

atom kultury

badanie fokusowe pracowników domów, ośrodków
i centrów kultury w województwie śląskim

**Regionalne Obserwatorium Kultury
Regionalnego Ośrodka Kultury w Katowicach**

Katowice 2014

Opracowanie zespołu Regionalnego Obserwatorium Kultury w składzie:

- Maciej Zygmunt
- Aleksander Lysko
- Łukasz Dziuba

Kontakt:

e-mail: regionalneobserwatoriumkultury@gmail.com

telefon: 32 201 777 0 / 500 50 59 51

www.regionalneobserwatoriumkultury.pl

www.rok.katowice.pl



REGIONALNY
OŚRODEK
KULTURY
W KATOWICACH



REGIONALNE OBSERWATORIUM KULTURY
W KATOWICACH

© Regionalne Obserwatorium Kultury w Katowicach 2014

Spis treści

Wstęp	2
Przedmiot i problematyka badań	2
Metoda, techniki i narzędzia badawcze	4
1. Zarządzanie	4
Kultura pracy	7
Infrastruktura i funkcja – studium przypadku	11
Wizja domu kultury	13
2. Funkcje domu kultury	14
Społeczna rola DK	14
Uczestnictwo w kulturze siłą napędową jednostki	22
Ocena i postrzeganie	25
3. Otoczenie domu kultury	26
Otoczenie istotne z perspektywy założeń badawczych	26
Władze lokalne	26
Organizacje trzeciego sektora	28
Sponsorzy	32
Otoczenie identyfikowane przez badanych	34

Wstęp

Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach obserwując sektor kultury, ze szczególnym uwzględnieniem województwa śląskiego, zwrócił uwagę na kwestię nadmiaru badań i wskaźników ilościowych opisujących kulturę. Zbyt wąska perspektywa w opisywaniu tej przestrzeni była motorem napędowym projektu badawczego Regionalnego Obserwatorium Kultury – badania fokusowego szczególnie aktywnych animatorów kultury w domach, ośrodkach i centrach kultury w województwie śląskim¹.

Tak powstał projekt „Atom kultury – badanie fokusowe pracowników domów, ośrodków i centrów kultury”. Celem projektu było określenie stanu DK w badanych przestrzeniach: zarządzanie, funkcjonowanie, otoczenie i rozpoznanie związków przyczynowo skutkowych zachodzących pomiędzy nimi. Raport przybliży puls współczesnego DK. To również jakościowa diagnoza potencjału szans i zagrożeń dla rozwoju DK. Wnioski płynące z badania to baza merytoryczna dla dalszych prac badawczych i eksploracyjnych Regionalnego Obserwatorium Kultury. Przysłużyć się one mogą w budowaniu relacji i oferty przez instytucje parasolowe działające w sektorze kultury, w tym Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach. Naszym raportem chcemy zainteresować również środowiska akademickie i samorządowe. Niniejszy raport z badania jest owocem pracy zespołu Regionalnego Obserwatorium Kultury.

Dzięki dwudniowej pracy z 18 doświadczonymi animatorami kultury – reprezentantami każdego typu DK, opisane zostało z czym wiąże się skuteczna i odpowiedzialna praca badanych instytucji, z jakimi problemami i dylematami pracownicy muszą mierzyć się na co dzień, a także w jakim otoczeniu funkcjonują.

Przedmiot i problematyka badań

Celem badania było stworzenie kompleksowej diagnozy stanu DK w województwie śląskim. Diagnoza przebiegała w następujących przestrzeniach:

- 1) Zarządzanie domem kultury,
- 2) Funkcje domu kultury
- 3) Otoczenie domu kultury

Do badania zaprosiliśmy 18 wyróżniających się animatorów kultury pracujących w DK z całego województwa śląskiego. W zbudowaniu wiarygodnej i możliwie kompletnej bazy respondentów pracę Regionalnego Obserwatorium Kultury wspierały Regionalne Ośrodki Kultury w Bielsku-Białej oraz Częstochowie. Współpraca ta zagwarantowała identyfikację istotnych z perspektywy badania reprezentantów DK wszystkich części województwa.

W wyborze respondentów istotne były następujące kryteria:

¹ Domy, ośrodki i centra kultury dalej w raporcie nazwane są skrótowo Domami Kultury (DK)

- 1) Funkcja pełniona w DK;
- 2) Staż pracy;
- 3) Dotychczasowy dorobek zarówno instytucji jak i jej reprezentanta;
- 4) Typ instytucji;
- 5) Wielkość miasta macierzystego instytucji.

Mniej istotne były wiek i płeć badanych, aczkolwiek wskazane było zachowanie i w tym przypadku równowagi – badanie nie mogło ograniczać się do zaproszenia doświadczonych dyrektorów DK. Udział w nim musieli wziąć także młodzi i energiczni pracownicy, którzy często są fundamentem działalności merytorycznej instytucji i zanegowanie ich obecności oraz ich zdania w badaniu byłoby w perspektywie badaczy wypaczeniem diagnozy DK.

Diagnostując DK w wymienionych przestrzeniach poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Zarządzanie domem kultury:
 - Jakie są kluczowe elementy struktury organizacyjnej?
 - Jak wygląda kultura pracy w organizacji?
 - Jakie jest zróżnicowanie infrastrukturalne w DK?
 - Jak wygląda projekcja DK dla ich reprezentantów?
- 2) Funkcje domu kultury:
 - Jakie działania wzmacniają integrację społeczną?
 - Co powoduje otwartość DK i jak ona jest rozumiana?
 - Czym jest budowanie wspólnoty i dlaczego to jest to dla badanych istotne?
 - Jakie mogą być formy aktywizowania mieszkańców przez kulturę?
 - Jakie działania wzmacniają tożsamość lokalną?
 - Jakie działania rozbudzają kreatywność odbiorców i dlaczego to jest takie ważne?
 - Jakie oceniane są kompetencje kulturowe odbiorców przez przedstawicieli DK?
 - Dlaczego edukacja kulturalna traktowana jest kluczowo przy rozwoju jednostki?
 - Dlaczego badanie potrzeb kulturalnych jest podstawą formułowania oferty kulturalnej?
 - Jak społeczeństwo postrzega pracę animatora kultury?
 - W jaki sposób władza lokalna ocenia pracę DK?
- 3) Otoczenie domu kultury:
 - Jak wyglądają relacje domów kultury ze środowiskami istotnymi w założeniach badawczych? (władze lokalne, organizacje trzeciego sektora, sponsorzy)
 - Czy relacje te wyglądają podobnie na całym obszarze województwa?
 - Jakie tematy najczęściej podejmowane są z wymienionymi środowiskami?
 - Czy badane DK potrafią skutecznie pozyskiwać sponsorów i aktywnie nawiązywać z nimi współpracę?
 - Jaka jest rola sponsora we współczesnej kulturze?
 - Jakich istotnych partnerów swojej codziennej działalności identyfikują badani?
 - Czy wymienieni partnerzy uczestniczą aktywnie w dyskusji na temat kultury w obszarze funkcjonowania DK?

Metoda, techniki i narzędzia badawcze

Badania terenowe realizowane były na neutralnym gruncie z grupą zaproszonych ekspertów zewnętrznych z Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki, co konieczne było do zagwarantowania poczucia anonimowości, komfortu i niezależności wypowiedzianych treści.

W trakcie dwóch dni zrealizowane zostały 2 bloki 8-godzinnych zajęć warsztatowo-fokusowych. W ich trakcie uczestnicy w grupach rozmawiali o: zarządzaniu DK, potrzebach i problemach oraz o sposobach ich DK, najbliższym otoczeniu w jakim funkcjonują, a także o funkcjach DK.

Oprócz tego zrealizowane były też moduły warsztatowe, które nastawione były na wytworzenie treści w oparciu o współpracę między uczestnikami badania. Warsztaty te były realizowane w oparciu o tematykę „Projekcji domu kultury”.

Opisane działania złożyły się na zbudowanie bogatego materiału źródłowego, który stał się podstawą niniejszego raportu.

1. Zarządzanie

DK zarządzają dyrektorzy wybierani w konkursach i w oparciu o dotację przekazywaną od organizującego DK JST, realizując autorską koncepcję działania. Badani wyraźnie podkreślali, że to właśnie osoba dyrektora jest kluczowa do właściwej pracy i postrzegania DK. Jego zaangażowanie, charyzma i profesjonalne rozumienie roli kultury w rozwoju społeczności, determinuje formy działalności i siłę oddziaływania DK. Mnogość funkcji DK, charakteru działań i rodzajów beneficjentów oraz procedur biurokratycznych wymaga od dyrektora, z jednej strony dobrej orientacji w przepisach prawa, z drugiej wyjątkowej wrażliwości i umiejętności konsolidacji grup interesów.

„Świadomość zakresu z jakim my się zderzamy na przykład, ja nigdy nie przypuszczałam, że będąc dyrektorem instytucji kultury, będę się pochylała na przykład nad ustawą o rolnictwie.”

„Niestety jest tak, że ja na przykład nie mam zastępcy do spraw takich. Mam kierownika działu technicznego, ale wiele takich technicznych typowo, jakichś związanych z eksploatacją budynków spraw, dotyczy bezpośrednio mnie”

Badani wskazywali również na pola aktywności dyrektora DK będące poza samą instytucją. Świadczy to o potrzebie konsultacji decyzji w ramach różnych polityk realizowanych przez JST. A także uznania kompetencji kierującego instytucją i dużą jego eksploatację.

„Dyrektor jest zapraszany do komisji przetargowej do przetargu, który organizuje miasto, jako nasz organizator, a realizacja ma się odbywać też między innymi na naszym terenie. Także dodatkowo jeszcze dyrektorzy... no są wzywani na przykład w urzędzie miasta do różnego rodzaju komisji – ja jestem na przykład w kilku takich stałych komisjach – ds. prezydenta, ds. promocji... wszystko jako wolontariusze, jeszcze komisje pomocy społecznej, jesteśmy też wzywani na różnego rodzaju spotkania dotyczące rynku pracy i tak dalej, i tak dalej.”

Dyrektor jako przedstawiciel DK znajdując się w przestrzeni silnie upolitycznionego środowiska samorządowego może stać się uczestnikiem manipulacji bądź różnego rodzaju form nacisku oraz pozaformalnego oddziaływania ze strony samorządowej, jak i pozarządowej.

„Są wybory to rzeczywiście burmistrz dzwoni, sala wynajęta już bezkosztowo oczywiście.”

Sytuacja taka wymaga silnej konstrukcji psychicznej, ale i moralnej dyrektora, utrudnia też pracę i właściwe realizowanie obranych kierunków dla instytucji. Dyrektor jest osobą decyzyjną, dobiera sobie współpracowników. Przygotowuje w porozumieniu z organizatorem strukturę organizacyjną instytucji w ramach potrzeb i dostępnych możliwości kadrowych, i infrastrukturalnych. Kreuje zatem kulturę pracy w organizacji i wpływa na relacje między pracownikami. Badani podkreślali, że skuteczny Dyrektor DK to mniej technokrata, bardziej partner, lider, który we właściwy i pożądany przez załogę sposób egzekwuje realizację zadań.

„Potrafi rozmawiać, wydaje mi się że potrafi, jeżeli jest błąd, skupić się na pozytywnych konsekwencjach i powstrzymaniu przyszłych ewentualnych błędów.”



Analizując strukturę organizacyjną badanych organizacji zidentyfikować możemy modele zhierarchizowane oraz poziome, część z nich przewiduje również stanowisko zastępcy dyrektora. Jego znaczenie i funkcje w kontekście struktury organizacyjnej nie zostały istotnie podjęte przez badanych. Warto podkreślić, że struktura w tym stanowisko zastępcy dyrektora, uzależniona jest od charakteru i skali działania instytucji oraz indywidualnej koncepcji zarządzającego.

Jako podstawowy model określić można ten oparty o podlegających dyrektorowi kierowników działów odpowiadających kwestiom: merytorycznym, administracyjnym, technicznym, itd.

„Działami kierują kierownicy merytoryczni, ale osobno jest również dział administracyjny, którym również kieruje kierownik.”

Dokładnie. No i każdy dział ma oczywiście swoich pracowników. Księgowa ma swoje kasjerki, administracja ma swój sekretariat i technicznego pracownika.”

Kierownicy zarządzają zespołami w ramach działów, realizując ustalony z dyrektorem plan pracy. Zauważyć można zróżnicowany poziom partycypacji kierowników w planowaniu, najczęściej posiadają jednak autonomię w ramach stylu zarządzania swoimi działami.

Drugim popularnym schematem jest ten, który zakłada funkcję specjalistów odpowiedzialnych za konkretne działania. Tu dyrektor zaś staje się ich koordynatorem.

„My nie mamy żadnych kierowników, tylko mamy specjalistę ds. merytorycznych i on w domyśle kieruje działaniami.”

„Zamiast kierowników są specjaliści. Specjalista ds. promocji, specjalista ds. merytorycznych i specjalista kadrowy.”

Badani przyznają, że oba powyższe typy budowy organizacji mogą zagwarantować dobrą, efektywną komunikację i skuteczność działań. Podkreślają jednak, że pozioma struktura organizacyjna oparta o siatkę specjalistów podległych dyrektorowi ogranicza perspektywę i możliwości rozwoju oraz awansu zawodowego.

Nawiązując do powyższych systemów struktury należy wspomnieć o dominującej roli głównego księgowego, w części przypadków kierującego działem finansowym, w którego skład wchodzi: zastępcy, kasjerzy. Główny księgowy to strażnik stanu finansów instytucji, procedur, a w niektórych przypadkach cenzor i recenzent merytorycznych planów pracy. Badani podkreślali, że duet dyrektor i główny księgowy to w rzeczywistości główni „rozgrywający” w DK.

W tym miejscu warto nawiązać do wspomnianego przez badanych konfliktu pomiędzy interesami merytorycznymi i administracyjno-księgowymi zarządzających i im podległych pracowników wewnątrz DK.

„Problemy z administracją i pracownikami zawsze są i będą. My, dyrektorzy też dużo jeździmy z tymi projektami, też zagranicę... i są takie konflikty z księgowością, że „A dokąd to jeździcie? Diet wam nie damy, bo tam na pewno wszystko będziecie mieli” i tak dalej. Jest takie przeświadczenie, że tam jedziemy, odpoczywamy i nic nie robimy i tak dalej. No i moja odpowiedź jest prosta: Proszę bardzo, zamieńmy się stanowiskami.”

Problemy te wynikają wprost z innej optyki i rozumienia obrotu finansami publicznymi. Co ważne, nieporozumienia te nie paraliżują pracy instytucji, mają charakter interpersonalny. Zaufanie, dobra komunikacja i wspólne uświadamianie misji i celów DK, pozwalają ograniczyć tego typu zjawiska.

Analiza wykazała szczególny typ zarządzania w DK działających w małych gminach. Oparty jest on o ograniczone zasoby kadrowe.

„Mamy tylko instruktorów, którzy są na dzieło/zlecenie i to jest wszystko. Nie mamy innej pomocy. Po prostu musimy się zająć wszystkim. I tutaj no jest nas mało, i każda musi mieć ileś specjalizacji.”

Zauważyć można bardziej operacyjny charakter pracy dyrektora i mobilność pracowników stałych oraz elastycznych form zatrudnienia np. instruktorów bądź specjalistów w realizacji konkretnych projektów.

„Dyrektor, który zajmuje się pozyskiwaniem środków i zarządzaniem, wszystkim. Jest później główna księgowa, która ma 1/5 etatu, to jest 8 godzin tygodniowo. I też mamy duże imprezy masowe, gdzie trzeba rozliczyć duże projekty unijne.”

W tych warunkach organizacyjnych DK zabezpiecza potrzeby społeczności lokalnej często w szerszym zakresie niż bardziej wyspecjalizowane instytucje w większych jednostkach. Realizując projekty kulturalne, społeczne, sportowe, socjalne, staje się tym samym ważnym centrum integracji społeczności lokalnej. Powyższe argumenty świadczą o wysokim poziomie efektywności organizacyjnej tych jednostek oraz zrozumieniu współczesnych wyzwań i szans rozwoju DK w małych gminach.

Podsumowując, DK jawi się jako organizacja zarządzana przez decyzyjnego dyrektora, moderowana przez posiadający istotny wpływ na sposób działalności dział finansowy. Pracownicy szeregowi zgrupowani w działach kierowanych przez zarządzających niższego szczebla lub odpowiadający przed właściwym specjalistą. Istnieje również model organizacyjny DK w małych gminach gdzie wielofunkcyjne instytucje zarządzają bardzo ograniczonymi zasobami.

Niepokojące wydaje się natomiast, że mimo rosnącej konieczności pozyskiwania funduszy zewnętrznych, brakuje często w organizacjach zdefiniowanych stanowisk lub specjalistów koordynujących i wspomagających pozyskiwanie zewnętrznych źródeł finansowania działalności DK, w tym podnoszeniu kompetencji kadry DK. Pozytywną tendencją jest świadomość i chęć wprowadzania w przyszłości samodzielnych stanowisk do spraw fundraisingu w instytucjach. Ilustruje ją następująca wypowiedź:

„Ja jestem, jako na razie instruktor kulturalno-oświatowy, a docelowo specjalista ds. pozyskiwania środków finansowych, czyli samodzielne takie stanowisko.”

Kolejny aspekt warty uwagi to powszechna świadomość, że pracownicy branży „upowszechniania kultury” charakteryzują się gotowością do realizacji wielu typów zadań, tych intelektualnych i fizycznych.

„Dyrektor też prowadzi zajęcia, to też tu dziewczyna ma jakieś zadania kadrowe, druga dziewczyna ma zadania promocyjne, poza tym, że prowadzi chór, wszędzie tak jest, inaczej się nie da. Jakby mnie było stać, to ja bym sobie zrobił specjalistę do promocji i on by się zajmował 8 godzin tylko wtedy...”

„Ja miałam taką sytuację, że chłopak, który jest referentem ds. zamówień publicznych jest moim akustykiem, jest moim informatykiem i jeszcze robi, bo to jedyny facet, remonty, które trzeba przeprowadzić.”

Ta sytuacja wymaga od pracowników DK gotowości, elastyczności i kreatywności. Należy pamiętać, że działa to wyczerpująco na kondycję przede wszystkim psychiczną pracownika, zarazem motywując i/lub frustrując. Podsumowując, wielofunkcyjność pracowników DK to znak rozpoznawczy tej branży.

„Administracja za chwilę jest wciągnięta w działania, a pani księgowa, która też momentami, jak nikogo nie ma w tym biurze, tak było wczoraj, to musiała być sama i sprzedawała bilety na imprezę, rozmawiała z ludźmi, wykonywała też inne czynności – bez najmniejszego problemu. A jak przychodzi impreza plenerowa i trzeba, żeby sprzedawać bilety, no to musi księgowa z kasą stać wieczorem przy estradzie.”

Kultura pracy

Kolejnym istotnym tematem badania była kultura pracy w planowaniu i organizowaniu działalności DK. Jej partycypacyjny wymiar wewnętrzny i zewnętrzny oraz to jak ważnym elementem sprawności organizacji jest komunikacja w zespole, budowa grup roboczych i ewaluacja realizowanych projektów. Zwrócono także uwagę na mapowanie zasobów i potrzeb oraz pracę na zewnątrz instytucji.

Badani wielokrotnie przyznali, że to dyrektor instytucji zatwierdza ostateczną decyzję podjęcia inicjatywy. To na jego barkach spoczywa odpowiedzialność za zgodność realizowanego przedsięwzięcia z misją DK, ale i wieloma innymi technicznymi czynnikami, które określają ramy funkcjonowania instytucji. Dyrektor wyznacza nie tylko styl pracy, ale również charakter podejmowanych działań.

„Jeżeli ty jesteś dyrektorem, to ty swoją osobą narzucasz pewien styl i pewną tendencję, i bierzesz za to odpowiedzialność, i kropka.”

Zarządzający rozumieją potrzebę otwartości instytucji na wewnętrzne i zewnętrzne inicjatywy. To umożliwia realizację różnorodnych projektów we współpracy z różnymi środowiskami i dla zróżnicowanych beneficjentów. Często to one stanowią impuls do rozwoju. Silnie podkreślano jednak, że dyrektor ma prawo określić ramy programowe instytucji.

„I jeszcze tak... a propos bezradności, że wpuszczamy wszystko i wszystkich, każdą inicjatywę. Może warto zrezygnować z niektórych szalonych projektów, które tylko wykonają zamieszanie...”

- Po to jesteś dyrektorem, żeby sobie to dobrać.”

Doskonałym przykładem dobrze rozumianej partycypacji wewnętrznej jest permanentne wykorzystanie potencjału pracowników DK na każdym etapie pracy, począwszy od planowania na ewaluacji kończąc. To pomaga budować współodpowiedzialność i identyfikację pracowników domów kultury, podnosi ich samoocenę, ostatecznie pozwala zmniejszyć dystans międzyludzki.

„Zadałam 3 pytania: jaki masz cel, jakie są twoje priorytety, jakimi sposobami chcesz do nich dojść? To była bardzo dobra rozmowa, ja się bardzo dużo dowiedziałam, nie wiedziałam o niektórych ludziach wielu rzeczy.”

„Przyznam się, że moje wykształcenie nie jest żadne zarządzanie, toteż tak podchodziłem do moich ludzi – jeżeli macie jakąś wizję, to wiecie jak ją zrealizować, ja się wam nie będę wtrącał.”

Badani podkreślali jak ważny we współpracy jest jasny komunikat i że warto rozmawiać, by się lepiej poznać i zrozumieć. Być może jest to banalne stwierdzenie, ale w natłoku spraw i obowiązków może nie wystarczyć czasu na bezpośredni kontakt i wymianę myśli.

„Przyszedł mój pracownik i mówi: Słuchaj, musimy więcej z sobą rozmawiać. W tej chwili wprowadziliśmy nieformalny obyczaj: mamy temat, to siadamy i rozmawiamy.”

Zarządzający podkreślili rangę jasnych, zdecydowanych decyzji, umożliwiających załodze przystąpienie bez obaw i fobii do konkretnych czynności.

„Tego mi brakuje w systemie zarządzania – jasnych, zdecydowanych decyzji.”

Jako ciekawy i innowacyjny sposób zarządzania można uznać poniższy przykład.

„Ja mam podobnie, tyle że myśmy wyszli od misji instytucji, podzieliliśmy misję na 5 takich celów, którym służyć ma nasz dom kultury i te cele zamieniliśmy na programy, na dyrektora i 5 koordynatorów 5 programów.”

Każdy koordynator odpowiada za cel, któremu służy: integracja społeczna, działania dydaktyczne, itd. Działania realizowane przez DK mogą być wspólne dla koordynatorów, ważne, aby mieściły się w wyznaczonych dla instytucji celach.

„Każdy ma swój budżet. Píše swój budżet, i ja jak gdyby zatwierdzam budżet i z tych 5 budżetów składa się budżet placówki.”

Instruktorzy mogą się wymieniać pomiędzy programami. Koordynator posiada autonomię w zakresie zatrudniania ludzi i podwykonawców w ramach własnego programu. Zobligowany jest również do stałego poszukiwania form finansowania na rzecz celu, za który odpowiada. Ten rodzaj współpracy wymaga zaufania, jasnej komunikacji wewnątrz DK oraz systematycznych odpraw z zarządzającym.

Wciąż brak doskonałych metod ewaluacji oddziaływania samorządowej polityki kulturalnej, niemniej warto, co podkreślają badani, opracowywać wewnętrzne, techniczne formy i wskaźniki ewaluacji projektów. Są one niejako archiwum zrealizowanych projektów i przekazywane kolejnym realizatorom jako know-how dla określonych projektów realizowanych w określonych warunkach.

„I tak zauważyłem, że na przykład w mojej załodze oni się przyznają do błędów robiąc kartkę i zapisując co jest do zrobienia na następny raz. Znaczą nie piszą co się nie udało, tylko piszą co na następny raz. Bardzo dużo się robi zdjęć podczas imprez, działań. Ja nawet fotografuję salę przed imprezą, po imprezie, po to, żeby sobie przypomnieć jak są stoły ustawione, jak krzesła są ustawione, jak dekoracje, światła, a ile śmieci było po imprezie. To wszystko materiał, który jest do wyciągnięcia”

Istnieje deficyt wiedzy w DK dotyczący potrzeb społeczności, dla których pracują, środowiskowych zasobów i potencjału, który warto wykorzystać. Możemy dostrzec świadomość potrzeby zewnętrznej partycypacji w określeniu profilu instytucji.

„Ponieważ chcieliśmy z częścią pracowników wprowadzić, żeby to społeczeństwo współdecydowało o kształcie tej placówki, współdecydowało, ale też realizowało, żeby nie tylko było odbiorcą, ale też twórcą.”

Część badanych mówi o konieczności redefinicji pojmowania istoty pracy w DK i większego otwarcia na odbiorcę.

„To jest walka ze stereotypami w instytucji, która jest skostniała w jakiejś tam części, jeżeli działają ciągle ci sami pracownicy, niektórzy się przyzwyczaili, że oni najlepiej wiedzą co ludziom potrzeba i taki styl trochę pracy urzędnika.”

Badani chętnie mówili o konieczności badania potrzeb stałych i potencjalnych odbiorców oferty DK. Wydają się, że to pozytywny znak zmiany, która ukierunkowuje instytucję na działalność będącą realną odpowiedzią na potrzeby społeczności lokalnej.



„Instytucja, którą ja kieruję jest to ośrodek gminny, nieduża placówka, która była przekonana do pewnego czasu, że to my najlepiej wiemy czego ludziom potrzeba i to my piszemy plan, kształt tej placówki i tworzymy ofertę dla mieszkańców. W pewnym okresie zrobiliśmy diagnozę, czyli mapę zasobów i potrzeb naszej gminy i okazało się, że z oferty, którą my przedstawiamy, korzysta 10%.”

Warto jednak pamiętać, że funkcja DK to również budzenie nieuświadomionych potrzeb społeczności, rozwój jej kompetencji kulturowych, kapitału społecznego i ogólnie – integracji. Dlatego warto korzystać z profesjonalnych form diagnozy społeczności lokalnych, dających szerszy jej obraz. W konsekwencji możemy stosować skuteczniejsze narzędzia oddziaływania DK. Takie podejście wymaga jednak akceptacji samych pracowników instytucji, zmiany przyzwyczajeń i utartych schematów.

„No i zaczęła się długa dyskusja, rozmowy co zrobić, no, trzeba tę placówkę przekształcić, żeby ta placówka bardziej była adekwatna do potrzeb, wyzwań, aspiracji środowiska, w którym działa; i dla którego środowiska jest powołana. No i pomału przez cykl różnych edukacji, poszerzania swoich kompetencji, umiejętności, chcieliśmy się przygotować również do tego, też słuchając mieszkańców i w pewnym momencie napotkałem bunt pracowników. Po prostu oni walczyli o swoje przyzwyczajenia.”

Warto przytoczyć dwa konkretne przykłady pozytywnie zrealizowanych badań społecznych. Projekty badawcze w Tarnogórskim Centrum Kultury i Wodzisławskim Centrum Kultury miały profesjonalny charakter i przyniosły, jak recenzowali badani, konkretne dane odzwierciedlające preferencje odbiorców. Dały możliwość z jednej strony ewaluacji oferty DK, z drugiej pozwalały wnioskować co warto zmienić lub poprawić. Profesjonalne badania społeczne wymagają jednak finansowania i, jak podkreśla badany z Tarnogórskiego Centrum Kultury, odwagi:

„Rzadko się robi takie ankiety, bo mieliśmy akurat taką potrzebę, i tak zrobiliśmy to. To było ryzykowne. Tę ankietę przygotowała socjolożka. I rzeczywiście te wyniki odzwierciedliły zapotrzebowanie. Więc jak macie jakieś środki i odwagę, to polecam.”

Badana z Wodzisławskiego Centrum Kultury uznaje wagę diagnozy społecznej w kontekście działalności DK, rekomenduje przy tym zastosowanie dostępnych zewnętrznych źródeł finansowania na ten właśnie cel.

„Ja też polecam, ale też polecam program Obserwatorium Kultury. Nam się udało dostać kilkanaście tysięcy, projekt półroczny, naprawdę, duża satysfakcja z raportu”

Część badanych przyznała że odczuła deficyt pracy w terenie, spowodowało to próbę podjęcia wysiłku rozpoznania i wykorzystania potencjału w środowisku. Wymagało to zmiany podejścia u samych pracowników DK, nieprzyzwyczajonych dotychczas do tego typu działań. Badani podkreślają, że istnieje duża wartość w pracy dla społeczności w społeczności.

„Myśmy w ogóle nie wychodzili w teren. Pracownicy nie byli nauczani pracy w środowisku, ze środowiskiem, wyjścia do tych ludzi, wspólnie tworzenia czegoś, szukania ich potrzeb i szukania tych możliwości jak to rozwiązać.”

Pojawiały się głosy, że pierwszym krokiem do otwartości na lokalne społeczności to bogata działalność popołudniowa i w dni wolne od pracy czyli dostępność oferty DK jako usługa czasu wolnego.

Infrastruktura i funkcja – studium przypadku

JST niezależnie od swej skali budując struktury, bardzo często zadania związane z kulturą, sportem często też promocją, integruje w ramach jednego departamentu, wydziału czy referatu. Związane jest to pragmatyką pracy JST, koniecznością łatwej koordynacji projektów oraz szybkiej komunikacji. A także budowaniem wspólnej wizji rozwoju kultury i sportu, jako przestrzeni społecznie zaangażowanych. W większości przypadków takie łączenie kompetencji nie wpływa negatywnie na jakość współpracy pomiędzy jednostkami organizacyjnymi JST. Badani przyznają jednak, że proporcje wysokości środków przyznanych na zadania związane z kulturą i sportem przekazywane właściwym jednostkom organizacyjnym JST, znacznie różnią się od oczekiwanych. Badani szczególnie z małych ośrodków opisują sytuację, że istniejące na terenie gminy obiekty sportowe oddawane są w administrację DK.

„W gminach bardzo często są jakieś jeziorka, stadiony, czy boiska i trudno, trudno później tworzyć kolejną instytucję, żeby zajmowała się tym.”

„Mogłoby to być przez stowarzyszenie, ale instytucja jakby łatwiej zarządza mieniem.”

Z drugiej strony badani podkreślają, że w sytuacji funkcjonowania na terenie gminy wielu ośrodków sportowych, posiadających bogatą działalność, warto, by JST tworzyły właściwe do administracji i prowadzenia działalności wyspecjalizowane organizacje.

„Mimo tego, że ja mam w gminie halę sportową, nie ma gminnego ośrodka sportu osobnego, ale jest hala, jest masa dużych boisk i jest dużo klubów sportowych. I można by się było pokusić o GOSiR”

W przeciwnym razie istnieje zagrożenie utraty tożsamości DK, jego bezpośredniej funkcji wyznaczonej przez zadania JST i identyfikacji z celami samej instytucji. Bywa, że oferta DK angażuje administrowane przez instytucję obiekty sportowe nieco na siłę.

„I ja muszę sobie wymyślić tak, żeby zrobić z tego działalność kulturalną”

„Są oczywiście kluby sportowe, z którymi współpracujemy, no ale ten sport jest też dużym, dużym obciążeniem.”

W większości jednak przypadków, mimo trudności, DK harmonijnie łączą swoją kulturotwórczą koncepcję działania oraz potencjał administrowanych obiektów sportowych. Stają się aktywnym centrum integracji społeczności lokalnej, zabezpieczającym również potrzeby sportowo-rekreacyjne.

„Ja nie mam domu kultury i sportu, ale administruję obiektem, który w moim mniemaniu jest obiektem kulturalnym. To jest ośrodek rekreacyjny, który ma dwa stawy hodowlane – jeden staw wędkarski i ja tam latem organizuję kąpielisko.”

Warto zaznaczyć że opisany przypadek to domena małych bądź prowincjonalnych JST, które z różnych względów nie mogą pozwolić sobie na budowę nowych lub dodatkowych struktur lub ze względów strategicznych nie widzą sensu dla tego rozwiązania. Ciekawą propozycją wydają się też delegowanie zadań JST w zakresie sportu i rekreacji lokalnym organizacjom pozarządowym.

Podczas badania analizowano przypadek konsolidacji DK będących w zarządzaniu tego samego JST. Dzięki temu z jednej strony kompleksowo i skutecznie wykorzystywać można potencjał kadrowy. Wspólna infrastruktura uelastycznić może formy działalności lub organizować specjalistyczną działalność na terenie filii, w oparciu o specyfikę obiektu bądź społeczności lokalnej. Zabieg ten pozwala również kosztem konkurowania innych DK, budować wspólne projekty już w ramach jednego Centrum.

„- A nie ma takiej sytuacji, że poszczególne jednostki zaczynają ze sobą konkurować?”

- Nie! Tak było wcześniej.”

Efektywna centralizacja wymaga opracowania długofalowej strategii działania, dobrego rozpoznania i redefinicji lokalnych zasobów i potrzeb. Ponadto, potrzebna jest partycypacja wewnętrzna i zewnętrzna w planowaniu działalności oraz finansowania nieograniczającego kooperacji łączonych jednostek.

„...dany kierunek działań napędza kierownik placówki i tak to właśnie wygląda. Jest instytucja, która ma, nie wiem, układ taki jak to pomieszczenie, a jest instytucja, która jest po prostu kinem. Także tutaj te różnice no są zauważalne...”

W takim wypadku wydaje się istotne, że odpowiedzialność za realizację celów Centrum spada na jednostkę będącą liderem i strategiem.

„To jest placówka decydująca. No dobrze, to wyjaśnię od samego początku. Jest model, polega na tym, że jest dyrektor, potem jestem ja (zastępca), potem jest dział księgowy – bardzo istotny, no i w zasadzie ten model, który tutaj się powtarza, czyli dział animacji, który też wydaje na inne placówki wszystkie obowiązki, wszystkie powiedzmy decyzje.”

Istotne jest opracowanie jasnego systemu opisującego stosunek Centrum do podległych filii, zakres autonomicznych praw i strukturę. Nie możemy marginalizować i defaworyzować poszczególnych jednostek.

„To znaczy my mamy taką budowę spotkania, bo to raz w tygodniu jest w poniedziałki, kiedy po prostu mówimy o swoich bolączkach, narzucamy jakąś swoją dynamikę pracy”.

Należy wspierać pozytywne role filii w społecznościach lokalnych, egzekwować ich dobre strony i wspólnie w ramach strategii Centrum, ustalić jej miejsce na kulturalnej mapie gminy.

„Ponadto czy, tak... każda placówka można powiedzieć, że ma swój indywidualny kierunek”

Zanalizowany w ramach badania przypadek dotyczy połączenia 9 jednostek kultury w Centrum Kultury w jednej z dużych miast regionu. W sytuacji gdy JST decyduje się na pozostawienie w rękach samorządowych wielu pomniejszych instytucji kultury, koncepcja inteligentnego łączenia

i odpowiedzialnego zarządzania Centrum, może w pierwszej kolejności ograniczać koszty ich funkcjonowania i poprawić wydajność infrastruktury.

Wizja domu kultury

Warsztat przeprowadzony w ramach badania poświęcony wizji DK ukazał dużą świadomość badanych co do współczesnej funkcji DK? Jak odpowiadać na potrzeby środowiska, być w środowisku i budzić popyt na kulturę? Jak ważnym czynnikiem rozwoju jest kreowanie twórczych postaw i obcowanie ze sztuką. Badani wskazywali infrastrukturę jako istotny element wspierający jakość pracy DK oraz wartości humanistyczne jako nadrzędne do realizacji powyższych celów.

Poniżej wartości i działania które dla badanych okazały się ważne dla projektowanych wizji DK:

„Dlatego, że chyba rzeczywiście mój pomysł na dom kultury jest taki, że są bardzo wyraziste osobowości i też te wyraziste osobowości mają dużą swobodę działania, ale też poprzez osobowość przyciągają innych.”

„Czyli to taka dla mnie wolność też szeroko rozumiana, czyli dom kultury dla wszystkich, niezależnie od stanu posiadania, czy pokoleń, czy dzieci, czy dorośli, i to jest jeden taki obszar, jedna płaszczyzna, a druga płaszczyzna to wolność taka potrzebna w pokazaniu siebie, w dochodzeniu do tworzenia, żeby nie był ograniczany nikt tylko tworzył to z siebie (...), czyli otwartość, diagnoza, współpraca, partycypacja.”

„Żeby jednak się wiał taki popyt twórczy, żeby była przestrzeń rezerwowa dla wszystkich nowych inicjatyw, żeby nad tym wszystkim czuwał ktoś, kto obroni, będzie w każdej sytuacji bronić

Najważniejsze dzieci oczywiście, które się czują fajnie i bezpiecznie u nas, i one są podstawą całej działalności domu kultury. Tutaj u góry, trochę starsze dzieciaki, które po prostu mają przestrzeń do swojej totalnie nieograniczonej działalności twórczej.”

„Bo mam poczucie, że w domach kultury, w tych ruchach amatorskich dzieją się rzeczy niejednokrotnie lepsze, ważniejsze, szlachetniejsze i mają z lepszym przesłaniem niż nawet w teatrach profesjonalnych. Nie mam tutaj żadnych kompleksów, naprawdę. (...) Wszystko się musi dziać z dużym sercem, z uważnością na ludzi.”

„Chciałbym, żeby dom kultury, żeby była przestrzeń na jakieś działania wychodzące”

”I najważniejszy jest komputer, są zasady i takie hasło, które znalazłem: mydło w kostce, w płynie, czy...? Takie trochę przewrotne.”

„Jak pisałem te kierunki rozwoju, to mi zależało, żeby wpisać w kulturę ramę wizualną, czyli internet, nowe media, młodzież, kulturę dyskusyjną, czyli przestrzeń kameralną do rozmów, spotkań z osobami z różnych zawodów, światów.”

„Wydaje się że katalog wartości i działań jest wciąż niewyczerpany. DK winien indywidualnie definiować swoją tożsamość i funkcję w otaczającym środowisku. Ważne są profesjonalne narzędzia, odejście od utartych schematów i wiara w siłę współpracy.

Jako podsumowanie i optymistyczne przesłanie świadczą słowa:

Bo w naszych ośrodkach jest wiele wspaniałych działań, amatorskich, wszelakich, po prostu cenimy się. Ale też dbajmy o to by być autonomicznym, niezależnym w relacjach z organizatorem naszych działań. Po prostu cenimy się.”

2. Funkcje domu kultury

Spółeczna rola DK



W ramach badania, silnie zaakcentowane zostały przez jego uczestników pojęcia z szeroko rozumianą społeczną rolą kultury. To pole zainteresowań dotyczyło zagadnień związanych z integracją społeczną, otwartością społeczną DK czy budowaniem wspólnot poprzez działalność DK. Przekazane informacje zostały uzupełnione o funkcjonujące na danym obszarze ruchy społeczne, próby aktywizowania mieszkańców poprzez kulturę, narzędzia budujące tożsamość lokalną aż po kreatywność rozumianą na wiele sposobów. Ten społeczny pejzaż działalności DK

w środowisku uzmysławia mnogość ról jakie ona w nim pełni. Każda z nich osobno, ale także wspólnie, kompleksowo wypełniają funkcję przypisaną DK i wzmacnia jej pozycję jako społecznego domu kultury.

O społecznej roli kultury czy DK może świadczyć następująca wypowiedź:

„Jest oczywiście wielki powrót do koncepcji domów kultury z lat '80. Ja widzę takie naciski, że to ma tak teraz wyglądać. Przychodzi dużo ludzi – rodziny, razem, i tak dalej. Nie jest to kultura ta wysoka, jednak, ale jest tam. Mają przyjść ludzie, mają być tam. Ja to po prostu cały czas widzę.”

Ta społeczna rola DK widoczna jest nie tylko na poziomie pojedynczego uczestnictwa w kulturze, a również zainteresowania organizacji działających w kulturze, wykorzystujących pozytywny wizerunek DK, silnie umocowanych w społeczności.

„Mam wrażenie, że domy kultury przestają być takim pejoratywnym wynalazkiem, a zaczyna wiele organizacji przypinać się pod domy kultury. Na przykład kluby tańca, czy różnego rodzaju inne działalności, czasami szukają siedziby w domach kultury. Udadź taką kulturę społeczną, bo w wielu środowiskach miejskich zwłaszcza dom kultury staje się powoli znowu takim miejscem, gdzie jest ta

kultura społeczna, niekomercyjna. Powoli się zaczyna nazywać, znowu wygląda na to, że zaczyna być fajnie.”

Współpraca z organizacjami działającymi w sferze kultury bądź innymi korzystającymi z infrastruktury DK jest większości przypadków codziennością. Stanowisko jakie powinno przyjąć DK to rola mediatora, który dbając o własne interesy winien uwzględniać możliwości współpracy z różnymi środowiskami, będąc swoistym centrum dialogu społecznego. Współpraca z wszelakimi organizacjami powinna przebiegać na jasno określonych zasadach, nie przekraczających funkcji dla jakiej DK została powołana. W dużej mierze wiąże się to z apolitycznością DK, co w wielu przypadkach niestety jest trudne do osiągnięcia ze względu na bliskie powiązania i zależność DK od lokalnej władzy. Jeśli zarządzający DK godzi się na takie działanie musi się liczyć z tym, że społeczna rola instytucji, którą zarządza, jej wiarygodność i uznanie mieszkańców spada. W kontekście rozwoju i dbania o silną pozycję w środowisku jest to ryzykowne posunięcie.

Poza dostrzeganiem pozytywnych zmian w ocenie działalności DK przez mieszkańców, pojawiły się wśród uczestników badania wątpliwości co do skali zaangażowania w lokalne problemy społeczne. Z jednej strony jasno zostało stwierdzone, że zadaniem DK jest wspieranie społecznych ruchów związanych np. z ochroną i rewitalizacją zabytków sztuki czy architektury poprzemysłowej. Z drugiej wyrażona została obawa, że tak silne zaangażowanie w ruchy społeczne zarządzających DK niekoniecznie musi być zgodne z linią polityczną realizowaną na danym terenie. Ten dylemat podsumowany został stwierdzeniem, że mimo wszystko DK powinna być „jakaś” czyli świadomie stanąć po którejś ze stron, bo neutralność nie wydaje się być żadnym wyjściem. Naturalną konsekwencją może być w drastycznych przypadkach utracenie stanowiska, ale dbałość o dobro społeczne i odpowiedzialność DK, wydaje się w tym momencie cenniejsza niż sprzyjanie politycznym gustom władz gminy/miasta.

Działalność DK można w niektórych wypadkach nazwać prospołeczną. Takie też głosy pojawiały się wśród badanych. Podano przykład, jak przy pozyskaniu środków zewnętrznych można świetnie aktywizować młodzież na rzecz działalności społecznej.

„U nas młodzież chciała zaistnieć, my, jako pracownicy instytucji kultury, ubraliśmy to w projekt dofinansowany, pomogliśmy rozliczyć pieniądze, natomiast dziewczyny działają w społeczeństwie. Znalazły sobie pole działania do tego, żeby na przykład uczyć się z dziećmi z biedniejszych domów, pomagać im odrabiać lekcje, stworzyć grupę wolontariacką, która działa na wielu szczeblach, nie tylko z naszymi działaniami instytucji kultury, ale także w przestrzeni lokalnej, i tylko jakby wysterowane przez nas, poszły dalej zupełnie.”

Należy pamiętać, że taka forma aktywizacji mieszkańców jest bardzo cenna. Nie dość, że sprawia, że młodzi ludzie czują się odpowiedzialni za to, co dzieje się w ich środowisku, za owoce swojej pracy, to jeszcze mają możliwość realizacji własnych pomysłów, ucząc się funkcjonowania w trybie pracy metodą projektu. Taka forma dawania szansy młodym ludziom w efekcie stanowi o tym, że ich działalność, a tym samym działalność DK stwarza możliwości rozwijania kreatywności realizatorów wspomnianych działań.

Powyższe działanie jest potwierdzeniem wypowiedzi jednego z badanych poświęconej animowaniu społeczności lokalnej:

„Animator wchodzi w środowisko i wspólnie z tym środowiskiem zastanawia się nad jakąś potrzebą i problemem, szukają rozwiązania i realizują – przez to włączając większą, czy mniejszą, grupę z danego środowiska.”

Dużą rolę przypisuje się w działalności DK integracji społecznej. W rozumieniu uczestników badania formami jej budowania są następujące działania :

„festyny, akademie, imprezy masowe, plenery, koncerty charytatywne, zajęcia stałe, gdzie są różne grupy wiekowe, czyli na przykład orkiestra, jest kapela ludowa, gdzie jest Zespół Pieśni i Tańca, malutkie dzieci i starsze, coraz starsze aż do emerytów. Następnie przygotowujemy spektakle wielopokoleniowe, organizujemy plenery, czy wystawy plenerowe, które też integrują przeróżne grupy wiekowe, debaty, sesje naukowe, szkolenia, warsztaty prowadzone przez fachowców z osobami niepełnosprawnymi, dysfunkcyjnymi, z osobami niedostosowanymi społecznie, robimy działania aktywizujące społeczność lokalną, również bierzemy pod uwagę wizyty studyjne i projekty międzynarodowe, które integrują społeczeństwo”

Wachlarz działań w zasadzie odpowiada tradycyjnemu postrzeganiu i wykorzystywaniu narzędzi do budowania integracji społecznej. Warto wspomnieć czym ta integracja jest, bowiem z jednej strony są to:

„ściśle działania różnych grup wiekowych, społecznych”

Ale także:

„doświadczenie pewnej integracji na scenie, czy też w jakiejś innej formie”.

Pada przykład próby integracji podmiotów działających w sferze kultury w danym mieście.

„U nas był taki przykład debaty, kiedy starty się na terenie organizacje pozarządowe, bardzo liczne, bardzo dużo tych organizacji u nas jest, kontra instytucje kultury. I jak dwóch rewolwerowców stanęło naprzeciwko siebie i gdzieś jeszcze burmistrz... i dziwna sprawa, bo niby robimy to samo, działamy na tej samej płaszczyźnie, natomiast dzieliły nas środki finansowe, pieniądze i mimo, że tych debat było wiele, wiele, i chęć do dogadania się jednej grupy, drugiej grupy, osób starszych, młodszych, różne pokolenia, była chęć, no był to jednak jakiś spektakl. Spektakl polityczny wydaje mi się bardziej. No ale chęci, zamiary były imponujące, ale konsensusu nie było. Ale była to chęć integracji. Jednocześnie innego rodzaju, żeby tych grup społecznych skonfliktowanych o pieniądze, pogodzić. Natomiast staliśmy się główną areną integracyjną.

Interpretowanie pojęcia integracji społecznej i wykorzystywania narzędzi do jej budowania naturalnie nie wyczerpuje wszystkich znanych sposobów. Natomiast udowadnia, że kompetencje i świadomość zarządzających o roli jaką integracja spełnia w działalności kulturalnej jest znacząca.

Nacisk kładziony przez uczestników badania na integrację społeczną w konsekwencji jest budowaniem wspólnoty. Ma to szczególne znaczenie w sytuacji panującego kryzysu (mniej lub bardziej widocznego), gdzie kultura staje się głównym narzędziem do budowania wspólnoty, kapitału społecznego czyli wzajemnych relacji szacunku, pomocy, zrozumienia czy akceptacji. Ta funkcja

kultury może być szczególnie istotna w kontekście pobudzania kapitału społecznego, którego generowanie na poziomie państwowym jest problemem ze względu słabość stosowanych narzędzi.

Z dużym szacunkiem i uznaniem uczestnicy wypowiadali się o kulturotwórczym potencjale tkwiącym w społecznościach lokalnych. Lecz aby mógł on być wyzwany muszą być stworzone ku temu odpowiednie możliwości przez DK, co w większości przypadków się dzieje. Zaangażowanie ludzi w działania na terenie lokalnym, ich odpowiedzialność w budowaniu wspólnoty to w istocie realizacja społecznej roli kultury.

Kształtowanie wspólnoty w ocenie uczestników badania powinno odbywać się przy wykorzystaniu standardowych i dobrze znanych metod. Znakiem czasów jest także wykorzystywanie innych narzędzi, w których tkwi potencjał wspólnotowy. Takim narzędziem bez wątpienia jest internet. Jak zauważono:

„Trzeba nowych wspólnot poszukać, bo czasy kiedy rodzina była wspólnotą i grzała się przy jednym ognisku już są dawno za nami. W tej chwili mamy nowe plemiona w internecie, gdzieś tam plemiona zainteresowań i tak dalej. Chyba trzeba to zdiagnozować – to jest zdezintegrowane. Z praktyki takich małych ośrodków wiem, że na przykład kibice to jest takie ciekawe plemię, które jest silnie zintegrowane wewnątrz, ale jest postrzegane źle społecznie. Być może właśnie ośrodki kultury powinny się zajmować takimi subkulturami, grupami, regionami i łączyć je ze sobą. Pokoleniowo przede wszystkim. Myślę, że to najprostsze zadanie kultury, żeby łączyć pokolenia.”

Zamysł łączenia różnych grup społecznych jest interesujący, w szczególności przy próbach „łączenia międzypokoleniowego”, który zauważony został przez wielu uczestników badania. To niezwykle trudny temat do wdrożenia, należy bowiem pamiętać, że nie wszystkie grupy posiadają skłonność do innego organizowania się niż grupa, w której funkcjonują. Przykładem wydają się być kibice – grupa silnie zintegrowana, ale źle postrzegana społecznie. To postrzeganie społecznie wynika pewnie z ograniczonej woli integrowania się społecznego i nielicznych prób zmiany swojego wizerunku. Jak więc widać nie każde silne zintegrowanie danej grupy osób musi być tylko pozytywne. To powinno być w orbicie zainteresowań przedstawicieli DK przy podejmowaniu inicjatyw służących wzmacnianiu integracji społecznej pomiędzy grupami, a tym samym podnoszeniu pomostowego kapitału społecznego społeczeństwa.

Integracyjny charakter obecności w internecie nie został w ramach badania szeroko poruszony, ale wydaje się być interesującym tematem w obliczu budowania integracji, tożsamości, komunikacji itp. Jak powiedziano, są sytuacje kiedy integracja internetowa płynnie przenosi się na rzeczywisty kontakt w realnym świecie i może wpływać na decyzje podejmowane przez decydentów. Dobry przykładem jest sprawa protestu wobec ACTA.

Opisane powyżej elementy budujące integrację społeczną mają służyć lepszej komunikacji międzyludzkiej. Na tej bazie możliwy jest do osiągnięcia poziom takiej spójności społecznej, która może realnie wpływać na rozwój gospodarczy i ogólnonarodowy dobrobyt.

Wspomniane działania wielopokoleniowe inicjowane przez DK powinny zdaniem uczestników badania być uwzględniane także pod kątem tzw. otwartości społecznej DK. Otwartość rozumiana jest tutaj jako podejmowanie inicjatyw będących w oczekiwaniu odbiorców (badanie potrzeb)

angażujących różne grupy, ale również i osoby w różnym wieku oraz, z technicznego punktu widzenia, dostępności DK dla obywateli w sprzyjającym czasie (np. po godzinie 17).

W sytuacjach podejmowania inicjatyw międzypokoleniowych angażujących odbiorców różnego wieku umacniana jest pozycja DK jako centrum rozwoju społeczno-kulturalnego – miejsca otwartego na społeczność lokalną.

Poza merytorycznym rozumieniem otwartości społecznej zwrócono uwagę także na techniczne jej aspekty. Dostępność DK w godzinach pracy 8-16 kłóci się z sensem działalności kulturalnej, która w dużej mierze opiera się na działaniach popołudniowych czy weekendowych, dających szansę udziału w nich osobom pracującym. Otwartość instytucji pod tym kątem powoduje pewną zależność – otwartość (dostępność) DK = otwartość (dostępność) ludzi na DK.

Powyższe stwierdzenia wydają się oczywiste dla badanych, którzy spotkali się z taką praktyką. Zarządzający DK muszą mieć świadomość, iż działania, które podejmują skierowane tylko na funkcjonowanie DK w środowisku obecnie są niewystarczające. Niezbędne jest aktywna postawa, ułatwiająca potencjalnym odbiorców wybór DK jako alternatywy na spędzenie wolnego czasu w konkurencji z licznymi innymi możliwościami.

Należy pamiętać, że ta aktywna postawa jest tylko pretekstem do czegoś o wiele ważniejszego. Oczwistym jest, że działania DK skierowane na zdobywanie i zwiększanie odbiorców swoich inicjatyw służą realizacji misji czy idei DK. Ale głębiej, mają na celu aktywizowanie ludzi oraz wywołanie u nich odpowiedzialności za miejsce i otoczenie, w którym funkcjonują. Zarówno pod kątem społecznym jak i infrastrukturalnym. Przykładem takiego podejścia jest wypowiedź jednego z uczestników badania:

„półtora roku temu, jak rozpoczęliśmy pracę w Mysłowickim Ośrodku Kultury, zderzyliśmy się z czymś niesamowitym – 9 placówek zupełnie pustych. Totalnie pustych. Nie było szans zastartować bez otwartości. Nie było szans w ogóle rozpocząć cokolwiek, no bo dla kogo to robić? Ludzie odzwyczaili się od domu kultury. Koncerty? Nie. Galerie? Nie. Spektakle? Nie. Sekcje? Nie. I dopiero wyjście na podwórka, dosłownie, na podwórka, do najbiedniejszych dzielnic, stworzenie właśnie takiej infrastruktury, takiego pomostu, między podwórkami a ośrodkiem kultury pozwoliło nam na to, żeby gromadzić niesamowite ilości dzieci, młodzieży, dorosłych. Ostatni projekt – Odczarowane Mysłowice - projekt polegający na tym, żeby odmienić przestrzeń, najbiedniejsze podwórka miasta Mysłowice. Udało nam się zrealizować to w 3 miejscach – jesteśmy z tego bardzo zadowoleni, ponieważ ci ludzie czekają już na kolejną propozycję w nowym roku, już czekają na wiosnę po prostu. Ludzie sami, nie my – Mysłowicki Ośrodek Kultury – wjeżdżamy, ta ściana będzie zielona, ta niebieska, ta czerwona. Za skromne środki pobudziliśmy przestrzeń podwórkową – oni sami sobie to pomalowali, my dostarczyliśmy narzędzia, instruktorów, graficiarzy i jeśli tam ma być Gortrat, to Gortrat. Jeśli drzewo, to drzewo, ale to ma być wasze drzewo i oni patrzą cały czas z kamieniem czy nikt tego nie dewastuje, bo jeśli ja bym przyszedł i powiedział, że chcę, żeby to wyglądało w ten sposób, to gwarantuję, że po półtorej miesiąca tam by było pomalowane od nowa GKS to ch..., a Ruch to coś innego.”

Powyższy przykład to kapitalna forma aktywizowania, zarówno DK jak i jej odbiorców. Co ważniejsze część odbiorców przed tym projektem zapewne nie mogła przypuszczać, że będą uczestnikami innych zajęć prowadzonych w tej instytucji poza wspomnianym projektem. Z kolei ich identyfikacja z miejscem, w którym żyją i dbałość o wypracowane efekty jest godna podziwu. Jak widać działanie,

które angażują społeczność lokalną, w której jej członkowie są głównymi aktorami konkretnej inicjatywy przynosi szereg korzyści zarówno dla nich jak i DK.

To rzeczywiste, nie tylko symboliczne wyjście DK w teren poza osiągnięciem zakładanych rezultatów dało też szansę rozszerzenia swojej działalności uwzględniając nową grupę swoich odbiorców. Zbudowanie platformy gdzie spotyka się kultura i ludzie wymaga różnych podejść. Każde musi być stosowane z uwzględnieniem miejsca, czasu oraz ogólnej sytuacji na danym terenie. W opisywanym przypadku odzwyczajania ludzi z obcowaniem z kulturą niosło ze sobą liczne negatywne konsekwencje. Dlatego też konieczne było zaproponowanie innowacyjnej metody „odzyskania” ludzi i ukazania im sprawczej roli kultury. Jednak jest to proces, którego budowa trwa właściwie nieprzerwanie.

Badani podjęli temat dbania i budowania tożsamości na własnym terenie poprzez działalność DK. W sytuacji, kiedy zmienia się otoczenie, charakter danej miejscowości często związany z działalnością przemysłową wielkich zakładów produkcyjnych, poddany zostaje próbie dotychczas funkcjonujący model działań skupionych wokół pojęcia tożsamości. Dzieje się tak, ze względu na zmianę krajobrazu społecznego spowodowanego np. napływem ludności z zewnątrz przynoszącej ze sobą inny niż dotychczasowy bagaż doświadczeń i praktyk kulturalnych. W takim układzie konieczne jest mądre łączenie dwóch przeciwstawnych światów, co musi dzieć się z poszanowaniem dorobku obu stron, a w szczególności historii terenu, na którym owo łączenie ma mieć miejsce.

Wbrew tradycyjnemu rozumieniu tożsamości, warto wykorzystywać szansę jaką daje wielokulturowość czy jak kto woli różnorodność kulturową, do wytwarzania innowacyjnych treści społecznych. Tutaj swoją rolę może i musi spełniać DK, który w świadomy sposób powinien wykorzystywać potencjał wszystkich grup do budowania tożsamości miejsca. Tożsamość miejsca nie powinna być pomijana w polityce DK, bowiem stanowi ona z jednej strony o poziomie identyfikacji mieszkańców z danym terenem.



Z drugiej, wizerunkowo ukazuje dany teren na zewnątrz co stanowić może ważny aspekt atrakcyjności turystycznej czy lokalizacyjnej. Jak zauważył jeden z uczestników: „tożsamość miejsca tworzy tożsamość osób.” Ale tę relację można odwrócić i prawdziwym twierdzeniem będzie również to, że tożsamość osób tworzy tożsamość miejsca.

Wszelkie zabiegi mające na celu wzmocnienie poczucia tożsamości w sensie społecznym muszą uwzględniać to co zastane, z tym co nowe. Rola DK wydaje się tutaj kluczowa. Uczestnicy badania zwrócili uwagę na tradycyjne narzędzia budujące tożsamość lokalną. Oparte są one m.in. o zbieranie zachowanych dawnych zdjęć i opowieści starszych ludzi związanych z danym terenem.

Teren województwa śląskiego od lat będący terenem pogranicza skupiał wokół siebie różne narodowości, nacje i grupy społeczne. To dziedzictwo do dziś posiada swoje odzwierciedlenie w działalności DK, ale też w lokalnych przyzwyczajeniach czy nastawieniu. Przykład wypowiedzi:

„Ja chciałam powiedzieć, że my akurat tutaj pochodzimy z takiego miejsca, ja z Jaworzna, kolega z Dąbrowy, który się nazywa Trójkątem Trzech Cesarzy. I można powiedzieć, że są, taka jest prehistoria, okazuje się, że właśnie, że nie. I w Jaworznie są bardzo silne, bo był kiedyś zabór austriacki, są bardzo silne tradycje takie prokrakowskie. Mimo, że to jest województwo śląskie w tej chwili, ale to jest kompletne pogranicze. Ja się nie zajmuję na przykład zespołami folklorystycznymi, ale niech tam która przyjdzie w śląskim stroju. To, to jest kiepsko.”

Ten tygiel kulturowy nie przeszkadza w promowaniu wartości narodowych, związanych z tzw. „polskością”. Czego wyrazem stają się spotkania młodzieży z byłymi AK-owcami, spisywania ich opowieści, organizowania akacji związanych obchodami 11 listopada, ale także już bardziej współczesne formy budowania tożsamości – uruchomienie galerii sztuki współczesnej.

Różnorodność podejmowanej tematyki i jej charakteru to tylko jeden z przejawów aktywności na polu budowania tożsamości lokalnej. Bowiem budowanie tożsamości – jak zostało wcześniej wspomniane – może odbywać się poprzez oparcie na różnorodności społeczno-kulturowej w skali mikro. To trudne dla DK działanie i pytanie związane z tym problemem zadaje jeden z uczestników:

„Jak połączyć kulturę z tożsamością? Znalezienie takich narzędzi, które będą łamały te różnice i właśnie utrzymać też ich tożsamość i zagnieździć ją w strukturze ośrodka kultury – wydaje mi się, że też jest bardzo ważnym, istotnym elementem, aby znaleźć takie narzędzie, takie metody.”

Budowanie tożsamości może opierać się także na innych przykładach. Jednym z nich jest wydawnictwo tematycznie poświęcone fenomenowi Górnego Śląska. Odkrywa pewną zerwaną pamięć, jest narzędziem przywracania tej pamięci, a tym samym budowania tożsamości. Wydawnictwo w tym przypadku jest forum, na którym różne środowiska mogą się wypowiadać, analizować i aktualizować własne wyobrażenie o tożsamości kulturowej tego regionu.

Jak widać dbanie o tożsamość może być wielowymiarowe. Poczynając od środowiska lokalnego, regionu pogranicza, województwa czy pojmowanego ogólnonarodowo. Zastanowić się można nad atrakcyjną formą prezentacji niektórych działań, aby nie tylko zainteresowani tematyką byli odbiorcami takiego rodzaju inicjatyw. Budowanie tożsamości w sytuacji, kiedy środowisko nie jest monolitem jest łamaniem barier w dostępie do wzajemnego zrozumienia wszystkich osób tworzących daną społeczność.

Zauważono duży potencjał kulturotwórczy, czy tożsamościowo-twórczy w dbaniu o zabytki. Gdzie nie na każdym terenie działa konserwator zabytków (szczególnie w mniejszych miejscowościach) będący opiekunem i strażnikiem ich funkcjonowania. Uczestnik badania zauważył:

„Tam gdzie ja działam, na przykład powstało prywatne muzeum etnograficzne, gdzie zbiory kilkusetletnie oddawali w jedno miejsce i zostało to skatalogowane. Myślę, że też to jest pewnego rodzaju budowanie takiej tożsamości lokalnej w oparciu o historię nie tylko kultury, ale też wielu działań, które tą kulturę tworzą na historycznej bazie”.

Jednym z głównych elementów w działalności instytucji kultury jest pobudzanie do kreatywności osób, które korzystają z usług DK. To pobudzanie powinno działać się na dwóch poziomach: wewnętrznym i zewnętrznym. Wewnętrzne rozumiane jako niezamykanie się przez pracowników DK w stałych działaniach, poszukiwania nowych atrakcyjnych form prezentowania aktywności kulturalnej zmierzające do liczego uczestnictwa w życiu kulturalnym mieszkańców. Pojęcie zewnętrzne jest

dostarczeniem szansy dla odbiorców, aby móc uczestniczyć w inicjatywach gdzie rozbudzenie swojego potencjału kreatywnego może być wykorzystanie nie tylko podczas zajęć w DK, ale również na każdym innym polu w swoim życiu.

Kreatywność rozumiana przez badanych potwierdza przyjęte założenia, w niektórych wypadkach nawet je rozszerzając. Wskazano:

„udział różnych osób w sekcjach artystycznych, kołach zainteresowań jako pobudzanie kreatywności od początku; udział w warsztatach; organizacja wszelkiego typu imprez kulturalnych jako pewne natchnienie do kreatywności własnej, jako pobudzenie tej aktywności, również ogłaszanie grantów dla społeczności nieformalnych, lokalnych, które mogą przedstawić swoje pomysły, które potem DK formalnie realizuje”

„Prowadzenie działań innowacyjnych z wykorzystaniem nowych mediów; wyjście kultury na zewnątrz, w nietypowe przestrzenie ale wykorzystanie też historii jako pewna kreatywność wobec miejsca.”

„Promocja ludzi kreatywnych, zapraszanie do uczestnictwa we współtworzeniu jakichś wydarzeń czyli nie dajemy komuś gotowych już zamkniętych scenariuszy, ale jeszcze dajemy jakąś furtkę możliwości tworzenia samego wydarzenia. Tworzenie wydarzeń interdyscyplinarnych czyli łączenie różnych sztuk jako pobudzenie kreatywności. Gry terenowe, ważnym elementem w kreatywności jest też zaskoczenie.”

Wydaje się, że ten element zaskoczenia jest konieczny. Jeden z uczestników badania tak oto opisuje swoje doświadczenia związane z kreatywnym i zaskakującym podejściem:

„Zaskoczenie może polegać na tym, że mamy w tej chwili ogród na środku sali widowiskowej. Mamy trzy duże brzozy takie siedmiometrowe, do samego sufitu. W trawie strumyk płynie itd. To jest kilka dni tylko taka instalacja ale ona zaskakuje bardzo, bo jest takim wbiciem klina. To jest element zaskoczenia jednocześnie współpracy z artystami, którzy z zewnątrz wnoszą coś nowego do instytucji.”

Kolejne rozumienie przedstawiono jako:

„Aktualizację potrzeb społeczności jako wpływania na kreatywność; łączenie pokoleń, tworzenie partnerstw między instytucjami; przełamywanie stereotypów, ale trzeba też np. dbać o dowartościowanie pewnych działań – to też wpływa na kreatywność danych grup. Podnoszenie kompetencji kadr czyli takie spotkania jak teraz wpływają na kreatywność; pokazywanie inspirujących miejsc łączenie kultury z przemysłem, z różnymi innymi dyscyplinami, czyli np. sztuka użytkowa.”

Inspirujące (kreatywne!) było stwierdzenie jednego z uczestników badania, który rozumie kreatywność jako „sztukę twórczego życia”. Jak zostało wspomniane samo uczestnictwo w kulturze, podejmowanie działań kreatywnych to tylko pierwszy krok, do uczynienia odbiorców kreatywnymi we wszelkich przejawach swojej aktywności życiowej. Chodzi tak naprawdę o kreatywność, która wiąże się z pomysłowym działaniem.

Nieprzypadkowo na kreatywność stawia także Unia Europejska w różnych dokumentach strategicznych. Na przykładzie programu „Kreatywna Europa” już sama nazwa sugeruje co jest najistotniejsze w tym programie. Chodzi tak naprawdę o stosowanie takich rozwiązań

i innowacyjnych podejść do działalności związanej z kulturą, która wymyka się pewnym przyjętym regułom i standardom. Takie podejście ma zaowocować większą konkurencyjnością państw UE w stosunku do innych mocarstw światowych. Zaś na poziomie lokalnym pozwala być DK atrakcyjnym, nowoczesnym, inteligentnym podmiotem działającym na rzecz rozwoju kultury na swoim terenie.

Uczestnictwo w kulturze siłą napędową jednostki

Uczestnicy badania zwrócili uwagę na kilka kwestii związanych z podejściem DK do odbiorcy, wskazując jednocześnie miejsce jednostki w środowisku kulturalnym na danym terenie. Mowa więc edukacji kulturalnej, jakości uczestnictwa w kulturze, o rozumieniu inwestowania w jednostkę jako długofalowym procesie, o kompetencjach beneficjentów oferty DK i na koniec o nieustającym obowiązku badania potrzeb kulturalnych.

Zaobserwowane niskie kompetencje kulturowe mieszkańców, przekładają się na znikome ich partycypowanie w polityce kulturalnej na swoim obszarze. Nieświadomi kulturalnie mieszkańcy nie są w stanie wymusić na decydentach pozytywnego postrzegania kultury na swoim terenie, skoro sami nie wiedzą co do końca jest wartościowe. Konieczna więc staje się silniejsza rola DK w zakresie edukacji społeczno-kulturalnej mieszkańców a także ich partycypacji w polityce kulturalnej. Jeden z uczestników badania podsumowuje to następująco:

„Bo mieszkańcy się teraz domagają o drogi czyli o infrastrukturę. Żeby mieli świadomość, że w rozwoju nie tylko infrastruktura jest potrzebna, ale też rozwój człowieka. Żeby oni się domagali oprócz infrastruktury również inwestowania w kulturę, rozwój społeczności...”

Wspomniano także o tym, że nadrzędną wartością pracy animatora kultury jest uczestnik, odbiorca. Co ważniejsze uczestnik działań kulturalnych powinien współtworzyć, uczestniczyć w inicjatywach proponowanych przez DK, dzięki temu siła rażenia DK i jej aktywność jest silniejsza. Wtedy uczestnictwo w kulturze może stać się elementem budowania kapitału kulturowego.

Z kolei w odniesieniu do odbiorców będących w incydentalnej styczności z placówkami typu: dom kultury pojawia się ponownie pojęcie edukacji kulturalnej. Jak zauważa badany, niezbędna jest więc „edukacja do kultury na wszystkich szczeblach”.

Wobec tego zauważamy coś, co możemy nazwać procesem edukacyjnym. Objawia się on na odpowiedzialności mniejszych ośrodków kultury lub tych w średnich miastach, które niejako przygotowują ludzi do kontaktu z tzw. kulturą wysoką, wielkomiejską. Bez edukacyjnej roli takich ośrodków, bez ich nakładu pracy trudno byłoby myśleć o rozwoju kultury i przygotowania odbiorców świadomych roli kultury w społeczeństwie.

„No przecież my jesteśmy najbliżej ludzi, tak, jeżeli od nas nie wyjdą jakieś potencjały wyedukowane – od dzieci przez dorosłych, to nie dotrą do tej kultury wyższej. Oni najpierw muszą w małych ośrodkach tej kultury dotknąć, żeby osiągnąć pewną harmonię. No proces jest oczywisty”

Dodając:

„uczę zachęcenia w ogóle do korzystania z kultury w jakikolwiek sposób. I każdy jeden jest ocalony. Dla mnie nie ma znaczenia jeżeli udało się jakieś przedsięwzięcie dla 10 osób i tak było warto je zrobić.”

Warto wobec tego inwestować poprzez edukację kulturalną w młode osoby, które w przyszłości staną się sojusznikami instytucji kultury jako nastolatki czy rodzice. Doświadczenia jednego z uczestników badania:

„Myślę, że takim naszym sukcesem jest to, że myśmy przygarnęli streetowców i w galerii daliśmy im ściany w korytarzach – tam pomalowali i podwórko. Ale skądinąd są takie zaobserwowane sytuacje, że gramy spektakl dla dzieci, przychodzi dziewczyneczka mała z babcią, która mieszka tu od urodzenia i ta babcia mówi wchodząc na salę teatralną: „A tu jest takie coś? Ja nie wiedziałam!”. I ja naprawdę nie wiem jak zrobić by mógł trafić. Tego nie wiem.”

Powyższe stwierdzenie wydaje się być istotnym. Zaangażowanie wszystkich grup wiekowych do działań DK jest niewątpliwie trudne. Konieczne jest stosowanie odpowiednich narzędzi komunikacyjnych, informujących o działalności placówek kulturalnych. W mniejszym stopniu ten problem będzie dotyczył długo funkcjonujących DK, ale i tak dla niektórych podmiotów powinien być znaczący. Szczególnie tych, które zauważają problem z znikomym oddźwiękiem społecznym swoich działań.

Społeczna i kulturotwórcza rola małych środków kultury zdaniem uczestników badania, nie powinna liczyć na spektakularne sukcesy. Wyściem jest mozolne budowanie tego, z czego odbiorcy w późniejszym czasie będą korzystać: współdziałania, kreatywności, rozumienia, empatii, wrażliwości itp. Staną się po prostu jednostkami o wyższych kompetencjach społecznych. Osoby posiadające takie cechy pomijając jakiekolwiek nabyte wykształcenie staje się atrakcyjne na rynku pracy, gdzie nie tylko wiedza, ale także wspomniane wartości są cenione.

Wspomniany proces edukacyjny poza świadomością zarządzających i przygotowaniem merytorycznym pracowników zwraca uwagę na jeszcze jeden aspekt. Aby móc pozyskać i zatrzymać odbiorcę/uczestnika nie może on stanowić zaskoczenia dla pracowników wszystkich szczebli DK. Potwierdzeniem jest następujący cytat:

„Musimy cały czas dbać o to, żeby jednak występował szacunek do odbiorców, do naszej oferty kulturalnej, żeby potencjalny odbiorca przychodząc do domu kultury nie był zaskoczeniem dla pracowników, że ktoś się pojawił przychodzi po prostu, jest i czuje się dobrze w domu kultury.”

Stwierdzenie wydaje się dosyć oczywiste, jednakże skoro się pojawiło się w trakcie badania to może oznaczać, że badani znając środowisko DK mają wiedzę, iż niektóre DK działają na zasadzie zamkniętej dla odbiorców, wykorzystując przyznaną dotację podmiotową dla działań, które nie mają pokrycia w oczekiwaniach odbiorców. Działają wobec tzw. intuicji zarządzającego. I jeśli taka działalność jest możliwa w jednostkowych, wybitnych przypadkach, to trudno sądzić, aby sama intuicja przy budowaniu oferty dla odbiorców była w większości przypadków wystarczająca przy budowaniu aktywnej roli DK w środowisku lokalnym. Między innymi z tego powodu buduje się szacunek do odbiorcy, kiedy traktuje się go podmiotowo, a nie przedmiotowo.

Podmiotowość odbiorcy jest możliwa m.in. w sytuacji kiedy znamy jego oczekiwania. Dlatego tak istotne są systematyczne badanie potrzeb odbiorców, aby móc osiągnąć wiedzę co się dzieje w własnej społeczności i jak zmieniają się oczekiwania i nastawienie do tego co proponuje DK. Szczególne znaczenie ma to wobec tych odbiorców, którzy nie są stałymi beneficjentami oferty DK bądź którzy nawet nie pomyśleli, aby mogli nimi być.

Elementem związanym z badaniem potrzeb kulturalnych jest dylemat mądrego łączenia często wartościowych inicjatyw, które nie idą w parze z oczekiwaniami odbiorców, a łatwymi, przystępnymi formami budującymi dużą publikę, które w wielu przypadkach są głównym oczekiwaniem beneficjentów. W tym wypadku odwołać należy się znów do edukacji kulturalnej, aby móc przekazywać wartościowe treści przy okazji i w czasie innych form aktywności kulturalnej. Pewnego rodzaju autorskość wizji i programu DK jest wskazana, ale koniecznie powinna uwzględniać oczekiwania odbiorców starając się jednocześnie przemycać treści, które z punktu widzenia osiągnięcia wysokiego poziomu kapitału społecznego i kulturalnego wydają się kluczowe.

Jako zauważono przy analizowaniu pojęcia integracji, otwartość DK jest konieczna, aby proces integracji mógł zachodzić. Aby dalej jednak mówić o otwartości niezbędna jest diagnoza tego, dla kogo DK pracuje. Posiadając wiedzę z różnych źródeł kto jest odbiorcą DK, jest możliwość włączenia odbiorców w działalność DK. Wspieranie inicjatyw oddolnych wydaje się dobrym narzędziem budowania pomostu między DK a odbiorcami. Wspomniano przez badanych, że na otwartość społeczną DK wpływa ukazanie potencjalnym odbiorcom zalet i korzyści uczestnictwa w kulturze. Te pozytywne uczestnictwa w kulturze nie są niczym innym jak elementem polepszania jakości życia, zaspokajania potrzeb, które nie dla wszystkich muszą być uświadomione. Ponadto mowa przy okazji o tworzeniu społeczeństwa obywatelskiego gdzie problemy ludzi, mogą być rozwiązywane przy wspólnym zaangażowaniu i zaufaniu w działanie.

Przy określaniu uczestnictwa w kulturze zwrócono podczas badania uwagę, że wizerunek DK i jakość jego oferty oraz jej dostosowanie do oczekiwań odbiorców to może być silna strona. Jednak trzeba pamiętać, że mówimy o tych, którzy już uczestnikami tej oferty byli czy są obecnie. Mowa więc o pewnym całościowym, spójnym budowaniu wizerunku DK pozwalającym w ciemno „kupować” odbiorców, którzy mają przekonanie, że to co zostanie zaproponowane będzie mieściło się w ich wyobrażeniu o kulturze. Utrwalony wizerunek jest także świetnym pretekstem do urozmaicania dotychczasowej oferty i rozszerzania pola zainteresowań odbiorców. Należy jednak z tym narzędziem być ostrożnym aby nie „zhańbić” miejsca innym rodzajem sztuki.

Zwrócono bowiem uwagę na przyzwyczajenia kulturalne stałych odbiorców. Nie można sobie pozwolić, aby w stale dobrym repertuarze w wybranym miejscu, móc zaproponować działania o mniejszej wartości jakościowej.

„To jest długotrwała polityka budowania pewnych wartości miejsc. Jeżeli w jednej galerii jest fotografia, jest dobra fotografia, i naraz proponuje się coś innego, to ten, który przychodził na dobrą fotografię, on już tam nie przyjdzie. Bo to dla niego było zbezczeszczenie świątyni i wnętrza. I takie miejsce odbudować naprawdę jest prawie niemożliwe.”

Ocena i postrzeganie

Uczestnicy badania uznali pracę w instytucji kultury za niedocenianą społecznie. Zdarzały się w ich doświadczeniu zawodowym jednak także i słowa uznania osób spoza DK, które doceniają pracę animatora kultury: organizacyjną, logistyczną, biurokratyczną, ewaluacyjną itd. Odbiorcy zdaniem badanych widzą tylko to, co dzieje się na scenie, imprezie. Mieszkańcy samorząd (d)ocenia produkt finalny, ale już przygotowania do jego wytworzenia niekoniecznie. Produkt finalny to znikoma część nakładu pracy, który został wykonany, aby coś wytworzyć. Narzędziem, które w ocenie badanych polepszyłoby wizerunek animatora kultury w społeczeństwie jest bezpośrednie angażowanie w różne projekty mieszkańców. Oni mają stać się przekazicielami w społeczności informacji o specyfice pracy w kulturze. Jeden z uczestników badania wskazał przykład, w którym dziecko zaangażowane w projekt kulturalny opowiada rodzicom ile trzeba było nakładu pracy, aby wypracować efekt końcowy. Wtedy ocena pracy animatora jest i może być zauważalna społecznie.

Ta sama działalność kulturalna DK i animatorów zostaje poddana ocenie lokalnej władzy, jej interesów i nastawienia. Celnie została ona opisana przez jednego z przedstawicieli IK:

„Problemem głównym jest tu polityka, bo jak każdy będzie patrzył na tę statystykę, multum widzów przeszło, dużo widzów było, to w tym momencie będzie taki patrzył, że to się udaje, bo dużo widzów jest, to na to dajemy pieniążki lub w jakiś sposób wspieramy, bo to jest nasz potencjalny potem wyborca; wychodzi jakby nie było zadowolony jeśli uczestniczy w tym działaniu.”

Dodając:

„potem taki temat złożony z 4 osób tworzących jakąś taką kameralną grupę teatralną w ogóle nie istnieje no bo cóż. Dla rodziców założmy tych dzieci, wąskie grono osób. I to się nie opłaca. Znika zupełnie z pola widzenia.”



Wielokrotnie w wypowiedziach uczestników badania dało się słyszeć negatywny stosunek dla ilościowego oceniania pracy DK. Poddano w wątpliwość, czy aby na pewno można było oceniać DK, w większości na podstawie frekwencji. Naturalnie powinien to być stosowany wskaźnik, ale jeden z wielu. Wychodzi w tym nastawieniu słabość systemu weryfikacji i narzędzi używanych do oceny działalności DK. Skupienie się na samych liczbach może stanowić niebezpieczeństwo

prezentowania i wspierania tylko tych wydarzeń i inicjatyw, które niosą za sobą dużą ilość uczestniczących. Z punktu widzenia zarządzających słusznie zauważono, że takie podejście jest wypaczające i nieuwzględniające specyfiki działalności kulturalnej.

Organizatorzy żądają od DK rozliczania się z tego co robią. Główny nacisk kładzie się na frekwencję. Natomiast przedstawiciele DK nie uważają tego wskaźnika za najistotniejszy do oceny, bowiem wskazują, że:

„To, że mamy wielu odbiorców wcale nie znaczy, że robimy dobrą robotę”.

Przy tej okazji warto podkreślić, że działalność DK w swej specyfice nie powinna być twardo oceniana liczbami. Tym bardziej nie powinno się od niej żądać zysków ekonomicznych. Trzeba pamiętać, że niejednokrotnie nakład pracy wobec otrzymanych efektów wymaga długofalowej cierpliwości. Pozorna nieefektywność inwestowania w kulturę rozumiana przez niektóre władze stanowi o jej słabości i niedocenieniu roli kultury w społeczeństwie. Dlatego mądra władza lokalna posiadająca wiedzę i kompetencje rozumie zachodzące procesy w kulturze. Władza, która traktuje działalność kulturalną poprzez licznie rozumiane zyski – myli się. Najważniejszym zyskiem, który przynosi kultura jest zysk społeczny.

3. Otoczenie domu kultury

Otoczenie w jakim funkcjonują domy kultury to przestrzeń szczególnie istotna dla diagnozy DK. Ważne z perspektywy badania było sprawdzenie czy coś ma wpływ, a jeśli tak, to jaki, na podejmowanie współpracy z różnymi aktorami znajdującymi się w najbliższym otoczeniu DK. Ponadto należało sprawdzić czy, i jeśli tak, to jak, różnią się relacje z tymi aktorami na przestrzeni obszernego i różnorodnego województwa śląskiego.

Otoczenie istotne z perspektywy założeń badawczych

W trakcie badania fokusowego poświęconego tematyce relacji z otoczeniem uczestnicy zostali poproszeni o stworzenie krótkiego dialogu z najbliższymi aktorami, podmiotami współpracującymi DK, zidentyfikowanymi w trakcie programowania badania jako szczególnie znaczący. Dialog ten miał zilustrować charakter relacji jakie występują pomiędzy nimi. Istotni aktorzy i podmioty w badaniu to:

- 1) JST;
- 2) Organizacje trzeciego sektora;
- 3) Sponsorzy.

Władze lokalne

Władze lokalne to w rozumieniu badania organizatorzy DK – JST. Relacje z organizatorami były dla badania szczególnie istotne – to organizator rozlicza podległe instytucje z powierzonych im zadań. Jak

zatem wygląda ta relacja według badanych? Z kim z władz lokalnych się komunikują i jakie są tematy tych rozmów?

W relacji z władzami lokalnymi osobami, które najczęściej podawane były w dialogu to: burmistrz, wójt, skarbnik oraz prezydent. DK zatem, najczęściej za osobą dyrektora instytucji, mają bardzo bliski kontakt z najwyższymi władzami samorządowymi. Najczęściej przywoływane tematy w dialogach obracały się wokół dwóch kwestii: finansowania działalności merytorycznej instytucji oraz realizowania wpływów politycznych.

W przypadku finansów przywoływane dialogi wskazują na brak dobrej pozycji negocjacyjnej DK w konfrontacji z reprezentantem władz lokalnych:

„To znaczy w mojej sytuacji no pierwszą osobą to jest jednak pani skarbnik, nie pan wójt. I ona przygotowuję i to co przygotowuje to już niewielkie są odstępstwa, więc najpierw rozmawiam z nią. I procedura autentyczna, która była... ten budżet, który proponujesz na następny rok wystarczy jedynie na płace i utrzymanie placówki, a co z działalnością. I odpowiedź pani skarbnik: skąd ja mam brać? Jest kryzys. Wszędzie są cięcia. Ciesz się, że w ogóle tyle dostałeś. Ty zdecyduj jak wykorzystać możesz ten budżet.”

Głos innego badanego:

„Dobra, ja idę do burmistrza i mówię tak: Witaj burmistrzu, co z naszymi podwyżkami? A na to burmistrz: Cześć, nie mam pieniędzy i podwyżek w tym roku nie będzie. Musiałbym komuś zabrać, żeby wam dać. I finito.”

W innym przypadku reprezentant władzy lokalnej stosuje unik, gdy rozmowa zmierza, ponownie, na tematy finansowe:

„Dobrze. Ja przychodzę do prezydenta, który jest gitarzystą. Ja mówię, no ale wie pan, że budżet pieniędzy na początku roku był dla nas bardzo niesprawiedliwy? A pan prezydent mówi tak: Droga pani, znowu dofinansowanie. Proszę to szczegółowo uzasadnić. Szczegółowo! A swoją drogą, nie sądzi, że zagięcia czasoprzestrzeni mają swoje konsekwencje dla naszych wyborów?” I już jest odpływ w inny temat.”

Popularną reakcją na prośbę o gwarancje finansowe, na przykład w kontekście pozyskiwania środków zewnętrznych przez instytucję, okazuje się podejście „pomartwimy się jeśli wygracie”:

„To też z naszego podwórka – przychodzi nasze szefostwo do prezydenta z taką koncepcją, tak, że mamy pomysł na projekt infrastrukturalny, na wyposażenie placówki i pytanie czy możemy liczyć na pomoc w zagwarantowaniu wkładu własnego? Na co nasz organizator mówi: Tak, piszcie, piszcie, później będziemy się martwić.”

Takie podejście, jak sugerują badani, może być deprecjonujące, gdyż z jednej strony trzeba walczyć o pozyskanie grantu zewnętrznego na realizację jakiegoś działania, a później trzeba rozgrywać kolejną batalię o zdobycie wkładu własnego – tym razem już z własnym organizatorem. Zjawisko to stało się szczególnie popularne w ciągu ostatnich 2 lat, kiedy finanse samorządowe się uszczupliły i jednych z pierwszych oszczędności szuka się właśnie w wydatkach publicznych przeznaczonych na kulturę.

Fakt jednak pozostaje taki, że coraz większą rolę zaczynają pełnić batalie polityczne z organizatorem, a mniej miejsca zostaje na organizowanie działalności merytorycznej:

„Przychodzę do pani naczelnik wydziału kultury. Czy mogę liczyć na wsparcie finansowe urzędu miasta dla imprezy organizowanej przez nas? Takie są co roku pytania. Potencjalnie są takie możliwości, ale budżet na kulturę jest okrojony. No, chyba że poprosicie burmistrza o patronat honorowy, to możecie liczyć na spore wsparcie. To jest polityka. U nas na wszystko jest jak się umieści tylko podpis. Ale to jest straszne. (...)”

Inny uczestnik – osoba niebędąca w gronie decyzyjnym w swojej instytucji i nie posiadająca pełnej wiedzy jak wygląda kontakt z władzami lokalnymi na najwyższym szczeblu, wspomniała natomiast o innym zjawisku – dyskusowania nad pewnymi kwestiami poza protokołem. Cytując:

„Ja sobie tak, (...) ja nie walczę o budżet, bo to nie moja rola, także nad takimi formalnymi kwestiami rozmawiamy. I jak zawsze coś mówię: No, ale mam trochę inny pomysł, a tam – No to pogadamy, jak się skończy spotkanie.”

Rozmowy zakulisowe, jakkolwiek są skuteczne, nie sprzyjają transparentności realizowania działalności kulturalnej przez DK. Co więcej – polityczne rozgrywki są niepożądane przez pracowników DK, głównie ze względu na to, że ograniczają one możliwości i czas jaki mogą oni poświęcić na realizowanie działalności merytorycznej.

Relacja z władzami lokalnymi, z racji pełnienia przez nie funkcji organizatora dla DK, nie jest łatwa i siłą rzeczy sprowadza się do kwestii finansowych i politycznych. Pojawiały się opinie, które sugerowały, że działalność kulturalna jest ograniczona przez dążenia instytucji do bycia apolitycznymi. Udzielanie poparcia politycznego może dyskredytować DK jako niezależną przestrzeń społeczno-edukacyjną. Dlatego też powinno dążyć się do wzmocnienia autonomii DK, m.in. poprzez dywersyfikację finansowania budżetu DK, czy też budowania budżetów wieloletnich dla instytucji.

Organizacje trzeciego sektora

Drugim środowiskiem jakie było istotne dla badania, było środowisko organizacji trzeciego sektora. Kontakty z nimi są szczególnie istotne dla DK ze względu na funkcje jakie pełni ten typ organizacji kultury w regionie swojego oddziaływania. DK jako centrum aktywności edukacyjno-kulturalnej dla młodzieży i dorosłych, wydaje się wymuszać szeroką i otwartą komunikację ze społecznością, dla której istnieje. Organizacje trzeciego sektora, czyli NGO, to z kolei najbardziej oddolne, zorganizowane przejawy społeczeństwa obywatelskiego. Omijanie tego aktora w programowaniu działalności wydaje się być współcześnie niemożliwe, szczególnie, że sektor ten staje się coraz sprawniejszy i są znane modele wypierania kultury samorządowej na rzecz kultury trzeciosektorowej (bydgoski *Pakt dla Kultury*). Z racji szczególnej roli NGO, relacja DK z nimi wydała się w trakcie programowania badania tematem niezwykle istotnym do poruszenia.

W wynikach badań fokusowych – relacje te są nieco bardziej ambiwalentne niż te z władzami lokalnymi. Co należy zaznaczyć na samym początku – w dużym stopniu relacje z tymi podmiotami kreowane są przez poziom jaki reprezentują NGO w danym regionie, mieście, czy też

gminie. przypadku gdy są one bardziej rozwinięte i bardziej świadome, na ogół relacja jest bardziej partnerska. W większości jednak organizacje trzeciego sektora postrzegane są jako podmioty, dla których DK ma pełnić rolę parasolową, włącznie ze wspieraniem ich w formie materialnej.

Najczęściej proponowane dialogi zakładają otwartość wobec organizacji trzeciego sektora. Otwartość ta jest szczególnie zauważalna w przypadku kontaktów z organizacjami, z którymi w przeszłości dany DK już współpracował, i współpraca ta zakończyła się pomyślnie:

„Znaczący my, jest sporo NGOśców, z którymi współpracujemy często, wchodzimy w eventy o różnej tematyce. Na przykład mamy Stowarzyszenie Społeczne, które gdzieś tam się kręci wokół sceny kreatywnej, kina w ogóle. Więc też projekty filmowe są wspólnym naszym tematem. No i organizujemy od 2-3 lat taki przegląd kina Uffowego, to jest Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne Uff. No i przychodzi do nas przedstawiciel, a dialog może wyglądać tak: Witaj, przygotowaliśmy koncepcję przeglądu i pada odpowiedź: Nie no, to chyba oczywiste, że w tym roku robimy to też razem. Świetnie, że przychodzisz wcześniej, mamy parę miesięcy, żeby wszystko bardzo szczegółowo dopracować.”

Na ogół podmioty proszące o wsparcie takowe otrzymują – nie zawsze takie, o jakie proszą, ale liczą się też możliwości instytucji wspierającej:

„(...) czy jakieś organizacje społecznie głównie przychodzą po nagrody na różnego rodzaju imprezy, konkursy, to staramy się im pomagać i tam zawsze jakąś nagrodę ufundujemy z jakichś pieniędzy, które mamy... no, jakieś, no jakieś środki, pieniądze. I ewentualnie jeszcze zawsze szef oferuje im nasze wydawnictwa, które tam zawsze mamy – to jest pozytywne, myślę, w naszym przypadku. Pozytywna reakcja.”

Inny reprezentant DK:

„Bywają też sytuacje takie, że coś chcą robić. Co? Może jakieś zajęcia i w tym momencie dostają wsparcie. Różne są problemy. Pani powiedziała, że wypytuje o pomysł, coś bardziej rozbudowanego, ale no nie ma sytuacji, że wychodzą z niczym. Zawsze z czymś.”

Oprócz wsparcia materialnego reprezentanci DK wspierają zgłaszających się przedstawicieli trzeciego sektora w sposób interpersonalny – są pośrednikiem pomiędzy urzędnikami, czy dyrektorami swoich instytucji, a osobami zwykle niepracującymi w sferze publicznej, które niekoniecznie potrafią skutecznie komunikować się z potencjalnymi wspierającymi:

„Ja mam no kilka, jak nie nawet kilkanaście stowarzyszeń, z którymi na stałe współpracujemy, więc tak już jest... ale zazwyczaj w sumie to są jakieś eventy, imprezy, przy których wręczane są jakieś nagrody, w zasadzie to są nagrody sprzętowe. No i prosta sprawa, że ja im mówię, jeżeli nie mają jeszcze kasy z miasta, a jest szansa – szybkie pytanie – jest inkubator w mieście, działa, NGO, więc odsyła, tam go pokierują jak ma kasę wydać, no i wydajemy sprzęt. Ja im tylko jeszcze mówię jak napisać do naszej pani dyrektor, żeby się zgodziła. I robimy.”

Zdarzały się też przypadki, kiedy dyrektor instytucji mimo szczerych chęci i pełnego poparcia dla organizacji trzeciego sektora, tego wsparcia udzielić najzwyczajniej w świecie nie może:

„(...) No i ci filateliści się zgłosili, prosili mnie, żeby w przyszłym tygodniu zorganizować wystawę. Tylko jest jeden problem – oni nie mają ludzi do organizacji tej wystawy i chcieliby również pomoc. No ja wtedy odpowiadam, że my pomożemy w ramach własnych możliwości, ale organizacja powinna z gruntu sama sobie to organizować, a termin wolny to 2014 rok. No i się kończy.”

W przypadku tego samego DK to organizacja pozarządowa przez długi czas wspierała instytucję, co pozwoliło na realizowanie działalności merytorycznej na bardzo wysokim poziomie:

„(...) Żeby nie wyglądało, nie wyglądało tak, że ja dyskryminuję stowarzyszenia, czy grupy nieformalne. (...) większość działalności jest oparta o społeczne uczestnictwo w kulturze. W tej chwili mocno rozwija się aktywność samodzielnej formacji obronno-ratowniczej, to co tu koledzy mówili. To jest inicjatywa, która powstała, powstała w wyniku zaniechań... na przykład harcerzy. Była drużyna zuchowa, drużyna harcerska, hufiec miał ich w nosie, więc oni się wydzielili i stworzyli swoją niezależną organizację. A więc te organizacje funkcjonują, bo gdyby nie one, to byśmy we 3 tyle nie zrobili roboty.”

To pokazuje jak istotną rolę organizacje społeczne mogą pełnić w istnieniu DK. Istnieją modele prowadzenia DK przez organizacje trzeciego sektora – model taki nie gwarantuje jednak mandatu społeczności lokalnej. Skuteczność takiego DK weryfikować mogą reguły ustalane w tym zakresie przez samorząd. Realizowanie jednak misji społecznego DK możliwe jest tylko w oparciu o bieżącą i aktywną komunikację z jego społecznością lokalną.



Nie wszędzie jednak realizowanie misji społecznego DK przez NGO może być możliwe. Czasami organizacje trzeciego sektora, które z definicji mają być oddolne i reprezentować potrzeby społeczności lokalnych, są po prostu zbyt mało doświadczone i wyedukowane, by móc takie zadania skutecznie wypełniać. Na to też wskazywali badani, mówiąc o NGO, które są „zbyt słabe w ich regionie” – są roszczeniowe, nie potrafią się dogadać między sobą, a czasami wręcz mają aspiracje polityczne i biznesowe, które

wykraczają poza realizowanie misji społecznej:

„To u nas, jak nie wiecie, to jesteśmy dosyć... super! Organizacje pozarządowe dzielą się na te, które dostają pieniądze i te, które nie dostają pieniędzy. Jest ich około 120-130 zarejestrowanych. (...) Ale jest kilkadziesiąt lepiej traktowanych. Znacząco lepiej, no, zawsze są ci, którzy zasługują na tę kasę i ci, którzy mniej zasługują. No i teraz już jest po tym cyklu debat z tymi organizacjami, które są wobec nas opozycyjni. Opozycyjni wobec burmistrza, czyli wobec instytucji miejskich.”

Realizowanie misji społecznej przez trzeci sektor może być utrudnione, czy wręcz uniemożliwione, poprzez dotychczasowe, przykre, doświadczenia z włodarzami w danym regionie:

„(...) Ale, żeby nie było, mamy konkurs, bezterminowy, na najlepszy projekt kulturalny, a więc każde stowarzyszenie, ktokolwiek, może się do nas zgłosić z projektem, mamy obowiązek się temu projektowi przyjrzeć. No i oczywiście, jak będzie coś naprawdę super, będzie błogosławieństwo z góry, no więc wtedy będziemy to finansować. „Dzień dobry, byliśmy umówieni w sprawie konkursu na najlepszy projekt”. I odpowiedź, myśl, że... „Ten mnie zaatakował na debacie – ah, wysłucham go i spadam na obiad”. Wszystko decyduje o tym, jest grunt wcześniej przygotowany.”

Współpraca zaplanowana, przemyślana i wcześniej już sprawdzona to nie jest jednak regułą w przypadku kontaktów z NGO. Wśród badanych pojawiały się opinie o trzecim sektorze, który działa intuicyjnie, w sposób niezaplanowany, niesystematyczny, co utrudnia udzielenie wsparcia, kiedy reguły jego otrzymania muszą być ściśle określone, bo „pieniądz publiczny musi być rozliczony”:

„Proszę bardzo. Przychodzi do mnie pan z NGO, mówi tak: potrzebowalibyśmy sali, pieniędzy, ludzi, nagłośnienia i obsługi, bo chcielibyśmy zrobić imprezę. A ja na to: A jaki macie pomysł? A on mówi: Zobaczmy, wyjaśni się.”

W podobnym tonie wypowiadał się przedstawiciel innego DK, starając się w drodze dialogu doprowadzić przedstawiciela NGO do odpowiedniego miejsca poszukiwania wsparcia:

„My też współpracujemy z wieloma stowarzyszeniami, stowarzyszeniami twórców kultury. Przychodzą do nas i na ogół, nam mówią tak – że mamy jakiś jubileusz naszej organizacji, czy moglibyśmy u was to zrobić? a drugie, to: Czy moglibyście dla nas to zrobić? A ja mówię: Tak, bardzo chętnie. Wystawię wam rachunek. A oni mówią: Ale my nie mamy dużo pieniędzy... A ja mówię: No to dacie ile macie. Ale my w ogóle nie mamy tych pieniędzy! Ja mówię: To mogę wam zaproponować współorganizację, ale nie jestem na to zbyt chętna. I możecie się jeszcze zwrócić do Urzędu Miejskiego do działu promocji i tak dalej. No różnie się to kończy, czasami na współorganizacji.”

Katalog nawiązywanych relacji z organizacjami trzeciego sektora jest zatem dosyć wąski i skupia się na poszukiwaniu wsparcia przez NGO w DK. Mocno zróżnicowane jest jednak podejście instytucji do samych organizacji trzeciego sektora. Od całkowitej otwartości, aż po niechęć, czy też zamykanie się na tego typu podmioty. Relacja ta kształtowana jest zarówno przez dotychczasowe doświadczenia z trzecim sektorem w danym regionie, gminie, czy też mieście, jak i przez podejście samych zainteresowanych wsparciem – brak przemyślanych propozycji i roszczeniowość wobec DK utrudnia tę relację i jest powodem spieć.

Relacja ta z kolei wydaje się w perspektywie wyników badania najistotniejsza dla społecznej funkcji DK. Jego misja może być skutecznie realizowana tylko dzięki dobrej komunikacji ze społecznością lokalną, której jednym z reprezentantów są organizacje trzeciego sektora. NGO są oddolnym przejawem społeczeństwa obywatelskiego. Budowanie działalności w oparciu i we współpracy z NGO oraz aktywną komunikacją ze społecznością lokalną pozwala zatem w możliwie kompletny sposób zagwarantować odpowiadanie na potrzeby społeczeństwa. Dobrą praktyką powinno być także edukowanie reprezentantów NGO m.in. w formach, które były sugerowane przez badanych: odsyłanie do odpowiednich wydziałów Urzędu Miasta udzielających wsparcia finansowego, wspieranie przy tworzeniu pism urzędowych w odpowiedniej formie, przypominanie o znaczeniu dyplomacji w delikatnych relacjach, w których może chodzić o pieniądze. Temat takich dobrych praktyk w relacjach z NGO powinien być szerzej rozwinięty w odpowiednim gronie, by opracować model współpracy organizacji trzeciego sektora i domu kultury.

Sponsorzy

Ostatnim środowiskiem, z którym badani musieli stworzyć dialog ilustrujący ich doświadczenia, było szeroko pojęte środowisko sponsorów. DK dbając o wysoką jakość realizowania swojej działalności coraz częściej muszą ją budować w oparciu nie tylko o pieniądze, które otrzymują od organizatora w postaci dotacji, ale muszą dbać o dywersyfikację źródeł dochodu. Przychody własne, czy też granty zewnętrzne to najbardziej popularne sposoby pozyskiwania dodatkowego kapitału. Innym źródłem dochodu, istotnym z perspektywy roli DK w lokalnej społeczności, jest sponsor. Jakie badani mieli relacje ze sponsorami i jak rozumieją budowanie takich kontaktów?

Jak zauważył jeden z uczestników – złote czasy sponsoringu, a właściwie mecenatu w kulturze, już minęły:

„Ja wspominam czasy, kiedy problem ze sponsoringiem kultury właściwie nie istniał, to był przełom systemów. Kiedy kończył się stary system, był taki minister Wilczek – on wymyślił ulgi dla sponsorów. I wtedy firmy, które tworzyły kulturę, bądź łożyły na kulturę, były po prostu... odliczały sobie od podatku. Teraz firmy doliczają, muszą płacić za to. I stąd chętnie udzielają jak gdyby wsparcia rzeczowego, bo wtedy nie ma tego VAT-u. ale to nam utrudnia życie. Dlatego po prostu system jest niedrożny (...). Bo z jednej strony ci sponsorzy i tak mają nad nami kontrolę co robimy i jak robimy, a z drugiej strony oni mają kontrolę urzędu skarbowego, bo muszą płacić. Więc, więc jest to taka super kontrola, jesteśmy państwem super policyjnym w tej chwili w sferze kultury.”

Relacje i doświadczenia ze sponsorami są najbardziej zróżnicowane ze wszystkich przywoływanych wcześniej. Najczęściej, mimo wszystko, relacja ze sponsorem jest jednowymiarowa, nastawiona na otrzymywanie środków czy też kapitału, bez budowania ciekawej oferty zwrotnej. Relacja ta w przypadku kilkorga uczestników przypomina kontakt DK z organizacjami trzeciego sektora, gdzie domy kultury przejmują rolę nieświadomionych i roszczeniowych NGO – pojawia się ten sam schemat: „*chcę coś otrzymać, a nie bardzo mam pomysł co mógłbym dać w zamian*”, taka postawa pojawiała się kilkakrotnie:

„Potrzebowalibyśmy pieniążka, żeby promować was na dniach miasta jako sponsorów kultury. A pani sobie myśli tak: Znowu przyszli żebrać po moje pieniądze? I odpowiada: Rok jest taki ciężki, kryzys wszechobecny.”

„Pan pyta: Czy możemy liczyć na pomoc finansową? Pan mówi: Tak, ale, niestety...i wylicza powody, które stoją na drodze, i albo się dogadują, albo nie.”

„Uszanowanie, jak pani wiadomo, od wielu lat jesteśmy organizatorami dorocznej imprezy teatralnej dla dzieci z udziałem profesjonalnych grup, czy moglibyśmy i w tym roku liczyć na pani hojność? Pani: Fajne rzeczy robią, ale czemu nie dostają pieniędzy z gminy czy z powiatu? Przecież tam odprowadzamy podatki.”

„Pan mówi tak... No też zakładam, że pan prezes jest osobą też taką, która w jakiś sposób tam funkcjonuje w obszarze kultury, prawda. Zaczyna taką rozmowę w ogóle od tego, że kultura jest w ogóle ważna i mówi, że: Chętnie podejmiemy z państwem... Miło mi, chętnie podejmiemy z państwem współpracę, mamy dla państwa ofertę – internetową, czy jakąś – a pani mówi: Aha... To jest nieprzeniknione, nigdy nie wiadomo co z tego wyjdzie.”

Szczególnie interesująca jest wspomniana „nieprzeniknioność” relacji ze sponsorem. Jest to głos, który nie był odosobniony w dyskusji. Niewątpliwie kontakt ze sponsorem jest trudny i musi być szczegółowo zaplanowany, ale trudno doszukiwać się w nim nieprzeniknioności – w przypadku konkretnej i ciekawej oferty, relacja ta zawsze będzie precyzyjnie określona. Część badanych doskonale to rozumie:

„Według mnie sponsor to jest bardzo poważna sprawa, nie można sponsora traktować jako dobrego ducha, który z własnego serduszka da pieniążki. Jasne, też taka grupa osób jest darczyńców – nie nazywamy ich nawet sponsorów, czyli tam jakiś czują sentyment dla miejsca, dla tematu, to to są dający... praktycznie mecenasi danego działania, podobają im się koncerty no i z tego powodu dają. W wielu momentach sponsorem jest biznesmen, który musi... nie daje z dobrego serca, tylko musi mieć z tego interes. W tym momencie należy wyznaczyć produkt, którym może być zainteresowany, na przykład pewnego rodzaju reklamy, ale też reklamy nie byle jakiej, bo też wydane pieniądze na reklamę byle jaką nie przynoszą efektów. Musi to mieć sens, zawsze staram się znaleźć sponsora, który to może... I moja umowa sponsorska jest bardzo szczegółowo mówiąca o rodzaju, jak reklama ma wyglądać, typu bannery, jakiej wielkości, w jakich strefach, w jakiej odległości od tej przestrzeni – wszystko jest dokładnie rozpisane.”

Budowanie takiej trwałej relacji ze sponsorem jest bardzo istotne dla części badanych i jest postawą skrajnie odmienną od wspomnianej na początku. Trwałość budowania relacji osiągnięta jest na wiele sposobów, najczęściej jednak sprowadza się do aktywnych i serdecznych kontaktów interpersonalnych:

„Dostałem się do gabinetu prezesa: Dzień dobry. Pierwszy uśmiech, drugie – chciałbym podjąć z państwa firmą współpracę, dlatego zapraszam panią na koncert, jeżeli byłaby pani zainteresowana. A po koncercie odbędzie się mała impreza, na którą państwa również zapraszam. Było mi bardzo przyjemnie. Dziękuję.”

Dobre kontakty międzyludzkie jakkolwiek potrzebne, nie są wystarczające. Potrzebna jest jeszcze konkretna, dobra oferta, która pozwoli sponsorowi realizować promocję siebie lub swego produktu w sposób przez niego pożądany:

„Będę miał imprezę około 3000 widzów, przyjadą do nas goście z terenów różnych, z województwa, z powiatu. Proponuję to jako okazję do wejścia z pani marką, produktem. Pani mówi: Ok, mam korzystną ofertę ze swoją firmą i sąsiadami, wchodzę w to.”

Potrzeby sponsora są różne i warto brać to pod uwagę przy nawiązywaniu kontaktów. Różne są także potrzeby DK. Badani zwracali uwagę, że ich kontakty ze sponsorami często kończyły się bardzo pozytywnie w momencie, gdy działalność sponsorów pokrywała się z konkretnym, aktualnym zapotrzebowaniem w DK:

„To znaczy ja myślę, że sensowne jest zwracanie się do takich sponsorów, którzy jakby... to co nam w pełni jest po drodze. Jak ja na przykład zwróciłam się do takiej firmy (...), która mi zbudowała część scenografii. I dla nich to nie był duży wysiłek, prawda, bo ten scenograf zaprojektował, dla nich to nie był duży wysiłek, myśmy to wykończyli. Bo oni to jak gdyby przy okazji, prawda, i potem można było podpisać tą umowę sponsorską i bardzo dobrze.”

„(...) natomiast z moich działań, faktycznie, co jakiś czas udaje się znaleźć sponsora całkowicie na nowo, który szuka. W tym roku takim hucznym sponsorem była na przykład uczelnia, która systematycznie, miesięcznie płaci. Ale najczęściej są to sponsorzy za rzeczy, czyli sponsorzy do konkursu, typu sprzęty komputerowe o wartości 1-2 tysiące, sprzęt sportowy, no dla takich sponsorów to jest bardzo fajne, bo te firmy: O, fajne rzeczy robią. Damy sprzętu za 2 tysiące. Dużo ulotek też drukujemy. Albo pizzeria, która oczywiście 15 pizz da młodemu na jakiś nocny maraton.”

Takie bieżące monitorowanie swojej oferty pod kątem poszukiwania osób, czy firm, które mogłyby te działania wesprzeć, spotyka się z bardzo wysoką skutecznością działania. Warto nad taką formą wspierania swojej działalności myśleć częściej, gdyż eksploatowanie tych samych sponsorów z roku na rok może być coraz trudniejsze. Po co w końcu inwestować w coś, co wydaje się dokładnie takie samo od dawna? Przytaczając przykład:

„Przedstawiłem tu sytuację, jaka jest praktykowana obecnie przez mojego szefa, kiedy szuka sponsorów na największą imprezę, i są to od wielu lat ci sami sponsorzy, ci sami koledzy, prezesi, znajomi. To jest wszystko załatwiane w ten sposób, tylko tu są stawki od 30-50 tysięcy od sponsora. No więc: Cześć, w tym roku mamy jeszcze lepszy pomysł...Pani sobie myśli: Znowu... tu jest ta pisownia specjalna taka... i tutaj koleżanka nie może odnaleźć się w tej współpracy, bo z roku na rok ci zaufani sponsorzy są coraz ciężsi, pracuje się coraz ciężiej (...)”

„Zmęczenie materiału”, jakie może występować przy nadmiernym eksploatowaniu relacji ze sponsorem może zaprzepaścić szansę współpracy w przyszłości. Znowu można zauważyć analogię w relacji DK – NGO, kiedy instytucja jest nadmiernie eksploatowana przez roszczeniowych, niekreatywnych społeczników, zaczyna się zamykać na nowe relacje skupiając się na sobie.

Pamiętać należy zatem, by tworząc udaną relację ze sponsorem skupiać się na:

- 1) kreatywnym podejściu,
- 2) stworzeniu indywidualnej oferty adekwatnej do potrzeb sponsora,
- 3) umiarze w eksploatowaniu sponsora.

Gdyby formułować na podstawie relacji badanych zasadę, którą mogłyby kierować się domy kultury nawiązując relację ze sponsorem, mogłaby się ona streszczać w słowach: *„Traktuj sponsora tak, jak byś chciał, by NGO traktował ciebie”*

Otoczenie identyfikowane przez badanych

W pierwszym etapie badani zostali poproszeni o ustosunkowanie się do podmiotów, czy też aktorów życia kulturalnego istotnego z perspektywy domu kultury, narzuconych im z góry, uznanych za istotne odgórnie.

W drugiej części fokusu badani zostali poproszeni o identyfikację podmiotów, z którymi to najczęściej spotykają się w trakcie realizacji działalności swojego DK i którzy dla tej działalności są najważniejsi. Jako takie wskazane zostały: placówki oświatowe, szkoły wyższe, inne DK, biblioteki, muzea, organizacje pozarządowe, lokalne grupy działania, podmioty prywatne, podmioty gospodarcze,

instytucje zagraniczne, Regionalne Ośrodki Kultury, urzędy miasta, zakłady więzienne i karne, czy też państwowe instytucje kultury.

Spośród wymienionych typów podmiotów, drogą głosowania, wybranych zostało pięć najważniejszych. Były nimi:

- 1) organizacje trzeciego sektora ,
- 2) szkoły,
- 3) artyści indywidualni,
- 4) inne DK,
- 5) JST.

Wyłonienie wyżej wymienionych aktorów istotnych dla DK miało na celu zdiagnozowanie podmiotów istotnych z perspektywy samych badanych. Określenie możliwie szerokiego spektrum aktorów często współpracujących z DK pozwoliło określić jak DK postrzegają swoich partnerów realizacji działań kulturalnych oraz pokazuje jak wyglądałaby ich ewentualna współpraca w ocenie badanych.

Cel ten został osiągnięty poprzez metaforę – zidentyfikowane podmioty miały być najpierw spersonifikowane uwzględniając ich cechy fizyczne z jak największą liczbą szczegółów. Następnie wszystkie „spersonifikowane” podmioty miały wziąć udział w spotkaniu dotyczącym strategii rozwoju kultury, gdzie każdy miał opisać jak wyglądają relacje pomiędzy poszczególnymi uczestnikami spotkania.



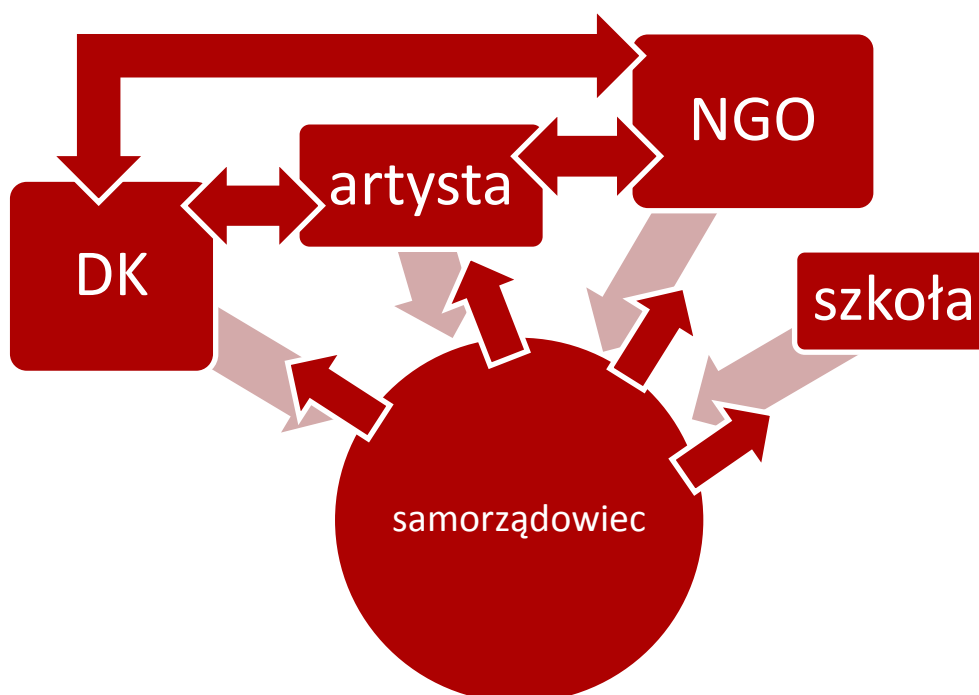
Prace nad profilami fizycznymi postaci miały na celu wypracowanie wspólnego dla wszystkich uczestników badania modelu. Spośród cech fizycznych wypisywanych na kartkach wybierane były te, które powtarzały się najczęściej. W ten sposób powstały następujące profile spersonifikowanych podmiotów:

- 1) Organizacja trzeciego sektora – kobieta około 30 lat; nieformalny strój, dość barwny.
- 2) Szkoła – kobieta około 40 lat; raczej tradycyjny, niespecjalnie modny, formalny strój; teczka, albo dziennik w ręce.
- 3) JST – mężczyzna około 40-50 lat; nadwaga; garnitur i krawat; teczka.
- 4) DK – zarówno kobieta jak i mężczyzna około 30 lat i więcej; w półformalnym stroju, na luzaka.
- 5) Artysta indywidualny – mężczyzna około 30 lat; marynarka; długie włosy.

Następnie badani mieli odpowiadać na pytania dotyczące przebiegu spotkania.

Początek spotkania

Jak zaczyna się spotkanie? Kto wychodzi z inicjatywą podjęcia dyskusji? Pytania te miały na celu określenie katalizatora dyskusji, podmiotów najbardziej otwartych na rozmowę na temat strategii rozwoju kultury zdaniem badanych. Z wypowiedzi badanych został stworzony socjogram, który ilustruje otwartość wymienionych aktorów życia kulturalnego:



Jako najsilniej usieciowiony i otwarty wskazywany w rozpoczęciu dyskusji był samorządowiec. Na drugim biegunie, jako najmniej komunikatywna, określona została szkoła. Powodów takiego stanu rzeczy uczestnicy badania doszukiwali się w pochłonięciu się pracą z dziećmi i młodzieżą przez szkołę, przez co traci ona szerszą perspektywę, szczególnie w kontekście dyskusji o kulturze. Poza tym szkoła według badanych jest mało komunikatywna i niezainteresowana współpracą:

„Tak. Najgorzej z komunikacją może być paradoksalnie u nauczycieli, bo jakby mieli mówić o sobie, to nie ma o czym mówić.”

Taka wypowiedź ze strony badanego zwraca uwagę na problem, który został już wcześniej dostrzeżony w środowisku – trudności we współpracy DK i szkół w sferze działań kulturalnych. Edukacja kulturalna realizowana jest w szkołach przede wszystkim poprzez Ośrodki Pracy Pozaszkolnej – oświatowe placówki kulturalne, w których zajęcia prowadzić mogą jedynie osoby z uprawnieniami pedagogicznymi. Dzięki istnieniu tego typu placówek szkoły mogą realizować

działalność edukacji kulturalnej z pominięciem instytucji sektora kultury, co bezpośrednio przekłada się na brak współpracy międzyresortowej w tym zakresie. Szkoły, według badanych, zamykają się we własnym środowisku i dlatego są one według nich bardzo trudnym partnerem do rozmowy. Szkoły bez problemu właściwie mogą rozmawiać tylko z samorządowcem, który, jako organizator życia instytucjonalnego w gminie, znajduje się w sercu socjogramu. Według badanych samorządowcy są to osoby najbardziej zorientowane spośród wszystkich uczestniczących w spotkaniu:

„Natomiast samorządowiec to ja mam takie doświadczenie, że to są ludzie, którzy mają duże zaplecze społeczne, często znają bardzo dużo osób. Mimo tego wyglądu, z którym się zgadzam, to nie są gbury. To są ludzie, z którymi można porozmawiać i oni z reguły realizują swoje rozmowy.”

Na przestrzeni dyskusji przewijał się problem odróżnienia samorządowca od urzędnika. Bardzo wyraźnie podkreślana została przez badanych różnica pomiędzy nimi. Obrazuje to jeden z dialogów pomiędzy uczestnikami badania:

„- To trzeba się zastanowić czy samorząd czy urząd. Bo to są dwie różne rzeczy.

- To są dwie różne rzeczy. Samorządowiec to jest na przykład radny, tak, i radny to jest zwykle działacz społeczny. Najczęściej. A urzędnik, pracownik urzędu, nie jest samorządowcem. Ja myślę bardziej o samorządzie w sensie organu, który działa, tak, i jest opiniotwórczy czy...

- Zastępca to znaczy do spraw społecznych, czyli na przykład wiceburmistrz.

- Wójt jest urzędnikiem w gminie, tak. Nasi samorządowcy są bardzo otwarci. Tak jak powiedział kolega. Nawet jeśli to są, nie chcę nikogo urazić słowem, prosić ludzi, ale bardzo zaangażowani, przynajmniej na tym gruncie, na którym ja się poruszam, w to co robią.

- Czymś innym jest urzędnik, który faktycznie, może być takim lemingiem.”

Samorządowcy, jako społecznicy, są zainteresowani, dbają o kulturę i promocję, są zaangażowani. Urzędnicy przedstawiani są jako ich przeciwieństwo. Uczestnicy badania zgodnie odnosili się do tej kwestii, mimo wskazywania pewnych wyjątków od reguły.

Jednocześnie często podnoszoną kwestią w kontekście rozmowy na temat strategii rozwoju kultury było niewystarczająco kompetentne podejście do tego problemu. Zarówno u urzędników, jak i samorządowców wskazywano niski poziom świadomości poruszanych kwestii w kontekście rozwoju ich regionu, miasta czy gminy. Według badanych kultura jest dla nich narzędziem, „kietbasą wyborczą”, którą posługują się, by przekonać do siebie wyborców skupiając się na organizacji imprez, eventów, pikników. Wykorzystanie kultury jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego jest zrzucana na daleki plan, a często nawet przez nich pomijana:

„- Jeżeli mówimy o strategii, tak, bo mnie się to ze strategią, to tutaj na pewno wy się ze mną zgodzicie, że to jest luka też merytoryczna. I poziom ich świadomości na temat działalności obszarów kultury, nie tylko domów kultury, tylko w ogóle, i odniesienie tego też do przepisów i wszystkiego (...)

- Pytanie czy to jest strategia rozwoju gminy, czy strategia kultury, rozwoju kultury w danej gminie, bo jeżeli ta pierwsza, to z reguły ma takie tendencje, żeby kulturę marginalizować – piątym, piątym priorytetem zwykle jest. Wszystko jest powiedziane od mieszkańców, rozwoju infrastruktury, szkolnictwie, a na końcu kultura, i to najlepiej, żeby kultura była.”

Kto nawiązuje koalicje w kontekście rozmowy na temat kultury?

Pytanie to miało wskazać katalizatora rozmów na temat kultury, osobę, podmiot, który jest środowiskiem naturalnym do tego by nadawać kierunek w dyskusji, starać się wypracować kompromis spośród wszystkich uczestników dyskusji. Jako taką osobę badani najczęściej wskazywali siebie – DK:

„Myślę, że najszybciej koalicję będzie próbował robić chyba ten dom kultury, bo on poprzez różnego rodzaju konferencje, szkolenia, spotkania ze sobą, już chyba dojrzał do tego, do pracy w koalicjach.

Paradoksalnie, stowarzyszenia zupełnie tak nie działają. Ja mam takie doświadczenia, że stowarzyszenia z reguły używają różnego rodzaju struktur, ale mają indywidualne podejście.”

Na sugestię iż taką rolę zdają się też w pewnych regionach polski pełnić artyści we współpracy z organizacjami trzeciego sektora, przywołany został dość poważny problem sektora NGO – brak stabilnej, dobrze skomunikowanej sieci współpracy między tymi podmiotami:

„Tak, ale chodzi też o to, że można rozwiązać sprawę przy pomocy tego NGO-sa, który istnieje, ale nie – jest zakładany nowy, coraz nowy, kolejny, kolejny, tworzy się te byty po to, albo dlatego, że nie można się porozumieć. Trudno tworzyć ludziom jakieś partnerstwa, koalicje.”

Organizacje trzeciego sektora, w opinii reprezentantów DK, skupione są na realizowaniu własnej działalności i reprezentowaniu swoich interesów, przez co trudno byłoby im występować w roli rozjemcy w dyskusji. NGO, zdaniem badanych, często są ze sobą skłócone, a chcąc rozwiązać nowy problem, czy też podjąć nowy kierunek działania, często muszą się mnożyć, bo wewnątrz siebie nie potrafią się porozumieć i zorganizować tak, by podjąć tę inicjatywę w ramach istniejących już struktur. Raz jeszcze badani potwierdzają istotną rolę DK jako podmiotu katalizującego życie kulturalno-społeczne. Szkoła jest postrzegana przez badanych jako niespecjalnie zainteresowana dyskusją nt. wartości edukacji pozaformalnej. Artysta natomiast występuje na spotkaniu w roli eksperta, który udziela się w momencie, kiedy czuje, że jest to potrzebne, na przykład gdy dyskusja w jakiś sposób ingeruje w jego interesy indywidualne.

W ocenie badanych reprezentantów DK brakuje systemowości i komplementarności w dyskusji nad kulturą i jej rolą zarówno na poziomie lokalnym, jak i szerszym – regionalnym, wojewódzkim. Dyskusja wciąż jest zbyt upolityczniona, przez co brakuje rozwiązań, które rzeczywiście przełożyłyby się na efektywne, międzyresortowe działania na rzecz kultury. Według badanych w dokumentach strategicznych na poziomie lokalnym kultura traktowana jest marginalnie, nie stanowi istotnego priorytetu w rozwoju miasta, gminy. Dokumenty takie często tworzone są przez osoby niekompetentne, lub firmy zewnętrzne, którym brakuje odpowiedniego podejścia do rzetelnego zanalizowania problemu.

Zakończenie

Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach dziękuje wszystkim, którzy przyczynili do powstania raportu. Przede wszystkim uczestnikom badania, którzy zdecydowali się poświęcić swój czas i szczerze opowiedzieć o doświadczeniach pracy w DK przekazując nam cenną wiedzę. Dziękujemy ekspertom z Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki z Warszawy – realizatorom i moderatorom badań terenowych. Dziękujemy również Regionalnemu Ośrodkowi Kultury w Bielsku-Białej i Częstochowie za życzliwą pomoc w dotarciu do respondentów. Jednocześnie liczymy na pozytywny stosunek do raportu i pomoc w jego upowszechnianiu.