój kompetencji kulturowych), dywersyfikacja (włączenie w obieg instytucji osób z segmentów zagrożonych wykluczeniem, nieobecnych lub słabo reprezentowanych wśród dotychczasowej publiczności — inkluzywność i dostępność).

Wydawnictwa (uzasadnienie wyboru). Książki, albumy i opracowania naukowe zapewniają trwałość i zasięg przedsięwzięciom bardziej ograniczonym czasowo, jak wystawy czy projekty naukowe, oraz dokumentują ich wymiar intelektualny. W tej mierze jakościowe edytorstwo Muzeum Śląskiego należy bezwzględnie rozwijać. Widzę jednocześnie potrzebę rozszerzenia profilu wydawniczego również poza typy publikacji związane *stricto* z działalnością muzealną (katalogi wystaw, zbiorów, przewodniki po kolekcji, prace naukowe). Rzetelnie opracowane i bardzo atrakcyjnie wydane publikacje o bardziej popularyzatorskim charakterze mogą reprezentować muzeum w domowych księgozbiorach nie tylko mieszkańców Śląska.

Współpraca międzynarodowa (uzasadnienie wyboru). Potrzeba wzmocnienia międzynarodowego, sąsiedzkiego wymiaru Muzeum Śląskiego i jego roli w kształtowaniu wspólnej przestrzeni kultury w Europie Środkowej. Chciałbym, abyśmy w ten sposób tworzyli kulturowy grunt dla spójności i odporności naszej części kontynentu. W obliczu wyzwań geopolitycznych oraz gospodarczych ukształtowanie wspólnej środkowoeuropejskiej przestrzeni kultury jest istotnym źródłem poczucia więzi, zaufania i gotowości do współdziałania, a także bazą dla wysiłków w innych obszarach: dyplomatycznych, politycznych, społecznych i gospodarczych, realizowanych na rozmaitych szczeblach: miejskim, samorządowym, państwowym. Jednocześnie realizacja zaproponowanych przeze mnie trzech celów ogólnych przyczyni się do uplasowania Muzeum Śląskiego jako ważnej instytucji kultury w wymiarze środkowoeuropejskim, inspirującej i oddziałującej w szerzej rozumianym regionie.

Ł. Galusek

CZĘŚĆ SZCZEGÓŁOWA

1. Poznanie i zrozumienie zespołu Muzeum Śląskiego i kultury organizacyjnej

Przeprowadzę wśród pracowników(czek) MŚL badania *puls check* poprzez anonimową ankietę nastrojów, poziomu motywacji, zaangażowania, identyfikacji z misją MŚL, poczucia sprawczości i bezpieczeństwa. Pozwolą one na zdiagnozowanie sytuacji wyjściowej z „lotu ptaka”. Wyniki będą dobrym wstępem do spotkań indywidualnych i grupowych z zespołem.

Nie jest tajemnicą, że najbardziej anachroniczne w instytucjach kultury są właśnie miękkie aspekty — stosunek do pracowników, mechanizmy wewnątrz instytucji i procesy. Dlatego zależy mi, aby kultura organizacyjna nie opierała się na zarządzaniu zadaniami, ale na wspieraniu ludzi. Na rozpoznaniu, kto ma potencjał, ale nie ma przestrzeni do lepszego działania. Muzeum Śląskie jest również swego rodzaju przedsiębiorstwem, szczególnie i fascynującym, ale taka wyrafinowana maszyna może dobrze działać tylko dzięki ludziom — ludziom z wyobraźnią, sprawczym i odpowiedzialnym.

Jednocześnie poddam analizie procesy i narzędzia zarządcze w celu wypracowania planu poprawienia ładu organizacyjnego instytucji. Dokonam weryfikacji i uzupełnienia dokumentów i polityk istotnych z punktu widzenia sprawnego wszechstronnego działania instytucji: statut, regulamin organizacyjny, misja/rola społeczna, strategia dla muzeum (w synergii ze strategią miasta, województwa, polityką kulturalną i zagraniczną Polski). Sprawdzę również stan obiektów muzeum pod względem techniczno-budowlanym, konserwatorskim, przepisów ppoż, warunków pracy, dostosowania dla osób ze szczególnymi potrzebami. Uzupełnieniem weryfikacji będzie *first hand information* pozyskana od pracowników(czek) użytkujących poszczególne obiekty.

W wyniku podsumowania i opracowania wniosków zapadną decyzje o tym, gdzie, w jakim obszarze i na jaką skalę zdecydujemy się z zespołem kierownictwa wdrażać zmiany. Realizując ten cel, przyjrzymy się takim obszarom jak: zarządzanie projektami, mapowanie i ustandaryzowanie procesów, elektroniczny obieg dokumentów, narzędzia do pracy zdalnej i rozproszonej, rozwijanie zespołu o kompetencje tzw. miękkiego HR, zarządzanie wiedzą, programy motywacyjne i rozwojowe, *audience centered experience design*. Pierwszy rok będzie czasem diagnozy i planowania długoterminowego w trybie partycypacyjnym tak, aby kolejne lata w bezpieczny sposób zbliżały nas do celu: budowania instytucji odpornej, transparentnej i partnerskiej. Zależy mi, aby to przeprowadzić „refolucyjnie” (zmiana poprzez reformę).

Okres realizacji: 2025–2027. **Obszar:** Zarządzanie instytucją, inwestycje. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Wyniki badania PC (*puls check*). **Wartość początkowa wskaźnika:** Nieznana. **Wartość docelowa wskaźnika i źródło pomiaru:** Wnioski z diagnozy (opracowane metodą mieszaną: partycypacyjno-ekspercką) wraz rekomendacjami zmian i wdrożeń. Aktualny raport stanu infrastruktury z wnioskami i rekomendacjami. Raport wyników PC. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa. **Sposób komunikowania/promowania:** Ankieta z wyjaśnieniem celu badania, spotkania kierownictwa, Newsletter do pracowników(czek), kaskadowanie informacji przez kadrę kierowniczą, warsztaty, hybrydowy *town hall/agora* (spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami).

L. Galusek

2. „Dobrowolski po stu latach”, czyli uwspólnienie mojej koncepcji działania i sformułowanie strategii Muzeum Śląskiego

Mam świadomość hierarchii zadań, z których najważniejszymi są: tworzenie kolekcji; jej ochrona i badanie; upowszechnianie i udostępnianie; kształtowanie wrażliwości odbiorców i wszystkie szerokie aspekty społeczne, na jakie kładzie nacisk nowa definicja muzeum. Tu nie ma mowy o przewartościowaniu, natomiast chciałbym dążyć, aby to się działo w sposób twórczy, innowacyjny i nowoczesny. Z podziwem odnoszę się do tego, czym jest Muzeum Śląskie i co w nim wypracowano, a jednocześnie zbliżające się stulecie placówki to dobry czas na autorefleksję, przemyślenie i stworzenie strategii, rozpisanie jej na działania.

W celu uwspólnienia mojej koncepcji programowej z zespołem, a przede wszystkim wspólnego wypracowania programu wystawienniczego, proponuję zastanowienie się nad trzema aspektami.

Po pierwsze — zmysł nowoczesności. Gdy myślę o dziewiętnastowiecznej tradycji muzeów artystyczno-przemysłowych jako centrów kultury, nauki, edukacji i rozrywki to widzę w nich odpowiedź na rewolucję przemysłową i postęp technologiczny, dla których szukano nowego artystycznego wyrazu; widzę laboratoria nowych technik, rzemiosł, wzornictwa; inkubatory kultury miejskiej i metropolitalności. Muzeum Śląskie w obiekcie poprzemysłowym znakomicie reinterpretuje tę tradycję w duchu nowych wyzwań technologicznych i potrzeb mieszkańców nowoczesnych metropolii. O ile te dziewiętnastowieczne muzea szukały *in utero* między tradycją a postępem, o tyle to dwudziestopiętnastowieczne mogłoby opowiadać o dziedzictwie nowoczesności a zarazem zdawać relację ze współczesnych poszukiwań na styku sztuki, architektury czy projektowania w kontekście potrzeb ludzkich, wspólnotowych i ekologicznych. Muzeum Śląskie doskonale nadaje się, aby czerpiąc z tradycji muzeów artystyczno-przemysłowych stać się swoistym „muzeum przyszłości”. W taką wizję wpisują się planowane wystawy stałe dotyczące historii przemysłu i pamięci miejsca (kopalni „Katowice”) mające powstać w zrewitalizowanych obiektach naziemnych, a zarazem warto się zastanowić nad planem wystaw czasowych o dziedzictwie nowoczesności, sztuce XX wieku, architekturze, dizajnie bądź wielodyscyplinarnymi projektami sondujące nowe wyzwania i trendy. W tym kontekście ważne jest traktowanie wystaw jako swoistej kanwy, na której zaprojektowany zostanie artystyczny program towarzyszący, uwzględniające różne gatunki, w tym film oraz sztuki performatywne, istotne dla ożywiania innych, „nie wystawienniczych” przestrzeni muzeum takich jak audytorium, sale edukacyjne czy część naziemna.

Po drugie — region *sensu stricto*. Czy możliwa jest pewna korekta optyki widzenia spraw śląskich? Mniejsze skupienie na współzawodnictwie polsko-niemieckim o bogactwa Śląska i rząd dusz nad jego mieszkańcami a większe wydobycie genu pionierskości, otwartości na eksperyment, nowoczesności, który zaszczerpiony ponad dwieście lat temu zmienił oblicze regionu i nadał mu rozwojową dynamikę bez precedensu i analogii w tej części Europy? Co więcej — gdy upadły komunizm i przemysł ciężki, to wydawało się, że dla Górnego Śląska nie ma już pomyślnych perspektyw. Tymczasem dziś, po trzydziestu pięciu latach transformacji region nie tylko „nie zapadł się pod ziemię”, jak wieszczili niektórzy, ale kwitnie i świeci przykładem. Jego nowym „przemysłami” są nauka, innowacje technologiczne, kultura... Czy odwaga eksperymentowania, śmiałe patrzenie w przyszłość, nowoczesność dają szansę na sformułowanie pojemniejszej i aktualniejszej formuły tożsamości regionu niż polsko-śląsko-niemiecki węzeł pamięci? Czy nie sprzyja temu przesunięcie uwagi z pierwszej na drugą połowę XX wieku i dokonujące się właśnie przewartościowanie okresu powojennego, widzianego coraz mniej w perspektywie totalitarnej, by tak rzec: czarno-białej, a coraz bardziej jako czas wielkich procesów społecznych (emancypacja, awans, mobilność, egalitaryzm) czy modernizacyjnych (industrializacja, urbanizacja) wraz z nowym spojrzeniem na ówczesną sztukę i architekturę? I kolejna kwestia: jak w nowej opowieści o regionie zawrzeć także inne jego odcienie: zagłębiowski, cieszyńskośląski, beskidzki, „habsbursko-żywiecki”, „kresowy”, a nawet niewielkie, acz znaczące tony jak gliwiczcy Ormianie czy Wilamowianie?

L. Galusek

Taka refleksja, która do nośnego hasła #naszemuzeum dodałaby drugie: #muzeum-o-nas!, mogłaby przyjąć rozmaite formy: seminariów wewnętrznych, wystaw czasowych (historyczno-etnograficzno-artystycznych tworzonych z udziałem społeczności lokalnych i innych muzeów w regionie), cykli spotkań i wykładów, działań kulturowych i edukacyjnych. W jej toku wypracowalibyśmy rekomendacje pozwalające podjąć decyzję co do przemodelowania wystawy stałej o Śląsku bądź konieczności jej stworzenia na nowo.

Po trzecie — region *sensu largo*, czyli Górny Śląsk w Europie Środka. Katowice rozwinęły się w zawrotnym tempie dzięki przeprowadzeniu kolei, która połączyła kiełkujący ośrodek przemysłowy z wieloma regionami sąsiednimi. Włączyła Górny Śląsk w „krwiobieg” Europy Środka. Przywróćmy w kulturze te połączenia i stwórzmy nowe! Przyjrzyjmy się naszym bliższym i dalszym sąsiadom. Wyobrażam to sobie jako cykl wystaw i działań poświęconych ich dziedzictwu, sztuce i współczesności.

Nakreślając te tropy, celowo unikam podawania konkretnych tematów czy wręcz tytułów wystaw. Zamiast wyliczenia CO można zrobić, wolę powiedzieć JAK chciałbym to zrobić, czyli jak wypracować program działań i wystaw.

Po pierwsze — zacząć od zespołu. Wszak są w nim ludzie o wybitnych kompetencjach i z wieloma przeświadczeniami. Oczywiście ja również mam swoje pomysły, ale one są tylko jednymi z tych, które mogą się znaleźć na stole i o których można dyskutować. Po drugie — zamierzam kontynuować partnerstwa i zawiązywać nowe. Między instytucjami muzealnymi, artystycznymi, kultury, ze światem akademickim, z twórcami. Po trzecie — zadbam o synergię ze strategiami miasta, województwa, z polską polityką kulturalną i zagraniczną.

Chciałbym, aby przedyskutowane w zespole wnioski programowe uzupełnione o inne aspekty działania muzeum przybrały kształt strategii Muzeum Śląskiego.

Okres realizacji: 2025–2027. **Obszar:** Zarządzanie zbiorami, wystawy. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Dokument strategii. **Wartość początkowa wskaźnika:** Brak danych. **Wartość docelowa wskaźnika:** Dokument strategiczny dostępny dla zespołu MŚL i organizatorów. **Źródło pomiaru:** publikacja w BIP. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa. **Sposób komunikowania/promowania:** Spotkania kadry kierowniczej i zespołów eksperckich, warsztaty z pracownikami, newsletter wewnętrzny, strona internetowa, spotkania z interesariuszami.

3. Wdrożenie wystandaryzowanego partycypacyjnego procesu planowania szeroko rozumianego programu Muzeum Śląskiego

Mowa o programie wystaw, edukacji, wydarzeń, działań digitalowych, materiałów marketingowych, obsługi zwiedzających wypracowanym z udziałem osób reprezentujących kluczowe zespoły MŚL, w oparciu o badania publiczności, trendy społeczne, wydarzenia, rocznice, oczekiwania organizatora. Ramy do procesu opracowuje i komunikuje dyrekcja w oparciu o statut, misję oraz plany i koncepcje długoterminowe. Zależy mi na zapewnieniu spójnego, wielowymiarowego doświadczenia i osiągnięciu efektu synergii dzięki współpracy i współodpowiedzialności.

Gromadzenie i analiza danych o i od publiczności powinna być stałą, regularną praktyką w instytucji. Zakładam opracowanie segmentacji obecnej publiczności oraz wykorzystanie dostępnych raportów/badań dotyczących uczestnictwa w kulturze. Wiedza wynikająca z tych danych pozwala lepiej programować, skuteczniej komunikować i obsługiwać, budować trwałe relacje, odpowiadać na istotne potrzeby społeczne. Umożliwia też podjęcie długoterminowych decyzji dotyczących dotarcia do segmentów zagrożonych wykluczeniem lub defaworyzowanych, aby zapewnić, że oferta MŚL jest dostępna i inkluzywna.



Chcę wzmocnić projektowanie programu stawiające człowieka w centrum uwagi. Modelowy proces, który powstał w ramach jednego z projektów europejskich, składa się z 8 etapów, zakłada zaangażowanie do pracy zespołowej/warsztatowej osób reprezentujące różnorodne działy i punkty widzenia w instytucji oraz publiczność i potencjalnych interesariuszy. Cykl takiego planowania trwa od 3–8 miesięcy w zależności od złożoności tematu i dostępności zasobów. Stosując ACED zapewnimy lepszy, łatwiejszy dostęp do kultury, upewnimy się, że program MŚL odpowiada na istotne potrzeby społeczne, budujemy wokół zaangażowaną społeczność, rozpoznajemy i wzmacniamy potencjał i talenty zespołu MŚL. Dodatkowym celem wdrożenia ACED jest włączenie muzeum i jego zespołów do gremiów międzynarodowych zajmujących się rozwojem publiczności. ACED jest z powodzeniem stosowane przez organizacje i instytucje w Danii, Szwecji, Hiszpanii, Portugalii, Chorwacji, Włoszech, Wielkiej Brytanii. Mamy szansę wymieniać się doświadczeniami, korzystać z wiedzy i doświadczeń ekspertów z innych krajów, współtworzyć w konsorcjum nowe projekty na rzecz rozwoju publiczności. <https://aced.ade-steplus.eu/>

Okres realizacji: 2025–2030. **Obszar:** Budowanie publiczności, społeczeństwo, zarządzanie instytucją, współpraca międzynarodowa. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Liczba uczestników(czek) w warsztatach ACED. Raport o publiczności i potencjalnej publiczności. Baza wiedzy o publiczności i potencjalnej publiczności. **Wartość początkowa wskaźnika:** 0 uczestników(czek). **Wartość docelowa wskaźnika:** co najmniej 20 uczestników(czek) bezpośrednio lub pośrednio zaangażowanych w proces na różnych etapach, w różnym charakterze (do doprecyzowania). Graficzna i opisowa mapa procesu opracowana i udostępniona. **Źródło pomiaru:** Raporty, listy uczestników(czek). **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa, Kreatywna Europa, Erasmus. **Sposób komunikowania/promowania:** Spotkania kadry kierowniczej, kaskadowanie informacji przez kadrę kierowniczą do pracowników. Warsztaty z reprezentantami(kami) kluczowych działów MŚL. Newslettery wewnętrzne — informacje o korzyściach i przebiegu testów. Hybrydowy town hall/agora (spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami). Raport z opisem i mapą procesu opublikowany wewnątrz MŚL. Kontakty indywidualne z ekspertami z konsorcjum ADESTE+. Spotkania zespołów roboczych. Dokumentowanie przebiegu i wyników pracy i publikacja na stronie ADESTE+ i stronie internetowej MŚL. Informacje w prasie i na portalach branżowych (NCK, culture.pl).

4. Wypracowanie i wdrożenie polityki gromadzenia zbiorów Muzeum Śląskiego

Sto lat temu Tadeusz Dobrowolski tworzył koncepcję Muzeum Śląskiego. Chciałbym, abyśmy w ramach przygotowań do jubileuszu muzeum nie tylko wypracowali politykę rozwijania kolekcji, ale również ją wdrożyli i realizowali.

Gromadzenie, chronienie, konserwowanie, opracowywanie i udostępnianie to ustawowe obowiązki muzeów. Ich konsekwencją jest świadome budowanie muzealnej kolekcji. Nowoczesne muzeum prowadzi namysł nad polityką tworzenia kolekcji, ustawiczną refleksję na temat sposobu, w jaki sposób należy rozwijać poszczególne zbiory poprzez przemyślane nabytki i uzupełnienia. Wspólna praca nad dokumentem, który przyjmie kształt polityki tworzenia kolekcji jest ważnym procesem służącym nie tylko sformułowaniu zasad i potrzeb, ale również sposobem, aby te zasady uwspólnić, wdrażać, aktualizować i weryfikować ich realizację. Ma także potencjał integracyjny dla ludzi skupionych na tej części zbiorów, nad którą sprawują na co dzień bezpośrednią pieczę. A jednocześnie rozeznanie własnych zasobów w kontekście dokumentów bazowych, takich jak misja, wizja, statut i strategia, oraz środowiska, w którym kolekcja powstała i jest rozwijana (kontekst innych placówek muzealnych o analogicznym profilu) stanowi gwarancję przemyślanego gospodarowania publicznymi środkami i utrzymania wyznaczonego kierunku rozwoju.

Okres realizacji: 2025–2027. **Obszar:** Zarządzanie zbiorami. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Dokumentacja podsumowująca proces. **Wartość początkowa wskaźnika:** Brak. **Wartość docelowa wskaźnika**



i źródło pomiaru: Co najmniej 1 dokument. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa. **Sposób komunikowania/promowania:** Spotkania kadry kierowniczej, kaskadowanie informacji przez kadrę kierowniczą do pracowników, hybrydowy *town hall/agora* (spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami). Publikacja dokumentu — newsletter wewnętrzny, strona internetowa, BIP.

5. Rozszerzenie spektrum publikacji wydawanych przez Muzeum Śląskie

Odkąd zmieniwszy właściciela, wydawnictwo „Śląsk” przekształciło się w 1992 roku w Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” regionowi brakuje oficyny, która szerokiemu kręgowi odbiorców dostarczałaby wysokiej jakości, przystępnych i atrakcyjnych publikacji poświęconym różnym aspektom Śląska — jego dziedzictwa i dnia dzisiejszego, a także (w ślad za misją muzeum) opowiadającego z tej perspektywy również o Polsce i o Europie. W swoim dorobku wydawniczym Muzeum Śląskie ma już tego typu publikacje, uważam jednak, że warto ten profil rozwinąć i zintensyfikować.

Mamy w kraju świetną tradycję wydawnictw działających przy instytucjach, które z powodzeniem konkurują z tradycyjnymi domami wydawniczymi a nierzadko stanowią markę samą w sobie. Na przykład wrocławskie wydawnictwo Ossolineum działające przy Zakładzie Narodowym im. Ossolińskich; wydawnictwo „Pogranicze” przy Ośrodku „Pogranicze” w Sejnach; Wydawnictwo uniwersytetu Jagiellońskiego (WUJ), którego książki popularnonaukowe, popularnohistoryczne, eseistyczne, a nawet reportażowe zyskało szeroki krąg czytelników. Ja sam od 2005 roku współtworzyłem Wydawnictwo MCK (kierowałem nim w latach 2010–2017), które z powodzeniem konkuruje z oficynami sprofilowanym na tematykę środkowoeuropejską, takimi jak wydawnictwa „Czarne” czy „Książkowe Klimaty”.

Duży potencjał do wydawniczego wykorzystania ma na przykład śląskie dziedzictwo architektoniczne i śląska architektura współczesna, a jednocześnie tę tematykę można rozszerzyć o zagadnienia miejskie, krajobrazowe i ekologiczne. Podobny potencjał ma dziedzictwo niematerialne, choćby takie jak śląskie kulinaria. (Dodam, że kulinaria jako zjawisko kulturowe są od lat obecne na liście dziedzictwa niematerialnego UNESCO, a w tym roku na krajową listę dziedzictwa niematerialnego wpisano wieczór wigilijny. Pionierem pod względem wykorzystania staropolskiego dziedzictwa kulinarnego w praktyce muzealnej jest Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie).

Wysokiej jakości książki i albumy (obok polskiego czy śląskiego także w językach obcych) byłyby dodatkowo doskonałym elementem promocji regionu i muzeum wykorzystywanym na różnych szczeblach kontaktów — między samorządami, regionami czy międzynarodowo.

Okres realizacji: 2025–2030. **Obszar:** wydawnictwa, społeczeństwo, edukacja, budowanie publiczności, wystawy, współpraca międzynarodowa. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Liczba projektów wydawniczych. **Wartość początkowa wskaźnika:** ponad 5 publikacji ściśle związanych z działalnością muzeum w roku. **Wartość docelowa wskaźnika:** co najmniej 2 projekty poszerzające dotychczasowe spektrum w roku. **Źródło pomiaru:** Raporty. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa, środki i granty zewnętrzne, wpływy ze sprzedaży, koprodukcja. **Sposób komunikowania/promowania:** Spotkania kadry kierowniczej, kaskadowanie informacji przez kadrę kierowniczą do pracowników. Publikacje na stronie www, mediach społecznościowych w mediach opiniotwórczych, kampanie reklamowe.

6. „Śląska ambasada”, czyli wzmocnienie potencjału muzeum poprzez dyplomację i rzecznictwo publiczne

Stworzenie oferty wizyt studyjnych na Śląsku dla gości zagranicznych odwiedzających Polskę na zaproszenie instytucji i placówek dyplomatycznych oraz uczynienie Muzeum Śląskiego gospodarzem i operatorem takich wizyt w imieniu miasta, metropolii i regionu. Działanie realizowane w synergii z polską polityką zagraniczną i kulturalną, ze szczególnym uwzględnieniem państw Europy Środkowej, a także

Ł. Galusek

w kontekście sąsiedzkiej międzynarodowej współpracy samorządu. Ten cel szczegółowy przyczyni się do osiągnięcia pierwszego celu ogólnego a jednocześnie wprowadzi muzeum do „ekosystemu” różnorodnych instytucji i organizacji (IAM, Instytuty Polskiej, MCK, KEW, Ośrodek „Pogranicze”) współdziałających w obszarze dyplomacji publicznej, kulturalnej i gospodarczej oraz kształtujących wspólną środkowoeuropejską przestrzeń kultury. Przysłuży się uplasowaniu Muzeum Śląskiego jako ważnej instytucji kultury w wymiarze środkowoeuropejskim, inspirującej i oddziałującej w szerzej rozumianym regionie.

Równie ważne jest tworzenie międzyinstytucjonalnej i międzynarodowej sieci ekspertów(ek) poprzez sieciowanie poszczególnych zespołów (np. promocji i komunikacji, produkcji wystaw, konserwatorskich itp.) między wiodącymi instytucjami w Polsce i w Europie Środkowej. Przysłuży się to wymianie doświadczeń a w perspektywie również wypracowywaniu wspólnych propozycji programowych. Wymiana wiedzy, doświadczeń, dobrych praktyk i zasobów, realizacja wspólnych projektów pomiędzy zespołami specjalistycznymi i ich rozwój — poprzez spotkania (także on-line) i wizyty studyjne.

Okres realizacji: 2025–2030. **Obszar:** Współpraca międzynarodowa. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Liczba wizyt studyjnych. **Wartość początkowa wskaźnika:** Brak danych. **Wartość docelowa wskaźnika:** Co najmniej 3 wizyty roczne. **Źródło pomiaru:** Sprawozdania roczne. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa, środki MSZ, IAM, środki samorządowe, miejskie, środki partnerów (w tym zagranicznych instytucji kultury działających w Polsce). **Sposób komunikowania/promowania:** Hybrydowy *town hall/agora* (spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami). Newslettery wewnętrzne — informacje o korzyściach i przebiegu wymiany. Konferencje prasowe, materiały prasowe własne i instytucji partnerskich, strona internetowa, media społecznościowe, newslettery.

7. Wypracowanie i zrealizowanie programu jubileuszu stulecia muzeum i czterdziestolecia pomyślniej transformacji regionu w 2029 roku

Muzeum Śląskie powołano do istnienia w styczniu 1929 roku. Powstanie placówki poprzedziły dwa lata przygotowań prowadzonych przez jej organizatora, profesora Tadeusza Dobrowolskiego. Otwarcie placówki uświetniło dziesięciolecie odrodzonej polski a zarazem utworzonego samorządu śląskiego. Kolejne dziesięć lat później gotowy był nowy gmach muzeum, wówczas jedna z najnowocześniejszych budowli tego typu w Europie. Nie zdążono go otworzyć z powodu wybuchu wojny. Jako symbol polskości okupacyjne władze postanowili gmach rozebrać.

Zarówno u zarania, jak i współcześnie muzeum jest świadectwem kulturotwórczej mocy śląskiego samorządu. Dzisiejsza instytucja i jej siedziba są więc w wielu wymiarach symbolami odradzania się i pomyślniej przemiany. Taki powinien być leitmotyw jubileuszu stulecia Muzeum Śląskiego a zarazem czterdziestolecia wolnej Polski, czyli czterdziestolecia pomyślniej transformacji, z której Górny Śląsk może być dumny, a jego środowiska naukowe i intelektualne od lat pracują nad uniwersalizacją doświadczenia Śląska jako modelowej transformacji regionu poprzemysłowego oraz jego nowego „zielenego” wcielenia.

Wielowątkowa refleksja wewnątrz zespołu instytucji, a także w partnerstwie z innymi instytucjami, światem akademickim, twórcami i intelektualistami, województwem, miastem, metropolią i placówkami państwowymi odpowiedzialnymi za dyplomację kulturalną i publiczną ma zaowocować wypracowaniem programu Muzeum Śląskiego na rok 2029. Programu różnorodnego gatunkowo a także pod względem form wyrazu oraz adresatów.

Okres realizacji: 2025–2029. **Obszar:** wydawnictwa, społeczeństwo, edukacja, budowanie publiczności, wystawy, współpraca międzynarodowa. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Liczba wydarzeń. **Wartość początkowa wskaźnika:** 0. **Wartość docelowa wskaźnika:** co najmniej 20 wydarzeń. **Źródło pomiaru:**

Ł. Galusek

Raporty i sprawozdania. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa, dotacja celowa, środki i granty zewnętrzne, wpływy ze sprzedaży, koprodukcja. **Sposób komunikowania/promowania:** Promocja w mediach i mediach społecznościowych, kampanie reklamowe (OOH i Internet).

8. Opracowanie i realizacja Programu Talentów Muzeum Śląskiego

Program służy rozpoznaniu potencjału ludzi w organizacji, wyłanianiu i rozwijaniu talentów liderów(ek) oraz rozwoju ich kompetencji. Zależy mi także na zatrzymaniu w organizacji najzdolniejszych osób, planowaniu awansów, wewnętrznych rekrutacji, planowaniu sukcesji (w tym również na kluczowych stanowiskach). Program składałby się z kilku komponentów: szkoleń warsztatowych (2 razy w roku), mentoringu, wizyt studyjnych, *shadownigu* w partnerskich instytucjach, samokształcenia (polecane książki), sesji inspiracyjnych, szkoleń zewnętrznych. Część mentoringowa będzie okazją do poznania i wzmocnienia relacji pomiędzy uczestnikami(czkami) programu a doświadczoną kadrą MŚL i/lub ekspertami(tkami) spoza instytucji.

Okres realizacji: 2026–2030. **Obszar:** Zarządzanie instytucją. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Liczba pracowników(czek) objętych programem. **Wartość początkowa wskaźnika:** 0 pracowników(czek) uczestniczących. Wyniki ankiety po pierwszym cyklu Programu będą bazą wyjściową do zaplanowania wzrostu wskaźników w kolejnych edycjach. **Wartość docelowa wskaźnika:** Co najmniej 5 uczestników(czek) pierwszej edycji Programu. Wzrost/otrzymanie oceni pozytywnych względem poprzedniego cyklu Programu. **Źródło pomiaru:** Listy uczestników(czek) Programu, listy obecności na szkoleniach, dzienniki aktywności. **Finansowanie:** dotacja podmiotowa, Erasmus. **Sposób komunikowania/promowania:** Spotkania kierownictwa, Newsletter do pracowników(czek), kaskadowanie informacji przez kadrę kierowniczą, hybrydowy *town hall/agora* (spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami).

9. Wdrożenie cyklicznego procesu ewaluacji i rozwoju dla pracowników(czek) Muzeum Śląskiego

Program ewaluacji i rozwoju będzie przebiegał w formie kaskadowania od dyrekcji poprzez kierowników działów i zespołów do pracowników. Czas trwania każdego cyklu to jeden rok, od stycznia do grudnia. Główną osią procesu są cykliczne spotkania 1:1 przełożonych z pracownikami(czkami) odbywające się na początku roku, w połowie roku (informacja zwrotna) i przed zakończeniem roku lub w styczniu (ewaluacja, podsumowanie i zaplanowanie kolejnego roku). Spotkania te oparte będą na dialogu i dwustronnej informacji zwrotnej. Na tej podstawie można w sposób transparentny zaplanować rozwój zespołu, rozwój kompetencji pracowników (np. szkolenia, udział w projektach, wizyty studyjne) czy ewentualne awanse. Dyrekcja otrzymuje kompleksową informację zwrotną od kadry kierowniczej na temat istotnych potrzeb zespołu, atmosfery, oczekiwań, co pozwala na dokonywanie korekt przyjętych działań i ograniczenie ryzyka negatywnego wpływu na atmosferę w zespole i realizowane zadania.

Okres realizacji: Styczeń 2026 — prace przygotowawcze, styczeń 2027 — start pilotażowego procesu; styczeń 2028 — start procesu dla całej organizacji lub wybranych grup pracowników(czek), z uwzględnieniem poprawek po etapie testowym. **Obszar:** Zarządzanie instytucją. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Liczba pracowników(czek) objętych cyklicznym procesem. **Wartość początkowa wskaźnika:** 0 pracowników(czek) objętych procesem. **Wartość docelowa wskaźnika:** Na koniec roku 2027 — co najmniej 30 osób; na koniec roku 2028 — liczba do ustalenia (w zależności od wyników etapu testowego). **Źródło pomiaru:** Raport uczestników(czek) procesu. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa. **Sposób komunikowania/promowania:** Warsztaty z reprezentantami(kami) wszystkich działów MŚL — rozmowa o obawach i korzyściach. Przeprowadzenie testowego procesu na wybranej grupie — rzecznictwo wewnętrzne uczestników (liderzy wdrożenia). Ewaluacja procesu testowego i wdrożenie wniosków. Newslettery wewnętrzne — informacje o korzyściach i przebiegu testów. Szkolenia dla kadry kierowniczej.



Hybrydowy town hall/agora (spotkania informacyjne kierownictwa z pracownikami). Podręcznik opisujący proces wraz z e-learningiem dla obecnej i przyszłej kadry prowadzącej proces.

10. Ustabilizowanie kwestii infrastrukturalnych oraz sfinalizowanie procesu rewitalizacji i adaptacji naziemnej części Muzeum Śląskiego

Realizacja działań naprawczych w zakresie hydroizolacji podziemnej części budynku muzeum. Kontynuacja i realizacja prac konserwatorsko-restauratorskich zabytkowej wieży wyciągowej szybu Warszawa (w ramach Rządowego Planu Odbudowy Zabytków). Realizacja przedsięwzięć pod nazwą „Adaptacja budynków przemysłowych byłej kuźni i warsztatu mechanicznego na funkcję ekspozycyjną i edukacyjną Muzeum Śląskiego w Katowicach” (w ramach programu FEnKS 2021–2027) oraz „Adaptacja zabytkowych budynków pokopalnianych na potrzeby Muzeum Śląskiego w Katowicach” (w ramach Funduszu na rzecz Sprawiedliwej transformacji FE SL 2021–2027). Realizacja zgodnie z założeniami.

Rewitalizacja i adaptacja na potrzeby muzealne dziewięciu budynków zabytkowych po dawnej kopalni węgla to trzeci i ostatni etap urządzania kompleksu Muzeum Śląskiego, jak również ostatni etap architektoniczno-budowlany dla pełnego ukształtowania Katowickiej Strefy Kultury.

Jako kandydat spoza instytucji nie mam wglądu w dokumentację dotyczącą tych przedsięwzięć oraz do raportów z postępu prac toteż nie jestem w stanie wiarygodnie określić ryzyk mogących wystąpić w trakcie realizacji. Zapoznanie się z nimi będzie moim priorytetem. W mojej obecnej ocenie największej uwagi wymagają działania naprawcze w zakresie hydroizolacji podziemnej części budynku muzeum prowadzone przy częściowym wyłączeniu z użytkowania tegoż budynku. Dla skutecznego sfinalizowania tych działań nie można jednak wykluczyć potrzeby większego wyłączenia bądź ewakuacji zbiorów do części naziemnej. Ważne jest również zadbanie o poprawę warunków pracy osób przebywających w części podziemnej. Podkreślam jednak, że z uwagi na brak dostępu do dokumentacji nie mam na tym etapie wystarczającego oglądu sytuacji, aby odpowiedzialnie sformułować stan i scenariusz.

Okres realizacji: 2025–2029. **Obszar:** Inwestycje, społeczeństwo, edukacja, zarządzanie zbiorami, wystawy. **Wskaźnik dla realizacji celu:** Dokumentacja podsumowująca realizację i rozliczenie projektów. **Wartość początkowa wskaźnika:** 4 toczące się projekty. **Wartość docelowa wskaźnika:** 4 zrealizowane i rozliczone projekty. **Źródło pomiaru:** Raporty. **Finansowanie:** Dotacja podmiotowa, środki Województwa Śląskiego, Rządowy Plan Odbudowy Zabytków, FEnKS, Fundusz na rzecz Sprawiedliwej transformacji FE SL. **Sposób komunikowania/promowania:** Spotkania kadry kierowniczej, kaskadowanie informacji przez kadrę kierowniczą do pracowników. Publikacja dokumentu — newsletter wewnętrzny. Promocja w mediach i mediach społecznościowych, kampanie reklamowe (OOH i Internet).

Łukasz Galusek

