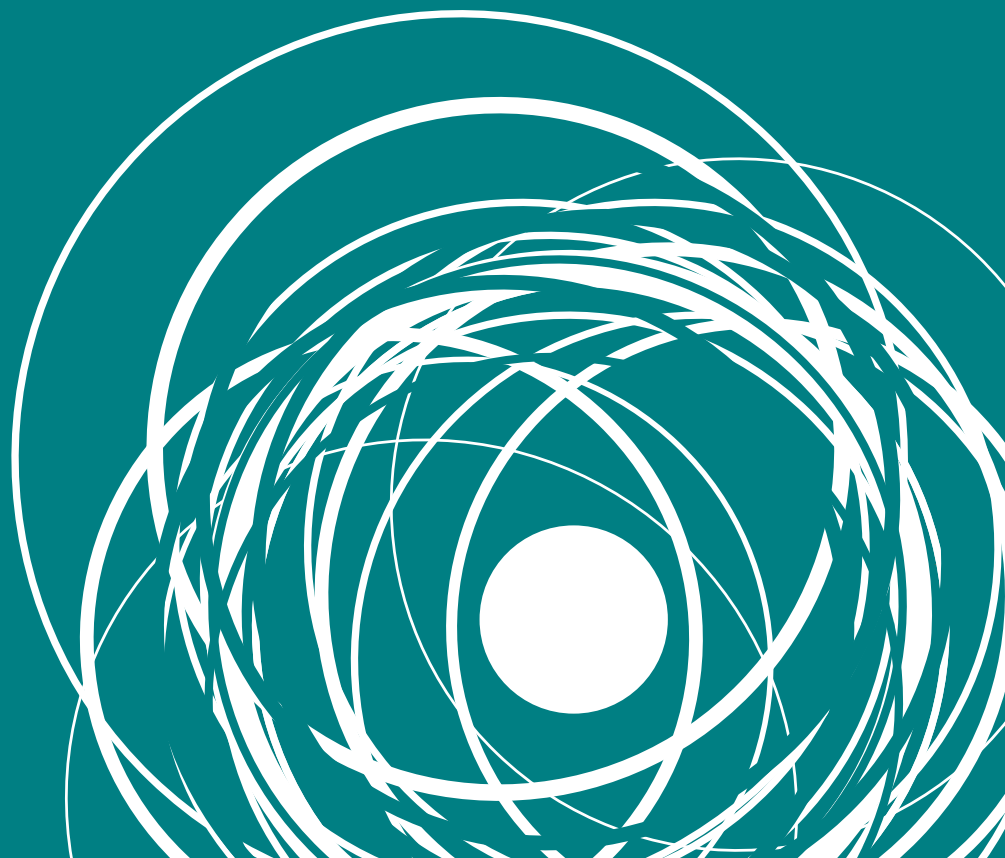


**LOKALNE CENTRUM KULTURY.
ZRÓB TO Z INNYMI**



**LOKALNE CENTRUM KULTURY.
ZRÓB TO Z INNYMI**

Wydawca:



Małopolski Instytut Kultury

ul. Karmelicka 27, Kraków

tel.: 12 422 18 84

www.mik.krakow.pl

instytucja kultury
Województwa
Małopolskiego



Publikacja powstała w ramach projektu
„Kompetencje kadr kultury a zmiana
społeczna. Badania eksploracyjne małych
miast i obszarów wiejskich”

Koordinacja projektu:

Piotr Knaś

Współpraca:

Katedra Gospodarki i Administracji
Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego
w Krakowie
Związek Miast Polskich

Autorzy publikacji:

**Maciej Dąbrowski, Lech Dulian,
Tomasz Gutkowski, Adam Kałucki,
Piotr Knaś, Anna Komorowska,
Bartłomiej Koszarek, Beata Kwiecińska,
Łucja Piekarska-Duraj, Mariusz Wróbel**

Redakcja:

Paulina Lenar

Korekta:

Agnieszka Stęplewska

Skład:

Małgorzata Czoch

Projekt okładki:

Marcin Klag

Dofinansowano przez Ministerstwo
Kultury i Dziedzictwa Narodowego
z programu Obserwatorium Kultury

**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego**

ISBN 978-83-61406-45-7

CC BY-NC-SA 3.0

Kraków 2013

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	9
Definicja sytuacji. Lokalne centrum kultury	13
Dom kultury. Miejsce ludzi	19
Poszukiwanie opowieści	21
Zespalandie wokół wspólnej idei	23
Strategia wspólnej gry	25
Lokalne muzeum jako przestrzeń wspólnej rozmowy i interpretacji	28
Autorska placówka kultury. Kiedy nie można zrobić tego ze wszystkimi	33
Przestrzeń wspólna	36
Dom kultury. Pasja tworzenia	40
Zakończenie	42

PO CO TO ROBIMY? TO TAK, JAKBY PAN ZAPYTAŁ, PO CO LUDZIE JEDZĄ CHLEB!
[DYREKTOR OŚRODKA KULTURY]

*TO MA TAKI WYMIAR TWÓRCZY, BO Z TEGO INNE RZECZY WYNIKAJĄ (...).
KAŻDE ZDARZENIE POCIĄGA ZA SOBĄ CAŁY ŁAŃCUCH INNYCH ZDARZEŃ.
TO NIE JEST TAK, ŻE JEST JEDNO ODKLEPANE I KONIEC.*
[DYREKTOR OŚRODKA KULTURY]

WPROWADZENIE

Niniejszy krótki poradnik jest praktycznym załącznikiem do raportu badawczego *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*¹. Raport ten, do którego przeczytania gorąco zachęcamy, stanowi próbę opisu lokalnych instytucji kultury jako organizacji zaangażowanych w rozwój kapitału społecznego. Opracowano go na podstawie badań terenowych przeprowadzonych w dziewięciu lokalnych centrach kultury; zawiera wnioski badawcze, jak również rekomendacje eksperckie. Jest on niejako uśrednioną oceną tych instytucji, przygotowaną na podstawie dziewięciu studiów przypadku, obrazującą potencjał wpływu domów kultury na rozwój kapitału społecznego. Ocena ta może być kontrowersyjna czy dyskusyjna, ale wypływa ona z przyjętych założeń metodologicznych, zgodnych ze wskazanymi w Strategii Rozwoju Kapitału Społecznego definicjami kapitału społecznego czy też proponowanymi metodami „podnoszenia” go. W takim podejściu jest obecna myśl, **że lokalne instytucje (animacji) kultury powinny być podmiotami nie tylko upowszechniającymi kulturę (propagowanie uznanego, „uśrednionego” modelu kulturalności), ale również zaangażowanymi społecznie aktorami zmiany**, a zatem powinny być:

- zaangażowane w rozwiązywanie problemów społecznych,
- responsywne wobec wyzwań cywilizacyjnych,
- reagujące na zmiany społeczno-gospodarcze,
- interpretujące lokalną pamięć,
- współodpowiedzialne za rozwój otwartego społeczeństwa obywatelskiego.

1 W. Kowalik, K. Malczyk, Ł. Maźnica, J. Strycharz, *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*, Kraków 2013 (publikacja elektroniczna: www.badaniawkulturze.mik.krakow.pl, dostęp: 2.01.2014).

Aby uniknąć koturnowości, te zadania można ująć inaczej, tak jak zrobili to twórcy Domu Kultury INSPIRO: **„Dom kultury to miejsce ludzi. Przez ludzi tworzone dla ludzi. Abstrahując od wszelkich teorii, dom kultury pozostaje miejscem spotkań i z nich czerpie swą energię”.**

Wartością dodatkową półrocznego przyglądania się tym instytucjom kultury oraz wielokrotnych rozmów i debat z lokalnymi kadrami kultury jest wiedza o kulisach pracy instytucji, kłopotliwych lub zabawnych momentach animacji, procesach wyznaczających kierunki rozwoju lokalnych polityk kulturalnych, sposobach angażowania się instytucji w życie społeczne (kulturalne). Mieliśmy zatem dostęp do wiedzy lokalnej – organizującej postępowanie i działanie ludzi tworzących lokalną instytucję kultury. Wiedza ta ma to do siebie, że jest „bliżej życia” niż ta wypływająca z analizy strategii i dokumentów czy sformalizowanych polityk kultury, które – w planie idealnym – mają wyznaczać priorytety, zakres działalności i cele istnienia lokalnych centrów kultury. To ważne, aby pamiętać, że **program lokalnej instytucji kultury, jego sposób funkcjonowania jest powiązany z „systemem” rządzącym lokalną sferą publiczną i aktywnością obywatelską**, z samorządem lokalnym, ze środowiskiem „ludzi kultury”, z kulturą organizacyjną oraz klimatem pracy w zespole (motywacje, postawy, kompetencje). Istotne jest to, czy jest on otwarty, nastawiony na współpracę, gotowy do eksperymentowania, czy też tradycyjalistyczny, defensywny, nieprzyjazny współpracy i innowacjom. Jeśli burmistrz, lider instytucji, grupa inicjatywna w zespole zechcą dokonać zmiany, muszą zmierzyć się z ustaloną wiedzą lokalną o tym, czym jest (samorządowy) dom kultury – ten konkretny. **Jaki jest zespół, kim są jego odbiorcy i partnerzy, kto jest nieodbiorcą?** To interesariusze, potencjalni partnerzy, liderzy, z którymi można wspólnie coś osiągnąć. **Bez wciągnięcia ich w proces zmian będzie trudno cokolwiek zmienić, a na pewno tę zmianę utrzymać.**

Dlatego program zmiany (inicjowany zazwyczaj przez tandem burmistrz/organizator – dyrektor/menedżer) **powinien być zgodny z logiką „zrób to z innymi”.** Bardzo wielu liderów lokalnych instytucji kultury znajduje się na spalonej pozycji (daleko przed zespołem, bez pomysłu na „podciągnięcie go” bliżej swoich celów) lub na pozycji wycofanego obrońcy (obrona *status quo*, brak wsparcia dla innowatorów). **Kluczem jest praca**

zespołowa, stwarzanie przestrzeni dla innowacyjności i kreatywności zespołowej. To istotny brak – zarówno po stronie liderów (delegowanie zadań, wsparcie motywacyjne, budowanie partnerstwa lokalnego), jak i zespołu (sięganie poza schematy organizacji imprez i zajęć artystycznych, gotowość na zmianę, chęć poszerzania kompetencji). Lokalne centrum kultury to z jednej strony autonomiczna (publiczna) instytucja kultury, ale z drugiej strony – pewna spółdzielnia, dom ludowy, centrum aktywności lokalnej. **Charakteryzuje je napięcie pomiędzy autorską wizją lidera/organizatora a środowiskowym „miejscem wspólnym”.** Nieumiejętność rozegrania tej kwestii bardzo często prowadzi albo do stworzenia autorytarnego folwarku dyrektora, albo do anarchii, utraty sterowności i wizji programowej na drugim końcu skali. Brakuje pomysłów na to, by również społeczność była kreatorem działań w ramach domu kultury. **Często powielanym błędem jest myślenie, że wystarczy się „otworzyć” na otoczenie – ale bez pomysłu na funkcjonowanie zespołu pracowników, bez pomysłu na rozwój ich kompetencji związanych z pracą zespołową, bez pracy nad motywacją i postawami wobec odbiorców „nowe otwarcie” będzie eksperymentem zakończonym szybko i dużą frustracją.**

Szczególnie istotne dla powstania tego krótkiego poradnika były kończące projekt warsztaty, których program został opracowany z uwzględnieniem lokalnych wyzwań bądź problemów zdefiniowanych przez naszych partnerów. Były one bardzo różnorodne, dotyczyły m.in. budowania lokalnej marki, funkcjonowania lokalnego muzeum/archiwum, wizji rozwoju festiwalu, zarządzania nową infrastrukturą kultury, projektowania przestrzeni publicznej. Spotkania prowadzili moderatorzy – praktycy i znawcy z danej dziedziny. Autor niniejszego tekstu miał możliwość uczestniczyć we wszystkich częściach spotkaniach. Była to okazja do fascynującej obserwacji zespołów instytucji przy pracy koncepcyjnej i autoewaluacyjnej. **Wyniki warsztatów były różne, ich wspólnym mianownikiem było poszukiwanie „momentu zmiany”**, zazwyczaj wybranego elementu związanego z funkcjonowaniem centrum kultury, który domagał się dyskusji/nowego pomysłu – zatem w trakcie warsztatów następowała pewna redefinicja sytuacji – wypracowana wspólnie, zespołowo. Kiedy „moment zmiany” ujawniał się jako koncepcja/pomysł, zawsze towarzyszyła temu dyskusja o barierach oraz powodach, dla których „to się nie uda” lub „będzie to trudne do wprowadzenia”, bądź też o tym, jak bardzo jest on potrzebny/ważny lokalnie. **W pracy zespołowej bardzo często widoczna**

była nieumiejętność osiągnięcia konsensusu oraz metodycznej pracy, której celem jest operacjonalizacja diagnoz w plan działania czy też wybór tego, co najistotniejsze. **Wszystko okazywało się „równie ważne”.** To istotna wytyczna dla tej publikacji. Według nas, kluczowym problemem w rozwoju lokalnych instytucji kultury (jeśli pominiemy kwestię ich finansowania czy zależności politycznych od organizatora) **są istotne braki w zakresie kompetencji gry zespołowej – brakuje kompetencji facylitatorów, trenerów, koordynatorów, moderatorów, wreszcie animatorów.** Rzadko można się spotkać z profesjonalnym zarządzaniem procesami grupowymi – ludzka energia i zaangażowanie są wytracane albo „zajeżdżane”, a zatem coraz trudniej jest uruchomić je na nowo. Dodatkowo **gra zespołowa, rozumiana jako eksperymentowanie i innowacje, jest zabijana przez lokalne kultury organizacyjne** – niezbyt ceniące wychodzenie przed szereg i komplikowanie „spraw przecież prostych” (patrz motto). Stąd sytuacja lokalnych instytucji kultury, pozostających zazwyczaj poza awangardą zmian. Są one mocno reaktywne i dopasowują się do sytuacji (politycznej czy kulturalnej), zamiast ją kształtować i wyznaczać kierunek zmian. **Lokalne instytucje kultury pożądamy raczej wizerunku sprawnego organizatora, elastycznej agencji ds. upowszechniania kultury w gminie (wedle podsuwanych im przez decydentów i partnerów pomysłów) niż agenta zmiany, facylitatora procesów w sferze społecznej, ekonomicznej, edukacyjnej czy artystycznej.**

Dalej znajdą Państwo teksty moderatorów spotkań, które są swoistymi ich podsumowaniami. Zapraszamy do zapoznania się z rekomendacjami i sugestiami moderatorów warsztatów – mogą one być przydatne w Państwa pracy.

DEFINICJA SYTUACJI. LOKALNE CENTRUM KULTURY

Na początek, **projektując zmianę, warto debatować o lokalnej kulturze**. Marcin Skrzypek w publikacji *Kultura szeroka. Księga wyjścia* zaproponował pewną koncepcję, którą można wykorzystać: „Kultura szeroka jest dopełnieniem, przeciwwagą i kontrapunktem dla kultury znanej i uznanej, performatywno-komercyjnej, nazywanej wysoką, mainstreamową, oficjalną, masową, popularną lub narodową, którą tworzą profesjonaliści szanowani za wyjątkowe osiągnięcia. O ile kultura mainstreamowa szuka doskonałości w wąskiej specjalizacji i tworzy podział na artystów i publiczność, o tyle **kultura szeroka rozwija się horyzontalnie. Jest bliska, dostępna, włącza, uczy, zachęca do aktywności**². **Każde centrum kultury powinno prowadzić wewnętrzną debatę o kulturze, nie tylko w sensie dosłownym, ale również eksperymentując w działaniu lub poszukując terenów eksploracji poza uznanymi scenami kulturalnymi**. Posiłkując się tym cytatem, warto wskazać, że kluczem do „lepszego debaty” o kulturze lokalnej jest równowaga pomiędzy analizami „wyjątkowości” (kulturą skojarzoną z lokalnymi fenomenami i artefaktami, tradycjami wartymi zachowania) a analizami tego, jak kultura „działa w codzienności”, kiedy jest rozumiana jako pożywka dla komunikacji, kooperacji i współżycia. **Dom kultury powinien być bliżej spraw, które ogniskują społeczną aktywność, budzą kontrowersje, są kulturą codzienności**. Powinien być responsywny, społecznie zaangażowany. Bez debaty (ale i uczestnictwa pracowników kultury w kulturze) nie będzie energii do zmiany.

Kolejnym etapem zmiany jest wytworzenie kompetencji w zespole instytucji służących temu, aby lokalne centrum kultury było **istotnym węzłem w lokalnych przepływach kultury**, czyli aby potrafiło podejmować się interwencji (działań) zaprogramowanych, efektywnych i skutecznych. Aby zmieniało się wraz z rozwojem lokalnej wspólnoty. **Kluczem może być zdefiniowanie własnej roli jako instytucji animacji kultury**: „ani-

2 *Kultura szeroka. Księga wyjścia*, red. M. Skrzypek, Lublin 2011, s. 209.

macja kultury jest procesem »przetwarzania społecznego« dzieł artystycznych, tradycji, zasobów dziedzictwa kulturowego, współczesnych produktów kulturalnych, artefaktów itp., procesem, który kreuje żywą przestrzeń uczestnictwa w kulturze. Inicjowanie tego typu procesów jest istotne w kontekście edukacji kulturalnej, nabywania kompetencji społecznych i kulturowych, co można też nazwać budowaniem kapitału społecznego i kulturowego. Co istotne, animacja buduje mosty pomiędzy »stronami«, tworząc system wymiany treści kulturowych i możliwość prawdziwej komunikacji w obrębie zaangażowanych stron³. Taką koncepcję animacji kultury wypracowało Zrzeszenie Forum Kraków; może to być punkt wyjścia do wypracowania własnej definicji roli ośrodka kultury. **Brak pomysłu na to, jak animować lokalną kulturę, będzie powodował bezwład instytucjonalny** i niemożność oceny własnej skuteczności i efektywności. Kluczem jest **równowaga pomiędzy myśleniem „zamkniętym”, operacyjnym, związanym z wdrażaniem i koordynacją ustalonych programów a myśleniem „otwartym”, strategicznym, ukierunkowanym na poszukiwanie nowych obszarów animacji.**

Lokalne centrum kultury powinno szukać inspiracji spoza własnej głównej domeny kulturalnej. Dziś pełni ono przede wszystkim funkcję: 1) ośrodka edukacji artystycznej (kształcenia talentów), 2) organizatora sceny kulturalnej (wystawy, występy, festiwale, oprawa świąt), 3) centrum logistycznego dla inicjatyw innych podmiotów oraz 4) miejsca podtrzymywania lokalnych tradycji. Instytucje te powinny jednak wybiegać myślą dalej i szukać nowych nisz, nieistniejących na lokalnej mapie kultury. Cztery wspomniane funkcje mogą się zdezaktualizować lub być realizowane za pomocą innych „platform” niż dom kultury. Instytucje kultury muszą zatem zwrócić uwagę na inne trendy i budować kompetencje na nowych polach. Można wskazać kilka takich obszarów:

- **klubokawiarnia:** idea tworzenia miejsc lajfstajlowych, gdzie jest możliwość połączenia debaty, sztuki, jedzenia, literatury itp.;

³ Tekst *Steciowanie instytucji animacji kultury na przykładzie Forum Kraków* opublikowany na stronie Platforma Kultury, <http://www.domkulturyplus.pl/artykuly/104350.html> (dostęp: 20.12.2013).

- **ekonomia społeczna:** idea z zakresu ekonomii kultury, tworzenia podmiotów o charakterze firm społecznych – zorientowanych na dochód, lecz społecznie zaangażowanych;
- **medialaby:** idea tworzenia miejsc-laboratoriów, gdzie można się uczyć nowych technologii, programowania – według nieschematycznych pomysłów, zgodnie z zasadą „zrób to sam”;
- **światlice:** idea tworzenia nowoczesnych miejsc edukacji i integracji, ukierunkowanych na inkluzję społeczną, łączących pokolenia, będących społecznymi przedszkolami, centrami wolontariatu itp.;
- **miejsce trzecie:** idea tworzenia miejsc odpoczynku, spotkań, rozmów, dobrego spędzania czasu wolnego, zgodnie z koncepcją Raya Oldenburga – otwartych na co dzień, o cechach dobrej przestrzeni publicznej, niejako demokratycznego salonu lokalnego;
- **inkubator:** idea tworzenia specjalnie zaprojektowanych miejsc do rozwoju przedsiębiorczości, wyzwiania pomysłów i ćwiczenia kreatywności/aktywności;
- **centrum aktywności lokalnej:** idea wspólnej przestrzeni i programu wspierania oddolnych inicjatyw.

Dom kultury (budynek ze sceną oraz pracownicy łączący kompetencje agentów/techników scenicznych i artystów/instruktorów) czy lokalna biblioteka (wypożyczalnia książek z pracownikami mogącymi opracowywać i udostępniać zbiory) są niejako przytłoczone tymi funkcjami. Trzymanie się tych schematów uniemożliwia zmiany.

Definiowanie współczesnej kultury, definiowanie roli instytucji kultury jako lokalnego węzła przepływów, poszukiwanie inspiracji dla nowych przedsięwzięć i programów powinno być pracą wspólną, wielu aktorów kultury. Realizacja hasła „zrób to z innymi” – z gimnazjalistami, seniorami, przedsiębiorcami, twórcami, aktywistami, nauczycielami – jest warunkiem koniecznym, ponieważ lokalne centrum kultury potrzebuje bardzo

szerokiego zestawu kompetencji i doświadczeń. **Takie otwarcie wymaga jednak zmian w środowisku wewnątrzorganizacyjnym, niejako metakompetencji umożliwiających koordynację prac nowoczesnej, otwartej instytucji publicznej.**

Proponujemy Państwu pewien **schemat pomocny w stworzeniu mapy kompetencji zespołu lokalnego centrum kultury**. Warto go dopasować do własnych potrzeb, tak aby był skutecznym narzędziem do projektowania rozwoju organizacji. Poniższy jest tylko szkicem wskazującym kierunek.

Kompetencje kadr kultury

Zespół – ludzie

Kompetencje wspólne

Wiedza – o narzędziach animacji i edukacji, o funkcjonowaniu społeczeństwa (otwartego, obywatelskiego), o procesach nabywania kompetencji przez ludzi-uczestników, o roli instytucji publicznych, o rozwoju lokalnym.

Postawy – sprzyjające zaufaniu, otwartości, komunikacji, współdziałaniu, kreatywności, tworzeniu wspólnych wartości.

Umiejętności – sprawczości, debatowania, zarządzania, przedsiębiorczości (w szerokim znaczeniu), wdrażania innowacji, ewaluacji i diagnoz.

(Meta)Kompetencje zawodowe związane z pracą polegającą na współpracy z innymi ludźmi

Koordinator – kompetencje związane z zarządzaniem, programowaniem, wdrażaniem i ewaluacją przedsięwzięć.

Mentor – kompetencje związane ze wsparciem w rozwoju innych osób i niezależnych organizacji.

Trener – kompetencje związane z prowadzeniem edukacji, procesów uczenia się.

Facylitator – kompetencje związane z komunikacją społeczną i mediacją.

Moderator – kompetencje związane z moderacją spotkań, warsztatów, debat.

Interpretator – kompetencje związane z analizowaniem, opracowywaniem, udostępnianiem dziedzictwa kulturowego.

Kompetencje związane z zarządzaniem projektami w instytucji publicznej

Tworzenie programu (planowanie i programowanie działań).

Wdrażanie i realizacja działań (delegowanie zadań, budżetowanie, stosowanie prawa itp.).

Komunikacja społeczna i promocja (współpraca z mediami, tworzenie przekazów, wykorzystanie kanałów promocyjnych, relacje z odbiorcami i uczestnikami).

Ewaluacja i monitoring działań (prowadzenie badań i diagnoz, opracowywanie raportów i sprawozdań).

Współpraca z interesariuszami, budowanie partnerstw (pozyskiwanie partnerów, zjednywanie sojuszników, budowanie zaangażowanej społeczności wokół instytucji).

Kompetencje związane z poszczególnymi obszarami animacji/edukacji/kreacji w zakresie kultury

Organizacja wiodącej sceny kulturalnej (impresariat wydarzeniowy)

Wydarzenia (imprezy) masowe i niszowe; przyciąganie nowości i inspiracji; stwarzanie szans rozwoju dla lokalnych talentów.

Budowanie tożsamości lokalnej, ochrona dziedzictwa kulturowego, animacja pamięci lokalnej

Ochrona zabytków, krajobrazu kulturowego; budowanie współczesnych relacji do dziedzictwa kulturowego; stwarzanie szans dla rozwoju turystyki kulturowej, „oznaczanie” miejsc pamięci.

Dostęp do informacji i wiedzy

Miejsce transferu wiedzy, rozwoju kompetencji digitalnych, stwarzanie przyjaznej przestrzeni do edukacji przez całe życie.

Inicjowanie i wspieranie aktywności społecznej i gospodarczej w dziedzinie kultury

Wolontariat, organizacje pozarządowe, nieformalne grupy aktywności, podmioty sektora kultury, ekonomia społeczna, partnerstwa kreatywne.

Edukacja artystyczna, kulturalna i społeczna. Edukacja przez całe życie

Kluczowe kompetencje, ekspresja twórcza, kreatywność, wyrównywanie szans rozwoju osobistego, edukacja zawodowa, nabywanie nowych kompetencji, współdziałanie lokalne.

Kształtowanie przyjaznej przestrzeni publicznej (zarówno fizycznej, jak i obywatelskiej)

DOM KULTURY. MIEJSCE LUDZI

BEATA KWIECIŃSKA, MACIEK DĄBROWSKI

TWÓRCY I PROWADZĄCY DOM KULTURY INSPIRO W PODŁĘŻU, GMINA NIEPOŁOMICE

Dom kultury to miejsce ludzi. Przez ludzi tworzone dla ludzi. Abstrahując od wszelkich teorii, dom kultury pozostaje miejscem spotkań i z nich czerpie swą energię. Potężne finansowe inwestycje w istniejące lub przekształcane infrastruktury często nie zmieniają pustek w wypełnione po brzegi sale warsztatowe. Zmieniają jedynie dotychczasowe powłoki na nowsze.

Bez zaproszenia użytkowników do dyskusji na temat przestrzeni, oferty czy planów domów kultury, bez choćby najmniejszego poczucia przynależności do miejsca z ich strony powstają budynki, w których aby spotkać się z innym człowiekiem, trzeba pokonywać długie, strome „schody”.

Nikt nikogo nie może zmusić, aby przychodził do domu kultury, i zwykle ludzie odwiedzają je, aby inwestować w siebie, wydając na to „swój” wolny czas. Mogliby równie dobrze oglądać telewizję czy popijać piwo ze znajomymi. Wybierają jednak dom kultury, ponieważ to właśnie tutaj mogą rozwijać własne pasje, poznawać pasje innych czy w końcu odpocząć od codzienności dnia.

Jeżeli goście domów kultury będą mogli usiąść wygodnie, bez ponaglącej surowości przestrzeni, jeżeli będą mogli się napić pysznej, pachnącej kawy, to – zaskakujące, ale zrobią to! Usiądą i porozmawiają. Jeżeli zaczną traktować przestrzeń domu kultury jako choć trochę własną, zaczną o nią dbać, poczują się tu bezpiecznie i swobodnie.

Aby ożywić przestrzeń domów kultury, nie trzeba burzyć ścian. Wystarczy kilka śladów obecności dzieci, rodziców i dziadków. Poplamiona ściana może się stać kolorową pamiatką udanych zajęć. Kilka radosnych zdjęć ociepli zwykle puste przestrzenie korytarzy.

Jeżeli na gości ze ścian będą spoglądać ich uśmiechnięte dzieci, to miejsce to stanie się im jeszcze bliższe. W tej zmianie liczyć się będzie najdrobniejszy szczegół.

Dom kultury to miejsce, które może się stać bardzo ważne dla lokalnej społeczności. Dać może szansę na: eksperymentowanie, poznawanie, uczenie się, wspólne działanie, nowe przyjaźnie, inspirujące spotkania, stawanie na głowie, doskonalenie się i w końcu na realizację marzeń. Jeżeli menedżer domu kultury poczuje się bardziej jego gospodarzem, to odwiedzający go ludzie – uczestnicy życia domu kultury – poczują się nie jak interesanci, lecz jak goście. Czy to nie wspaniałe, to codzienne przyjmowanie przemiłych, uśmiechniętych gości?

POSZUKIWANIE OPOWIEŚCI

LECH DULIAN

**WSPÓŁPRACOWNIK MAŁOPOLSKIEGO INSTYTUTU KULTURY, REDAKTOR PORTALU
POP MODERNA, SPECJALISTA DS. KOMUNIKACJI W SIECI**

Podczas warsztatów w Narolu chciałem przekazać jedną myśl – w internecie najważniejsza jest opowieść. Codziennie przerzucamy na komputerach i urządzeniach mobilnych gigabajty danych. Jeśli chcemy zainteresować odbiorcę naszym komunikatem, musimy zaoferować mu narrację, która będzie konkurencją dla zdjęć małych kotków i strumienia nowości z życia znajomych. Opowieść ma taką siłę. Ale ma też wymagania – żąda motywu, wokół którego będzie się snuła.

Zaproponowałem uczestnikom warsztatów metodę poszukiwania motywu: za pomocą szablonu Business Model Canvas⁴ rozłożyliśmy na części jedno z wydarzeń organizowanych przez instytucję: Jarmark Galicyjski. Na tablicy oklejonej notatkami mogliśmy wyraźnie dostrzec miejsca, w których koncepcja staje się wewnętrznie sprzeczna – gdzie brakuje zasobów i partnerstwa, gdzie wartość produktu nie pasuje do docelowego odbiorcy albo gdzie koszt jest większy niż zysk. Innymi słowy, znaleźliśmy miejsca, w których opowieść przestaje mieć sens.

Celem tej dekonstrukcji miała być... konstrukcja. Z części składowych, które mieliśmy przed sobą, mogliśmy zbudować koncepcję jarmarku od nowa, a potem przebudować ją jeszcze raz. I po raz kolejny. Jedną z zalet modelu jest jego podatność na dowolne eksperymenty. Inna ważna zaleta to materialność. Kiedy przed zespołem stoi tablica z rozrysowaną siatką najróżniejszych zależności, możemy zakładać, że wszyscy mówi-

4 Więcej w publikacji A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Warszawa 2012.

my o tej samej idei i podobnie ją rozumiemy. Komfort nie do osiągnięcia w warunkach zwykłej rozmowy.

Po kilku godzinach żywiłowej dyskusji zespół wypracował dwa modele jednego wydarzenia. Pierwszy z nich był imprezą kierowaną do turystów, odwołującą się do jarmarcznej atmosfery, ambitnego folkloru, tradycyjnej kuchni i kuglarstwa. Drugi funkcjonował pod nazwą „Dni Narola” i miał być festynem, świętem dla mieszkańców skrojonym pod ich gusta.

Warto zaznaczyć, że model można nazwać dobrym lub złym, jedynie oceniając jego spójność – na rozterki dotyczące przewagi jednego charakteru imprezy nad drugim nie ma tu miejsca. W centrum spójnego modelu zawsze leży wartość produktu. Może nią być spełnienie oczekiwań mieszkańców albo nietuzinkowa atmosfera przyciągająca turystów. W obu przypadkach model będzie tak samo dobry i w obu przypadkach można zbudować wokół niego porywającą opowieść.

W tym miejscu ze względu na ograniczenia czasowe musieliśmy się zatrzymać. Zostawiłem zespół Gminnego Ośrodka Kultury w Narolu w momencie podejmowania kluczowej decyzji. Który z dwóch pełnowartościowych modeli wybrać? Uczestnicy warsztatów podzielili się na dwa stronnictwa i toczyli pełną energią dyskusję, być może trwającą jeszcze długo po naszym spotkaniu.

Przebieg warsztatów i ich końcowy rezultat ilustruje dwa zasadnicze problemy instytucji kultury. Pierwszy to kwestia komunikowania o własnych działaniach – zanim zaczniemy się zastanawiać, jak skonstruujemy naszą promocyjną opowieść, powinniśmy zejść o jeden poziom niżej i zapytać, czy naprawdę wiemy, o czym zamierzamy opowiadać. Po drugie – należy zejść jeszcze niżej i zastanowić się, do kogo powinniśmy mówić. Ten najgłębszy poziom refleksji to przypadek GOK-u w Narolu – instytucji stojącej przed zasadniczym pytaniem, jak świadomie i skutecznie (albo jakim kosztem) wypełniać misję i zaspokajać potrzeby społeczności lokalnej. A w konsekwencji: w jaki sposób definiować, co tymi potrzebami w istocie jest. Kwestia fundamentalna, ale zaskakująco łatwa do pominięcia.

ZESPALANIE WOKÓŁ WSPÓLNEJ IDEI

TOMASZ GUTKOWSKI

WSPÓŁTWÓRCA „MIESIĄCA FOTOGRAFII W KRAKOWIE”, WYKŁADOWCA AKADEMII FOTOGRAFII W KRAKOWIE, NIEZALEŻNY MENEDŻER KULTURY

Pannonica to nowy festiwal folkowy, którego pierwsza edycja odbyła się w Barcicach k. Starego Sącza w dniach 6–8 września 2013 roku. Nowy, ale niepozbawiony bardzo poważnych ambicji i myślenia o długofalowym rozwoju (temat warsztatów zaproponowany przez dyrektora festiwalu brzmiał: „Pannonica – od pomysłu do najlepszego festiwalu folkowego w krajach Grupy Wyszehradzkiej – długofalowe myślenie o produkcji turystyki festiwalowej”). Pytania: czy zespół skupiony wokół charyzmatycznego dyrektora podzielał te ambicje?, jakie były cele wspólne, a jakie indywidualne?, jaka była wizja festiwalu w perspektywie wieloletniej? – pozostawały otwarte przed rozpoczęciem warsztatów, których celem było znalezienie na nie odpowiedzi.

W całodniowym spotkaniu wzięło udział dziewięć osób zaangażowanych na różne sposoby w organizację przedsięwzięcia. Poza dyrekcją byli to przedstawiciele rady programowej (w tym jedna osoba odpowiedzialna za promocję), pracownicy starosądeckiego Centrum Kultury i Sztuki (formalnego organizatora przedsięwzięcia), a także koordynatorzy i „sympatycy”, którzy pomagali w organizacji festiwalu. Razem tworzyli zróżnicowane grono entuzjastów, których połączyła chęć tworzenia ponadlokalnego wydarzenia kulturalnego.

Już pierwsze ćwiczenie ujawniło różnorodność postaw i oczekiwań wobec spotkania – uczestnicy mieli za zadanie sformułować swoje indywidualne cele, które chcą osiągnąć na koniec warsztatów. Na tablicy pojawiły się m.in. takie propozycje: „Chcę wiedzieć, po co to robimy / jaka jest przewodnia idea festiwalu”, „Chcę poznać opinie innych”, „Chciałbym poznać lepiej innych członków zespołu / zostać zainspirowany nowymi pomysłami”.

Wypracowaniu wspólnej wizji miało służyć drugie ćwiczenie, polegające na stworzeniu (i zaprezentowaniu) wizji festiwalu za pięć lat w takich kategoriach, jak fakty (liczba wi-

dzów, liczba uczestników itd.), opinie (co chcesz, żeby mówiono o festiwalu), finanse (czy festiwal ma być źródłem twojego dochodu), partnerzy (z kim festiwal będzie współpracować), uczucia (co chcesz czuć po zakończeniu edycji 2018), możliwości (jakie będą dalsze perspektywy rozwoju). Rezultatem dyskusji – będącej okazją do analizy wielu parametrów, które nie były wcześniej przedmiotem refleksji organizatorów – było stworzenie wizji przyszłego festiwalu, takiego, jakim chciałoby go widzieć zaangażowane w realizację osoby.

Kolejne części warsztatów były poświęcone analizie posiadanych zasobów i możliwościom lepszemu ich wykorzystania. Uczestnicy mieli za zadanie znaleźć odpowiedź na pytanie „Co mamy, a czego potrzebujemy, żeby przejść od teraz do realizacji celów?”. Na tablicy pojawiła się długa lista atutów, takich jak urokliwa lokalizacja, dobre relacje z lokalnymi władzami, zaangażowanie zespołu, przygotowanie merytoryczne rady programowej czy przychylność mediów. Analiza każdego z punktów w klarowny sposób ukazała możliwości lepszego wykorzystania zasobów, jak również ujawniła, iż niektóre uwarunkowania były niedoceniane przez organizatorów.

Warsztaty z pewnością nie dostarczyły gotowych rozwiązań, ale nie taki był ich cel. Uczestnicy zakończyli je z kartkami wypełnionymi materiałem do dalszej analizy i głowami pełnymi nowych pomysłów, które – co ważne – sami wypracowali podczas spotkania. Przydatna będzie dla nich zapewne spisana na tablicy wizja festiwalu. Najcenniejszym doświadczeniem była jednak otwarta, szczerza dyskusja, stanowiąca okazję do zdefiniowania wspólnych wartości („wiemy, po co to robimy i dlaczego”), wyjaśnienia nieporozumień („dyrektorze, zaufaj swoim współpracownikom – nie musisz robić wszystkiego sam”) i integracji („jesteśmy zespołem i chcemy działać razem”).

Jeśli miarą sukcesu warsztatów miałyby być realizacja celów indywidualnych spisanych na samym ich początku, to był on pełny. Ale o tym, że był to dobrze spędzony czas, lepiej świadczy fakt, iż spotkanie trwało znacznie dłużej, niż zakładał plan, a zakończyło się wspólną biesiadą i dalszymi dyskusjami. Całemu zespołowi można jedynie pozazdrościć pasji, zaangażowania i otwartości – jeśli tylko uda się je utrzymać, a jednocześnie wdrożyć postulaty sformułowane podczas spotkania, Pannonica będzie najlepszym festiwalem folkowym krajów Grupy Wyszehradzkiej znacznie szybciej niż za pięć lat.

STRATEGIA WSPÓLNEJ GRY

ADAM KAŁUCKI

WICEPREZES AGENCJI REKLAMOWEJ LOCATIVO, STRATEG MARKETINGOWY, SPECJALISTA DS. PR

Rok 2009 był przełomową datą w najnowszej historii Zatoru. Właśnie wtedy zaczął funkcjonować w nowej odsłonie i w nowej siedzibie Regionalny Ośrodek Kultury Doliny Karpia, a Lokalna Grupa Działania – Stowarzyszenie Dolina Karpia zaczęła wdrażać strategię rozwoju gminy wokół marki Dolina Karpia. Wtedy także otwarto Zatorland, pierwszy na tym terenie park rozrywki. Od tego momentu to niewielkie małopolskie miasteczko konsekwentnie podąża w dwóch kierunkach – jak się wydaje mających z sobą niewiele wspólnego, jeśli chodzi o charakter oferowanych atrakcji turystycznych. Pierwszy z nich łączy się z możliwością podziwiania piękna przyrody, podglądania unikatowych gatunków ptaków, uprawiania pieszych wycieczek czy wędkowania w ciszy i spokoju (karp zatorski, szczególnie ten wędzony, stał się jednym z kulinarnych symboli całego województwa). Drugim kierunkiem jest natomiast rozrywka z elementami edukacji, adresowana do najmłodszych. Oprócz wspomnianego już wcześniej Zatorlandu reprezentuje ją jeszcze inny obiekt, Energylandia, która, chociaż swoich pierwszych gości przyjmie dopiero za kilka miesięcy, już teraz jest określana mianem „największego rodzinnego parku rozrywki w Polsce”.

Tak imponujące bogactwo na tak małym obszarze jest zjawiskiem niezwykłym i rzadkim, także w skali kraju. Próba stworzenia na tej podstawie jednej spójnej oferty jest sporym wyzwaniem dla tych, którzy odpowiadają za wizerunek Zatoru. Teoretycznie sąsiedztwo Doliny Karpia i parków rozrywki niesie wiele szans dla obu stron – możliwość organizowania wspólnych przedsięwzięć (warsztatów, gier terenowych, koncertów itp.), prowadzenia promocji krzyżowej, polegającej na wzajemnej reklamie swoich produktów, czy „przekazywania” sobie nawzajem turystów. Dowodem na to, że tego typu działania są możliwe, jest zamieszczenie programu Festiwalu Doliny Karpia na stronie internetowej Zatorlandu. Należy jednak pamiętać, że naturalną skłonnością wszelkich

parków tematycznych jest przemożna chęć samodzielnego sprostania oczekiwaniom odbiorców, bez wsparcia i angażowania zewnętrznych podmiotów, a co się z tym wiąże – bez konieczności późniejszego dzielenia się z nimi zyskami. Na podstawie dostępnych w internecie planów i opisów można przypuszczać, że Energylandia nie będzie pod tym względem wyjątkiem. Jej twórcy wydają się zupełnie ignorować zasoby kulturowe, przyrodnicze i historyczne miejsca, w którym powstaje obiekt. Dla nich najbardziej kuszące przy wyborze lokalizacji było dogodne położenie pomiędzy aglomeracją górnośląską a Krakowem.

W tym kontekście niezwykle ambitnie brzmi, zwłaszcza w końcowej części, główny cel działalności zatorskiego ośrodka kultury – „stworzenie bogatej oferty kulturalnej opartej na tradycji i dziedzictwie kulturowo-przyrodniczym regionu, oferty skierowanej zarówno do mieszkańców Zatorszczyzny, całej Doliny Karpią, jak i do turystów, którzy coraz częściej i liczniej odwiedzają ten region”. Dotarcie do grona osób odwiedzających oba parki rozrywki bez wsparcia ze strony ich władarzy będzie niezwykle trudne.

Z oczywistych względów znacznie łatwiej, za pośrednictwem stowarzyszenia, dotrzeć z ofertą kulturalną do miłośników walorów przyrodniczych Doliny Karpią. Jednak, jak pokazało listopadowe spotkanie w Zatorze, pomiędzy oboma partnerami posługującymi się w swoich nazwach „Doliną Karpią” istnieją niedopowiedzenia co do ich roli w kreowaniu i promowaniu oferty kulturalno-turystycznej regionu. Z pewnością sytuacji tej nie polepszają przypadki mylenia z sobą tych instytucji przez osoby postronne. Rezygnacja Ośrodka Kultury z określenia „Dolina Karpią” w nazwie nie byłaby jednak wskazanym rozwiązaniem tego problemu. Wspomniane wcześniej komplikacje wydają się nieistotne w porównaniu z korzyściami, jakie niesie z sobą konsekwentne używanie tej nazwy przez różne podmioty włączone w proces budowy marki Doliny Karpią.

Być może rzeczywistym powodem kłopotów z posługiwaniem się przez obie organizacje wspólną marką jest brak jednoznacznego określenia pól ich kompetencji, zakresu działalności. Warto ustalić je między sobą, wewnątrz, tak by przed klientem występować już jako wspólnie działający zespół, korzystając z efektu synergii oraz licząc na

wymianę pozytywnych skojarzeń. Wypromowanie marki Doliny Karpia wydaje się tutaj celem nadrzędnym.

Mówiąc metaforycznie, gdy przychodzimy do restauracji, nie interesują nas wzajemne relacje pomiędzy osobami przygotowującymi dla nas posiłek w kuchni, to, jak dzielą między siebie zadania, kto za co odpowiada. Liczy się jedynie ostateczny smak i wygląd tego, co otrzymamy na talerzu, oraz ogólne wrażenia wyniesione z lokalu.

Patrząc szerzej na zasoby Zatoru, również te reprezentowane przez obydwie parki tematyczne, można wyodrębnić trzy pola kompetencji, specjalizacji, każdemu z nich przypisując dominującą rolę któregoś z interesariuszy:

- natura – Stowarzyszenie Doliny Karpia;
- kultura – Regionalny Ośrodek Kultury Doliny Karpia;
- rozrywka – Zatorland, Energylandia.

Całość mogłaby przybrać formę zatorskiego klastra turystycznego (swoistego „restauracyjnego menu”), a inicjatorem jego powstania mógłby być, mający poparcie burmistrza, Regionalny Ośrodek Kultury jako instytucja samorządowa. Wydaje się, że największą dotychczasową słabością Zatoru był brak porozumienia pomiędzy najważniejszymi graczami na lokalnej scenie turystycznej – powołanie takiego gremium mogłoby to zmienić.

LOKALNE MUZEUM JAKO PRZESTRZEŃ WSPÓLNEJ ROZMOWY I INTERPRETACJI

ŁUCJA PIEKARSKA-DURAJ

**PRACOWNICZKA MIK W ZESPOLE DYNAMIKA EKSPOZYCJI, WYKŁADOWCZYNI NA
UNIWERSYTECIE JAGIELLOŃSKIM, UCZESTNICZKA MIĘDZYNARODOWYCH PROJEKTÓW
DOTYCZĄCYCH DZIEDZICTWA KULTUROWEGO I TURYSTYKI KULTUROWEJ**

Dawno temu, czyli poza granicami pamięci większości żywych, Tyczyn był „po prostu” podkarpackim sztetlem, miasteczkiem żydowsko-polskim. Po wojnie, podobnie jak w setkach podobnych miejsc, nie było wiadomo, jak i jaką pamięć o tym miejscu przechowywać ani jaki porządek świata ma ona wspierać. Do dziś do końca tego nie wiadomo, ale niewiele się o tym mówi.

Piszę już od początku o pamięci, dlatego że kiedy dzięki środkom europejskim wyremontowano jeden z lokalnych zabytków, zdecydowano, iż ma on być centrum dziedzictwa kulturowego. Tyczyńskie centrum dziedzictwa jest kierowane przez pracowniczkę domu kultury, ale równie ważnym aktorem jest grupa miłośników, do której należy eksponowana na jednym z poziomów spichlerza kolekcja uformowana w wystawę o Tycynie i okolicach. Sama kolekcja jest bardzo typowym zbiorem różnych starych rzeczy, które – owszem – są pewnym dokumentem przeszłości, ale z braku kontekstu interpretacyjnego nie znaczą wiele dla zwiedzających. Przypominają raczej masyw drobnych i większych przedmiotów niż uporządkowany zbiór eksponatów, które mają przekazywać prawdę o minionym świecie.

Ambitne, działające zgodnie ze standardami współczesnego demokratycznego świata muzeum lokalne powinno być przede wszystkim centrum wiedzy o lokalności. Nie wystarczy jednak przechowywanie i pokazywanie śladów jej przeszłości. Lokalne muzea powinny dawać szansę zaistnienia mniejszościom i zestawienia ich głosów z oficjalnym

dyskursem dziejów. Powinny przede wszystkim łączyć głosy współczesnych i dawnych mieszkańców Tyczyna. Wreszcie konieczne jest uwzględnienie potrzeb dzisiejszych odbiorców.

Scenariusz warsztatów przeprowadzonych w projekcie zakładał kilka elementów. Przede wszystkim zależało mi na wysłuchaniu gospodarzy miejsca i analizie doceniającej ich zbiory i przestrzeń. Kluczowe słowa, jakie pojawiały się podczas rozmowy, to: uwarunkowania, braki i (niespełnione) potrzeby. Uderzające było to, że kwestie organizacji i zarządzania zdominowały wymianę zdań na temat funkcjonowania domu kultury, którego częścią jest lokalny ośrodek dziedzictwa kulturowego.

Ogromnym wyzwaniem, które często ignorują instytucje kultury, jest szczerze i klarowne udzielenie odpowiedzi na pytania „po co jesteśmy?” i „dla kogo jesteśmy?”, a następnie uczciwe spojrzenie na swoje sposoby działania, po to aby stwierdzić, czy odpowiadają one założonym celom działania i ich odbiorcom/uczestnikom. Podczas warsztatów z uporem zadawałam te pytania, a odpowiedzi w większości pochodziły z wysokich rejestrów „zachowania prawdy dla potomnych” (nie bardzo jednak wiadomo, jak miałyby ona być użyteczna). Miałam wrażenie, że istnieje obawa, iż operacjonalizacja tych patetycznie wyrażonych celów mogłaby umniejszyć ich wartość. Takie (najczęściej nieświadome) podejście ma bezpośredni wpływ na kształt ekspozycji muzealnej, która ma wtedy za zadanie raczej utrzymanie dystansu do hieratycznej przeszłości niż przybliżanie jej, co zresztą często jest deklarowanym celem działania muzeów. Jestem przekonana, że rozmowa o merytorycznym programie działania instytucji kultury, zwłaszcza muzeów, jest konieczna dla efektywnego zarządzania nimi, a sprowadzanie dyskusji do ograniczeń organizacyjnych jest nie do przyjęcia, jeśli mają one się rozwijać i odpowiadać na realne zapotrzebowanie lokalnych społeczności.

Wreszcie, w trzeciej części warsztatów, zastanawialiśmy się nad publicznością, jaka przychodzi do muzeum. To kluczowe, ale wymagające dużej empatii działanie, konieczne jest bowiem wygaszenie perspektywy eksperta i znawcy. Podczas wykonywania ćwiczenia, w którym trzeba się odważyć na zwiedzenie wystawy „w butach odbiorcy”, okazało się, że ekspozycja jest nieczytelna i mało atrakcyjna dla młodzieży. Jednym ze

sposobów poradzenia sobie z tym problemem mogłaby być tematykacja zbiorów. Problemem jest jednak to, że sama kolekcja jest dość uboga, zatem zasadniczą rolę w interpretacji eksponatów mogłyby odegrać związane z nimi opowieści. Bez nich wystawa pozostaje niema i zwiedzającym trudno mieć do niej jakikolwiek osobisty stosunek. Nie zgadzam się głęboko z założeniem, że dzisiejszej młodzieży nie interesuje nic poza popkulturą. Prawdą jest natomiast to, że opowiadanie o przeszłości musi wykorzystywać metody inspirujące i angażujące publiczność.

Ciekawy problem, jaki pojawił się w Tyczynie, polega według mnie na tym, że mimo braku konkretnej rozmowy o założeniach merytorycznych prezentowanej kolekcji, która kształtuje wyobrażenia o przeszłości, jest tutaj realizowana pewna polityka pamięci. Jeśli zabraknie rozmowy i zadawania sobie pytań – „po co mówić o tym dziś?” i „dlaczego to jest ważne?” – to one przecież nie znikną. Niewypowiedziane będą hamowały zmiany. Rozmowa o tym, co chcemy przekazać, nie jest stratą czasu, przeciwnie: może oszczędzić niepotrzebnych działań podejmowanych wyłącznie „ze względu na konieczności organizacyjne”. Wreszcie, czy tego chcemy, czy nie, dziedzictwo jest i będzie poddawane różnorodnym interpretacjom. Muzeum powinno je wspomagać, włączając w debatę różne głosy. Tak jak pamięć o przedwojennym sztetlu, którego żydowska część jest na ekspozycji nieobecna. Nie ma sensu jej zaprzeczać, ale już sam brak jej reprezentacji jest wyrazem pewnych wyborów i przekonań związanych z tym, jak chcemy, żeby sobie przeszłość wyobrażać, i jak sądzimy, że powinni ją sobie wyobrażać nasi odbiorcy. Nie chcę być rewizorem, chodzi mi raczej o fakt, że semantycznym efektem wystawy składającej się z wielu pojedynczych przedmiotów pochodzących z jednego miejsca jest komunikat o fragmentaryczności przeszłości, ale także o tym, że „działy się kiedyś jakieś wydarzenia, ludzie wykonywali codzienne czynności inaczej niż dzisiaj, przedmioty były inne”. Tego typu komunikat nie jest realnym narzędziem ułatwiającym zrozumienie współczesnego świata, w niewielkim stopniu przyczynia się także do kształtowania lokalnej tożsamości. Nawet jeśli ekspozycja nie jest dla ośrodka kultury kwestią priorytetową i wynika raczej z „uwarunkowań” inwestycyjnych (oraz z faktu, że kolekcja już istniała i trzeba było ją zagospodarować), może mieć wpływ na jakość życia lokalnej społeczności. Chodzi też i o to, żeby muzeum nie uważało siebie za wyspę z innego świata, nijak niezwiązaną z otaczającym ją środowiskiem. Dziedzictwo jest

kształtowane współcześnie, a więc musi być odnoszone do aktualnych zagadnień i do realnych potrzeb ludzi. Nawet jeśli nie ma rozmów o ideologii czy polityce historycznej, to one się przekładają na konkretne działania.

W rozmowach o możliwościach rozszerzenia działalności muzeum wyszliśmy więc nie od kolekcji, ale od potrzeb Tyczyna. Już pierwsze pomysły pokazały, jak znaczącą rolę mogłoby ono odegrać np. w dyskusji o renowacji historycznego rynku. Kluczowe jest jednak wzięcie pod uwagę odbiorców i zmiana sposobu myślenia „uwarunkowaniami” na rzecz „możliwości”. Wreszcie, trzeba wciąż zadawać pytania: o to, co wyjątkowego, wyrazistego, ważnego i aktualnego – w związku z posiadaną kolekcją – można dziś mówić właśnie tutaj. Trzeba o to pytać z przekonaniem, że dziedzictwo może być ważne (jak chce tego stowarzyszenie miłośników), ale niekoniecznie jest ważne dla wszystkich. Rolą muzeów nie jest bezrefleksyjne przekazywanie informacji zaklętych w niemych rzeczach, lecz raczej wspieranie poszukiwania treści, a więc interpretacji. Budzi moje nadzieje otwarta postawa kierowniczki centrum dziedzictwa i fakt, że Tyczyn ma naprawdę wiele ciekawych historii do opowiedzenia. A muzeum jest dopiero u początków swojego funkcjonowania, jest zatem gotowe na interpretacje i kształtowanie jego programu.

Konieczność radzenia sobie z codziennymi trudnościami często powoduje, że muzea i inne instytucje kultury nie myślą długofalowo, a raczej koncentrują się na działalności bieżącej. Jeśli muzea mają odpowiadać na realne potrzeby swojej publiczności, muszą zdecydować się na dogłębne poznanie historii i otwarcie się na jej interpretację – a nie tylko na prezentację tego, co było. Poza tym, standardem w dobrych muzeach lokalnych jest włączanie społeczności w swoje działania, nie tylko jako uczestnika warsztatów, ale także na poziomie podejmowania decyzji o działaniach programowych.

Bardzo praktycznym i dobrze sprawdzającym się rozwiązaniem jest takie rozpisanie **tematów** wystawy, w którym bliskie dziedzictwo jest pewnym odzwierciedleniem szerszego zagadnienia. Chodzi o to, aby eksponaty były pretekstem do opowieści i przekazania wiedzy, która będzie użyteczna nie tylko w przestrzeni muzeum, ale także poza nią. Ważne jest myślenie o edukacji muzealnej raczej jako o procesie dostarczania narzę-

dzi do zrozumienia współczesnego świata niż jako o sposobie przekazywania wiedzy o przeszłości. Ponadto muzeum lokalne, zwłaszcza takie, które nie dysponuje unikatową kolekcją, powinno myśleć o rozszerzeniu swojej działalności w zakresie gromadzenia i interpretacji treści związanych z „lokalnością”.

W tym kontekście lokalne muzeum jawi się nie tylko jako centrum inspiracji i kompetencji (które może rozwijać, odwołując się do kolekcji), ale także jako lokalne archiwum gromadzące różne opowieści. Jeśli zaś rozumieć działanie muzeum jako zarządzanie treściami, warto wziąć pod uwagę tematyzację kolekcji, a sam wybór zagadnień powinien odzwierciedlać uwarunkowania związane z: publicznością (dlaczego ma być ważne to, co do niej mówimy?), lokalnością (dlaczego mówimy właśnie tutaj?) i aktualizacją (dlaczego warto o tym mówić dzisiaj?).

AUTORSKA PLACÓWKA KULTURY. KIEDY NIE MOŻNA ZROBIĆ TEGO ZE WSZYSTKIMI

MARIUSZ WRÓBEL

DYREKTOR INSTYTUCJI FILMOWEJ SILESIA FILM, BYŁY DYREKTOR BYTOMSKIEGO CENTRUM KULTURY, MENEDŻER KULTURY I SPECJALISTA DS. PROMOCJI

Miejskie Centrum Kultury w Skoczowie jest instytucją kultury samorządu gminy Skoczów, powołaną do realizacji statutowej działalności gminy w zakresie animacji kultury i jej upowszechniania. W praktyce zarządza ono sześcioma placówkami, przy czym ich istnienie i powstawanie nie wynika wprost z realizacji strategii rozwoju gminy bądź gminnej polityki kulturalnej. W administracji gminnej istnieje prężna komórka powołana do pozyskiwania środków unijnych na projekty inwestycyjne. Projekty tzw. twarde stanowią większą część projektów realizowanych przez gminę – wśród nich znajdują się gminne nieruchomości, które po wyremontowaniu są przekazywane w zarząd Miejskiemu Centrum Kultury. Do obowiązków tej instytucji należy nie tylko administrowanie budynkami, ale także nadanie im pewnych funkcji kulturalnych. Dlatego w planie działalności instytucji kolejność projektowania merytorycznej działalności jest odwrotna – nie adaptuje się danych nieruchomości pod zamierzenia programowe, lecz program jest dostosowywany do poszerzającej się bazy infrastrukturalnej. To bardzo powszechna sytuacja lokalnych instytucji kultury biorących „w zarząd” zrewitalizowane obiekty historyczne.

Działalność statutowa MCK opiera się na dwóch filarach programowych. Pierwszy stanowią cykliczne wydarzenia kulturalne (takie jak dni miasta, festyny i uroczystości rocznicowe, a także informacja turystyczna), drugim jest świadczenie pracy oraz użyczenie sprzętu i wspomnianych nieruchomości na rzecz przedsięwzięć podejmowanych przez lokalne organizacje pozarządowe. Ta druga część działalności instytucji jest dla niej najbardziej absorbująca. Ze sprawozdań merytorycznych i wypowiedzi dyirekcji wynika, że liczba

tych zdarzeń i ich obsługa nie sprzyjają skupieniu się na planowaniu długofalowych projektów z zakresu animacji kultury. Jednocześnie swoją aktywność na polu pozyskiwania środków pozabudżetowych instytucja ukierunkowuje na projekty, które pozwolą jej na powiększanie bazy sprzętowej do wykorzystania przy obsłudze lokalnych organizacji pozarządowych. MCK jest zatem zapętlone wokół powiększania własnego potencjału jako sprawnego zaplecza organizacyjnego. Poza udostępnianiem swej infrastruktury, sprzętu i pracy specjalistów w zasadzie nie współpracuje z tymi środowiskami.

Teatr Elektryczny (wcześniej kino jednosalowe) jest ostatnią z nieruchomości, którą gmina wyremontowała dzięki funduszom unijnym i przekazała Miejskiemu Centrum Kultury, aby prowadziło w niej działalność statutową. Dyrektor instytucji, nie chcąc, aby kinoteatr funkcjonował wyłącznie jako zaplecze salowe dla różnorodnych przedsięwzięć lokalnych, przede wszystkim pozarządowych, postanowił szukać dla niego alternatywnego pomysłu na działalność. Oznacza to poszukiwanie trzeciego filaru dla instytucji – obok programu wsparcia dla lokalnego sektora kultury organizacji imprez postanowiono stworzyć wyraźnie odrębne centrum artystyczne z przemyślanym i spójnym programem. To bardzo istotny wątek funkcjonowania kultur lokalnych – dominacji działalności akcyjnej, jednorazowej, o charakterze „pospolitego ruszenia” oraz prób tworzenia długofalowych przedsięwzięć z pomocą wybijających się menedżerów, artystów, aktywistów potrafiących na dłużej stworzyć aktywne i interesujące środowisko osób.

Celem warsztatów było przekonanie dyrekcji i załogi instytucji do poprowadzenia Teatru Elektrycznego jako autorskiej placówki ukierunkowanej na teatr alternatywny, działającej w strukturach Miejskiego Centrum Kultury „Integrator” w Skoczowie.

Podczas wywiadu poprzedzającego warsztaty dyrektor placówki poinformował mnie, że osobą odpowiedzialną za prowadzenie tego obiektu będzie nowo zatrudniony pracownik, który w zakresie swoich obowiązków będzie miał także prowadzenie zajęć teatralnych. Pracownikiem tym okazał się wykształcony, doświadczony i uznany w środowisku teatralnym animator kultury, aktor, twórca profesjonalnego zespołu teatralnego. Prezentował on postępowe podejście do animacji kultury jako takiej i wykazywał zrozumienie dla zasad funkcjonowania kultury w obecnych warunkach ekonomicznych i organizacyjnych.

W trakcie spotkania zarówno dyrektor instytucji, jak i animator przystali na propozycję tworzenia w placówce alternatywnego zespołu teatralnego o ponadlokalnym zasięgu działania, którego członkowie byliby rekrutowani z terenu Skoczowa, Cieszyna i Bielska-Białej. Placówka funkcjonowałaby w trzech płaszczyznach animacji społecznej i kulturalnej: prowadzenia profesjonalnej działalności ściśle związanej z teatrem i kształceniem młodzieżowego zespołu teatralnego, szeroko pojętej działalności edukacyjnej sprofilowanej teatralnie oraz działalności kinowej obejmującej zarówno projekcje repertuarowe, jak i tematyczne, włącznie z projektami okołofilmowymi i łączącymi teatr z filmem. Wszystko to miałyby wpłynąć na tworzenie klimatu miejsca i kształtowanie jego marki, włączając w to dziedzictwo i charakter miejsca z jego uwarunkowaniami historycznymi.

Podczas warsztatów zidentyfikowaliśmy grupy docelowe, formy komunikacji z nimi, potencjalnych sojuszników i organizacje współpracujące, pozabudżetowe źródła finansowania działalności merytorycznej, a także ewentualne zagrożenia mogące wyniknąć z przyjęcia formuły autorskiej instytucji kultury działającej w strukturach instytucji publicznej. Dyrektor MCK wstępnie zaaprobował pomysł i zadeklarował zarówno konsekwencję w dążeniu do osiągnięcia założonych celów, doposażenie obiektu w sprzęt dla kina i teatru, jak i stałe minimalne finansowanie placówki pozwalające na zapewnienie wkładu własnego do pozyskanych funduszy oraz wsparcie organizacyjne dla realizowanych przedsięwzięć. Animator odpowiedzialny za kształtowanie marki Teatru Elektrycznego zadeklarował chęć pracy nad szczegółami projektu i ustaleniem z dyrekcją optymalnych warunków do stworzenia programu placówki na podstawie powyższych założeń oraz wdrożenie programu w najbliższej przyszłości.

Dyrektor instytucji wskazał na konieczność zaprezentowania nowej formuły funkcjonowania Teatru Elektrycznego przedstawicielom samorządu gminnego w celu uzyskania akceptacji dla koncepcji autorskiej tej placówki i zapobieżenia ewentualnym naciskom do czasu pierwszych mierzalnych efektów. Niezwykle ważne jest budowanie relacji z zewnętrznymi interesariuszami; utopią jest myślenie o pełnej akceptacji dla tego typu pomysłów animacyjnych. Ale już osiągnięcie sukcesu i renoma wynikająca z posiadania takiego centrum będą działały kojąco i zabezpieczająco. Na taki efekt trzeba jednak zapracować, zatem potrzebny jest czas na wdrożenie zaplanowanych działań.

PRZESTRZEŃ WSPÓLNA

ANNA KOMOROWSKA

**ARCHITEKTKA KRAJOBRAZU, PEDAGOŻKA, UZNANA PROJEKTANTKA PRZESTRZENI DZIECIĘCYCH,
WSPÓŁZAŁOŻYCIELKA PRACOWNI K., ZAANGAŻOWANA W EDUKACJĘ PRZESTRZENNĄ DZIECI
I MŁODZIEŻY**

Projektowanie nie kończy się w momencie oddania budynku do użytku. W warstwie społecznej często dopiero wtedy się naprawdę zaczyna. Problem ze zdefiniowaniem, czym jest dobrze zaprojektowany budynek, polega na mnogości jego funkcji, niejednokrotnie trudnych do przewidzenia w momencie powstawania projektu. Przykładem mogą być ciągi komunikacyjne. Jeśli budynek mieści w sobie wiele instytucji, tak jak Regionalne Centrum Oświatowo-Sportowe w Dobczycach (RCOS), rozdzielenie ciągów komunikacyjnych dla poszczególnych grup odbiorców wydawałoby się dobrym rozwiązaniem – uczniowie trafialiby prosto od wejścia, przez szatnię, do szkoły, użytkownicy biblioteki prosto do biblioteki. Tutaj wybrano jednak inne rozwiązanie – celowo te ścieżki skrzyżowano. Efektem takiego zabiegu jest to, że czytelnik ma szansę natknąć się na ciekawą ofertę domu kultury, a uczeń być może skorzysta z programu sportowego. To jednak rodzi kolejne pytania – jak łączyć, aby zachęcać do współdziałania, ale uniknąć konfliktów, jak pogodzić potrzeby tak różnych grup? Na początek niezwykle ważne jest zdefiniowanie grup odbiorców, z uwzględnieniem również potencjalnych przyszłych użytkowników.

Sprawa komplikuje się jeszcze bardziej, gdy przestrzeń nie tylko jest wykorzystywana przez różne grupy, ale również zmienia się sposób jej użytkowania. Duży hol w RCOS robi przytłaczające wrażenie. Nie jest to miejsce, w którym chciałoby się usiąść, ale raczej plac, który szybko mijamy i idziemy dalej. Jakiegokolwiek próby oswojenia tej przestrzeni muszą jednak uwzględniać fakt, że użytkowana jest ona często do organizowania dużych wydarzeń. Stałe jej zabudowanie lub podziały, które pozwoliłyby dostosować jej skalę do bliższej człowiekowi, nie wchodzi w grę. Również hol przy kawiarni

musi dawać możliwość różnorodnego wykorzystania. Nawet jeśli założymy, że jest to przestrzeń wystawiennicza, formy wystaw mogą się tak różnić, że trudno obecnie przewidzieć, jak będzie ona używana.

Podobnie jak w przypadku grup odbiorców, równie ważne jest stworzenie kompletnej listy aktualnie organizowanych w centrum wydarzeń, zarówno kulturalnych, sportowych, jak i edukacyjnych, a następnie uzupełnienie jej o funkcje, które budynek może pełnić w przyszłości (np. wielopokoleniowe miejsce spotkań, centrum aktywności lokalnej czy eksperymetatorium). Ale nawet tak obszerna lista nigdy nie zostaje zamknięta, dlatego wszelkie działania przestrzenne muszą mieć na względzie to, że funkcje te mogą się zmieniać lub być uzupełniane o kolejne.

Obiekt taki jak RCOS siłą rzeczy staje się wizytówką gminy. Nie tylko sam budynek, ale również jego wnętrza, uzupełnione o wystawy tematyczne, mogą służyć do promocji innych inwestycji i działań samorządu lokalnego. Jak jednak słusznie stwierdził zastępca burmistrza w trakcie warsztatów, funkcja ta nie może przysłonić innych – budynek przede wszystkim musi służyć tym, którzy przebywają w nim na co dzień. Niemniej wygospodarowanie miejsca, gdzie w przystępnej i estetycznej formie są prezentowane aktualne inwestycje gminy, może być pierwszym krokiem do szerokich konsultacji społecznych i przyciągnąć mieszkańców Dobczyc, wcześniej niezainteresowanych działalnością RCOS. Może to być również miejsce prezentacji osiągnięć poszczególnych instytucji, do którego tworzenia zostaliby zaproszeni bezpośredni użytkownicy. W ten sposób sama przestrzeń stałaby się żywym przykładem partycypacji społecznej.

Jednym z palących problemów RCOS jest system komunikacji. Łączenie różnych instytucji i przenikanie się funkcji, o których była mowa wyżej, jest koncepcją wartą zachowania, ale ktoś przychodzący z zewnątrz nie powinien mieć trudności z dotarciem do konkretnej osoby czy miejsca. Ze względu na to, że przestrzeń jest wykorzystywana wspólnie, trudno tu zastosować czytelny podział wnętrza, czy to za pomocą koloru, czy wydzielonych stref. Trzeba raczej zadziałać wyraźną identyfikacją wizualną, co ma oczywiście przełożenie nie tylko na przestrzeń fizyczną, ale również na stosowaną grafikę, publikacje, dokumenty. Do przemyślenia pozostaje kwestia ujednoczenia systemu

komunikacyjnego poszczególnych instytucji, stworzenie odpowiednich tablic kierunkowych, wydzielenie miejsca na materiały informacyjne i rozwiązania przestrzenne ułatwiające poruszanie się po budynku.

Jedną z bolączek polskiej architektury jest projektowanie w oderwaniu od kontekstu lokalnego i traktowanie otoczenia jako dodatku do budynku, a nie jego integralnej części. Zieleń przed wejściem do RCOS pozostawia wiele do życzenia, a rozwiązania zastosowane po drugiej stronie budynku budzą poważne wątpliwości (usytuowanie, ogrodzenie i forma placu zabaw, ukształtowanie chodnika prowadzącego od placu zabaw do budynku). Miejsce to nadal ma ogromny potencjał i może się stać ciekawą przestrzenią publiczną, nawet w formie parku miejskiego, który przyciągnąłby ludzi, zachęcając ich również do skorzystania z oferty RCOS. Na budynek należy też spojrzeć szerzej, uwzględniając cały kontekst miejsca i jego powiązania (lub ich brak) z centrum Dobczyc.

Na spotkaniu zostały poruszone różne propozycje, jak np. stworzenie alei spacerowej łączącej RCOS z rynkiem czy wpisanie obiektu w większą trasę turystyczną.

Podsumowując: budynek RCOS, mimo pewnych mankamentów i budzących wątpliwość rozwiązań formalnych, ma ogromny potencjał. Aby dobrze funkcjonował, w pierwszej kolejności należy podjąć następujące działania:

- stworzenie czytelnej, spójnej identyfikacji wizualnej wszystkich instytucji w postaci:
 - ◉ wspólnego logotypu i jego modyfikacji dla poszczególnych partnerów;
 - ◉ instrukcji przemieszczania się po budynku, tabliczek i/lub znaków graficznych informujących o poszczególnych instytucjach, tablic informacyjnych zamieszczonych zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz;
 - ◉ podstawowego manualu graficznego, ułatwiającego tworzenie plakatów, publikacji, ulotek identyfikowalnych z RCOS;
 - ◉ miejsca do prezentacji aktualnej oferty poszczególnych instytucji;

- stworzenie mobilnych, wielofunkcyjnych miejsc do siedzenia, które poza przeznaczeniem czysto użytkowym pomogą w oswojeniu przestrzeni holów;
- opracowanie podstawowego systemu wystawienniczego pozwalającego na późniejsze modyfikacje;
- opracowanie koncepcji zagospodarowania przestrzeni wokół budynku, ze szczególnym uwzględnieniem strefy wejściowej.

RCOS to ciekawy eksperyment stworzenia wspólnej, dużej przestrzeni edukacyjnej, kulturalnej, sportowej i społecznej. Tak zaprojektowana infrastruktura może być przykładem programowania zmiany przy użyciu rozwiązań architektonicznych narzucających różnym instytucjom współpracę i kooperację. Odbiorcom z kolei daje szansę skorzystania z wielu funkcji i atrakcji w jednym miejscu.

DOM KULTURY. PASJA TWORZENIA

BARTŁOMIEJ KOSZAREK

REGIONALISTA, MUZYKANT I DZIAŁACZ SPOŁECZNY, DYREKTOR BUKOWIAŃSKIEGO CENTRUM KULTURY „DOM LUDOWY”, AKTOR I REŻYSER AMATORSKIEGO ZESPOŁU TEATRALNEGO IM. J. PITORAKA W BUKOWINIE TATRZAŃSKIEJ

Podczas warsztatów w Ośrodku Kultury w Tuszynie miałem okazję spotkać się z jego pracownikami. Byłem ciekaw, na ile to „urzędnicy, pracownicy sektora kultury”, a na ile animatorzy oddani swojej lokalnej społeczności i swojej ziemi. Moim zdaniem jest to podstawa, aby nowo powstała instytucja mogła się „odnaleźć” i zmierzyć z wyzwaniami i oczekiwaniami społecznymi, nie zaniedbując jednocześnie swojej misji – jeśli zespół instytucji takową widzi i chce wypełniać.

Na początku warsztatów zaprezentowałem instytucję, której jestem dyrektorem – Bukowiańskie Centrum Kultury „Dom Ludowy” w Bukowinie Tatrzańskiej – pod względem organizowanych imprez (zarówno tych lokalnych – sołeckich, jak i ogólnopolskich festiwali), uwarunkowań społeczno-kulturowych, swoistej misji instytucji, problemów w prowadzeniu domu kultury, wdrażania pomysłów i innowacji i, co najważniejsze, współdziałania z lokalnymi stowarzyszeniami, grupami działania, zgromadzeniami. Szczegółowo została przedstawiona Spółdzielnia Kulturalno-Oświatowa im. Franciszka Cwiżewicza. Samorządowe centrum kultury i podmiot ekonomii społecznej tworzą razem organizm pod nazwą Dom Ludowy w Bukowinie Tatrzańskiej.

Po wprowadzeniu wzbogaconym pokazami multimedialnymi (historia Domu Ludowego, wydarzenia kulturalno-oświatowe Bukowiańskiego Centrum Kultury) rozpoczęliśmy rozmowę. Wysłuchałem refleksji, swoistych opowieści o specyfice Tuszynie, jej historii, ambicjach, latach świetności tej miejscowości oraz szansach i perspektywach na przyszłość.

Tym, nad czym się wspólnie zatrzymaliśmy, były problemy związane z funkcjonowaniem domu kultury w takiej a nie innej przestrzeni. Dodajmy: domu kultury nowo powstałego, działającego dopiero od dwóch lat. Odnaleźliśmy podobieństwa i wspólny mianownik między naszymi ośrodkami, równocześnie szukając rozwiązań pomagających w przeniesieniu sprawdzonych już pomysłów na tuszynski grunt. Strategiczno-warsztatowe spotkanie wyłoniło kilka pomysłów, które zostały przyjęte z aprobatą i były z entuzjazmem dyskutowane przez całą grupę.

1. Wędrująca impreza po sołectwach – odpowiedzialność lokalnej grupy działania za realizację imprezy, sposób na spajanie środowiska i współpracę w całej gminie.
2. Zainicjowanie prac wokół wyłonienia grupy osób, które w największym stopniu mogą się przyczynić do rozwoju (utworzenie swoistego lokalnego forum kultury). Ustalanie pomysłów, projekty, debata, poszukiwanie talentów organizatorskich i animacyjnych, koordynacja tego, co się dzieje w gminie. Wspólne planowanie.
3. Stworzenie lokalnego archiwum, projektu sprzyjającego budowaniu tożsamości lokalnej, prezentacji dokonań, zmian, wspólnych wartości (w starym budynku szkoły, wspólnie przez lokalną społeczność).
4. Świetlice – wykorzystanie ich jako miejsca pierwszego kontaktu, wciągania ludzi do aktywności na rzecz wspólnoty lokalnej.

Cały zespół z zaangażowaniem i (tak mi się wydaje) troską o **swoją** instytucję podejmował kolejne pomysły i rozstrzygnięcia. Pracownik starszego pokolenia z dumą i nostalgią wspominał piękne karty z historii Tuszyny, co dało do myślenia młodym animatorom... wzbudzając chęć do działania i zmieniania świata na lepsze. Krok po kroku dalej rozkładaliśmy na czynniki pierwsze kolejne „zestawy kłopotów i problemów”, które mogą się pojawiać przy wdrażaniu w życie innowacji. Okazało się, że zespół doskonale wie, jak je pokonać. Na zakończenie zaprosiłem wszystkich zimą do Bukowiny Tatrzańskiej na 42. Góralski Karnawał – Ogólnopolski Konkurs Grup Kolędniczych, Konkurs Tańca Zbójnickiego, Popisy Par Tanecznych, Kumoterki. Mam nadzieję, że się spotkamy, a wtedy ja skorzystam z **ich** podpowiedzi, bo człowiek uczy się całe życie. Oby domy kultury spotykały się jak najczęściej!

ZAKOŃCZENIE

Mamy nadzieję, że przedstawione w niniejszej publikacji refleksje moderatorów warsztatów, ich wskazówki, rekomendacje i opisy kłopotów pomogą lokalnym centrům kultury w rozwoju i planowaniu przedsięwzięć przyczyniających się do zmiany – otwierania się na odbiorców, zwiększania nakładów na rozwój kompetencji kadr kultury, programowania działań zmierzających do rozwoju kapitału społecznego. Serdecznie dziękujemy wszystkim uczestnikom spotkań za aktywność i gotowość do podzielenia się swoimi doświadczeniami.

Mamy przeświadczenie, że rozmowy te były ważne i że ukazały dość słabo widoczną w dyskursie publicznym sytuację lokalnych instytucji kultury. W większości działają one zupełnie inaczej, niż się sądzi. Robią bardzo dużo, czerpią wiele ze współpracy lokalnej, ich kadry chcą poszerzać swoje kompetencje, ich infrastruktura jest nowa i nowoczesna. Być może czeka je ważna zmiana, bo sytuacja ta wywołuje wzrastającą frustrację kadr kultury. Trzeba tylko zapalników do zmiany, w tym decyzji, a nie jedynie debat o stanie kultury (podobno, według plotek i niesprawdzonych przekonań, coraz gorszym). To duże wyzwanie dla decydentów samorządowych – przestać domagać się wyłącznie sprawności organizacyjnej, dyspozycyjności i fajerwerków promocyjnych, a oczekiwać raczej przedsięwzięć generujących kapitał społeczny i kulturowy.

