



Raport z BADANIA LIDERÓW KULTURY W SUBREGIONIE RADOMSKIM

MAZOWIECKI
INSTYTUT
KULTURY

JEDNOSTKA
ORGANIZACYJNA
SAMORZĄDU
WOJEWÓDZTWA
MAZOWIECKIEGO

Mazowsze.
serce Polski



SPIS TREŚCI

I. Podstawy teoretyczne: najważniejsze założenia, definicje pojęć organizujących badanie	3
I.1. Cele badania	4
I.2. Wyjściowe założenia: operacjonalizacja pojęcia kultura	4
I.3. Wyjściowe założenia: operacjonalizacja pojęcia lider kultury	4
II. Zastosowane metody i narzędzia badawcze i stopień ich realizacji	8
II.1. Analiza danych zastanych	9
II.2. Ankieta internetowa (CAWI) dołączana do formularza zgłoszeniowego (ankiety rejestracyjnej) na II Mazowiecki Konwent Animatorów w Kozienicach	11
II.3. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) prowadzone w finalnej fazie projektu	11
II.4. Wywiad grupowy (FGI) zrealizowany podczas II Mazowieckiego Konwentu Animatorów w Kozienicach z uczestnikami zamieszkałymi i/lub pracującymi w subregionie	12
II.5. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) o charakterze ekspercko-eksploracyjnym	12
II.6. Ankieta internetowa (CAWI) skierowana do urzędów (wydziały, referaty kultury) oraz instytucji kultury z subregionu	13
II.7. Krótkie wywiady (tzw. rozpytki) realizowane podczas II Mazowieckiego Konwentu Animatorów w Kozienicach	13
III. Mapowanie liderów kultury na obszarze subregionu radomskiego	14
IV. Kto w lokalnym środowisku ludzi kultury jest uznawany za lidera kultury?	17
V. Liderów kultury portret własny	21
V.1. Wyniki analizy pola semantycznego pojęcia lokalny lider kultury	22
V.2. Wyniki analizy materiału uzyskanego podczas badania fokusowego	28
VI. Wnioski i rekomendacje: użyteczność poszczególnych metod – doświadczenia i możliwe modyfikacje	32
VI.1. Doświadczenia z realizacji zaplanowanych metod badawczych; co z nich wynika dla przyszłych badań?	33
VI.2. Proponowane nowe metody badawcze	36
VI.3. Metodologia badawcza: wnioski ogólne	38

I. PODSTAWY TEORETYCZNE: NAJWAŻNIEJSZE ZAŁOŻENIA, DEFINICJE POJĘĆ ORGANIZUJĄCYCH BADANIE

I.1. Cele badania

W projekcie badawczym założono dwa typy celów. Cele merytoryczne obejmowały wypracowanie kryteriów uznania danej osoby za *lidera kultury* oraz mapowanie *liderów kultury* na obszarze subregionu radomskiego (powiaty: białobrzegi, kozienicki, przysuski, radomski, zwoleński, szydlowiecki, lipski) oraz miasta na prawach powiatu Radomia. **Celem metodologicznym** było natomiast wypracowanie możliwej do powielania metody badawczej, która będzie mogła zostać wykorzystana w innych subregionach województwa mazowieckiego, co możliwe było do osiągnięcia poprzez przeprowadzenie na wskazanym obszarze badania o charakterze pilotażowym.

I.2. Wyjściowe założenia: operacjonalizacja pojęcia kultura

Dla operacyjnego zdefiniowania pojęcia *lidera kultury* konieczne okazało się przyjęcie określonego sposobu definiowania pojęcia kultura, jako oczywistego „terenu działania” *lidera kultury*. Punkt wyjścia dla opracowania operacyjnej definicji stanowiła definicja kultury pochodząca ze Słownika Obserwatorium Żywej Kultury: „Kultura to – najogólniej ujmując – specyficzne środowisko życia człowieka i zarazem federacja subkultur”.¹ Ze względu na skupienie badaczy na konkretnych osobach i podejmowanych przez nie działaniach ta ogólna definicja została następnie uszczegółowiona poprzez odwołanie do autorskiej definicji *żywej kultury* autorstwa Barbary Fatygi: „wielowymiarowe środowisko (*milieu*) życia jednostek i grup społecznych oraz funkcjonowania instytucji społecznych, w którym zachodzą dynamiczne procesy, rozwijają się

¹ <http://ozkultura.pl/wpis/112/5>, dostęp: 20 listopada 2017r.

² <http://ozkultura.pl/wpisy/86>, dostęp: 20 listopada 2017r.

praktyki kulturowe, powstają mniej lub bardziej trwałe rezultaty (materialne i niematerialne wytwory) praktyk.”² W efekcie, ze względu na założony przebieg i eksploracyjny charakter badania, operacyjnie za właściwe przyjęto podejście szerokie, antropologiczne, definiujące kulturę jako całokształt duchowego i materialnego dorobku społeczeństwa czy społeczności lokalnej.

I.3. Wyjściowe założenia: operacjonalizacja pojęcia lidera kultury

Na potrzeby badania przyjęto założenia definicyjne pojęcia *lidera kultury* o charakterze hipotetycznym – stanowiły one punkt wyjścia dla skonstruowania narzędzi badawczych mających na celu zweryfikowanie, na ile są one obecne w myśleniu osób badanych. Budując hipotezy w tym zakresie badacze poszukiwali odpowiedzi na pytania dotyczące:

- **zasięgu działania lidera kultury:** założono, że liderzy kultury intencjonalnie „tworzą kulturę” **w swoim środowisku lokalnym**, które stanowi ich naturalne zaplecze i wzmacnia siłę oddziaływania, ze względu na możliwość dokonania faktycznej (ideowej, mentalnej, edukacyjnej, społecznej) zmiany oraz spełnienie postulatu lokalnego dostosowania, przede wszystkim poprzez odkrycie i wykorzystanie lokalnych zasobów kulturowych;³

³ por. M. Dudkiewicz, Animacja kultury: trudna, paradoksalna i nieprzewidywalna, (w): T. Kaźmierczak, M. Rymśza, (red.) *W stronę aktywnych służb społecznych*, II zeszyt Laboratorium Innowacji Społecznej, ISP i CAL Warszawa 2012, <http://www.isp.org.pl/publikacje,1,555.html>. Takie rozumienie terenu działania lidera kultury nie oznacza pominięcia osób, których działania mają szersze (regionalne, ponadlokalne, globalne, a nawet – co przy współczesnym poziomie rozwoju technik telekomunikacyjnych jest bardzo prawdopodobne – globalne) oddziaływanie. Jednak warunkiem koniecznym jest podejmowanie przez *lidera kultury* działań w obrębie lokalnej społeczności, rozumianej w tradycyjny, geograficzny sposób – w rozumieniu tego badania liderem kultury nie jest osoba działająca **wyłącznie** w obszarze wirtualnej społeczności elementarnej powstającej np. wokół pewnej wspólnej idei.

● istnienia bądź nie **instytucjonalnego „zakotwiczenia” lidera kultury**: uznano, że nie będzie ono ani kryterium wykluczającym ani zaliczającym kogokolwiek do grona *liderów kultury*, a badacze postanowili docierać zarówno do osób zatrudnionych lub współpracujących z instytucjami publicznymi i/lub niepublicznymi (jak organizacje pozarządowe), ale także do *liderów kultury* działających w sieciach, w ramach realizowanych na rzecz innych podmiotów projektów, a nawet indywidualnie: zawodowo, wolontaryjnie lub hobbistycznie;

● **ról społecznych lidera kultury**, czyli **sposobów oddziaływania na środowisko społeczno-kulturowe**: w koncepcji badawczej został skonstruowany ich hipotetyczny⁴ katalog, obejmujący następujące podejścia:

■ **animacja kultury** zdefiniowana ze względu na cel, jakim jest „uspołecznienie” kultury, oznaczające zarówno społeczne jej tworzenie, jak i społeczne „wykorzystywanie”;

■ **animacja społeczno-kulturalna**, rozumiana jako „sposób oddziaływania mający na celu wychowanie i kształcenie jednostek, grup i środowisk przez kulturę i dla kultury (w jej szerokim ujęciu). Polega na stosowaniu serii zabiegów wyzwalających twórcze potencjały, pobudzających i motywujących do kreatywnych działań, integrujących ludzi między sobą a także z otaczającym światem, wspomagających rozwój duchowy, autokreację, pobudzających ciekawość poznawania i potrzebę tworzenia kultury, wspierających i promujących aktywność kulturalną i społeczną”⁵;

■ **tworzenie polityki publicznej w zakresie kultury, czyli polityki kulturalnej**, rozumianej jako „działania i środki dotyczące kultury, wprowadzone na szczeblu lokalnym, krajowym, regionalnym lub międzynarodowym, bez względu na to, czy są one ukierunkowane na kulturę jako taką, czy też mają wywierać bezpośredni wpływ na formy wyrazu kulturowego jednostek, grup lub społeczeństw, w tym na tworzenie, wytwarzanie, rozpowszechnianie i dystrybucję działalności, dóbr i usług kulturalnych oraz na dostęp do nich”⁶;

■ **upowszechnianie kultury**, rozumiane jako „intencjonalnie organizowane oddziaływanie służące kształtowaniu, rozwijaniu potrzeb i zainteresowań kulturalnych oraz stymulowaniu i wspomaganiu jednostek i małych grup społecznych do rozwijania i sublimacji swojej aktywności kulturalnej (receptyjnej, współtwórczej i twórczej, zabawowej i rekreacyjnej)”⁷;

■ **edukacja kulturalna**, rozumiana jako „proces przyswajania wartości, wzorców i potrzeb nie tyle – nie wyłącznie – legitymizujący i podtrzymujący tradycyjne, często anachroniczne przekonania i systemy działań, ile wskazujący jednostkom i grupom możliwości i konsekwencje wyborów (również z rezerwuaru tradycji) na drodze dyskusji i poszukiwań, a nie na drodze przemocy symbolicznej”⁸ oraz edukacja kulturowa, która „jest procesem przygotowania do bardziej aktywnego, świadomego, często też krytycznego uczestnictwa w kulturze. Dostarcza narzędzi do: 1) samodzielnego, krytycznego, pogłębionego rozumienia sensów poszczególnych wytworów

⁴ Wymienione sposoby oddziaływania kulturowego stanowiły punkt wyjścia dla opisów działania zastosowanych w ankiecie internetowej (CAWI) dołączanej do formularza zgłoszeniowego (ankiety rejestracyjnej) na II Mazowiecki Konwent Animatorów w Koziennicach, a jej wyniki wraz wywiadami przeprowadzonymi z wybranymi liderami kultury stanowiły podstawę do wnioskowania o autodefiniowaniu liderów kultury (por. rozdział IV i V).

⁵ B. Jedlewska, *Animatorzy kultury wobec wyzwań edukacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1999.

⁶ *Konwencja w sprawie ochrony i promowania różnorodności form wyrazu kulturowego* z 20 października 2005 w Paryżu.

⁷ D. Jankowski D, *Zróznicowane rozumienie upowszechniania kultury i jego współczesna wykładnia.*; w: J. Gajda (red.), *Współczesne dylematy upowszechniania kultury*, Lublin 1991

⁸ B. Fatyga, definicja autorska dla Obserwatorium Żywej Kultury-Sieć Badawcza, <http://ozkultura.pl/node/268>, dostęp: 20 listopada 2017r

kulturowych; 2) sprawczego działania w sieci społeczno-kulturowych relacji (...) W tym obszarze edukacja kulturowa jest formą krytycznej praktyki kulturowej, wzmacniającej i rozwijającej krytyczne praktyki kulturowe innych podmiotów i grup⁹;

- **twórczość kulturalna** (zawodowa i amatorska), która może oznaczać także dostarczanie usług kulturalnych rozumianych w tym wypadku jako „ogół wytworów i osiągnięć z dziedziny sztuki, funkcjonujących w postaci np. dzieł artystycznych, związanych z twórczością artystyczną (np. o charakterze literackim, naukowym, plastycznym, muzycznym)”¹⁰;

- **mecenat kultury i sponsoring kultury**, czyli działanie polegające na wspieraniu, a w ten sposób często także promowaniu, sztuki i literatury poprzez prywatne zamówienia lub pomoc finansową udzielaną przez mecenasa – czyli osobę fizyczną lub prawną, na przykład przez firmę¹¹;

- **organizowanie wydarzeń kulturalnych**, czyli działanie polegające na organizowaniu imprez i wydarzeń kulturalnych, takich jak festiwale, koncerty, wystawy, konferencje itp.;

- **zarządzanie kulturą** rozumiane jako starania ludzi, którzy poprzez planowaną działalność starają się odpowiedzieć na potrzeby społeczności oraz „pokierować twórczą pracą w sposób przynoszący korzyść życiu kulturalnemu danej wspólnoty”¹².

- **cech charakteryzujących** (wyróżniających) **lidera kultury**¹³: przyjęto, że kluczowe jest postrzeganie *lidera kultury* przez lokalne otoczenie społeczno-kulturowe, co oznacza:

- jego silne i systematyczne (nie okazjonalne) zaangażowanie we wzmacnianie poprzez kulturę społeczności i tożsamości lokalnej;

- odgrywanie sprawczej roli (co nie zawsze, np. w przypadku animatora) musi oznaczać widoczne i formalne przywództwo w tym procesie. Pod uwagę brano byli zarówno liderzy formalni, jak i nieformalni (reputacyjni), a także osoby aktywne w ramach realizacji modelu tzw. przywództwa zbiorowego¹⁴;

- dostrzegany przez społeczność lokalną dorobek, który można uznać za wzorcotwórczy i mający potencjał implementowania w innych społecznościach.

⁹ M. Kosińska, *Edukacja kulturowa*, <http://cpe.poznan.pl/dictionary/edukacja-kulturowa/>, dostęp: 20 listopada 2017r.

¹⁰ <http://ozkultura.pl/wpis/751/9>, dostęp: 20 listopada 2017r.

¹¹ por. m.in.: hasło „Mécénat” w Wikipedii francuskojęzycznej, za: <http://ozkultura.pl/node/2481>, dostęp: 20 listopada 2017r.

¹² por. M. Dragičević-Sesić, B. Stojković, *Kultura: zarządzania, animacja, marketing*, Warszawa 2010, s. 17.

¹³ Podobnie, jak w odniesieniu do katalogu ról społecznych mających charakter hipotetyczny.

¹⁴ por. m.in.: B. Lewenstein, *Zasoby lokalne: zarys koncepcji*, (w:)

P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004, ss. 281-301.

II. ZASTOSOWANE METODY I NARZĘDZIA BADAWCZE I STOPIEŃ ICH REALIZACJI

W przeprowadzonym badaniu zastosowano zasadę **triangulacji metod i technik badawczych**, co stanowi podejście umożliwiające uwolnienie się od jednego, dominującego sposobu oglądu i interpretacji rzeczywistości, na korzyść stosowania kilku perspektyw jednocześnie¹⁵ oraz zachowanie dystansu wobec badanych zjawisk, co jest szczególnie ważne podczas badań terenowych, gdy badacze, chcąc-nie chcąc, pozostają w pewnym stopniu uczestnikami analizowanych zjawisk¹⁶. W efekcie możliwe jest zwiększenie pewności (*reliability*), prawomocności (*validity*) i wiarygodności (*credibility*) badań¹⁷. Niestety, nie wszystkie zaplanowane metody udało się zrealizować, w efekcie najbardziej efektywne okazały się cztery z zastosowanych metod.

II. 1. Analiza danych zastanych

W początkowej fazie realizacji badania przeprowadzona została **analiza danych zastanych** (*desk research*), w której jednostką analizy były jednostki samorządu terytorialnego (gminy i powiaty) z obszaru objętego projektem (łącznie 58 JST). Celem analizy było poszukiwanie wszelkich aktywności w kulturze i wyłuskiwanie informacji o osobach i/lub inicjatywach o dużym potencjalnie lokalnym/regionalnym, za którymi mógł kryć się *lider kultury*. W efekcie powstać miała lista osób, które (ze względu na odgrywanie istotnej roli w powtarzalnej, znaczącej imprezie odbywającej się w danej gminie/powiecie i/lub obecność (i odgrywanie istotnej roli) w różnych inicjatywach kulturalnych (także jednorazowych) odbywających się w danej gminie/powiecie) będą mogły zostać zaliczone do jednej lub więcej opisanych wcześniej kategorii

i tym samym potencjalnie uznane za *liderów kultury*. Analiza (przeprowadzona w lipcu 2017 roku) każdej JST obejmowała strony internetowe oraz strony internetowe działających na ich obszarze instytucji i podmiotów kultury. Metodologia przeglądu stron polegała na wejściu na stronę główną danej JST, sprawdzenie, czy jest na niej podstrona dedykowana kulturze (jako osobny link, dział dostępny ze strony głównej). Jeśli nie było takiego linku sprawdzano, czy są linki do stron instytucji kultury (np. biblioteki gminnej, lokalnego domu kultury, itp.). Sprawdzano także, czy na stronie widnieje kalendarz imprez kulturalnych. W przypadku stron pozbawionych podstron poświęconych kulturze sprawdzano zawartość działu „aktualności” szukając w nim informacji o wydarzeniach kulturalnych. W przypadku niektórych gmin charakteryzujących się cechami odróżniającymi je od innych JST (np. lokalizacja na terenie gminy muzeum, np. Gombrowicza, Kochanowskiego lub instytucji, np. Centrum Rzeźby) sprawdzano obecność na stronie gminy informacji o tych specyficznych instytucjach (w jakim stopniu są one zaznaczone jako cechy ważne dla gminy i np. używane w promocji).

¹⁵ M. Hammersley, P. Atkinson, *Metody badań terenowych*, Zysk i S-ka, Poznań 2000, ss. 235-238.

¹⁶ K. Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych*. Teoria ugruntowana, PWN Warszawa 2000, s. 85; Hammersley, Atkinson *op. cit.*, s. 115.

¹⁷ K. Konecki, *op. cit.* s. 95.

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY: udało się wykonać pełną kwerendę i w oparciu o nią zbudować obszerną tabelę zawierającą ocenę internetowej widoczności instytucji kultury i wydarzeń kulturalnych. W odniesieniu do osób mogących pełnić lokalnie funkcje *liderów kultury* udało się zbudować ich listę, jednak (poza kilkoma nazwiskami) nie są to na tyle częste wskazania, że można ich uznać za liderów kultury spełniających warunki definicyjne przyjęte w badaniu¹⁸. Zgodnie z założeniem dokonano ich kwalifikacji do konkretnych kategorii liderów kultury (zostały oznaczone kodami), jednak ze względu na brak szczegółowych informacji nie należy traktować tych wskazań jako w pełni wiarygodnych. W niektórych przypadkach lokalna aktywność kulturalna była na tyle duża lub na tyle specyficzna, że uznawano za oczywistą obecność w danej JST lokalnego lidera, ale brakowało informacji pozwalających jednoznacznie zidentyfikować taką osobę. W takich przypadkach w tabeli pojawia się stosowna informacja. Dodatkowo, na podstawie zebranych informacji dokonano oceny widoczności podejmowanych w poszczególnych JST działań kulturalnych w Internecie, a w przypadkach szczególnych zamieszczono również uwagi własne dotyczące specyficznych kwestii zidentyfikowanych na terenie poszczególnych JST.

Do oceny widoczności podejmowanych w poszczególnych JST działań kulturalnych w Internecie (sposobu informowania w Internecie o kulturze) wykorzystano skalę od 1 do 5, przy czym poszczególne punkty na skali oznaczają następujące sytuacje:

1. brak jakiegokolwiek osobnej strony poświęconej kulturze (w tym brak stron instytucji kultury), brak informacji o aktywności kulturalnej na terenie JST;
2. zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze, ale jest ona nieaktualna, niesamodzielna (np. połączona ze sportem, który dominuje zawartość strony), jest mało informacji o aktywności kulturalnej na terenie JST;
3. zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze (samodzielną lub instytucji kultury), zawiera ona umiarkowaną ilość informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST;
4. zidentyfikowano stronę poświęconą kulturze (niekiedy jest ich więcej niż jedna, np. osobna na stronie JST oraz osobne instytucji kultury), zawierają dużo informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST;
5. zidentyfikowano stronę (lub strony) poświęconą kulturze, zawierają wyjątkowo dużo informacji o wydarzeniach kulturalnych na terenie JST.

¹⁸ por. tabela A9 w Aneksie

II. 2. Ankieta internetowa (CAWI) dołączana do formularza zgłoszeniowego (ankiety rejestracyjnej) na II Mazowiecki Konwent Animatorów w Kozienicach¹⁹.

Ankieta składała się z dwóch części. Pierwsza zawierała 10 stwierdzeń opisujących lidera kultury poprzez przypisanie mu charakterystycznych metod działania (które zostały opracowane na podstawie założeń teoretycznych zawartych w punkcie I.3.). Część pierwsza kończyła się miejscem na wpisanie autorskiej definicji *lidera kultury*. Część druga miała na celu uzyskanie od badanych konkretnych wskazań (z imienia i nazwiska) osób uznawanych przez nich za *lokalnych liderów kultury* w subregionie radomskim, miejsca ich działania oraz podejmowanych przez nich działań.

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

zebrano 218 wypełnionych ankiet, narzędzie to okazało się najbardziej pomocne w mapowaniu liderów. Na jej podstawie możliwe okazało się (oczywiście przy zastrzeżeniu dotyczącym specyfiki badanej grupy, czyli uczestników Konwentu) sformułowanie hipotezy dotyczącej oceny lokalnego środowiska na temat dominujących sposobów oddziaływania kulturowego lokalnych liderów kultury.

II. 3. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI)²⁰ prowadzone w finalnej fazie projektu

z osobami, które w wyniku wcześniejszych procedur badawczych zostały wytypowane jako *liderzy kultury* w subregionie. Scenariusz wywiadu dotyczył przede wszystkim kryteriów uznawania kogoś za *lidera kultury* (pytano o cechy osobowościowe oraz o konkretne metody oddziaływania kulturowego), jednak obejmo-

wał także elementy samooceny (pytano o to, czy badany czuje się liderem kultury, dlaczego jest za niego uznawany) oraz elementy oceny uwarunkowań działania liderów kultury (pytano o problemy z jakimi zmagają się w województwie mazowieckim). W wywiadach pojawiały się także nazwiska konkretnych osób, które badani uznali za liderów kultury działających w obrębie subregionu radomskiego. Wywiady były realizowane podczas **wizyt badawczych**, podczas których zostały też nagrane ich krótkie wypowiedzi do kamery.

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

zrealizowano sześć wizyt, których efektem są nagrania audio/video wywiadów i wypowiedzi poszczególnych osób badanych. Podczas wizyt nie udało się przeprowadzić obserwacji działań podejmowanych przez badanych *liderów kultury*. Wywiady dostarczyły materiału jakościowego wystarczającego do zastosowania metody pola semantycznego dla analizy wyrażenia *lokalny lider kultury*. Jest to metoda polegająca na dokonaniu wyboru słów kluczowych (podmiotów), a następnie utworzeniu dla nich – na podstawie analizowanego tekstu – sześciu osobnych sieci: ekwiwalentów, opozycji, określeń, asocjacji, działań podmiotu i działań na podmiot. Analiza pola semantycznego pozwala odbudować „czytelność znaczącą” (określenie Régine Robin) analizowanych pojęć, a także – dzięki przypisaniu poszczególnym wyrażeniom temperatur emocjonalnych – zrekonstruować stosunek emocjonalny badanych do analizowanego pojęcia.

¹⁹ Ankieta znajduje się w Aneksie do Raportu, a brzmienie pytań zawiera tabela 1 w punkcie IV.

²⁰ Scenariusz wywiadu znajduje się w Aneksie do Raportu.

II. 4. Wywiad grupowy (FGI) zrealizowany podczas II Mazowieckiego Konwentu Animatorów w Kozienicach z uczestnikami zamieszkałymi i/lub pracującymi w subregionie.

Zakładane cele dotyczyły nie tylko dalszego zbierania danych o konkretnych osobach, lecz przede wszystkim przedyskutowanie wcześniejszych wniosków, szczególnie dotyczących charakterystyki *lidera kultury* oraz zidentyfikowanie ewentualnych rozbieżności w ocenach tego zagadnienia i ich źródeł²¹.

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

wywiad został zrealizowany w trakcie II Mazowieckiego Konwentu Animatorów w Kozienicach 21 września 2017 roku. Wzięło w nim udział 5 osób – same kobiety, uczestniczki Konwentu. Cztery osoby reprezentowały samorządowe instytucje kultury (w tym trzy to osoby zatrudnione w gminnych domach kultury), jedna osoba była przedstawicielką sektora pozarządowego (przy czym jedna z pracownic gminnego domu kultury należy również do lokalnego stowarzyszenia). Reprezentowane były zarówno gminy miejskie, jak i wiejskie. Dyskusja trwała około 1,5 godziny, została przeprowadzona w otwartej, swobodnej formule, jednak nie do końca udało się osiągnąć zakładany efekt „refleksyjności”, prawdopodobnie ze względu na trudność doboru osób do udziału w dyskusji. Analiza została zilustrowana wypowiedziami uczestników FGI.

Wspólnym efektem zastosowania powyższych metod jest obszerny zbiór nazwisk osób, które były wskazywane jako *lokalni liderzy kultury* działających w obrębie subregionu radomskiego. W oparciu o zebrane informacje zostały im przypisane poszczególne sposoby działania²².

Niestety, kilku zaplanowanych metod nie udało się zrealizować, co ze względu na eksploracyjny cel badania (w tym testowanie metod użytecznych w kolejnych badaniach *liderów kultury* na Mazowszu) także stanowi jego istotny wynik. Raport zawiera zestaw pogłębionych wniosków i rekomendacji w tym zakresie wraz z proponowanymi modyfikacjami dla poszczególnych metod oraz propozycjami zastosowania kolejnych²³. Do metod, które nie przyniosły rezultatu należą:

II. 5. Indywidualne wywiady pogłębione (IDI) o charakterze ekspercko-eksploracyjnym, które miały być prowadzone (osobiście lub telefonicznie) we wstępnej fazie projektu wśród badanych wybranych w oparciu o kwerendę internetową.

Zakładano przeprowadzenie wywiadów z osobami, które realizowały projekty, działania kulturalne lub badawcze w subregionie (np. pracownikami MIK, badaczami, animatorami).

Wywiady miały koncentrować się wokół dwóch zagadnień: definiowania *lidera kultury* oraz poszukiwania konkretnych informacji o *liderach kultury* na terenie regionu radomskiego.

²¹ Zakładany scenariusz FGI zawiera Aneks.

²² Pełne zestawienia zawiera tabela A9 w Aneksie.

²³ por. rozdział VI

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

ze względów logistycznych (brak możliwości ustalenia terminu spotkania w Mazowieckim Instytucie Kultury oraz problemy z dostępnością niektórych osób spoza Warszawy) zdecydowano o zamianie tej metody na pytania przesłane drogą mailową. Niestety, jakość uzyskanego tą drogą materiału pozostawia dużo do życzenia, są to jedynie listy nazwisk osób współpracujących z MIK-iem, zwykle bez żadnych komentarzy merytorycznych.

II. 6. Ankieta internetowa (CAWI) skierowana do urzędów (wydziały, referaty kultury) oraz instytucji kultury z subregionu.

Jej zakładanym celem było dalsze doprecyzowanie pojęcia *lider kultury* i kryteriów zaliczania bądź nie kogoś do tej kategorii oraz poszukiwanie informacji o konkretnych osobach i wydarzeniach kulturalnych.

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY:

niestety uzyskanie (pomimo trzykrotnej wysyłki) zwrotu wyłącznie kilku ankiet sprawia, że wyniki te nie mogły być brane pod uwagę.

II. 7. Krótkie wywiady (tzw. rozpytki) realizowane podczas II Mazowieckiego Konwentu Animatorów w Kozienicach z uczestnikami zamieszkałymi i/lub pracującymi w subregionie.

Celem zaplanowania tej metody było uzupełnienie informacji pozyskanych dzięki ankiecie rejestracyjnej, przede wszystkim poprzez możliwość zadania pytania o uzasadnienie wyboru konkretnych cech i wskazania konkretnych osób uznawanych przez osobę badaną za lidera kultury.

EFEKT ZASTOSOWANIA METODY: metoda okazała się niemożliwa do realizacji ze względu na zbyt mały zespół badawczy – w sytuacji choroby kilku zaplanowanych do jej realizacji osób nie było możliwości szybkiego zbudowania zastępczej grupy badaczy.

III. MAPOWANIE LIDERÓW KULTURY NA OBSZARZE SUBREGIONU RADOMSKIEGO

Subregion radomski obejmuje 7 powiatów: białobrzegi, kozienicki, przysuski, radomski, zwolenicki, szydlowiecki, lipski oraz miasto na prawach powiatu Radom. Analiza stron internetowych²⁴ wykazała, że strony dedykowane kulturze w wielu przypadkach były łączone z innymi obszarami aktywności (z reguły ze sportem). Niekiedy funkcję strony poświęconej kulturze pełniły podstrony prowadzone przez instytucje kultury podległe danej JST (z reguły dotyczyło to podstron bibliotek gminnych).

Na 58 przeanalizowanych JST z subregionu radomskiego w 15 nie ma stron poświęconych kulturze lub są one niezaktualizowane od dawna. Ogólna ocena sposobu informowania o aktywności kulturalnej na terenie danej JST wypada generalnie źle – dwie najniższe oceny otrzymało łącznie trzy piąte wszystkich JST (11 JST dostało ocenę 1, a 23 – 2). Kolejne 10 JST zostało ocenionych w sposób średni (ocena 3). Oznacza to, że jedna czwarta analizowanych JST informuje o wydarzeniach kulturalnych w sposób ponadprzeciętny, można uznać, że kultura jest dla tych gmin i/lub powiatów naprawdę ważna jako element życia codziennego mieszkańców lub element promocji JST (9 JST otrzymało ocenę 4, a 5 ocenę najwyższą – 5). Jedynie w 10 JST zidentyfikowano osoby, które potencjalnie mogą być uznane za lokalnych liderów kultury, w przypadku kolejnych kilku JST (6) badacze są przekonani, że liderzy tacy funkcjonują, ale na podstawie danych na stronach

JST nie można ich zidentyfikować. Łącznie znaleziono 15 osób (w dwóch przypadkach osoby te powtarzają się w dwóch różnych JST, jedna z tych osób została zidentyfikowana w dwóch różnych powiatach). 8 z tych osób zostało zaklasyfikowanych jako animatorzy kultury, 5 to zarządzający kulturą, 3 osoby to twórcy kultury (nigdy nie był to samodzielny kod, zawsze towarzyszyła mu animacja kultury), po jednej osobie uznano za animatora społeczno-kulturalnego oraz osobę upowszechniającą kulturę.

Poszukiwanie konkretnych wskazań dotyczących osób uznawanych za lokalnych liderów kultury zakładały także pozostałe zastosowane metody badawcze. W ich wyniku powstała subiektywna lista 73 osób (43 kobiet i 30 mężczyzn) wskazanych z imienia i nazwiska²⁵. Przy każdym nazwisku tabela zawiera także źródło wskazań (metodę badawczą, która pozwoliła zidentyfikować daną osobę) oraz przypuszczalny charakter oddziaływania kulturowego realizowany przez każdą z osób zidentyfikowanych jako *lokalny lider kultury* (w niektórych przypadkach konieczne było zastosowanie więcej niż jednego kodu). Najczęściej zastosowane zostały następujące kody:

- zarządzanie kulturą (ZK): 19;
- twórca kultury (TK): 18;
- animator kultury (AK): 15;
- edukacja kulturalna (EK): 14.

²⁴ Por. tabela A1 w Aneksie.

²⁵ por. tabela A9 w Aneksie.

Pozostałe typy liderów zostały przypisane zdecydowanie mniejszej liczbie osób (najwyżej sześciu).

Przy analizie powyższych danych należy wziąć pod uwagę także fakt, że głównym źródłem nazwisk jest ankieta rejestracyjna na II Mazowiecki Konwent Animatorów. Ma to dwie konsekwencje – zapewne częstsza tendencja do wskazywania animatorów kultury jako liderów (naturalna skłonność do szukania takich osób we własnym środowisku) oraz widoczna duża liczba wskazanych nazwisk z powiatu kozienickiego – Konwent Animatorów odbył się w Kozienicach i wzięło w nim udział nieproporcjonalnie dużo osób właśnie z Kozienic i powiatu²⁶.

²⁶ W tabeli A9 w Aneksie nie znalazło się kilka wskazań z ankiety rejestracyjnej na Konwent Animatorów. Wskazania nieobecne są dwojakiemu rodzajowi: (1) wskazania niekonkretne, bez podania nazwiska, w sposób uniemożliwiający jednoznaczne zidentyfikowanie osoby uznawanej za lidera przez daną osobę: „liderzy Elekrowni”, „członkowie Mazowieckiej Ligi Organizacji Pozarządowych, nazwisk nie pamiętam”, „zespół Centrum Rzeźby Polskiej w Orońsku”; (2) wskazania odnoszące się do innych regionów Mazowsza: Magdalena Masewicz-Kierzkowska, dyrektor Ośrodka Kultury „Pozowoznia” w Radziejowicach, Waclaw Milke – założył i prowadził Harcerski Zespół Pieśni i Tańca „Dzieci Płocka”, Koszajecki Garaż Babski i Zielony Zakątek, Przemysław Pasek, Radosław Łabarzewski, Zespół ISADORA z powiatu otwockiego, Dorota Wróblewska (prawdopodobnie z powiatu żuromińskiego), Teresa Jankowska (prawdopodobnie z powiatu makowskiego).

**IV. KTO W LOKALNYM ŚRODOWISKU LUDZI KULTURY
JEST UZNAWANY ZA LIDERA KULTURY?**

W koncepcji badawczej założone zostały kryteria pozwalające uznawać konkretne osoby za *liderów kultury*. Te założenia teoretyczne pozwalające zbudować operacyjne definicje pojęcia *lider kultury* zostały następnie przerobione na sformułowania opisujące konkretne sposoby działania, tak, by możliwe było zbadanie, które są w środowisku nośne, które mniej, a które niemal wcale. Wyniki pochodzące z ankiety rejestracyjnej prezentuje tabela 1.

Tabela 1: Poziom akceptacji dla przypisania lokalnym liderom kultury poszczególnych typów działań.

sposób oddziaływania kulturowego	opis sposobu działania <i>lokalnego lidera kultury</i> z koncepcji badawczej	opis sposobu działania <i>lokalnego lidera kultury</i> z narzędzia badawczego	„całkowicie/raczej się zgadzam”	tylko „całkowicie się zgadzam”
animacja kultury	„działania osób i grup (zewnątrznych lub wewnątrz danej społeczności) wspomagające i pobudzające aktywność kulturową jednostek i grup oraz środowisk społecznych (przede wszystkim lokalnych) w zakresie tworzenia kultury, uczestniczenia w niej i korzystania z jej dóbr ²⁷ ”	wspomaga i pobudza aktywność kulturową jednostek i grup oraz środowisk społecznych (przede wszystkim lokalnych) w zakresie tworzenia kultury, uczestniczenia w niej i korzystania z jej dóbr	90%	72%
animacja społeczno-kulturalna	„organizowanie potencjału lokalnego, społeczno-kulturowego i realizacyjnego wokół problemów środowiska, a nie potrzeb instytucji ²⁸ ”	zmierza do organizowania potencjału lokalnego, społeczno-kulturowego i realizacyjnego wokół problemów środowiska, a nie potrzeb instytucji	82%	41%
tworzenie polityki publicznej w zakresie kultury, czyli polityki kulturalnej	„celowa, systematyczna ingerencja w sferę kultury (...) dla osiągnięcia czterech podstawowych celów: zachowania tożsamości kulturowej narodu, zapewnienia równego dostępu do kultury, promocji twórczości i wysokiej jakości dóbr i usług kulturalnych, takiego zróżnicowania oferty kulturalnej, aby każda grupa społeczna mogła w niej znaleźć coś dla siebie ²⁹ ”	prowadzi celową, systematyczną ingerencję w sferę kultury dla zachowania tożsamości kulturowej narodu, zapewnienia równego dostępu do kultury, promocji twórczości i wysokiej jakości dóbr i usług kulturalnych, dostosowania oferty kulturalnej do potrzeb różnych grup	68%	36%

²⁷ M. Krajewski, definicja autorska 2011 r., za: <http://ozkultura.pl/wpis/125/6>; dostęp: 20 listopada 2017r.

²⁸ S. Mołda, B. Skrzypczak (red.), Dom kultury jako ośrodek integracji i rozwoju społecznego czyli model CAL w instytucji w: *Ośrodek kultury i aktywności lokalnej w poszukiwaniu modelu instytucji społecznościowej*, Warszawa 2003.

²⁹ D. Ilczuk, *Polityka kulturalna w społeczeństwie obywatelskim*, Kraków 2002.

IV. KTO W LOKALNYM ŚRODOWISKU LUDZI KULTURY JEST UZNAWANY ZA LIDERA KULTURY?

upowszechnianie kultury	udostępnianie kultury, czyli „zadbanie o to, aby składające się na nią dzieła sztuki stały się przedmiotem bezpośredniego oddziaływania na odbiorcę” i/lub uprzystępnianie kultury, czyli „udzielanie odbiorcom skutecznej pomocy w odkrywaniu, poznawaniu i odczuwaniu estetycznych cech i wartości utworów artystycznych składających się na kulturę” ³⁰	udostępnia i uprzystępnia ofertę kulturalną i dobra kultury	74%	48%
edukacja kulturalna (w koncepcji badawczej uzupełniona pojęciem edukacji kulturowej)	stosowanie metod edukacji kulturalnej zmierzających do zwiększania uczestnictwa ludzi w sferze kultury (w węższym znaczeniu tego słowa), przełamywania stereotypu biernego odbioru kultury (...) co oznacza nastawienie na „aktywne uczestnictwo w tworzeniu treści kulturowych, uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych, uczenie krytycznego myślenia oraz upowszechnianie dobrych wzorów” ³¹	prowadzi celową, systematyczną ingerencję w sferę kultury dla zachowania tożsamości kulturowej narodu, zapewnienia równego dostępu do kultury, promocji twórczości i wysokiej jakości dóbr i usług kulturalnych, dostosowania oferty kulturalnej do potrzeb różnych grup	84%	57%
twórczość kulturalna (zawodowa i amatorska)	dostarczanie społeczeństwu usług związanych z kulturą, rozumiana w tym wypadku jako „ogół wytworów i osiągnięć z dziedziny sztuki, funkcjonujących w postaci np. dzieł artystycznych, związanymi z twórczością artystyczną (np. o charakterze literackim, naukowym, plastycznym, muzycznym)” ³²	dostarcza społeczeństwu usługi związane z kulturą, poprzez tworzenie dzieł artystycznych (np. o charakterze literackim, naukowym, plastycznym, muzycznym).	51%	24%
mecenat kultury i sponsoring kultury	zaangażowanie (prywatne, albo zawodowe) w finansowanie działań kulturalnych ³³	wspiera i promuje kulturę poprzez prywatne zamówienia lub pomoc finansową udzielaną przez mecenasa – czyli osobę fizyczną lub prawną, na przykład przez firmę	36%	15%

³⁰ T. Aleksander, Proces upowszechniania kultury, w: J. Włodek-Chronowska (red.), *Szkola w procesie przemian edukacyjnych*, Kraków, 1992.

³¹ por.: K. Maldis, *Edukacja kulturalna – poszukiwań definicji ciąg dalszy*, strona Warszawskiego Programu Edukacji Kulturalnej, http://www.wpek.pl/wpek,3,318.html?locale=pl_PL; dostęp: 20 listopada 2017r.

³² <http://ozkultura.pl/wpis/751/9>; dostęp: 20 listopada 2017r.

³³ por. m.in.: hasło „Mécénat” w Wikipedii francuskojęzycznej, za: <http://ozkultura.pl/node/2481>; dostęp: 20 listopada 2017r.

organizowanie wydarzeń kulturalnych	organizowanie wydarzeń kulturalnych o charakterze cyklicznym (nie incydentalne), mające istotne znaczenie dla lokalnej społeczności (w ramach działań instytucji kultury w sektorze publicznym i prywatnym)	w ramach działań instytucji kultury w sektorze publicznym i prywatnym organizuje wydarzenia kulturalne o charakterze cyklicznym (nie incydentalne), mające istotne znaczenie dla lokalnej społeczności.	72%	34%
zarządzanie kulturą	pełnienie funkcji menedżerskich (zarządzający instytucją, organizacją pozarządową, projektem), którego działalność wpływa i mobilizuje lokalne zasoby kultury oraz – poprzez swoje działania – wpływa na rozwój społeczności lokalnej	zarządza instytucją, organizacją pozarządową, lub projektem, mającym na celu mobilizowanie lokalnych zasobów kultury i wpływanie na rozwój społeczności lokalnej	63%	33%

Spośród dziewięciu typów działań, jakimi można scharakteryzować lokalnego *lidera kultury*, aż w ośmiu przypadkach większość badanych zgadza się, że dane działanie jest jego przymiotem. W analizie należy zatem pominąć wskazania mniej zdecydowane (odpowiedzi „raczej się zgadzam”) i skupić się na tym, co wynika z deklaracji podawanych z pełnym przekonaniem (odpowiedzi „całkowicie się zgadzam”). Wynik jest jednoznaczny i, biorąc pod uwagę charakterystykę grupy badanej, niezaskakujący – *lokalny lider kultury* to po prostu animator kultury. W dalszej kolejności jest nim osoba zajmująca się edukacją kulturalną (kulturową), ewentualnie upowszechnianiem kultury lub animacją społeczno-kulturalną. Te cztery typy działań dominują w myśleniu badanych uczestników II Mazowieckiego Konwentu Animatorów o tym, kim jest *lokalny lider kultury*. Zdecydowanie natomiast najrzadziej badani animatorzy za *lokalnych liderów kultury* skłonni byłiby uważać mecenasów kultury, ale także samych twórców kultury (zawodowych i amatorskich).

V. LIDERÓW KULTURY PORTRET WŁASNY

Jak sami *liderzy kultury*, zakwalifikowani w ten sposób i wytypowani do badania na podstawie wcześniejszych wskazań środowiska widzą siebie w kontekście swoich działań oraz swoich społeczności? Czy sprawdziły się założenia dotyczące zasięgu ich oddziaływania, pełnionych ról społecznych rozumianych jako sposoby oddziaływania i wreszcie cech charakterystycznych *lidera kultury*? W takim brzmieniu jak w ankiecie sformułowania charakteryzujące sposoby działania *lokalnych liderów kultury* zostały wykorzystane jako podpowiedzi do pytania zadawanego liderom kultury w ramach wywiadów. Ze względu na całkowicie odmienny charakter danych uzyskanych z wywiadów jako metodę analityczną wybrano analizę pola semantycznego.

V. 1. Wyniki analizy pola semantycznego pojęcia lokalny lider kultury

Struktura frekwencji pola semantycznego wskazuje na bardzo podmiotowe funkcjonowanie *lokalnego lidera kultury* – relacja działań podmiotu do działań na podmiot wynosi 6 do 1, czyli sześciokrotnie częściej badani wskazywali na to, co *lokalny lider kultury* robi, niż na to, jakie działania są wobec niego podejmowane. Generalnie *lokalny lider kultury* jest definiowany przede wszystkim poprzez działanie, sieć działań jest zdecydowanie obszerniejsza, niż sieć określeń, bardzo ubogie są też sieci ekwiwalentów i opozycji.

Sieć ekwiwalentów, czyli jak inaczej *lokalny lider kultury* jest nazywany, określany?

Sieć ekwiwalentów okazało się bardzo uboga: oprócz nieznaczących wyrażań neutralnych, pojedynczych wskazań, których nie sposób uznać za wskaźnikowe, pojawiło się kilka za *lokalnego*

lidera kultury uznających – co oczywiste – osoby zarządzające oraz czasem twórców. Jednak warto zwrócić uwagę na najliczniejszą kategorię, czyli lidera zbiorowego: sformułowania w rodzaju: *osoby, które miały duże znaczenie w tych działaniach, fantastyczna grupa współpracowników, czy fajna, młoda ekipa* to z jednej strony zapowiedź wniosków, jakie wynikają z analizy kolejnych sieci: *lokalny lider kultury* nie pracuje sam, ale to także coś więcej. Fakt, że takie wyrażenia znalazły się w sieci ekwiwalentów wskazuje na pojawianie się wśród *lokalnych liderów kultury* przejawów takich zjawisk, jak eksperckie sieci powiązań /*expert's web connection*/, czy liderów zbiorowych³⁴.

Sieć opozycji, jakie obiekty są wskazywane jako niebędące *lokalnym liderem kultury*?

Sieć opozycji wskazuje na trzy podstawowe sposoby zakreślania granic pojęcia *lokalny lider kultury*. Pierwsza dotyczy konieczności odróżnienia się od innych osób, czasem formalnie zarządzających, którzy jednak za *lokalnych liderów kultury* nie są uznawani. Druga granica dotyczy artystów – tutaj kluczowe jest rozróżnienie pomiędzy twórcą, a tym, kto w kulturze przewodzi, często, jak pokazują analizy kolejnych sieci spełniając przede wszystkim role organizacyjne, animacyjne i zarządcze. Jednak najciekawsze wydaje się odróżnianie *lokalnego lidera kultury* od przedstawicieli innych zawodów – najważniejsze są stwierdzenia, że *lokalnym liderem kultury* nie jest ktoś, kto ma normalną pracę, może nabrać pewnej rutyny, pracuje od 7.30 do 15.30. Można zatem uznać, że najważniejsze rozróżnienie stanowi kwestia stabilizacji zawodowej.

³⁴ B. Lewenstein, *Zasoby lokalne: zarys koncepcji*, w: P. Gliński, B. Lewenstein, A. Siciński, *Samoorganizacja społeczeństwa polskiego: III sektor i wspólnoty lokalne w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004, s. 281-301

Sieć asocjacji: co znajduje się w otoczeniu *lokalnego lidera kultury*?

Otoczenie *lokalnego lidera kultury* to przede wszystkim:

- **ludzie jako jednostki:** przeważają sformułowania neutralne, opisowe (*zupełnie nieznane osoby, osoby, które zamieszkują obszary miejskie, różne osoby*) czasem podkreślany brak zaangażowania (*bierni oglądacze*), jednak znacznie więcej wyrażen podkreśla to, co pozytywne: *osoby, które pojawiają się regularnie, osoby, które dołączają, angażują się mocno, nietuzinkowi ludzie, jak np. artyści, ludzie, którzy uczestniczą w tej kulturze coraz aktywniej, ludzie szalenie kreatywni*. Pojawiają się osoby zaangażowane w działania kulturalne, ale nie jako współpracownicy badanego, lecz jako inni działacze lub przedstawiciele innych podmiotów (*przedstawiciele organizacji, przedstawiciele instytucji*);
- **wydarzenia kulturalne:** wiele wskazań pozwala wnioskować, że lokalni liderzy kultury chociaż zwykle zakorzenieni w konkretnych instytucjach pracują metodą projektową (*realizują projekty społeczne, ale nawiązujące do kultury, projekty społeczne większego kalibru, projekty kulturalne*), a ich działania w znacznej mierze polegają na organizowaniu wydarzeń (*zdarzenia artystyczne, wigilia miejska, wieczory poetyckie, konkurs piosenki, jedno, drugie i trzecie wydarzenie*);
- **inne podmioty:** wskazywano tu przede wszystkim różne instytucje kulturalne (*dom kultury, biblioteka, muzeum*), czasem poprzez ich przedstawicieli oraz przedstawicieli władzy samorządowej (*dyrektorzy instytucji kultury, przedstawiciel z poziomu samorządu*). Pojawiały się organizacje pozarządowe, biznes

i media. Wyraźnie brakuje tu wskazań dotyczących istnienia sieci instytucjonalnych; sieciowanie pojawia się raczej nie jako opis stanu rzeczy, lecz jako jedno z działań podejmowanych przez *lokalnego lidera kultury* (na co wskazuje zawartość sieci działań na podmiot);

- **kultura** – rozumiana na trzy podstawowe sposoby: jako wartość, jako przejaw życia społecznego (*pole kultury, na którym jest dużo do zrobienia*) oraz jako konkretne dziedziny (*literatura, film, teatr*). Albo jest traktowana neutralnie, opisowo (*życie kulturalne danej społeczności*), albo – bardzo często – wskazywano, że możliwość działania właśnie w tej sferze stanowi źródło satysfakcji *lokalnego lidera kultury* (*satysfakcja jako przywilej pracy w kulturze, kultura, które daje wytchnienie, kultura jako dla duszy taki pokarm*);

- **społeczność lokalna** w rozumieniu realnym (*małe miejscowości, miejsce działania, które ma znaczenie*) i symbolicznym. Pojawiają się tu narzekania (*świadomość społeczna lokalnie bierna, lokalnie nieposzukująca*), ale też oceny ambiwalentne (*świadomość społeczna lokalnie niegotowa, albo właśnie otwarta na zmiany*) oraz pozytywne (*małe miejscowości, które mają również ogromne możliwości*). Często podkreślano niewielkie rozmiary (*małe środowiska, małe ośrodki*);

- **prawo i finanse** – zaskakująco niewielki jest udział wypowiedzi na ten temat, oba zagadnienia pojawiają się zarówno w wypowiedziach neutralnych (*ustawy, które regulują naszą codzienność w funkcjonowaniu w kulturze, czynnik finansowy*), jak i niestety w jednoznacznie negatywnym (*problemy z zakresu prawa, brak godziwego opłacania za pracę*).

Osobnej analizie wymagają wyrażenia, którym zgodnie z intencją odczytywaną w wypowiedziach badanych udało się przypisać jednoznaczne temperatury emocjonalne albo wysoki poziom refleksyjności. Takie wyrażenia pozwalają na wstępną identyfikację:

- **przeszkód, problemów i największych bolączek lokalnego lidera kultury.**

Obok stwierdzeń ogólnych (*różne przeciwności, problemów całe mnóstwo, bardzo wiele problemów z bardzo wielu dziedzin, aspektów życia*) pojawiają się tu wskazania dotyczące braków kadrowych w kulturze i niewłaściwego przygotowania kadr (*brak kadry, niskie kompetencje osób zaangażowanych, problemy z zespołem*), słabego odbioru społecznego podejmowanych działań (*opór materii, niezrozumienie, społeczność, która ma inne potrzeby*). Pozostałe źródła frustracji to okazjonalność wydarzeń (*projekt, który się kończy i kończą się rozmowy na ten temat*), brak ciągłości oddziaływania (*akcje, które uświadamiają na chwilę, a później sytuacja wraca*), brak prawdziwego sieciowania opartego na zasadach wzajemności (*idea sieci, która działa tylko w jedną stronę*), pojawiają się też wskazane już wcześniej kłopoty z zakresem finansów, zasobów materialnych i prawa, a także biurokratyzacji (*misja przełożona na język formalny, język prawny*);

- **wyzwań**, w tym otaczających lokalnego lidera kultury złożonych procesów społecznych. W tej kategorii znalazły się wydarzenia, którym badani ani nie przypisywali jednoznacznych temperatur emocjonalnych, ani nie były przez nich wskazywane jako podejmowane przez nich działania. Stanowiły one w ich wypowiedziach niejako wolne elektrony, jednak fakt

ich pojawienia można uznać za znak dokonywania refleksji: znalazły się tu takie sformułowania jak *ciężka praca, odpowiedzialność za ludzi, pewne procesy się dzieją, nowe prądy, które się wpuszcza, albo się jest na nie zamkniętym, jakaś wizja funkcjonowania, czynnik ludzki*;

- **najważniejszych doświadczeń pozytywnych** – najliczniejsza grupa dotyczy ludzi, głównie z dwóch grup: współpracowników, którzy jednak ze względu na to, że są przez badanych najczęściej traktowani jako współliderzy, a nie podwładni zostali wykazani w analizie sieci ekwiwalentów (w kategorii „lider zbiorowy”) oraz odbiorcy, z którymi liderzy „znajdują wspólny język”, którzy życzliwie i ze zrozumieniem przyjmują ich działania i pozwalają im to odczuć (*aktywni uczestnicy, zadowolenie społeczeństwa, frekwencyjnie znakomite osiągnięcia, wielu wariatów, którzy czują, ludzie, którzy wspólnie ufają jego wizji, człowiek, który był i przyprowadza kogoś innego, nowego*).

Sieć określić: co charakteryzuje, jaki jest lokalny lider kultury?

Ze względu na specyfikę wywiadu (łączącego, a właściwie mieszającego w swobodnej formule zagadnienia związane z samooceną badanych, ich doświadczenia oraz wypowiedzi dotyczące stanu pożądanego) nie da się jednoznacznie oddzielić cech, które badani przypisują lokalnemu liderowi kultury od tych, które traktują jako jego powinność, cechę co najmniej oczekiwaną, a często wręcz rudymentarną, konieczną do tego, by kogoś można było za lokalnego lidera kultury uznać. Dlatego jako jednoznacznie powinnościowe stwierdzenia zostały zakwalifikowane tylko te, co do których nie było wątpliwości,

że w takim znaczeniu były formułowane, a i tak stanowią one bardzo znaczącą grupę wyrażań.

Jaki zatem lokalny lider kultury powinien być, czym się charakteryzować?

Powinien być zaangażowany: *(być cały czas, mieć jakąś wizję, mieć misję)*; dokonywać diagnozy, refleksji i wyciągać z nich wnioski dotyczące podejmowanych działań *(badać, być wnikliwym obserwatorem trendów, które się pojawiają, nie powinien tworzyć czegoś wziętego tylko ze swojego wyobrażenia)*; inicjować pozytywne zmiany społeczne *(być promotorem nowych trendów, zachowań, rozwoju; być zapalnikiem, robić coś, co można wykorzystać w przyszłości, być przed a nie za)*; być uważnym i nie zamykać się w wąskim widzeniu zjawisk społecznych *(mieć oczy i uszy szeroko otwarte, myśleć szeroko, pracować nad ramami dla całej kultury)*; być dobrym organizatorem, co oznacza też pilnowanie procedur i formalności *(umiejętnie aranżować te przedsięwzięcia, wykonać część urzędniczą pracy)*; realizować działania poprawnie i terminowo *(wykonać to wszystko dobrze, wykonać to wszystko na czas)*; być wytrwały i dobrze gospodarować zasobami *(nie może się zniechęcać, nie powinien marnotrawić, potrzebuje odporności, żeby się nie zrażać)*; inicjować i organizować współpracę, oddziaływać na innych, delegować zadania *(podążać razem, wspólnie w wypracowanym kierunku, posiadać charyzmę, zdać się na partnerów, musi umieć sprawiedliwie podzielić obowiązki)*.

Tyle o oczekiwaniach, a jaki lokalny lider kultury jest? Można stwierdzić, że w znacznym stopniu taki, jaki powinien, chociaż tutaj analiza pozwala już na **uszeregowanie cech wg ich istotności**.

Lokalny lider kultury:

- jest **zaangażowany** *(uważa, że to, co robi jest ważne, traktuje swoją pracę też jako sposób na życie)*, zależy mu na rozwoju własnym i otoczenia *(pragnie rozwoju w sensie kulturalnym, pragnie rozwoju w sensie duchowym, chce pracować lepiej, chce pracować bardziej)*, wewnątrzsterowny *(jego nagrodą jest satysfakcja wewnętrzna, ma taką wewnętrzną motywację)*;

- ma zdolność i gotowość do **współpracy i sieciowania** *(potrafi zarażać innych do działania, potrafi współpracować z zespołem, umie stworzyć tzw. atmosferę)*, na co właściwie jest z racji specyfiki swoich działań skazany *(sam straciłby wene)*;

- ma **cechy przywódcze**, które predestynują go do pełnienia funkcji liderek *(umie zarządzać, jest takim trochę przewodnikiem, troszeczkę inaczej patrzy na świat, nie ma oporów, żeby wprowadzać coś wywrotowego, nie ma oporów, żeby wprowadzać coś nowego)*, działa racjonalnie *(troszeczkę bardziej, mocniej stąpa po ziemi)*, ma wiedzę *(zna pewne rozwiązania przyjęte)*, umie zarażać innych *(ma jakąś taką podświadomą umiejętność zjedwania ludzi)*;

- jest **ważny** *(potrzebny każdej grupie, realizuje ważny aspekt życia społecznego, wszystko się dookoła niego toczy)*, rozpoznawalny i z poparciem *(ma duże poparcie, podoba się)*.

Analizując cechy przypisywane lokalnemu liderowi kultury nie sposób jednak pominąć kłopotów z jego samoidentyfikacją – wyrażań wskazujących na jednoznaczność samoidentyfikację w tej roli było niewiele *(ma przyjemność być szefem, nie przestaje być liderem, czuje się liderem w obrębie swojego zespołu)*, a tych ukazujących brak takiej pewności dwukrotnie więcej *(trudno mu powiedzieć, jak jest postrzegany, nie postrzega siebie z tej perspektywy, nie musi być*

pierwszoplanową osobą, nie lubi takich słów jak: lider, sukces).

Na koniec analizy sieci określeń warto jeszcze przedstawić cechy wskazujące na **braki, niedobory**, często formułowane jako życzenia lub oczekiwania, których spełnienie mogłoby pomóc w lepszym realizowaniu roli *lokalnego lidera kultury*:

- jest **niedoceniany**, także finansowo (*tak czy siak jest na samym końcu, jest takim ogniwem, które wspomaga kogoś i to jest wszystko, ma bardzo niską pensję w stosunku do pracy, którą musi wykonywać, fajny partner, ale tylko na jakimś poziomie, z którego lepiej żeby nie wychodził, bo w sumie po co*);
- brakuje mu naśladowców, **osamotniony, nierozumiany** (*przeraża go, że nie ma kontynuacji, nie zawsze ma posłuch*), nie może liczyć na wsparcie (*może liczyć na siebie*);
- ograniczany przez **okoliczności zewnętrzne** (*nie ma szansy na stworzenie warunków, w których rzeczywiście chciałby funkcjonować, jest skazany na uzyskiwanie plików zezwoleń, pozwoleń, zgód albo odmów także*), co prowadzi do frustracji (*odczuwa nie tyle zażdrość, ale jakiś dyskomfort*);
- ma **ograniczenia wewnętrzne** (*ma wewnętrzne cechy charakteru, których nie przekroczy, jeśli jest z zewnątrz to nie czuje pulsu tego miejsca*).

Sieć działań podmiotu: jakie aktywności podejmuje, co robi *lokalny lider kultury*?

Jak już zostało powiedziane na początku analizy pola semantycznego lokalny lider kultury jest charakteryzowany przede wszystkim działaniowo. Co zatem robi? Odpowiedź jest raczej jednoznaczna, analiza pozwoliła wskazać

cztery podstawowe grupy działań lokalnego lidera kultury:

- **współpracuje:** inicjuje współpracę (*wypracowuje zespół, zaprasza ludzi do współpracy*), szuka partnerów poza swoim bliskim otoczeniem (*wkręca zupełnie nowych ludzi, współpracuje z różnymi osobami spoza*), dba o spójność grupy (*wyjeżdża z całą grupą, utrzymuje relacje*), dba o właściwy dobór partnerów do współpracy (*szuka współpracowników, którzy wywiązują się z zadań, które są im powierzane, którzy umieją współpracować z pozostałym zespołem*), organizuje współpracę pod względem formalnym (*zawiera umowy*), sieciuje i uczestniczy w sieciach (*uczestniczy w siatce powiązań, działa w sieci może takiej nieformalnej*), włącza się w działania innych (*uczestniczy w realizowaniu zadań adresowanych do lokalnej społeczności*), pozwala współpracownikom partycypować w podejmowaniu decyzji (*wspólnie z grupą pracuje na efekt finalny, stara się wspólnie podejmować jakieś decyzje*), jest blisko ludzi (*rozmawia z ludźmi, przeżywa razem z ludźmi, poznaje ludzi coraz bardziej*), rozumie, że jest niejako skazany na innych (*nie ma szansy jednoosobowo realizować jakiegokolwiek projektu, jednoosobowo budować*), dba o satysfakcję innych ze współpracy (*musi artyście stworzyć takie warunki, żeby on jak najlepiej mógł się zaprezentować*), nastawienie na współpracę determinuje jego model zarządzania (*lideruje w kontakcie, w interakcji, w dialogu*);
- **diagnozuje i analizuje:** bada (*rozpoznaje zasoby, problemy, możliwości*) i wyniki analiz wprowadza w życie (*pomysły na projekty bierze z tego, co się widzi dookoła, wyciąga wnioski z różnych dziedzin i przekłada to na swoją codzienną pracę*), dokonuje refleksji (*zawsze się*

zastanawia, zauważa potrzeby i braki, zakłada, że wysoka kultura, to życie na odpowiednim poziomie z myślą o człowieku), myśli szeroko, niesza-blonowo (ogarniają całą przestrzeń, nie utrwała stereotypów, które niekoniecznie są właściwe, a bardzo często szkodzą, a już w kulturze bardzo szkodzą, kulturę łączy z rozwojem społecznym, działa i duchowo i dla ciała), dba o swój rozwój (weryfikuje swoje myślenie, sporo się uczy, twierdzi, że to, co trafia się na naszej drodze, jest po to, aby nas czegoś nauczyć), jest w ruchu i zbiera doświadczenia od innych (jeździ i zawsze przywozi, jakies coś zaobserwowane, jakies spostrzeżenie, refleksje, dobra praktykę);

- **wprowadza zmianę społeczną:** tworzy nowe sposoby działania (**buduje model instytucji, buduje kulturę, wyznacza kierunek, wytycza ścieżki rozwoju**), zmienia sposób myślenia, mentalność (*zmienia pewną filozofię*), działa na krawędzi ryzyka, nie znając efektu (*podejmuje się czegoś, czego nie widać, podejmuje się czegoś, co nie wygląda sensownie, wrzuca kamyczki, mając nadzieję, że to gdzieś zaskoczy*), namawia innych do nowych działań, inspiruje (*przekonuje, że coś fajnego zrobimy, przekonuje ludzi, żeby chcieli, pokazuje otwarte drzwi, wychodzi z nowym pomysłem do społeczeństwa*), pozwala na rozwój innym (*nie hamuje, wypukła, pokazuje najmocniejsze ogniwa*), jest twórczy (*wchodzi na taki poziom twórczy, szuka nowego poziomu, na którym warto się na kulturę fokusować*), przynosi nowe trendy zebrane w innych miejscach (*przeciera szlaki, szczególnie w małych miejscowościach, podejmuje działania pionierskie, otwiera historię domu jako gospodarz*);
- **pomaga:** dba o najsłabszych (*wzmacnia słabe ogniwa, wzmacnia młodych ludzi*), pomaga

konkretnych ludziom działającym w kulturze (*stara się pomóc animatorom, którzy pracują w tej codziennej pracy*), pomaga instytucjom i organizacjom (*pracuje na ich rzecz*), w działaniu pomocowym jest elastyczny (*pomaga w różnych sytuacjach*), pomaga przy konkretnych zadaniach (*przy opracowywaniu budżetów, przy działaniach promocyjnych*), pomaga innym „wypłynąć” (*nie tłamsi, daje innym szansę na rozwój, chce kreować liderów*).

Wśród wymienianych działań *lokalnego lidera kultury* bardzo często wskazywano na **konkretne wydarzenia, inicjatywy, projekty**. Z kolei **sformułowania o charakterze powinnościowym** w tej sieci stanowią znacznie mniej znaczącą grupę wyrażen, a jej zawartość w znacznym stopniu pokrywa się z powinnościami *lokalnego lidera kultury*, które zostały omówione w sieci określań³⁵. Znalazły się tu także działania – w różnym stopniu korespondujące z omówionymi wcześniej (w ramach sieci określań) cechami, które wskazują na:

- **zaangażowanie** (*wielokrotnie zahacza działaniem o prywatny czas, bardzo głęboko siedzi w sprawach kulturalnych, traktuje działanie jako swój chleb codzienny, pracuje ponad te przysłowiowe 8h dziennie*);
- **czynności jednoznaczne dotyczące zarządzania** (*zarządza zespołem, zajmuje się zarządzaniem, wygrywa konkurs na szefa domu kultury, szefuje organizacji, reprezentuje instytucję, nadaje pewien ton, kieruje instytucją, decyduje się poddać wyborowi*);
- działania wskazane ze względu na **skuteczność, efektywność, ale także źródło satysfakcji** (*w sposób znaczący oddziałuje,*

³⁵ Wszystkie wyrażenia znajdują się w tabelach A3 – A8 w Aneksie.

udaje mu się pomysł wprowadzić w życie, robi fajne rzeczy, powoduje, że ludzie zauważają, że swoim działaniem mają wpływ na to, co się dzieje, organizuje z ogromnym sukcesem, odczuwa satysfakcję z takich najmniejszych rzeczy, delektuje się, czuje satysfakcję z tego co wykonał, świętuje jubileusz);

- działania **trudne i powodujące dyskomfort, a nawet prowadzące do kryzysu** (żyje z dnia na dzień, wykonuje tę część urzędniczą pracy, wali głową w mur, poświęca się, jak sobie nie zorganizuje, to nie ma, ciągnie, ciągnie, aż w końcu przestaje ciągnąć, chodzi i puka w różne miejsca, bierze udział w badaniach, które nic osobiście mu nie dają).

Sieć działań na podmiot: jakie działania są podejmowane, co inni robią z lokalnym liderem kultury?

W analizie sieci działań na podmiot kluczowe jest przypisanie temperatur emocjonalnych, ponieważ jest to sieć, która wraz z asocjacjami charakteryzuje otoczenie lokalnego lidera kultury – tym razem jednak w sposób aktywny, ze względu na podejmowane wobec niego aktywności.

Najważniejsze **pozytywne** działania podejmowane wobec lokalnego lidera kultury to: okazywanie wdzięczności i zaufania (*postrzegać jako dobrze funkcjonującego, nagrodzić, podpisać się pod tym, co robi, że jest fajne, powierzyć mu określone zadania, zagłosować na niego, wytypować*); rozpoznawanie i docenianie (*słyszeć o miejscu w kontekście jego działań, rozpoznawać lokalnie, podarować najpiękniejszy prezent na święta*); gotowość do współpracy i kontynuowania jego działań (*dołączyć do niego, dać oferty pewnych działań do przeniesienia*

z centrum, cały czas ciągnąc jego temat, zauważać jego pracę na zewnątrz).

Najważniejsze (ale mniej liczne) **negatywne** działania podejmowane wobec lokalnego lidera kultury to: niedocenianie lub ocenianie negatywne (*oceniać, że to są negatywne działania, nie uważać za ważne, że chce coś zrobić*), obojętność (*traktować z obojętnością, nie dostrzegać*), szkoderstwo, zniechęcanie (*obgadywać, podcinać skrzydła*), traktowanie protekcyjne (*jechać do niego z kagankiem oświaty – przyp. badacza: dotyczyło działań z Warszawy*).

Pozostałe wyrażenia, które znalazły się w sieci, a nie miały przez badanych jednoznacznie przypisanych temperatur emocjonalnych dotyczyły kontaktu (*widzieć na co dzień i od święta, stykać się, przychodzić do*) oraz uznawania kogoś za lokalnego lidera kultury (*wymienić, wskazać, nominować, mianować*).

V. 2. Wyniki analizy materiału uzyskanego podczas badania fokusowego

W koncepcji badawczej zakładano, że badanie fokusowe będzie stanowiło źródło swobodnego komentarza do uzyskanych wcześniej wyników ankietowych, co nie do końca udało się uzyskać³⁶. Najważniejsze wnioski możliwe do sformułowania w oparciu o wypowiedzi uzyskane podczas FGI dotyczyły przede wszystkim **cech pozwalających uznać daną osobę za lokalnego lidera kultury**. Wskazano:

- **konieczność poprzedzonej diagnozą znajomości lokalnego środowiska**, jego potrzeb oraz podejmowanie działań w sposób umożliwiający zaspokojenie tych potrzeb.

³⁶ por. rozdział II.4.

- *Lokalny lider kultury, ta osoba zna środowisko, jego potrzeby i stara się działać by te potrzeby zrealizować, żeby zająć się społecznością. (...) żeby zbadać jak to będzie, robiliśmy przez dwa lata, wakacje dla dzieci, które nigdzie nie wyjeżdżają na wypoczynek bądź przyjeżdżają do babci. To przeszło wszelkie oczekiwania. W praniu wyszło, że jest potrzeba.*
- *Wyłuskanie ze społeczności osób, którym można pomóc.*

● **elastyczność** – zarówno w dostosowywaniu się do potrzeb społeczności (co może wyrażać się np. w dostosowaniu godzin swojej pracy do możliwości grupy, z którą pracuje), jak i w sposobie liderowania – gdy trzeba, powinien pociągnąć za sobą innych, a gdy trzeba pozwolić im mówić i działać. Nie oznacza to jednak abdykacji z funkcji lidera – lokalny lider kultury pozostając członkiem społeczności, będąc takim, jak inni, musi jednak podejmować decyzje i niekiedy pewne rzeczy wymuszać, postępując się swoim autorytetem formalnym (wynikającym z usytuowania w instytucji) lub nieformalnym. Ważne jest także, aby włączając społeczność w podejmowanie decyzji przewidywał skutki takich działań. Można zatem uznać, że lider powinien zawsze zachować kontrolę nad przebiegiem zdarzeń, które inicjuje, prowadzi, animuje nawet wtedy, gdy swoim partnerom pozostawia dużo swobody.

- *Liderzy muszą być elastyczni, nie mogą się zniechęcać, muszą być silni, nie mogą się zrażać. Być otwarci – musi uznać, że czasami ktoś inny ma rację. Zależy czy jest liderem formalnym czy*

samoistnie się wyłonił. Inaczej się patrzy, gdy ktoś pracuje w instytucji i próbuje zachęcić ludzi do działania.

- *Lider musi się dopasować do otoczenia, to jest też kwestia osobowości lidera – czy ma dominującą czy potrafi się poddać presji innych. A ja czasem muszę powiedzieć, że ja jestem instytucja, i tego się trzeba uczyć. Lider musi być przewidyjący, jak daje ludziom poczucie sprawstwa.*

● *Bo jak się nie pociągnie środowiska to nie ma.*

● *Trzeba być jednym z nich, nie można się stawiać na pozycji nadrzędnej.*

● *Ludzie mówią, że mogą przyjść na próbę w niedzielę, to ja przychodzę chociaż to nie jest mój czas pracy. Na pewno musi być twardy, nie można pozwalać na wiele, muszą wiedzieć, że ja mam decydujący głos.*

● *To zależy, a ja uważam, że lepiej załatwić po cichu pewne sprawy, a oni uważają że sami to załatwili, mają takie poczucie że to oni, w ich rękach, to buduje się ich poczucie wartości.*

● **szukanie partnerów, sieciowanie, współpraca.** Na poziomie lokalnym ważnymi partnerami są oczywiście władze samorządowe (niekiedy są to radni, niekiedy władze wykonawcze), parafie i ich proboszczowie, Ochotnicze Straże Pożarne, niekiedy szkoły. Rzadko przywoływano organizacje pozarządowe, częściej pojawiały się grupy nieformalne lub pojedyncze osoby będące niejako ambasadorami lidera i/ lub stojącej za nim instytucji w terenie. W tym fragmencie dyskusji ujawniła się perspektywa

rozmówczyń wynikająca z ich usytuowania zawodowego (samorządowe instytucje kultury) – takie rozlokowanie ważnych partnerów odzwierciedla myślenie tej grupy.

- *Weszłam we współpracę ze strażą.*
- *Ze wszystkimi: i z parafiami, i ze szkołami (...). Wykorzystuje ambonę*
- *U mnie bardzo duże i fajne imprezy robimy z orkiestrą OSP, oni są genialni (...) myślę, że urząd gminy, rada miejska widzi potencjał w nas*
- *Przed wszystkim samorząd, w sensie władzy lokalnej, jesteśmy ich, oni są naszym chlebodawcą, a druga sprawa to centrum aktywności lokalnej powołane przez MOPS i mamy spotkania z instytucjami z naszego sąsiedztwa – ksiądz, szkoły, przedstawiciele OPS – współpraca jest wielowymiarowa, wiele instytucji się włącza. I jest trzeci podmiot nieformalny, indywidualne kontakty z przedstawicielami społeczności lokalnej. To są pojedyncze osoby, które próbują swoje sąsiedztwa poruszyć, przez nich staramy się dotrzeć.*

● **Gotowość do zachęcania członków swojej społeczności lokalnej do aktywności kulturalnej**, namawiania do udziału w danej imprezie (np. wyjeździe do teatru) albo do podjęcia amatorskiej działalności artystycznej. Lokalny lider kultury przełamuje w ten sposób różne bariery, w tym leżące po stronie odbiorców, którzy nie mając doświadczeń nie wiedzą, że dana aktywność może im się spodobać. Taka postawa lokalnego lidera kultury rozbudza potrzeby kulturalne, pozwala je odnaleźć, a także sprzyja odkrywaniu pasji.

- *Lider, który mówi spróbuj.*
- *Przełamać opór, żeby ktoś spróbował czegoś, np. wyjazdu do teatru.*

Pojawiły się też warte odnotowania, a w pewnym zakresie powiązane tematycznie głosy dotyczące:

● **silnego powiązania roli lokalnego lidera kultury z pracą społeczną** – autorka tej wypowiedzi miała duże wątpliwości, czy mogłaby samą siebie uznać za lokalnego lidera kultury właśnie ze względu na fakt, że swoje działania wykonuje w ramach obowiązków służbowych i otrzymuje za nie wynagrodzenie. Inne osoby (poza jedną, ale w odniesieniu tylko do samej siebie) nie podzielały jednak tego poglądu.

● *w naszym środowisku takiego typowego lidera nie ma, nie znam nikogo kto by bezinteresownie animował kulturę, mi się kojarzy, że lider działa społecznie.*

● **kłopotów z samooceną** – tylko jedna spośród pięciu uczestniczek z pełnym przekonaniem uznała siebie za *lokalnego lidera kultury*, druga przyznała to z pewnymi oporami wskazując, że niczego nie robi sama, ale zależy od grupy, jedna stwierdziła, że praca za pieniądze wyklucza ją z grona liderów, dwie pozostałe jako lokalnych liderów kultury wskazały swoich przełożonych (a nawet instytucje które pełnią rolę takich liderów jako grupa pracowników).

● *ciągniemy to we dwie, ale nie dokonamy tego gdyby nie wsparcie grupy, bo jednostka w czasach dzisiejszych nie dałaby radę. W sumie jesteśmy liderkami, bo nakręcamy (...) może pomysły*

wychodzą od nas, ale w realizacji potrzebujemy wsparcia ludzi zwariowanych, którzy realizują to, mimo że się nie da, mimo braku pieniędzy.

- o *Ja tak, bez fałszywej skromności.*
- o *Nie chcemy się plasować na pozycji tego lidera (...) chcielibyśmy żeby inni też tak robili. Nie pracujemy na tego lidera, ale wychodzimy na pozycję takiego lidera.*
- o *W zasadzie nie czuję się liderem, bo jestem za pieniądze, robię rzeczy za pieniądze.*
- o *Bardziej dyrekcja powinna tu siedzieć. Na pewno jako dom kultury jesteśmy liderem, większość imprez odbywa się tutaj (...) ja liderem na pewno się nie czuję, jestem za pieniądze, staram się dawać z siebie jak najwięcej, staram się to, co robię robić jak najlepiej.*

VI. WNIOSKI I REKOMENDACJE: UŻYTECZNOŚĆ POSZCZEGÓLNYCH METOD – DOŚWIADCZENIA I MOŻLIWE MODYFIKACJE

Istotnym celem badania, oprócz poszukiwania konkretnych osób i scharakteryzowania ze względu na podejmowane przez nich działania i stosowane metody oddziaływania kulturowego było – wynikające z pilotażowego charakteru badania – wypracowanie możliwej do powielania metody badawczej, która będzie mogła zostać wykorzystana w innych subregionach województwa mazowieckiego.

VI. 1. Doświadczenia z realizacji zaplanowanych metod badawczych; co z nich wynika dla przyszłych badań?

Tabela 2: Zagregowane wnioski z realizacji poszczególnych metod badawczych

zastosowana metoda	ocena przydatności	poprawne ułożenie w koncepcji badawczej	ograniczenia metody	proponowane modyfikacje/rozwinięcia
analiza danych zastanych (kwerenda internetowa)	bardzo przydatny etap przygotowawczy do właściwych badań terenowych, zwłaszcza na dużym terenie	etap wstępny, może stanowić źródło danych do dalszej weryfikacji	diagnozuje nie tyle stan faktyczny, co internetową widoczność; metoda nie dostarcza też danych do pogłębionych analiz	uzupełnienie przez przeprowadzenie rozmów telefonicznych ³⁷
ankieta internetowa (CAWI) dołączana do formularza zgłoszeniowego (ankiety rejestracyjnej) podczas ważnych wydarzeń środowiskowych	bardzo wysoka, narzędzie dostarczyło istotnych danych ilościowych pozwalających ustalić dominujące środowiskowe postrzeganie lidera kultury	dowolne, dostosowane do kalendarza wydarzeń	niska reprezentatywność, dobór badanych w pełni uzależniony od charakteru (a co za tym idzie uczestników) wydarzenia	upowszechnienie metody podczas wielu różnych wydarzeń, co podniesie wiarygodność zbieranych danych z jednoczesną koniecznością wdrożenia kontroli dostępu, aby uniknąć dublujących się wpisów tych samych osób. Alternatywą jest osobne badanie CAWI prowadzone na reprezentatywnej próbie uczestników kultury z danego regionu – podnosi to jednak koszty oraz jest podatne na braki odpowiedzi.

³⁷ Por. punkt VI.2.

<p>indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z osobami w wyniku wcześniejszych analiz uznanych za liderów kultury</p>	<p>bardzo wysoka, narzędzie dostarczyło istotnych danych jakościowych pozwalających scharakteryzować postrzeganie swojej roli społecznej przez liderów kultury</p>	<p>po zebraniu wstępnych danych ilościowych, które pozwolą wytypować osoby do wywiadów</p>	<p>bez uzupełnienia metody o dane z obserwacji uzyskujemy nie tyle obiektywną wiedzę o sposobach działania liderów kultury, co efekt ich deklaracji i autoprezentacji, co w odniesieniu do tej grupy respondentów, ze względu na ich zwykle wysokie umiejętności interpersonalne i trening w autoprezentacji może prowadzić do uzyskiwania wyników nie całkiem odpowiadających rzeczywistości</p>	<p>dane uzyskane tą metodą powinny zostać zweryfikowane innymi metodami badawczymi (obserwacją badanego w codziennym działaniu, rozmowami z osobami współpracującymi lub/i adresatami jego działań itp.)</p>
<p>wizyty badawcze</p>	<p>potencjalnie wysoka, jednak jeżeli możliwe jest pełne wykorzystanie technik badawczych, przede wszystkim obserwacji</p>	<p>ze względu na konieczną elastyczność czasową oraz swobodę narzędzi może być stosowana podczas całego projektu</p>	<p>metoda ma głównie ograniczenia organizacyjne (vide proponowane modyfikacje). W odniesieniu do metodologii kluczowe jest staranne przygotowanie wizytujących badaczy; konieczność elastycznego podejścia wymaga także starannego przygotowania i stosowania narzędzi badawczych (np. kart obserwacji)</p>	<p>metoda wymaga znacznie szerszego horyzontu czasowego: pełne zrealizowanie metody zakładało prowadzenie obserwacji towarzyszącej działaniom lidera kultury w jego środowisku, co wymaga dużej elastyczności i możliwości dostosowania do kalendarza osoby badanej</p>
<p>wywiady grupowe (FGI) realizowane podczas ważnych wydarzeń środowiskowych</p>	<p>potencjalnie bardzo wysoka, jednak po wprowadzeniu zaproponowanych modyfikacji</p>	<p>po uzyskaniu wstępnych danych charakteryzujących środowisko, co pozwoli na dobór uczestników oraz przygotowanie zagadnień do dyskusji; jednak albo musi zostać dostosowane do kalendarza wydarzeń, albo zorganizowane poza nimi</p>	<p>kluczowe jest staranne dobranie uczestników będących w stanie dokonać pogłębionej refleksji i skomentować uzyskane wcześniej wyniki; metoda fokusowa nie do końca okazała się efektywna w kontekście stawianych przed nią celów</p>	<p>jeśli metoda ma za zadanie dostarczyć pogłębionej refleksji to należy rozważyć zastąpienie jej przez panele eksperckie; jeśli celem byłoby zidentyfikowanie najważniejszych rozbieżności występujących w środowisku liderów kultury to przez dyskusje prowadzone z wykorzystaniem metody dokumentarnej³⁸. Prawdopodobnie oznacza to konieczność odstąpienia od organizacji dyskusji podczas wydarzeń środowiskowych, jednak taka decyzja z natury rzeczy utrudni dostęp do badanych. Z tego powodu należy zaplanować sposób wynagradzania badanych za udział (np. poprzez zakup potrzebnych im do pracy materiałów, przekazanie zestawów publikacji, czy połączenie badania z wydarzeniem integracyjnym i/lub warsztatami?). Powyższe uwagi nie oznaczają jednak, że metoda fokusowa nie może okazać się efektywna – należy ją uznać za użyteczną, pod warunkiem starannego doboru badanych, na co wskazują pozytywne efekty jej zastosowania podczas II NieKongresu Animatorów Kultury w 2016 roku.</p>

³⁸ Por. punkt VI.2.

<p>ankieta internetowa (CAWI) skierowana do urzędów (wydziały, referaty kultury) oraz instytucji kultury działających na terenie badania</p>	<p>indywidualne wywiady pogłębione (IDI) o charakterze ekspercko-eksploracyjnym, które miały być prowadzone (osobiście lub telefonicznie) we wstępnej fazie projektu wśród badanych wybranych w oparciu o kwerendę internetową.</p>	<p>doświadczenie w realizacji projektu pokazało całkowitą nieprzewidywalność w zakresie zwrotu takiej ankiety, dlatego nie sposób przewidzieć jej użyteczności</p>	<p>potencjalnie wysoka po wprowadzeniu istotnych modyfikacji organizacyjnych, przede wszystkim dotyczących działań zlecającego badanie</p>	<p>powinna być realizowana podczas całego trwania badania</p>	<p>na początku projektu badawczego, może dostarczyć danych pozwalających na dokonanie modyfikacji kolejnych etapów i narzędzi</p>	<p>jak każde narzędzie kierowane do instytucji ankieta niesie w sobie ryzyko zbiorowego wypełniania, więc jej wyniki muszą być zweryfikowane przez inne metody badawcze³⁹, np. rozmowy telefoniczne z wybranymi respondentami spośród osób zidentyfikowanych w Internecie</p>	<p>konieczność starannego zaplanowania, a być może nawet wywarcia lekkiego nacisku na potencjalnych respondentów przez zlecającego badanie</p>	<p>ankieta powinna zostać poprzedzona rozmowami telefonicznymi z osobami kierującymi poszczególnymi instytucjami (często zdarza się, że wystarczy jeden „odźwierny” na danym terenie, który jest w stanie namówić inne osoby do udziału). Na pewno ankieta powinna być bardzo krótka i zawierać wyłącznie pytania zamknięte; powinna też być do badanych dostarczana wszelkimi dostępnymi metodami (w wersji papierowej, zawieszona w Internecie, w pliku dołączonym do maila itd.). Warto także zadbać, aby miała charakter urzędowy (pismo od zamawiającego, może na jego papierze firmowym), aby budziło poczucie urzędowego zobowiązania do wypełnienia. Istnieje jednak ryzyko uzyskania odpowiedzi poprawnych politycznie i zgodnych z polityką promocyjną danego JST (co częściowo było widoczne w obecnym badaniu w przypadku Kozienic – badani z tego powiatu dbali w odpowiedziach, aby wykazać swoich liderów i to bardzo różnych).</p>	<p>ze względu na specyfikę badanych kluczowa jest logistyka i wsparcie organizacyjne ze strony zlecającego badanie. Ze względu na to, że metoda nie została zrealizowana nie sposób wskazać możliwych modyfikacji merytorycznych</p>
--	---	--	--	---	---	--	--	--	--

³⁹ Por. punkt VI.2.

wywiady (tzw. rozpytki) realizowane podczas ważnych wydarzeń środowiskowych	potencjalnie wysoka ze względu na możliwość doprecyzowania i skomentowania danych uzyskanych dzięki ankiecie rejestracyjnej	po przeprowadzeniu wstępnej analizy danych ilościowych, jednak dostosowane do kalendarza wydarzeń	dla zrealizowania tej metody i uzyskania satysfakcjonującej liczby wypowiedzi konieczne jest zaangażowanie licznego zespołu badawczego; badacze muszą mieć szczególne predyspozycje (łatwość w szybkim nawiązywaniu kontaktu w sytuacji ograniczenia czasowego) oraz zostać starannie przygotowani do stosowania tej specyficznej metody (łączącej zestawy poszukiwanych informacji z otwartością na wątki spontanicznie zgłaszane przez osoby badane)	„rozpytki” powinny być realizowane nie tylko podczas trwania wydarzeń środowiskowych, ale także, a nawet przede wszystkim podczas wszystkich ważnych wydarzeń kulturalnych na danym terenie. Wówczas „rozpytki” będą mieć inną funkcję w badaniu – nie wszystkie wydarzenia kulturalne wymagają rejestracji uczestnictwa, co uniemożliwia wstępne zebranie danych podczas tej procedury. Wówczas „rozpytki” nie dostarczają komentarza pochodzącego od grupy badanych uczestniczących wcześniej w ankiecie, warto wówczas rozważyć zamianę tej formy na rozdawaną wśród uczestników wydarzenia krótką ankietę, co znacznie ułatwia potem analizę.
---	---	---	--	---

VI. 2. Proponowane nowe metody badawcze:

- **tzw. rozpytki (ew. krótkie ankiety) realizowane na ulicy wśród mieszkańców.** Metoda jest potencjalnie użyteczna szczególnie dla pogłębionej diagnozy sytuacji w konkretnej miejscowości, pozwala w krótkim czasie zebrać podstawowy materiał dotyczący oceny mieszkańców dotyczącej działań kulturalnych, ich dostępności, gotowości do korzystania oraz znajomości lokalnych liderów kultury – co ważne, dane na ten temat mogą mieć charakter samobieżny, co wskazuje na faktyczną rozpoznawalność poszczególnych osób oraz pozwala wnioskować o tym, czy autorstwo działania jest dla mieszkańców istotne. Tu oczywiście pojawia się kwestia reprezentatywności oraz tego, jak w regionie dobrać miejscowości do badania. Od tego będą zależały wyniki, a zwłaszcza zidentyfikowane nazwiska, chyba że

badanie zostanie przeprowadzone w miejscach, które na podstawie innych źródeł zostały uznane za szczególnie ciekawe poznawczo (np. bardzo aktywne, albo wręcz przeciwnie – zupełnie niewidoczne w tym zakresie). Metoda może być przydatna także wówczas, gdy celem badania będzie potwierdzenie rozpoznawalności znanego nam już *lokalnego lidera kultury*.

- **Krótkie ankiety rozdawane „bywalcom” instytucji kultury**, w których odbywają się wydarzenia kulturalne, osobom korzystającym z ich oferty. Ankiety mogą dotyczyć np. oceny działania poszczególnych, wcześniej zidentyfikowanych *liderów kultury* (niekoniecznie poprzez wskazywanie konkretnych osób, lecz pytając o uczestnictwo i ocenę prowadzonych przez nich działań, co dodatkowo pokaże na ile są spontanicznie wskazywani jako ich autorzy). Niestety pojawia się tu problem zgody osoby zarządzającej

instytucją na wpuszczenie ankieterów na teren (lub po prostu wręczanie ankiet i zbieranie ich w jednym miejscu przez pracowników), która może chcieć wpływać na narzędzie, limitować dostęp do wyników itp.

- **Tajemniczy klient** to metoda, która może być postrzegana jako kontrowersyjna etycznie (jako rodzaj obserwacji ukrytej), a dodatkowo kojarzy się przede wszystkim z badaniami rynku i jest używana głównie do sprawdzania standardów obsługi klienta. Jak pokazują jednak doświadczenia badaczy kultury⁴⁰ metoda może mieć zastosowanie także w badaniach terenowych realizowanych w projektach niekomercyjnych, dotyczących stanu kultury. Kluczowe jest stworzenie szczegółowej karty obserwacji dla badaczy i staranne ich przeszkolenie, a także jasne sformułowanie oczekiwań badawczych, być może metoda będzie pomocna jako pozwalająca na dokonanie diagnozy dotyczącej nie tyle działań samych *liderów kultury*, co środowiska instytucjonalnego, w jakim działają.

- **Panele eksperckie z „ludźmi kultury”:** uczestnicy (twórcy, działacze, przedstawiciele instytucji i grup nieformalnych, najlepiej identyfikowani w oparciu o inne metody badawcze) powinni być proszeni o skomentowanie konkretnych uzyskanych w badaniu wyników, ale także tzw. twardych danych dotyczących regionu,

w tym występujących na jego terenie różnic. Chodzi o dane dotyczące uczestnictwa w kulturze, ale także np. wyników uzyskiwanych przez dzieci i młodzież na poszczególnych etapach edukacji, uczestnictwa w działaniach społecznych itd. Takie dyskusje stanowią potencjalne źródło dwóch rodzajów danych: po pierwsze często w ramach poszukiwania przyczyn danego stanu rzeczy pojawiają się wskazania konkretnych osób mających na to wpływ, które mogą okazać się właśnie lokalnymi liderami kultury. Po drugie warto wiedzieć, kto na danym obszarze jest zdolny do dokonywania refleksji na temat stanu kultury, często nie są to wcale osoby oczywiste i powszechnie znane np. z tytułu sprawowanych funkcji formalnych.

- **Dyskusje praktyków prowadzone z wykorzystaniem metody dokumentarnej,** a w szczególności umożliwienie w ramach jej stosowania pojawienia się tzw. wątków samobieźnych (czyli tematów, które wywołują sami badani) oraz pojawiających się kontrowersji pomiędzy badanymi. Dyskusja zaczynałaby się zatem od swobodnego formułowania ocen i opinii przez badanych, a wpływ badacza na ich wypowiedzi na tym etapie wywiadu byłby ograniczony do minimum, co potencjalnie może dostarczyć większej ilości użytecznego materiału badawczego⁴¹.

- **Rozmowy telefoniczne z wybranymi osobami reprezentującymi instytucje kultury i/lub ludźmi kultury** zidentyfikowanymi podczas kwerendy w Internecie. Można je prowadzić z wykorzystaniem (po dostosowaniu jej do specyfiki badania) metodologii badania Obserwatorium Żywej Kultury pt. „Mapa wiedzy i niewiedzy”⁴². Metoda ta może być użyteczna zwłaszcza w sytuacji, gdy z przyczyn niezależnych od badaczy niemożliwe będzie zorganizowanie wspomnianych wyżej paneli eksperckich lub dyskusji praktyków.

⁴⁰ opracowano na podstawie: Aleksandra Zalewska-Królak, Analiza obserwacji prowadzonych w gminnych instytucjach kultury zmodyfikowaną metodą „tajemniczego klienta”, (w) Barbara Fatyga i in. Wpływ diagnoz i badań na realizację polityk kulturalnych w 48 gminach województw mazowieckiego, małopolskiego i warmińsko-mazurskiego”. Raport z badań 2015-2016, <http://ozkultura.pl/sites/default/files/strona-archiwum/DIAGNOZY%20PO%20REDAKCJI.pdf>, dostęp: 20 listopada 2017r.

⁴¹ Metoda dokumentarna (nawiązując do socjologii wiedzy Karla Mannheim’a) pozwala na rozróżnienie „subiektywnie formułowanych przez jednostki motywów i intencji działania (ujawnianego jako wiedza pojęciowo-teoretyczna) oraz względnie stałych, ponadjednostkowych wzorów orientacji i działania”, por. K. Krzychała, Krótkie wprowadzenie do metody dokumentarnej, <http://www.dsw.edu.pl/instytut-kunise/forum-on-line-metoda-dokumentarna/wprowadzenie/>; dostęp: 20 listopada 2017r.

⁴² por.: <http://obserwatorium.ikm.gda.pl/badanie/mapa-wiedzy-i-niewiedzy/>; dostęp: 20 listopada 2017r.

VI. 3. Metodologia badawcza: wnioski ogólne

Niewątpliwie za właściwe uznać należy podejście oparte na triangulacji metod badawczych, przy czym należy przyjąć zasadę, że im większy jest teren badawczy, w obrębie którego planowana jest diagnoza, tym większą rolę odgrywają oparte na restrykcyjnych procedurach metody ilościowe. Jeśli planowane jest pogłębione badanie na niewielkim obszarze, np. w obrębie jednej gminy, wystarczająca może okazać się jakościowa koncepcja badawcza oparta wyłącznie o bezpośrednie kontakty, być może (nie było to elementem testowanego podejścia) nawet zbudowana w ramach paradygmatu badań aktywizujących. Natomiast badanie już na poziomie jednego powiatu powinno zakładać wykorzystanie metod ilościowych. Wielkość analizowanego terytorium powinno warunkować nie tylko zastosowanie metod ilościowych, ale także większą triangulację – im większy region, tym więcej metod powinno zostać użytych.

Potencjalnie najbardziej efektywne może okazać się opracowanie koncepcji badawczej o elastycznym charakterze – stanowiącej nie tyle skończony, zamknięty i obowiązkowy zestaw metod i technik, co otwarty katalog metod do wykorzystania. Oczywiście nie wyklucza to możliwości określenia zestawu minimalnego, co stanowiłoby gwarancję porównywalności wyników badań prowadzonych w poszczególnych lokalizacjach i możliwości dokonywania analiz zbiorczych. Oznacza to traktowanie zaproponowanych technik badawczych oraz tych już zastosowanych jako swego rodzaju zasobu, z którego można czerpać zależnie od wielkości regionu, postawionych celów badania i pytań badawczych, ale także uzyskiwanych w trakcie procesu badawczego wyników. W tym sensie wydaje się, że jednak konieczne jest opracowanie jakiegoś minimum badawczego – może koniecznego wstępu badawczego. Inaczej będzie bowiem przebiegać dalszy proces badawczy, jeżeli w danym regionie np. z kwerendy internetowej nie wyniknie praktycznie nic, a inaczej, gdy dostarczy ona wielu różnych nazwisk i tropów.



REALIZACJA BADAŃ: Magdalena Dudkiewicz, Marek Dudkiewicz, Karol Wittels, Zuzanna Zaczek

OPRACOWANIE RAPORTU: Magdalena Dudkiewicz, Marek Dudkiewicz

KOORDYNACJA PROJEKTU: Karol Wittels

PROJEKT OKŁADKI: Anna Szczeblewska

DR HAB. MAGDALENA DUDKIEWICZ - adiunkt w Zakładzie Metod Badania Kultury, w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego; badaczka, dydaktyk i szkoleniowiec w zakresie pracy socjalnej, działań obywatelskich, społeczności lokalnych, animacji kultury, społecznego PR oraz realizacji projektów badawczych; członek zespołu „Obserwatorium Żywej Kultury – sieć badawcza”; sekretarz redakcji Kwartalnika *Trzeci Sektor* (do zawieszenia pisma w 2017 r.); ekspert organizacji pozarządowych: Instytutu Spraw Publicznych (m.in. w ramach projektów *Tworzenie i rozwijanie standardów pomocy i integracji społecznej* i *Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych*), Ogólnopolskiej Federacji Organizacji Pozarządowych (członek zespołu redakcyjnego dokumentu strategicznego *III Sektor dla Polski*), Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży (członek komisji ekspertów programu *Równać Szanse*), Fundacji Obserwatorium (nadzór metodologiczny, udział w badaniach, recenzowanie publikacji), Stowarzyszenia Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL (Laboratorium Innowacji Społecznej LIS); współpracowała także z Collegium Civitas, Fundacją Wspomagania Wsi, Fundacją Fundusz Współpracy, Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności, Akademią Rozwoju Filantropii w Polsce, Fundacją im. Stefana Batorego, stowarzyszeniem KLON-JAWOR, Instytutem Rozwoju Służb Społecznych, Centrum Edukacji i Inicjatyw Kulturalnych w Olsztynie, Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Stowarzyszeniem Szkoła Liderów, Fundacją Bank Żywności, Centrum Praw Kobiet, Stowarzyszeniem Polonia Nova w Budapeszcie, Amerykańską Agencją USAID, Uniwersytetem Powszechnym w Teremiskach im. Jana Józefa Lipskiego.

MAREK DUDKIEWICZ - psycholog społeczny i socjolog z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem w planowaniu, realizacji, analizie i raportowaniu badań ilościowych i jakościowych – zarówno marketingowych, jak i społecznych; zarządzał złożonymi projektami badawczymi, prowadził konsulting badawczy i metodologiczny, opracowywał rekomendacje; ma doświadczenie w pracy w projektach systemowych jako ekspert Instytutu Spraw Publicznych; realizował projekty ewaluacyjne; analizował strategiczne potrzeby interesariuszy w projektach z obszaru biznesu odpowiedzialnego społecznie; ma doświadczenie biznesowe - przed rokiem 2010 był dyrektorem, menedżerem w kilku polskich i międzynarodowych agencjach badania rynku i opinii (m.in. Synovate, Pentor, w latach 90-tych Demoskop). Zarządzał działami ilościowymi liczącymi od 5 do ponad 20 pracowników, pracował dla największych klientów zagranicznych i polskich (np. Coca-Cola, Polkomtel, TPSA – obecnie Orange, Cadbury Wedel, Danone, AmRest, Telewizja Polska, Bertelsmann Media); był członkiem organów wybieralnych Organizacji Firm Badania Opinii i Rynku OFBOR (Komisji Odpowiedzialności Zawodowej i Zarządu).

KAROL WITTELS - socjolog i politolog, doktorant kulturoznawstwa SWPS, członek zespołu ds. społecznych przy opracowywaniu Strategii Warszawa 2030. Koordynator badań terenowych w ramach projektu „Czas wolny, świadomość kulturalna i kompetencje kulturalne” dla MKiDN, Koordynator projektu badawczego „Badanie stanu i zróżnicowania kultury wsi i małych miast w Polsce” dla NCK, współautor raportów: „Ewaluacja Programu Lato w Teatrze” dla Instytutu Teatralnego, „Warszawa lokalna” dla NCK, „Diagnoza potrzeb szkoleniowych Instytucji kulturalnych Mazowszu” dla Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki, Konsultant merytoryczny 2 raportów realizowanych przez TNS OBOP dla NCK: „Sponsoring kultury w 2009 roku” oraz „Finansowanie projektów z zakresu kultury”; jeden z członków założycieli Forum Kultury Mazowsze.

ZUZANNA ZACZEK - absolwentka, Kulturoznawstwa ze specjalizacją Kultura w Działaniu na Uniwersytecie Humanistycznospołecznym SWPS, a także Szkoły Aktorskiej Haliny i Jana Machulskich przy Polskim Ośrodku Międzynarodowego Stowarzyszenia Teatrów dla Dzieci i Młodzieży ASSITEJ. Badaczka kultury z etnograficznym zacięciem, brała udział w wielu projektach badawczych m.in. „Wieloaspektowa diagnoza funkcjonowania festiwali filmowych w Polsce” współfinansowany przez Polski Instytut Sztuki Filmowej, ale również międzyuczelniany projekt rewitalizacji dziedzina SWPS we współpracy ze School od Form realizowany w oparciu o bieżące potrzeby studentów. Obecnie studentka ostatniego roku Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie SWPS.