
Nowoczesna instytucja kultury

Raport z badań

Anna Datko

Ryszard Necel



Instytut Socjologii
Uniwersytet
im. Adama Mickiewicza
w Poznaniu

Spis treści

Wstęp	3
Nota metodologiczna	4
1. Nowoczesna czyli jaka?	4
2. Problematyczna rada programowa.....	8
3. Strategia – plany a rzeczywistość	11
4. Konkurs czy mianowanie? Kontrakty dyrektorskie.....	14
5. Obszary współpracy międzyinstytucjonalnej	18
6. Grupy odbiorców i nie – odbiorców	21
7. Działalność edukacyjna.....	24
8. Idea „inkubatora kultury”	28
9. Stosowane formy promocji.....	31
10. Dostępność raportów z działalności instytucji	36
11. Opinie na temat budżetu.....	38
12. Struktura organizacyjna instytucji	42
13. Ocena współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego	44
Wnioski	47

Wstęp

„Nowoczesna instytucja kultury” to tytuł badań jakie Sztab Antykryzysowy na rzecz kultury w Poznaniu zainicjował przed Poznańskim Kongresem Kultury (grudzień 2011 r.). Badania przeprowadzone wśród dyrektorów poznańskich instytucji kultury miały na celu charakterystykę placówek prowadzących szeroko pojętą działalność publiczną w sferze kultury oraz próbę odpowiedzi na pytanie jaka powinna być, czym powinna się odznaczać „nowoczesna” instytucja kultury. Wywiady z osobami prowadzącymi ośrodki kulturalne w Poznaniu dały możliwie szeroki pogląd na rozmaite aspekty funkcjonowania instytucji, takie jak istnienie rad programowych i strategii działania, współpracę z organizatorami (Urzędem Miasta Poznania lub Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego) i między poszczególnymi jednostkami publicznymi oraz niepublicznymi, a także kwestie finansowania i struktury wewnętrznej. Istotne było również przyjrzenie się wzajemnym relacjom łączącym instytucje z jej odbiorcami, zbadanie specyfiki określonych publiczności, prowadzenie działalności edukacyjnej i wszelkiego rodzaju potencjalne bariery w kontaktach. Kolejnym ważnym punktem były wyobrażenia respondentów dotyczące całokształtu istnienia instytucji kultury, gdzie nacisk położony został na „nowoczesność” i indywidualne sposoby definiowania owego terminu w odniesieniu do agend kulturalnych. Spotkania z respondentami pozwoliły uzyskać wiedzę o sposobach funkcjonowania instytucji kultury w środowisku i rzeczywistości społecznej miasta Poznania oraz czynnikach zakłócających ich harmonijne działanie. Wywiady stały się również źródłem informacji na temat pożądanых kierunków zmian, które przyczyniłyby się do rozwoju kultury w mieście (i nie tylko) i pomogłyby w aktywizacji obywateli, mieszkańców miasta do większego, szerszego i bardziej zróżnicowanego uczestnictwa w życiu kulturalnym. Diagnoza stanu lokalnych instytucji kultury w wymienionych niewrażliwych aspektach może stanowić element służący bardziej efektywnemu progresowi sfery kultury i twórczości artystycznej także w skali ogólnopolskiej. Należy jednak już na wstępie podkreślić, że ze względu na bardzo odmienne specyfiki instytucji kultury i niejednorodność środowiska „ludzi kultury”, można mieć do czynienia ze swego rodzaju wielogłosem, który wzmagą poczucie skomplikowania dyskursu o w tym przypadku poznańskiej kulturze.

Nota metodologiczna

Badania zostały zrealizowane między 20 września a 13 października 2011 roku. Wzięło w nich udział czternastu dyrektorów instytucji kultury znajdujących się na terenie Poznania – czterech dyrektorów odmówiło uczestnictwa w projekcie. Badania były przeprowadzone techniką indywidualnego wywiadu pogłębionego przy wykorzystaniu zestandaryzowanych dyspozycji do wywiadu. Za zgodą naszych rozmówców wywiady były nagrywane na dyktafon, a następnie dokonano ich transkrypcji. Większość badań została zrealizowana w siedzibie instytucji, którą zarządzał respondent.

1. Nowoczesna czyli jaka?

Z punktu widzenia semantyki języka polskiego „nowoczesna” oznacza „właściwa nowym czasem, współczesna, teraźniejsza, niezacofana”.¹ Jest to określenie jednoznacznie pozytywne, a bycie nowoczesnym, zarówno w kontekście jednostkowym, jak i grupowym czy instytucjonalnym, jest stanem, do którego się dąży i którego osiągnięcie równoznaczne jest z sukcesem. Pogląd na nowoczesne instytucje kultury prezentowany przez dyrektorów jest dość zróżnicowany, niemniej jednak można wyróżnić w nim cechy wspólne. W sensie ideologicznym pięcioro rozmówców zwraca uwagę, że nowoczesną instytucją kultury można nazwać taką, która zaspokaja potrzeby zróżnicowanych odbiorców. Kolejnych pięcioro podkreśla konieczność dostosowania do czasu, rytmu i percepcji społecznej teraźniejszości oraz umiejętność odpowiedzi na dzisiejsze wyzwania:

Nowoczesna instytucja kultury, znaczy ja myślę, że synonimem nowoczesność jest jakieś dopasowanie do tej rzeczywistości, która otacza tę instytucję kultury, czyli że ta instytucja działa tak, żeby zaspokajać wymogi czasu, że tak powiem. Instytucja kultury odpowiada na jakieś konkretne potrzeby ludzi i samej kultury, te potrzeby się zmieniają. (W3)

Wyzwania to stworzenie ambitnej i profesjonalnej oferty, jednakże takiej, która otworzy daną instytucję i pozwoli na rozpoczęcie dialogu z publicznością:

¹ *Popularny słownik języka polskiego PWN*, E. Sobol (oprac.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, hasło: „nowoczesny”.

To co możemy nazwać nowoczesnością w sferze idei to jest myślenie o teatrze jako o miejscu odpowiadającym na potrzeby mieszkańców w ambitny sposób, w sposób te potrzeby kulturalne kształtujący, w sposób, który stwarza mieszkańcom pewien wysiłek intelektualny, estetyczny, gdzie muszą nadać za pewną awangardowością teatru, tak to widzę. (W11)

Niektórzy rozmówcy widzieliby nowoczesne instytucje kultury jako wielozadaniowe centra, nieograniczone do jednego rodzaju proponowanej działalności. Heterogeniczność miałyby również być świadectwem dostosowania do zmiennego i efemerycznego zainteresowania odbiorców, którzy nie rezygnowaliby z oferty, tak jak w momencie, gdy jest ona wąsko sprecyzowana:

[Nowoczesna instytucja] czyli centrum informacji, centrum wiedzy o regionie, centrum możliwości załatwiania różnych spraw w zakresie kultury w jednym miejscu. Do tego nam jeszcze bardzo daleko. (W13)

Z drugiej strony wyraźna jest obawa, że zbyt rozproszona oferta doprowadzi do zatracenia wyjątkowości danego miejsca, co negatywnie odbije się na jakości przekazywanej wiedzy i oferty kulturalnej i będzie świadectwem ukonsumpcyjnienia kultury:

W wielu publikacjach, ale także i w rozmowach przewija się, między dyrektorami muzeów, takich specjalistycznych, [...], przewija się pewien problem, z którym się zmagamy, mianowicie tendencja nowoczesnej kultury to jest przekształcania muzeów w takie centra rozrywki i edukacji, przychodzą i mają dostać taką ofertę całościowo. (W7)

Nie mamy już perspektywy obywatelskiej tylko mamy perspektywę konsumencką, bo w perspektywie obywatelskiej, bo jednak obywatel niósł za sobą ten etos inteligenta, było przeżywanie czegoś w instytucji kultury, tak sobie myślę, taki mam punkt widzenia, tak zostałem wychowany i ukształtowany i wykształcony. A teraz mamy konsumowanie dóbr kultury, to też jest zupełnie coś innego, zupełnie inne narzędzia są potrzebne do tworzenia produktu, który służy realizacji oczekiwań obywatela inteligenta a inne dla konsumenta kultury. (W5)

Tylko troje rozmówców uznaje, że w procesie unowocześniania instytucji należy postawić na specjalizację i głębokie sprofilowanie, tak aby instytucja wyróżniała się na tle innych (co jednak ciekawe większość dyrektorów mówi o specyfice, nietypowości i wyjątkowości prowadzonej przez siebie instytucji, która np. uniemożliwia współpracę z innymi, o czym szerzej w dalszej części tekstu).

Wyróżnikiem podążania za duchem czasu byłaby również możliwość swobodnego reagowania na zmienne warunki otoczenia, zwłaszcza, że prawo i poszczególne ustawy, w oparciu o które działają instytucje, traktowane jest jako dość krępujące ruchy ramy. Czterech respondentów odwołuje się bezpośrednio do uwarunkowań prawnych, które muszą być brane pod uwagę w codziennej działalności, a których przestrzeganie jest związane z dużym wysiłkiem lub ograniczeniami:

I to nie tylko prawo stricte dotyczące instytucji kultury, ale też prawo pracy, regulacje unijne, sposoby zdobywania funduszy, to wszystko się zmienia w tempie dosyć szybkim i za tym trzeba albo nadążyć bezpośrednio szkoląc siebie i współpracowników, albo trzeba wynajmować specjalistów do tego, którzy są pomocni, to jest dosyć poważny aspekt. (W9)

Według respondentów podstawą nowoczesnego funkcjonowania instytucji jest kadra dobrze przygotowanych pracowników, specjalistów w swych dziedzinach i nowoczesne zarządzanie cechujące się możliwością elastycznego zatrudniania ludzi na poszczególne stanowiska oraz sieciowością. Zauważalna jest chęć odejścia od hierarchiczności stosunków w organizacji pracy, która postrzegana jest jako anachronizm we współczesnym zglobalizowanym świecie. A nowoczesna instytucja kultury powinna móc działać jak prywatna firma, ale nienastawiona na zysk, tylko na wypełnianie misji. Analogiczna powinna być więc forma kierowania i administrowania, ale już nie cel prowadzenia działalności:

Podstawą istnienia nowoczesnej instytucji kultury jest dobrze zorganizowany zespół kompetentnych pracowników, czyli merytorycznie przygotowanych ludzi, którzy działają zgodnie z założeniami takiej instytucji. Oczywiście myślę tutaj o wypełnianiu określonej misji oraz celu zadań, które się stawia przed taką instytucją. (W4)

Godne uwagi jest twierdzenie o niezbędnej współpracy międzypokoleniowej w obrębie instytucji, które mogłoby ułatwić poruszanie się i zaistnienie instytucji w hybrydycznej współczesności:

Krótko mówiąc [nowoczesne instytucje to] te instytucje, które zdołały zebrać zespół ludzi, pasjonatów ale mających jednak umiejętność poruszania się w nowoczesnym świecie. Cokolwiek by powiedzieć to działa przeciwko mnie, bo jestem już osobą w wieku słusznym, ale coraz bardziej trzeba by wchodziłi młodzi ludzie. Nie mówię, że młodzi ludzie zaraz po studiach, to nie w tym rzecz, młodzi z myśleniem nowoczesnym i z nowoczesnymi narzędziami pracy, którzy się nie boją tych nowości, którzy są szybcy w tych nowościach. (W6)

Może to już jest passe, może nie jest jakiś sensowne ale dla mnie najważniejsze jest budować sieć, czyli być częścią sieci teatrów, różnych instytucji w ogóle, które są w stanie dzięki temu zaoszczędzić i dać większą ofertę publiczności, co oznacza również ofertę trudniejszych rzeczy, trudniejszych tytułów czy mniej znanych [...]. (W12)

Pojawił się również głos nawołujący do próby budowania połączeń także pomiędzy odbiorcami, aby tworzyli oni zintegrowaną grupę odbiorców kultury w ogóle, a nie tylko konkretnych przedsięwzięć jednej instytucji:

Dla mnie ważne jest to, co instytucja kultury jest w stanie zbudować w sensie sieci między ludźmi, nie chodzi o publiczność i bilety, chodzi o to jak my ich przygotowujemy do życia w przyszłości w ogóle. (W12)

Tworzenie sieci możliwe jest m. in. w systemie pracy projektowej, który stał się synonimem nowoczesności w zarządzaniu. Większość badanych nie wartościuje tej metody, bo daje ona obecnie często jedyną okazję do nawiązania relacji z innymi partnerami instytucjonalnymi oraz zdobycia funduszy. Z drugiej strony bez stałej dotacji od organizatorów nie byłaby możliwa działalność statutowa, rutynowa, niezbędna do trwania jednostki kulturalnej na co dzień, a takie zagrożenie pojawiłoby się zdaniem niektórych rozmówców przy przejściu na system pracy od przedsięwzięcia do przedsięwzięcia.

W kontekście nowoczesności oczywistym zagadnieniem, które zaistniało w wywiadach był problem budynków i ich ogólnej infrastruktury, wyposażenia i usprzętowania oraz nowych

mediów. Zaawansowanie technologiczne pozwala na umiejscowienie instytucji w kręgu uznanych za nowoczesne i konkurencyjne w sytuacji swoistej walki o uwagę i zainteresowanie widza. Nie jest to opinia podzielana przez wszystkich dyrektorów. Część widzi w technicyzacji i modernizacji zagrożenie i pole możliwych wykluczeń np. osób w starszym wieku, które nie są na co dzień obeznane z multimediami:

Troszeczkę się boję, że w tej kulturze, w tej nowej, eventy, performance, wydarzenia, kiedy szukamy nowych dróg, kiedy zapominamy, że teatr to przede wszystkim słowo, żeby nam się nie zgubiła idea kultury, żebyśmy nie odrzucili tych ludzi, którzy takiej awangardy nie są w stanie ogarnąć, zrozumieć, i takiej awangardy się boją. Także i w poznańskiej kulturze pojawiają się takie trendy, nowoczesne. Może tak, nowoczesność nie ma prawa oznaczać wykluczenia innych, nowoczesność nie może oznaczać hermetyzmu, nowoczesność nie może oznaczać, że na otwartą imprezę, zorganizowaną przez takie stowarzyszenie, fundację, nie może wejść osoba w wieku średnim. (W6)

Symptomatyczne wydaje się być również stwierdzenie dwojga badanych dotyczące pewnej abstrakcyjności dychotomii „nowoczesne – nienowoczesne”, gdyż niemożliwe jest jednoznaczne określenie w którym momencie instytucja kultury powinna zostać uznana za nowoczesną. Brak jednolitych standardów i różne sposoby rozumienia terminu nowoczesność w odniesieniu do zjawisk ze sfery organizacji kultury, wynikające często z odrębności i unikalności konkretnych ośrodków, sprawiają, że kategoria ta nie do końca jest adekwatna przy opisywaniu współcześnie działających instytucji:

Ja się nie zastanawiam czy to jest nowoczesne, czy nienowoczesne itd. Dla mnie to jest sztuczny podział tym bardziej, że to jest temat zastępczy: nowoczesne, nienowoczesne. On [podział] musi być funkcjonalny przede wszystkim, czyli odpowiadać na wyzwania. (W5)

2. Problematyczna rada programowa

Rada programowa w instytucji kultury to w swym założeniu gremium eksperckie, mające za zadanie doradzanie, nadzór, weryfikację i ocenę działalności instytucji. Utworzenie tego typu kolegium jest obowiązkiem statutowym wielu instytucji, aczkolwiek nie ma

tu tożsamyh wytycznych co do sposobu powoływania, funkcjonowania, zadań, odpowiedzialności, choć aby można było mówić o porównywalności i wypracowaniu dobrych praktyk, każdy rodzaj rady (programowa, powiernicza, artystyczna, rada danej organizacji prowadzącej działalność kulturalną) powinien działać według tego samego, specyficznego dla typu rady, schematu. W rzeczywistości już sama wielość nazw sugeruje, że ciała te mają w instytucjach różne funkcje i statusy oraz, że zakres ich działalności dotyczy rozmaitych przejawów aktywności. Dużo zależy też od indywidualnego nastawienia i spojrzenia dyrektora. Badania ujawniły istnienie swoistego kontinuum postaw, rozciągającego się od popierania instytucji kuratorskich, kierowanych przez silnych liderów emanujących swoją osobowością na całą działalność, do sprzeciwu wobec zawłaszczania instytucji przez jednostkę.

Dyrektorzy poznańskich instytucji stwierdzają w większości, że obecnie jakakolwiek rada ma charakter wyłącznie formalny, a jej istnienie wynika wyłącznie z zapisów prawnych regulujących prowadzenie instytucji. Nie widzą sensu w utrzymywaniu przy życiu tego typu grupy w momencie, gdy i tak całą odpowiedzialność za to, co dzieje się w instytucji kultury ponosi sam dyrektor (opinia pięciorga badanych), a uczestnicy gremiów dbają przede wszystkim o partykularne interesy. Rady konkretnych instytucji – teatru, muzeum, galerii – również nie pełnią zasadniczej funkcji doradczej. Nie mają wpływu na program i tworzenie wizji działania ośrodka także ze względu na brak kompetencji merytorycznych w tym zakresie (należą do nich członkowie różnych grup zawodowych działających w ramach instytucji, kierownicy i pracownicy działów zajmujących się całkowicie odmiennymi zadaniami):

Także nie uważam, że rada programowa [jest potrzebna], nie sprawdziła się.

M: A funkcjonuje w ogóle?

Nie funkcjonuje. Jest tzw. Rada Teatru, ale to, my się spotykamy bardzo dziwnie, to sobie ktoś kiedyś wymyślił, żeby mieć wgląd w to, co się dzieje w teatrze, to jest ciało zbędne, traci się czas na to i to nie powinno po prostu istnieć. (W8)

Rada [Teatru] bardzo rzadko myśli globalnie, myśli bardzo lokalnie, co w teatrze oznacza ograniczenie do zespołu, który reprezentuje każda osoba, która jest w radzie, tak jakby walczy o interesy każdego zespołu. [...] Natomiast nie jest to rada programowa. To nie są osoby,

które mogą dać propozycje tytułów czy propozycje tego co jest potrzebne, jako iż tym się zajmuje dyrektor i za to dostaje pieniądze. (W12)

Rada programowa ma taki charakter wynikający jakby z rozporządzeń, które raczej jest takim ciałem, które bym nazwał ciałem lobbingsowym niż stricte merytorycznie wspierającym, ale to jest też ważne, dlatego że rady dotyczące pewnego poruszania się, kontaktu z mediami, czy kontaktu z urzędem miasta, to są bardzo cenne rzeczy, z których ja korzystam. (W9)

Problemem jest również techniczny wymiar funkcjonowania rad, gdyż są to ciała społeczne, w których uczestnictwo jest działaniem społecznym, nieodpłatnym. Członkowie są przedstawicielami różnych profesji, urzędnikami, i trudno im spotkać się w wymiarze rzeczywistym, także ze względu na brak zainteresowania instytucją ze strony zasiadających w radach:

[...] zebrać takich dziesięć osób na raz jest rzeczą dość trudną, statut określa minimalną ilość spotkań, a i to jest trudno dotrzymać. Okazuje się potem zresztą, że część z państwa, ci którzy są bardziej delegowani niż zainteresowani, nie są specjalnie zainteresowani uczestnictwem. (W3)

Spośród tych osób delegowanych przez radę tylko pani N. uczestniczyła właściwie w każdym posiedzeniu. Na innych członków praktycznie nie mogłem liczyć. Nie pojawiali się w ciągu 4 – letniej kadencji, czy tam raz tylko i nawet w tym roku, w związku z zakończeniem starej kadencji, powołanie nowej rady, zwróciłem się do prezydenta z propozycją, czy by nie dało się zmienić zapisu w statucie, żeby ograniczyć przedstawicieli rady miasta do jednego tylko, który byłby zainteresowany udziałem. (W4)

Bardziej cenione przez dyrektorów jest służenie radą na gruncie nieformalnym, gdy w momencie zaistniałego problemu mogą skontaktować się z zaufanymi osobami, wybieranymi często z kręgu uznanych ekspertów, naukowców, ludzi cieszących się społecznym zaufaniem, czyli takich, którym przysługuje miano autorytetów:

Radę programową zawsze traktowałem jako luźną rozmowę, jako taką radę doradczą, rzeczywiście doradczą, [ludzi], z którymi, nie tylko, że przyjemnie z niektórymi członkami

sobie pogadaliśmy, ale także, że coś mi tam zostało, że być może moje myślenie nie zawsze [szło] w tym kierunku, albo mocniej ja akcentowałem pewne sprawy, a oni [mniej], ale to ja mówię wielokrotnie się odbywało na zasadzie zupełnie prywatnych kontaktów. (W2)

Ja się wielokrotnie kontaktuję z poszczególnymi członkami rady programowej, przynajmniej z tymi, których sam zaprosiłem, bo są mi bliscy i z nimi rozmawiam o jakiś problemach. (W3)

Rozmówcy nie odrzucają zatem całkowicie możliwości korzystania z porad i wsparcia dodatkowego ciała, nie są natomiast przekonani co do niezbędności konsultowania wszystkich własnych zamierzeń i pomysłów. Przeciwni są zwłaszcza narzuconej formie funkcjonowania owych rad w obecnym kształcie, w których znajdują się osoby przypadkowe, nieposiadające albo odpowiedniej wiedzy i umiejętności, albo motywacji. Wówczas działalność rady staje się pozorowana, a czasem, ze względu na sprzeczne interesy wchodzących w jej skład osób, wręcz szkodliwa dla instytucji.²

3. Strategia – plany a rzeczywistość

Znakomita większość respondentów deklaruje, że prowadzone przez nich instytucje posiadają strategię, czyli mniej lub bardziej szczegółowy i długofalowy plan działania. W oparciu o wcześniej ustaloną strategię zawierającą cele, które jednostka kulturalna zamierza zrealizować, winne być układane programy wydarzeń artystycznych, składane wnioski o finansowanie wykonanych projektów, nawiązywana współpraca z partnerami z różnych środowisk – kulturalnych, społecznych, biznesowych czy administracyjnych. W dobrej strategii należałoby również ująć konkretne wskazania dotyczące sytuacji pracowników, restrukturyzacji i modernizacji, czyli elementy dotyczące fizycznego trwania instytucji.

² Niemniej jednak warto wspomnieć o jednej interesującej wypowiedzi dotyczącej powołania wspólnego, ponadjednostkowego ciała, które miałyby zajmować się polityką kulturalną miasta w ogóle: „Wydaje mi się, bo z różnymi ludźmi rozmawiamy na ten temat, czy nie lepiej by było, żeby była, jeżeli by miała być taka rada, ona mimo wszystko zawsze ma swoją dobrą stronę, [...], rada jedna wspólna dla różnych instytucji kultury, która by raczej na poziomie, nie detalu, tylko pewnej strategii oraz lobbingu, załatwiała ten problem dla różnych instytucji. Może to by było lepsze. Nie wiem. Nie odpowiem na to pytanie, ale ten pomysł mi się przynajmniej podoba, że warto go rozważyć.” (W14)

W kwestii filozofii kreowania i wprowadzania strategii pojawiają się pytania o konkretnego beneficjenta planu. Wypowiedzi niektórych dyrektorów pokazują, że kłopotliwe jest ułożenie spójnego scenariusza działania, gdyż współistnieje zbyt dużo zbyt zróżnicowanych grup docelowych. Trudno wówczas wybrać czyje potrzeby (jakiej grupy odbiorców) powinny zostać zaspokojone. Z drugiej strony remedium na ów problem wydaje się być chociażby konsekwentne realizowanie pewnej wizji lub też, bardziej skrajnie, dokładne zidentyfikowanie publiczności przeważającej w danej instytucji (badanie i rozpoznanie środowiska również stanowić może część strategii, a nawet misji):

Strategia w tym momencie jest wymyślona bardzo konsekwentnie, oparta na konsekwencji, czyli wybieramy pewien temat, w tym wypadku tematy najprostsze jeżeli chodzi o odbiór przez widzów. (W12)

Podstawowym zagadnieniem, na jakie zwracają uwagę rozmówcy jest niemożność tworzenia długofalowych strategii, ponieważ instytucje kultury mają niestabilną sytuację finansową. Budżet ustalany na rok, oczekiwanie na dotację (nie zawsze znanej czy też oczekiwanej wysokości), konieczność ubiegania się o środki pieniężne poprzez konkursy i system wniosków utrudniają negocjacje z wykonawcami czy kontrahentami:

No to [tworzenie dłuższej strategii] jest w tej sytuacji niemożliwe. Gdyby była wiadoma dotacja i właśnie priorytety i strategia instytutu Adama Mickiewicza być może, akurat w naszej dziedzinie to jest bardzo trudne, dlatego że to my dostajemy najczęściej zaproszenia a nie my staramy się o zaproszenie. (W10)

Trudno jest tworzyć strategię w kraju, w którym instytucja kultury nadal podlega budżetowi państwa i np. nikt z nas nie może zakontraktować artysty za trzy lata, bo jesteśmy zobowiązani do dyscypliny budżetowej. Dyscyplina budżetowa jest kamieniem u szyi, który utrudnia myślenie strategiczne. Większa instytucja i z większym rozmachem, bardziej po europejsku działa, tym bardziej ta dyscyplina budżetowa przeszkadza, notabene nie jest ona tylko polską specyfiką, jest specyfiką w ogóle instytucji państwowych na całym świecie, w całej Europie przynajmniej. Aczkolwiek w Polsce relatywnie mało jest takich dróg obejścia, że tak powiem i to jest jeden z problemów, jeżeli mówimy o tworzeniu jakiejś strategii. (W3)

Interesujący z punktu widzenia strategii jest dysonans między powtarzalnością a nowością. Twórcy strategii nie mogą być bowiem całkowicie pewni z jakim oddźwiękiem spotkają się ich propozycje i czy w efektem udanego projektu nie będzie zapoczątkowanie np. wydarzenia cyklicznego, co wyraża poniższa wypowiedź jednego z rozmówców:

Poza tym, ja myślę, że ten typ instytucji kultury, w ogóle instytucji kultury, one muszą być wyśrodkowane pomiędzy tym co jest kreatywne, a tym co jest powtarzalne, bo artysta jest zawsze kreatywny, nikt nie maluje dwa razy tego samego obrazu, ale jeżeli ja robię program dla dzieci, który się sprawdza w jakimś roku, w następnym roku przyjdą na niego następne dzieci, ciągle nowe, więc jakby ja mam powód do tego, żeby być dumny z tego, że większość z programów, które realizujemy, już dzisiaj nie nazywamy ich projektami, dlatego że są tak permanentne, stały się programami, że mam powód, żeby je organizować przez cały czas, bo najgorsze byłoby wylewanie dziecka z kąpielą, że w pogoni za nowością rezygnujemy z rzeczy, które są sprawdzone, funkcjonują. (W3)

Mimo ogólnej zgody co do przydatności, a nawet konieczności posiadania strategii działania (dwoje dyrektorów twierdzi, że nakazuje to statut ich instytucji), warto przytoczyć wypowiedź jednego z dyrektorów sceptycznie odnoszącego się do potrzeby tworzenia takiego dokumentu.

To jest żywy organizm. Instytucja kultury nie jest fabryką, która produkuje coś, co można wymiernie powiedzieć w kilogramach, w sztukach prawda i rozliczać³. Nie, tu jest zupełnie inny element produkcji, bałbym się określać plany, do tego roku ja zrobię co? Zmienię mieszkańców? Myślenie? Nie. Ja mogę zaproponować coś, a jak w trakcie tego uznam po dwóch, trzech miesiącach, że w złym kierunku idę, to muszę zmieniać, to jest żywy organizm i tutaj ja bym nigdy w ten sposób [nie postępował]. Boję się tych urzędniczych rzeczy [...]. (W2)

³ Wątek obawy przed traktowaniem instytucji kultury jako fabryki pojawia się także w trzech innych wywiadach. Dyrektorzy podkreślają, że nie można tworzyć analogii z komercyjnymi przedsiębiorstwami, gdyż w instytucjach ze sfery kultury liczy się kreatywność, zdolność reakcji na przemiany społeczne, umiejętność dostrzegania fluktuacji zainteresowań. Zdaniem respondentów ta wyjątkowość powinna również dotrzeć do świadomości organów nadzorczych, gdyż „ciągle mamy jeszcze takie przepisy, w których nie możemy czuć się specyficzną jednostką, tylko czujemy się jak zwykle przedsiębiorstwo, które produkuje buty, guziki lub kalosze”. (W11)

4. Konkurs czy mianowanie? Kontrakty dyrektorskie

Elementem funkcjonowania instytucji kultury budzącym wiele emocji są sposoby powoływania ich dyrektorów. W warunkach polskich mieliśmy do tej pory do czynienia z dwiema metodami obsadzania stanowiska dyrektora kierującego ośrodkiem kulturalnym – otwartym konkuresem, do którego zgłaszają się kandydaci spełniający formalne wymagania zawarte w regulaminie, następnie wybierani przez specjalnie powołaną komisję lub mianowaniem, gdy konkretnej osobie zostaje powierzona funkcja dyrektora (wyeliminowana bezpośrednia konkurencja między ubiegającymi się o stanowisko). Obecnie rozporządzenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego „przewiduje zrezygnowanie z możliwości powołania dyrektora na czas nieokreślony, precyzuje tryb przeprowadzania konkursu na to stanowisko i warunki powoływania dyrektora bez przeprowadzenia konkursu. Ustanawia też zasady sposobu prowadzenia konsultacji ze środowiskami twórczymi i związkami zawodowymi podczas procedury powołania dyrektora”⁴. Jaki stosunek do tej kwestii mają dyrektorzy poznańskich instytucji kultury?

Warto zaznaczyć, że w znakomitej większości dyrektorzy, którzy wzięli udział w badaniach kierują swoimi placówkami od wielu lat i obejmowali swoje posady na zasadzie mianowania. O ile odnoszą się oni do idei konkursowej z reguły pozytywnie, o tyle żaden z respondentów nie wyraził jednoznacznej pochwały względem niej. Zauważają pewne niedociągnięcia zarówno praktyczne, jak i teoretyczne.

Ceniona jest przede wszystkim transparentność, które to hasło przywołuje pięcioro badanych, ale i tu przebijają się głosy sceptyczny, a nawet otwarty zarzut dotyczący zafałszowania konkursu:

Pamiętam, że konkursy na dyrektora Teatru Polskiego, to było wszystko nieudane, mało tego, wszyscy wiedzieliśmy naprawdę w środowisku, wszyscy wiedzieliśmy przed konkursem, kto będzie dyrektorem, więc po cholere robić fikcję. (W2)

⁴ Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej podpisana przez prezydenta, 22.09.2011 r., www.mkidn.gov.pl/pages/posts/ustawa-o-organizowaniu-i-prowadzeniu-dzialalnosci-kulturalnej-podpisana-przez-prezydenta-2316.php (6.11.2011 r.); Rozporządzenie Ministra Kultury z dnia 19 października 2004 r. w sprawie listy samorządowych instytucji kultury, w których wyłonienie kandydata na stanowisko dyrektora następuje w drodze konkursu <http://isap.sejm.gov.pl/Download?id=WDU20042422422&type=2>. W Poznaniu 13 z 21 instytucji kultury znajduje się w ww. rozporządzeniu.

[...] wydawać by się mogło, że konkurs jest najlepszą formą, bo wydają się również najbardziej transparentną, najuczciwszą, ale to wszystko zależy od tego, jakie się sformułuje warunki, no to już diabeł tkwi w szczegółach, ale tych zasadniczych szczegółach, jakie warunki Pan zgotuje, kogo tam posadzi w komisji no i ile, tego nigdy nie unikniemy, ma to charakter pewnej manipulacji. (W14)

Wspomniana powyżej komisja, czyli zespół mający wyłonić przyszłego dyrektora, to kolejna zawikłana kwestia, nad którą zastanawiają się respondenci. Ich zdaniem w skład grupy, zarówno mianującej, jak i oceniającej kandydatury konkursowe, powinni wchodzić eksperci, indywidualiści, autorytety, ludzie znający dziedzinę działalności konkretnej instytucji, tak by zminimalizować wpływy urzędnicze:

Jasne, że na paru posiedzeniach i w jednej rozmowie, i na podstawie jednego dokumentu programowego, który taki kandydat przedstawia, nie da się człowieka do końca ocenić, ale jeśli członkowie komisji mają pewną intuicję i znają się na rzeczy, i część przynajmniej tych komisji konkursowych reprezentuje środowisko, przynajmniej do którego taki dyrektor jest kierowany potem, to jest mała szansa pomyłki. (W1)

M: Rozumiem, że lepszym sposobem byłoby mianowanie, tak? W każdym razie jeżeli chodzi o instytucje artystyczne, kulturalne?

Tak. Tylko przez kogo teraz? Przez jakąś radę złożoną z różnych indywidualności. Autorytetów. Bo nie tylko przez ministra, który też jest urzędnikiem i też nie zna się na wszystkich dziedzinach, nawet jak by był sam artystą, będzie się znał na jednej. Natomiast tutaj jakaś rada ekspercka autorytetów. (W10)

Kolejną komplikacją przy konkursach jest fakt niezgłaszania się doń osób potencjalnie najlepszych ze względu na, co akcentują respondenci, zakorzenione w polskiej mentalności poczucie, że „niektórym nie wypada”⁵:

⁵ Można ów sposób myślenia rozumieć dwojako. Z jednej strony wielcy, uznani artyści mogą nie chcieć stawać do konkursu, ponieważ zakładają swoją dużą, oczywiście różnie odczuwaną, przewagę nad konkurencją, która pozbawiłaby resztę startujących szans na otrzymanie stanowiska. Z drugiej zaś mogą uważać, iż ich dokonania mówią same za siebie i że o tyle przewyższają innych kandydatów, że start z nimi w jednym konkursie w pewien sposób im uwłacza.

Oczywiście problem jest taki, że konkursy mają złą opinię w Polsce i jak to się mówi: niektórym ludziom nie wypada się zgłaszać do konkursów. Ja uważam, że jest to rzecz zupełnie naturalna, żeby ogłosić swoją chęć, swój akces bycia w jakimś miejscu, natomiast ta zła opinia powoduje, że bardzo często ci, którzy nie mają pracy zgłaszają się do konkursów i konkursy automatycznie stają się miejscem takiego martwego przepływu nie tych najważniejszych osób, które mogły by mieć wpływ na jakość danego miejsca. (W11)

Ciągle jeszcze wydaje się, że jakby jest nie honor startować w tych konkursach, że powinno się do nich zwrócić. Mówię to głównie odnośnie instytucji artystycznych, zresztą tak potwierdzają, wszystkie konkursy, które ostatnio obserwowałam, te duże nazwiska raczej nie startują, ale nie musi być to regułą i mentalność należy zmieniać. Na zachodzie jest to normalne, że i najwięksi startują do konkursu, myślę, że i u nas to się z czasem zmieni. (W13)

Troje rozmówców bez wahania stwierdziło za to, że konkursy są złym pomysłem, ponieważ procedury nie pozwalają na wcześniejsze poznanie kandydatów, co w rezultacie grozi zatrudnieniem osób, które się nie sprawdzają. Poza tym pojawia się tutaj konflikt czy powołuje się menedżera wyłącznie zarządzającego instytucją, czy też artystę mającego kreować treści programowe:

To jest tak, może powiem rzecz bardzo nieprzyjemną i niemile widzianą, ale nie można powoływać dyrektorów z konkursów, bo albo, znaczy teraz tak się robi, bo jest to demokratyczne, [a to] nieprawda. Tego kogoś, kogo się powołuje trzeba sprawdzić i wiedzieć o nim naprawdę dużo więcej niż byśmy zakładali, że należałoby wiedzieć. Co ja przez to rozumiem. Niestety trzeba się czasami odwołać do ZASP – u, to jest instytucja, która no ma ludzi, którzy się znają [...] na prowadzeniu [instytucji]. (W8)

Z zewnątrz jest to [konkurs] pewnego rodzaju absurd jeżeli chodzi o decyzję, kto ma kierować instytucją. Instytucja kultury jest to instytucja, która musi mieć swój charakter, musi mieć swoją tożsamość i musi być ona związana z tym, jak widzi taką instytucję zarządzający tą instytucją. (W12)

No więc to jest bardzo względna sprawa i tu wydaje mi się jakiegokolwiek przepisy się nie sprawdzają, bo czasami konkurs jest dobrą sprawą ale w wypadku, przede wszystkim

menedżerów, natomiast w przypadku artystów jakiegokolwiek konkursy są niemierzalne, bo trudno jest czasem ocenić co jest lepsze, jeden metr czy jeden kilogram.[...] Natomiast jeżeli chodzi o menadżera, o jego wiedzę na temat danej instytucji i o możliwości, wykształcenie to się zgadzam. Tu proszę robić konkurs. Natomiast jeżeli chodzi o artystów – nie. Tak samo uważam, że[jeśli] menadżer w tej chwili jest głównym dyrektorem i dobiera sobie artystów, według swojej koncepcji to to jest już w ogóle paranoja dla mnie [...]. (W10)

Generalnie stwierdzić można, że dyrektorzy prezentują ambiwalentną postawę wobec problematyki konkursu, co bardzo dobrze obrazuje i podsumowuje cytat:

Te konkursy stają się... po pierwsze już są, po drugie są bardziej transparentne, ale znowu to nie jest tak, że ten tryb powoływania dyrektorów jest tu najważniejszy, bo ten tryb powinien być konsekwencją czegoś więcej, czyli tego pytania z jakiego powodu powołujemy tego dyrektora, dla jakich celów, jaki cel on ma zrealizować. To jak on jest powoływany, czy on jest powoływany przez klepięcie prezydenta, czy przez wybór komisji na którą składa się dwudziestu sześciu członków, z punktu widzenia dobra społecznego, a tak na to patrzę, to ma to małe znaczenie. Ważne jest to o czym mówię, żeby to był człowiek, który gwarantuje odpowiedź na wyzwania wobec których dana instytucja stoi i miał również możliwość zrealizowania tych celów. (W5)

Konsekwencją refleksji dotyczącej obsadzenia stanowiska dyrektora instytucji kultury, jest dyskusja na temat formy zatrudnienia i kadencyjności. Jasno sformułowany kontrakt, który określałby zobowiązania i dyrektora, i organizatora instytucji, który zabezpieczałby kierującego ośrodkiem, ale też pozwalał na rozliczanie go z konkretnych i wykonanych działań, jest zdaniem respondentów dobrym rozwiązaniem:

[...] kontrakt byłby rzeczą bardzo dobrą, gdyby faktycznie było, jeżeli dyrektor instytucji, mówię, głównie to dotyczy instytucji artystycznych, jeżeli zatrudniony dyrektor znalazłby budżet na najbliższe 4 – 5 lat czyli czas trwania swego kontraktu. Natomiast jeżeli on tego nie zna i nie wie jak w najbliższych latach będzie się kształtowała dotacja, bo kryzys, bo to, bo tamto, no to w tym momencie kontrakt jest tylko takim kontraktem połowicznym, znaczy dyrektor się godzi, ale druga strona nie do końca odkrywa wszystkie karty. (W13)

Kontrakt powinien być również zawierany na określony czas. Większość respondentów opowiada się za możliwością dłuższego niż obecnie zajmowania posady dyrektorskiej. Respondenci częściej wymieniali jaka powinna być minimalna długość kadencji, a dokładna liczba lat jednego (pierwszego) okresu urzędowania wahała się od 3 do 7 lat (dominanta: 5 lat). Co do maksymalnej liczby kadencji, to pozostaje ona raczej sprawą otwartą, której rozmówcy kategorycznie nie określają, zaznaczając, że w myśl przepisów nie należałoby zmieniać dobrze funkcjonujących trybów:

Ja jestem osobą uczciwą i jak widzę, że się wypaliłem to się wyprowadzam. Żeby ktoś mi to narzucił? Nie, uważam, że jest to niepotrzebne. Ale jest wielu dyrektorów, którzy rzeczywiście: po pierwsze potrafią przetrwać, co nie jest pozytywne, po drugie potrafią się wypalić i nikt tego nie zauważa, co uważam za skandal, a po trzecie potrafią się jednak odnowić i być znowu młodzi i mieć znowu świetne pomysły, w związku z czym nie można generalizować czegoś takiego. (W12)

Warto na zakończenie przytoczyć oryginalny głos w kwestii zarządzania instytucją kultury odnoszący się do zachowania ciągłości, jednolitości i wewnętrznie spójnego rozwoju instytucji:

Czasami jest tak, że ci z takiego pokolenia trzymającego władzę, mocno się trzymają i nie bardzo mają ochotę dopuścić kogokolwiek innego. Nie wyznają zasady bardzo cennej i ważnej: pracuj, działaj, ale też przygotuj swojego następcę, któremu nie obiecuj, że będzie miał władzę, ale żeby mógł przynajmniej przejąć instytucję i robotę, zanim ktoś inny nie zostanie mianowany, żeby mógł stanąć do konkursu, ma wszelkie dane, podpatrzył, widział, w gruncie rzeczy musiałby być gapą żeby nie wygrać, taki przygotowany. (W6)

5. Obszary współpracy międzyinstytucjonalnej

Koniecznym wprowadzeniem do omówienia dziedziny współpracy jest nakreślenie sposobu myślenia o środowisku instytucji kulturalnych w Poznaniu i atmosfery w nim panującej prezentowanych przez naszych rozmówców. W oczach respondentów świat kultury poznańskiej jest niezintegrowany, wewnętrznie skłócony, podzielony na strefy wpływów.

Brak mu wspólnego mianownika i dążenia do komplementarności, a przeróżny charakter instytucji powoduje rozbieżności zdań, które hamują rozwój kooperacji. Padają wręcz stwierdzenia mówiące, że łatwiej o współpracę z instytucjami spoza Poznania. Sytuacja ta jest również wynikiem nieznajomości swoich instytucji nawzajem, co przenosi się także na publikę, ograniczającą się zdaniem respondentów do wybranej (ulubionej?) gałęzi:

Mało widzę osób, ludzi teatru, czy z kręgu muzyki, bywających w galeriach. Są takie osoby, ale bardzo nieliczne. Próbowalem tak jakby robić wymianę między środowiskami, czy integrować te środowiska, kiedyś, przez wspólne projekty. Kiedyś na wystawach pojawiały się koncerty muzyczne, czy balet kiedyś pojawiał się też. One były skazane na krótkotrwałe powodzenie. Później wszystko wracało jakby do status quo, czyli obsługujemy swoje środowiska. (W4)

My ciągle walczymy o te bileciki, o te pieniążki itd., w związku z tym, a kiedy przestaniemy o to walczyć, zbudujemy pewną sieć, która wszystkim nam przyniesie wymianę publiczności też, że z jednej instytucji przejdzie publiczność do innej instytucji. To co nam się udaje robić z filharmonią trochę, że nie jesteśmy zazdrośni o naszą publiczność mimo, że ona jest bardzo podobna w sensie „targetu”. Ja bym wolał mieć taką samą wymianę z Muzeum Narodowym i się bardziej mieszać. (W12)

Jak w powyższym kontekście wygląda realna współpraca z instytucjami publicznymi i niepublicznymi i jakie są oczekiwania dyrektorów względem partnerów i form kolaboracji? Mimo negatywnych opinii dyrektorzy deklarują, że w pewnych aspektach ta współpraca istnieje, zwłaszcza techniczno – organizacyjnych, tj. korzystanie z lokali i sal, sprzętu audiowizualnego, pomocy pracowników. Rzadziej jest to pomoc merytoryczna, ale i taka została wspomniana. Zwornikiem łączącym działalność wielu, aczkolwiek nie wszystkich, instytucji jest Centrum Kultury Zamek. Innymi instytucjami publicznymi są te z tzw. kręgu branżowego – teatry współpracują ze sobą (choć również trzeba powiedzieć, że nie wszyscy dyrektorzy placówek teatralnych widzą możliwość nawiązania współpracy z innymi teatrami), galerie z ośrodkami wystawienniczymi, instytucje zajmujące się po części działalnością naukową z jednostkami akademickimi, Polską Akademią Nauk, czy ze swej strony, ze szkołami. Partnera poszukuje się w zależności od rodzaju projektu. Dyrektorzy mniejszych instytucji uważają, że nie mogą sprostać wymogom współpracy ze względu na

zbyt duże koszty finansowe jakie pojawiają się, gdy partnerem jest silny i lepiej uposażony ośrodek:

Nawet ci, którzy chcieliby współpracować mają wielkie ograniczenia, ponieważ w pierwszej kolejności muszą mieć wpływy albo zyski. [...] Dlatego nasza współpraca z różnymi instytucjami po prostu jest niemożliwa. Włącznie z Teatrem Wielkim, gdzie przerasta to absolutnie nasze koszty dlatego, że w tej chwili, ja rozumiem dyrektora, że ma zarabiać, więc on w momencie gościnnej, obcej imprezy, przede wszystkim całej technice daje urlop i w ramach urlopu instytucja się dogaduje. Już nie powiem jakie stawki i ilu tych pracowników nagle musi zaangażować, żeby zrobić spektakl. (W10)

Partnerami biznesowymi wymienianymi nie w kontekście sponsoringu, ale właśnie współpracy, była Spółka Stary Browar i PKO BP, choć najważniejszą sprawą pozostawała jednak możliwość wsparcia finansowego z ich strony (o czym w omówieniu finansowania instytucji kultury).

Podobnie w gruncie rzeczy przedstawia się kwestia współpracy z sektorem niepublicznym. Działa ona na zasadzie pewnej akcyjności, w ramach stowarzyszeń tematycznie odpowiadających charakterystyce danej instytucji, zmierza w stronę współpracy warsztatowej. Ale i tu nie ma zgodności, o czym świadczyć może poniższa wypowiedź:

Poza tym to [działania organizacji niepublicznych] są rzeczy adresowane na małe sceny, a zarazem zabierają mi zespół techniczny i też w związku z tym godziny trzeba pilnować. Także współpraca ta przede wszystkim uważam, że powinna być, ale powinna być na zasadzie warsztatowej, ale jej też nie ma. (W10)

Wyływają też wątpliwości co do płatnika we wspólnych przedsięwzięciach i niemożności sprostania wymogom finansowym, gdy partnerem jest jednostka ze środowiska NGO. Nie wszyscy dyrektorzy podzielają ten pogląd. Część jest nastawiona na pomoc niezależnym instytucjom, dobrowolną współpracę nienastawioną na zysk, co daje możliwość działalności na pograniczach sztuk i wytwarzania nowej jakości (co znów uzależnione jest od wielkości i prężności publicznej instytucji kultury):

My to reguluje w sposób następujący, tzn. mamy zróżnicowane stawki na nie, komercyjna, artystyczna, w zależności od tego w jakim przydziale jest dany projekt, to może korzystać z tego przywileju, że jest np. artystycznym przedsięwzięciem i wtedy dostają tę najniższą stawkę, także my tutaj w tej materii wspieramy, ale też, chcę powiedzieć, że wspieramy nie tylko instytucjonalnie, znaczy nie tylko naszymi zasobami lokalowymi, ale też wspomagamy bardzo często w inny sposób, kostiumy, sprzęt, wreszcie nasi aktorzy wystąpili w nie wiem ilu projektach, ale w ogromnej ilości różnego rodzaju projektów teatralnych, artystycznych realizowanych w Poznaniu przez siły właśnie takie NGO-sowe. Także nigdy tu nie mają blokady z mojej strony, wręcz przeciwnie, to jest tutaj zachęta z mojej strony i wspieranie takich działań. (W9)

Oczekiwania badanych względem współpracy można określić mianem pragmatycznych. Przede wszystkim dyrektorzy chcieliby rozbudowania współpracy z miastem (Urzędem Miasta), szczególnie w kwestii finansowej. Natomiast we współpracy międzyinstytucjonalnej nacisk kładziony jest na wzajemne zaufanie i stabilność współpracy, eliminująca niepewność we wzajemnych stosunkach:

No przede wszystkim żeby ten partner był partnerem stabilnym tzn. nie, żeby to tak było, że w tym roku dane towarzystwo bardzo dobrze działa, ale w przyszłym zmienił się zarząd i w ogóle już tam nikogo [nic] nie obchodzi. (W13)

6. Grupy odbiorców i nie – odbiorców

Współcześnie zagadnienie odbiorców w sferze szeroko pojmowanej kultury jest bardzo mocno obecne w dyskursie publicznym.⁶ Głównym zadaniem instytucji kultury jest dotarcie z własną działalnością do innych ludzi, nawiązanie dialogu i komunikacja, tak aby sfera kultury pozostawała żywa i obecna w codzienności jak największych grup i jak najróżniejszych kręgów społecznych. Ze swej zasady instytucja kultury, zwłaszcza publiczna, winna służyć mieszkańcom miasta, na którego terenie działa, a tak naprawdę wszystkim obywatelom. Co sądzą na ten temat poznańscy dyrektorzy?

⁶ Przykładem może być zorganizowana w bieżącym roku przez dwa poznańskie uniwersytety, Artystyczny i im. Adama Mickiewicza, ogólnopolska konferencja naukowa pt. „Co z tym odbiorcą? Interdyscyplinarny obraz odbiorcy sztuki punktu widzenia twórców i badaczy”.

Większość z nich przychyła się do tej tezy. Chcą by prowadzone przez nich organizacje były otwarte na wszelkie możliwe grupy, gdyż „każdy jest równy”, a poprzez uczestnictwo w kulturze możemy tworzyć obywatelskość i krytyczne nastawienie do rzeczywistości poprzez rozbudzanie świadomości politycznej (w sensie myślenia szerokimi kategoriami np. państwowymi, nie poparcia czy dezaprobaty dla konkretnych partii) społecznej:

[...] staramy się tę postawę jak gdyby w ludziach, tę krytyczność, czy tę podejrzliwość rozbudzać, prawda, czyli, że jesteśmy takim miejscem, które próbuje podpalać te lonty, albo może je montować. (W5)

Jeden z dyrektorów mówi też dosłownie o praktyce bycia „codzienną” instytucją kultury i ambicji stania się „salonem” dla Poznaniaków, miejscem spotkań, wymiany myśli i osobistego oraz ogólnie pojmowanego rozwoju:

W związku z tym ja widzę, że ludzie jej potrzebują, że ludzie [tu] chodzą codziennie, i mają tę potrzebę chodzenia codziennego, nawet jeżeli codzienny spektakl nie może być najwyższej jakości. Nie lubią wydarzeń tylko właśnie chcą poczucia domowego miejsca, gdzie mogą codziennie przyjść za małe pieniądze i mogą to skomentować. To jest taki mały salonik, gdzie codziennie mogą powiedzieć [coś], na temat tego co widzieli. (W12)

Czy widzą problemy w dostępie do swoich instytucji i proponowanych przez nie programów i treści? Tak i to bardzo różne. Na pierwszy plan wysuwają się problemy z percepcją sztuki i to nie tylko jak zwykle się uważać nowoczesnej, awangardowej (strach przed nią pojawił się w wypowiedzi dotyczącej możliwości „zagubienia idei kultury” przytoczonej w punkcie o nowoczesności), ale każdej, co jest efektem braku edukacji w tym wymiarze:

Oczywiście musimy sobie zdawać sprawę z tego, że jesteśmy lokowani w pierwszej piątce galerii sztuki nowoczesnej i naszym priorytetem jest serwowanie wystaw ambitnych, na wysokim poziomie, które nie zawsze są zrozumiałe przez przeciętnego odbiorcę. Stąd musimy specjalnie takie projekty przygotowywać dla przeciętnych odbiorców. (W4)

[...] przychodzi się po to żeby zobaczyć dzieło, ale niekoniecznie komunikując się z tym dziełem, niekoniecznie uznając, że jest się z tym dziełem w dialogu, jest to tylko odbiór jak przez szybę. Tu jest duża praca potrzebna, żeby widz zrozumiał, że teatr jest przekazywaniem energii na żywo między ludźmi, przekazywaniem myśli także, nie mówię o dialogu werbalnym żeby widzowie krzyczeli podczas spektaklu. Natomiast to się naprawdę czuje czy spektakl jest odbierany i czy widz oddaje swoją energię spektaklowi. (W11)

Dyrektorzy niejednakowo odnoszą się też do kwestii elitarności instytucji kultury. Część z nich zauważa, że instytucja, której przewodzą odbierana jest na zewnątrz jako elitarna, co stanowić może psychiczną barierę w chęci obcowania z nią („świątynie sztuki”), część, że tego snobizmu nie ma. Przewija się w wywiadach także wątek grup inteligenckich, z założenia elitarnych, będących naturalnymi odbiorcami kultury propagowanej przez badane instytucje. Jednak i inteligenci nie są postrzegani i definiowani jednakowo, także pod względem wiekowym. Dla jednych respondentów są to młodzi ludzie – licealiści, studenci, absolwenci wyższych uczelni, dla innych ludzie średniego i starszego pokolenia prezentujący etos inteligencki. Jedna z rozmówczyń mówi też o wyspecjalizowanych widzach, których nie trzeba zachęcać do korzystania z instytucji, lecz którzy sami poszukują w niej tego, co dla nich ważne i interesujące, bo odpowiada ich zainteresowaniom.

[...] my jesteśmy teatrem myślę, że wysoce sprofilowanym, ale z drugiej strony, wie Pan, nie chciałbym dać teraz sygnału, [że] do nas przychodzą ludzie w wieku od 15 do 35 lat, bo jednak w moim interesie jest, znaczy mojej instytucji jest to, żeby przyciągać też ludzi z tych innych obszarów.

M: Ale to był przykład, czy rzeczywiście ten przedział jest ten dominujący?

Myślę, że to jest ten dominujący przedział. To jest nasz odbiorca tak naprawdę, znaczy licealista i młody inteligent. (W12)

Tylko największe instytucje mogą pozwolić sobie na dywersyfikację oferty programowej tak, by dotrzeć do różnych grup i możliwie dokładnie wpisać się w ich zainteresowania, oczekiwania i kompetencje (CK Zamek, Teatr Wielki, Teatr Muzyczny). W zależności od imprezy kulturalnej zmienia się wówczas charakter audytorium, co pozwala wnioskować, że angażowane w kulturę są kolejne grupy obywateli, tak, by nie dochodziło do wykluczeń. W tym miejscu zaznaczmy, że respondenci nie uważają, by korzystanie z ich instytucji

wiązało się z dużymi kosztami i wyrzeczeniami finansowymi ze strony odbiorców, a nawet stwierdzają, że „każde grupy potencjalnie wyrugowane mogą liczyć na wsparcie w ramach konkretnych programów pomocowych instytucji” (W12).

Na pewno na pewne imprezy można zauważyć, że pewne imprezy przyciągają taką a nie inną kategorię osób. Jest inna kategoria, która przychodzi na wystawy sięgające historii, [...], to jest pewna kategoria zbliżona bardziej chyba do takiego towarzystwa, jakby to określić po poznańsku, inteligentnego, ale też w pewnym wieku. Owszem byli też młodzi, ale też w pewnym wieku w większości. Natomiast czy na imprezy typu te wszystkie sięgające do tradycji Lwowiaków, Wilniuków, no to przychodzi towarzystwo starsze. Potrafi ich tu przychodzić na taka imprezę po 300, 400 osób, więc jest to jakiś odbiorca, dla którego się to robi. Potrafią też przychodzić, wiadomo jest, że na sztukę współczesną tylko Biennale jak robiliśmy, to przychodzili młodzi ludzie w większości. Natomiast koncerty, w zależności od tego, jakie koncerty: dla wszystkich jest tam na przykład Raz, Dwa, Trzy, cały Dziedziniec będzie zawalony i to będzie pokoleniowo od 60 do 10, więc to będzie 50 lat rozbieżności. (W2)

Odrębną tematyką gdy mówimy o barierach dostępności, jest kwestia osób niepełnosprawnych ruchowo (nadmienić można, że występuje oczywiste skojarzenie „bariera = niepełnosprawność ruchowa”). Respondenci stwierdzali w większości, że ich instytucje są architektonicznie przystosowane w sposób ułatwiający korzystanie z nich osobom niepełnosprawnym. Problematyczne są siedziby w wielopiętrowych budynkach pozbawionych wind lub do których dotarcie jest utrudnione ze względu na rozmieszczenie terytorialne (filie bibliotek). Troje dyrektorów wspomniało o innych rodzajach niepełnosprawności, które starają się brać pod uwagę w usprawnianiu działania instytucji, mianowicie problemy ze wzrokiem i słuchem, gdyż również do potrzeb osób niewidomych i głuchoniemych instytucje nie są dostosowane.

7. Działalność edukacyjna

Jednym z celów badań było wysondowanie opinii naszych rozmówców na temat funkcji, jaką pełni działalność edukacyjna w instytucjach kultury. Po pierwsze jaka jest jej rola, po drugie co jest jej istotą oraz do kogo jest skierowana?

Zdecydowana większość rozmówców deklaruje prowadzenie określonej działalności edukacyjnej. Na podstawie prowadzonych rozmów można wręcz stwierdzić, że dla badanych jest to jeden z głównych celów strategicznych kierowanej przez nich instytucji, czego przykładem mogą być dwie poniższe wypowiedzi:

Biblioteka ma takie trzy główne jak gdyby zadania, a może więcej. To jest udostępnianie książek, czasopism i innych materiałów bibliotecznych, to jest prowadzenie działalności kulturalnej dla różnych grup społecznych, w uproszczeniu mówiąc dla dorosłych i dla dzieci, bo u nas w bibliotece profesor uniwersytetu jest takim samym czytelnikiem jak każdy inny obywatel tego miasta, a działalność edukacyjna to jest nakierowana głównie na dzieci i młodzież. (W1)

To jest także nasza misja, propagowanie i nauka języka francuskiego jest jednym z celów naszej fundacji, więc robimy to z większą pasją niż inne szkoły językowe, nie będę nazw wymieniać, które robią to tylko dla pieniędzy i echa, czy robią to dobrze źle, bywają różne. (W6)

Pytanie, co dyrektorzy instytucji kultury rozumieją przez działalność edukacyjną? Dla zdecydowanej większości respondentów są to inicjatywy skierowane dla różnych kategorii mieszkańców. Poza tradycyjnymi beneficjentami, do których zaliczyć można dzieci i młodzież, działalność ta może obejmować osoby dotknięte problemem wykluczenia społecznego, czy osoby starsze. Jak mówi jeden z dyrektorów:

Oczywiście też bardzo poważny, kolejny taki projekt, to jest projekt związany z działaniami takimi już nie tak stricte teatralnymi w sensie przedstawieniami, tylko cała ta działalność edukacyjna, która jest skierowana do bardzo różnych ludzi. To znaczy do bardzo różnych grup: od niesłyszących, czyli spektakle dla nich, rozmowy, spotkania z aktorami, do grup młodzieżowych, robiliśmy też pokazy dla niewidomych, warsztaty teatralne, spektakle dla seniorów. Staramy się jakby objąć różnego rodzaju grupy. (W9)

Niektórzy badani poprzez edukację rozumieli również prowadzenie specjalistycznych szkoleń i kursów dla ludzi pracujących w instytucjach kultury, czy nauczycieli i pedagogów:

Ja myślę, że oferta edukacji przez teatr dla pedagogów jest ważniejsza nawet niż edukacja młodzieży. I do tych tradycji chciałbym wrócić. Sam kiedyś będąc jeszcze początkującym reżyserem, prowadziłem tutaj taką działalność edukacyjną dla nauczycieli, pamiętam, że wiele rzeczy, które są w teatrze oczywiste było dla nich bardzo odkrywczym i zmieniło całkowicie podejście do materiału literackiego na przykład. I to jest szalenie ważne. (W11)

Nie prowadzimy działalności edukacyjnej dla tak zwanych, brzydko mówiąc, ludzi z zewnątrz, czyli zwykłego mieszkańca miasta, nie prowadzimy takiej działalności edukacyjnej, bo tak jak powiedziałam, nie taka nasza rola i funkcja. Natomiast prowadzimy działalność edukacyjną dla wszystkich bibliotekarzy z terenu województwa. (W13)

Jednak dla zdecydowanej większości naszych rozmówców prowadzenie działalności edukacyjnej to przede wszystkim próba zainteresowania ofertą kulturalną przy jednoczesnym kształtowaniu kompetentnych odbiorców kultury („wychowywaniu sobie” widzów), co jeden z naszych rozmówców tłumaczy w następujący sposób:

Natomiast mniej, więcej ma to tak wyglądać, czyli takie interdyscyplinarne cykle zajęć, żeby było troszkę więcej wyjściowo literatury, żeby dzieciaki nabierały umiejętności plastycznych, rozbudzania wyobraźni, muzycznych, warsztatowo teatralnych, to jest wszystko prowadzone przez specjalistów. (W1)

Warto również podkreślić, że poznańskie instytucje kultury starają się wyjść w działalności edukacyjnej poza tradycyjną relację uczeń – nauczyciel. Inicjatywy te polegają na zachęcaniu odbiorcy do bezpośrednich kontaktów z danym wydarzeniem kulturalnym, czy też umożliwienie tworzenia w ramach warsztatów własnych przedstawień. Najlepszą ilustracją tego typu działań są dwa poniższe przykłady prezentowane przez naszych rozmówców:

Bo ja aż tak do końca tego pojęcia edukacyjnego nie rozumiem, znaczy my nie jedziemy i nie nauczamy czegoś. Zapraszamy do siebie, nawet jeżeli ktoś chce się spotkać po spektaklu, porozmawiać, z aktorami, to jest dla mnie duża edukacja, to jest edukacja taka, że te maluchy, które przychodzą na Pinokio, czy na Królową Śnieżkę, idą na scenę, dotkną artystę, Jezusa, jaki ładny ten kostium i to ich zaczyna wciągać, czyli przekroczyli tę barierę, która wówczas była przed nimi i to jest cudowna edukacja i na tym ta edukacja powinna polegać, ta teatralna. (W8)

My robimy warsztaty i szkolimy nauczycieli, potem działania nauczycieli są monitorowane przez naszych instruktorów, następny etap to są spotkania z artystami i ostatnim etapem jest udział w spektaklu, czyli zobaczenie spektaklu nad którym się pracowało sześć miesięcy by go poznać w sposób aktywny, znaczy, że dzieci robią rekwizyty, robią elementy kostiumów i w momencie kiedy pojawia się postać na scenie, mogą wstać i pokazać swój rekwizyt. To są spektakle absolutnie nieredukowalne, w sensie to nie są rzeczy zrobione dla dzieci, to są spektakle czasami w oryginalnym języku operowym, czyli po włosku, to nie jest redukcja, dzieci są na tyle przygotowane, są lepiej przygotowane niż melomani, bo wiedzą wszystko o artystach, o kompozytorze, o operze, o libretcie, znają jeden chór na pamięć, potrafią go zaśpiewać, dlatego trzeba tych sześciu miesięcy. (W12)

Część dyrektorów zwracała uwagę, że działalność edukacyjna ich instytucji to również działania komercyjne, w tym sensie, iż generują dochód dla instytucji, który później jest przeznaczany na działalność kulturalną. Prowadzone warsztaty dają również możliwość dodatkowego zarobkowania dla artystów:

Oczywiście kursy językowe prowadzimy po to, żeby zarobić pieniądze, które przeznaczamy na działalność kulturalną, ale to jest także nasza misja, propagowanie i nauka języka francuskiego jest jednym z celów naszej fundacji, więc robimy to z większą pasją niż inne szkoły językowe. (W6)

Tak. Prowadzimy działalność edukacyjną, pomyślaną również jako działalność reklamową i pomyślaną również jako działalność zarobkowa. To są nasze jedyne wpływy. Bo ja nie mam budynku, także ja nie mogę wynająć żadnej sali, ja mogę wynająć artystę. Czyli właśnie realizować edukację, że są również pedagogami i uczą. (W10)

Jednak w większości badanych instytucji kultury działalność edukacyjna nie przynosiła dochodów, co też nie było jej główną funkcją, a wręcz przeciwnie wymagała dodatkowych nakładów finansowych. Zatem projekty te często były finansowane w ramach dodatkowych grantów, o które starają się instytucje kultury:

Ale są to również działania edukacyjne na które mocno stawiamy w tej chwili, te które dotyczą dzieciaków głównie, to projekt na który dostaliśmy grant i który będzie od października bardzo intensywnie realizowany. (W14)

Tu przy okazji to wszystko w dużej mierze jest oparte o nasze środki, nie tylko nasze budżetowe czy miejskie, ale także piszemy wnioski do programów kulturalnych ministerstwa kultury. (W1)

Problem w podejmowaniu działań edukacyjnych, to nie jedynie brak odpowiednich środków finansowych w budżecie, ale również, to na co wskazywał jeden z naszych rozmówców, mianowicie brak w tym obszarze współpracy pomiędzy instytucjami:

Ja zaproponowałem innym instytucjom, mówię tutaj o filharmonii, o Teatrze Polskim, Teatrze Nowym, powiedziałem: mam grupę dzieci, 2000 osób, które w przyszłym roku są gotowe do muzeum na przykład, żadnej odpowiedzi nie dostałem, wszyscy się bardzo zachwycili przy prezydencie, nie dostałem żadnej oferty. Więc ja mam mailing list szkół, które chcą, natomiast żadna instytucja nie podjęła tego wyzwania. (W12)

8. Idea „inkubatora kultury”

Zdecydowana większość naszych rozmówców nie miała wyraźnie sprecyzowanych opinii, co do potrzeby powoływania tzw. inkubatorów kultury. Wynikać to może z faktu, że ich działalność w Polsce nie jest jeszcze tak rozwinięta i rozpowszechniona jak ma to miejsce przypadku inkubatorów przedsiębiorczości. Badani wypowiadali się więc o zaprezentowanym pomysle z dużą rezerwą:

Jest to bardzo złożone, ale w pierwszym odruchu powiedziała bym tak, ale gdyby mnie pani zapytała kto miał by ją tworzyć, jak ona powinna działać, jakie powinny być jej relacje w stosunku do innych, to już pytanie bardzo otwarte i pytanie na które nie jestem w stanie odpowiedzieć, bo wymaga to ogromnych przemyśleń, bo nie może być to instytucja co nagle wie lepiej co należy zrobić w Poznaniu. Samo stworzenie instytucji nie gwarantuje, że wszystko zostanie uzdrowione. (W13)

Ja pani powiem, w pierwszym odruchu bym powiedziała tak, natomiast nie powiem pani w tej chwili, bo nie zastanawiałam się jaka to powinna być instytucja, jak to powinno działać, bo jest to chyba bardzo trudne. (W14)

W trakcie wywiadu pojawiło wiele obaw związanych z powołaniem w Poznaniu inkubatora kultury. Po pierwsze zdaniem części dyrektorów mógłby pojawić się problem ograniczania autonomii istniejących już instytucji:

Myślę, że nie może być coś takiego, że nagle powstaje instytucja, która wie lepiej jak mają działać inni, bo to nie spełni swojego zadania i wszyscy nagle zaczną się oburzać, że my wiemy co mamy robić. Nie wiem czy powinno być to zinstytucjonalizowane, czy powinny być to jednak systematyczne kontakty, ale nie na zasadzie przegadania, tylko na zasadzie jednak twórczych przemyśleń. (W13)

Problem ograniczania autonomii nie sprowadza się jedynie do poziomu instytucjonalnego, gdyż pojawiła się również uwaga, że sama działalność artystyczna nie powinna być projektowana przez zewnętrzne byty, gdyż może to negatywnie wpłynąć na jakość dóbr kultury. Nasz rozmówca posługuje się w tym miejscu metaforą malarza:

Generalnie mógłbym, byłbym przeciwny mnożeniu bytów, ciał, takimi radami programowymi jak, najfajniej jest jak jest malarz, który sobie postawi sztalugi i maluje. Otóż instytucja kultury jest takim malarzem, malarz sam sobie musi iść do sklepu i kupić farby, bo wie jakie potrzebuje i tam na miejscu sobie maźnie raz, drugi i wybierze. Jeżeli zamówi je w Internecie, albo przez jakąś firmę, to może nie dostać to czego chce. Ten malarz wie najlepiej jakie światło potrzebuje do malowania i nie może zamówić firmy, która mu ustawi oświetlenie, on przyjedzie tylko pomalować itd., i ten malarz musi znaleźć w sobie co chce namalować. (W3)

Jeden z dyrektorów podkreślał, że działalność tego typu inkubatorów nie powinna być skierowana do instytucji mających silną, uznaną pozycję w sferze kultury:

Inkubator to jest takie miejsce, gdzie pomaga się słabszym w dorastaniu, więc ja sobie myślę, że jeżeli inkubowanymi miałyby być nasze spektakle, to ja dziękuję. (W11)

Inny z naszych rozmówców wyraził podobną opinię stwierdzając, że inkubatory kultury powinny głównie wspierać organizacje pozarządowe:

Trudno mi odpowiedzieć na to pytanie, bo wcale, uważam, że warto było by tutaj zaprosić do tego, ale to jest moje prywatne zdanie, organizacje pozarządowe, tylko nie doprowadzać do takiej pełnej instytucjonalizacji, to jest potem problem duży. (W7)

Jeden z badanych zwrócił uwagę, że istotna jest również opieka nad przedsięwzięciami kulturalnymi po opuszczeniu inkubatora kultury, wyrażając jednocześnie brak wiary w sukces tego typu inicjatyw:

Ja nie mówię, że akurat to wszystko co jest, jest genialne, ale to kiedyś, przecież funkcjonuje od setek lat, że jest taki teatr i tak teatr. Gdyby, bo to jest też kwestia miejsca. Wiadomo, że jeżeli w inkubatorze jest jakiś zarodek, jeżeli jest szansa na to, że po wyjściu z tego inkubatora będą opiekunowie, będą styliści, już mówiąc w tym kierunku, będą menedżerowie, którzy to nowo narodzone dziecię poprowadzą, ale ja w to nie wierzę, nie ma czegoś takiego. (W8)

Warto również podkreślić, że zdaniem dyrektorów działania potencjalnego inkubatora kultury muszą koncentrować się wokół projektów długoterminowych, co wynika często ze specyfiki wielu przedsięwzięć kulturalnych:

Podpisuje się dwoma rękoma, jeśli to będzie przestrzeń, ale nie na chwilę, na jeden projekt, tylko na jakiś ciąg działalności. Największym zagrożeniem w tej chwili wydaje mi się dominacja projektów krótkoterminowych i w tej dziedzinie sztuki, gdzie efekt osiąga się po przez wieloletnią, codzienną, żmudną pracę, kiedy ten instrument można bardzo szybko stracić zaniedbując go tylko trochę (W10)

Jeden z naszych rozmówców nie jest przekonany o sukcesie inkubatorów kultury, gdyż poznańskie instytucje kultury ograniczają swoją działalność do poszukiwania pieniędzy na własne przedsięwzięcia. Dodatkowo w środowisku panuje swoista apatia, która również jest przeszkodą w podjęciu tego pomysłu:

Walczenie o swoje siedziby, walczenie o swoje małe interesy itd. nie pozwalają na zbudowanie inkubatora chyba, że rzeczywiście zaczniemy od zera, czyli od ludzi bez instytucji, czyli ludzi, którzy nie mają żadnej władzy i tam można zbudować nową kadre kierowniczą instytucji kultury, taki inkubator ma sens. Natomiast kto ma ich uczyć? No my, czyli zgorzkniali, czyli prostytutki, czyli osoby, które w tej chwili ograniczają działalność do poszukiwania pieniędzy, by przetrwać. (W12)

9. Stosowane formy promocji

Wszyscy dyrektorzy zgodnie stwierdzili, że nowoczesna instytucja kultury musi podejmować szeroko zakrojone działania promocyjne, co jest oczywistym faktem dla naszych rozmówców:

No oczywiście dzisiaj trudno sobie wyobrazić działanie nowoczesnej instytucji kultury bez działania marketingowego i PR-owego, to jest nieustannie odbywa się przez sieć, poprzez system zaproszeń, które wysyłamy, ok. 700 w świat, poprzez osobiste kontakty, poprzez reklamę zewnętrzną, przy większych projektach na przystankach tramwajowych są nasze billboardy, są, czy plakaty nawet tradycyjne, które też na słupach się pojawiają. (W4)

Oczywiście prowadzimy działalność promocyjną, to jest bardzo modna nazwa, kiedyś to się nazywało reklamą, kiedyś się tam nazywało pewnie jeszcze inaczej, jest pewna różnica jak rozumiem pomiędzy promocją a reklamą, chociaż dzisiaj nie zauważa się, że reklama pewnie jest częścią promocji, jakby stworzyła się taka moda na promocję, że generalnie rozumiem, że promocja to jest to. (W3)

Większość badanych przez działania promocyjne rozumie przede wszystkim informowanie jak najszerszej kategorii mieszkańców o ofercie kulturalnej swojej instytucji:

Dzisiaj często promocja staje się celem samym w sobie, tego bym nie akceptował, promocja to jest dla mnie po to, żeby przekazać ludziom informację i zachęcić do korzystania tego, co my oferujemy i to robimy. (W3)

Też przy tej świadomości, że ludzie mają nadmiar ulotek w tych czasach, no ale konieczne jest też dostarczanie folderów o działalności [...], żeby osoba, która nie ma o tym zielonego pojęcia po prostu mogła zobaczyć jakie mamy filie, ile ich jest, gdzie się udać, jaki jest numer do sekretariatu, to są takie foldery informacyjne raz na jakiś czas wykładane, one też zagranicznym turystom mają zaciekać, że w takim miejscu byli, zostać jako tak pamiątka. (W1)

Każda z badanych instytucji kultury realizuje różne formy promocji, nie ograniczając się do jednej wybranej strategii. Zaczynając od tradycyjnych spotkań, warsztatów, poprzez reklamę zewnętrzną, aż po narzędzia, jakie dają nowe media. Poniżej przedstawiamy dwie wypowiedzi badanych, które są znamienne dla większości instytucji:

Robimy spotkania promocyjne przy nowych książkach, organizujemy spotkania autorskie, prowadzimy własną stronę internetową a właściwie to nawet kilka, bo i strony dotyczące bibliotek i odnośnie wydawnictw, odnośnie folkloru, odnośnie prowadzimy Wielkopolski Informator Kulturalny. Dla terenu województwa, dla instytucji na terenie województwa wydajemy Panoramę Wielopolskiej Kultury, no i na bieżąco kontaktujemy się przy okazji ważnych wydarzeń z dziennikarzami, także tych form jest kilka. (W13)

No wie Pan co, to jest abecadło, oczywiście ja mogę mówić o tym co się zmienia, że to jest w tej chwili główna, główny kanał informacyjny znajduje się w Internecie na portalach społecznościowych, tego dwa lata temu nie było. To jest oczywiście od tego, od tej ciągłej obecności na tym przysłowiowym Facebooku itd., ale również i przez klejenie kopert i wysyłanie, przez mailing, bywało, to ja wiem ze swojego doświadczenia, kiedy bardziej bezpośrednio za to odpowiadałem, to zdarzało się tak, że jak wykonywałem 20, 30 telefonów na przykład, że u nas będzie itd. (W5)

Z powyższych wypowiedzi wynika, że działania promocyjne przybierają nowe jak i tradycyjne formy. Warto jednak podkreślić, iż pewne strategie w przypadku instytucji kultury są mało skuteczne. W tym kontekście wymienia się chociażby reklamę zewnętrzną, tzw. *outdoorową*:

No natomiast póki co staramy się korzystać ze środków, z możliwych narzędzi, poza, jeżeli nie musimy, to tego robimy, czyli poza taką outdoorową, ostrą, tego typu kampanii, bo one straciły sens zarówno, to też się przekłada na liczby. Na przestrzeni 8 lat, 8 może nie, nawet mniej, na przestrzeni paru lat, cena billboardu, z 4 tysięcy. Spadła z ekspozycji dwutygodniowej z 4,6 tysięcy. Spadła do 400 zł, no to coś mówi, to są liczby. (W5)

O ile pewne formy promocji tracą na znaczeniu, o czym świadczy powyższy przykład reklamy zewnętrznej, tak dla zdecydowanej większości badanych skutecznym i powszechnie stosowanym narzędziem promocji jest Internet – każda instytucja posiadająca aktualizowaną stronę internetową, ale coraz więcej ma również swój profil na portalach społecznościowych. Jak stwierdził jeden z naszych rozmówców odpowiednie pozycjonowanie w sferze wirtualnej jest dzisiaj koniecznością:

To jest niestety oczywiste, to jest znak naszych czasów, mamy stronę internetową i ją prowadzimy, i staramy się tu być, ona jest dwujęzyczna, staramy się żeby trafić w ten sposób do ludzi. Tam pozycjonowanie się oplaca, wiadomo. (W6)

No został nam ten Facebook, bo to jest obowiązek, ale też, utworzyć to jest 5 minut, ale potem trzeba to jeszcze prowadzić. Zrobimy to, dlatego, że to jest najtańszy sposób i najszersze dotarcie z informacją o imprezie do ludzi. Z tego sobie zdajemy sprawę. (W1)

Mimo szeroko zakrojonych działań promocyjnych jeden z dyrektorów zwracał uwagę, że są pewne przedsięwzięcia, które mimo wysokiej wartości artystycznej nie przekładają się na duże zainteresowanie odbiorców. Ma to miejsce w przypadku inicjatyw kulturalnych, które wymagają rozwiniętych kompetencji kulturalnych i pewnej wiedzy i doświadczenia w odbiorze sztuki:

Efekty nie są najciekawsze, bo jeżeli możemy powiedzieć, że jeśli jest dobry koncert, dobre nazwisko, dobra kapela, to gwarancja jest, że sale będą wypełnione, czy te wielkie koncerty na Cytadeli itd. ale ze sztuką współczesną jest trudniej, to trzeba sobie od razu powiedzieć, nawet wielkie nazwiska, co znaczy wielkie nazwiska. Wielkim nazwiskiem światowym był Wolf Wostel, zrobiłem wystawę w 2002 roku, Wolf Wostel w Television, on robił takie obiekty, jako jeden z pierwszych od lat 50. z telewizorami, obrazy, instalacja, itd. I ściągnąłem taką wystawę ze świata, przy pomocy jego syna. Oczywiście frekwencja była większa niż na

normalnych wystawach, ale to co jeśli ja mam na wystawie powiedzmy 1000 odbiorców na jednej wystawie, to tutaj było powiedzmy 3000 czy 5000 powiedzmy. No to nie są liczby, które jakby satysfakcjonują wysiłek. (W4)

Z drugiej jednak strony pojawia się również problem braku promocji w przypadku przedsięwzięć ważnych, istotnych społecznie, ale nie mających zbyt dużej wartości artystycznej:

Właśnie raport, który myśmy zrobili, takie badanie, to się bardzo wytyka, że promocja nie wszystko potrafiła sprzedać, bo jest tyle tutaj tych imprez, że to lepiej było, bo to nie jest takie „arte”, takie wysokiego poziomu. No nie jest, bo jak panie się chwala tym, że emerytki wydzierały dla wnuczka skarpetki, ale takie ładne, w kwiatki, i pokazują tą wystawkę, którą sobie tu organizują, to nie jest powiedzmy rzecz, którą... ale to jest. I te rzeczy się dzieją tylko, że się mocno tego nie akcentuje. (W2)

Ważnym wątkiem w większości wypowiedzi był problem ograniczonych środków finansowych na prowadzenie działalności promocyjnej. Większość dyrektorów nie ma w swoich instytucjach specjalnych budżetów na tego typu przedsięwzięcia, a jak podkreślają nasi rozmówcy stosowanie profesjonalnych narzędzi promocji jest bardzo drogie. Skutkuje to ograniczaniem działań promocyjnych do tych mniej kosztownych. Poniżej prezentujemy kilka wypowiedzi najlepiej obrazujących tę sytuację:

Na promocję nie ma tutaj osobnego budżetu, także ja mogę w budżecie zrobić imprezę ileś tam, plakatów wydrukować, nie ma mowy o zorganizowanej kampanii medialnej, to jest po prostu za drogie. Raz na pięć lat w wypadku jubileuszu biblioteki, wtedy idą patronaty. (W1)

Problem tylko polega na tym, że mamy w tej chwili cięcia budżetowe, już od jakiegoś czasu i w związku z tym odczuwając braki funduszu na promocje, jeśli chciałabym go zwiększyć, to muszę coś obciąć, . to jest problem, z którym się w tej chwili borykamy i szukamy narzędzi do rozwiązania. Nie jesteśmy zadowoleni z promocji, ja nie jestem zadowolona do końca z działań promocyjnych, znaczy wykorzystaliśmy takie proste środki typu strona internetowa, Facebook, portale społecznościowe itd. Natomiast brakuje nam możliwości, oczywiście ściśle

finansowych, z wyjściem na zewnątrz czyli bilbordy czy też citylighty, nie wiem czy Pani wie jakie są ceny tego wszystkiego, tu jest bariera nie do przejścia właściwie. (W7)

Próbujemy się barterowo dostać w różne miejsca, jest to bardzo trudne, bo nasz budżet, teraz podszedł trochę do góry, ale nadal jest wartością jednego bilbordu. (W12)

Badani wypowiadali się również na temat pomocy ze strony jednostek samorządu terytorialnego w obszarze promocji instytucji kultury. Otóż zdaniem większości z nich brakuje odpowiedniego zaangażowania ze strony urzędników w promocję poznańskiej kultury:

To jest w ogóle problem, bo teatr marszałkowski a miasto i vice versa. To jest problem, który trzeba rozwiązać, bo nie może być tak, że teatr marszałkowski automatycznie przestaje być miejskim, zwłaszcza, że działa przede wszystkim na przestrzeni miasta. To jest rzeczywiście problem, nie wiem czy jakiegoś konfliktu interesów. Natomiast bardzo byśmy chcieli tą współpracę z miastem zawiązać bardzo ściśle, także z Biurem Promocji Miasta, uzgodnić jakieś wspólne punkty, które mogłyby pozwolić Poznaniakom lepiej zrozumieć idee przyświecające działalności teatru. (W11)

Jeden z dyrektorów podaje przykład absurdalnej sytuacji, w której jednostka samorządu terytorialnego nie jest zainteresowana promocją danego przedsięwzięcia, mimo, że je współfinansuje. Można powiedzieć, że w opinii dyrektorów większość urzędników nie podejmuje wystarczających działań w ramach promocji poznańskich instytucji kultury. W tej sytuacji wydaje się, że miasto nie jest zainteresowane promocją przez kulturę:

Dziwimy się kiedy są różnego rodzaju wydawnictwa czy wypowiedzi Urzędu Marszałkowskiego, czy Urzędu Miejskiego gdzie projekty, które dofinansowują niezależnie w ogóle nie istnieją, że projekt na który dał nam Urząd Miasta nie istnieje w ich promocji, nie ma tego. Tam jest problem komunikacji, kto daje pieniądze, kto dofinansowuje, kto uznaje nasze projekty za interesujące prawdopodobnie nie przekazuje tych informacji dalej, bo to było by tak logiczne, że jeżeli ja coś dofinansowuję, to po to by się tym pochwalić. (W12)

Gdyby o mnie chodziło, to ja bym też powiedział: współpraca tak, ale mimo wszystko na równiejszych prawach. To nie tak, że Biuro Promocji Miasta mówi: miasto to my, a instytucja kultury mówi: bo miasto to miasto. (W2)

Zarzut z jakim się spotkał Biuro Promocji Urzędu Miasta to również wspieranie głównie dużych instytucji kultury, a pomijanie mniejszych. Jak mówi jedna z rozmówczyń:

Jak biuro powstało, to będzie z trzy lata, to gdzieś wyczytałyśmy, że będzie możliwość, jeśli przez nich, to żeby dostać lepsze ceny na ogłoszenia w gazetach i się wybrałyśmy nawet z jedną z pań, [ale] to nie chodziło o takie małe instytucję jak my, Biuro Promocji jest tylko zainteresowane wielkimi, ja bym powiedziała masowymi imprezami i to wszystko. (W5)

Warto również zaznaczyć, że wśród dyrektorów pojawiły się również głosy dobrze oceniające pracę urzędu na rzecz promocji kultury, szczególnie Biuro Promocji i Biuro Kształtowania Relacji Społecznych:

My współpracujemy z biurem promocji miasta i tutaj te ogólne te kwestie, takie jak logo miasta Poznania, jak hasło reklamowe itd. Współpracujemy także z biurem ukształtowania relacji społecznych. To są te dwa biura związane szeroko ze zmianą promocji miasta na zewnątrz i wewnątrz, mieszkańców i tutaj z nimi współpraca jest nieustanna, co kwartał mamy spotkania, kwalifikacja projektów, to są, jak je zakwalifikować. (W6)

Należy również podkreślić, że w trakcie wywiadów dyrektorzy rzadko w aspekcie promocji, mimo, iż była to problematyka szeroko omawiana, podnosili wątek działań marketingowych, np. ulgi dla stałych klientów, czy sprzedaż biletów on-line. Tego typu działania są podejmowane, jednak dla dyrektorów promocja i marketing sprowadza się przede wszystkim do promowania swojej instytucji na regionalnym, czy też ogólnopolskim rynku. Dodatkowym problemem zdaje się być postrzeganie własnych instytucji jako „uznanych marek”, nietypowych miejsc, które ze względu na tradycję i długotrwałe funkcjonowanie, powinny być zakorzenione w świadomości mieszkańców, co kwestionowałoby sens zbyt szerokich działań promocyjnych w zamyśle dyrektorów.

10. Dostępność raportów z działalności instytucji

Interesowało nas również to, czy kierowane przez dyrektorów instytucje udostępniają zainteresowanym, np. w Internecie, raporty pokazujące między innymi wpływy i wydatki, liczbę osób korzystających z różnych form działalności, itp. Niniejsze pytanie badawcze potraktować można jako wskaźnik poziomu transparentności instytucji.

Większość naszych rozmówców przyznała, że nie publikuje raportów ze swojej działalności na stronach internetowych instytucji, ale nie jest to jednoznaczne z utrudnianiem dostępu do tego typu informacji. Poniższe wypowiedzi są charakterystyczne dla większości badanych:

Wie Pan co, my tej wiedzy nie utajniamy, my się nią dzielimy, jeżeli ktoś o to pyta, a robią to czasem ludzie do różnych celów. Natomiast nie umieszczamy tego z powodu przede wszystkim jednego, tzn. my jesteśmy teatrem myślę, że wysoce sprofilowanym, ale z drugiej strony, wie Pan, nie chciałbym dać teraz sygnału, do nas przychodzą ludzie w wieku od 15 do 35 lat, bo jednak w moim interesie jest, znaczy mojej instytucji jest to, żeby przyciągać też ludzi z tych innych obszarów. (W9)

Cześć dyrektorów nie widzi racjonalnych przesłanek ku temu, aby publikować na forum publicznym szczegółowe dane na temat instytucji:

Tzn. potrzeby nie widzimy, dlatego; a proszę powiedzieć jaki Pana zdaniem miałby cel, co byłoby na celu publikowanie raportów finansowych biblioteki, czy sprawozdań finansowych biblioteki?(W1)

Nie, to nie jest ogólnie dostępne, ale oczywiście takie raporty składamy w urzędzie miasta, one są później w bibliotece urzędu miasta dostępne. Natomiast nie, dotąd nie upublicznialiśmy naszych, tak w pełni, w Internecie chociażby, sprawozdań z naszej działalności. (W6)

Jeden z dyrektorów stwierdził, że podejmuje świadome działania mające na celu coraz większe upowszechnienie informacji na temat prowadzonych w danym roku przedsięwzięć, ale również budżetu wzorem zaprzyjaźnionej instytucji z innego miasta:

Naturalnie. Wprowadziliśmy niedawno do obiegu, w ubiegłym roku co prawda dopiero, za przykładem zresztą zachęty, która zaczęła wydawać rocznik, pokazujący nie tylko swój dorobek czy osiągnięcia wystawiennicze, edukacyjne, publikacje, ale także sprawozdanie finansowe zamieszczać i także w Internecie na swojej stronie. My też od ubiegłego roku umieszczamy na stronie swojej internetowej sprawozdanie z działalności merytorycznej, ale i budżetowej, ile dostaliśmy pieniędzy, ile dostaliśmy z grantów, jak je wydaliśmy, na co, żeby było wiadomo, jak te środki publiczne są rozdysponowane. (W4)

Mimo, że wielu dyrektorów nie umieszcza w Internecie informacji na temat funkcjonowania instytucji, to warto jednak podkreślić nastawienie na transparentność i deklarację gotowości udzielania informacji wszystkim zainteresowanym:

My to czasami przekazujemy, ale na stronie nie ma. Znaczący musielibyśmy na stronie publikować sprawozdanie biblioteki i nic nie stoi na przeszkodzie, to wszystko jest transparentne. Czy Pan wie, że my mamy rocznie kilka kontroli? [...] Wszystko jest transparentne itd., śpię spokojnie. (W1)

11. Opinie na temat budżetu

W prowadzonych badaniach empirycznych interesowała nas również problematyka budżetu instytucji kultury, a dokładnie w jaki sposób tworzony jest budżet, jakie występują problemy związane z finansowaniem oraz co, należałoby w tej sferze zmienić. Wszyscy dyrektorzy zgodnie potwierdzili, iż największym udziałem budżetu jest dotacja od organizatora. Dalej źródła finansowania różnią się w zależności od specyfiki danej instytucji. W przypadku jednych instytucji, kolejnym poważnym źródłem finansowania mogą być środki otrzymane w ramach grantów, konkursów. Na co wskazywał jeden z dyrektorów muzeum:

Nasz budżet się składa z kilku części, częścią największą jest dotacja z urzędu miasta jako organizatorem muzeum, tutaj są realizowane te zadania, za które, na które skierowany jest ten budżet, czyli utrzymanie budynku, ale nie tylko, utrzymanie zbiorów, gromadzenie tych zbiorów itd. Druga część zdecydowanie mniejsza, ale każdorazowo jest ona i tak bardzo dla

nas poważną częścią i to są kwoty jakie uzyskujemy na projekty składane w rozmaitych konkursach, organizowanych czy to przez ministerstwo kultury i dziedzictwa narodowego, czy to przez ministerstwo nauki i szkolnictwa wyższego, czy też przez fundacje rozmaite typu fundacja nauki polskiej, Pani M. w zeszłym roku np. uzyskała duży grant z fundacji nauki polskiej, także to jest ta działalność naukowa. Mamy tutaj możliwości i to robimy, oczywiście to jest z różnym powodzeniem, bo to są konkursy, czyli konkurencja wielu rozmaitych projektów. (W7)

Inni dyrektorzy wskazują, że drugą, co do wielkości pozycją w budżecie pod względem przychodów, zaraz po dotacji od organizatora, są dochody z własnej działalności, czy z wynajmu sal, a dopiero na trzecim miejscu środki pozyskiwane z grantów i konkursów:

Największa jest dotacja. Gdyby chciał Pan poznać liczby, to musiałbym mojego zastępcę poprosić, on by to podał dokładnie, ale tak. Największy procentowo to jest dotacja, numer dwa to by były przychody własne, czyli bilety i wynajmy, potem byłoby środki pozyskiwane z ministerstwa kultury oraz różnego rodzaju fundacji, funduszy. (W9)

W trakcie wywiadów często podejmowany był również problem zbyt małych budżetów w stosunku do podejmowanej działalności kulturalnej. Większość naszych rozmówców stwierdziła, iż dotacja pozwala na realizację bieżącej działalności, natomiast na finansowanie inicjatyw merytorycznych, inaczej wydarzeń kulturalnych, konieczne jest aplikowanie o dodatkowe pieniądze:

W związku z czym też konstrukcje zadaniowe tego budżetu jest taka, że jest to co nazywamy tutaj w Poznaniu wydatkami pośrednimi, czyli to co jest potrzebne, chociaż to jest dla mnie też twór kuriozalny metodologicznie, chociaż nie jestem ekonomistą, czyli co jest potrzebne, ile instytucja potrzebuje pieniędzy, żeby nic nie robić, czyli opłacić etaty, czynsze, prądy itd. powiedzmy, że to tak w granicach pomiędzy 80% a 90%, z takim przybliżeniem należy na to patrzeć. A potem są określone dalsze zadania, które instytucja organizuje. Tendencja jest taka, że lepsze jutro było wczoraj i moim zdaniem będzie to zmierzało w tą stronę, że dotacje organizatora wbrew ustawie będzie ograniczać się do tego właśnie, żeby zaspakajać instytucje na poziomie podstawowym, że chcąc coś robić, już coś, nie że coś szczególnego, już coś, trzeba będzie na to samemu zdobyć środki. (W5)

Problem jest oczywisty, to znaczy problem polega na tym, że bardzo mało pieniędzy mamy na działalność merytoryczną. To się wiąże między innymi z tym, że trzeba wprowadzić budżet zadaniowy, który w całej Polsce ma wejść w życie w przyszłym roku, i wiąże się to z tym, że celem działania teatru, całej tej maszyny ludzkiej i przedmiotowej, był spektakl, żebyśmy pracowali po to, by powstawało przedstawienie. Bardzo często jest tak, że wiele środków umyka gdzieś, środków finansowych, umyka na rzeczy, które mogą nie służyć tworzeniu przedstawienia. Ja bardzo pracuję nad tym, by każdy w teatrze miał świadomość, że po to pracuje, by przedstawienie powstało i żeby na to przedstawienie zechciał przyjść widz. (W11)

Odwołując się do powyższej wypowiedzi można powiedzieć, że rozwiązaniem problemów finansowych instytucji kultury byłby prawdziwy budżet zadaniowy, który nie odnosiłby się przede wszystkim do wydatków z zeszłego roku, ale w jego konstrukcji uwzględnianie by zadania instytucji na przyszły rok. Budżet zadaniowy musiałby być również budżetem konstruowanym na kilka lat, bowiem dyrektorzy instytucji kultury są zgodni, że realizacja pewnych projektów kulturalnych nie może uwzględniać jednego roku kalendarzowego:

Głównie jedno to znaczy ustalanie budżetu na kilka lat do przodu a nie z roku na rok żeby instytucja mniej więcej wiedziała, że w ciągu najbliższych lat budżet się będzie kształtował tak i tak i automatycznie wszystkie działania planować, bo trudno planować jak się nie wie ile będzie miało w przyszłym roku. (W13)

Problemem jest również zbyt późny termin ustalania budżetu, dyrektorzy krytycznie odnoszą się do sytuacji, w której dopiero w przedostatnim miesiącu kalendarzowym wiedzą, jaką otrzymają dotację, co w dużej mierze ogranicza planowanie działań na przyszłość:

Teraz plany budżetowe są przygotowywane w oparciu o projekt, takie prowizorium w lipcu, po czym wstępna rozmowa, co tam trzeba, z góry nam powiedziano, że 10% trzeba przechłastać, a już nam próbują znowu przyciąć kolejne, więc układamy to i to jest wrzucone do kolejnego etapu działania. Natomiast jaki ja ten budżet będę miał, to dałby Bóg, że ja będę wiedział w listopadzie, no ale nie mogę czekać do listopada z planami wydawniczymi, muszę je tutaj układać mniej więcej pod te plany, które są. Potem jeżeli się okaże, że dostanę mniej albo z jakichś powodów przychody będą niższe, to będę musiał ten plan zweryfikować. (W14)

Ja też tylko czytam gazety i tak, że obawiam się, że tegoroczny budżet może być uchwalony bardzo późno. Ja przez te 20 lat, najpóźniej pamiętam, że chyba w lutym był uchwalony budżet miasta. Najgorzej mają ci, co robią imprezy na początku roku, dramat, teoretycznie nie powinni ich robić i to jest pewnego rodzaju dramat. (W3)

Większość dyrektorów podejmuje się współpracy ze sponsorami w celu poprawy trudnej sytuacji finansowej w kierowanej przez siebie instytucji. Problem polega jednak na tym, że w ostatnich latach znacząco zmniejszył się udział prywatnych firm w promowaniu inicjatyw kulturalnych. Dyrektorzy tłumaczą tę sytuację w dwóch aspektach, po pierwsze obawa przed kryzysem gospodarczym skłania do większych oszczędności, po drugie ekonomiczny rachunek wykazuje brak korzyści w przypadku tego typu inwestycji – chociażby promocja firmy odbywa się na niewielką skalę. Przykładem tego typu problemów są dwie poniższe wypowiedzi naszych rozmówców:

Natomiast muszę z przykrością powiedzieć, że to zachwianie się jakby, może nie w Polsce, ale ta świadomość, że jest jakiś kryzys gospodarczy, niby on jest, spowodował, że Kompania Piwowarska po zmianie kierownictwa wycofała się ze sponsoringu. Nie wiem, nie chcę tu komentować, każdy ma swoje cele, pewnie kumulują środki na gorszy czas, a poza tym jak mi tam powiedziano, koncentrują się na wspieraniu strefy biedy, jeśli tak można powiedzieć, społecznej, to też jest cel i powiem tak. W tej chwili bardzo trudno jest zyskać stałego sponsora. (W1)

My wyświetlamy reklamy na naszych różnych nośnikach, na naszej tablicy, na naszej scenie, na naszej kurtynie, na wszystkim, co z tego, jeżeli w telewizji za te same pieniądze zobaczy to 5 milionów osób. I w tym momencie ja ich rozumiem, bo my nie jesteśmy wielkim partnerem. (W12)

Powyżej cytowany respondent przedstawia również pomysł na przyciągnięcie sfery biznesu do kultury. Otóż należy stworzyć takie rozwiązania prawne, gdzie inwestycja w kulturę jest opłacalna w sensie ekonomicznym. Chodzi tu o możliwość korzystania z ulg podatkowych w przypadku wsparcia przez przedsiębiorstwo instytucji kultury:

Natomiast jeżeli mieli by jakieś ulgi podatkowe, które by na to pozwoliły, czy miejskie, czy wojewódzkie, czy państwowe, to w tym momencie wiadomo, że im się to opłaca, bo kultura może też być biznesem, jeżeli dopłacenie do kultury było by biznesem, to myślę, że prawdziwy biznesmen, na pewno by w to od razu wszedł. A teraz nie, bo liczy, to jest jego praca: liczenie, robienie bilansów. (W12)

Jeden z dyrektorów przedstawił również konkretne działania, które podjął w celu skutecznego pozyskiwania sponsorów i promotorów. Proponuje on także ograniczenie liczby urzędników, co przyniosło by oszczędności, które można zainwestować w kulturę:

Ja w tej chwili zacząłem współpracę z organizacją, z taką agencją reklamowo-promocyjną, ona ma mi pozyskiwać promotorów, sponsorów. Niech to będzie sponsor główny, który mi da 200 tysięcy na realizację premiery. Są tacy, jest szansa znalezienia, wszystko co on chce, ja mu tutaj wystawię, aby się reklamował, w zamian za to. Może być tzw. przyjaciel teatru, który do od 5 do 25 tysięcy i może być sponsor nie główny, tylko jakiś tam inny, który da 50 czy 100, bo go nie stać, ale to są, wie Pan, pieniądze, czy na reklamę, czy na promocję, czy na wejście do telewizji czy radia też kosztuje, to nie jest sprawa darmowa, ja nie mam na to przewidziane, dla mnie, wie Pan, zaoszczędzony by dużo więcej, gdyby nie powoływano dodatkowych działów, czy wydziałów, nie wiem, dział promocji miast na przykład. (W8)

Mimo, że sytuacja finansowa miasta jest trudna, o czym wspomina większość naszych rozmówców, to jednak jeden z dyrektorów podaje przykłady sytuacji, w której otrzymał dodatkowe wsparcie finansowe ze strony organizatora:

Na specjalne projekty uzyskuję także od miasta, np. na tę książkę, która pod koniec grudnia wydaję, też otrzymałem ekstra grant – 75 tysięcy, ale otrzymujemy także na nasze wnioski składane w ministerstwie udaje nam się w porywach do dwóch, trzech pozytywnych rezultatów, na Biennale fotografii w tym roku otrzymaliśmy chyba ok. 110, czy 140 tysięcy dodatkowo. To są kwoty może nieduże dla ludzi, którzy operują większymi sumami, ale dla nas bardzo istotne, bo to jednak wspomagają nasz własny budżet, pozwalają na wydawnictwa, czy lepsze wydawnictwa na produkcję obiektów. (W4)

12. Struktura organizacyjna instytucji

Mówiąc o strukturze organizacyjnej większość dyrektorów wskazywała na odczuwalny problem braków kadrowych w kierowanej przez nich instytucji. Jednak, co ciekawe działalność kulturalna nie traci na tego typu deficytach, gdyż starają się oni najlepiej wykorzystać obecny kapitał ludzki:

Każdy dyrektor instytucji kultury powie, że ma za mało etatów, że ma za mały budżet. Ja jestem pragmatykiem w działaniu i te możliwości, które mam, trzeba maksymalnie wykorzystać, świetnie zorganizować pracę, dobrze wykorzystać pracowników merytorycznych, których się ma, a to różnie wygląda w instytucjach kultury w Polsce. (W4)

No my mamy na etatach w tej chwili, mieliśmy na początku roku 18 osób, przy zatrudnieniu w granicach 13. No ja chciałbym życzyć wszystkim instytucjom kultury, żeby za pomocą takiego grona osób potrafiła realizować tyle co my, bo my robimy sto imprez roczne. (W5)

Dyrektorzy niechętnie odnosili się do zmian w strukturze organizacyjnej, gdyż wiąże się to zmianą statutu, a tym samym długą procedurą biurokratyczną:

Ja strukturę odziedziczyłam, bo ona została opisana w statucie, jest uregulowana w statucie przyjętym szereg lat temu przez radę miasta Poznania, czyli te zmiany muszą być przez radę miasta przeprowadzane. (W7)

Byli jednak dyrektorzy, którzy mimo powyższych trudności mieli w planach poważne zmiany w strukturze organizacyjnej:

Ona się będzie zmieniać, więc trudno mi w tej chwili to opisywać. Mamy 100 etatów z czego około 40 związane jest z działalnością artystyczno merytoryczną, no i będziemy przekształcać całą strukturę organizacyjną, ponieważ tutaj nie istniał kierownik literacki, był wakat na tym stanowisku z niezrozumiałych dla mnie przyczyn, chcemy stworzyć stanowisko pedagoga, myślimy o poszerzeniu tej działalności merytorycznej o inne stanowiska. (W11)

W trakcie prowadzonych badań jedynie dwóch dyrektorów wyrażało pełną satysfakcję ze struktury organizacyjnej kierowanej przez siebie instytucji:

Tak więc struktura w tej chwili jaka jest w tej instytucji, uważam, że jest tak na 99%. (W8)

Ja myślę, że to jest taka wystarczająca liczba. To jest i tak sporo, czyli to jest liczba odpowiednia. (W7)

W kontekście problematyki struktury organizacyjnej poruszany był również wątek publicznych przetargów. Sprawa ta była istotna przede wszystkim dla instytucji realizujących sztuki sceniczne, co wymaga produkcji scenografii. Instytucje pozbawione własnego zaplecza zmuszone są płacić w ramach zamówień za wykonanie każdej z usług:

Wie Pan, już 23 lata żeśmy to poprawiali i zmieniali, to są drobiazgi, to znowuż jest wszystko kwestia pieniędzy, bo jeżeli ja mam pieniądze, to ja mam własne pracownie, utrzymuję tych pracowników, a ja musiałem zrezygnować z tego i zawsze robie przetargi, kto mi to uszyje taniej, kto mi to zrobi taniej. To jest też pewna polityka finansowa niestety. (W8)

Część dyrektorów postuluje poszerzyć kompetencje oraz zakres odpowiedzialności swoich zastępców:

Myślę, że jest to struktura, którą już zmieniliśmy, to jest nowa struktura, ja chciałem żeby nie byli zastępcy, tylko byli dyrektorzy, bo to też daje zupełnie inny wymiar odpowiedzialności, ale jest to poukładane coraz bardziej logicznie, my już to zmieniliśmy, to jest już po rocznej debacie z naszymi zespołami, ze związkami zawodowymi itd. (W12)

Nawet ta struktura, która jest, gdzie jest jakaś hierarchia, gdzie rzeczywiście naczelne decyzje podejmuje dyrektor artystyczny uważam za naczelne te decyzje, że właśnie jest dyrekcja składa się z tej głównej księgowej, która ma te zadania związane z finansami, na pewno przydałaby się dodatkowa osoba do projektu i finanse na to żeby można było, to właściwie cały czas prowadzić, a nie od czasu do czasu, jak się coś znajdzie i ktoś ma czas albo wpadł na coś. (W10)

13. Ocena współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego

Ostatnie z problemów badawczych dotyczył opinii dyrektorów na temat współpracy instytucji z organizatorem, czyli z Urzędem Miasta Poznania lub Urzędem Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego. W pierwsze kolejności należy zaznaczyć, że żaden z naszych rozmówców nie spotkał się z naciskami ze strony wyżej wymienionych jednostek samorządowych. Jednak na podstawie analizowanego materiału empirycznego można stwierdzić, iż opinie na temat współpracy z urzędami są bardzo różne.

Różnice te występują w zależności od tego, kto pełni funkcję organizatora. Zdecydowanie więcej pozytywnych opinii na temat relacji instytucja kultury a urząd obserwujemy w przypadku, gdy organizatorem jest Urząd Marszałkowski. Żaden z dyrektorów nie wyrażał zdecydowanie negatywnych ocen w stosunku do tej instytucji. Wręcz przeciwnie współpraca była oceniana jako zadowalająca. Oto przykład tego typu wypowiedzi:

Przez te trzy tygodnie jest to bardzo ścisła współpraca i ja mogę ją tylko pozytywnie ocenić, ponieważ czuję ogromne wsparcie. Tam nastąpiła też zmiana personalna i dyrektorem departamentu kultury jest zupełnie nowa osoba i mogę mieć tylko nadzieję, że to się będzie dobrze układało. (W11)

Nasi respondenci we współpracy z Urzędem Marszałkowskim szczególnie cenili sobie otwartość urzędu na dyskusję i jego koncyliacyjność:

Do tej pory decydowałem o wszystkim, decyzje były zawsze w jakiś sposób podejmowane i potem dyskutowane, przedstawiane urzędowi, urząd potem korygował pewne rzeczy według praw czy zasad, które mamy wszyscy, ale było to dość dobrą współpracą. (W12)

To znaczy w sprawach dotyczących merytorycznego zakresu działania tej instytucji, to rozmawiamy i z Komisją Kultury i z Departamentem Kultury także nie wiem czy można to nazwać wpływem. Jest statut i ten statut realizuję. Ten statut miałam jakąś możliwość kreowania, w związku z tym jak wspólnie wydiskutowaliśmy i on odpowiada zapotrzebowaniu tej instytucji, no w tej chwili się to wspólnie realizować a pieniądze to jest zupełnie inna historia, to nie zależy często od urzędu. (W13)

Więcej negatywnych ocen wyrażali dyrektorzy, którzy organizacyjnie podlegli są Urzędowi Miasta Poznania. Szczególnie źle oceniali oni współpracę z prezydentem odpowiedzialnym w mieście za sprawy kultury:

Powiem tak, że świetnie mi się współpracowało z poprzednim prezydentem Frankiewiczem, każdy projekt, który mu przedstawiałem był akceptowany i jak dodatkowe środki nawet otrzymywałem, i to mniej więcej na teraz też miejsce. Nie ma natomiast jakby takiej miłości merytorycznej między moim przełożonym czyli Panem Hincem, z prezydentem Frankiewiczem to my w pół słowa się dogadywaliśmy. Ten kontakt jakby zelżał, no to już mówię personalnie. (W4)

Ostatnie dwa lata to są najgorsze, jeśli myślę o współpracy z miastem, w poprzednich latach mi się lepiej współpracowało. Ja nie mówię o wszystkich urzędnikach, bo ja z wieloma urzędnikami współpracuję od lat, znam się i współpracuję, i współpracuje mi się dobrze, bo się znamy. (W2)

Większość dyrektorów narzekała na nadmierną biurokratyzację w relacjach między urzędem a instytucją kultury:

Natomiast źle mi się współpracuje z tzw. niższym szczeblem, z którym miewam rzadszy kontakt dlatego, że to nie są moi znajomi prywatni. Oni mi się powołują na swoje jakieś przepisy urzędnicze i zaczynają ze mną rzecz taka droga formalną. W związku z tym muszę powiedzieć, że tutaj mi się gorzej pracuje. (W2)

Warto przytoczyć wypowiedź jednego z dyrektorów, który stwierdza, że kultura jest zjawiskiem zmiennym i dynamicznym, dlatego też naturalny jest częsty brak zrozumienia z urzędem, który jest bardziej statyczny i zbiurokratyzowany:

Także ta współpraca wygląda ten sposób, korzystnie, gorzej z tymi procedurami, tą biurokracją itd. Czytam artykuły Wybieralskiego, w Wyborczej szczególnie, które sensownie opisują. Jest pewien rozdźwięk między urzędnikami, a żywiołem, który jest przez instytucje pozarządowe, przez różnych artystów, twórców, animatorów. Po prostu plac królewski nie nadarza za myśleniem tego żywiołu, za tym życiem. Tam są procedury, tam są

obawy, przepisy, prawo i zanim oni by to wszystko pokonali, to już życie robi się nowe. Tak samo jest z naszymi instytucjami kultury. (W4)

Jeden z badanych zwrócił również uwagę na próby ograniczania autonomii instytucji ze strony urzędników miejskich:

To nie jest sformalizowane. Poza tym jakby zapomnieli o tym co to jest osobowość prawna, co to jest instytucja, za to: ukradnę to pójdę siedzieć i za to miasto ma mnie do prokuratora wysłać, i to będzie normalna droga, ale nie, że miasto ma mi narzucać coś co ja mógłbym robić. Te decyzje powinny być moje i tu nie powinno być żadnych wątpliwości. (W2)

Wnioski

Nowoczesność:

- Nowoczesność oznacza dostosowanie do wymogów czasów i zaspokajanie zróżnicowanych zapotrzebowań odbiorców
- Instytucje kultury powinny być nowoczesnie zarządzane i mieć nowoczesną formę funkcjonowania, nowoczesność nie powinna dotyczyć kwestii repertuarowych, merytorycznych
- Nowoczesne instytucje mają zmodernizowaną infrastrukturę i obsługują nowe media
- Zdaniem rozmówców nowoczesną instytucję kultury tworzy zespół przygotowanych profesjonalistów
- Instytucja może nosić miano nowoczesnej, gdy panuje w niej nastawienie na otwartość i wielozadaniowość

Problematyczna rada programowa:

- Istnienie rad jest w dużej mierze wymogiem statutowym, martwym w rzeczywistości działania instytucji kultury
- Większość dyrektorów poznańskich instytucji kultury nie widzi potrzeby funkcjonowania ciał doradczych w obrębie swojej placówki
 - respondenci prezentują bardziej przychylną postawę wobec doradztwa nieformalnego

- rada programowa, w której skład wchodzi urzędnicy oceniana jest przez nich negatywnie
- Rada programowa instytucji kultury powinna składać się z ekspertów, ludzi cieszących się społecznym zaufaniem, autorytetów

Strategia – plany a rzeczywistość:

- Strategia jest w dużej mierze przydatnym elementem w prowadzeniu instytucji kultury
- Problem w układaniu długofalowej strategii rozwoju związany jest z niestabilnością finansową i niepełną wiedzą dyrektorów co do środków, jakimi będą dysponować
- Powinna składać się z ustaleń, które podlegałyby przekształceniom, gdyż instytucja kultury to „żywy organizm” reagujący na zmiany rzeczywistości, w której funkcjonuje (nie powinna być niemodyfikowalnym dokumentem)
- W strategii powinny znajdować się ustalenia dotyczące działalności artystycznej, ale też trwania i progresu instytucji w sensie fizycznym (restrukturyzacja, modernizacja, etc.)

Konkurs czy mianowanie? Kontrakty dyrektorskie:

- Zarówno konkursy, jak i mianowanie są zdaniem rozmówców dobrymi sposobami powoływania na stanowisko dyrektora instytucji kultury
- Konkurs nie jest jednak oceniany jednoznacznie pozytywnie, znakomita większość respondentów podkreśla jego wyraźne słabe strony
- Dyrektorzy opowiadają się za wydłużeniem minimalnej liczby lat kadencji na stanowisku, co umożliwi poznanie charakteru instytucji, otoczenia, wprowadzenie własnych pomysłów i wizji, realizację programu i weryfikację osiągnięć
- Popierana idea zatrudnienia w formie kontraktu

Obszary współpracy międzyinstytucjonalnej:

- Środowisko kulturalne Poznania postrzegane jest przez dyrektorów instytucji kultury jako skłócone i niechętne wzajemnym kontaktom i współpracy
 - przyczyny tego stanu rzeczy, wynikają głównie z troski o sytuację finansową własnej instytucji, która nie pozwala na tworzenie wspólnych projektów

wymagających nierzadko większych nakładów niż przy samodzielnej działalności

- specyfika pojedynczych instytucji utrudnia zdaniem respondentów budowanie kooperacji i wspólnych projektów
- Najczęściej współpracują ze sobą instytucje działające w tej samej gałęzi kultury i mające podobny profil lub podobną grupę odbiorców
- Współpraca z trzecim sektorem polega raczej na wspieraniu inicjatyw niepublicznych stowarzyszeń i udzielaniu im pomocy w różnych zakresach (lokale, opieka, delegowanie pracowników, etc.). Również tutaj wspólne przedsięwzięcia organizuje się z grupami tematycznie zbliżonymi do instytucji

Grupy odbiorców i nie – odbiorców:

- Dyrektorzy deklarują otwartość na wszystkich możliwych odbiorców i postrzegają swoją działalność jako misję na rzecz mieszkańców Poznania
- Sprofilowanie publiczności instytucji jest wynikiem specyfiki natury działania instytucji, jej zadań, programu, formy kontaktu z widzami, a nie chęci bycia ekskluzywnym
- Instytucje gotowe są wspierać starania wszelkich grup choćby potencjalnie wykluczonych w dostępie do kultury
- Rozmówcy uważają, że ich instytucje są dostępne odbiorcom w sensie przestrzennym, organizacyjnym i finansowym
 - największy problem stanowią mogą niedostateczne kompetencje publiczności w odbiorze proponowanych treści kulturowych i artystycznych

Działalność edukacyjna:

- Zdecydowana większość poznańskich instytucji kultury prowadzi działalność edukacyjną. Skierowana jest ona do szerokiego kręgu odbiorców – dzieci, młodzież, osoby starsze, studenci, wykluczeni społecznie, etc.
- Wyróżnić można kilka zasadniczych celów prowadzonej działalności edukacyjnej:
 - zainteresowanie jak najszerszej grupy odbiorców ofertą kulturalną danej instytucji
 - wykształcenie odpowiednich kompetencji kulturalnych koniecznych do odbioru szeroko rozumianej kultury

- wymiar komercyjny – dochody są przeznaczane na realizację innych statutowych celów instytucji
- Instytucje starają się pozyskiwać dodatkowe fundusze na działalność edukacyjną, gdyż często generuje ona dodatkowe koszty nie uwzględniane w dotacji
- Instytucje kultury nie współpracują ze sobą w ramach prowadzonych działań edukacyjnych

Idea „inkubatora kultury”:

- Mimo braku sprecyzowanych opinii na temat powoływania do życia inkubatorów kultury, dyrektorzy wyrażali dwie zasadnicze obawy:
 - ograniczanie autonomii instytucji kultury
 - ograniczanie niezależności artystów – działań twórczych nie da się zaplanować
- Powinny objąć swoim działaniem organizacje pozarządowe, a w żadnym razie instytucje kultury już funkcjonujące
- Ważne jest również podjęcie opieki nad daną inicjatywą po opuszczeniu inkubatora

Stosowane formy promocji:

- Respondenci chcą aby ich działalność służyła również rozwojowi miasta Poznania i jego wizerunku
- Panowała zgoda, co do tego, że nowoczesna instytucja kultury musi podejmować szeroko zakrojone działania promocyjne
- Działania promocyjne to głównie informowanie mieszkańców o ofercie kulturalnej instytucji przez zastosowanie zarówno tradycyjnych (plakaty, ulotki, foldery informacyjne), jak i nowych (Internet, portale społecznościowe, outdoor) narzędzi promocji
- Często pojawia się problem ograniczonych środków finansowych na prowadzenie działalności promocyjnej
- Niewystarczająca pomoc ze strony jednostek samorządu terytorialnego w obszarze promocji instytucji kultury

Dostępność raportów z działalności instytucji:

- Większość instytucji nie publikuje raportów ze swojej działalności na stronach internetowych

- Dyrektorzy deklarują otwartość wobec osób zainteresowanych działalnością merytoryczną, czy finansową instytucji

Opinie na temat budżetu:

- We wszystkich instytucjach największy udział w budżecie stanowi dotacja miasta lub Urzędu Marszałkowskiego
- Kolejne istotne źródła finansowania to: środki otrzymane w ramach grantów, konkursów, dochody z własnej działalności czy z wynajmu sal
- Wielkość budżetów jest niewspółmierna do podejmowanej działalności kulturalnej
- Postulowana była potrzeba konstruowania budżetów zadaniowych uwzględniających potencjał instytucji i jej planowane działania
- Budżety instytucji kultury powinny być konstruowane w perspektywie dłuższej niż roczna
- Problemem jest również zbyt późny termin ustalania budżetu, co ogranicza działalność instytucji szczególnie w pierwszym kwartale roku
- W ostatnich latach znacząco zmniejszył się udział prywatnych firm w promowaniu inicjatyw kulturalnych
 - pomysłem na zachęcenie biznesu do wsparcia instytucji kultury są ulgi podatkowe dla przedsiębiorstw będących mecenasami kultury
- Ograniczenie liczby urzędników pozwoliłoby na zaoszczędzenie pieniędzy i przeznaczenie ich na działalność kulturową

Struktura organizacyjna instytucji:

- Odczuwalny problem braków kadrowych, co nie wpływa jednak na działalność kulturalną instytucji
- Niechęć do zmian w strukturze organizacyjnej, gdyż wiąże się to ze zmianą statutu
- Brak własnej infrastruktury generuje wysokie koszty związane z zamówieniami publicznymi na sprzęt i różnego rodzaju usługi

Ocena współpracy z jednostkami samorządu terytorialnego:

- Zdecydowanie więcej pozytywnych opinii na temat relacji instytucja kultury a urząd obserwujemy w przypadku, gdy organizatorem jest Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego
- Więcej negatywnych ocen wyrażali dyrektorzy, którzy organizacyjnie podlegli są Urzędowi Miasta Poznania
- Szczególnie zła ocena współpracy z prezydentem odpowiedzialnym w mieście za sprawy kultury
- Nadmierna biurokratyzacja w relacjach urząd a instytucja kultury