



JASKÓŁKI

NOWE ZJAWISKA
W WARSZAWSKICH INSTYTUCJACH
I NIEINSTYTUCJACH KULTURY

Wprowadzenie

Kultura w Warszawie zmienia się szybciej niż myślenie o niej. Istniejące dokumenty, rozwiązania prawne i przyjęte formy działania nie oddają tego, co obserwujemy wokół.

Kultura już dawno wyszła z murów instytucji, teraz przekracza inne bariery – rośnie z dołu do góry, wyrasta w zaskakujących miejscach, generuje nowe typy wiedzy. Czym jest instytucja kultury w dzisiejszej Warszawie – czy formalnym ciałem, a może efemeryczną przestrzenią, grupą ludzi, nowym sposobem uczestnictwa w kulturze miejskiej?

Kultura oficjalna zazwyczaj nie uwzględnia tego, co wnoszą grupy nieformalne, pozasystemowe inicjatywy, nowe formy organizacji. Również istotne dokumenty, rozwiąza-

nia prawne i przyjęte formy działania nie oddają zjawisk, które można zaobserwować wokół. Jednocześnie coraz wyraźniej widać, że nowe, oddolne zmiany wpływają na ład instytucjonalny i mogą go przekształcać. Z perspektywy twórców polityki kulturalnej pozostają one niewidoczne, rozproszone, trudne do nazwania.

Postanowiliśmy przyjrzeć się JASKÓŁKOM – zwiastunom zmian – trendom i zjawiskom, które pojawiają się w warszawskich instytucjach i nieinstytucjach kultury. Naszym celem jest pokazanie, jakie są możliwe kierunki zmian we współczesnej kulturze instytucjonalnej i jakiemu reformułowaniu może ona podlegać w najbliższych latach. Chcemy zachęcić do refleksji nad charakterem tych zmian, do świadomego wychodzenia naprzeciw nowym potrzebom uczestnictwa w kulturze oraz do uwzględniania nowych, nie dość jeszcze rozpoznanych zjawisk w polityce kulturalnej miasta. Wierzymy, że opisane przez nas jaskółki pomogą lepiej rozumieć dynamicznie zmieniającą się rzeczywistość, a dzięki temu lepiej i bardziej świadomie kształtować sektor kultury.

Co to jest jaskółka

JASKÓŁKA – to zwiastuny zmian i nowe zjawiska w instytucjach i nieinstytucjach kultury, które udało nam się zaobserwować na przykładzie działań prowadzonych w Warszawie. JASKÓŁKI to kietkujące trendy, które mają potencjał rozwojo-

wy. Wskazują pewne szlaki, kierunki, są przeczuciem zmian. Istotą JASKÓŁKI jest ruch. To, co dziś jest JASKÓŁKĄ, jutro może stać się obowiązującym trendem lub zniknąć z naszego pola widzenia... Przyjęta perspektywa umożliwia szukanie ich nie tylko w obrębie instytucji kultury, ale także poza łańcem instytucjonalnym oraz na styku działania instytucji i nieinstytucji kultury.

Jak rozumiemy instytucje i nieinstytucje kultury

Przyjęta przez nas definicja instytucji kultury odnosi się do socjologicznego rozumienia instytucji i obejmuje wszystkie podmioty, które działają w obszarze kultury – tworzą ją, przetwarzają, upowszechniają lub chronią – i cechują ją pewna trwałość, ustalone formy działalności oraz poszukiwanie modeli funkcjonowania. Nie stosujemy tradycyjnie przyjętego podziału na instytucje publiczne i prywatne. Przyglądamy się instytucjom organizowanym przez bardzo różne podmioty – samorządy, organizacje pozarządowe, firmy, spółdzielnie, grupy nieformalne itd. Natomiast nieinstytucje to ludzie aktywnie działający we wspólnych, długofalowych przedsięwzięciach, którzy nie decydują się na ujęcie swojej działalności w ramy formalne. To podmioty, które dystansują się od dawno ukształtowanych sposobów działania, podważają nieraz to, czym są tradycyjnie rozumiane instytucje, a jednocześnie mają kluczowe cechy, by włączyć je w pole naszych

zainteresowań – działają w obszarze szeroko rozumianej kultury w sposób świadomy i zakładający pewną trwałość.

Jak rozumiemy kulturę

Rozumienie kultury zakorzenione w naukach społecznych obejmuje wszystkie dziedziny życia o rodowodzie społecznym. Jest to szerokie spojrzenie na kulturę, która przenika i determinuje praktycznie wszystkie sfery życia. W obszarze naszych zainteresowań znajdują się zatem bardzo różnorodne dziedziny życia, jak sztuka, wytwórczość, jedzenie, rozrywka, sport, estetyzacja przestrzeni, sposób spędzania czasu czy oddolne inicjatywy mieszkańców. Jednocześnie kultura to środowisko życia człowieka. Jak to opisuje Marek Krajewski¹, jest to zmieniający się „przepis”, który określa sposób łączenia się elementów kształtujących zbiorowość.

Proces – jak i po co zostały zebrane JASKÓŁKI z warszawskich instytucji

Pomysł JASKÓŁEK narodził się z ciekawości i poczucia nieprzystawalności istniejących opisów kultury do tego, co możemy obserwować w Warszawie. Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” jest aktywnym aktorem życia kulturalnego

1

M. Krajewski, W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze, „Kultura i Społeczeństwo” 2013, nr 1, s. 33.

stolicy, śledzimy zmiany, inspirujemy je, współtworzymy i poddajemy refleksji. Nie tylko prowadzimy własne działania, ale współpracujemy z innymi i wspieramy setki pomysłów warszawiaków – animatorów, młodych twórców, obywateli i obywaterek. W badaniu wykorzystaliśmy ten potencjał zgromadzonych wokół nas sieci. Zestawialiśmy ze sobą rozmaite punkty widzenia. Stworzyliśmy interdyscyplinarny zespół, mieszałyśmy odmienne kompetencje, badaczy i animatorów, ekspertów, wytwórców nowych zjawisk, ich odbiorców, mecenasów, sponsorów i grantodawców. Dostosowując się do dynamicznego charakteru JASKÓŁEK, stworzyliśmy warunki do ciągłego przeplatania ze sobą procesu generowania wiedzy i analizy zebranych materiałów.

Badanie obejmowało:

Badanie ankietowe wśród 70 osób: artystów, animatorów, działaczy społecznych, badaczy, którzy pracują w warszawskim sektorze kultury, są związani z instytucjami, nieinstytucjami, są freelancerami, a łączy ich duża wiedza na temat procesów zachodzących w kulturalnej Warszawie. Zadaliśmy im trzy pytania, w których prosiliśmy o podanie zmian, nowych trendów, które w ostatnim czasie zauważyli. Badani wskazali nam konkretne obszary oraz adresy, pod którymi szukano potem JASKÓŁEK.

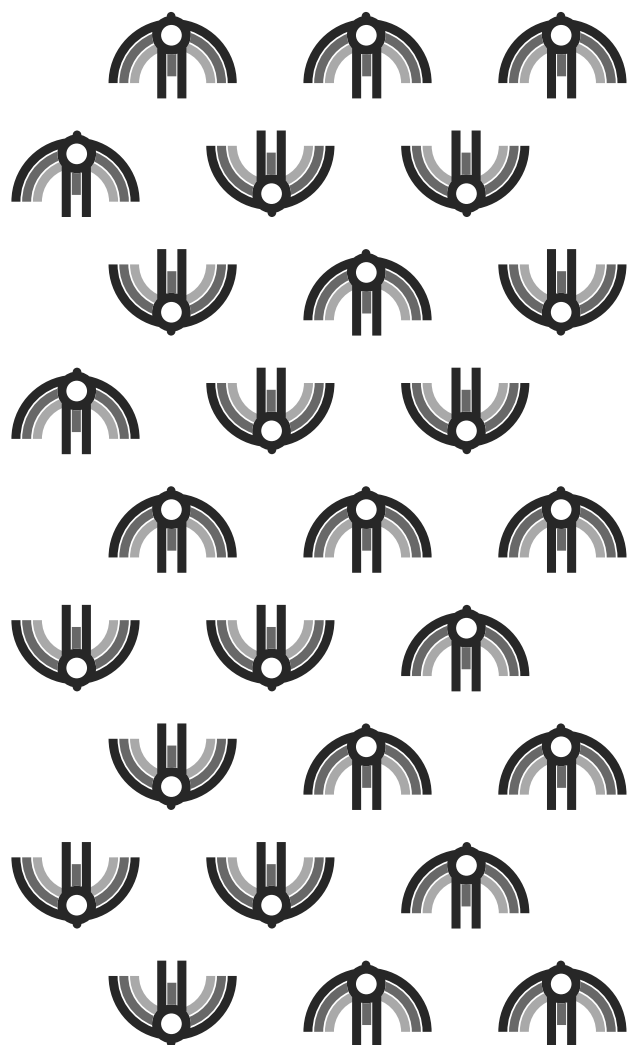
Badania terenowe: przy pomocy Sieci Latających Socjologów, która stanowiła kluczowy zasób badaw-

czy, sprawdziliśmy wskazane w ankiecie lokalizacje. Badacze udali się do 12 lokalizacji, aby obserwować zmiany i rozmawiać o nich.

Wspólne generowanie wiedzy – konferencja: zebrane w 4 metakategorie JASKÓŁKI (przestrzeń, finansowanie, samoorganizacja, produkcja wiedzy) przedstawiono podczas konferencji. Rozpoczęliśmy dyskusję z ponad 130 przedstawicielami instytucji i nieinstytucji kultury działającymi w Warszawie. Weryfikowaliśmy, uzupełnialiśmy zebraną w terenie wiedzę. Podczas konferencji razem z pracownikami instytucji kultury, organizacji, animatorami, instruktorami, twórcami, menedżerami kultury, a także studentami kierunków związanych z animacją, kulturą i zarządzaniem w kulturze współtworzyliśmy mapę JASKÓŁEK.

Nad przemyśleniami i wnioskami z konferencji pracowaliśmy dalej z badaczami i badaczkami. Ostatecznie „wydestylowaliśmy” 27 JASKÓŁEK, które Państwu prezentujemy.

Każda JASKÓŁKA jest krótkim i niewyczerpującym opisem rozwijającego się zjawiska w kulturze. Pod każdym opisem można znaleźć JASKÓŁKI powiązane z opisywaną. Może się okazać, że niektóre z nich są swoim rozwinięciem, a inne przeciwieństwem. Pamiętajmy, że JASKÓŁKI nie pretendują do całościowego opisu stanu kultury. Są tylko i aż ulotnymi wskazówkami.



Autorzy

Idea przedsięwzięcia:

Marta Białek-Graczyk, Zuzanna Sikorska-Borowska

Konsultacja merytoryczna:

Magdalena Kubecka, Joanna Kubicka

Zespół badawczy:

Michał Danielewicz (koordynator), Adam Kadenaci,
Anna Biernat, Agata Nowotny, Agnieszka Strzeмиńska

Moderatorzy grup roboczych podczas konferencji:

Adam Kadenaci, Karolina Pluta, Anna Biernat, Michał
Danielewicz, Magda Kubecka, Agata Nowotny, Joanna Kubicka

Moderacja sesji podsumowującej:

Joanna Kubicka

**Uczestnicy konferencji
i współtwórcy generowanej wiedzy:**

Adamiec Maria
Andrearczyk Ewa
Andrzejewska Natalia
Areshka Laviniya
Baranowska-Janusz Malina
Bartkowska Emilia
Bartosik Ewelina
Barwik Juliusz
Bendyk Edwin
Betcher Sylwia
Białek-Graczyk Marta
Biernat Anna
Bilska Anna
Bolger Nathalie
Borowski Tymek
Boruszewska Ina
Celejewska Sylwia
Ciacek Pawel
Cichowicz-Vedral Ewa
Cudny Dominik
Czapska Paulina
Czerwińska Anna
Czetwertyńska Aleksandra
Czubaszek Krzysztof
Danielewicz Michał

Dąbrowiecka Dagna
Dąbrowska-Majewska Maria
Demidenko Romuald
Derc-Jasińska Aleksandra
Desponds Anna
Domański Tomek
Drozd Karolina
Dubowska Zofia
Engelmayer Marianna
Fic Julia
Friese Bartosz
Furtak Michalina
Gębura Magdalena
Gębura Rafał
Gołubowska Natalia
Gortych Dagmara
Gozdowski Piotr
Górz Andrzej
Hagmajer Jerzy
Hamerszmit Marta
Happach Marlena
Hardej Grzegorz
Herman Krzysztof
Iwaszkiewicz Jędrzej
Jabłońska-Kuśmierk Katarzyna
Janus Aleksandra
Jarosz Robert
Jasińska Izabela

Jasiński Marcin
Jaworska Natalia
Jeżewska Antonina
Jędrzejewska Paulina
Jóźwiak Jarosław
Kadenaci Adam
Kalinowska Beata
Kalita Damian
Karniewska Barbara
Klaman Maria
Kłoszewska Hanna
Kołacz Agata
Komorowska Agnieszka
Komorowska Zofia
Konstantynowicz Magda
Kowalik Joanna
Kozera Joanna
Krasowska-Igras Magdalena
Krawczyk Joanna
Krzykowski Matylda
Krzyżanowska Łucja
Kubecka Magdalena
Kubicka Joanna
Łęgnowska Katarzyna
Łuczywo Julia
Łukasiewicz Dagmara
Magierecka Aleksandra
Majewska Urszula

Malarski Ryszard
Maliszewska Natalia
Małachowska Anna
Markuszewski Adam
Matejko Wojciech
Mencwel Jan
Michalak-Pawłowska Anna
Mielcarz Beata
Mielecki Bartosz
Mikołajewski Krzysztof
Milej Wioletta
Mosiczuk Dominik
Napiórkowska Natalia
Nawrocka Joanna
Nowak-Radziejowska Hanna
Nowotny Agata
Ochremiak Hanna
Okupska Iwona
Olesińska Katarzyna
Otmianowska Marianna
Pabel Dorota
Pacholak Krzysztof
Pajęczkowska Agnieszka
Paulinich Yelizaveta
Pawłowski Mirosław
Pietrzyk-Sławińska Agata
Pilaszek Maciej
Pluta Karolina

Płachecka Anna
Proszowska Agnieszka
Ptak Anna
Recka-Wyżga Irminda
Rogaczewska Maria
Rokicka Kama
Roman Agata
Rosiak Anna
Rubersz Maria
Rutkowska Amudena
Salamończyk Agnieszka
Sawko Kasia
Sikorska-Borowska Zuza
Sitterle Dariusz
Siwiec Weronika
Sokoliński Bartosz
Stachurska Izabela
Szostak Sonia
Szroeder Kuba
Szulc Alicja
Szulc Dominika
Szwajcowskiej Joanny
Szymańska Aleksandra
Świątkowska Bogna
Świerżewska Maria
Świstak Asia
Świtalska Katarzyna
Tarasiuk Agnieszka

Tokarz-Kamińska Beata
Vorana Raman
Wasiuk Justyna
Wawrzekiewicz Rene
Wąsowska Agnieszka
Weyna Aleksandra
Włodarczyk Aneta
Woźniak Piotr
Wójcicka Marta
Wyszyńska Katarzyna
Zdzieborska Anna
Zygmunciak Agnieszka

Instytucje i nieinstytucje badane:

Białołęcki Ośrodek Kultury, Centrum Paca 40, Kultura na Sielcach, Klub Komedii Chłodna 25, Kooperatywa Dobrze, Laboratorium Miasta (Muzeum Woli), Otwarty Jazdów, Skłot Przychodnia, Skwer Sportów Miejskich, Warszawa Czyta, Wióry lecą, Stowarzyszenie „Z Siedzibą w Warszawie“

Tekst:

Magdalena Kubecka (JASKÓŁKI, definicje),
Marta Białek-Graczyk (wprowadzenie)

Redakcja merytoryczna:

Joanna Kubicka

Redakcja językowa:

Urszula Engelmayer

Korekta:

Lidia Ścibek

Projekt graficzny strony:

Bękarty

Koordinacja projektu:

Zuzanna Sikorska-Borowska

Produkcja konferencji:

Antonina Jeżewska,
Natalia Maliszewska

Promocja i scenografia konferencji:

Dorota Pabel

Wolontariusze:

Anna Małachowska, Natalia Napiórkowska,
Wioletta Milej, Emilia Bartkowska



Organizator



Zadanie zostało zrealizowane
dzięki wsparciu finansowemu
Miasta Stołecznego Warszawy

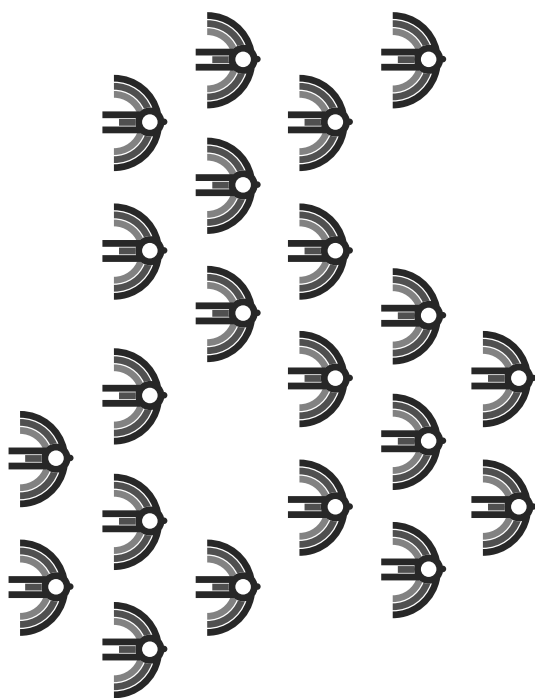


Partner



Patroni medialni

1. Spółdzielczość

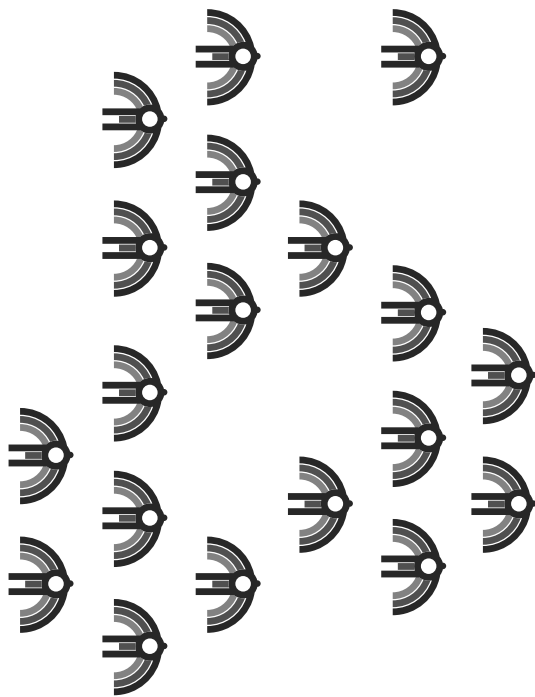


To myślenie i działanie w oparciu o wspólne dobra i interesy.

Polega na wymianie zasobów i dzieleniu się nimi, wspólnym podejmowaniu decyzji przez członków grupy i nieograniczonym prawie do inicjatywy dla każdego z nich. Kooperatyzm to przede wszystkim relacje łączące uczestników działania. Rozwój spółdzielni warunkowany jest wzajemnym zaufaniem i poczuciem współodpowiedzialności. Spółdzielczość to przejaw postawy antykonsumpcyjnej, co widać w podejściu do obiegu własności – nie kupuje się czegoś na wyłączność, ale z myślą o wykorzystywaniu przez innych. Bywa odpowiedzią na kryzys finansowy w sektorze kultury – daje szansę na obniżenie kosztów funkcjonowania.

Powiązane hasła: sieciowość, radykalna zespołowość

2. Laby

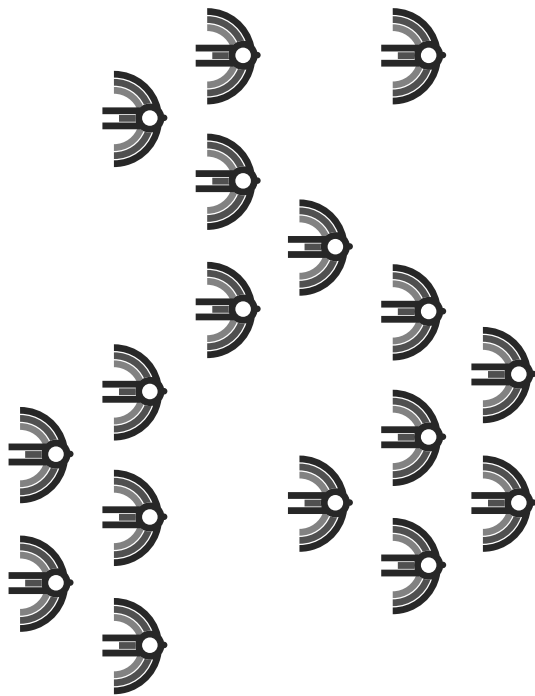


Metoda pracy w labach oparta jest, jak w laboratorium, na ciągłym eksperymentowaniu, testowaniu i oglądaniu efektów, w celu ulepszania metod i poszerzania zakresu działań.

Laby rozwijają się z chęci przełamania rutyny i ulepszania tego, co się robi. Są próbą nadążania za zmianami w świecie – byciem w ciągłym procesie zmian, pracą opartą na metodzie prototypowania. Zwiększają konkurencyjność instytucji, zbliżają dynamikę zmian w sektorze kultury do mechanizmów sprawdzonych w biznesie czy nauce (popularność start-upów). Specjalistyczny sprzęt i oprogramowanie nie są warunkami koniecznymi, w labach kluczowe są wiedza oraz kompetencje ludzi. Labowość to nie tylko metoda pracy, ale także propozycja dla odbiorców, którzy – korzystając z zasobów instytucji – mogą testować własne pomysły.

Powiązane hasła: eksperymenty, liczy się proces, generowanie wiedzy, legalne porażki

3. Sieciowość

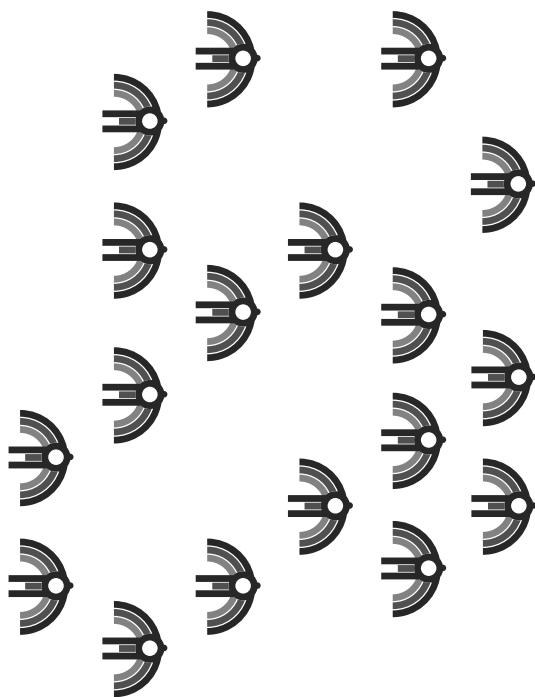


Zawiązywanie formalnych lub nieformalnych relacji z podobnymi instytucjami lub osobami pozwala pozostawać z nimi w kontakcie oraz podtrzymywać profesjonalne i towarzyskie więzi.

Sieciowość połączona jest z potrzebą osadzenia się w konkretnym środowisku, ulokowania swoich działań na mapie kulturalnej, budowania dobrych relacji, dzielenia się doświadczeniami. Umieszczenie siebie lub swojej instytucji w sieci zmniejsza poczucie wyizolowania. Rozbudowana sieć może być partnerem w dialogu z władzą. Największą korzyścią z sieciowania są osobiste relacje z ludźmi, członkowie sieci są też dla siebie cennym zasobem i wsparciem. Obieg idei i wiedzy sprzyja tworzeniu nowych inicjatyw i rozwijaniu istniejących.

Powiązane hasła: spółdzielczość

4. Osadzenie w przestrzeni

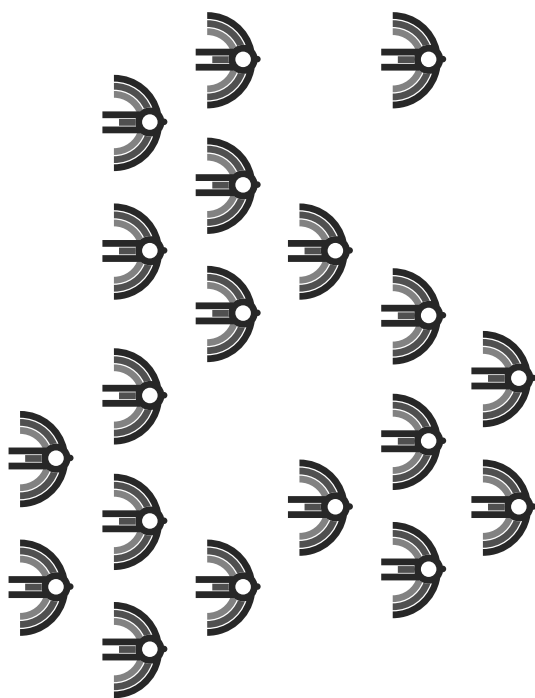


Polega na pozostawaniu w bliskiej i ważnej relacji z otoczeniem.

Otoczenie ma wymiar zarówno fizyczny (dotyczy konkretnych miejsc i ludzi wokół), jak i symboliczny (odwołuje się do tradycji, historii). Osadzenie w przestrzeni wiąże się z braniem za nią odpowiedzialności – próbą jej zmieniania i poprawiania, uwzględnianiem ludzi z sąsiedztwa, myśleniem o długofalowych konsekwencjach działań. Takie podejście wiąże się z docenieniem przestrzeni publicznej, zwiększeniem jej roli w debacie publicznej oraz uwzględnieniem jej znaczenia w polityce kulturalnej. W dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości trwałe osadzenie działań w przestrzeni stanowi dużą wartość dla odbiorców instytucji kultury, bo daje im gwarancję, że to, w co się angażują, nie zniknie następnego dnia.

Powiązane hasła: rosnąca rola miejsc, społeczność w centrum, poza murami

5. Społeczność w centrum

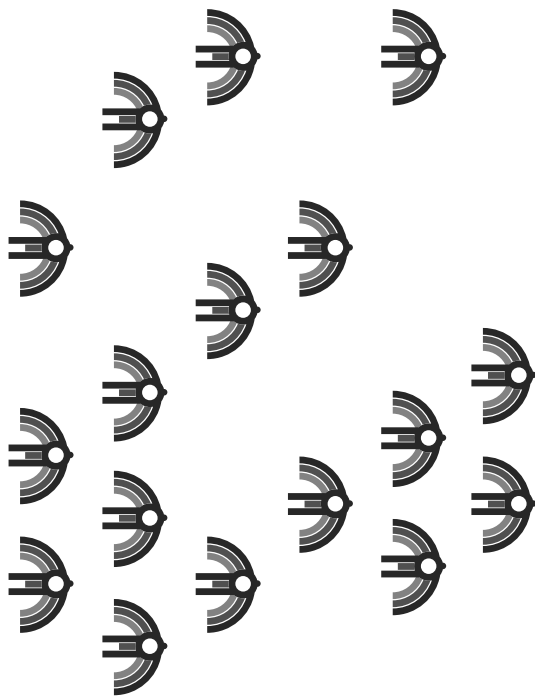


Społeczność gromadząca się wokół instytucji stworzy jej ofertę i misję.

Polega to na realnym włączaniu ludzi – mieszkańców okolicy, uczestników wydarzeń, partnerów, współpracowników, sympatyków i krytyków – w proces decydowania o kształcie instytucji. Priorytetem dla takiej instytucji jest wsłuchiwanie się w głos społeczności lokalnej i wychodzenie naprzeciw jej oczekiwaniom. Podejście to stoi w kontrze do stanowiska pracowników kultury, którzy, choć uznają swoje inicjatywy za otwarte, biernie czekają na inicjatywę i zaangażowanie swoich odbiorców. Wiele osób przekonało się, że takie podejście się nie sprawdza i aby w pełni włączyć społeczność w działanie instytucji, należy zapraszać aktywnie i mieć na to pomysł. Stawianie społeczności w centrum owocuje wyraźnym osadzeniem w konkretnej przestrzeni, mocniejszymi relacjami z ludźmi i trwałymi grupami uczestników działań.

Powiązane hasła: osadzenie w przestrzeni, liczy się proces, rosnąca rola miejsc, domy do działania

6. Crowdfunding

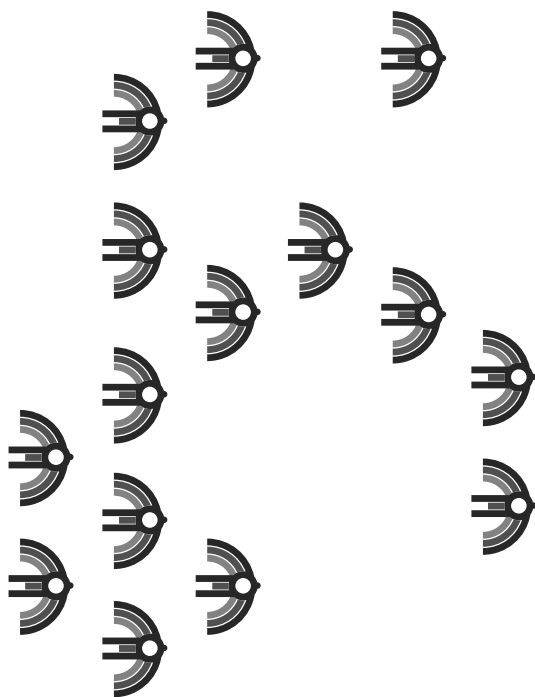


Alternatywna metoda finansowania działań poprzez internetową zbiórkę środków finansowych od szerokiego grona osób.

Popularność takich zbiórek bierze się z ograniczeń systemu grantowego oraz chęci podejmowania działań, które nie mieszczą się w ogłaszanych programach dotacyjnych. Motywacją do organizowania zbiórki jest przede wszystkim chęć zdobycia pieniędzy, ale korzyści z tej metody są znacznie większe. Finansowanie społecznościowe pozwala na budowanie wspólnoty i zaangażowania ludzi wokół jakiegoś pomysłu, a także na jego promocję. Jeśli kończy się sukcesem, daje organizatorom wielką satysfakcję i motywację do pracy – widząc, że pomysł ma poparcie, czują się zobowiązani, by jak najlepiej wydać przekazane im środki. Crowdfunding stosowany w instytucjach kultury może dawać pozory finansowej niezależności od stałych dotacji, w praktyce jednak często jest to jednorazowa forma finansowania.

Powiązane hasła: ucieczka od grantozy, najpierw idea, potem instytucja, kontestowanie

7. Ucieczka od grantozy

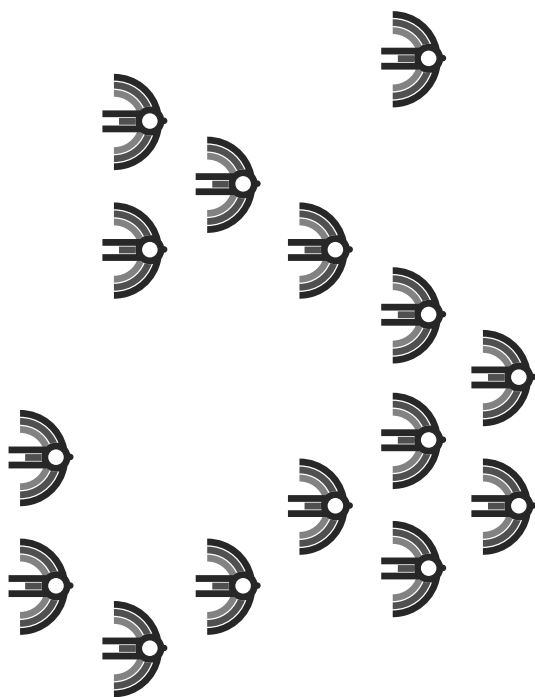


To zwątpienie w system grantowy jako podstawowy sposób finansowania działań i próba szukania alternatywnych sposobów.

Skutki funkcjonowania w trybie projektowym, konieczność ciągłego pozyskiwania i rozliczania dotacji (nazywane „projektozą”) oraz dopasowywania swoich działań do ogłaszanych konkursów grantowych (nazywane „grantozą”) są pułapkami dla instytucji kultury, szczególnie z sektora pozarządowego. Odejście od takiego modelu pracy jest trudne, ale umożliwia instytucjom interdyscyplinarne podejście oraz planowanie dłuższych niż roczne działań. Ucieczka od grantozy jest ucieczką ku niezależności i swobodzie podejmowania decyzji, a także cykliczności najcenniejszych działań (niezależnie od tego, czy w danym sezonie dostanie się na nie grant), czyli ku trwałości swojej pracy.

Powiązane hasła: crowdfunding, kontestowanie, ekonomia umiaru

8. Rosnąca rola miejsc

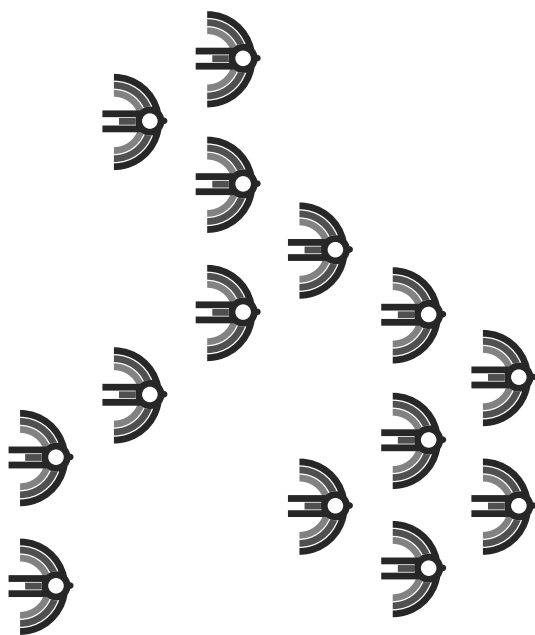


Miejsce działania jest rodzajem wizytówki – jego wygląd, charakter, lokalizacja odsyłają do świata wartości, definiują tożsamość instytucji.

Miejsca mogą być zmienne, wędrować, przełamywać schematy, ale muszą być fizycznym punktem odniesienia dla uczestników kultury. Instytucje często rezygnują ze stałej siedziby i wychodzą z działaniami w przestrzeń publiczną i lokalizacje nieoczywiste dla kultury (dworce, fabryki, zakłady rzemieślnicze). Inicjatywy kulturalne liczą się na kulturalnej mapie miasta, gdy można zlokalizować ich miejsce. Z punktu widzenia uczestników kultury mniej istotne jest, kto stoi za organizacją danego wydarzenia, a bardziej, w jakiej lokalizacji się ono toczy. Rosnąca rola miejsc może być odpowiedzią na dojmującą wirtualność; bierze się z potrzeby realnego doświadczania, namacalnego obcowania z otoczeniem.

Powiązane hasła: osadzenie w przestrzeni, społeczność w centrum, poza murami

9. Liczy się proces

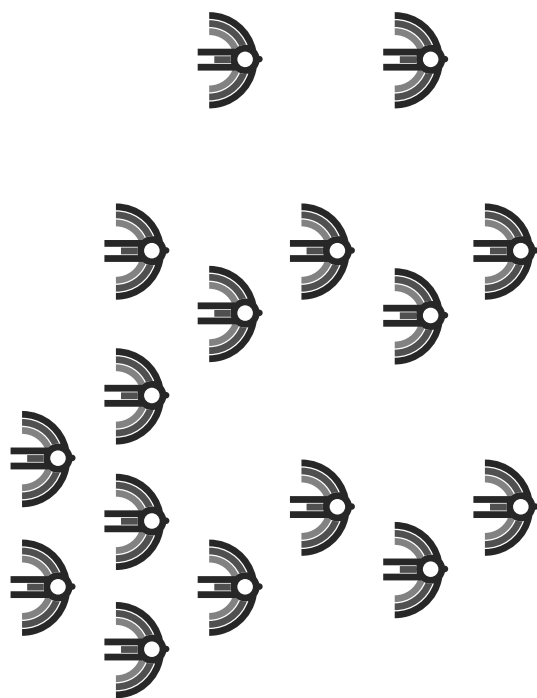


W działaniu w kulturze nie liczy się jedynie ostateczny efekt, ale także proces, który zostaje uruchomiony.

Przeniesienie zainteresowania i celu działań instytucji z końcowych rezultatów, szczególnie ilościowych, na to, co dzieje się po drodze, można obserwować od kilku lat. Ta zmiana nie została jednak w wystarczający sposób uwzględniona w polityce kulturalnej miasta. Niektóre instytucje idą tymczasem o krok dalej i otwarcie podważają przyjęty przez urząd miasta system oceny projektów. Wyrażają niezgodę na raportowanie działań kulturalnych i społecznych za pomocą suchych wskaźników ilościowych, które nie zostawiają miejsca na refleksję i uczenie się na błędach. Uważność skierowana na proces przekłada się na podmiotowe i indywidualne podejście do uczestników i partnerów działań oraz ciągłe uczenie się i rozwój instytucji.

Powiązane hasła: eksperymentowanie, instytucja refleksyjna, legalne porażki

10. Specjalizacja

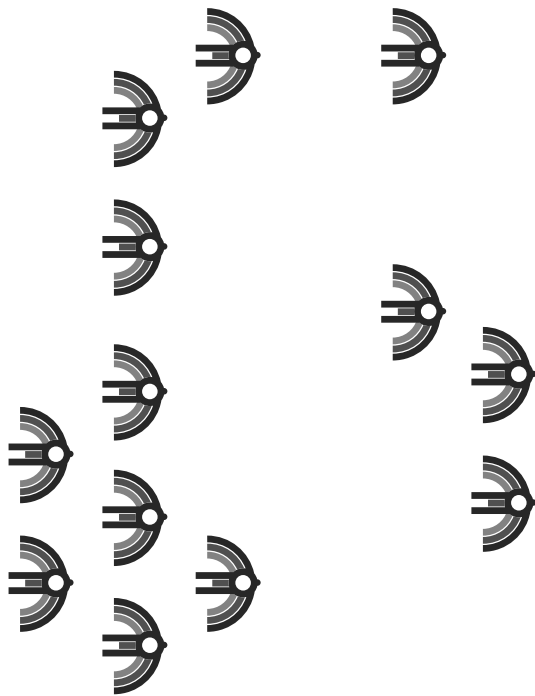


Instytucje kultury eksplorują konkretne obszary i stają się w nich specjalistami. Budują na tym swoją markę oraz rozpoznawalność.

Zespół instytucji rozwija doświadczenia związane z konkretną dziedziną (np. nowe media, animacja kultury, historia mówiona, sztuka uliczna), grupą (młodzi rodzice, artyści, przedstawiciele ginących zawodów) lub terenem działań (miasto, dzielnica czy ulica). Eksploracja może odbywać się na różne sposoby – poprzez zbieranie informacji, prowadzenie badań, praktyczne działania, dyskusję, refleksję. Specjalizacja bywa reakcją na rosnącą konkurencję w środowisku kultury i próbą poszukiwania niszy. Często wynika z chęci wniknięcia w jakiś obszar oraz z potrzeby pozostania na dłużej w jednym projekcie. Efektem jest ogólna profesjonalizacja sektora kultury i rosnąca w nim grupa ekspertów, którzy łączą wiedzę teoretyczną z praktyką.

Powiązane hasła: generowanie wiedzy, laby, pasjonowanie się

11. Interwencje

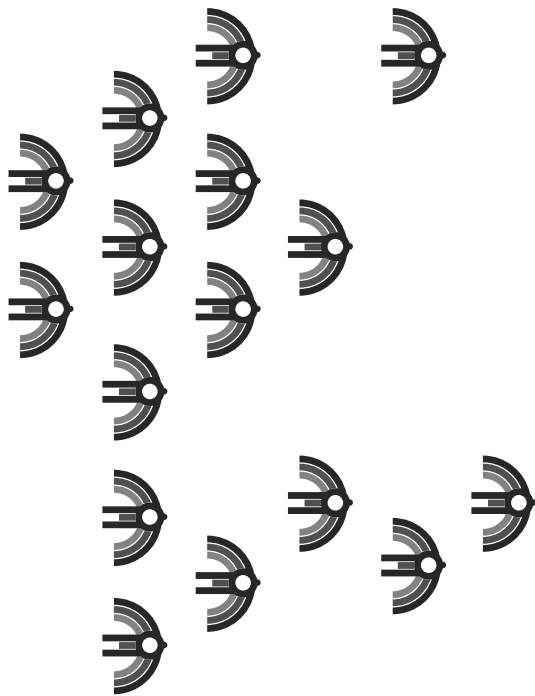


To reagowanie na to, co aktualnie dzieje się w mieście, w kraju lub na świecie.

Działanie w odpowiedzi na decyzje polityczne, zmiany prawne, postępowanie mediów czy ludzi. Wykorzystując swoje zasoby – renomę i rozpoznawalność, dostęp do społeczności lokalnej, przestrzeń, narzędzia komunikacji czy zaangażowanie pracowników – instytucje zajmują stanowisko w ważnych z ich punktu widzenia sprawach. Mogą one dotyczyć np. kształtowania przestrzeni publicznej, decyzji o likwidacji innej instytucji czy też sposobów wykorzystywania środków publicznych. Interwencje podejmowane są często wspólnie z innymi instytucjami i partnerami. Wynikają ze sprzeciwu wobec zaistniałej sytuacji, bywają też wyrazem poparcia dla ludzi i inicjatyw. Mogą świadczyć o niezależności – ideologicznej czy formalnej – instytucji oraz o decyzyjności jej pracowników. Przekładają się na obecność instytucji w debacie publicznej, a także na ich realny wpływ na rzeczywistość.

Powiązane hasła: kontestowanie, sieciowość

12. Hybrydowość

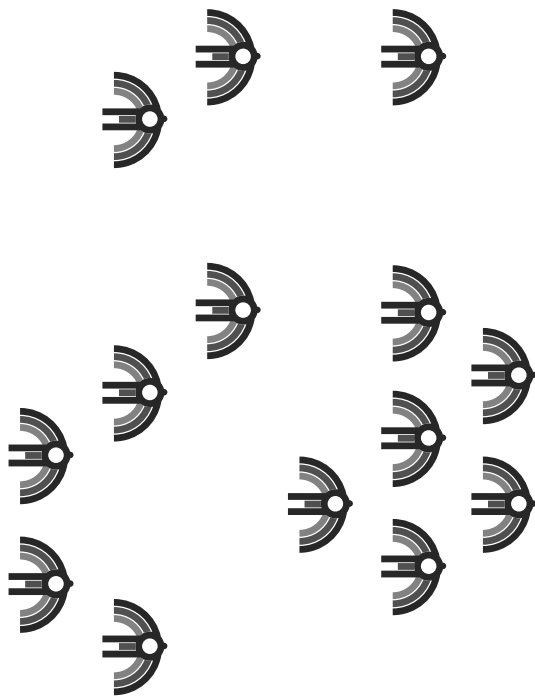


W jednej instytucji łączą się różnorodne, nieraz pozornie nie do pogodzenia, sposoby działania, finansowania czy organizowania pracy.

Kategoryzowanie instytucji kultury i jednoznaczne określanie ich profilu jest coraz trudniejszym zadaniem. Kawiarnia staje się dziś galerią sztuki i kinem, muzeum – pracownią artystyczną i miejscem spotkań, a podwórko – biblioteką i sceną teatralną. Instytucje-hybrydy są wynikiem dokonujących się za sprawą internetu szerszych przemian uczestniczenia w kulturze, w sposobach uczenia się i spędzania czasu. Interdyscyplinarność i wielowątkowość działań wynikają także z poszukiwania sposobu na przetrwanie – instytucje przygotowują rozmaite scenariusze i wprowadzają je zależnie od sytuacji. Dzięki temu działają bardziej elastycznie i dynamicznie.

Powiązane hasła: eksperymenty, domy do działania, wypłaszczanie struktury

13. Najpierw idea, potem instytucja

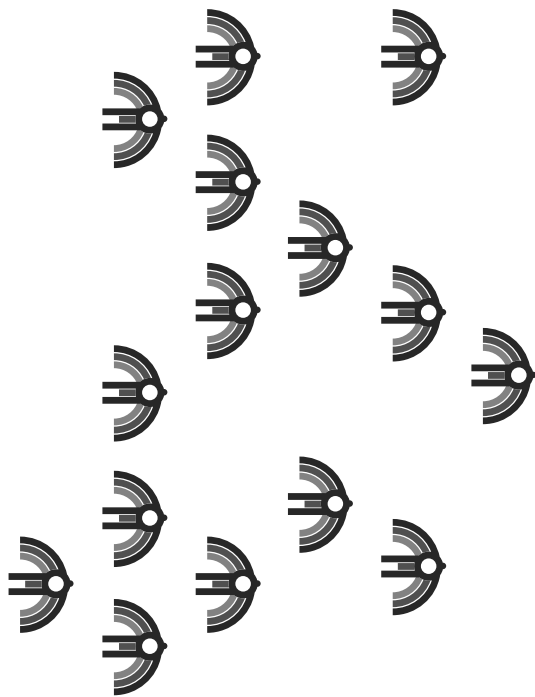


Instytucja jest sposobem na ujęcie w ramy rozwijającej się idei. Zawiązuje się z inicjatywy ludzi zaangażowanych we wspólne działania.

O kształcie takiej instytucji – wielkości, charakterze, siedzibie, zespole, zadaniach – przesądza wizja inicjatorów realizowana w warunkach tego, co jest możliwe. Jest to odwrotny kierunek do odgórnego powoływania instytucji i stawiania jej gmachu, który potem próbuje się zapełnić ideami, działaniami i ludźmi. Instytucja jest konsekwencją tego, że ludzie chcą coś wspólnie robić i przyświeca im autentyczna wizja działań. Może to dotyczyć zarówno małych instytucji prywatnych, jak i wielkich instytucji publicznych. Proces przekuwania się idei i zebranej wokół grupy w instytucję jest testem dla jej działań i zasadności funkcjonowania. To przykład zrównoważonego podejścia do rozwoju instytucji kultury.

Powiązane hasła: pasjonowanie się, nieinstytucje

14. Nieinstytucje

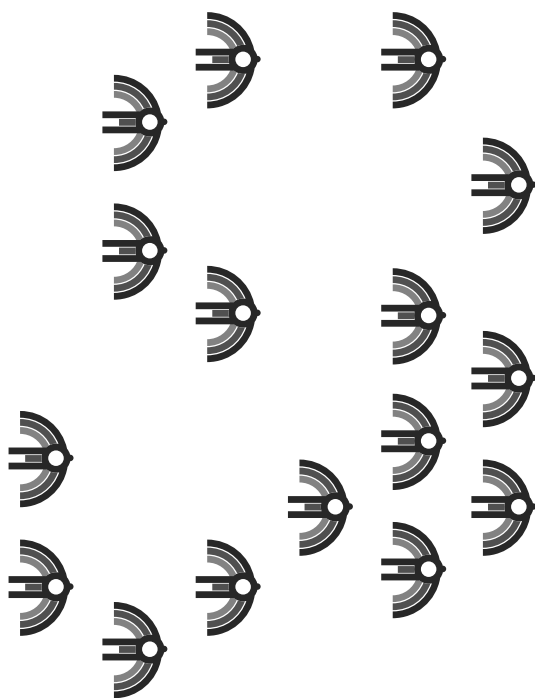


Ludzie aktywnie działający we wspólnych, długofalowych przedsięwzięciach nie decydują się na sformalizowanie swojej działalności,

mimo że spełnia kryteria, by stać się instytucją. Dla entuzjastów nieinstytucji ważne są spontaniczność, towarzyskość, dobrowolność działań, brak zobowiązań finansowych. Wychodzą z założenia, że instytucjonalizacja zamyka możliwości, jakie daje nieformalność. Ludzi w nieinstytucjach łączą wspólne cele, pasje lub relacje towarzyskie, działają najczęściej na rzecz dobra wspólnego. Ta tendencja powiązana jest ze zjawiskiem deinstytucjonalizacji, w którym instytucja orientuje się, że sztywne struktury są obciążeniem i utrudniają np. elastyczne reagowanie na nowe problemy, więc próbuje zrobić krok wstecz, zmniejszając poziom sformalizowania. Konsekwencją powstawania nieinstytucji jest zdynamizowanie sektora kultury, wprowadzenie twórczego zamętu w mieście.

Powiązane hasła: laby, najpierw idea, potem instytucja

15. Kontestowanie

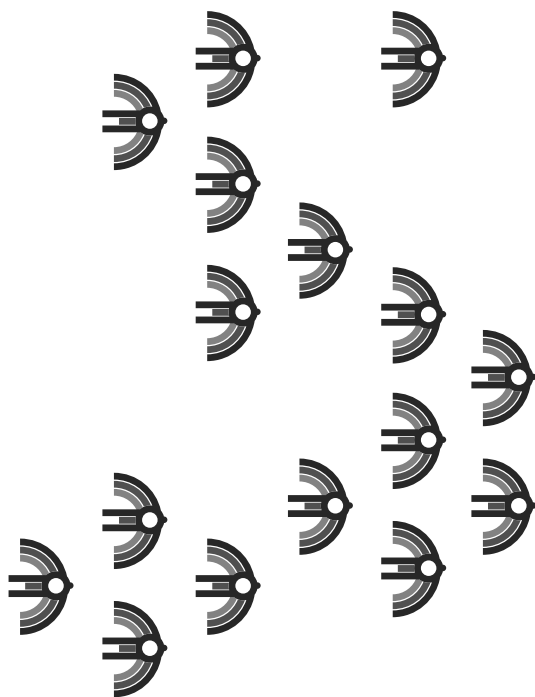


To próba zachowania niezależności i „robienia rzeczy po swojemu” w kontrze do obowiązujących czy dominujących tendencji.

Sprzeciw jest reakcją na anachroniczne lub bezsensowne z punktu widzenia instytucji decyzje czy poczynania decydentów. Jest próbą wyjścia poza system, w jakim funkcjonuje kultura, lub próbą przebudowania go według własnej wizji. Kontestowanie wiąże się z tworzeniem alternatywnych rozwiązań, np. sposobów finansowania działań (jak crowdfunding) czy też budowania relacji z władzą lokalną (jak angażowanie się w ruchy miejskie). Jest oznaką nonkonformizmu i wiary w możliwość zmieniań świata. Może wywołać konflikt w środowisku kultury lub pomiędzy instytucją a władzami. Ale ma także moc zmieniania *status quo* i tworzenia nowych form działania, jest kulturotwórcze.

Powiązane hasła: interwencje, instytucja refleksyjna, crowdfunding

16. Legalne porażki

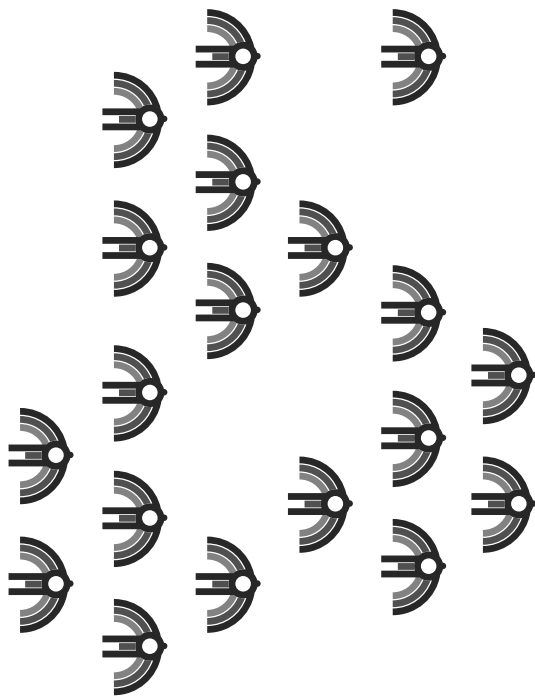


Otwarta dyskusja o trudnościach i niepowodzeniach w działaniach w kulturze oraz przyzwolenie na popełnianie błędów, które są integralną częścią procesu.

Taka postawa rozwija się w opozycji do oczekiwań grantodawców, aby realizatorzy projektów wykonywali zaplanowane we wniosku działania bez względu na to, co wydarzy się w trakcie projektu. I żeby sprawozdawali tylko swoje sukcesy. Z doświadczeń środowiska wynika, że problemy należy raczej ukrywać, bo refleksja nad nimi budzi w fundatorach podejrzenia, że środki zostały źle wydatkowane. Praktycy kultury dostrzegają tymczasem korzyści z refleksyjnego, krytycznego podejścia, chcą dzielić się nie tylko dobrymi, ale także złymi praktykami, aby móc się rozwijać i uczyć. Zjawisko to związane jest także z docenieniem roli ewaluacji, która ma diagnozować mocne i słabe strony działań i popychać instytucje ku zmianie.

Powiązane hasła: instytucja refleksyjna, eksperymenty

17. Eksperymenty

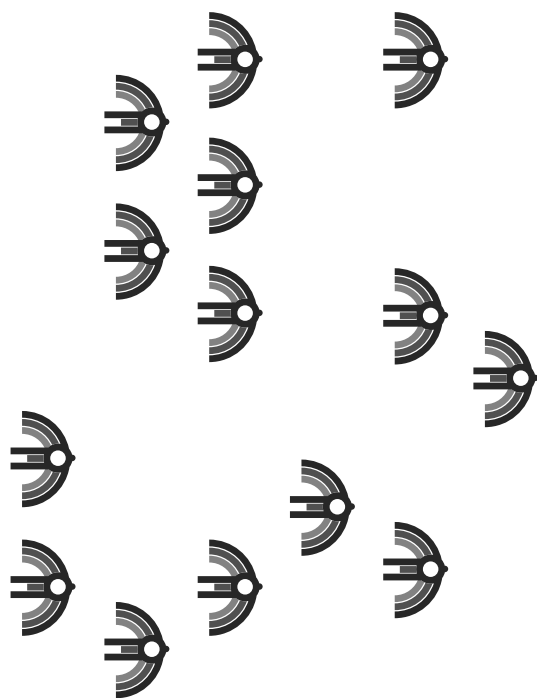


Dostrzeżenie roli eksperymentu, który staje się metodą testowania pomysłów.

Element zaskoczenia, nowości i świeżości, a także wdrażanie nawet szalonych pomysłów są bardzo istotne. Eksperymentowanie wynika z chęci oderwania się od rutyny, próbowania nowych rzeczy, ze spontaniczności i z pokusy, by zrobić coś intuicyjnie i zobaczyć, co z tego wyniknie. Bardzo często praca opiera się na prototypowaniu i testowaniu rozwiązań. Rezultat jest trudny do przewidzenia i autorzy działań muszą liczyć się z różnymi scenariuszami. Kiedy eksperymenty stają się główną metodą działania, instytucja zaczyna działać jako lab.

Powiązane hasła: laby, legalne porażki, pasjonowanie się, generowanie wiedzy

18. Instytucja refleksyjna

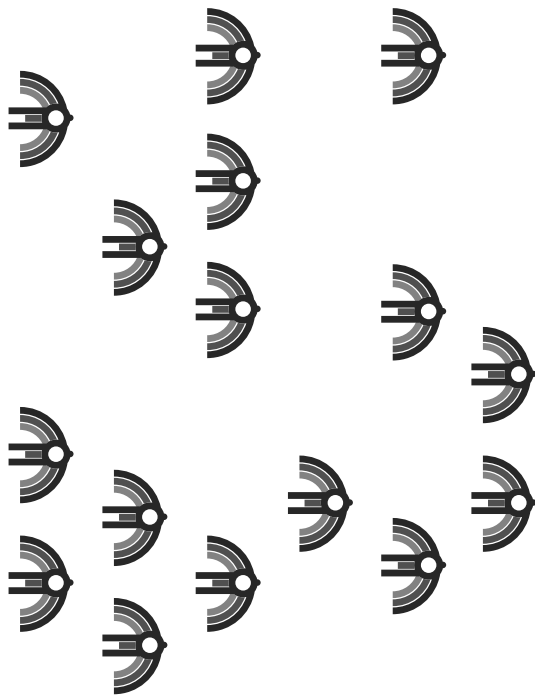


Coraz ważniejsze staje się zapewnienie czasu i warunków do przyglądania się sobie i swoim działaniom, by w ten sposób wyciągać wnioski na przyszłość i planować rozwój.

Dotyczy to zwłaszcza instytucji z przynajmniej kilkuletnim stażem, które czują, że ich doświadczenia są bogate i zasługują na namysł. Ewaluacja jest ważnym narzędziem pracy takiej instytucji, podobnie jak planowanie w odniesieniu do strategii i budowanie partycypacyjności w zespole. Refleksyjność dotyczy poszczególnych osób w zespole, ale przede wszystkim instytucji jako całości. Dyskusja może skupiać się na tym, z czym instytucja wychodzi na zewnątrz (na działaniach, ich odbiorcach, rozwijaniu oferty), ale i na wewnętrznej pracy (strukturze, relacjach w zespole, komunikacji). Refleksyjność instytucji przekłada się na jakość działań i dojrzałość decyzji.

Powiązane hasła: postpartycypacja, legalne porażki, generowanie wiedzy

19. Postpartycypacja

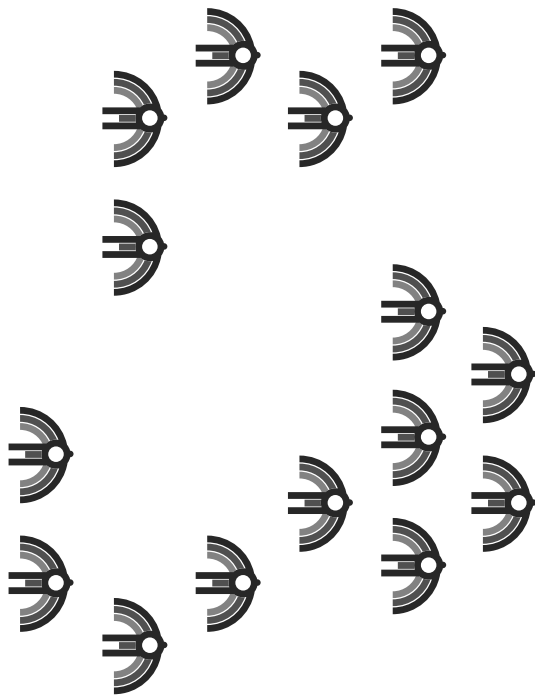


To dojrzałe i krytyczne podejście do roli partycypacji w kształtowaniu instytucji.

To także kwestionowanie partycypacji jako bezwzględnej konieczności i oczywistości, jedynej drogi podejmowania decyzji. Polega na dawaniu sobie prawa do decydowania o kształcie instytucji nie tylko w oparciu o konsultacje społeczne, ale również o misję organizacji, silnego lidera, autorski program zespołu lub każdy z tych czynników po trosze. Wiąże się także z przyzwoleniem dla lidera lub członka zespołu na arbitralne powiedzenie *stop* czy postąpienie inaczej, niż oczekuje większość. W postpartycypacyjnym podejściu zawarty jest potencjał pogodzenia własnej wizji z oczekiwaniami odbiorców.

Powiązane hasła: radykalna zespołowość, instytucja refleksyjna

20. Ekonomia umiaru

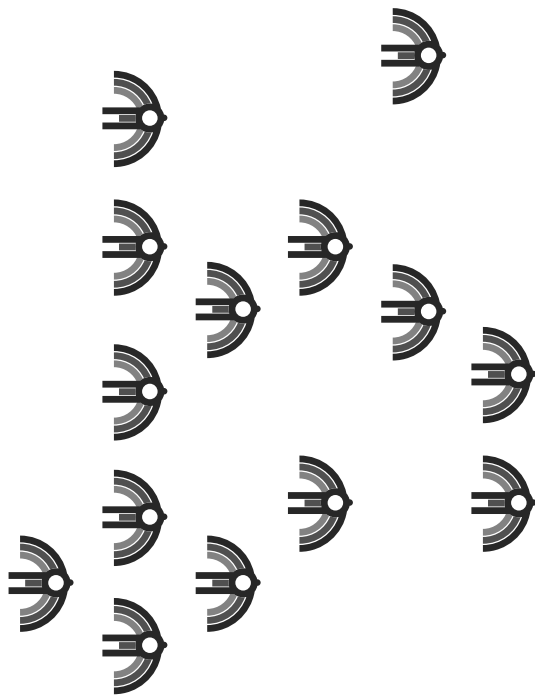


Działalność kulturalną zaczyna cechować umiar w pozyskiwaniu środków na działania oraz w podejmowaniu nowych inicjatyw.

Tendencja ta jest odpowiedzią na permanentne poczucie niedosytu, występujące nie tylko w kulturze. Przemysłane samoograniczenie się jest przez niektórych postrzegane jako wyraz odpowiedzialnej reakcji na kryzys ekonomiczny. Instytucje zrozumiały, że zasoby są ograniczone i umiar jest dobrym rozwiązaniem, aby przetrwać. Dla instytucji może to np. oznaczać konieczność rezygnacji z lokalu czy zmniejszenia zespołu. Jednak wiele instytucji docenia ekonomię umiaru jako sposób na efektywniejsze gospodarowanie tym, co się ma i pretekst, by podejmować tylko te działania, które naprawdę mają sens.

Powiązane hasła: małe jest piękne, instytucja refleksyjna

21. Pasjonowanie się

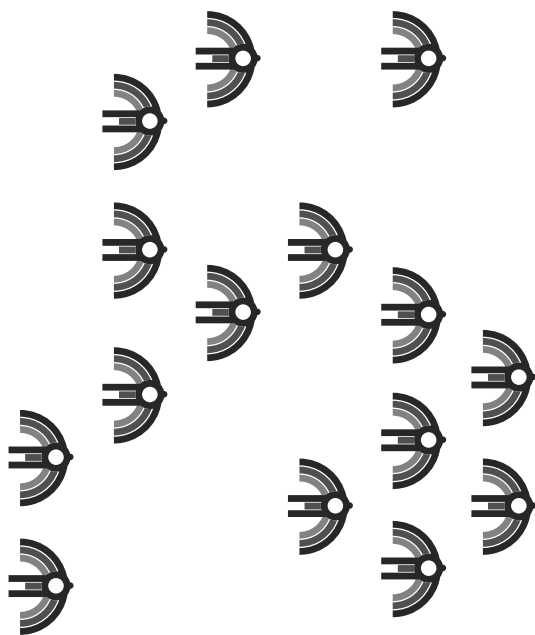


Wynika z założenia, że życie zawodowe, które coraz trudniej oddzielić od czasu wolnego, powinno wiązać się z przyjemnością i własnymi zainteresowaniami.

Sensem działania jest realizowanie pasji oraz frajda, a dopiero w drugiej kolejności chęć zmieniania świata. Rosną potrzeby związane z tworzeniem i jednoczesnym dostrzeganiem namacalnych efektów swojej pracy – stąd moda na prace manualne, na przykład rzemieślnicze. Docenianie roli przyjemności czerpanej z pracy skutkuje ogromnym zaangażowaniem zespołu i zwiększoną motywacją do pracy. Nie trzeba też szukać innych uzasadnień – czasem podejmuje się działania właśnie dlatego, że sprawiają one radość.

Powiązane hasła: najpierw idea, potem instytucja, wypłaszczanie struktury, małe jest piękne

22. Generowanie wiedzy

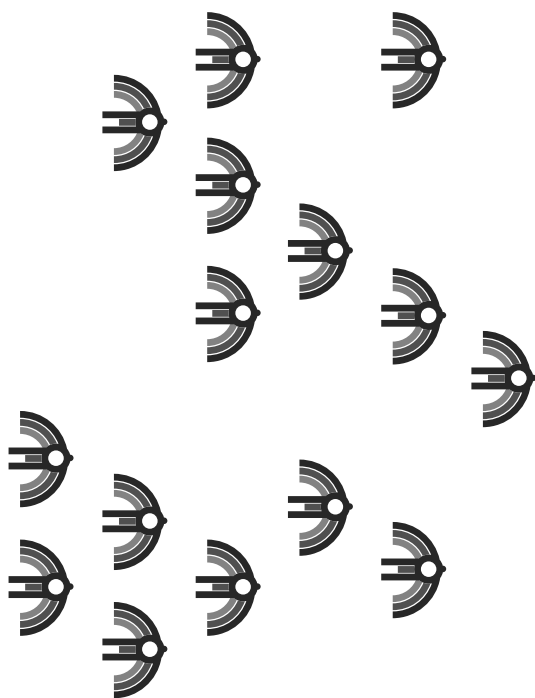


Instytucje stają się podmiotami badawczymi – wytwarzają wiedzę na temat kultury i powiązanych z nią zjawisk.

Istniejące badania sektora kultury są niewystarczające, dlatego instytucje same zaczynają generować wiedzę w najistotniejszych dla siebie obszarach. Jest to proces zasilany metodami i pomysłami, które sprawdzają się w innowacyjnych gałęziach gospodarki czy nauki, w takich dziedzinach jak design czy nowe technologie. Jest to też przejaw odwagi w formułowaniu nowatorskich pomysłów i ich testowaniu, a zarazem wysiłek instytucji, by porządkować zbieraną w trakcie działań wiedzę i doświadczenie, odpowiednio i zrozumiale ją prezentować, a następnie udostępniać innym.

Powiązane hasła: laby, eksperymenty, instytucja refleksyjna

23. Radykalna zespołowość

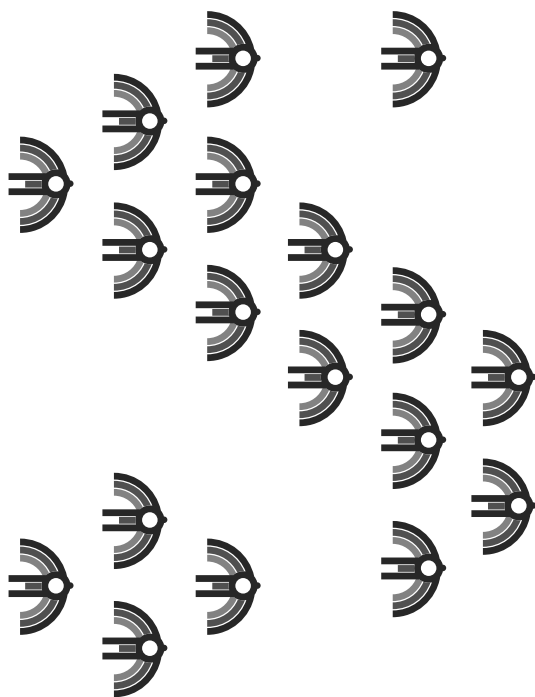


Ludzie w instytucjach kultury są najważniejszym zasobem, rozwój jest możliwy dzięki temu, co wnoszą członkowie zespołu.

Zespół działa kolektywnie, wspólne są również sukcesy i porażki. Takie funkcjonowanie często wiąże się z utrzymywaniem bliskich relacji towarzyskich pomiędzy członkami zespołu, rozwijaniem wspólnych inicjatyw, także poza instytucją. Efektem ubocznym radykalnej zespołowości bywa trudność w zarządzaniu zespołem czy egzekwowaniu zobowiązań od poszczególnych osób. Może nim być także odpływ osób, którym zależy na rozpoznawalności i karierze indywidualnej. Jednak korzyści są nie do przecenienia – to solidarność i lojalność oraz praktycznie nieograniczone zaufanie w zespole. A przy okazji dobra zabawa i czerpanie przyjemności ze spędzania razem czasu.

Powiązane hasła: wypłaszczenie struktury, spółdzielczość

24. Małe jest piękne

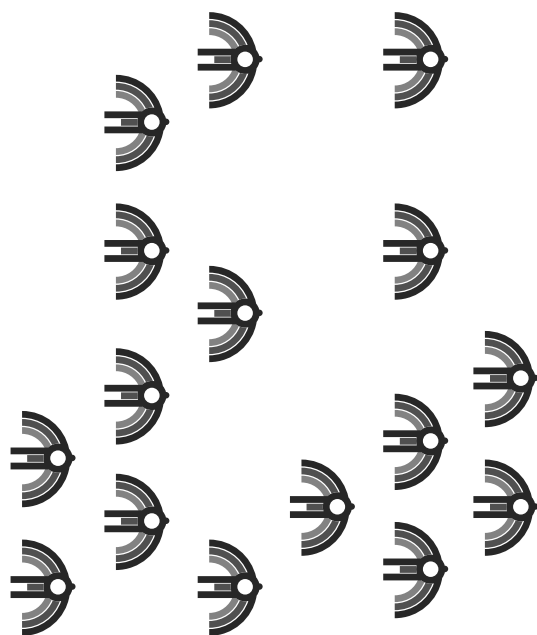


Docenianie niedużych pod względem liczebności, skali czy rozmachu form działania.

Wiąże się ze świadomym hamowaniem procesu rozrastania się instytucji lub rezygnacją z wielkich przedsięwzięć pochłaniających ogromne zasoby na rzecz mniejszych, cyklicznych, osadzonych lokalnie działań. Czasami polega na wyodrębnianiu się z dużych instytucji mniejszych jednostek: pracowni czy grup. Taka strategia ma wymiar praktyczny – jest odpowiedzią na kryzys ekonomiczny, sprzyja elastyczności, ułatwia zarządzanie. Jest także przejawem konkretnej filozofii pracy – pozwala na pozostawanie bliżej ludzi, bezpośrednie zaangażowanie pracowników instytucji w działanie, jest przejawem zrównoważonego myślenia o rozwoju instytucji.

Powiązane hasła: ekonomia umiaru, pasjonowanie się, społeczność w centrum

25. Domy do działania

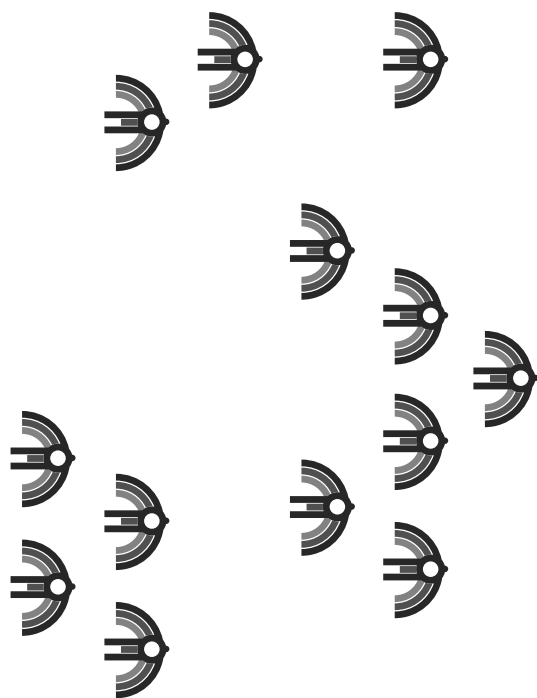


Miejsca kultury otwierają się – dosłownie i symbolicznie – na mieszkańców, aktywistów, artystów, partnerów.

Sens ich działania polega na byciu przestrzenią do działania dla ludzi i wspieraniu ich przedsięwzięć. Tak rozumiane wsparcie jest dobrze przemyślane i oznacza inkubowanie pomysłów, udostępnianie przestrzeni, pomoc w komunikacji czy promocji. To także budowanie ciepłej, przyjaznej atmosfery, która sprzyja aktywności. Otwieranie się na ludzi jest koniecznością – to próba sprostania oczekiwaniom odbiorców. Takie podejście wymusza na instytucjach elastyczność i otwartość, gotowość do podejmowania nowych wyzwań i ryzyka związanego z przekazywaniem inicjatywy innym. Dla społeczności lokalnej jest to realna szansa współtworzenia oferty kulturalnej w swoim mieście.

Powiązane hasła: osadzenie w przestrzeni, społeczność w centrum, rosnąca rola miejsc, poza murami

26. Poza murami

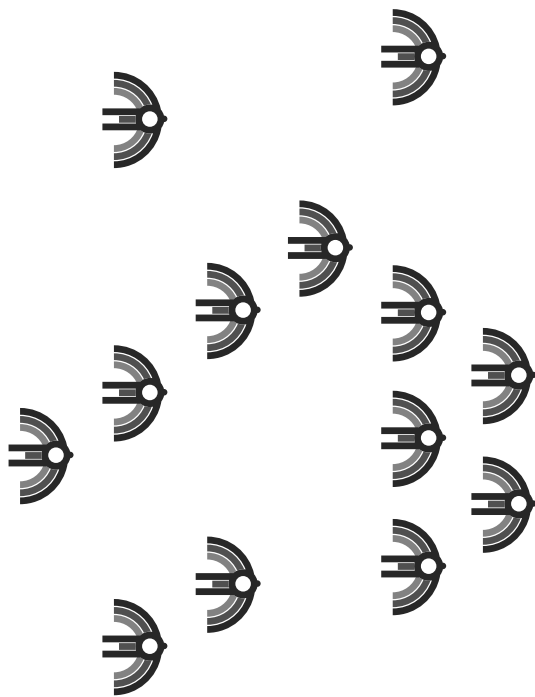


Miejsce działania nie jest równoznaczne z budynkiem. Instytucje coraz częściej rezygnują z siedziby na rzecz miejsc tymczasowych lub działają gościnnie w różnych lokalizacjach.

Mają formę „pop-upów” (z ang. wyskakiwać) – uwidoczniają się w mieście w formie zaskakujących, tymczasowych miejsc, aby po jakimś czasie pojawić się gdzie indziej. Ta tendencja w ciekawy sposób koresponduje z rosnącą rolą miejsc w świecie kultury. Wykraczanie poza mury jest także odpowiedzią na warszawskie realia – drogie lokale, które są ciężarem i które trudno utrzymać z grantów. Wychodzenie w teren bierze się też z chęci bezpośrednich interakcji z mieszkańcami miasta, z potrzeby wykraczania poza ustalone granice, próbowania czegoś nowego. Dla niektórych instytucji to konieczność, dla innych wybór.

Powiązane hasła: osadzenie w przestrzeni, społeczność w centrum, rosnąca rola miejsc, najpierw idea, potem instytucja, domy do działania

27. Wypłaszczanie struktury



To odchodzenie od hierarchicznych struktur w instytucjach na rzecz rozwijania zespołowości i partnerskich relacji.

Autorytet budowany jest w oparciu o kompetencje i doświadczenie, a nie tytuły i zajmowane stanowiska. W działaniach zespołowych doświadczenie zdobywa grupa ludzi, zespół wspólnie dojrzewa i rozwija się. Konsekwencją jest uwspólnienie procesów decyzyjnych i większe, rozłożone pomiędzy członków zespołu poczucie odpowiedzialności za instytucję. W takich warunkach trudniej jednak rozstrzygać kwestie sporne i oceniać efekty wspólnej pracy.

Powiązane hasła: postpartycypacja, radykalna zespołowość