



KULTURA LOKALNIE

MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ
W ZARZĄDZANIU



KULTURA LOKALNIE

MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ
W ZARZĄDZANIU



KULTURA LOKALNIE

MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ
W ZARZĄDZANIU

Wojciech Kowalik, Małgorzata Matlak, Agnieszka Nowak, Kamilla Noworól,
Zofia Noworól

Wydawca:



Małopolski Instytut Kultury

ul. Karmelicka 27, Kraków

tel.: 012 422 18 84

www.mik.krakow.pl

instytucja kultury
Województwa
Małopolskiego



Wydawnictwo MIK, Kraków 2011

ISBN 978-83-61406-60-0

© by Małopolski Instytut Kultury,
Kraków 2011

Publikacja opracowana w ramach
projektu „Partycypacyjne zarządzanie w lokalnych instytucjach kultury a profile uczestnictwa w kulturze”
realizowanego przez Małopolski Instytut Kultury we
współpracy z Wydziałem Humanistycznym AGH.

Pomysłodawcy projektu

Zofia Noworól, Wojciech Kowalik

Koordynacja projektu

Zofia Noworól

Zespół projektowy

**Wojciech Kowalik, Małgorzata Matlak, Agnieszka
Nowak, Kamilla Noworól, Karol Kaczorowski, Kamil
Łuczaj, Natalia Policzkiewicz, Sebastian Szczepaniak**

Zrealizowano ze środków Narodowego Centrum Kul-
tury w ramach programu Obserwatorium Kultury.

www.obserwatoriumkultury.nck.pl

Recenzenci publikacji

Dr hab. Ewa Bobrowska – Wydział Filozoficzny
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Dr Ewa Bogacz-Wojtanowska – Instytut Spraw
Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Prof. dr hab. Kazimierz Z. Sowa – Instytut Spraw
Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego,
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

Autorzy publikacji

Wojciech Kowalik – AGH Akademia Górniczo-
Hutnicza, Wydział Zarządzania

Małgorzata Matlak – Wydział Filozoficzny Uni-
wersytetu Jagiellońskiego (studia doktoranckie
w Instytucie Socjologii)

Agnieszka Nowak – Małopolski Instytut Kultury
dr Kamilla Noworól – Społeczna Wyższa Szkoła
Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi

Zofia Noworól – Małopolski Instytut Kultury

Redakcja

Agnieszka Stęplewska

Korekta

Anna Szczepańska-Krasoń

Agnieszka Stęplewska

Opracowanie graficzne i łamanie publikacji

Agnieszka Buława-Orłowska



SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
Inspiracje projektu	10
Dlaczego „zarządzanie partycypacyjne”?	12
Dlaczego „uczestnictwo w kulturze”?	13
O czym informuje raport i jak go czytać	15
Podziękowania	17
 I. CELE I METODOLOGIA BADAŃ	19
Problem badawczy	21
Opis badanych instytucji	25
Metodologia badań	26
Techniki wykorzystane do badania instytucji kultury	28
 II. PUBLICZNA INSTYTUCJA KULTURY W LOKALNYM SYSTEMIE INSTYTUCJONALNYM	39
Środowisko wewnętrzne instytucji kultury a zarządzanie partycypacyjne	41
Zarządzanie samorządową instytucją kultury jako zarządzanie publiczne (specyfika działalności a specyfika sektora publicznego)	41
Planowanie – interesariusze wewnętrzni instytucji kultury i ich relacje	43
Przywództwo – między kierownikiem a liderem	48
Motywowanie – partycypacja pracowników w zarządzaniu w badanych instytucjach kultury	55
Organizowanie – od elastyczności stosunku pracy do sposobu komunikowania	58
Kontrola a zarządzanie – rola organizatora w zarządzaniu instytucją	61
Między kontrolą finansową a ewaluacją projektów	63

Lokalna przestrzeń funkcjonowania instytucji kultury – sieć relacji z kluczowymi interesariuszami	65
Funkcjonowanie instytucji w otoczeniu lokalnym – partycypacja w organizacji życia kulturalnego gminy	65
Czy kultura jest towarem? Przestrzeń funkcjonowania instytucji kultury jako otoczenie konkurencyjne	76
Odbiorcy i współtwórcy – partycypacja społeczności lokalnej w zarządzaniu instytucją kultury	81
Interesariusze w oczach pracowników organizacji	85
Sieć relacji instytucji kultury – uwagi końcowe	88
III. UCZESTNICTWO W KULTURZE – NOWE SPOJRZENIE	91
Procesy uczestnictwa w kulturze	93
Charakterystyka społeczno-demograficzna respondentów	94
Kultura i uczestnictwo w kulturze w opinii badanych	96
Procesy uspołecznienia w czasie wolnym	104
Działalność dla dobra publicznego	108
Media: deklaracje i tendencje	110
Instytucja jako miejsce spotkań	114
Mikromonografie procesów uczestnictwa w badanych zbiorowościach	117
Mikromonografie poszczególnych zbiorowości	119
Profile uczestnictwa w kulturze	138
Podsumowanie rozważań o uczestnictwie w kulturze	142
WNIOSKI I REKOMENDACJE	147
BIBLIOGRAFIA	157
ANEKS	167

WSTĘP

Prezentujemy Państwu raport z badań prowadzonych przez Małopolski Instytut Kultury we współpracy z Wydziałem Humanistycznym Akademii Górniczo-Hutniczej im. Stanisława Staszica w Krakowie w ramach programu Obserwatorium Kultury realizowanego przez Narodowe Centrum Kultury.

Projekt „Partycypacyjne zarządzanie w lokalnych instytucjach kultury a profile uczestnictwa w kulturze”, a w jego zakresie raport *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, zrealizowano ze środków Narodowego Centrum Kultury w ramach programu Obserwatorium Kultury (www.obserwatoriumkultury.nck.pl).

Celem projektu było rozpoznanie, czy i w jakim stopniu wybrane do badania instytucje posługują się narzędziami zarządzania partycypacyjnego, jakie procesy uczestnictwa w kulturze zachodzą w badanych zbiorowościach, oraz rozpowszechnienie wyników badań terenowych poprzez udostępnienie raportu z badań w formie publikacji elektronicznej. Z myślą o realizacji tego zamierzenia powstał interdyscyplinarny zestaw metod i narzędzia badania instytucji pod względem partycypacji w zarządzaniu oraz narzędzie do badania uczestnictwa w kulturze. Jednym z rezultatów projektu miało być opracowanie czterech studiów przypadków pod względem zarządzania w badanych instytucjach i czterech mikromonografii procesów uczestnictwa w kulturze, które w zestawieniu pokazałyby, czy można mówić o jakichkolwiek zależnościach pomiędzy tymi dwoma wymiarami funkcjonowania sektora kultury na poziomie lokalnym. Wszystkie te cele udało się osiągnąć, choć nie każdy w równym stopniu.

Ze względu na wyróżnione obszary badania, podstawy teoretyczne pochodzą z dwóch dyscyplin naukowych. W związku z tym pierwszą część badania przeprowadzono, głównie czerpiąc z dorobku nauk o zarządzaniu, z wykorzystaniem metod analitycznych tych nauk oraz danych zebranych zgodnie z metodologią nauk

społecznych. Drugi obszar był eksplorowany również za pomocą metod badań społecznych i został poddany analizie socjologicznej.

INSPIRACJE PROJEKTU

Projekt badawczy „Partycypacyjne zarządzanie w lokalnych instytucjach kultury a profile uczestnictwa w kulturze” powstał jako odpowiedź na aktualne zapotrzebowanie poznawcze w zakresie zarówno badania metod zarządzania w instytucjach kultury, jak i badania profili uczestnictwa w kulturze.

Bezpośrednią inspiracją do opracowania badań i przedstawianego raportu były wnioski z projektu „Usługi kulturalne a praktyki kulturowe. Badania lokalnych obiegów kultury” zrealizowanego w ramach programu Obserwatorium Kultury 2010. Wśród nich autorzy raportu *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce* wskazywali między innymi na:

- traktowanie lokalnej instytucji kultury jako zaplecza dla działań samorządu i organizacji pozarządowych przy jednoczesnym marginalizowaniu rozwoju instytucji i jej pracowników, czego konsekwencją jest brak możliwości stworzenia przez te instytucje nowoczesnych ram organizacyjnych dla rozwoju sektora kultury;
- ograniczenia oferty instytucji kultury do działań konwencjonalnych, rzadko nastawionych na niesztampowe inicjatywy czy realizację rzeczywistych potrzeb członków społeczności lokalnej, co ma swoje przyczyny w wąskiej definicji działalności kulturalnej;
- powstawanie w lokalnych środowiskach konfliktów dotyczących sposobu rozdzielania środków oraz związany z tym niewystarczający wpływ społeczności lokalnej na zarządzanie nimi i współdecydowanie o kierunkach rozwoju sektora kultury (brak wypracowanych narzędzi do partycypacji w zarządzaniu sektorem kultury);
- kształtowanie polityk kulturalnych w gminach z pominięciem partycypacji społecz-

nej – podejmowanie kluczowych decyzji związanych z rozwojem sektora kultury przez nieformalne, lokalne „porozumienia kulturalne”, niekiedy twórcze i przyczyniające się do rozwoju, ale głównie petryfikujące lokalne normy;

- duże zróżnicowanie kompetencji samorządów oraz kadry menedżerskiej głównych instytucji kultury w gminach w zakresie zarządzania i koordynowania polityk/działalności kulturalnej (od stagnacji do regularnych inwestycji w rozwój potencjału zarządzania kulturą: między innymi szkolenie kadr, wdrażanie systemów zarządzania jakością, budowanie lokalnych koalicji na rzecz rozwoju kultury);
- dający się zaobserwować w ciągu ostatnich kilkunastu lat rozpad więzi społecznych (niski poziom aktywności wspólnotowej), który zazwyczaj jest rozpatrywany jako efekt zmian cywilizacyjnych, a nie braku lokalnej przestrzeni dla uczestnictwa. Taka perspektywa pozostawia problem rozpadu wspólnych form aktywności kulturowych poza sferą wpływu kluczowych aktorów kultury, w związku z czym kierują oni swoją działalność na inne sfery (Krzyżowski i in. 2010: 156–159).

Dokładna analiza skali wdrażania partycypacji w zarządzaniu oraz procesów uczestnictwa w kulturze stanowi uzupełnienie powyższych wniosków. Samo badanie sposobów zarządzania w sektorze kultury ma istotne znaczenie dla kształtowania polityki kulturalnej w gminach, warunkuje bowiem sposób funkcjonowania ważnych i powszechnie obecnych aktorów, jakimi są główne instytucje kultury (domy kultury, biblioteki i tym podobne) w lokalnym środowisku. Z badań wynika – co potwierdza wcześniejsze przypuszczenia – że nie sposób wskazać na związki przyczynowo-skutkowe pomiędzy dwoma badanymi obszarami, można jednak zaobserwować, w jaki sposób instytucje próbują tworzyć wokół siebie atmosferę otwartości na otoczenie, a lokalni uczestnicy kultury wykazać się większym zaangażowaniem w życie społeczności właśnie poprzez współtworzenie wokół instytucji szczególnego typu aktywnej zbiorowości.

DLACZEGO „ZARZĄDZANIE PARTYCYPACYJNE”?

Potrzeba badania stanu uwzględniania partycypacji społecznej w zarządzaniu instytucją kultury wynika z przekonania, że władza w instytucjach sektora publicznego powinna być w jak największym stopniu delegowana na obywateli. Podejście to jest komplementarne ze współczesnymi kierunkami reform sektora publicznego obejmującymi włączanie mieszkańców w podejmowanie decyzji i realizację usług publicznych, w szerokim ujęciu określane mianem demokracji uczestniczącej. Zasadność stymulowania i włączania procesu partycypacji obywateli jako zestawu instrumentów zarządzania potwierdzają wyniki badań społeczności lokalnych i aktywności (mobilizacji, animacji) społecznej, szeroko opisane w literaturze polskiej i zagranicznej (por. Hryniewicz 1990; Warowicki, Woźniak 2001; Lewenstein 1999; Gawkowska, Gliński, Kościański 2005; Kurczewski 2003).

Zarządzanie partycypacyjne wymaga nowego podejścia do roli mieszkańców uwzględniającego rozszerzenie instytucji demokracji reprezentacyjnej o instrumenty charakterystyczne dla demokracji bezpośredniej. Nie można także zapomnieć o wzroście znaczenia udziału pracowników organizacji publicznych w zarządzaniu nimi (tzw. partycypacji pracowniczej) będącym konsekwencją zmieniających się potrzeb oraz sposobów podejścia do pracy.

Nauka i praktyka wypracowały wiele metod i narzędzi wdrażania uczestnictwa w zarządzaniu z uwzględnieniem specyfiki sektora publicznego, w tym roli partycypacji społecznej jako wartości demokratycznego państwa prawa. Podwaliny aksjologiczne dla współczesnego rozwoju demokracji uczestniczącej stworzyli przede wszystkim przedstawiciele nurtu obecnego w filozofii politycznej już od lat 60. XX wieku, tak zwanego nowego republikanizmu/komunitaryzmu. Na gruncie wyłaniającej się subdyscypliny nauk o zarządzaniu – zarządzania publicznego – rozwój

metod i instrumentów włączania różnych grup interesariuszy, w tym mieszkańców, podkreśla się w koncepcjach *good governance* i *multilevel governance*. Modelowe rozwiązania w zakresie wdrażania udziału społecznego w zarządzaniu w sektorze publicznym upowszechniają także ważne międzynarodowe organizacje, czyli Organizacja Narodów Zjednoczonych, Bank Światowy czy Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju.

DLACZEGO „UCZESTNICTWO W KULTURZE”?

Inspiracją do podjęcia próby nowego sposobu badania uczestnictwa w kulturze był odczyt Marka Krajewskiego zatytułowany *Uczestnictwo w kulturze jako proces uspołecznienia*, wygłoszony na XIV Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym w Krakowie. Krajewski postuluje redefinicję pojęcia „uczestnictwo w kulturze” oraz zmianę sposobu badania jego przejawów. Wskazuje na trzy powody, dla których warto zmienić sposób badania uczestnictwa w kulturze.

Pierwszy powód, nadzwyczaj ważny dla niniejszego opracowania, to fakt, że przyjęte do tej pory wskaźniki uczestnictwa w kulturze powstały w innym kontekście kulturowym – nieuwzględniającym tak zwanych nowych mediów i ogromnej liczby przejawów uczestnictwa, które owe media umożliwiły. Próby zdiagnozowania przemian kulturowych bez włączenia do analizy tego wymiaru, zamiast wskazywać na zachodzące procesy i wyjaśniać je, uniemożliwiają uchwycenie rzeczywistych aktywności w obszarze kultury.

Na kwestię tę zwrócili uwagę również autorzy raportu *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze. Raport Centrum Badań nad Kulturą Popularną SWPS*, pisząc: „(...) przemiany środowiska kulturowego związane z rozwojem nowych mediów domagają się nowego języka mówienia o »uczestnictwie w kulturze«.

Stare kategorie, takie jak »odbiorca«, stają się problematyczne, gdy ludzie zostają włączeni w procesy współtworzenia treści kulturowych oraz wprowadzania ich w obieg, często poza systemem instytucji” (Filiciak i in. 2010: 4). Autorzy raportu wspominają również o „przeterminowaniu” dawnych kategorii. Zbliżoną diagnozę stanu badań uczestnictwa w kulturze przedstawiają Michał Danielewicz, Mirosław Filiciak i Alek Tarkowski (2010: 6), wskazując na dodatkowy wymiar niedopasowania i zmierzając do tych samych wniosków: „(...) badania diagnozują jedynie svertyfikowane formy uczestnictwa w kulturze, które oddalają się od rzeczywistości w dwojaki sposób – po pierwsze są to formy tracące pierwszorzędne znaczenie, po drugie są one ujmowane w oderwaniu od pozostałych form, a te z kolei redefiniują znaczenie także tych form z dawna ugruntowanych. W rezultacie wyniki badań nad uczestnictwem w kulturze mogą obecnie bardziej zaciemniać niż klarować obraz zjawiska”.

Druga zidentyfikowana przez Marka Krajewskiego przyczyna nieadekwatności tradycyjnego rozumienia uczestnictwa to jego błędne definiowanie wywodzące się z tradycji socjologii kultury (chodzi tu o nurt socjologii kultury uprawiany między innymi przez Antoninę Kłoskowską) (Krajewski 2010) jako formułowania, odbierania i interpretowania treści symbolicznych, co wyklucza szereg praktyk kulturowych związanych z cielesnością, emocjami, doświadczeniami zmysłowymi. Definicja zdezaktualizowała się również ze względu na zmiany będące konsekwencją usieciowienia życia społecznego – pomija liczne przekazy nastawione na pobudzenie zainteresowań konsumenckich zamiast na przekazywanie znaczeń.

Trzeci powód podawany przez Krajewskiego w znacznej mierze odnosi się do roli prowadzonej przez państwo polityki kulturalnej jako formy przemocy symbolicznej. Tradycyjne badania uczestnictwa w kulturze, prowadzone w nieusieciowionej rzeczywistości, nie dotyczyły ogółu praktyk kulturowych, a jedynie tych, które wpi-

sują się w zamknięty, uznany przez państwo kanon. W związku z tym, jak twierdzi Krajewski (2010), tradycyjne badania nie są zdolne do uchwycenia szkód (między innymi dla różnorodności kulturowej), jakie spowodowało upowszechnianie legitymizowanych centralnie monokultur i wywodzących się z nich homogenicznych wzorów osoby kulturalnej.

Wyzwaniom postawionym socjolożkom i socjologom kultury trudno sprostać, niemniej zakreślony na nowo obszar badań uczestnictwa w kulturze wydaje się niezwykle interesujący. Tym bardziej kiedy tak szeroko rozumiane uczestnictwo, które w znacznej mierze opiera się na partycypacji w życiu lokalnej społeczności, zestawia się z mniej bądź bardziej włączającym zarządzaniem w lokalnej instytucji kultury.

O CZYM INFORMUJE RAPORT I JAK GO CZYTAĆ

Publikacja składa się z rozdziału dotyczącego zastosowanych metod i technik badawczych, dwóch zasadniczych części poświęconych analizowanym w projekcie zagadnieniom, wniosków i rekomendacji oraz aneksu przydatnego przede wszystkim osobom zainteresowanym kwestiami metodologicznymi – znajdują się w nim głównie narzędzia badawcze.

W części drugiej autorzy przeanalizowali funkcjonowanie środowiska wewnętrznego badanych organizacji w ramach czterech funkcji zarządzania, wskazując na rolę organizatora, problemy związane z kontrolą finansową oraz zmieniające sektor kultury zarządzanie projektami. Poruszono także kwestię funkcjonowania instytucji w otoczeniu lokalnym, a także relacji interesariuszy z instytucją kultury (w tym: organizacji sektora pozarządowego, nieformalnych grup inicjatywnych, ochotniczych straży pożarnych, Kościoła katolickiego i placówek edukacyjnych oraz społeczności lokalnej) i ich udziału w zarządzaniu.

Trzecia część raportu jest próbą przybliżenia nowego sposobu myślenia na temat uczestnictwa w kulturze, co przekłada się na inny niż dotąd sposób badania tego niezwykle złożonego zagadnienia. Przedstawiono w nim wyniki z badań, opisując, jak różni przedstawiciele społeczności lokalnej definiują kulturę i uczestnictwo w niej, jakie procesy uczestnictwa w kulturze udało się zaobserwować w badanej populacji oraz zestawiając z sobą mikromonografie procesów uczestnictwa w czterech badanych zbiorowościach, aby wyłonić i porównać typy relacji powstające wokół instytucji kultury jako obiektu kulturowego w obrębie poszczególnych zbiorowości. W części tej starano się również pokazać, czy istnieje gotowość do partycypowania w zarządzaniu instytucją u respondentów i na czym ona polega. Na zakończenie części trzeciej został przeprowadzony krótki wywód na temat możliwości wyłonienia typologii profili uczestnictwa w kulturze, do czego niestety uzyskany w badaniach materiał okazał się niewystarczający, w związku z czym sformułowano postulaty dotyczące przyszłych badań. Część trzecią kończy podsumowanie.

W ostatniej części – *Wnioski i rekomendacje* – dokonano identyfikacji kierunków zmian, których w opinii badaczy obecnie potrzebują lokalne instytucje kultury, aby mogły otworzyć się na wykorzystanie metod zarządzania partycypacyjnego. Propozycje tych zmian wynikają ze zidentyfikowanych barier utrudniających korzystanie z partycypacyjnych instrumentów zarządzania, a często w ogóle uniemożliwiających skuteczne zarządzanie instytucją kultury. Odnosząc się do tych barier, przedstawiono rekomendacje dla wdrażania zarządzania partycypacyjnego w samorządowych instytucjach kultury.

Co ważne, treść drugiej części oraz *Wniosków i rekomendacji* można czytać w sposób ciągły lub pozwolić się poprowadzić wyróżnioną ścieżką narracyjną. Pierwszy wariant służy zapoznaniu się z całością raportu, w tym z odniesieniami do konkretnych sytuacji ilustrowanych cytatami z wypowiedzi badanych osób. Drugi nato-

miast pozwala znacznie szybciej, pomijając egzemplifikację, uzyskać podstawowe informacje o tym, na czym polega zarządzanie partycypacyjne oraz jak daje się je aplikować w tym szczególnym rodzaju instytucji, jaką jest publiczna instytucja kultury.

PODZIĘKOWANIA

Raport jest rezultatem kilkumiesięcznej intensywnej pracy zespołu badawczego w składzie: Karol Kaczorowski, Wojciech Kowalik, Kamil Łuczaj, Małgorzata Matlak, Agnieszka Nowak, Kamilla Noworól, Zofia Noworól, Natalia Policzekiewicz i Sebastian Szczepaniak, oraz wnikliwej analizy przeprowadzonej przez obecnych wśród powyżej wymienionych autorów niniejszej publikacji. Wszystkie te osoby wniosły do raportu swoją wiedzę, refleksje i dużo zaangażowania. Należy dodać, że w kilku kluczowych momentach procesu badawczego prof. Janusz Mucha wspierał zespół cennymi uwagami. Małopolski Instytut Kultury składa wszystkim wyżej wymienionym serdecznie podziękowania.

Szczególne podziękowania należą się Dyrektorom badanych instytucji, którzy zgodzili się na udział w badaniu, co oznaczało „wtargnięcie” badaczek i badaczy na teren instytucji i mogło wpływać na bieżący tok ich pracy. Dziękujemy także wszystkim osobom, które wzięły udział w badaniach, w tym szczególnie pracownikom instytucji kultury. Bez nich realizacja tego projektu i powstanie niniejszej publikacji byłyby niemożliwe.

I CELE I METODOLOGIA BADAÑ

PROBLEM BADAWCZY

Jak wspomniano we wstępie podstawę do realizacji projektu „Partycypacyjne zarządzanie w lokalnych instytucjach kultury a profile uczestnictwa w kulturze” stanowiły zidentyfikowane nowe pytania badawcze, które powstały po przeanalizowaniu materiału zebranego w ramach projektu „Usługi kulturalne a praktyki kulturowe. Badania lokalnych obiegów kultury” zrealizowanego w 2010 roku w ramach programu Obserwatorium Kultury. Wyłoniono wtedy między innymi dwa obszary problemowe, będące inspiracją do stworzenia i realizacji niniejszego projektu.

Jeden z nich wiązał się ze specyfiką relacji lokalnych instytucji kultury z otoczeniem. Chodzi w tym wypadku o relacje polegające na współudziale różnych aktorów społecznych w tworzeniu wizji działania instytucji i jej oferty. Drugi obszar, w ostatnim czasie coraz częściej obecny w dyskursie naukowym, dotyczy z jednej strony zmian form uczestnictwa w kulturze, z drugiej zaś – zmiany sposobu definiowania i porządkowania fenomenu, jakim jest uczestnictwo w kulturze.

W ramach projektu postanowiono sprawdzić, czy pomiędzy wskazanymi obszarami zachodzą relacje i jakie one są. W tym kontekście sformułowanie „relacje” ma zwrócić uwagę na to, iż celem autorów nie jest poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych zachodzących pomiędzy zakresem, w jakim różni aktorzy społeczni (tzw. interesariusze) mają możliwość włączania się w tworzenie oferty badanych instytucji, a profilami uczestnictwa w kulturze odbiorców tej oferty. Prowadzone badanie było nakierowane raczej na szukanie pewnych wzorów, wzajemnych powiązań i kierunków wzajemnego oddziaływania tych dwóch obszarów.

Tak zarysowany problem badawczy został podzielony na kilka celów badawczych. Pierwszy z nich zakłada identyfikację stopnia wykorzystania przez lokalne insty-

tucje kultury założeń partycypacji w zarządzaniu na podstawie form uczestnictwa dla różnych funkcji zarządzania. Plan badawczy uwzględnił także analizę wpływu zarządzania partycypacyjnego na funkcjonowanie instytucji kultury i na jej relacje z otoczeniem oraz na kształt oferty kulturalnej i dopasowanie tejże do preferencji odbiorców. Ostatnie dwa cele dotyczyły indukcyjnego wyłonienia profili uczestnictwa w kulturze oraz sprawdzenia, czy zarządzanie partycypacyjne w instytucjach kultury wpływa na tworzące się profile uczestnictwa w kulturze osób związanych z tą instytucją i w jakim stopniu to się odbywa.

Sformułowanym celom przyporządkowano szczegółowe pytania badawcze, podzielone na cztery grupy. Pierwsza grupa składa się z pytań ogólnych, następne zaś odnoszą się bezpośrednio do kluczowych zagadnień zawartych w postawionym problemie badawczym i dotyczą kolejno interesariuszy, partycypacji w zarządzaniu instytucją kultury oraz uczestnictwa w kulturze:

OGÓLNE PYTANIA BADAWCZE:

- Jak instytucje kultury definiują swoją rolę i miejsce w społeczności lokalnej (jak określają swoją misję i cele działalności)?
- Jak w instytucjach kultury jest rozumiane pojęcie „działalność kulturalna”?
- Jak instytucje kultury zakreślają przestrzenne ramy swojego funkcjonowania? Czy ich działalność jest realizowana poza siedzibą, czy wkracza w nowe obszary i przestrzenie (społeczne, kulturowe, technologiczne – kreowane przez nowe media i tym podobne)?

**PYTANIA BADAWCZE ODNOSZĄCE SIĘ DO INTERESARIUSZY DZIAŁAJĄCYCH
W BEZPOŚREDNIM OTOCZENIU INSTYTUCJI KULTURY:**

- W czym imieniu instytucje kultury podejmują działania? Z czyjej inicjatywy jest tworzona i realizowana oferta instytucji?
- Które osoby, grupy i organizacje są przez lokalne instytucje kultury identyfikowane jako interesariusze?

- Jak lokalne instytucje kultury definiują swoje miejsce w ramach lokalnych układów strukturalnych?
- Przed którymi interesariuszami instytucja kultury rozlicza się z wykonanych zadań?
- Którzy interesariusze mają największy, a którzy najmniejszy wpływ na sposób działania instytucji kultury?
- Jak wygląda współpraca z interesariuszami działającymi w najbliższym otoczeniu instytucji kultury?
- Czy wśród interesariuszy można wydzielić grupę, do której w szczególności jest kierowana oferta instytucji kultury?
- Czy instytucja kultury poszukuje wiedzy na temat potrzeb społeczności lokalnej? Z wykorzystaniem jakich narzędzi i jakich źródeł się to odbywa?
- Czy i w jaki sposób instytucja kultury ewaluuje podjęte przez siebie działania?
- W jaki sposób instytucja wykorzystuje w swojej działalności kulturalnej nowe media?
- Czy instytucja kultury ponosi odpowiedzialność przed odbiorcami za prowadzoną działalność, rozlicza się z grupą interesariuszy, którymi są odbiorcy oferty? W jaki sposób się to odbywa?

PYTANIA BADAWCZE ZWIĄZANE Z POZIOMEM PARTYCYPACJI W ZARZĄDZANIU:

- W jakim stopniu zarządzanie partycypacyjne jest przyjętym w lokalnych instytucjach kultury stylem zarządzania?
- W jakich funkcjach zarządzania instytucja kultury wykorzystuje założenia zarządzania partycypacyjnego?
- Jakiego typu czynniki wpływają na stopień, w jakim instytucja kultury realizuje założenia zarządzania partycypacyjnego?
- Jaki wpływ mają wykorzystywane przez instytucję kultury narzędzia partycypacji w zarządzaniu na jej wewnętrzne funkcjonowanie oraz na jej oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne?
- Jak zarządzanie publiczne wpływa na kształt proponowanej przez instytucję kultury oferty kulturalnej?

- Czy istnieje zależność pomiędzy stosowaniem partycypacji w zarządzaniu instytucją kultury a poziomem dopasowania oferty instytucji kultury do oczekiwań społeczności lokalnej?

PYTANIA BADAWCZE DOTYCZĄCE UCZESTNICTWA W KULTURZE:

- Jaką rolę kultura pełni w życiu mieszkańców badanych gmin, którzy korzystają z oferty instytucji kultury?
- Co zdaniem badanej grupy oznacza uczestnictwo w kulturze/branie udziału w życiu kulturalnym?
- Czy aktywność społeczna jest postrzegana przez badanych jako działalność kulturalna?
- Jak wygląda subiektywna ocena stopnia uczestnictwa w kulturze badanych?
- Czy badani, biorąc udział w przedsięwzięciach kulturalnych, postrzegają siebie jako odbiorców oferty czy jako uczestników i współtwórców rzeczywistości?
- Czy badani mają poczucie wpływu na sposób funkcjonowania i ofertę instytucji kultury?
- Czy zdaniem badanych do uczestnictwa w kulturze potrzebne są instytucje? Czy możliwe jest uczestniczenie w kulturze bez korzystania z instytucji kultury?
- Czy badani inicjują lub proponują jakieś inicjatywy kulturalne na forum gminy? W jaki sposób się to odbywa?
- Jakie profile uczestnictwa w kulturze można wskazać w badanych zbiorowościach?
- Jaki jest wpływ poziomu partycypacyjności w zarządzaniu instytucją kultury na profile uczestnictwa w kulturze w społeczności lokalnej?
- W jakim stopniu i do czego badani wykorzystują nowe media?
- Czy badani są jedynie odbiorcami treści dostępnych w przestrzeni tworzonej przez nowe media czy także ich twórcami?

Aby sformułować odpowiedzi na przedstawione w ramach projektu pytania, zaplanowano i zrealizowano badania w czterech wybranych instytucjach kultury, wykorzystując równolegle kilka metod i technik badawczych.

OPIS BADANYCH INSTYTUCJI

Badania, na podstawie których powstała niniejsza publikacja, zostały zrealizowane w czterech małopolskich gminach. Gminy te wybrano do badań ze względu na ich specyfikę. Przeprowadzenie analiz porównawczych zgodnie z zarysowanymi celami badawczymi było możliwe, ponieważ szczególny nacisk położono na to, aby poszczególne gminy oraz działające w ich ramach instytucje kultury różniły się od siebie ze względu na kilka kluczowych charakterystyk. Pierwszym kryterium branym pod uwagę przy wyborze konkretnych jednostek do badań było ich położenie geograficzne oraz specyficzne doświadczenia historyczne. Chodziło o to, aby wybrane gminy znajdowały się w różnych obszarach Małopolski i by każda z nich charakteryzowała się inną historią, a przez to także innym rysem kultury lokalnej. Przy doborze miejsc do badań wzięto także pod uwagę różnice związane z dominującym sektorem zatrudnienia w danym regionie, pochodzeniem etnicznym i wyznaniowym mieszkańców oraz strukturą społeczną. Z listy wyłonionych w ten sposób potencjalnych lokalizacji ostatecznie wybrano cztery gminy i działające na ich terenie instytucje kultury, w których w roku 2010 Małopolski Instytut Kultury również realizował badania. Do ich wskazania posłużyły także wyniki zrealizowanych w roku 2010 badań w ramach wspomnianego już projektu „Usługi kulturalne a praktyki kulturowe. Badania lokalnych obiegów kultury”. Dzięki zebranemu w trakcie ich realizacji materiałowi udało się wskazać cztery instytucje, które mają duży wpływ na środowisko lokalne i działalność kulturalną w swoich gminach, a także różnią się pod względem stylu zarządzania i stopnia, w jakim rozmaici aktorzy społeczni uczestniczą w tworzeniu lokalnej przestrzeni kultury. Status gmin, z których pochodziły badane jednostki, także był zróżnicowany – dwie z nich to gminy wiejskie, jedna posiada status gminy miejsko-wiejskiej, a jedna miejskiej.

METODOLOGIA BADAŃ

Ze względu na eksploracyjny charakter projektu autorzy zdecydowali się na wykorzystanie szerokiego spektrum metod oraz technik gromadzenia i interpretacji danych wywodzących się z nauk społecznych, w tym przede wszystkim z etnografii. Badania w nurcie etnograficznym wydają się właściwe do analizy zarysowanego w projekcie problemu badawczego, ponieważ umożliwiają otwartą interpretację obserwowanych zjawisk społecznych, przy uwzględnieniu subiektywnych znaczeń, jakie badane jednostki i zbiorowości przypisują tym zjawiskom (por. Hammer-sley, Atkinson 2000). Dzięki wielostronnej i wnikliwej analizie różnych aspektów funkcjonowania czterech instytucji kultury możliwe było stworzenie szczegółowej monografii obrazującej różnorodność i specyfikę działania instytucji w przestrzeni społecznej badanych gmin.

Sposób gromadzenia danych, jak również ich późniejsza interpretacja przebiegały zgodnie z założeniami tak zwanej teorii ugruntowanej, stanowiącej jedną z jakościowych metod prowadzenia badań terenowych. Specyfika tej metody zawiera się w sposobie realizacji procesu badawczego, zwłaszcza w obszarze gromadzenia materiału i formułowania wniosków. Analiza zjawisk i procesów społecznych jest oparta w tym wypadku na pobieraniu tak zwanych próbek, czyli gromadzeniu zbioru informacji, na podstawie których możliwe byłoby postawienie hipotez i generowanie teorii wyjaśniających badane zjawiska. W toku procesu badawczego oraz zbierania kolejnych próbek wstępne założenia są weryfikowane i zmieniane. W praktyce wygląda to tak, że „[g]dy nowa i nietypowa obserwacja empiryczna nie może być wyjaśniania na podstawie zastanej wiedzy i kategorii lub hipotez, dotychczasowa wiedza musi być zreformułowana, na nowo posegregowana, by nowy fakt mógł być wyjaśniony i nie był już jedynie zaskakujący. Rekonstrukcja istniejącej wiedzy w nowy sposób, wraz z dodaniem nowych obserwacji, buduje abdukcyj-

ne wnioskowanie. Ten nowy schemat powinien się poddawać modyfikacji i nie pozwalać na wymuszanie danych empirycznych, czyli ich sztuczne dopasowywanie do zastanych pojęć i schematów teoretycznych” (Kelle 2005: 31 [za:] Konecki 2009: XIII–XIV). Proces gromadzenia danych i tworzenia hipotez zostaje zakończony po uzyskaniu tak zwanego teoretycznego nasycenia. Pojawia się ono w sytuacji, kiedy zostaną opracowane wszystkie pojęcia i kategorie analityczne – to znaczy nie pojawiają się już żadne dodatkowe dane, które mogłyby wpłynąć na zmianę wypracowanych w procesie badawczym teorii wyjaśniających (por. Glaser, Strauss 2009).

Z metodologii teorii ugruntowanej wywodzi się także zasada tak zwanej triangulacji, która również została wykorzystana w badaniach terenowych. Przybiera ona cztery formy:

- 1) triangulacji danych polegającej na wykorzystaniu różnych źródeł informacji;
- 2) triangulacji metodologicznej, czyli wykorzystania wielu sposobów (metod i technik) badania tego samego problemu;
- 3) triangulacji badawczej polegającej na wprowadzeniu do badań większej liczby obserwatorów;
- 4) triangulacji teoretycznej, czyli wykorzystania różnych perspektyw teoretycznych przy interpretacji poszczególnych zastawów danych (Konecki 2000: 86).

W procesie badawczym, obok danych zgromadzonych w trakcie badań reaktywnych – obserwacji, wywiadów pogłębionych i eksperckich, badania procesów uczestnictwa w kulturze oraz warsztatów eksperckich – wykorzystano także istniejące dokumenty urzędowe i sprawozdania z działalności badanych instytucji kultury, a także powtórnie przeanalizowano materiał zgromadzony podczas badań zrealizowanych w 2010 roku (między innymi pochodzący z obserwacji, zogniskowanych wywiadów grupowych i indywidualnych wywiadów pogłębionych). W każdym z czterech badanych miejsc dane były gromadzone przez zespół złożony z dwóch

osób, zaś zebrany materiał analizowano z perspektywy kilku teorii wywodzących się zarówno z socjologii, jak i nauk o zarządzaniu, których opis zamieszczono w dalszej części publikacji.

TECHNIKI WYKORZYSTANE DO BADANIA INSTYTUCJI KULTURY

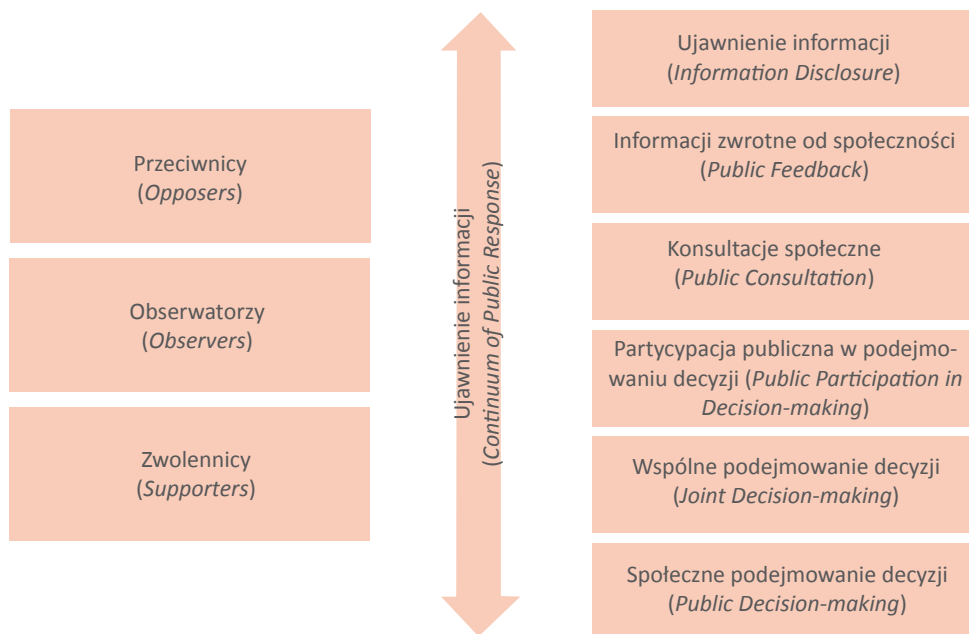
Realizacja badań terenowych przebiegała w kilku etapach, podczas których zastosowano różne techniki badawcze. Podział był podyktowany przyjętą strategią badawczą, zakładającą wieloaspektowy i wielostopniowy proces zbierania danych. Takie rozwiązanie pozwoliło też na bieżącą weryfikację hipotez badawczych i teorii wyjaśniających dzięki możliwości pogłębienia interesujących zagadnień z wykorzystaniem tworzonych na bazie wcześniej zdobytych informacji kolejnych narzędzi badawczych.

W każdej z czterech wybranych do badań instytucji jako pierwsze przeprowadzone zostały obserwacje bezpośrednie z elementami obserwacji uczestniczących. Używając definicji Krzysztofa Koneckiego, obserwację bezpośrednią można określić jako sytuację, w której „badacz wizytuje miejsca swoich badań terenowych, by zbierać dane. Obserwacje te mogą dotyczyć formalnych spotkań, a także wizyt mniej planowanych. Badacz wykorzystuje każdą okazję, żeby zaobserwować zachowania uczestników badanego przypadku [zaś obserwacja uczestnicząca to sytuacja – przyp. aut.] (...) gdy badacz uczestniczy w wydarzeniach bądź grupach, które aktualnie obserwuje. Obserwacja tego typu pomaga uzyskać wiele informacji, których badacz w żaden inny sposób by nie uzyskał” (Konecki 2000: 134). Wśród wielu zalet opisanej metody badawczej warto wymienić także tę, że umożliwia ona wchodzenie badacza w bezpośrednie relacje z badanymi w ich naturalnym środowisku. Dzięki temu możliwe jest uczestnictwo w istotnych praktykach życia i funkcjonowania badanego środowiska oraz zrozumienie subiektywnych znaczeń podejmowanych zachowań i interakcji (dzięki przyjęciu perspektywy samych badanych) (por. Gobo 2008).

Od połowy lipca do połowy września 2011 roku odbyły się cztery tygodniowe obserwacje dwuosobowych zespołów w biorących udział w badaniu instytucjach kultury (ze względów organizacyjnych w przypadku jednej instytucji obserwacja została podzielona na dwa etapy – pierwszy miał miejsce w sierpniu, drugi we wrześniu). Równoległa praca dwóch osób, zgodnie z założeniami triangulacji badawczej, pozwoliła na zwiększenie rzetelności zebranych danych i uzyskanie większego obiektywizmu wyciąganych wniosków.

Osoby prowadzące badania przez tydzień mieszkały w miejscu funkcjonowania instytucji, nie tylko prowadząc obserwację instytucji oraz jej otoczenia czy biorąc czynny i bierny udział w wydarzeniach kulturalnych, ale także przeprowadzając wiele rozmów z różnymi aktorami społecznymi (czyli wszystkimi osobami pojawiającymi się w przestrzeni działań instytucji: pracownikami i współpracownikami, osobami angażującymi się w działania instytucji oraz jedynie korzystającymi z oferty instytucji).

Podstawę teoretyczną wykorzystaną przy konstruowaniu przewodnika do obserwacji stanowił model partycypacji publicznej rekomendowany przez Bank Światowy. W jego ramach za partycypację publiczną uważa się proces, w ramach którego interesariusze wpływają na różnego typu inicjatywy, decyzje i zasoby mogące zwrótnie mieć na nich wpływ i współdzielą kontrolę nad nimi (por.: Lovei, Liebenthal 2005). Partycypacja publiczna może przybierać różne formy dające się rozlokować na kontinuum: od działań o znikomym poziomie dopuszczenia partycypacji publicznej w procesie zarządzania (polegającego jedynie na ujawnianiu informacji) aż do działań bardzo wysokiego poziomu (polegającego na społecznym podejmowaniu decyzji). Poniżej zamieszczono rysunek obrazujący różne typy zaangażowania społecznego, które obejmuje opisywany model partycypacji:



Źródło: opracowano na podstawie Lovei, Liebenthal 2005: 8.

Powyższy model został zaadaptowany na potrzeby przewodnika obserwacji, dzięki czemu w trakcie realizacji badań terenowych możliwa była identyfikacja poziomu partycypacji w zarządzaniu instytucją kultury (wyrażonego zaczerpniętymi z modelu Banku Światowego typami zaangażowania społecznego) wśród różnych grup interesariuszy. I tak, przewodnik ukierunkowywał badaczy na obserwację takich

obszarów, jak środowisko wewnętrzne instytucji kultury, otoczenie zadaniowe złożone z grup i osób mających bezpośredni wpływ na instytucję kultury, otoczenie ogólne oraz społeczność lokalną i sposoby jej uczestniczenia w życiu kulturalnym gminy. Analizie poddane zostały następujące obszary partycypacji:

- partycypacja publiczna jako wielokierunkowe i interaktywne relacje pomiędzy podmiotami publicznymi a mieszkańcami (obywatelami);
- partycypacja pracowników/członków organizacji w zarządzaniu instytucją kultury;
- partycypacja interesariuszy w zarządzaniu instytucją kultury.

Równolegle do prowadzonych obserwacji jakościowej analizie treści poddano oficjalne dokumenty i sprawozdania z działalności badanych instytucji kultury. Analiza treści polega na systematycznym i obiektywnym określaniu cech przekazu/-ów oraz wyciąganiu na ich podstawie wniosków zgodnie z przyjętymi regułami. W odróżnieniu od analizy ilościowej, która polega na zliczaniu częstotliwości występowania określonych treści, analiza jakościowa stara się raczej interpretować i oceniać poszczególne przekazy, uwzględniając kontekst organizacyjny, kulturowy czy społeczny znaczeń zawartych w analizowanych przekazach (Babbie 2003: 350–351). Na bazie takich dokumentów, jak statut, sprawozdania roczne, regulaminy organizacyjne czy strategie i plany działań organów prowadzących, odtworzono strukturę organizacyjną, oficjalne procedury funkcjonowania, misję, cele oraz główne ukierunkowania w realizacji działań poszczególnych instytucji kultury.

Zgromadzone na podstawie analizy treści oraz prowadzonych obserwacji dane i płynące z nich wnioski stanowiły podstawę do stworzenia dwóch kolejnych narzędzi badawczych, pogłębiających niektóre zagadnienia i weryfikujących sformułowane na podstawie dotychczas zgromadzonych materiałów hipotezy. Pierwsze narzędzie stanowił przewodnik indywidualnego wywiadu eksperckiego, na podstawie którego zrealizowano osiem wywiadów z kadrą zarządzającą i pracownikami

badanych instytucji kultury (po dwa wywiady w każdej instytucji). Drugie narzędzie to przewodnik indywidualnego wywiadu pogłębionego. W sumie zrealizowano dwanaście wywiadów drugiego typu prowadzonych z przedstawicielami partnerów współrealizujących z instytucją kultury różnego typu działania, a także z przedstawicielami lokalnych podmiotów aktywnie działających w obszarze kultury i reprezentantów organu prowadzącego. W wypadku obu typów wywiadów badania zostały zrealizowane w sierpniu i pierwszej połowie września.

KWESTIONARIUSZ BADANIA UCZESTNICTWA W KULTURZE

Kolejnym wykorzystywanym w procesie gromadzenia danych empirycznych narzędziem był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz badania uczestnictwa w kulturze, za pomocą którego zbierano informacje dotyczące uczestnictwa w kulturze przedstawicieli społeczności lokalnych powiązanych różnorodnymi relacjami z instytucją kultury. Za podstawę teoretyczną przy tworzeniu tego narzędzia posłużył wymieniony już we wstępie odczyt Marka Krajewskiego wygłoszony podczas XIV Ogólnopolskiego Zjazdu Socjologicznego w Krakowie w październiku 2010 roku. W swoim odczycie Krajewski określił między innymi nowe ramy znaczeniowe pojęcia „uczestnictwo w kulturze”, które poza podstawowym znaczeniem tworzenia, percypowania i interpretowania danej sytuacji powinno także wskazywać na współtworzenie tejże sytuacji przez udział w niej. Krajewski podaje przykład udziału w przedstawieniu teatralnym, gdzie widz tak naprawdę jest nie tylko biernym odbiorcą zdarzeń przekazywanych w toku trwania przedstawienia, ale staje się także integralnym elementem sytuacji, współtworząc ją. Relacje powstające pomiędzy poszczególnymi widzami, widzami i odtwórcami ról, a także pomiędzy aktorami i znaczeniami oraz interpretacjami tych znaczeń wpisanymi w treść sztuki mają charakter interakcyjny. Nie ma tu podziału na twórców i odbiorców, są tylko jednostki i grupy uczestniczące w danej sytuacji, a przez to współtworzące ją. Dla autorów niniejszej publikacji przyjęcie definicji Krajewskiego oznaczało konieczność włączenia bardzo ważnego wymiaru społecznego do definicji uczestnictwa

w kulturze, które przestaje się ograniczać do brania czynnego bądź biernego udziału w życiu kulturalnym, ale oznacza włączanie się jednostki w życie społeczne pewnej zbiorowości między innymi poprzez bycie w relacji do różnych elementów (grup ludzi, instytucji, idei, ruchów społecznych i tym podobnych). W tym kontekście za obowiązującą w opisywanych badaniach przyjęto za Krajewskim definicję uczestnictwa w kulturze, które, zdaniem jej autora, jest procesem włączenia elementu, takiego jak jednostka, grupa czy przedmiot, w uregulowaną kulturowo sytuację, co należy rozumieć jako sytuację zachodzącą dzięki językowi, normom i wartościom, ale także narzędziom i przedmiotom, będącym dziełem człowieka (Krajewski 2010). W swoim wystąpieniu Marek Krajewski zaproponował także trzy wymiary, w ramach których można badać uczestnictwo w kulturze i które zostały zaadaptowane i włączone do projektu.

Pierwszym wymiarem zaproponowanym w ramach badania uczestnictwa w kulturze jest stworzenie monografii procesów uczestnictwa w obrębie pojedynczych zbiorowości. W wypadku realizowanych w projekcie badań oznaczało to stworzenie monografii uczestnictwa w obrębie wybranej do badania instytucji kultury. Badanie wskazanego wymiaru polegało między innymi na odtworzeniu genezy, struktury, sposobu funkcjonowania, ewoluowania specyficznego układu relacji, który spaja zbiorowość instytucji, oraz na próbie zidentyfikowania konsekwencji, jakie układ ten niesie dla elementów tę zbiorowość tworzących, ale też na tym, w jaki sposób przebiegają procesy uspołecznienia. Drugi wymiar badań polegał na porównaniu, jak jeden typ relacji funkcjonuje w obrębie różnych zbiorowości. Trzeci wymiar eksploracji uczestnictwa dotyczył zaś badania szerokiego spektrum relacji, w których pozostają jednostki – mieszkańcy badanych gmin, z definicji żyjący w różnych kulturach. Badanie takie umożliwiło dostrzeżenie zróżnicowania światów przeżywanych jednostki. Na podstawie wniosków dotyczących ostatniego z wymienionych wymiarów, zaplanowano wyłonienie metodą indukcyjną profili uczestnictwa w kulturze.

Uwzględniając powyższe założenia teoretyczne, skonstruowano kwestionariusz składający się z otwartych i zamkniętych pytań, pogrupowanych w kilka obszarów tematycznych, takich jak:

- obszar związany z korzystaniem z oferty instytucji kultury,
- obszar związany ze sposobem zagospodarowania czasu wolnego,
- obszar diagnozujący sposób rozumienia pojęcia uczestnictwa w kulturze,
- obszar dotyczący korzystania z nowych mediów.

Dodatkowo w kwestionariuszu znalazły się pytania metryczkowe.

Wywiady z użyciem opisanego kwestionariusza zrealizowano podczas obserwacji prowadzonych w czterech instytucjach kultury. W każdej gminie przeprowadzono rozmowy z 19 osobami (w sumie zrealizowano 76 wywiadów kwestionariuszowych), których dobór opierał się na metodzie kuli śniegowej, a ostateczny skład próby był ściśle uzależniony od struktury odbiorców oferty badanych w ramach projektu instytucji. Nie było intencją autorów stworzenie monografii procesów uczestnictwa w kulturze społeczności gminy, w której znajduje się badana instytucja, lecz tej jej części, która aktywnie uczestniczy w życiu instytucji kultury. Dzięki zastosowanej metodzie do badań zostali włączeni konkretne grupy docelowe i realni odbiorcy usług kulturalnych, faktycznie korzystający z oferty instytucji. W opinii autorów osoby te stanowią bowiem grupę, która w pierwszej kolejności mogłaby zostać włączona w proces zarządzania instytucją kultury i w ramach partycypacyjnego modelu współkształtować przestrzeń kultury we własnej gminie.

ANALIZA INTERESARIUSZY – WARSZTATY Z PRACOWNIKAMI INSTYTUCJI KULTURY

Jako uzupełnienie analiz dotyczących poziomu partycypacji w zarządzaniu instytucją kultury wykorzystano technikę warsztatową, która w formie jest porównywalna do zogniskowanego wywiadu grupowego. Za podstawę przy tworzeniu scenariusza warsztatu posłużyła, wywodząca się z nauk o zarządzaniu, tak zwana teoria intere-

sariuszy. Podstawą tej teorii jest założenie, że każda organizacja działa w specyficznym otoczeniu grup interesów (interesariuszy) funkcjonujących zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Z jednej strony działania tych grup wywierają wpływ na samą organizację, z drugiej strony organizacja kształtuje swoimi działaniami zachowania tychże grup. W wyniku tych dwustronnych relacji poszczególne grupy mogą odnosić korzyści lub ponosić straty z racji działań podejmowanych przez organizację. Teoria interesariuszy koncentruje się na naturze relacji między interesariuszami oraz organizacją i wynikających z nich konsekwencji oraz na podejmowaniu decyzji zarządczych przez organizację i skutkach tych decyzji (Kozłuch 2004: 99–100).

Jak wspomniano powyżej, interesariuszy można podzielić na tych, którzy należą do środowiska wewnętrznego organizacji (interesariusze wewnętrznici), oraz pochodzących z otoczenia zewnętrznego (interesariusze zewnętrznici). Wśród najczęściej wymienianych interesariuszy wewnętrznych znajdują się właściciele, pracownicy, zarząd, zespoły projektowe czy kierownicy poszczególnych działów.

Środowisko zewnętrzne można podzielić na dwa typy: środowisko zadaniowe (celowe, bezpośrednie) oraz ogólne (dalsze, pośrednie). Pierwszy typ otoczenia jest złożony z konkretnych osób, grup i organizacji, które mogą oddziaływać na organizację i wywierać wpływ na sposób, w jaki funkcjonuje. Obejmuje on między innymi konkurentów, dostawców, klientów, regulatorów czy sojuszników. Drugi typ otoczenia to ogólne warunki, w jakich działa organizacja (między innymi polityczne, społeczne, kulturowe, techniczne i technologiczne). Mają one pośredni wpływ na organizację.

W trakcie warsztatów analizie poddano dwie grupy interesariuszy: wywodzących się ze środowiska wewnętrznego oraz z otoczenia zadaniowego. Na warsztaty byli zapraszani pracownicy instytucji kultury reprezentujący wszystkie działy i szczeble hierarchiczne w ramach obowiązującej struktury organizacyjnej. Same warsztaty

odbywały się w grupach liczących od trzech do osiemnastu osób. W sytuacji większej liczby uczestników byli oni dzieleni na cztero-, pięcioosobowe zespoły pracujące samodzielnie w ramach trzech następujących po sobie modułów.

Podczas pierwszego modułu zadaniem uczestników było zidentyfikowanie interesariuszy (zewnętrznych i wewnętrznych) instytucji kultury. W następnej kolejności badani byli proszeni o przypisanie wskazanym interesariuszom najważniejszych oczekiwań wobec organizacji. Ostatnim etapem było zidentyfikowanie przez uczestników strategii realizacji uprzednio wskazanych interesów.

Drugi moduł dotyczył oceny znaczenia poszczególnych interesariuszy. W jego trakcie uczestnicy byli proszeni o scharakteryzowanie każdego ze wskazanych interesariuszy z punktu widzenia dwóch wymiarów. Jednym z nich jest znaczenie artykułowanych interesów dla instytucji kultury (siła artykulacji interesów, stopień zainteresowania instytucją, pilność interesów, siła głosu danej grupy), drugim zaś możliwość rzeczywistego oddziaływania poszczególnych interesariuszy na instytucję kultury (legitymizacja do oddziaływania, uprawomocnienie do oddziaływania). Każdy wymiar mógł wystąpić w trzech wariantach obrazujących natężenie danej siły – od małej, przez średnią, do dużej. Tak wyskalowane wymiary zostały wpisane w układ współrzędnych, tworząc matrycę złożoną z dziewięciu pól odpowiadających każdej z możliwych par obu wymiarów w zależności od ich natężenia. Interesariusze, którzy zostali opisani jako posiadający dużą siłę artykulacji połączoną z dużą siłą oddziaływania, byli zaliczani do tak zwanych interesariuszy strategicznych, zaś każdy z pozostałych wariantów będących połączeniem średniego i/lub dużego natężenia sił w obu wymiarach (duża–średnia, średnia–średnia, średnia–duża) został zakwalifikowany do interesariuszy ważnych.

Na ostatni moduł w ramach warsztatu składała się analiza działań interesariuszy wynikających z ich aspiracji i interesów, które mogą w negatywny lub blokujący

sposób rzutować na funkcjonowanie instytucji kultury (na tym etapie analizie zostali poddani tylko interesariusze zaklasyfikowani jako strategiczni lub ważni we wcześniejszej części warsztatów). Następnie uczestników proszono o zaproponowanie strategii postępowania, które miałyby na celu zmianę lub poprawę relacji z poszczególnymi interesariuszami w sposób uniemożliwiający występowanie zachowań niepożądanych ze strony interesariuszy instytucji.

Warsztaty zostały zrealizowane w każdej z badanych instytucji we wrześniu 2011 roku, po zgromadzeniu wszystkich pozostałych danych empirycznych. Odbłyły się cztery takie warsztaty – po jednym w każdej instytucji. Warsztaty, w zależności od miejsca i liczby uczestników, trwały od trzech do pięciu godzin.

II

PUBLICZNA
INSTYTUCJA KULTURY
W LOKALNYM SYSTEMIE
INSTYTUCJONALNYM

ŚRODOWISKO WEWNĘTRZNE INSTYTUCJI KULTURY A ZARZĄDZANIE PARTYCYPACYJNE

ZARZĄDZANIE SAMORZĄDOWĄ INSTYTUCJĄ KULTURY JAKO ZARZĄDZANIE PUBLICZNE (SPECYFIKA DZIAŁALNOŚCI A SPECYFIKA SEKTORA PUBLICZNEGO)

Badając i opisując instytucje kultury z perspektywy nauk o zarządzaniu, jako podstawę teoretyczną, przyjęto założenia zarządzania publicznego (por. Koźuch 2004: 59). Istota zarządzania publicznego przejawia się w nadrzędnej roli interesu publicznego w procesie formułowania i realizacji celów głównych organizacji publicznych oraz w kształtowaniu wewnętrznych i zewnętrznych relacji tych organizacji. Wśród cech charakteryzujących zarządzanie publiczne wymienia się koordynowanie, przejrzystość i zorientowanie na partnerstwo (Noworól 2009; Koźuch 2004).

Perspektywa zarządzania publicznego (wyznaczona publicznością organizacyjną) wydaje się właściwsza dla prowadzonych rozważań nad partycypacją w zarządzaniu niż perspektywa zarządzania w kulturze (wyznaczana rodzajem działalności). Po pierwsze, status badanych instytucji – samorządowych instytucji kultury – powoduje, że organizacje te muszą się borykać z wszystkimi problemami organizacji publicznych, realizując, obok misji w dużym uproszczeniu związanej z upowszechnianiem i animacją kultury misje samorządów lokalnych. Po drugie, osadzenie instytucji kultury w sieci powiązań gminnych jednostek organizacyjnych, poddanie ich nadzorowi czynnika politycznego oraz regulacjom gospodarki finansowej sektora publicznego tworzy specyficzne podstawy zarządzania organizacją z punktu widzenia zarówno jej menedżerów, jak i pozostałych interesariuszy wewnętrznych.

Powodem przyjęcia do badania samorządowych instytucji kultury perspektywy zarządzania publicznego jest więc przede wszystkim dwoistość ich celów organizacyjnych. W odróżnieniu od niepublicznych instytucji kultury, organizacje te muszą

działać w interesie publicznym będącym podstawowym wyznacznikiem dla ich strategii działania. Oznacza to wielokrotnie uwikłanie się w grę pomiędzy tym, „co dobre dla kultury”, a tym, „co dobre dla interesu publicznego” (także, a może w szczególności, w rozumieniu głosu publicznego artykułowanego przez lokalne władze, polityków i społeczności). Priorytet interesu publicznego oznacza także podwyższone oczekiwania względem zaspokajania potrzeb wspólnoty (sposobów, skali, jakości) oraz zachowań etycznych organizacji i jej członków, w tym oczekiwania transparentności i skuteczności działania.

Kontekst publiczności organizacyjnej jest podstawową kwestią w badaniu skali „partycypacyjności” zarządzania gminnymi instytucjami kultury. W demokratycznym państwie prawa partycypacja (z przymiotnikami: publiczna, społeczna, obywatelska) to jeden z podstawowych filarów jego funkcjonowania. Oznacza to, że w zarządzaniu organizacjami publicznymi możemy oczekiwać większej otwartości na relacje z interesariuszami, ale także poszerzonego kręgu interesariuszy wewnętrznych (Kożuch 2005). Główne pytanie, które można (a raczej należy) w związku z powyższym postawić, brzmi: „Kim w/dla organizacji publicznej są obywatele/członkowie lokalnych społeczności?”. Stopień partycypacyjności zarządzania samorządowymi instytucjami kultury będzie zależeć w dużej mierze od odpowiedzi na to pytanie. Przy spojrzeniu na zarządzanie instytucjami kultury z perspektywy wykorzystywania metod partycypacyjnych szczególnie istotna staje się kwestia tego, komu przynależą „udziały we własności” organizacji, kto ma sprawować nadzór właścicielski, a przede wszystkim, jak budować relacje z poszerzonym – w stosunku do organizacji niepublicznych – gronem udziałowców i nadzorców organizacji.

Dokonując analizy zarządzania samorządowymi instytucjami kultury pod kątem partycypacyjności, należy się więc odnieść do specyfiki sektora publicznego i zarządzania jego organizacjami.

Posługując się definicją zarządzania rozumianego jako proces planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania pracy członków organizacji oraz wykorzystywania wszelkich dostępnych zasobów organizacji do osiągnięcia jej celów (Kožuch 2008: 140), można badać organizacje w ramach każdej z tych funkcji. Łączne zaistnienie ich czterech jest warunkiem określenia procesu jako zarządzania, oznacza też, że nie są one tożsame z etapami, a w zasadzie jednocześnie „dzieją się” w organizacji. W ramach każdej z tych funkcji można także poszukiwać przejawów „partycypacyjności” zarządzania.

Poddając badaniu wybrane gminne instytucje kultury, postawiono za cel opisanie stanu zarządzania nimi w ramach wszystkich funkcji w celu identyfikacji wykorzystywanych metod partycypacyjnych. Wyniki badania ujawniły praktyki specyficzne zarówno dla organizacji publicznych (związane z planowaniem i kontrolowaniem oraz motywowaniem), jak i dla organizacji prowadzących działalność kulturalną (przede wszystkim w zakresie organizacji pracy).

PLANOWANIE – INTERESARIUSZE WEWNĘTRZNI INSTYTUCJI KULTURY I ICH RELACJE

Samorządowe instytucje kultury, jako jednostki lokalne lub regionalne, poza celami wyznaczanymi przez ustawę o działalności kulturalnej i własny proces planowania, urzeczywistniają cele rozwojowe wspólnot (lokalnych i regionalnych).

W obecnym systemie prawnym samorząd regionalny musi, a samorząd lokalny może opierać proces zarządzania na planowaniu strategicznym (por. ustawy o samorządzie województwa i o samorządzie gminnym). Strategie samorządów-organizatorów instytucji kultury stanowią więc, obok prymatu interesu publicznego, pierwsze źródło celów stawianych przed władzami lokalnymi i ich jednostkami organizacyjnym, także w sferze kultury.

W badanej grupie gminnych instytucji kultury każdy z samorządów posiada dokument o charakterze strategicznym. W dwóch problematyka „kultury” zyskała rangę

priorytetów rozwoju – celów strategicznych, przy czym w jednym – w ścisłym powiązaniu z edukacją, a w drugim – przede wszystkim dotycząc obszaru dziedzictwa kulturowego. W dwóch kolejnych dokumentach strategicznych „kultura” znalazła swoje odzwierciedlenie na poziomie celów operacyjnych w ramach priorytetów związanych z rozwojem turystyki oraz edukacji. Wyraźne odniesienie do rozwoju badanej instytucji kultury znajduje się w jednym dokumencie, gdzie stanowi przedmiot odrębnego celu operacyjnego gminnej strategii. Instytucje kultury pojawiają się także jako obiekty użyteczności publicznej przewidziane – na poziomie operacjonalizacji strategii – do modernizacji lub remontów. W żadnej ze strategii w badanej grupie nie ma wytycznych do kształtowania lokalnej polityki kulturalnej. W ramach wizji i misji samorządów znaczenia „kultury” można upatrywać najwyżej w zapisach dotyczących jakości życia i odwołaniach do tradycji.

Brak głębszej, strategicznej refleksji nad polityką kulturalną na poziomie lokalnym znajduje odzwierciedlenie właściwie w braku planowania strategicznego w badanych instytucjach kultury. Co prawda jedna z instytucji posiada strategię, ale została ona opracowana jako jeden z wymogów uczestnictwa w zewnętrznym programie wsparcia. Kolejna z instytucji jest na etapie tworzenia dokumentu, ale z materiału badawczego wynika, że proces planistyczny, ponownie wymuszony wymogami zewnętrznymi, zajmuje ostatnie miejsce na liście zadań dyrektora, a o entuzjazmie pracowników nie ma mowy.

„Zostałam zmuszona terminowo do zrobienia strategii. (...) powstaje tak długo i w bólach, i bez specjalnego entuzjazmu, bo mnie jest trochę szkoda czasu, przyznaję, na tego typu działania, a pracownicy nie są tym zainteresowani.”

Kolejna instytucja kultury planuje opracowanie strategii, ale wciąż brakuje na to czasu:

„Zaczniemy to, myślę, od września, w związku z tym, że teraz jeszcze mamy przygotowania do *nazwa imprezy* i to by się jakby pokrywało”^{*}.

Planowanie w badanych instytucjach opiera się zatem w głównej mierze na rocznym programowaniu budżetowym (według klasyfikacji budżetowej, niezadaniowym) oraz rocznym programowaniu imprez i działalności organizacji. Oczywiście wiele imprez i rodzajów działań ma charakter powtarzalny, co nie zmienia faktu, że planowanie dotyczy cyklu rocznego („Planujemy przyszłość rok do przodu”). Obecnie roczny plan finansowy bazujący na klasyfikacji budżetowej oznacza w zasadzie, że do pracy nad jego projektem angażują się dyrektor i główny księgowy. Potem propozycja (nazywana w niektórych wypowiedziach „listą pobożnych życzeń”, „koncertem życzeń”) trafia w ręce komisji budżetowych rad gmin, skąd następnie przychodzi informacja, do jakich kwot propozycję instytucji należy ograniczyć. Tak wygląda to z perspektywy instytucji kultury:

„są jakby dwa budżety. Jest budżet, czyli jakie jest zapotrzebowanie, a potem jest drugi budżet w oparciu o to, na co pozwolono, czyli o dofinansowanie. (...) i z reguły w pozycji 1/3, 1/2 wraca do nas, i wtedy wiemy, ile pieniędzy mamy do dyspozycji. Po prostu ten budżet przycinamy tak, żeby był realny i dopasowany do tej kwoty, którą dostaniemy”.

„Najpierw jest plan budżetu, rozpatruje go rada gminy i stwierdzają na przykład, że super, tyle im damy, ale stwierdzają, że nie, za dużo, obcinamy, i my musimy dostosować później ten budżet do swojej działalności, obcinając z kolei coś”.

Planowanie finansowe w badanej grupie instytucji zamyka się zasadniczo w obrębie relacji dyrektor i główny księgowy – samorząd gminy (wójt i rada/komisja

* Ze względu na poufność badań wszystkie nazwiska, nazwy własne i tym podobne pojawiające się w cytatach zapisano w kategoriach ogólnych i w rodzaju męskim, zaznaczając zastępczy tekst kursywą (przyp. aut.).

budżetowa). W ustalaniu budżetu nie korzysta się z żadnych form partycypacji ani pracowników, ani innych grup interesariuszy. Trudno określić jako partycypację praktykę wyłaniającą się z kolejnego cytatu z wywiadu:

„– Czy ten budżet w ogóle jest konsultowany?

– Z pracownikami?

– Tak.

– Raczej nie, choć były takie momenty, że na przykład pod koniec roku... na przykład informatyk podawał jakieś dane dotyczące właśnie budżetu...

Są jednak także wypowiedzi pracowników sugerujące, że mogą oni zgłaszać swoje propozycje dotyczące projektu budżetu:

„My sami go też modyfikujemy, my sami sobie też wcześniej nakreślamy, na jaką działalność będziemy potrzebować ile pieniędzy, no a czy oni nam to obetną czy nie obetną, to już jest niestety ich decyzja”.

„No i w sumie za to jest odpowiedzialny *dyrektor*, ale *dyrektor* pyta pracowników, ewentualnie *księgowego*, czy coś jest potrzebne tutaj od sprzątaczkii aż do głównego *księgowego*, bo akurat mamy bardzo *małą instytucję*, także mamy takie bliskie relacje”.

Konsultacje takie trudno uznać za element partycypacji w zarządzaniu – nie mają one żadnej mocy wiążącej innych aktorów procesu budżetowania. Pokazuje to również, że w planowaniu finansowym brakuje powiązania wydatków z celami i realizowanymi zadaniami.

Takiemu postrzeganiu programowania finansowego ma zapobiegać pojawiające się także kilkakrotnie w wypowiedziach pracowników i menedżerów budżetowanie zadaniowe.

Budżet zadaniowy (według Allena i Tomassiego) „polega na przyporządkowaniu operacji finansowych dokonywanych przez rząd (administrację) do funkcji i programów realizujących określone cele polityki społeczno-gospodarczej; określeniu mierników dla każdego z programów lub zadań oraz mierzeniu kosztów realizacji tych zadań i ich efektów” (Postuła, Perczyński 2010: 24). Budżet zadaniowy wymaga myślenia o celach organizacji i zarządzaniu jako o procesie ich ustalania i wdrażania. Idea jego wdrożenia wymusza zatem strategiczne podejście do planowania i większą otwartość na interesariuszy. Budżet zadaniowy ma bardziej partycypacyjny charakter ze względu na to, że jest zrozumiały dla mieszkańców, pozwala na publiczną dyskusję na temat projektu, stanowi zobowiązanie do osiągnięcia zaplanowanych celów, zapewniając spójność ze strategią rozwoju.

W wypowiedziach przedstawicieli instytucji kultury z jednej strony pobrzmiewa nadzieja związana z planowanym obligatoryjnym wdrażaniem budżetu zadaniowego, na przykład zarejestrowana w wywiadzie z jednym z kierowników niższego szczebla:

„od dłuższego czasu (...) chcielibyśmy, żeby ten budżet był zadaniowy i żeby każdy dział miał pulę pieniędzy do dyspozycji. Czegoś takiego nie ma. No o budżecie decyduje tutaj *księgowy i dyrektor*. No my jakby nie mamy tutaj absolutnie wpływu na podział środków. W żaden sposób nie wiemy, na ile sobie też możemy pozwolić”.

Z drugiej strony, w wypowiedzi jednego z dyrektorów daje się wyczuć jednak obawa:

„Natomiast boję się, że jak będzie zadaniowy, on będzie tak sformalizowany, że ostatecznie to sformalizowanie może być na niekorzyść *instytucji kultury* (...). Nie wszystko da się przewidzieć, czasem są pewne inicjatywy twórcze, które wypłyną po konstrukcji budżetu. Nie wszystko się da tymi zewnętrznymi pieniędzmi obsłużyć, więc że to mogłoby być – ale to jest tylko taka moja hipoteza – niezbyt korzystne”.

O ile z punktu widzenia wdrażania partycypacji różnych grup interesariuszy budżet zadaniowy stanowi jedną z ważnych metod zarządzania, o tyle z punktu widzenia dyrektorów może być postrzegany jako swoisty zamach na władzę menedżera w swobodnym rozdzielaniu puli środków.

Podsumowując rozważania na temat funkcji planistycznej zarządzania w badanych instytucjach, można uznać, że planowanie (rozwoju i budżetowe) ma charakter niepartycypacyjny. Nakłada się na to wyłaniające się z wypowiedzi członków organizacji (pracowników i menedżerów) niezrozumienie dla potrzeby planowania jako stałego procesu zarządzania organizacją, z koniecznością sformalizowania strategii działania. Takie planowanie jawi się przede wszystkim jako niepotrzebne biurokratyzowanie działalności, strata czasu, działanie, do którego instytucja jest niejako przymuszana (na przykład przez zewnętrzne źródła finansowania czy wymogi związane z uzyskaniem pewnych akredytacji). Oznacza to zamknięcie przedmiotowe i podmiotowe planowania uniemożliwiające uspołecznianie tego procesu.

Odrębną kwestią związaną z planowaniem są tak zwane projekty, których istnienie jest wyznaczane zewnętrznymi harmonogramami konkursów. Zarządzanie projektami, w tym proces ich planowania, stanowi niejako równoległy byt organizacyjny. Realizacja projektów dofinansowywanych zewnętrznymi (poza budżetowo) zmienia, chociaż w przypadku badanych organizacji dość powierzchownie, w wielu płaszczyznach sposób funkcjonowania. Tu wzrasta rola inicjatywy i pomysłowości pracowników oraz możliwość podejmowania decyzji o kształcie projektu i jego budżetu. Niestety, nie przekłada się to na trwałą zmianę praktyki zarządzania organizacją w ogóle.

PRZYWÓDZTWO – MIĘDZY KIEROWNIKIEM A LIDEREM

We wdrażaniu partycypacyjnego zarządzania w środowisku wewnętrznym organizacji szczególnego znaczenia nabiera rola dyrektora instytucji – a właściwie odpowiedź na

pytanie: czy jest on „tylko” menedżerem, czy także przywódcą. Na wagę tego rozróżnienia wskazuje wiele koncepcji przywództwa. Warren Bennis i Burt Nanus, cytowani przez Nika Chmiela, proponują spojrzenie na przywództwo jako znajdowanie ścieżki i robienie właściwych rzeczy, podczas gdy zarządzanie to podążanie ścieżką i robienie rzeczy właściwie (Chmiel 2003: 308). Przyjmując tę metaforę, należy uznać, że w zarządzaniu partycypacyjnym, a na pewno by dokonać zmiany organizacyjnej w kierunku demokratyzacji zarządzania, konieczne jest przywództwo.

Z przeprowadzonych badań w kontekście opinii pracowników i lokalnych ekspertów wyłania się dość silna pozycja dyrektora instytucji kultury (a może oczekiwanie jego silnej pozycji).

„[Dyrektor jest – przyp. aut.] trzonem i powinien pracownikom nakreślić jakąś swoją wizję a, oni powinni na swój sposób to wszystko realizować”.

„Dyrektor jest tutaj mimo wszystko taką głową, takim pionem, który wszystko trzyma, i to z jego zdaniem wszyscy się liczą w pierwszej kolejności”.

Także wśród dyrektorów pojawiają się opinie o wiodącej roli menedżera instytucji kultury:

„bardzo dobrze jest, jeżeli [dyrektor – przyp. aut.] ma taki zespół, (...) z którym się po pierwsze na tyle dobrze porozumiewa, że może z nim wiele rzeczy omówić, dyskutować i tak dalej, ale jednak uważam, że *dyrektor* i jego wizja *instytucji kultury* w jakiś sposób indywidualizuje te działania i jednak tak, stawiałabym na dyrektora [jako głównego decydenta w sprawach instytucji kultury – przyp. aut.]”.

„powinien dyrektor decydować i jakoś decydować no... ostateczną, ostateczną decyzję powinien mieć dyrektor”.

„Skoro kierownikiem instytucji kultury jest dyrektor, to tak naprawdę od niego zależy ostateczna decyzja o podjęciu jakiegoś tematu, więc wszyscy inni mogą tylko wyrazić swoje zdanie, które ma wyrazić coś, a nie decydować”.

Spośród czterech dyrektorów trzech przyznało w trakcie wywiadu, że może siebie określić jako lidera.

Realizacja autorskich wizji dyrektora instytucji, uznanie siebie za lidera, a nawet podzielenie tej roli przez część środowiska organizacji nie są warunkami sukcesu we wdrażaniu partycypacji w zarządzaniu, a często stanowią dla niego przeszkodę. Partycypacja w zarządzaniu wymaga przywódcy nastawionego na realizację celów (wy)negocjowanych z uczestnikami procesu, nastawionego na debatę na temat wszystkich kluczowych sfer działania organizacji (między innymi: co potencjalnie można robić, czy robić, kiedy robić i jak robić). Przywódcy, który wspiera, koordynuje, wsłuchuje się w głos interesariuszy organizacji, a nie takiego, który przynosi gotową receptę.

Rodzaj przywództwa nie przekłada się bezpośrednio (a tym bardziej nie w sposób automatyczny) na skuteczność (szczególnie doraźną) kierowania. Często rządy tak zwanej silnej ręki przynoszą oczekiwane wyniki (w postaci sprawności czy skuteczności zarządzania) i następuje to w krótszym czasie oraz zazwyczaj w spektakularny sposób. Czasami też nie ma swoistych warunków brzegowych, by wdrożyć zarządzanie partycypacyjne i demokratyczne przywództwo (na przykład w sytuacji, kiedy menedżer obejmuje kierownictwo organizacji, w której ma nastąpić znaczna reorganizacja). W przypadku badanych instytucji kultury, ta, którą można określić jako odnoszącą wieloaspektowy sukces (cieszącą się uznaniem w środowisku lokalnym i współtworzącą standardy działania dla podobnych instytucji poza- i ponadlokalnych), ma silnego przywódcę, świetnie realizującego cele organizacji poprzez wdrażanie własnej autorskiej wizji. Jest to menedżer, który nie odformalizowuje relacji szefa i podwładnych, co dobrze oddaje wypowiedź jednego z pracowników:

„chyba nikt by się nie ośmielił mówić do *dyrektora* po imieniu, ale... nie, nie, dyrektor jest dyrektorem, no i nie ma dwóch zdań”.

Dyrektor ten samodzielnie podejmuje decyzje o kształcie oferty programowej, finansowaniu i tym podobnych. Zachęca pracowników nie tyle do współdecydowania, ile do wykazywania inicjatywy i pomysłowości.

Na styl kierowania w badanych instytucjach mają wpływ relacje z innymi interesariuszami wewnętrznymi: organizatorami (wójtami/burmistrzami i radami gmin). Przykładem tych relacji jest ta podstawowa, dotycząca programowania finansowego, opisana wyżej. Składa się na nie jednak całe spektrum powiązań instytucji kultury i jej dyrektora z samorządem oraz lokalną społecznością.

W kontekście relacji panujących w środowisku wewnętrznym pojawia się także znacznie statusu swój–obcy (wywodzenie się z lokalnej społeczności albo spoza niej) dla postrzegania menedżera instytucji kultury przez otoczenie organizacji. W wielu wypowiedziach osób bezpośrednio niezwiązanych z instytucjami kultury (tak zwanych lokalnych ekspertów) łączy się ocenę stylu zarządzania, postrzeganie kompetencji menedżera z byciem „stąd”. Przykładem jest cytat z wypowiedzi lokalnego eksperta – radnego gminy:

„I właśnie mieliśmy dyrektora gdzieś tam skądś, nieważne skąd, który był tylko, po prostu. Był na każde skinienie wójta. To ta kultura nie za bardzo działała”.

Ma to pewne znaczenie także w relacji dyrektor–pracownik, wpływając nawet na bardziej konsultacyjny styl kierowania:

„Zresztą sama pani dyrektor czasem się pyta: „Co sądzicie?”, „A jak to czy tamto zrobić?”, no bo pani dyrektor nie jest stąd i my tutaj pozostali pracownicy to jesteśmy takimi rdzennymi (...) tam z dziada pradziada niemalże. No i tak może lepiej trochę środowisko znamy”.

PRZYWÓDZTWO A PRAWO PRACOWNIKÓW DO INICJATYWY, ODPOWIEDZIALNOŚĆ I SAMODZIELNOŚĆ W ZAKRESIE PODEJMOWANYCH DZIAŁAŃ

Dla „partycypacyjności” zarządzania, a w tym swoistego klimatu wokół roli kierownika, istotne jest, w jaki sposób lokalni eksperci – radni i działacze społeczni – postrzegają, kto decyduje w instytucji kultury:

- Kto powinien decydować, jak ma funkcjonować GOK?
- Powinien ten pracodawca, czyli konkretnie wójt”.

- „– Kto ma największy wpływ? No teoretycznie powinna mieć rada gminy.
- A dyrekcja sama w sobie?
- No, dyrekcja, no oczywiście. No i dyrekcja ...”.

- „– ... samorządy mają duży wpływ, bardzo duży wpływ.
- A kto ma decydujący wpływ, ostatnie zdanie ...?
- No przypuszczam, że dyrektor, nie jestem tego na 100% pewny...”

- „– Czy można powiedzieć, że ktoś ma decydujące zdanie w sprawach *instytucji kultury*?
- To pewno dyrektor i wójt”.

Władza nad instytucją kultury w oczach lokalnych działaczy przynależy więc samorządowi gminy i dyrektorowi.

O wiodącej roli dyrektora przy kształtowaniu planu działań mówią też sami pracownicy:

- „– Taki kalendarz imprez organizuje *dyrektor*. I *on* tam decyduje o wszelkich *imprezach*, ewentualnie nawiązuje kontakty z różnymi organizacjami, które chcą tutaj robić *imprezy*, i *on* po prostu to wszystko ujmuje w swój kalendarz imprez, i to zostaje później zgłoszone do urzędu *gminy*.

- A państwo jako pracownicy na przykład zgłaszają czasem takie jakieś swoje propozycje?
- Raczej nie. Raczej nie”.

Wypowiedź ta potwierdza także poczynione wyżej uwagi dotyczące centralizacji planowania.

W słowach dyrektorów można się doszukać przyczyn, dla których stają się oni głównymi inicjatorami przedsięwzięć. Brak aktywności pracowników (tak jak brak aktywności społeczności lokalnej) to według menedżerów jeden z ważnych problemów organizacyjnych i przyczyna, dla której dyrektor zostaje właściwie sam jako autor wizji działania instytucji kultury. Z wypowiedzi jednego z dyrektorów wyłania się nieskuteczna próba włączenia pracowników w proces budowania strategii:

„[Pracownicy – przyp. aut.] zostali przeszkoleni, powiedziałabym, wstępnie. Co to jest strategia, jakie kierunki powinna obrać, co powinna zawierać. Na zasadzie burzy mózgów pracownicy... spisali taki... swoje jakieś takie drobne manifesty, a potem się okazało, że właściwie nic z tego się nie nada-je do tej strategii”.

Brak zainteresowania pracowników, brak ich przygotowania, jak wynika z dalszej wypowiedzi, to jedna z przyczyn, dla której strategia dotąd nie powstała (por. uwagi zawarte wyżej dotyczące planowania w instytucjach). Podobnie w przypadku odpowiedzi innego dyrektora na pytanie, czy pracownicy zgłaszają jakieś własne pomysły, inicjatywy, czy są one rozpatrywane:

„To znaczy zgłaszają, zgłaszają, ale dość rzadko. Nawet wczoraj, jak miałam z nimi spotkanie, to mówiłam o tym, że trochę mi brakuje ich inicjatywy, takiego zaangażowania”.

Od diagnozy dyrektorów na temat niechęci do współodpowiedzialności za organizację znacząco różni się stanowisko jednego z kierowników niższego szczebla. Na

pytanie, kto powinien przede wszystkim decydować o sposobie działania i funkcjonowania ośrodka, odpowiada on:

„Nie może być jednej osoby, która o tym decyduje, tylko to na zasadzie – myślę, że – dialogu i partnerstwa powinno być wypracowane jako wspólna metoda pracy. Tylko i wyłącznie na zasadzie współpracy z grupą jesteśmy w stanie stworzyć coś, bo człowiek sam jest tylko i wyłącznie sam, i nie jest w stanie nic więcej zrobić. (...) Jestem zwolennikiem współpracy i szeroko pojętego dialogu społecznego. To jest tak, że nic, co tutaj się dzieje, nie powinno być w oderwaniu od tego, czego chce społeczeństwo, od tego, czego chce władza. Jak najbardziej powinniśmy partycypować, uczestniczyć w wielu tematach. Powinniśmy być obecni. Kultura powinna żywo reagować na wszelkie sytuacje, jakie dzieją się w środowisku, powinna zabierać głos”.

W całym materiale badawczym trudno odnaleźć opinię równie odpowiadającą zasadom zarządzania partycypacyjnego.

Wypowiedzi wskazujące na potrzebę włączania szerszych grup interesariuszy we współdecydowanie o instytucji pojawiają się zdecydowanie rzadko. Według jednego z dyrektorów powinni to być „nawet” uczestnicy kultury i mieszkańcy:

„Dyrektor powinien podejmować ostateczne decyzje, aczkolwiek wszyscy, którzy mają jakiś wpływ, nawet ludzie uczestniczący w kulturze i mieszkańcy, powinni wyrazić swoje zdanie i jakoś wyrazić swoją opinię, co w efekcie ostatecznym może też być pomocne kierownikowi, który zarządza *tą instytucją kultury*”.

Szczególnie jednak mocno brzmi w kontekście partycypacyjności zarządzania wypowiedź jednego z pracowników, który w odpowiedzi na to samo pytanie: „Kto przede wszystkim powinien decydować o sposobie działania i funkcjonowania instytucji kultury?”, mówi:

„Ale ogólnie, tak ogólnie?... Społeczeństwo. Znaczy nie jest to dobre, moim zdaniem, ale sposób funkcjonowania, taki też prawny, prawne i formalne uwarunkowania, moim zdaniem społeczeństwo płaci za to i społeczeństwo powinno wymagać”.

MOTYWOWANIE – PARTYCYPACJA PRACOWNIKÓW W ZARZĄDZANIU W BADANYCH INSTYTUCJACH KULTURY

W sektorze publicznym istnieje wiele ograniczeń dla wdrażania instrumentów partycypacji pracowniczej. Przede wszystkim nie ma możliwości realizacji programów i planów partycypacji finansowej, której rezultatem jest nabywanie różnych praw do firmy czy do udziału w wypracowanych efektach działalności. To znacząco zawęża możliwość motywowania członków organizacji do szerszego udziału w zarządzaniu. Pewną szansą na wzmocnienie udziału pracowników w zarządzaniu stają się przygotowywanie i realizacja projektów finansowanych ze źródeł pozabudżetowych.

W modelowym ujęciu sektora publicznego jego pracownicy charakteryzują się nieco odmienną niż pracownicy przedsiębiorstw motywacją do działania – oznacza to potrzebę współprzyczyniania się do dobra wspólnego i mniejsze oczekiwania finansowe (Kozuch 2005: 36). Trudno jednak nie zauważyć, że jeśli oczekuje się wysokich kwalifikacji oraz standardów etycznych od pracowników organizacji publicznych, problem możliwości partycypacji finansowej w efektach działalności stanowi jedną z podstawowych przeszkód w zachęcaniu pracowników do szerszego zaangażowania się w zarządzanie. Zgodnie z definicją, partycypacja jest to przecież udział w jakimś przedsięwzięciu związany zarówno z prawami (udział w zyskach), jak i obowiązkami (ponoszenie kosztów) (por. definicje pojęć „partycypacja” i „partycypować” za *Słownikiem języka polskiego* PWN). W przypadku badanych instytucji kultury trudno mówić nie tylko o braku partycypacji finansowej pracowników, ale także w ogóle o jakichkolwiek instrumentach motywacji finansowej. Pozostające w gestii dyrektorów instytucji „premie i nagrody” służą zazwyczaj wyrównywaniu głódowych wynagrodzeń sfery budżetowej, a nie nagradzaniu skuteczności czy wydajnej pracy członków zespołu.

Spojrzyć na ten problem można jednak i od innej strony, choć zapewne nie z tej doraźnie oczekiwanej przez pracowników. Motywacja finansowa staje się coraz mniej istotnym czynnikiem skuteczności zarządzania. Dochodzi do głębokich zmian we współczesnym postrzeganiu roli pracy: „Anonimowość i mierna praca nie satysfakcjonują już nowych, bardziej wymagających współuczestników pracy. Chcą pracować z, a nie dla w środowisku, w którym ich doświadczenie, sugestie i troski się liczą. Chcą mieć okazje do działania na nowych poziomach zaangażowania” (Seiling 2007: 94). Tworzy się nowy model organizacji – organizacja członkowska. Oznacza to zatem, że nowego znaczenia nabierają pozafinansowe metody partycypacji, w tym te, które sprzyjają rozwojowi członkostwa organizacyjnego i partnerstwa.

Jednym z przejawów włączania pracowników w zarządzanie jest proces komunikacji wewnętrznej. W materiale badawczym jako podstawowe kanały komunikacji dyrektora z pracownikami, umożliwiające jednocześnie przedstawienie własnych pomysłów przez pracowników, są wymieniane kontakty nieformalne (przede wszystkim w małych instytucjach) oraz spotkania z pracownikami. Spotkania/zebrania załogi odbywają się w różnych cyklach, często są zwoływane *ad hoc* lub tradycyjnie na końcu lub początku roku. W wypadku organizacji dużych imprez lub planowania i realizacji projektów dochodzi do nich w celu określenia osób odpowiedzialnych i zakresu obowiązków. W większych organizacjach odbywają się też spotkania dyrektora z kierownikami niższego szczebla. Jeden z dyrektorów tak mówi o charakterze spotkań z kierownikami:

„No więc »operatywek« nie odbywamy. Ale, ja wiem, w ramach doraźnej potrzeby raczej i czasem jest to tak, że się spotykamy dwa razy w tygodniu, a czasem jest tak, że przez dwa miesiące nie ma żadnej potrzeby, żeby się spotkać...”

i o spotkaniach z załogą:

„Z całym zespołem to trzy razy w roku co najmniej. Zawsze jest to jesienne spotkanie, dlatego że wówczas mówimy o projektach (...). Zwykle na początku roku i, jeżeli jest taka potrzeba, to przed wakacjami. Dwa razy na pewno, a czasem trzy razy w roku”.

Między pracownikami komunikacja jest odformalizowana, w mniejszych instytucjach polega na bezpośredniej rozmowie, w większych – także na wykorzystywaniu poczty elektronicznej czy komunikatorów. Zespoły pracowników dość dobrze się znają i spotykają także na gruncie prywatnym, choć w tych kontaktach dyrektorzy rzadziej już biorą udział.

OD ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI DO PARTYCYPACJI PRACOWNIKÓW?

Wskazywany wyżej brak instrumentów motywacyjnych o charakterze finansowym uzupełnia dzisiaj w badanych instytucjach to, co ogólnie można określić jako projekty i zarządzanie nimi. To, jak projekty wpływają na zmianę w postawach dyrektorów i pracowników, świetnie obrazuje wypowiedź jednego z menedżerów:

„– sam plan imprez – on powstaje bardzo rygorystycznie, ulega oczywiście jakimś drobnym modyfikacjom, ale generalnie jest to chyba taka najbardziej sformalizowana część planowych działań.
– I zasadniczo *dyrektor* ma na niego największy wpływ? Na kształt tego, jak on wygląda?
– Poza projektami – tak. Bo jeśli chodzi o projekty, to muszę powiedzieć, że zespoły mi się absolutnie wyemancypowały, z czego jestem bardzo zadowolona. Bo gdy przyszedłem tutaj, to panie nie umiały pisać projektów. Pierwsze projekty ja pisałam sama, ale ponieważ szczęśliwie się złożyło, że one wszystkie przeszły, to *pracownicy* się tak zachęcili (...). Dla *pracowników* to w ogóle nie była twórcza praca, bo temat był narzucony, realizacja była narzucona, no ale ... – dostali kasę! Więc była też zachęta jakaś, prawda. I tak się teraz rozochocili, że nie mam żadnego problemu. Robię zwykle

wczesną jesienią spotkanie pracowników i mówię: bardzo proszę, kto ma jaki pomysł i kto chce z kim realizować jaki projekt. Zwykle jest więcej chętnych, niż możemy zrobić. Tak że wybieramy takie projekty, które z takiego punktu naszego zbiorowego widzenia wydają nam się najbardziej trafne albo najbardziej wstrzelone w dany rok, i potem aplikujemy, z różnym skutkiem oczywiście”.

W sferze pytań pozostaje, czy w badanych organizacjach nowe podejście do pracy opartej na członkostwie i partnerstwie, wspierane nowymi kanałami komunikacji i doraźnym uelastycznianiem struktur, ma szansę na szybkie i skuteczne wdrożenie. Czy menedżerowie i pracownicy kultury w sektorze publicznym potrafią wyjść poza schematy organizacyjne oparte na zależności hierarchicznej, uznaniu, że menedżer jest „od myślenia”, a pracownik „od robienia”? Materiał badawczy nie nastraja do zbyt optymistycznych odpowiedzi.

ORGANIZOWANIE – OD ELASTYCZNOŚCI STOSUNKU PRACY DO SPOSOBU KOMUNIKOWANIA

Organizowanie jest tą funkcją zarządzania instytucjami kultury, w której najwyraźniej przejawia się specyfika prowadzonej działalności. Specyfikę tę dostrzega także „Ustawa o działalności kulturalnej”, przewidując bardziej elastyczne reguły związane z realizacją stosunku pracy.

Niezależnie od różnic w charakterze badanych organizacji (rodzaj i skala działalności kulturalnej, wielkość instytucji: liczba pracowników, wielkość budżetu, lokalizacja geograficzna), z zebranego materiału badawczego wyłania się obraz instytucji, której formalna struktura organizacyjna faktycznie nie funkcjonuje w czystej postaci. Tak przedstawia adekwatność struktury organizacyjnej do działalności instytucji jeden z dyrektorów:

„– generalnie ja rozdzielam podział obowiązków przy danym przedsięwzięciu.

– Czy to wynika bardziej z regulaminu, czy z praktyki, po prostu?

– Z praktyki, dlatego że w regulaminie są poszczególne stanowiska, na których *pracownicy* pracują, i tam są określone ich zadania, natomiast jeżeli się organizuje przedsięwzięcie typu »konkurs« po

raz kolejny, to tutaj się nie sugerujemy regulaminem i zakresem obowiązków, bo to jest zupełnie co innego i trzeba robić zupełnie inne rzeczy. (...) Jeżeli jest jakieś przedsięwzięcie, to te zakresy obowiązków się zmieniają i właściwie nie są adekwatne do danej imprezy, bo każda impreza jest inna i na każdej imprezie co innego trzeba zrobić”.

Pracownicy instytucji kultury są elastyczni, jeśli idzie o wykonywanie swoich obowiązków zarówno w zakresie ram czasowych, jak i rodzaju podejmowanych w pracy działań i obowiązków. Oddaje to jedna z wypowiedzi pracownika:

„co trzeba zrobić, to po prostu trzeba zrobić, bez względu na to, czy ktoś to ma w zakresie swoich obowiązków czy nie. Oczywiście, nie jest to jakoś z góry narzucone, że musisz przyjść wtedy do pracy, robić to i to, bo jeżeli ktoś czegoś nie umie zrobić, (...) to tego nie robi, chcąc nie chcąc. Ale rzeczywiście jest dość elastycznie i robimy czasami dużo rzeczy, które nie wchodzą tak naprawdę w zakres naszych obowiązków, aczkolwiek nie jest to narzucane z góry i nie jesteśmy do tego zmuszani”.

Z wypowiedzi członków organizacji, zarówno ze strony menedżerów (skala „oddawania pola” inicjatywie pracowników), jak i pracowników (wyzwalanie inicjatywy i gotowość do głębszego zaangażowania się we wszystkie funkcje zarządzania), wynika, że ich podejście do pracy jest jeszcze bardziej elastyczne przy realizacji projektów. Przykład elastyczności w zarządzaniu projektami wyłania się z wypowiedzi jednego z dyrektorów:

„Jeśli chodzi o zadania te bieżące, podstawowe, wynikające ze statutu i zakresu obowiązków, no to jednak są sformalizowane, oczekiwania moje są konkretne (...). Natomiast jeśli chodzi o projekty – no to nie – no „spontan”. Jak oni się sami cieszą, że coś innego realizują, że to coś wnosi i nie tylko do *instytucji kultury*, ale w ich życie też. No, to tak chyba jest lepiej”.

To odmienne podejście do organizacji pracy przy realizacji projektów wiąże się z wykorzystywaniem w praktyce partycypacyjnych form zarządzania. Przybiera to

głównie postać pracy zespołowej (tworzenia tak zwanych zespołów zadaniowych, tymczasowych grup pracy) poza formalną strukturą organizacyjną (statutem, regulaminem). Oto odpowiedź cytowanego wyżej dyrektora na pytanie, czy istnieje jakaś procedura powoływania zespołów zadaniowych czy projektowych i jej ewentualne powiązania z regulaminem organizacyjnym:

„Nie. Nie jest powiązana z regulaminem i wynika ze spontanicznej chęci robienia czegoś poza tym, co się na co dzień robi. I wbrew pozorom to działa. Mnie się wydaje, że jak się ludziom daje większe pole luzu i nie wszystko się tak formalizuje, to właśnie chyba bardziej są skłonni wtedy twórczo się wykazywać”.

Ponownie szersze włączanie pracowników w zarządzanie ma charakter działań ad hoc, spontanicznych akcji, odbywa się niejako „w poprzek” istniejących struktur i reguł działania. Można zatem przypuszczać, że nie staje się elementem trwałej zmiany organizacyjnej, będąc jedynie elementem stylu zarządzania aktualnego dyrektora.

Elastyczność w realizacji „imprez” idzie dalej, obejmując na przykład specyficzny nieformalny wolontariat, który można zdefiniować raczej jako międzyorganizacyjną (na przykład z ochotniczą strażą pożarną, kołem gospodyń) i międzyludzką pomoc, również spontaniczną, wywoływaną potrzebą chwili. Warto w tym miejscu odnotować, że w wypowiedziach pracowników instytucji kultury wolontariat sformalizowany często jest utożsamiany z praktyką studencką lub stażem, a nie z zaplanowanym korzystaniem z nieodpłatnej pracy ochotników.

Menedżer instytucji kultury działa w granicach zastanego statutu, z możliwością wdrożenia autorskiego regulaminu organizacyjnego i potencjałem doboru zespołu i jego konfiguracji. W badanych instytucjach różnego typu reorganizacje i reformy wdrażane przez dyrektorów rzadko jednak łączą się z głębokimi zmianami organizacyjnym.

KONTROLA A ZARZĄDZANIE – ROLA ORGANIZATORA W ZARZĄDZANIU INSTYTUCJĄ

Granice samodzielności instytucji kultury i jednocześnie samodzielności menedżera wytycza przede wszystkim zależność finansowa od organizatora (lub – interpretując teorię interesariuszy – właściciela).

Ustawa o działalności kulturalnej, która tworzy podstawy prawne tworzenia instytucji kultury oraz obowiązki sektora publicznego w ramach prowadzenia działalności kulturalnej (art. 9 ust. 2 ustawy: „Prowadzenie działalności kulturalnej jest zadaniem własnym jednostek samorządu terytorialnego o charakterze obowiązkowym”), zapewnia samodzielność finansową instytucji kultury w zakresie przydzielonej i nabytej części mienia oraz prowadzenie samodzielnej gospodarki w ramach posiadanych środków. To organizator – samorząd – decyduje jednak o sieci instytucji kulturalnych na swoim obszarze, wysokości przyznawanych środków, obsadzie stanowiska dyrektora. Nie wspominając o nadaniu statutu, a także możliwości łączenia, podziału, a nawet likwidacji jednostki (choć w określonych przypadkach). Sektor publiczny, a szczególnie samorządowy, zarządzany bezpośrednio przez czynniki polityczne (wójtowie/burmistrzowie, radni), w praktyce przyznaje sobie jednak prawo do dużo szerszego wpływu na działalność instytucji kultury jako własnych jednostek organizacyjnych.

Według jednego z wójtów relacje organizatora z instytucją kultury oraz oczekiwania samorządu gminnego wyglądają następująco:

„Mimo wszystko, my dotujemy, można powiedzieć, nie *instytucja kultury*, bo tak to jest w budżecie, ale my dotujemy kulturę. Czyli nas nie interesuje, można powiedzieć, kto tam będzie pracował, czy będzie to pani x czy y, czy to będzie struktura taka czy inna, tylko jaka będzie oferta”.

Dyrektor jednej z badanych instytucji postrzega to trochę inaczej:

„– Jaka na przykład będzie rola organizatora?

– No, po pierwsze nie szkodzić. To jest bardzo... to jest trudne do osiągnięcia. (...) Nie wiem, nie wydaje mi się, żeby samorządy były zainteresowane jakimiś działaniami inspirującymi. Raczej chcą jak najmniej wydać pieniędzy”.

Szerszy niż opisany w ustawie wpływ organizatora na instytucję kultury wiąże się przede wszystkim z kształtowaniem (lub nie) polityki lokalnej w obszarze kultury, o czym więcej powiedziano wyżej. Ponadto jednak wiąże się także z ingerencją w bieżącą działalność instytucji. I choć w badanej grupie nie określano wpływu samorządu (głównie wójta/burmistrza) mianem tak zwanego ręcznego sterowania, w wielu wypowiedziach – zarówno pracowników, jak i samych przedstawicieli samorządów gminnych – pojawiają się wieloznaczne pojęcia „konsultacji”, na przykład:

„dyrektor prawie nie ma tygodnia, żeby tam nie był u *wójta* i jakieś właśnie, że tak powiem, uwagi *wójta*...”

czy „nacisków”, na przykład:

„czasami wygląda to tak właśnie, że nam jest coś narzucone i tak naprawdę to *dyrektor* ma inną wizję imprezy, a tymczasem decyduje o tym *wójt*, jako że jest zebranie, on nam przedstawia swoją wizję, *wójt* to zaklepuje i czy nam to pasuje czy nie, to tak po prostu jest”.

Pracownicy niektórych z badanych instytucji przyznają także, że realizują imprezy „na zlecenie” wójta/burmistrza w ramach środków własnych instytucji, nie otrzymując dodatkowego wsparcia. Także sami dyrektorzy przyznają się do konsultacji z szefem gminy:

„ostatnio konsultowałam ceny wynajmu sal... Chciałam je trochę podnieść i konsultowałam z *wójtami*, żeby potem nie powiedziano, że sama sobie samowolnie podnoszę ceny wynajmu sal”.

Te zjawiska są zgodne z diagnozą autorów raportu *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*: „Niski stopień samodzielności finansowej instytucji kultury powoduje ich administracyjne uzależnienie i upolitycznienie. Tym samym tracą one także samodzielność programową i przestają być kreatorami wartości autotelicznych, są doraźnie instrumentalizowane” (Głowacki i in. 2009: 8).

MIĘDZY KONTROLĄ FINANSOWĄ A EWALUACJĄ PROJEKTÓW

Proces kontroli w badanych instytucjach kultury wiąże się przede wszystkim z nadzorem zewnętrznym i obejmuje obowiązki sprawozdawczości wobec organizatora oraz innych instytucji publicznych.

W wypowiedziach radnych pełniących nadzór nad realizacją budżetu kontrola nad instytucją kultury skupia się na wydatkowaniu środków, a właściwie celowości wydatków. Świadczą o tym następujące wypowiedzi:

„Za te pieniądze, które oni dostają od rady, to powinno być lepiej”.

„Raczej staram się nie wtrącać im w działalność, ale bacznie obserwujemy i rozliczamy co jakiś czas pod względem finansowym, to na pewno”.

Radni oczekują – a raczej oczekiwaliby czasem – także dopasowania działań instytucji do ich pomysłów (szczególnie ci zaangażowani w działalność organizacji społecznych), jednak najczęściej i najchętniej poszukaliby w instytucji kultury oszczędności.

W ramach kontroli organizatora jako problem jawi się też miara skuteczności instytucji. Z jednej strony wiąże się to z niemierzalnością efektów wielu przedsięwzięć kulturalnych (bo dla „ludzi kultury” dość oczywiste jest, że frekwencja nie zawsze stanowi właściwy wskaźnik), a z drugiej – z dualizmem celów (kulturalnych vs. publicznych czy społecznych).

Przykładem swoistej dychotomii celów rozwoju lokalnego i celów obszaru kultury w najłagodniejszej postaci jest postrzeganie priorytetów związanych z kulturą jako elementów polityki edukacyjnej czy jako elementów rozwoju turystycznego (por. wyżej – podrozdział „Planowanie – interesariusze wewnętrzni instytucji kultury i ich relacje”), a w jeszcze ostrzejszym wymiarze – poprzez „konkurowanie” w opiniach radnych działalności kulturalnej z inwestycjami infrastrukturalnymi (przysłowowymi już chyba wśród pracowników instytucji kultury „chodnikami”):

„Wszystko się rozbija o pieniądze [chodzi o skalę dotowania kultury w gminie – przyp. aut.]. Zawsze trzeba zrobić chodnik, zawsze ludzie krzyczą na zebraniach wiejskich, że nie ma chodników”.

Ulegając presji kontroli i sprawozdawczości, badane instytucje kultury nie wykorzystują tego, co wiąże się z cechami funkcji kontrolnej, pomijając jej rolę jako sprzężenia zwrotnego w zarządzaniu. Pytani o ewaluację działalności menedżerowie i pracownicy przyznają powszechnie, że właściwie się jej nie przeprowadza, a jeśli już, to w ramach obowiązków ewaluacyjnych nakładanych przez zewnętrzne instytucje dofinansowujące realizowane projekty (przede wszystkim Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego).

Tak o procesie ewaluacji mówi pracownik instytucji posiadającej strategię działania:

„– A czy prowadzicie Państwo jakiś monitoring tych działań? Jakąś ocenę?

– Nie. Chociaż mamy tu w strategii, że mamy prowadzić, więc myślę, że się za to zabierzemy, ale do tej pory nie prowadziliśmy.

- (...) a czy w takim razie prowadzone są jakiekolwiek badania na przykład preferencji odbiorców, uczestników...?
- Też nie. No, nie badaliśmy nigdy czegoś takiego i strategia nasza zakłada, że będziemy badać”.

Proces ewaluacji, ocena działalności są sprowadzane do sprawozdawczości nawet w kontekście relacji z uczestnikami kultury i lokalną społecznością. Oddaje to wypowiedź jednego z pracowników:

„To znaczy tak, jeżeli chodzi o sprawozdania, to jeżeli coś zrobimy, zawsze są jakieś protokoły potrzebne. Jeżeli coś jest realizowane, od nas wymagają tego, żebyśmy napisali relację, dali jakieś sprawozdanie. Jak najbardziej. Zwłaszcza, że X jest też taką miejscowością, gdzie ludzie chcą wiedzieć, co się dzieje tak naprawdę, chcą mieć wgląd do tego i też o wiele rzeczy pytają, wiele rzeczy się im nie podoba, wiele się im podoba, wiele by chcieli też robić po swojemu”.

Dobrze podsumowuje podejście badanych instytucji kultury do ewaluacji wypowiedź jednego z dyrektorów, po raz kolejny zwracająca jednocześnie uwagę na charakter wpływu projektów na zarządzanie:

„Jeśli chodzi o projekty – ewaluacja jest przestrzegana. Natomiast jeśli chodzi o nasze działania, to – nie”.

LOKALNA PRZESTRZEŃ FUNKCJONOWANIA INSTYTUCJI KULTURY – SIEĆ RELACJI Z KLUCZOWYMI INTERESARIUSZAMI

FUNKCJONOWANIE INSTYTUCJI W OTOCZENIU LOKALNYM – PARTYCYPACJA W ORGANIZACJI ŻYCIA KULTURALNEGO GMINY

Powiązania międzyorganizacyjne instytucji kultury w dużym stopniu wynikają z założeń ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, ale także z praktyki zarządzania i utrwalonych sposobów działania w tym sektorze. Poza tym każda

instytucja funkcjonuje w pewnym specyficznym układzie lokalnym tworzonym przez różnego typu podmioty, formalne i nieformalne grupy oraz pojedyncze osoby.

Możliwości funkcjonowania każdej organizacji, w tym także instytucji kultury, są w dużym stopniu związane z umiejętnością wchodzenia w relacje z innymi podmiotami. Pozycja instytucji kultury, jej możliwość rozwoju czy w niektórych przypadkach wręcz możliwość przetrwania w coraz większym stopniu zależą od sieci powiązań międzyorganizacyjnych i relacji, jakie łączą ją z różnymi aktorami społecznymi (Borowiecki 2004: 57). Trudno sobie wyobrazić, aby jakakolwiek instytucja publiczna była w stanie zaspokajać potrzeby społeczności lokalnej, nie uwzględniając przy tym innych funkcjonujących w najbliższym otoczeniu podmiotów. Część z nich jest zresztą powoływana przez samych obywateli do zaspokajania określonych potrzeb lokalnej społeczności czy reprezentowania ich interesu.

Poszczególne instytucje kultury różnią się pod względem zajmowanej pozycji oraz funkcji pełnionej w lokalnym środowisku, w zróżnicowanym stopniu wpływając na działające w otoczeniu podmioty i w odmiennym stopniu podlegając ich wpływowi. Wszystko to sprawia, że status poszczególnych instytucji bywa bardzo zróżnicowany, mimo że większość grup działających w ich otoczeniu celowym ma podobny charakter.

Jednym z założeń zrealizowanych w ramach niniejszego projektu badań było między innymi zidentyfikowanie istniejących sieci powiązań i kluczowych podmiotów wchodzących w relacje z instytucjami kultury. Poniżej zaprezentowano i scharakteryzowano typy relacji, jakie udało się wyłonić na podstawie zebranego materiału.

Do najczęściej wskazywanych, a jednocześnie najistotniejszych podmiotów działających w otoczeniu badanych instytucji kultury należą organizacje pozarządowe oraz niesformalizowane grupy działające na terenie gminy. W pierwszym przypadku są to stowarzyszenia i fundacje, do drugiej grupy należą zaś przede wszystkim

koła gospodyń wiejskich oraz zespoły regionalne. Podmiotem, który ze względu na swoją specyfikę można przyporządkować do obu powyżej wskazanych grup, są ochotnicze straże pożarne. Posiadają one bowiem zazwyczaj status stowarzyszenia, jednak charakter ich relacji z instytucjami kultury jest bardziej podobny do tych związanych z kołami gospodyń i zespołami regionalnymi. Do wskazanej powyżej listy należy także dołączyć placówki edukacyjne, które bardzo często nawiązują współpracę z instytucjami kultury.

SEKTOR ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH

Organizacje pozarządowe (*non-governmental organisations*, NGO) stanowią grupę podmiotów o kluczowym znaczeniu dla funkcjonowania instytucji kultury. We wszystkich badanych gminach wskazywano wiele przykładów świadczących o bliskich relacjach z sektorem pozarządowym. W pierwszej kolejności należy wymienić realizację wspólnych inicjatyw na zasadzie kooperacji i wzajemnej pomocy. Działania te można podzielić na trzy typy w zależności od sposobu inicjowania przedsięwzięć i roli poszczególnych partnerów.

Pierwszy typ działań charakteryzuje sytuację, w której instytucja kultury znajduje się na pozycji dominującej – jest ona głównym inicjatorem i koordynatorem przedsięwzięć. Zazwyczaj pomysł powstaje w instytucji kultury, a następnie dobierani są partnerzy ze względu na ich profil działalności. Zdarza się również, że instytucja kultury niejako podsuwa różnym stowarzyszeniom pomysły i pomaga w ich realizacji, udzielając wsparcia. Inicjatywy tego typu mają w założeniu aktywizować społeczność lokalną i wzbogacać ofertę kulturalną w małych społecznościach. Część z nich przeradza się w działania cykliczne, na stałe wpisane w kalendarz wydarzeń kulturalnych.

Inny typ współpracy polega na wzajemnym wspieraniu się w działaniach, zarówno tych z założenia organizowanych wspólnie, jak i realizowanych przez którąkolwiek ze stron.

„No to zależy. Bo może być tak, że jakiś NGO ma pomysł, przychodzi i potrzebuje naszego wsparcia, pomocy i współpracy, i wtedy się w to włączamy. Albo my potrzebujemy jakiegoś wsparcia, pomocy albo partnera i my inicjujemy. Różnie to bywa. Dwustronnie”.

Wspomniana współpraca polega też na udzielaniu sobie potrzebnego sprzętu czy udostępnianiu infrastruktury. Na tej zasadzie organizacje pozarządowe mogą korzystać między innymi z infrastruktury ośrodków kultury, ze sprzętu nagłaśniającego. Na podobnych zasadach instytucje kultury mogą liczyć na wsparcie organizacji przy realizacji własnych inicjatyw. Rola, jaką odgrywają poszczególne strony, ściśle zależy od konkretnego przedsięwzięcia i ma charakter funkcjonalny.

„To znaczy jeżeli chodzi o sale, to jak najbardziej. Sale są wypożyczane chociażby (...) na jakieś spotkania. Zależy, na co sala jest im potrzebna. Jeżeli chodzi o sprzęt, sprzęt również, jeżeli jest taka potrzeba, wypożyczamy. Jeżeli chodzi o te organizacje, z którymi współpracujemy, jest to zazwyczaj bezpłatnie. Na zasadzie współpracy”.

Warto też wspomnieć, że dla wielu organizacji, zwłaszcza mniejszych, możliwość nieodpłatnego korzystania ze wsparcia merytorycznego oraz infrastruktury instytucji to jeden z czynników umożliwiających istnienie.

W ostatnim typie relacji sektor pozarządowy jest stroną inicjującą współpracę, a często także głównym organizatorem akcyjnych i nierutynowych działań kulturalnych czy przedsięwzięć o charakterze projektowym realizowanych przez instytucję kultury. Sytuacja ta jest bardzo ciekawym przykładem funkcji, jaką instytucja kultury może pełnić w środowisku lokalnym. Jej rolą jest w tym wypadku głównie zarządzanie infrastrukturą rozumiane jako czuwanie nad grafiką i koordynacja przy udostępnianiu pomieszczeń oraz sprzętu różnym aktywnym grupom. Instytucja jest swego rodzaju centrum aktywności lokalnej, przestrzenią dla oddolnych działań i inicjatyw społecznych. Możliwe są także sytuacje, w których instytucja

kultury zostaje partnerem przy realizacji projektu. Dzieje się tak między innymi ze względu na wspomniane powyżej zasoby, których organizacje pozarządowe nie posiadają, lub dlatego, że w wypadku niektórych programów grantowych i konkursów za warunek konieczny do starania się o środki uważa się partnerstwo lub współpracę z organizacją sektora publicznego.

„Wygląda to tak, że organizacje pozarządowe (...) piszą swoje projekty. Część funduszy, tych projektowych, jest w tym momencie niedostępna dla ośrodków kultury jako instytucji samorządowej, natomiast jest dostępna dla stowarzyszeń. Dlatego wygląda to tak, że stowarzyszenia piszą projekty i występują o te środki i dostają dofinansowanie. (...) Natomiast już właściwie na etapie planowania czy pisania projektu są już umowy, jeżeli chodzi o współpracę, czyli wiadomo na przykład, że udostępnimy lokale, że udostępnimy sprzęt, że będziemy również swoją pomocą tutaj w zarządzaniu i wykonywaniu działań służyć”.

Działania podejmowane przez instytucje kultury we współpracy z organizacjami pozarządowymi można wpisać w dwuwymiarowy model relacji między sektorem publicznym a pozarządowym, który zaproponowali Stein Kuhnle i Per Selle. Pierwszy wymiar dotyczy zależności vs. niezależności z punktu widzenia finansów i kontroli (pozycji dominującej w ramach relacji), drugi zaś jest rozpięty pomiędzy skrajne kategorie bliskości i dystansu z punktu widzenia komunikacji i współdziałania (Kuhnle, Selle 1992: 5 [za:] Hausner 2008: 92).

		BLISKOŚĆ	DYSTANS
		Z PUNKTU WIDZENIA KOMUNIKACJI I WSPÓŁDZIAŁANIA	
ZALEŻNOŚĆ	Z PUNKTU WIDZENIA KONTROLI I DOSTĘPU DO ZASOBÓW	1. INTEGRACJA ZALEŻNOŚĆ	2. ODDZIELENIE ZALEŻNOŚĆ
NIEZALEŻNOŚĆ		3. INTEGRACJA AUTONOMIA	4. ODDZIELENIE AUTONOMIA

Źródło: opracowano na podstawie Hausner 2008: 92.

Najwłaściwszym typem relacji spośród wyżej wymienionych wydaje się ten polegający na integracji trzeciego sektora z sektorem publicznym, przy jednoczesnym zachowaniu autonomii obu stron (trzeci typ relacji). Inne sposoby współdziałania często prowadzą do pojawienia się negatywnych zjawisk. Zbyt silna zależność może prowadzić do wchłonięcia trzeciego sektora i uczynienia go agendą administracji publicznej (pierwszy typ relacji) bądź w drugim przypadku uzależnienia go od środków finansowych pochodzących z sektora publicznego (drugi typ relacji). Zagrożeniem wynikającym z relacji charakteryzującej się jednocześnie autonomią i oddzieleniem (czwarty typ) są biurokratyzacja i dehumanizacja sektora pozarządowego, który traci tym samym swój społeczny charakter, a staje się „pozarządowym biznesem” niepodlegającym ani państwowej, ani społecznej kontroli.

Przedstawione powyżej podziały mają charakter modelowy, a co za tym idzie – uproszczone. W rzeczywistości relacje sektora pozarządowego z publicznym są zbliżone do któregoś typu, choć nigdy nie są jego idealnym odzwierciedleniem. W praktyce często okazuje się, że mimo pewnych błędów i zagrożeń każdy z zaproponowanych typów relacji może być

efektywny, niestety nie ma w tym obszarze rozwiązań uniwersalnych. Wszystko zależy od lokalnych uwarunkowań i kontekstu, w jakim funkcjonują organizacje i instytucje.

Trudno jednoznacznie określić, który z modeli w ramach zaproponowanych powyżej wydaje się najodpowiedniejszy z punktu widzenia partycypacji w zarządzaniu instytucją kultury. Każdy z nich w jakimś stopniu uwzględnia, choć na różnych zasadach, założenia partycypacji podmiotów zewnętrznych w zarządzaniu instytucją. Żaden z nich nie jest jednoznacznie dobry, każdy bowiem niesie z sobą pewne zagrożenia i ograniczenia.

W przypadku pierwszego ze wskazanych typów relacji można mówić o modelu konsultacyjnym, w którym co prawda współdziałający podejmują się wymiany opinii, ale nadrzędna rola pozostaje w rękach instytucji. Postawienie instytucji kultury na pozycji dominującej pozwala jej trzymać się przyjętej strategii i założonych celów. Jednym z zagrożeń może być jednak sprowadzenie lokalnych organizacji sektora publicznego do roli jedynie podwykonawcy. Elementy modelu konsultacyjnego można wskazać także w trzecim typie relacji, z tym że dominująca rola przypada w tym wypadku organizacjom pozarządowym. Sytuacja, w której organizacje pozarządowe odgrywają nadrzędną rolę, a instytucja kultury staje się zapleczem dla ich działań, może przynosić wymierne efekty tylko wtedy, gdy sektor pozarządowy jest silny i aktywny w danym środowisku. Taki układ wymaga również stworzenia przejrzystych zasad, na jakich trzeci sektor może korzystać z zasobów instytucji. Model, w którym kooperacji instytucji kultury i organizacji pozarządowych towarzyszy względna autonomia, jest w tym wypadku najbardziej zrównoważony. Nie oznacza to, że jest on najwłaściwszy. Bardzo wiele zależy od lokalnego kontekstu.

Jedną z tendencji zaobserwowanych w trakcie badań jest pojawienie się nowych strategii pozyskiwania dodatkowych źródeł finansowania przy wykorzystaniu możliwości trzeciego sektora. W tym wypadku nie chodzi jednak o wspieranie się i wspólne realizowanie przed-

sięwzięć organizacji pozarządowych i instytucji kultury. Instytucja kultury własnymi siłami zakłada stowarzyszenie funkcjonujące równolegle z nią samą (czasem takie stowarzyszenie na rzecz danej instytucji zawiązują nieformalne grupy z nią związane – na przykład osoby powiązane z zespołem czy kołem zainteresowań działającym przy instytucji), a którego podstawowym zadaniem jest zdobywanie pieniędzy dla instytucji, otwierając możliwość aplikowania o środki dostępne jedynie dla trzeciego sektora. Rozwiązanie takie jest ciekawym sposobem pomnażania liczby potencjalnych źródeł dodatkowych środków na działalność.

NIEFORMALNE GRUPY INICJATYWNE

Wśród podmiotów wskazywanych jako istotne elementy sieci relacji międzyorganizacyjnych, obok sektora pozarządowego, znajdowały się także koła gospodyń wiejskich oraz zespoły regionalne, amatorskie grupy artystyczne, obrzędowe i kabarety. Zazwyczaj aktywnie działają one w gminie, wpływając na kształt realizowanej polityki kulturalnej. Wpływ ten wynika zwykle z ich ugruntowanej pozycji, są one bowiem mocno zakorzenione w lokalnych społecznościach i cieszą się poważaniem wśród mieszkańców.

Wymienione grupy otrzymują finansowe i pozafinansowe wsparcie od instytucji kultury. Zazwyczaj polega ono na bezpłatnym udostępnianiu pomieszczeń podczas spotkań. Mają one także możliwość korzystania z wyposażenia będącego własnością instytucji. Zazwyczaj osoby zaangażowane w działalność opisywanych organizacji korzystają z pomocy pracowników – instytucji zarówno związanej z merytoryczną stroną działalności (pomoc przy tworzeniu repertuaru), jak i organizacyjnej (organizacja wyjazdów, zgłaszanie na konkursy) oraz technicznej (przygotowanie dekoracji, strojów, obsługa nagłośnienia). Badani wskazywali również na sytuacje, w których poszczególne organizacje otrzymywały pośrednie wsparcie finansowe od instytucji kultury. Chodzi między innymi o opłacanie instruktorów czy akompaniatorów na próby zespołów, finansowanie warsztatów i kursów czy wynajmowanie środków transportu przy okazji wyjazdów na konkursy i wystę-

py. Współpraca z instytucjami kultury polega na wzajemnym wspieraniu się przy organizacji imprez lokalnych oraz obchodów świąt i rocznic. Grupy te, przy okazji wspomnianych wydarzeń, mają swoje stałe miejsce w programie. Są one stronami także podmiotami, obok ochotniczych straży pożarnych, najczęściej wskazywanymi przez badanych jako biorące udział w konsultacjach dotyczących kalendarza imprez kulturalnych i cyklicznych działań instytucji kultury. Bardzo często świadczą one także nieodpłatną pomoc przy organizacji imprez. Z jednej strony ta sytuacja jest bardzo komfortowa i pożyteczna. Biorąc pod uwagę organiczny budżet instytucji, bezpłatne wsparcie opisywanych środowisk jest trudne do przecenienia. Z drugiej strony silna pozycja powoduje utrwalenie schematów i generuje opór przed zmianami utartych ścieżek organizowania różnego rodzaju wydarzeń. Przykładem może być wypowiedź jednego z pracowników instytucji:

„To znaczy tutaj funkcjonuje to tak, że jakiś nacisk mimo wszystko na [instytucje kultury – przyp. aut.] jest. Na to, jak przebiegają chociażby imprezy, mają właśnie pracownicy urzędu gminy oraz na przykład panie z koła gospodyń wiejskich.

Nieformalne grupy aktywnie zaangażowane we współtworzenie oferty kulturalnej czasem mogą petryfikować zastany porządek rzeczy i spowalniają wprowadzanie zmian w instytucji kultury w niektórych obszarach. Takie zjawiska można minimalizować poprzez wdrożenie strategii funkcjonowania instytucji jasno określającej misję i cele, ale także jednoznacznie definiującej charakter relacji z poszczególnymi aktorami społecznymi. W innym przypadku istnieje zagrożenie, że współdecydowanie i partycypacja w tworzeniu oferty instytucji kultury przerodzi się w naciski i walkę o dominację.

Czasem instytucje kultury borykają się też z problemem przełamania zastanych układów i relacji, które utrwały się przez lata współpracy.

„Te zespoły regionalne są dopieszczane przez nas z tego, co zauważyłem, od lat. (...) No, ale to też jest kwestia tego, że to się im dawało, do tego się ich przyzwyczaiło. I teraz tak, no są pewne środki, gdzie na przykład koła gospodyń albo takie zespoły mogłyby sięgać i próbować nawet jako grupy nieformalne, i mogłyby coś uzyskać, ale są przyzwyczajone, że mają wszystko, i tego nie zrobią. Także jakby nie chce im się. I w związku z tym też jakoś niewychowawczo były traktowane i tak jakoś teraz roszczeniowo traktują rzeczywistość”.

Przywileje, do których nieformalne grupy przywykły, są trudne do odebrania i często stanowią spore obciążenie dla instytucji.

OCHOTNICZE STRAŻE POŻARNE, KOŚCIÓŁ KATOLICKI, PLACÓWKI EDUKACYJNE

Do ostatniej grupy podmiotów, które badani wskazali jako ważne dla instytucji kultury, zaliczono ochotnicze straże pożarne (wyróżnione w tym miejscu ze względu na charakter relacji z instytucją kultury, niezależnie od posiadanego statusu organizacji pozarządowych), placówki edukacyjne oraz Kościoły i związki wyznaniowe (w przypadku trzech z czterech badanych w ramach projektu ośrodków można tak naprawdę mówić o faktycznych relacjach jedynie z Kościołem katolickim; dominująca rola parafii rzymskokatolickich jest widoczna także w tych miejscach, które mogą pochwalić się wielokulturową i wielowyznaniową przeszłością, a także istnieniem wspólnot innych wyznań na swoim terenie). Mimo że są one przedstawione na końcu, nie oznacza to, że są mniej ważnym partnerem niż opisane powyżej. Na równi z sektorem pozarządowym i grupami nieformalnymi mają one olbrzymi wkład w tworzenie wraz z instytucją kultury lokalnej przestrzeni działań na rzecz społeczności lokalnej. Relacje instytucji z tymi podmiotami można podzielić na dwie kategorie.

Pierwszy typ związków instytucji kultury z omawianymi organizacjami jest bardzo zbliżony do zarysowanego w części dotyczącej grup nieformalnych. Związki tego typu polegają na wspólnej organizacji imprez dla społeczności lokalnej. Są to mię-

dzy innymi wydarzenia towarzyszące najważniejszym świętom narodowym oraz takie, które mają charakter miejscowy i są ważne dla samych mieszkańców (dni gminy, obchody rocznic wydarzeń ważnych dla danego miejsca, coroczne festyny). Często zdarzają się też sytuacje solidarnej współorganizacji przez omawiane podmioty (przy współudziale instytucji kultury) oprawy wydarzeń o charakterze religijnym. Chociaż wkład poszczególnych organizacji w realizację wspólnych działań jest różny w zależności od konkretnego przedsięwzięcia i specyfiki danej gminy, to zazwyczaj rolę koordynatora i zarządzającego pełni instytucja kultury. Ona zazwyczaj rozdziela zadania i kontroluje poszczególne etapy danego przedsięwzięcia.

Instytucja kultury często pełni także funkcje mediatora i arbitra, ponieważ przy okazji organizacji różnego typu wydarzeń dochodzi do spięć, kiedy poszczególne podmioty, chcąc pokazać swoją obecność i zaangażowanie w życie społeczności lokalnej, pilnują, aby tradycyjnie przypisane im role nie zostały przekazane innej grupie, a także dbają o swój wkład w realizację lokalnych przedsięwzięć.

Kolejna płaszczyzna relacji instytucji kultury i opisywanych aktorów społecznych może być określona jako świadczenie sobie wzajemnie nieodpłatnych usług. Sytuację tę opisują dwa poniższe cytaty pochodzące z wywiadów z pracownikami badanych instytucji:

„Ze strażami pożarnymi to też tak na zasadzie, że jeżeli straż coś potrzebuje od nas, typu lokal, typu nagłośnienie, typu poprowadzenie, typu zrobienie dekoracji, no to jesteśmy otwarci. Jeżeli my coś potrzebujemy, to też, czy zabezpieczenie porządku na imprezie, prawda? No, to też proszę straż, żeby to zrobiła, czy współorganizacja w jakiejś imprezie, to też”.

„Jeżeli jest jakaś uroczystość strażacka i potrzebują kogoś do poprowadzenia uroczystości, do nagłośnienia, tak, jak powiedziałam, no to my tutaj też użyczamy im tego i w ramach współpracy bez pieniędzy, bez środków finansowych to robimy. Tak samo szkoła. Jeżeli szkoła ma, przeprowadza jakiś

konkurs, na przykład ostatnio prosili nas, żebyśmy zasiedli w komisji (...). Z parafią też, jak mówiłam, też w nagłośnieniowej sprawie, też takiego prowadzenia czegoś. No generalnie to jest taka forma współpracy”.

Każdy z podmiotów włączony w sieć relacji i wzajemnej pomocy pełni w środowisku lokalnym określoną funkcję wyznaczoną ze względu na posiadane kompetencje i zasoby. Często funkcja danego podmiotu jest zwyczajowa, to znaczy wynika z powstałych w przeszłości i utrwalonych wzajemnych zobowiązań i przyjętych kiedyś podziałów.

CZY KULTURA JEST TOWAREM? PRZESTRZEŃ FUNKCJONOWANIA INSTYTUCJI KULTURY JAKO OTOCZENIE KONKURENCYJNE

Opisując otoczenie zewnętrzne instytucji kultury, należy także uwzględnić podmioty, których działalność może stanowić konkurencję. Coraz większe zróżnicowanie form życia i spędzania wolnego czasu czyni ofertę instytucji kultury tylko jedną z opcji w całym wachlarzu możliwości zagospodarowania czasu wolnego. W zależności od konkretnej grupy odbiorców (wydzielonych ze względu na wiek, płeć czy status zawodowy) na rynku pojawia się coraz więcej podmiotów walczących o uwagę „klientów”.

Prowadzone w ramach projektu badania miały także na celu rozpoznanie i identyfikację konkurentów dla instytucji kultury. Przedstawiona poniżej diagnoza otoczenia konkurencyjnego została przeprowadzona z perspektywy samych respondentów – pracowników i menedżerów badanych instytucji, osób powiązanych z organizacjami działającymi na terenie gminy oraz reprezentantami władz samorządowych. Przyjęty punkt widzenia wydaje się autorom szczególnie ważny w kontekście refleksji na temat procesu zarządzania instytucjami kultury.

Z wypowiedzi zebranych od respondentów wyłania się dość ciekawy obraz otoczenia konkurencyjnego współczesnych instytucji. Okazuje się, że codziennością

jest funkcjonowanie z innymi podmiotami w równoległych relacjach – kooperacji i współzawodnictwa. Największą i najpoważniejszą konkurencję stanowią jednocześnie najbliżsi sojusznicy i partnerzy. Wśród najczęściej wymienianych pojawiły się lokalnie działające organizacje trzeciego sektora, szkoły, a także parafie. Podmioty prywatne były najrzadziej wymieniane jako realna konkurencja.

Organizacje pozarządowe postrzegane są jako konkurenci, ponieważ spora ich liczba działa na tym samym obszarze co instytucje kultury i kieruje swoją ofertę do tej samej grupy odbiorców. Wielu respondentów wskazywało na przewagę konkurencyjną trzeciego sektora wynikającą z jego dodatkowych możliwości pozyskiwania funduszy na działalność. Te źródła to między innymi wszelkiego typu konkursy na projekty, w których nie mogą brać udziału instytucje kultury, a także fundusze na realizację zadań publicznych i małe granty. Większe możliwości finansowe przekładają się na ciekawszą ofertę, a tym samym na odpływ odbiorców z instytucji kultury. Zauważalna jest też tendencja, zgodnie z którą samorządy zlecają organizacjom pozarządowym funkcję organizatora rozmaitego rodzaju imprez i wydarzeń kulturalnych, co należało dotychczas do badanych instytucji.

Do konkurentów zaliczono także placówki oświatowe działające na terenie gminy, które coraz częściej wprowadzają alternatywną w stosunku do instytucji kultury ofertę dla dzieci i młodzieży. Widoczne jest zwłaszcza odchodzenie z badanych instytucji młodzieży, wcześniej aktywnie korzystającej z przygotowywanych dla niej propozycji. Szkoły coraz częściej sięgają po fundusze unijne na realizację dodatkowych zajęć, przez co stają się konkurencją dla prowadzonych przez instytucje kultury kółek zainteresowań i grup tematycznych.

Konkurencję w relacji z lokalnymi parafiami można rozpatrywać na dwóch płaszczyznach. Jedna odnosi się, tak jak w przypadku omówionych wyżej podmiotów, do zagospodarowywania czasu wolnego niektórych grup mieszkańców, a przez

to odbierania ich instytucji kultury. Co prawda wiele działań jest podejmowanych wspólnie, ale zdarzają się też sytuacje, kiedy parafia organizuje własne obchody niektórych świąt. W okresie wakacyjnym organizacje kościelne zapraszają na przykład dzieci i młodzież na kolonie. Przy parafiach działają też chóry i kluby zrzeszające głównie młodych ludzi i osoby starsze. Druga płaszczyzna konkurencji z parafiami odnosi się w mniejszym stopniu do tworzenia przez te ostatnie alternatywnej oferty, lecz jest związana raczej ze sporą, zdaniem badanych, możliwością kształtowania gustów i zachowań potencjalnych odbiorców. Czasem, choć nie są to przypadki częste, księża mogą bowiem odwozić lokalną społeczność od udziału w wydarzeniach negatywnie ocenianych lub piętnować osoby w nich uczestniczące. Zdaniem rozmówców działania tego typu bywają bardzo skuteczne.

Badani wskazywali także na jeszcze jedno źródło spadku konkurencyjności instytucji kultury. Wynika on w tym wypadku ze zmiany stylów życia, trendów konsumpcyjnych i sposobów zagospodarowywania czasu wolnego. W rezultacie mieszkańcy, coraz częściej we własnym zakresie, zapewniają sobie rozmaite aktywności bez potrzeby korzystania z oferty czy infrastruktury instytucji kultury. Część osób spędza czas wolny w galeriach handlowych, które powstają w większych miastach na terenie powiatu. Atrakcyjność opisywanych miejsc polega między innymi na ich multifunkcjonalności. W jednym miejscu można zrobić zakupy, zjeść obiad, zagrać w kręgle, skorzystać z klubu fitness czy obejrzeć najnowszy film w kinie, a nawet poczytać gazetę lub książkę w saloniku prasowym. Opisane tendencje, zgodnie z deklaracjami badanych, skutkują odpływem przede wszystkim młodzieży i rodzin z małymi dziećmi.

Ostatnim z wymienianych źródeł konkurencji dla instytucji kultury są – w coraz większym stopniu – także nowe media, a przede wszystkim internet. Wraz z postępującą konwergencją internet staje się bowiem omnimedia, alternatywnym kanałem, za którego pośrednictwem możliwe jest obcowanie w nowy sposób (oderwany

od czasu, miejsca i wielu ograniczeń natury społecznej czy ekonomicznej) z tradycyjnymi formami kultury i nośnikami kulturowych znaczeń. Internet tworzy także przestrzeń oraz narzędzia przekształcające niektóre sposoby uczestnictwa w kulturze, tworzące nowe, a jeszcze inne wprowadzające na dotąd niezbadane obszary.

Dla większości badanych internet jawi się jako realna konkurencja dla instytucji kultury. Tylko nieliczni badani dostrzegali w nowych mediach nie zagrożenie, lecz potencjał, który dostarcza instytucji kultury nowych możliwości i nowych narzędzi tworzenia przestrzeni do uczestnictwa w kulturze. Rozwój mediów elektronicznych jest nieunikniony. Jeżeli w instytucjach nie nastąpi zmiana sposobu myślenia o nowych technologiach informacyjno-komunikacyjnych, to coraz trudniej będzie im trafić do odbiorców.

Badane instytucje podejmują różne działania mające na celu zatrzymanie przy sobie odbiorców lub przyciągnięcie nowych. Część stara się obserwować trendy i wprowadzać do oferty nowe elementy. Inna strategia polega na poszukiwaniu nisz i zagospodarowywaniu tych obszarów, w których nie działa konkurencja. Równie istotne dla zwiększenia konkurencyjności jest też aplikowanie o dodatkowe środki na realizację projektów. Zazwyczaj środki te pochodzą z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej. Niektóre instytucje szukają także nowych sposobów na dotarcie do potencjalnych odbiorców. Jednym z takich kanałów jest internet – niestety wciąż wykorzystywany przez część instytucji w bardzo niewielkim, w porównaniu do jego potencjału, zakresie. Symptomatyczne wydaje się to, że zdaniem wielu badanych najlepszą formą dotarcia do odbiorców i najlepszą formą reklamy jest przekazanie informacji o działaniach instytucji kultury przez księży podczas ogłoszeń parafialnych. Skuteczność takich działań w świetle wypowiedzi znacznie przewyższa jakiegokolwiek inne kanały informacyjne. Jak to jednak zostało opisane wcześniej, ta sytuacja może także działać na niekorzyść instytucji kultury.

Poza wymienionymi powyżej, w badaniach zidentyfikowano także strategie w mniejszym stopniu nastawione na innowacje i aktywne poszukiwanie nowych form działania. W przypadku gdy trudno instytucji konkurować z innym podmiotem o odbiorcę, zazwyczaj włącza się ona jako partner lub współorganizator działań. Kolejny sposób polega na takim planowaniu kalendarza wydarzeń organizowanych przez instytucję, aby nie kolidowały one z innymi odbywającymi się w tym samym czasie działaniami.

Zjawiska takie jak konkurencja i walka konkurencyjna w przypadku sektora publicznego są zagadnieniem szczególnym. Może się wydawać, że instytucje tego sektora funkcjonują na zasadach zbliżonych do monopolu. Okazuje się jednak, że nie do końca jest to prawdą. Z punktu widzenia profilu działalności oraz grupy klientów instytucje publiczne *de facto* rywalizują z innymi podmiotami o uwagę i zainteresowanie odbiorców oferty, a także w coraz większym stopniu – o środki zewnętrzne, sponsorów czy zainteresowanie organizatora. Całkiem innym zagadnieniem jest świadomość tego faktu wśród samych pracowników publicznego sektora kultury. W niektórych instytucjach panuje do dziś przekonanie, że działalność „w kulturze” nie podlega żadnym prawom rynkowym, a jej warunkiem koniecznym i zarazem wystarczającym jest fakt szczególnej misji krzewienia kultury wśród mieszkańców gminy. Spojrzenie na instytucje jako podmioty działające w sektorze usług jest w tym wypadku postrzegane jako spłykanie sensu i wypaczanie nadrzędnego celu ich istnienia. Trudno jednoznacznie ocenić, czy urynkowione patrzenie na działalność kulturalną prowadzoną przez sektor publiczny jest rozwiązaniem wolnym od wad. Z całą pewnością jednak instytucja kultury, która nie podlega (bądź nie uwzględnia) konkurencyjnej presji wymuszającej ciągłe dopasowywanie modelu funkcjonowania do rzeczywistości, zmierza do osłabienia swego znaczenia. Usługi tradycyjnie dostarczane przez podmiot publiczny zaczynają być wytwarzane w sposób bardziej efektywny i adekwatny do potrzeb przez podmioty prywatne lub oddolnie powoływane organizacje społeczne. W teorii zarządzania publicznego między innymi na bazie takich wniosków stworzono podwaliny modelu zwanego Nowym Zarządzaniem Publicznym, postulującego wprowadzenie elementów konkurencji

do sektora publicznego (por. Plawgo 2009). Model ten ma jednak poważne wady. Urynkowanie mechanizmów zaspokajania niektórych potrzeb społecznych nie zawsze wydaje się rozwiązaniem słusznym. Rolą administracji publicznej jest dostarczanie nie tylko tych usług, na które jest popyt i które „się sprzedadzą”, ale także innych, społecznie istotnych zasobów. Trzeba bowiem pamiętać, że spora część usług jest skierowana również do odbiorców, którzy tych usług potrzebują, ale już niekoniecznie są w stanie za nie zapłacić (por. Krynicka 2006). Okazuje się więc, że ani całkowite oddzielenie sektora publicznego od procesów rynkowych, ani poddanie się jego mechanizmom nie jest rozwiązaniem idealnym. Inną możliwość stanowi koncepcja tak zwanego dobrego rządzenia (*good governance*), która zamiast opozycji dominacja vs. konkurencja wprowadza partnerstwo, a w miejsce narzędzi administracyjnych i ekonomicznych wprowadza narzędzia oparte na komunikacji i współpracy. Podstawowe założenia koncepcji oddaje następująca definicja: „*Governance* może być ujmowane jako wzorzec postępowania lub jako struktury, które wyłaniają się w systemie społeczno-politycznym jako wspólny rezultat lub następstwo pozostających w interakcji interwencyjnych wysiłków wszystkich jego aktywnych uczestników” (Kooiman 1993: 258 [za:] Hausner 2008: 402). Organizacja Narodów Zjednoczonych wskazuje dodatkowo, że dobre rządzenie powinno charakteryzować się takimi cechami, jak uczestnictwo, zorientowanie na konsensus, odpowiedzialność, transparentność, wrażliwość, sprawność i skuteczność, sprawiedliwość i inkluzywność oraz przestrzeganie zasad prawa (por. UNESCAP 2011).

ODBIORCY I WSPÓŁTWÓRCY – PARTYCYPACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ W ZARZĄDZANIU INSTYTUCJĄ KULTURY

Sposób budowania relacji pomiędzy instytucją kultury a społecznością lokalną, rozumianą jako ogół mieszkańców gminy, jest bardzo ważnym kontekstem funkcjonowania tejże instytucji. Spośród wszystkich aktorów działających w sieci powiązań odgrywają oni najważniejszą funkcję i najważniejszą rolę, ponieważ samorządowe instytucje kultury z założenia są powoływane przede wszystkim w celu zaspokajania potrzeb wspólnoty lokalnej. Wszystko to sprawia, że możliwość oddziaływania społeczności lokalnej na kształt instytucji kultury i sposób jej funkcjonowania

staje się kluczową zmienną w analizie stopnia, w jakim instytucje wykorzystują model partycypacji w zarządzaniu. Opisywane relacje są też specyficzne ze względu na podwójny status mieszkańców – będących jednocześnie odbiorcami i współtwórcami oferty. Poniżej zamieszczono opis kilku wymiarów tej relacji.

Jednym z analizowanych wymiarów opisujących związki instytucji ze społecznością była otwartość tej pierwszej rozumiana zarówno jako fizyczna dostępność infrastruktury oraz pracowników dla mieszkańców, jak i możliwość wykorzystywania jej do realizacji własnych pomysłów i przedsięwzięć.

Z zebranego materiału badawczego wynika, że z teoretycznego punktu widzenia nie ma ograniczeń, jeżeli chodzi o swobodę korzystania z przestrzeni budynku badanych instytucji kultury. W godzinach pracy instytucje są otwarte dla wszystkich zainteresowanych. Ewentualny kontakt z poszczególnymi pracownikami zazwyczaj nie jest niczym ograniczony. Większe zróżnicowanie panuje w kwestii możliwości korzystania z przestrzeni wspólnej udostępnionej mieszkańcom. Brak wydzielenia takiego otwartego miejsca wynika jednak z architektury budynku, jakim dysponuje instytucja kultury. Aranżację przestrzeni wspólnej utrudnia też silna presja ze strony władz samorządowych, aby wolną powierzchnię podnajmować prywatnym podmiotom i w ten sposób zwiększać dochody instytucji, co może być wykorzystane jako argument do zmniejszenia dotacji w kolejnym roku budżetowym. Z badań wynika, że osoby zainteresowane nie mają problemu z uzyskaniem zgody na bezpłatne korzystanie z pomieszczeń instytucji, pod warunkiem że spotkania w nich prowadzone nie mają charakteru komercyjnego lub politycznego. Możliwości tego typu chętnie wykorzystują nieformalne kółka zainteresowań, zespoły amatorskie czy kluby (na przykład czytelnika bądź seniora). W przypadku gdy pomieszczenia służą prywatnym celom, pobierana jest opłata zgodnie z obowiązującym cennikiem.

Mieszkańcy mają możliwość zgłaszania sugestii dotyczących oferty oraz pomysłów na nowe formy działalności instytucji kultury. Wszyscy badani w ramach projektu

pracownicy instytucji deklarowali jej otwarcie na uwagi i sugestie ze strony społeczności lokalnej. Zgodnie z wypowiedziami do instytucji może przyjść każdy ze swoim pomysłem i na pewno zostanie wysłuchany. Równocześnie bolączką i podstawowym błędem instytucji kultury jest brak opracowanego, zinstytucjonalizowanego lub chociażby jawnego i opartego na jasnych zasadach modelu uczestnictwa mieszkańców w konsultowaniu lub podejmowaniu decyzji. Nie istnieją żadne reguły, które dawałyby ramy i tworzyły przestrzeń dla debaty społecznej nad kształtem, w jakim powinna funkcjonować instytucja. Nie wiadomo kto, w jakich przypadkach i w jakim trybie mógłby brać udział w tego typu konsultacjach. Obowiązujący model nie uwzględnia tego, że znaczna część społeczności jest nieświadoma, iż może wpływać na sposób działania instytucji. Prowadzi to do sytuacji, w której tylko pewna określona grupa osób, zazwyczaj i tak mocno związana z instytucją, personalnie bądź formalnie, ma wpływ na sposób jej funkcjonowania. W rezultacie są zaspokajane potrzeby tylko tych grup, które mają największą możliwość oddziaływania na instytucję, tym bardziej petryfikując obowiązujący układ i blokując zmiany. Inicjatywa ze strony samej instytucji polegająca na zaproszeniu do dyskusji różnych środowisk i grup społecznych w zasadzie nie występuje.

„Nie ma czegoś takiego jak konsultacje społeczne, otwarte spotkania dla społeczności. W zasadzie czegoś takiego jak partycypacja społeczna przy podejmowaniu ważnych dla nas decyzji nie istnieje”.

Jak się okazuje, świadomość tego, że aby zachęcić społeczność do partycypacji, trzeba do niej wyjść z inicjatywą, nie przekłada się na działanie. Przykładem jest cytāt z wypowiedzi jednego z dyrektorów instytucji kultury, zakończony bardzo wymownym pytaniem:

„To znaczy rzadko to robią [zgłaszają pomysły – przyp. aut.], więc to trochę mówię z ubolewaniem. Może dlatego, że nie wychodzimy do nich z inicjatywą i nie pytamy. Może gdybyśmy pytali?”

Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy, którą udało się zidentyfikować w badaniach, jest strach przed negatywną oceną i krytyką rozwiązań, jakie obowiązują w instytucji kultury. Nie zawsze też dyrekcja czy pracownicy chętnie dopuszczają do ingerowania we własną wizję pracy i wykonywanie swoich obowiązków.

Instytucje kultury powinny stworzyć forum dialogu, które na podstawie ustalonych reguł umożliwiłoby uczestnictwo społeczności lokalnej w kształtowaniu działań tych instytucji i stanowiło przestrzeń konfrontacji różnych wizji i punktów widzenia. Równie ważne jest prowadzenie badań zarówno diagnozujących potrzeby społeczności lokalnej, jak i ewaluujących dotychczasowe działania własne oraz te, których głównymi inicjatorami byli sami członkowie danej społeczności.

Autorzy chcieliby wskazać na jeszcze jedno istotne narzędzie włączające społeczność lokalną w proces decyzyjny. Narzędziem tym, które w założeniu powinno służyć jak najlepszemu dostosowaniu oferty do potrzeb i wymagań społeczności lokalnej, jest diagnoza preferencji odbiorców oraz ewaluacja już realizowanych działań. Menedżerowie biorący udział w badaniach co prawda deklarowali, że tego typu analizy są prowadzone; ze zgromadzonych materiałów wyłania się jednak bardzo pesymistyczny obraz ukazujący ignorancję i zaniedbania w tym obszarze. Okazuje się bowiem, że zarówno forma, w jakiej prowadzi się badania, jak i sposób ich późniejszego wykorzystania świadczą o braku wśród decydentów świadomości wagi tego typu działań w procesie zarządzania. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać między innymi w niedostatkach w zakresie podstawowej wiedzy dotyczącej prowadzenia badań: konstruowania narzędzi, zbierania danych i ich opracowywania. Przykładem może być choćby zamieszczanie kwestionariusza na stronie internetowej instytucji w sytuacji, gdy z internetu nie korzysta nawet połowa mieszkańców gminy, a odsetek internautów wśród odbiorców oferty jest jeszcze niższy (na przykład w przypadku działań instytucji kierowanych do seniorów). Równocześnie istnieje jednak silna tendencja do badania tylko tych osób,

do których dostęp jest najłatwiejszy. W rezultacie respondentami zostają osoby korzystające z oferty instytucji. Tym samym do głosu nie mają szans dojść te grupy, które nie znajdują dla siebie oferty zaspokajającej potrzeby i trafiającej w ich preferencje, a także grupy marginalizowane, do których powinna być kierowana oferta w ramach realizacji misji organizacji publicznych. Taki sposób gromadzenia danych, bez uprzedniego namysłu, czemu ma służyć badanie i do kogo konkretnie jest kierowane, generuje niepełne/wybiórcze i mało wartościowe informacje nieoddające rzeczywistości. W rezultacie decyzje są podejmowane na podstawie mało wiarygodnych lub nawet fałszywych przesłanek, przez co mogą być obciążone błędem i mało lub nieskuteczne.

Tylko dzięki rzetelnej wiedzy na temat trafności podjętych decyzji i rezultatów działań instytucje kultury mogą się rozwijać. Brak analiz dotyczących preferencji mieszkańców skutkuje brakiem dopasowania instytucji kultury do potrzeb społeczności lokalnej i niemożnością ich zaspokajania. Próby diagnozowania potrzeb i oceny działań, choć najczęściej prowadzone w sposób niewłaściwy, były jedynym narzędziem spośród naprawdę szerokiego wachlarza możliwości dającym społeczności lokalnej szansę włączenia się we współdecydowanie o sposobie funkcjonowania instytucji. Sytuacja ta obrazuje, jak wiele jest jeszcze do zrobienia w tym zakresie.

INTERESARIUSZE W OCZACH PRACOWNIKÓW ORGANIZACJI

Elementem włączonym do materiału badawczego są także wyniki analiz interesariuszy, które powstały podczas sesji warsztatowych jako rezultat pracy zespołów pracowników i dyrektorów. Stanowią one ważny element obrazu badanych organizacji i zarządzania ich relacjami w środowisku zewnętrznym i z otoczeniem całym. Perspektywa analizy „partycypacyjności” zarządzania gminnymi instytucjami kultury jest ściśle związana z pojęciami publiczności organizacyjnej jako cechy badanych instytucji oraz z teorią interesariuszy jako metodą badania organizacji w kontekście jej środowiska wewnętrznego i zewnętrznego.

Wyniki analizy interesariuszy potwierdzają zamieszczone wyżej uwagi autorów dotyczące władzy i wpływów w organizacji, w tym znaczącej roli dyrektora oraz organizatora. *Nota bene*, w swoim postrzeganiu otoczenia członkowie organizacji zazwyczaj łączą rolę wójta i rady gminy. Identyfikacja interesów blokujących wobec instytucji kultury ze strony organizatora jest taka sama wśród wszystkich badanych – ograniczanie środków, zmniejszanie dotacji. Strategie przeciwdziałania tym zagrożeniom obejmują poszukiwanie środków zewnętrznych, zakładanie stowarzyszenia dla pozyskiwania środków oraz lobbing – naciski na władzę.

Dyrektorzy, których wiodąca rola w zarządzaniu instytucją uwidocznia się także w pozostałej części materiału badawczego, są postrzegani jako strategiczni interesariusze instytucji kultury. Ze względu na ich obecność na sesjach warsztatowych trudno było od zespołów uzyskać informacje na temat tego, jakie są potencjalne zagrożenia ze strony dyrektora dla funkcjonowania organizacji. Ostatecznie wymieniano wśród nich odmienną niż pracowników/organizatora wizję działalności i potencjalny konflikt na tym tle. Metodami wskazywanymi jako przeciwdziałające takim sytuacjom były przede wszystkim dialog, negocjacje, a w jednym przypadku – poszukiwanie poparcia u odbiorców.

Pracownicy dwukrotnie pojawiają się jako interesariusze o dużej sile oddziaływania, trzeba jednak zaznaczyć, że taką rangę przypisano im podczas warsztatów dopiero po przekonywaniu przez dyrektorów, że „pracownicy są ważni i wpływowi”. Sami pracownicy nie dostrzegali swojego znaczenia dla zarządzania instytucją. Wśród interesów pracowników mogących blokować funkcjonowanie instytucji pojawiała się przede wszystkim chęć utrzymania *status quo*. Sposoby przeciwdziałające potencjalnym konfliktom z pracownikami to przede wszystkim dyskusje, negocjacje, zwiększenie liczby spotkań integracyjnych.

Mieszkańcy, mimo że zauważani także jako „klienci miejscowi”, nie stanowią w oczach zespołów badanych instytucji kluczowych interesariuszy. To raczej ci, którzy głośno artykułują swoje interesy, niż ci, którzy mają siłę sprawczą. Ich interesy blokujące działanie instytucji kultury obejmują odmowę udziału w organizowanych przedsięwzięciach (z dwóch przyczyn: bierności lub dezaprobaty i negatywnej oceny oferty) i rozpowszechnianie negatywnego wizerunku instytucji.

Istotną rolę w otoczeniu instytucji kultury odgrywają organizacje pozarządowe (formalne i nieformalne, o różnym statusie). Postrzeganie ich roli jest bardzo zróżnicowane. Właściwie jednocześnie są one sojusznikami strategicznymi, partnerami i konkurentami instytucji kultury.

Czasami podmioty trzeciego sektora próbują przejmować kompetencje badanych organizacji. Niekiedy cieszą się specjalnymi względami organizatora. Strategie działania wobec organizacji społecznych są równie zróżnicowane jak ich postrzeganie i można je określić jako „pomiędzy rywalizacją a współpracą”.

Środowisko organizacji, zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, jest postrzegane jako dynamiczne i mocno zróżnicowane, o wielowymiarowych, często sprzecznych interesach. Jest to w pełni zgodne z charakterem organizacji publicznych, uwikłanych w skomplikowane sieci zależności, niejednoznaczne cele, wpływy oraz naciski społeczne i polityczne.

Funkcjonowanie pomiędzy konkurencją (rywalizacją) a współpracą nie oznacza, że badane instytucje wypracowały trwałe sposoby budowania relacji z interesariuszami i zarządzania nimi. Podejmowane działania są odpowiedzią na aktualną sytuację, na zaistniałe raczej niż potencjalne problemy, stanowią reakcje *ad hoc*.

Zidentyfikowane strategie działania, odpowiadające na zagrożenia ze strony różnych grup interesariuszy, ujawniają znaczenie instrumentów partycypacyjnych (ludzie instytucji widzą

rolę dialogu, negocjacji), ale one same są mało rozpoznane, niedokładnie definiowane, celowo niewdrażane, brak w nich antycypacyjnego podejścia i mają charakter doraźny.

Można powiedzieć, że członkowie organizacji bardziej intuicyjnie odczuwają potrzebę deliberatywnego podejścia do zarządzania relacjami ze środowiskiem, niż próbują je skutecznie włączyć do praktyki funkcjonowania.

W aneksie publikacji znajdują się wyniki analizy interesariuszy (zestawienie interesariuszy ważnych i strategicznych) dla czterech badanych organizacji.

SIEĆ RELACJI INSTYTUCJI KULTURY – UWAGI KOŃCOWE

Jeżeli popatrzymy na opisane zależności i relacje międzyorganizacyjne z perspektywy sieci, to instytucja kultury jawi się jako ważne ogniwo. Jest obecna w życiu mieszkańców gmin i staje się ważnym partnerem dla lokalnych organizacji. Poza samą obecnością w lokalnej przestrzeni ważna jest jednak także rola, jaką instytucja odgrywa w tym układzie. Dlatego autorzy niniejszej publikacji za kluczowe uznają przede wszystkim pytania: czyja powinna być instytucja kultury?, dla kogo i w czym imieniu, a także na jakich zasadach powinna się ona włączać w życie społeczności lokalnej? Odpowiedź nie jest łatwa, zwłaszcza gdy chodzi o instytucje kultury funkcjonujące na szczeblu gminy. Niejednokrotnie stanowią one jedyny podmiot zdolny do moderowania życia kulturalnego w gminie i otwarty na wspieranie przejawów społecznej aktywności. Obowiązki nakładane przez organizatora wraz z przekazywanymi środkami finansowymi, konieczność zaspokajania potrzeb różnych środowisk oraz własne wizje rozwoju i aspiracje nie zawsze są tożsame. Przetrawianie w rzeczywistości wypełnionej sprzecznymi oczekiwaniami jest sporym wyzwaniem dla instytucji kultury. Problem ten jest tym trudniejszy do rozwiązania, że znaczna większość relacji międzyorganizacyjnych w badanych instytucjach opiera się na nieformalnych układach i personalnych więziach poszczególnych osób reprezentujących współpracujące z sobą podmioty. Jeżeli instytucje nie uporząd-

kują swoich relacji z kluczowymi aktorami funkcjonującymi w lokalnej przestrzeni, będą instrumentalizowane i wykorzystywane przez różne grupy interesu do osiągnięcia partykularnych celów. Marek Krajewski postuluje: „Instytucja kultury przede wszystkim powinna mieć określoną, wypracowaną z jej interesariuszami tożsamość, to znaczy wiedzieć, czego chce, w jaki sposób działa, i wokół tej tożsamości budować swoją sieć relacji z publicznością w lokalnym środowisku. Instytucja powinna wiedzieć, w jaki sposób chce funkcjonować i działać, ale jednocześnie musi zauważać zjawiska na zewnątrz, te zgodne z jej tożsamością i te, które w twórczy sposób pozwalają tę tożsamość przekształcać” (Krajewski 2011: 34). Bez jasno wytyczonych celów i strategicznego, długoterminowego myślenia o roli instytucji stworzenie wyraźnej tożsamości i uporządkowanie relacji z otoczeniem nie wydaje się możliwe.

Bardzo istotne w procesie tworzenia tożsamości jest unikanie dwóch skrajności, przed którymi w swoim tekście przestrzega Marek Krajewski (2011). Wyraźne określenie kierunku, w którym instytucja kultury chce podążać, nie może się przyczyniać do jej izolacji i zamykania na nowe zjawiska oraz dziedziny spoza określonego zasięgu działania. Sytuacja taka będzie powodowała, że instytucja zacznie stopniowo oddalać się od realnych zmieniających się potrzeb oraz oczekiwań i przestanie je zaspokajać. Całkowite i bezwarunkowe otwarcie się na każdy podmiot i każdy pomysł też nie jest dobrym rozwiązaniem, ponieważ jeżeli uczyni się z instytucji kultury miejsce, „gdzie może przyjść każdy, pokazać, zrobić cokolwiek, to szybko przekształciłoby się to w Hyde Park, niczemu niesłużące miejsce, w którym wszyscy mówią własnym językiem i wzajemnie się nie słuchają” (Krajewski 2011: 34).

III

UCZESTNICTWO
W KULTURZE
– NOWE SPOJRZENIE

PROCESY UCZESTNICTWA W KULTURZE

Celem trzeciej części niniejszej publikacji jest pogłębienie refleksji o procesach uczestnictwa w kulturze zachodzących w badanych społecznościach, poprzez analizę i opracowanie danych zebranych w projekcie. Za punkt wyjścia analizy należy przyjąć nowy sposób definiowania uczestnictwa w kulturze znacznie wykraczający ponad to, co tradycyjnie przyjęło się do niego włączać. Zgodnie ze słownikiem terminów przyjętych przez zespół Obserwatorium Kultury działający w ramach Narodowego Centrum Kultury (Obserwatorium Kultury 2011): „Uczestnictwo w kulturze w szerokim rozumieniu to proces włączania grup i jednostek oraz przedmiotów, idei, zachowań oraz ich konfiguracji w konkretne sytuacje kulturowe (aut. B. Fatyga, na podstawie propozycji M. Krajewskiego)”. Sytuacje kulturowe to takie, które są uregulowane kulturowo, czyli zachodzące dzięki językowi, normom i wartościom, narzędziom oraz przedmiotom stworzonym przez człowieka (Krajewski 2010).

Z powodu przyjęcia tak szeroko zakrojonych ram definicyjnych, na etapie operacjonalizacji badania pojawił się problem. Należało skonkretyzować zakres procesów uczestnictwa. Pierwszym poziomem tej konkretyzacji był dobór próby, z którego wynikało, że podstawową w badaniach „sytuacją kulturową” jest, chciałoby się powiedzieć, uczestniczenie badanego w życiu instytucji kultury, inaczej – współtworzenie tego życia/świata. Drugim jej poziomem było natomiast wyłonienie innych obszarów życia społecznego, w których jednostki potencjalnie w jakiś sposób uczestniczą. Działanie to z definicji ograniczyło zakres uczestnictwa. Mając jednak na uwadze, że niemal wszystkie wymiary życia człowieka są w pewien sposób uregulowane kulturowo, było ono konieczne, by nie skierować refleksji na zbyt ogólny tor, co w przełożeniu na pytania badawcze brzmiałoby następująco: w jaki sposób badany jest/istnieje/funkcjonuje/uspółecznia się... i tak dalej? Tak też doszło do

wyodrębnienia następujących obszarów: korzystanie z oferty instytucji kultury, czas wolny, uczestnictwo w kulturze i korzystanie z nowych mediów – które stały się odrębnymi częściami powstałego na rzecz projektu częściowo ustrukturyzowanego kwestionariusza wywiadu do badania uczestnictwa w kulturze. Jak widać, pominięto nie tylko wiele niuansów związanych z życiem zbiorowym, ale też tak podstawowe wymiary codzienności jak praca, edukacja czy zakupy – przy próbie skonstruowania częściowo ustrukturyzowanego narzędzia było to konieczne.

Na początku tej części publikacji autorzy przedstawiają analizę materiału zebranego w czterech badanych zbiorowościach, związanych z czterema znajdującymi się w Małopolsce samorządowymi instytucjami kultury, z których dwie pełnią między innymi funkcje biblioteczne. Analiza ma zatem na celu stworzenie monografii procesów uczestnictwa w obrębie badanej populacji, a następnie opracowanie i porównanie mikromonografii procesów w obrębie każdej z czterech wybranych do badania zbiorowości. Tytułem wprowadzenia poniżej przedstawia się krótką charakterystykę badanej populacji.

CHARAKTERYSTYKA SPOŁECZNO-DEMOGRAFICZNA RESPONDENTÓW

W badaniu wzięło udział 76 osób, głównie zamieszkujących gminy, w których znajdują się badane instytucje (68 osób). Pozostałe pochodziły z ościennych gmin oraz różnych stron Polski.

Starano się skłonić do udziału w badaniu respondentów należących do różnych grup wiekowych. Najwięcej osób, które zgodziły się wziąć udział w badaniu, należy do grupy wiekowej 16–24 lata (21 osób). Drugą pod względem liczebności grupą są osoby w przedziale wiekowym 45–54 lata (16 osób). Podobnie liczne są grupy w wieku 35–44 lata (13 osób) oraz dwie – 55–64 lata i powyżej 65. roku życia (w obu po 10 osób). Najrzadziej w populacji są reprezentowane osoby w wieku 25–34 lata (6 osób), będące w okresie rozpoczynania pracy zawodowej oraz w wie-

ku, w którym nasilają się obowiązki rodzinne (według Eurostatu 2011 [za:] Czapiński, Panek 2011: 158; w 2009 roku w Polsce średni wiek kobiety rodzącej pierwsze dziecko wynosił 28,61 roku).

W badanej grupie znalazły się 52 kobiety oraz 24 mężczyzn. Opierając się na stereotypie, że kobiety są bardziej rozmowne, można wnioskować, że chętniej godzą się także na udzielanie odpowiedzi ankietom (Brannon 2004: 211–241). Niezależnie od tego, z obserwacji wynika, że kobiety częściej pozostają w różnego rodzaju związkach z badanymi instytucjami kultury zarówno jako uczestniczki zajęć, czytelniczek, jak i na przykład osoby przyprowadzające dzieci na zajęcia.

Jedyną odbiegającą liczebnie grupą wiekową wśród mężczyzn to osoby z pierwszego przedziału wiekowego: 16–25 lat. Pozostałe grupy były reprezentowane dosyć nierównomiernie, przy czym, ze względu na niewielką liczbę badanych, nie sposób zaobserwować żadnych innych tendencji. Inaczej jest z kobietami, gdzie rozkład w różnych grupach wiekowych jest znacznie bardziej proporcjonalny, przy czym około dwóch trzecich kobiet znajduje się w grupach 16–24 i 45–64 lata.

W badanej grupie dominują osoby z wykształceniem średnim i policealnym (28 osób) oraz wyższym (23 osoby). Około jednej piątej populacji ma wykształcenie zasadnicze lub gimnazjalne, a nieco więcej niż jedna dziesiąta jest w trakcie edukacji. W całej populacji tylko jedna osoba ma wykształcenie podstawowe lub niższe. Poziom wykształcenia różni się ze względu na płeć badanych. Znacząco przeważa liczba kobiet z wykształceniem wyższym, policealnym i średnim, przy czym w grupie tej jest wyraźna przewaga osób z wykształceniem wyższym. Wśród mężczyzn ta sama zgrupowana kategoria jest również liczebnie dominująca, ale znacznie mniej są w niej reprezentowane osoby z wykształceniem średnim. Na tej podstawie można domniemywać, że korzystanie z instytucji jest powiązane z wykształceniem. Można to uznać za niepokojące zjawisko, bowiem instytucja działa dla osób bardziej świadomych kulturowo, a grupy marginalizowane pozostawia samym sobie.

Pod względem liczby osób w gospodarstwie domowym rozkład znów jest nie bez znaczenia. Osób żyjących w pojedynkę oraz w gospodarstwie dwuosobowym jest łącznie 14, po 7 w każdej z grup. Największa grupa respondentów żyje w gospodarstwach czteroosobowych – 18, pięcioosobowych – 14, i trzyosobowych – 13. Osób żyjących w sześciuosobowym i liczniejszym gospodarstwie domowym było łącznie 17. W Narodowym Spisie Powszechnym Ludności i Mieszkań (Główny Urząd Statystyczny 2002: 23) najliczniej reprezentowane były kategorie pierwsza (25%) i druga (23%), które w badanej populacji stanowiły mniejszość, zatem proporcje są zgoła inne. Znaczna większość osób badanych żyje w gospodarstwach licznych, a spora część prawdopodobnie w rodzinach wielodzietnych (zgodnie z polskim prawem, rodzina wielodzietna liczy co najmniej troje dzieci) i wielopokoleniowych. Odnosząc się znów do obserwacji, można postawić tezę, że posiadanie dzieci jest jednym z czynników aktywizujących rodziców do korzystania z instytucji kultury.

Ponad połowa badanych (39 osób) deklaruje, że w ich gospodarstwie domowym żyje się „średnio” – zasoby finansowe są wystarczające na co dzień, ale oszczędzanie na poważniejsze zakupy jest normą. Prawie jedna trzecia badanych (23 osoby) deklaruje natomiast, że żyje dobrze, bowiem starcza im na wiele bez specjalnego oszczędzania. Skromne życie i życie w dostatku zadeklarowało odpowiednio 5 i 7 badanych.

KULTURA I UCZESTNICTWO W KULTURZE W OPINII BADANYCH

Celem zrozumienia, jak same osoby badane interpretują pojęcie uczestnictwa w kulturze oraz jego nierozłączny kontekst – pojęcie kultury, poniżej zamieszczono krótki wybór reprezentujący różne definicje sformułowane przez respondentów. Zaskakujące jest zróżnicowanie tych propozycji. Poniżej zamieszczono kilkanaście wypowiedzi reprezentujących to pokaźne spektrum, w narzuconym przez analizę porządku.

Sporo definicji ma charakter bardzo inkluzyjny i traktuje kulturę, co jest zgodne z przyjętą w badaniach koncepcją, jako ramy ludzkiego życia:

„Kultura po prostu jest i w niej się uczestniczy w sposób ciągły – zawsze. Kultura jest jak tlen”.

„Kultura to rozumienie świata i tego, co się w nim dzieje”.

„Każda ludzka działalność”.

„Zespół zachowań, który podlega naciskom opinii społecznej”.

„Współdziałanie z ludźmi i dla ludzi”.

„Poznawanie czegoś nowego, kształcenie osobowości”.

„Kultura to opozycja do natury. Kształtowanie natury człowieka poprzez dodatkowe czynności, ponad podstawowe potrzeby”.

„Kultura to wszystko dookoła człowieka... wszystko, co nas otacza, media, sztuka”.

Jak po części pokazuje ostatni przykład oraz poniższa lista, kultura jest również definiowana przez pryzmat swoich wytworów.

„Wszystkie dobra wytwarzane przez innych, które nas wzbogacają, wypełniają wolny czas, kino, malarstwo”.

„Sztuka, muzyka, teatr. Wszystko, co wpływa na rozwój człowieka”.

„Zbiór, dorobek naszej cywilizacji mający na celu rozwój człowieka”.

„Święta związane z tradycją. Podtrzymywanie tradycji. Festyny, okazje do spotkań”.

„Szerokie pojęcie mieszczące w sobie dziedzictwo ludzi i instytucje, które się tym zajmują. Spuścizna. Musi być związana z miejscem i ludźmi”.

„Sfera duchowa człowieka, zaspokajanie potrzeb estetycznych. Wszystko, co dla ducha”.

Ważne w powyższych wypowiedziach są funkcje kultury, takie jak rozwój człowieka, podtrzymywanie tradycji, wypełnianie czasu wolnego, zaspokajanie potrzeb estetycznych.

Kultura w ujęciu czynnościowym to między innymi:
„Działalność Gminnego Domu Kultury”.

„Działalność: imprezy w świetlicach, pokazywanie miejscowych obyczajów, tworzenie zespołów obrzędowych (grupy kołędnicze, cygańskie, regionalne), imprezy wypoczynkowe, rozrywkowe. Zachęcanie młodzieży do uczestnictwa. Promowanie swojej miejscowości”.

„Kultura to zbiór wszystkich czynności, które służą większemu uduchowieniu człowieka, ale też te działania, które zmierzają do zwiększenia sprawności fizycznej”.

„Kultura to zachowanie postawy społecznej, udostępnienie ludziom środków masowego komunikowania (kino, teatr), obyczaje, zachowanie człowieka. Kulturę tworzą ludzie i instytucje”.

Wielokrotnie podkreślano aspekt interakcyjny – wytwarzanie kultury poprzez kontakt, współpracę, a więc jako efekt działania zbiorowego, w którym ludzie i instytucje mogą odgrywać różną rolę. Obok tego, często proponowaną definicją było wskazywanie na aspekt związany z tak zwaną kulturą osobistą oraz etykietą, czyli charakterystyką człowieka kulturalnego:

„Kultura to sposób bycia”.

„Kultura osobista, zachowanie się w różnych sytuacjach”.

„Osobista, wystawianie się, ubieranie – odpowiednie”.

„Styl życia, współżycie z innymi, zachowanie się, obyczaje, pielęgnacja pamięci”.

„Czysta polszczyzna, opanowanie w różnych sytuacjach, wygląd zewnętrzny”.

Powyższe definicje można zakwalifikować do trzech z sześciu grup definicji kultury wyróżnionych przez Alfreda Kroebera i Clyde’a Kluckhohna (1952) :

- opisowo-wyliczających – gdzie definiowanie kultury sprowadza się do wyszczególnienia jej części składowych;
- historycznych – kładących nacisk na aspekt międzypokoleniowego przekazu poprzez dziedziczną tradycję;
- normatywnych – gdy kultura sprowadza się do bycia zespołem obowiązujących członków danej zbiorowości norm i wartości).

Takie szerokie ujęcie mocno kontrastuje z rozumieniem kultury proponowanym przez przebadanych w ramach badań Małopolskiego Instytutu Kultury w 2010 roku aktorów kultury, to jest przedstawicieli sektora, w tym animatorów, pracowników instytucji, działaczy sektora pozarządowego. Dla nich bowiem kultura niemal bez wyjątku ma nawiązywać do dziedzictwa lokalnego, a jej skutkiem winno być wzmacnianie poczucia tożsamości lokalnej. Jak twierdzi Łukasz Krzyżowski (Krzyżowski i in. 2010: 49), „[s]zczególnie aktorzy instytucjonalni kładą nacisk na podtrzymywanie tożsamości zbiorowej opartej na tradycjach regionalnych, które w sposób mniej lub bardziej jednoznaczny odróżniają jeden region Małopolski

od drugiego”. Innym ważnym elementem definicji jest przynależność kultury do sfery *sacrum*, rozumiane tu jako inny wymiar rzeczywistości społecznej, odejście od rutyny dnia codziennego. Co jednak szczególnie ważne, to ponadczasowość kultury oraz funkcja międzypokoleniowego przekazywania wartości, umożliwiająca trwałość kultury. Jak dalej pisze Krzyżowski (Krzyżowski i in. 2010: 55), „[b]adani mieli trudności z określeniem, czym dokładnie kultura jest, ale byli zgodni co do tego, że trzeba do niej edukować i poprzez proces przemocy symbolicznej (...) wyposażać mieszkańców w odpowiednie kompetencje umożliwiające im swobodne poruszanie się w kulturze”. W tym kontekście wydaje się, że osoby uczestniczące w kulturze, między innymi poprzez korzystanie z oferty instytucji, dysponują o wiele szerszym zakresem rozumienia pojęcia kultury i postrzegają je dużo bardziej abstrakcyjnie niż animatorzy, których rozumienie ogniskuje się na działalności nastawionej na odtwarzanie lokalnych tradycji poprzez możliwie wierne odwzorowywanie przekazywanych praktyk.

W tym kontekście warto nawiązać do zasygnalizowanej przez Marka Krajewskiego (2011: 30–31) potrzeby zmiany rozumienia roli animatora. Krajewski twierdzi, że animator musi być osobą nie tylko posiadającą odpowiednią wiedzę, ale również dysponującą adekwatnymi do swojej pracy kompetencjami społecznymi i komunikacyjnymi. Powinien mieć również szerokie horyzonty poznawcze, być otwarty i ciekawy świata oraz potrafić twórczo wykorzystywać nowe media. Wprowadzenie zmian w tym zakresie wymaga realizacji wielu działań edukacyjnych zarówno tam, gdzie kształci się przyszłych animatorów, jak i wśród istniejącej kadry.

Analiza definicji uczestnictwa w kulturze proponowanych przez respondentów pozwala jednoznacznie stwierdzić, że traktują je oni głównie jako uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych (rozumiane jako odbieranie i współorganizowanie), takich jak przedstawienia, kabarety, koncerty, występy, spektakle teatralne, operowe, seansy kinowe, wydarzenia muzealne, wystawy, ale też festyny, wiece, akcje kul-

turalne, spotkania, imprezy (także masowe). Spośród innych czynności najczęściej do definicji było włączane czytanie, ale zdarzyło się też wspieranie kultury poprzez kupowanie książek i filmów. Obok wspomnianych kategorii wielu respondentów postrzegało uczestnictwo poprzez czynności, takie jak słuchanie, odbieranie, korzystanie z oferty i infrastruktury instytucji kultury (biblioteki, basenu, hali sportowej) oraz „interesowanie się” (na przykład „kiedy coś się dzieje”).

Respondenci dokonują podziału na uczestnictwo bierne, rozumiane jako odbieranie różnych przekazów, oraz aktywne, które przez większość badanych jest uznawane za właściwsze. Nie bez znaczenia w tym kontekście jest też częstotliwość wskazywania na zaangażowanie i „czynny udział” w wydarzeniach, przedsięwzięciach czy imprezach. Ważnym aspektem jest też sama w sobie współpraca z instytucjami kultury. Co ciekawe, w wielu wypowiedziach opowiadano o poczuciu zobowiązania respondenta do brania czynnego udziału we wszelkiego rodzaju przedsięwzięciach prowadzonych przez lokalne instytucje (to jest współorganizowania ich) oraz korzystaniu z oferowanych zajęć, „bo kultura jest dla kogoś, nie jest sama dla siebie”.

Kilkoro z zapytanych pojęcie to rozumiało szerzej, poprzez wskazywanie na aspekty związane z życiem wspólnotowym, i w nawiązaniu do tego twierdziło, że uczestnictwo w kulturze to: „uczestnictwo w życiu gminy”, „spotykanie ludzi, poznawanie”, „wchodzenie w relacje, kontakt z innymi ludźmi”, „danie czegoś z siebie” lub że „uczestniczyć” znaczy: „zmieniać wieś”, „spędzać miło czas, rozmawiać”, „pokazywać innym naszą kulturę”.

Tylko nieliczne osoby badane wskazywały na przekazywanie tradycji, rozwój (uczenie się i/lub dzieci) czy kwestie związane z *savoir-vivre*’em. Ponownie, jak w przypadku definicji kultury, wyobrażenia badanych są istotnie różne od definicji uczestnictwa zaproponowanych przez przebadanych w 2010 roku aktorów kultury. Jak

twierdzi Krzyżowski: „[w]edług badanych, warunkiem minimalnym uczestnictwa w kulturze jest fakt przelotnego zainteresowania przedstawianą praktyką kulturalną. Nawet chwilowa styczność z kulturą wywołuje energię emocjonalną i refleksję nad kulturowymi aspektami życia” (Krzyżowski i in. 2010: 58). Animatorzy postrzegają uczestnictwo głównie poprzez jego efekty, a mianowicie zdobycie kompetencji kulturowych w zakresie wiedzy o historii i kulturze regionu, a także jej związkach z kulturą narodową – nastawione na podtrzymywanie tradycji. Drugim oczekiwanym efektem jest kształtowanie umiejętności pracy w grupie poprzez organizację przedsięwzięć kulturalnych oraz inne działania na rzecz rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Jak podsumowuje Krzyżowski, są to zatem praktyki socjalizujące i integrujące (Krzyżowski i in. 2010: 59).

Z listy rozmaitych form aktywności podejmowanych w czasie wolnym za uczestnictwo w kulturze najczęściej uznaje się chodzenie na koncerty i na wystawy (powyżej 90% badanych wskazuje te dwie kategorie). Do uczestnictwa w kulturze większość włączyła również chodzenie do teatru, na wieczorki literackie, do kina, udział we wszelkiego rodzaju imprezach kulturalnych oraz czytanie książek (wskazuje je ponad 80% badanych).

Chociaż podział na kulturę „wysoką” i popularną nie został wprost przywołany przez żadnego z respondentów, niemal powszechne uznanie wymienionych w powyższym akapicie odpowiedzi z zamkniętej kafeterii świadczy o trwałości hierarchicznych wyobrażeń o tym, co jednoznacznie powinno być włączane do sfery kultury. W tym kontekście należy się zgodzić z Izabellą Cywińską: „[d]ziś przyszedł czas, że mniej należy się lękać o losy kultury wysokiej, która w swoim elitarnym kształcie przetrwa mimo wszystko, a za to pogodziwszy się z faktem, że przestała już grać rolę uniwersalnego wzorca, trzeba zacząć walczyć o nową jakość współczesnej kultury popularnej i tworzących ją przemysłów” (Cywińska 2002: 85–86).

Spora grupa badanych (niemal 70%) włączyła do uczestnictwa w kulturze również aktywność społeczną rozumianą jako działalność w stowarzyszeniach, pomoc potrzebującym i inne oddolne działania. Również często (ponad 50%) respondenci kwalifikują do uczestnictwa także fotografowanie, słuchanie muzyki oraz realizację filmów – działania w znacznej mierze oparte na twórczości. W tym kontekście dziwi, że mniej niż połowa badanych uznała za uczestnictwo udostępnianie swojej twórczości w internecie.

Niespełna połowa osób badanych uznaje za uczestnictwo branie udziału w wydarzeniach sportowych, natomiast uprawianie sportu i rekreację, a także czynności związane z dbaniem o zdrowie i wygląd do uczestnictwa w kulturze włącza 29–39% respondentów.

W intrygujący sposób respondenci potraktowali pozostałe kategorie związane z mediami, takimi jak telewizja, internet i film: 43% respondentów uznaje za uczestnictwo w kulturze oglądanie telewizji, 33% przeglądanie stron internetowych, 32% włącza oglądanie filmów na DVD, wideo lub komputerze, a oglądanie filmów w internecie uznaje za uczestnictwo jedynie 25% badanych. Zastanawiające jest, czym w tym kontekście różni się oglądanie filmów na DVD, wideo, na komputerze od oglądania ich w internecie oraz czym te wszystkie kategorie różnią się od jednoznacznie włączonego do zakresu uczestnictwa w kulturze chodzenia do kina? Można postawić hipotezę, że oglądanie filmów w kinie jest doświadczeniem zbiorowym, wiąże się między innymi z wyjściem z domu, przebywaniem wśród ludzi, podzieleniem lub niepodzieleniem ich reakcji, a zatem wyraźnie różni się od odbierania przekazu, który w każdej chwili można zatrzymać, przewinąć, bez opuszczania przestrzeni prywatnej domu. Warto też się zastanowić, dlaczego samo przebywanie online jest częściej kwalifikowane do uczestnictwa niż oglądanie w ten sposób filmów. Tu znowu wytłumaczeniem może być skojarzenie z nielegalnym pobieraniem filmów z internetu, co czyniłoby je w pierwszej kolejności kra-

dzieżą, choć trudno ocenić, na ile taki kierunek myślenia znajduje odzwierciedlenie w rzeczywistości.

Stosunkowo niewielu respondentów wskazało na czynności nastawione na podtrzymywanie więzi międzyludzkich, takie jak zapraszanie lub odwiedzanie znajomych i krewnych oraz chodzenie do restauracji, kawiarni, pubu, co ma zazwyczaj charakter przeżycia zbiorowego. Jeszcze rzadziej, wręcz sporadycznie, zaznaczano praktyki dnia codziennego, takie jak praca w ogrodzie czy na działce, seks oraz bierny odpoczynek („leniuchowanie”). Te ostatnie są przez większość badanych wykluczone ze sfery uczestnictwa w kulturze, choć, jak wiadomo, wszystkie pozostają w sferze doświadczeń dość mocno uregulowanych kulturowo – co najwyraźniej jest nieuświadomione bądź niewystarczające, by można te działania włączyć do sfery kultury.

PROCESY USPOŁECZNIA W CZASIE WOLNYM

Posiadanie wolnego czasu jest w tradycyjnych badaniach warunkiem pojawienia się zjawiska uczestnictwa w kulturze (Kowalewska 2005: 183). Przy założeniu, że definicja uczestnictwa przyjęta w badaniach została poszerzona o różne aspekty normowanego kulturowo życia zbiorowego, wszelkiego rodzaju działalność nastawiona na podtrzymywanie więzi, dbanie o przestrzeń życia codziennego, pracę, naukę i wiele innych należałoby włączyć w zakres badania. Ze względu na konieczne zawężenie tego obszaru, o czym wspomniano powyżej, zrezygnowano z części zakresu, pozostawiając czas wolny jako tę przestrzeń, w której badani w sposób niezobowiązujący podejmują pewne działania ze stosunkowo dużą swobodą. Ponadto pytanie o czas wolny, oprócz tego, że przynosi informacje na temat sposobów jego zagospodarowania, a przynajmniej intencji, pozwala na ustalenie, co w ogóle do czasu wolnego bywa włączane oraz stanowi odniesienie dla innych kategorii czasu w życiu codziennym.

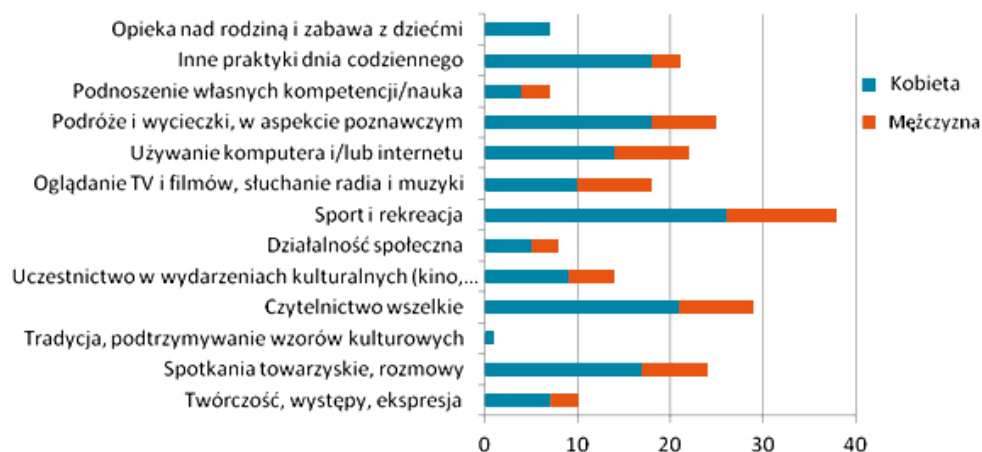
Wszystkie czynności podawane przez respondentów zostały skategoryzowane, co ma ułatwić analizę zebranego materiału. Kategorie były wyłaniane metodą indukcji, a badacze starali się, by były w miarę możliwości rozłączne, choć w niektórych wypadkach podawane czynności pełniły różne funkcje, co stanowiło istotne utrudnienie.

Oprócz próby stworzenia obrazu pokazującego, jakim czynnościom oddają się badani w czasie wolnym, badacze chcieli się dowiedzieć, jaka część z nich jest również okazją do podtrzymywania relacji społecznych. Zaobserwowano, że najwięcej (38%) wymienionych czynności było podejmowanych w pojedynkę.

Badani deklarują, że nieznaczną większość wolnego czasu spędzają w domu, a resztę poza nim. Procentowo nieznacznie więcej czasu wolnego w domu spędzają kobiety. Wykres 1 przedstawia zestawienie częstości występowania czynności wcześniej skategoryzowanych, w liczbach rzeczywistych. Takie graficzne przedstawienie pomaga zobaczyć proporcje pomiędzy różnego rodzaju czynnościami oraz dostrzec, które z nich chętnie podejmują kobiety i mężczyźni.

Wykres 1.

Skategoryzowane czynności podejmowane w czasie wolnym, podział ze względu na płeć



Źródło: opracowanie własne.

Wielu badanych poświęca czas wolny na budowanie intymnych relacji z ludźmi. Większość respondentów wśród czynności wymienia spotkania towarzyskie i rozmowy, głównie ze znajomymi. Doświadczeniem o charakterze w przeważającej części zbiorowym są najczęściej wskazane w populacji czynności, czyli uprawianie sportu (jazda na rowerze, basen) oraz rekreacja, głównie spacer. Bardzo ważne, często wymieniane czynności to wycieczki krajoznawcze oraz podróże, w tym zagraniczne. Popularność tych wskazań może wynikać z faktu, iż badanie zostało przeprowadzone w okresie wakacyjnym.

Jak wspomniano, sport i rekreacja należą do czynności najczęściej podejmowanych wspólnie z innymi, zarówno z rodziną, jak i ze znajomymi (choć popularne jest też

podejmowanie tych czynności w samotności). Towarzystwo – częściej z rodziną, ale nierzadko też w gronie znajomych – badani podróżują. Okazuje się, że podobnie większość badanych szuka sobie towarzystwa dla wspólnego podzielenia wrażeń podczas wydarzeń kulturalnych (chodzenie do kina, teatru, na koncerty czy na wystawy). Uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych nie należy do szczególnie popularnych sposobów spędzania wolnego czasu, podobnie jak podejmowanie czynności kategoryzowanych jako twórczość bądź ekspresja, takich jak pisanie, rysowanie, śpiew i granie na instrumentach.

Bardzo nieliczna grupa badanych w wolnym czasie intencjonalnie podnosi swoje kompetencje (poprzez czytanie literatury fachowej, naukę języka i tym podobne), natomiast działalność nastawioną na podtrzymywanie tradycji wymienia tylko jedna osoba. Może to dziwić w kontekście wyników badań dotyczących aktywności podejmowanych w instytucjach kultury, gdzie tego typu działalność jest stale współprowadzona przez wielu z badanych. Być może dla osób zaangażowanych w taką działalność (podtrzymywanie tradycji, dbałość o ciągłość przekazu kulturowego), ze względu na subiektywnie pojmowaną wartość samego procesu, ma status czynności, która posiada „swój czas” – dzieje się w innym czasie niż czas wolny i czas pracy. Wynikać to może z zaobserwowanego w przytaczanych powyżej badaniach z 2010 roku procesu sakralizacji kultury. Czyniąc prostą analogię, należy powiedzieć, że nikt nie wskazał na chodzenie do kościoła czy inne praktyki religijne jako czynności podejmowane w czasie wolnym prawdopodobnie dlatego, że „czas święty” (por. Eliade 1998) w odróżnieniu od „czasu świeckiego” wymyka się myśleniu o czasie wolnym.

Również szczególnie traktuje swój czas wolny spora grupa badanych, którzy wykonują wtedy różnego rodzaju czynności domowe. Bardzo często bowiem wymieniane są czynności skategoryzowane jako inne praktyki dnia codziennego, wśród których znalazły się: jazda samochodem/na motorze, bardzo licznie wskazywane

prace w ogrodzie i/lub gospodarstwie, szycie i robótki ręczne, gotowanie, zbieranie owoców, prace remontowe i inne prace domowe. Wśród tych ostatnich większość to czynności dnia codziennego związane z prowadzeniem domu i dbaniem o niego, więc ich występowanie w tym kontekście jest nie bez znaczenia, można bowiem o wielu z nich powiedzieć, że są rodzajem nieodpłatnie wykonywanej pracy.

W tym kontekście należy dodać, że do czynności wykonywanych w czasie wolnym 9% badanych zalicza różnego rodzaju czynności opiekuńcze (opiekę nad osobami starszymi i dziećmi oraz zabawę z dziećmi). Wszystkie osoby deklarujące podejmowanie praktyk opiekuńczych w swoim czasie wolnym były kobietami, co w kontekście badań ogólnopolskich dotyczących obciążenia pracą domową czy opiekuńczą wydaje się znaczące. Jak wynika z badań Instytutu Spraw Obywatelskich z 2006 roku (Instytut Spraw Obywatelskich 2006: 8), „[o]bciążenie pracą wykonywaną w domu na rzecz rodziny jest zdecydowanie większe w przypadku kobiet. Kobiety ponad dwa i pół razy więcej czasu poświęcają na opiekę nad dziećmi”. Oprócz powszedniości służenia innym przez kobiety, wynikającej z odtwarzanych przez kolejne pokolenia ról genderowych, wyjaśnieniem dla tego zjawiska jest również emocjonalny kontekst sformułowania „opieka nad innymi osobami w najbliższej rodzinie”, który dystansuje znaczenie czynności opiekuńczych od zjawiska wykonywania pracy (Instytut Spraw Obywatelskich 2006: 10).

Czynności skategoryzowane jako inne praktyki dnia codziennego oraz opieka nad bliskimi osobami należą do działań podejmowanych przez badanych w pojedynkę.

DZIAŁALNOŚĆ DLA DOBRA PUBLICZNEGO

Odrębną grupę czynności, które wypełniają badanym codzienność, stanowi działalność społeczna. W kontekście tego, że stosunkowo rzadko badani wskazywali aktywność społeczną jako sposób spędzania czasu wolnego, a w części badania poświęconej tym zagadnieniom wykazywali dosyć wysoki poziom aktywności, można

znów odnieść się do różnych kategorii czasu, to jest włączania pewnych czynności do czasu wolnego bądź traktowania ich jako nieodpłatnie wykonywanej pracy.

Aby dokonać oceny poziomu aktywności społecznej, zapytano badanych, czy w ciągu ostatniego roku brali udział w jakimś zebraniu publicznym, na co pozytywnie odpowiedziało niecałe 50%. Niemal 96% z grona osób uprawnionych do głosowania deklaruje, że głosowało w ostatnich wyborach samorządowych. Na pytanie, czy osoba badana udziela się społecznie, pozytywnej odpowiedzi udzieliło niecałe 48% badanych.

W ramach deklarowanej, wysokiej w opinii badaczy, aktywności społecznej często pojawia się aktywność w ochotniczych strażach pożarnych, kołach gospodyń wiejskich i zespołach regionalnych, ale obok niej – działania na rzecz gminy, takie jak oczyszczanie rowów melioracyjnych i rzek, zasiadanie w radach osiedlowych i tym podobne oraz inne prace ściśle związane z dbaniem o bezpieczeństwo i jakość życia społeczności lokalnej. O dużym zaangażowaniu w życie społeczności lokalnej może świadczyć to, że kilku badanych śledzi i publikuje bieżące wiadomości na temat gminy w ramach prowadzonych na własną odpowiedzialność amatorskich mediów.

Spora grupa badanych deklaruje, że regularnie wspiera dzieci, rodziny wykluczone i osoby starsze, głównie udzielając pomocy materialnej (w tym poprzez organizację wydarzeń charytatywnych, zbiórki pieniędzy i inne), w życiu codziennym organizując zajęcia dla dzieci i spotkania z rodzicami. Sporadycznie wymieniano udział w akcjach krwiodawstwa i rekrutujących dawców szpiku kostnego oraz pomaganie osobom niepełnosprawnym. Nieliczne osoby wspierają też działania proekologiczne oraz zajmują się ochroną lokalnego dziedzictwa.

Sfera kultury jest dla badanych ważną przestrzenią działania na rzecz społeczności lokalnej, zarówno gdy jest to okazjonalna pomoc oferowana instytucji kultury oraz wolontarystyczna praca przy jej projektach, jak i wtedy, gdy badani podejmują pracę w lokalnych stowarzyszeniach kulturalnych, wspierają organizacyjnie imprezy sportowe czy pomagają lokalnym placówkom oświatowym (poprzez udział w radach rodziców, przy organizacji szkolnych imprez i tym podobnych). Tylko jedna osoba jako swoją aktywność podała działalność dla Caritasu, co może świadczyć o tym, że osoby uczestniczące w życiu instytucji kultury rzadko swoją działalność społeczną realizują również w ramach Kościoła katolickiego.

MEDIA: DEKLARACJE I TENDENCJE

Rozległym i ważnym ze względu na dynamikę zachodzących współcześnie zmian tematem jest uczestniczenie w kulturze poprzez różne formy korzystania z mediów. Większość badanych wszelkiego rodzaju czynności związane z mediami podejmuje samotnie. Dotyczy to takich praktyk, jak czytanie, korzystanie z komputera i/lub internetu, ale też korzystanie z mediów tradycyjnych, w tym oglądanie telewizji czy filmów. Należy jednak zaznaczyć, że biorąc pod uwagę funkcjonalność nowych mediów, deklarowanie samotnego z nich korzystania nie wyklucza wspólnotowego charakteru podejmowanych działań. Co więcej, wyniki *Diagnozy społecznej 2011* wskazują na to, że „[o]soby korzystające z internetu prowadzą aktywniejsze życie społeczne i kulturalne niż osoby niekorzystające” (Czapiński, Panek 2011: 302).

Korzystanie z różnego rodzaju mediów jest jedną z bardzo często podejmowanych praktyk w życiu codziennym, przy czym osoby badane częściej wskazują na korzystanie z nowych mediów niż z mediów tradycyjnych. Potwierdziły to odpowiedzi zarówno na pytania otwarte dotyczące czasu wolnego, jak i w serii zamkniętych pytań dotyczących bezpośrednio korzystania z mediów. Świadczyć to może o wzroście znaczenia nowych mediów, ale też o wynikającej z procesu ich ucyfrowienia konwergencji medialnej, która prowadzi do zastąpienia mediów tradycyjnych

cyfrowymi odpowiednikami, co powoduje, że dostępność usługi czy treści staje się niezależna od kanału transmisyjnego, czyli nośnika/narzędzia przekazu (Szpunar 2008: 34–35).

Z danych wynika, że 83% osób badanych w czasie wolnym ogląda telewizję, a z komputera korzysta nieznacznie więcej – 86%. Odnotowano również wysoki udział słuchania radia (58%) i czytania książek (57%). Najbardziej powszechnie użytkowany sprzęt to telefon komórkowy (lub smartfon), z którego korzysta 92% populacji. Znacznie rzadziej, bo jedynie dla 42% badanych, przedmiotem codziennego użytku jest aparat cyfrowy. Podobnie jest w wypadku odtwarzaczy muzyki (MP3, CD).

Używanie w czasie wolnym wymienionych urządzeń różni się istotnie ze względu na płeć. O ile oglądanie telewizji deklaruje podobny procent kobiet i mężczyzn, o tyle wszystkie pozostałe przedmioty, z wyjątkiem książek, są znacznie częściej używane przez mężczyzn. Jak twierdzą badani, najczęściej z komputera korzystają w celu poszukiwania aktualnych informacji, ale często również w celach rozrywkowych oraz dla podtrzymywania kontaktów z ludźmi. Nieco mniej osób deklaruje, że komputer służy im do nauki oraz do pracy.

Większość badanych używa telefonu komórkowego do telefonowania oraz wysyłania SMS-ów. Znacznie mniej popularne są takie funkcje, jak robienie zdjęć, słuchanie radia czy wysyłanie MMS-ów. Używanie komórki do wykonywania różnych czynności w internecie, nawigacji w samochodzie i do gier jest wciąż bardzo rzadko spotykane. Widać zatem, że badani wykorzystują dość niewiele funkcji sprzętów powszedniego użytku.

W obliczu pozyskanych danych o czasie wolnym czytelnictwo jest jednym z najbardziej popularnych sposobów na jego spędzanie, co potwierdzają też dane

dotyczące korzystania z mediów. Należy tu jednak uwzględnić, że relatywnie duża liczba wskazań wynika prawdopodobnie z tego, że spora część badanych to osoby odwiedzające biblioteki. Nie są to zatem w żadnym razie wnioski, dające się w jakikolwiek sposób uogólniać, nawet na ludzi, których chciałoby się określić jako aktywnych kulturalnie. Ciekawostką jest stosunkowo często deklarowane w tym kontekście korzystanie z książek elektronicznych (e-booków), do których użytkowania przyznaje się 15% badanych.

Innym procesem uczestnictwa, który jako czynność uregulowaną kulturowo warto poddawać analizie, jest korzystanie z internetu, do czego przyznaje się 87% badanych. Nie ma w tym względzie szczególnych różnic ze względu na płeć, grupy wiekowe, status majątkowy czy wykształcenie. Jedynie w grupie wiekowej powyżej 65. roku życia większość osób nie korzysta z internetu.

Większość badanych deklaruje, że korzysta z internetu od wielu lat: aż 25% twierdzi, że używa go od 10 lat i dłużej, a 21% – od 6 do 9 lat. By lepiej scharakteryzować praktyki podejmowane przez badanych w internecie, sprawdzono między innymi natężenie korzystania z niego w skali tygodnia. Z danych wynika, że nieznacznie ponad połowa badanych korzystających z internetu używa go do 7 godzin w tygodniu, czyli średnio do godziny dziennie. Co piąta osoba korzysta z internetu do 14 godzin tygodniowo, czyli średnio 2 godziny dziennie, nieco mniej natomiast do 21 godzin tygodniowo, czyli do 3 godzin dziennie. Więcej niż 3 godziny dziennie, to jest więcej niż 21 godzin tygodniowo, wskazał co dziesiąty badany.

Sam czas spędzony w internecie jest natomiast poświęcony przede wszystkim na przeglądanie stron WWW (82% badanych korzystających z internetu), sprawdzanie i przysyłanie poczty elektronicznej (75%), zbieranie materiałów potrzebnych do nauki i/lub pracy (59%), odwiedzanie portali społecznościowych (55%), pozyskiwanie informacji ze stron instytucji publicznych (55%), słuchanie muzyki i radia internet-

towego (50%), pobieranie filmów i muzyki (45%), robienie zakupów, z wyjątkiem aukcji internetowych, i korzystanie z usług banku (43%), korzystanie z komunikatorów umożliwiających kontakt ze znajomymi i telefonowanie (41%).

Rzadziej używane funkcje internetu (wskazywane przez 30 do 39% badanych) to poszukiwanie pracy lub wysyłanie ofert zatrudnienia, uczestniczenie w aukcjach, ściąganie oprogramowania, pobieranie i wypełnianie formularzy ze stron urzędowych, czytanie internetowych wydań gazet, dzielenie się ciekawymi linkami. Jeszcze rzadziej (wskazywane przez 20–29%) jest wymieniane uczestnictwo w grupie lub forum dyskusyjnym, granie w gry, tworzenie i publikowanie tekstów, grafiki, muzyki lub innej twórczości własnej, rezerwowanie biletów (na przykład lotniczych, do kina, do teatru), oglądanie telewizji internetowej, komentowanie treści stron internetowych, blogów lub treści na portalach społecznościowych.

Z badań wynika, że aktywność mężczyzn w internecie różni się od aktywności kobiet pod względem różnorodności podejmowanych działań. Spośród wszystkich wykonywanych w nim czynności, aktywność kobiet przeważała nad aktywnością mężczyzn w zakresie publikowania tekstów, muzyki, grafiki i innej twórczości, pobierania informacji ze stron instytucji publicznych, czytania internetowych wydań gazet, odwiedzania portali społecznościowych. Samo zróżnicowanie dodatkowo wyraża się poprzez działania podejmowane online oraz wewnętrznie różnicuje ze względu na wiek – najmłodsi respondenci (przedział wiekowy 16–24 lata) wyraźnie odbiegają od pozostałych. Dane pokazują, że 41% badanych aktywnych w internecie słucha równocześnie radia (wśród najmłodszych jest to 67%), 48% muzyki (odpowiednio 91%), a 42% (odpowiednio 95%) prowadzi rozmowy z rodziną lub znajomymi. Spośród równolegle podejmowanych czynności jedynie słuchanie radia wskazują częściej kobiety niż mężczyźni. Świadczy to o tym, że internet staje się powoli tłem życia, równoległą, szeroko dostępną, częściowo niezależną rzeczywistością, obok której życie toczy się swoim torem.

INSTYTUCJA JAKO MIEJSCE SPOTKAŃ

Zgodnie z tym, co ujęto we wstępie, jednym z wymiarów uspołecznienia w życiu codziennym badanych jest ich sposób korzystania z oferty instytucji kultury. Choć większość respondentów deklaruje, że korzystanie z badanych instytucji nie jest dla nich konieczne do uczestniczenia w kulturze, materiał dowodzi, że w gronie badanych dominują długoletni odbiorcy oferty poszczególnych instytucji. 59% osób twierdzi, że uczęszcza do instytucji od co najmniej 6 lat, 22% uczęszcza do niej od 2 do 5 lat, a stosunkowo nowi użytkownicy, którzy korzystają z niej krócej niż 2 lat, stanowią 17% populacji.

Większość respondentów to stali bywalcy instytucji: 40% korzysta z oferty instytucji co najmniej raz w miesiącu, a 36% co najmniej raz w tygodniu, przy czym w grupie tych ostatnich – najbardziej aktywnych – wyraźnie dominują kobiety.

Zapytani o motywacje do korzystania z instytucji badani najczęściej wskazują na potrzebę rozwijania osobistych zainteresowań (w tym zwracają uwagę na rozwój własny i swoich dzieci) oraz chęć zagospodarowania czasu wolnego. Znacznie odbiegające od pozostałych częstości powyższych odpowiedzi są o tyle oczywiste, że wskazane powody wiążą się z realizacją podstawowych funkcji instytucji kultury. O wiele ciekawsze jest to, że bardzo często badani przychodzą do instytucji, gdyż chcą spróbować czegoś nowego, poznawać nowych ludzi i spędzać z nimi czas, co dowodzi, że dla pewnej grupy mieszkańców pełnią funkcję integracyjną. Pozwalają na zaspokojenie potrzeb związanych z budowaniem i przynależeniem do wspólnoty – stają się zatem jedną z przestrzeni życia zbiorowego dla badanej zbiorowości. W obliczu zdiagnozowanych w Polsce deficytów w tym zakresie warto podkreślić, że instytucje kultury mogłyby przyczynić się do budowania kapitału społecznego. Niestety duży potencjał kapitałotwórczy instytucji obecnie jest wykorzystywany w bardzo ograniczonym stopniu.

Dane pozwalają również sformułować hipotezę o tym, że w przekazywaniu wiedzy na temat instytucji kluczową rolę odgrywa kanał nieformalny, czyli sieć kontaktów międzyludzkich. W stosunku do różnych form reklamy (w mediach, plakatów czy ulotek) bliscy okazują się znacznie bardziej skuteczni w transmisji informacji.

Badane instytucje na tyle różnią się między sobą, jeśli chodzi o zakres działania oraz infrastrukturę (basen, biblioteka, sala komputerowa i kino to infrastruktura o bardzo różnym charakterze występująca bądź nie w poszczególnych instytucjach), że trudno stworzyć jeden spójny katalog najczęściej wskazywanych elementów oferty czy zajęć, z których korzystały osoby badane. Niemniej, mając na uwadze to zróżnicowanie, należy stwierdzić, że znaczna większość osób badanych wysoce ceni możliwość korzystania z zasobów infrastrukturalnych oraz wyposażenia instytucji. Co zapewne jest nowością w porównaniu z sytuacją sprzed kilku lat, stosunkowo często uczęszczanym obiektem są zaopatrzone w internet sale komputerowe. Pokazuje to, że wielu osobom instytucja zapewnia dostęp do kluczowej infrastruktury, która, jak w wypadku dostępu do internetu (do czego, oprócz opłat za dostęp, konieczne trzeba posiadać odpowiedni sprzęt), jest zbyt droga, by swobodnie korzystać z niej we własnym zakresie. Potwierdzają to częściowo wyniki *Diagnozy społecznej 2011*, w której podkreślono, że 31% gospodarstw domowych nie korzysta z internetu z powodu braku odpowiedniego sprzętu, 22% jako przyczynę podaje wysokie koszty dostępu, ale 44% wyjaśnia brak posiadania dostępu do sieci brakiem takiej potrzeby (Czapiński, Panek 2011: 304).

Innym dobrem, które może zapewnić instytucja, jest organizacja wycieczek oraz wyjazdów do teatru czy kina, co w wypadku niewielkich, peryferyjnie położonych miejscowości jest bardzo istotnym elementem – instytucja zmniejsza w ten sposób realny dystans mieszkańców do centrów kulturalnych.

Większość respondentów uczestniczy w różnego rodzaju imprezach organizowanych lub współorganizowanych przez instytucje (dniach miasta czy wsi, innych uroczystościach związanych z obrzędowym cyklem rocznym: przeglądach kolędniczych, misteriach wielkanocnych, dożynkach, festynach, w tym imprezach plenerowych) oraz deklaruje, że często jest zaangażowana w ich przygotowanie. Co ważne, instytucja nie tylko inicjuje i koordynuje prace przy organizacji tych wydarzeń, ale również dostarcza atrakcji wytwarzanych przez organizacje stowarzyszone bądź będące jej częścią:

- zespoły regionalne, których regularne zajęcia i próby są prowadzone w przestrzeni instytucji i przy udziale jej instruktorów,
- współpracujące z instytucją koła gospodyń wiejskich przygotowujące jedzenie,
- ochotnicze straże pożarne zawsze zaangażowane w logistykę i ochronę imprez.

W tym kontekście można mieć wrażenie, że instytucja działa jak finansowany publicznie koncern kulturalny.

Z obserwacji wynika, że oprócz tego, że pielęgnują tradycję, do czego większą wagę przywiązują osoby inicjujące i należące do wyżej wymienionych grup aniżeli mieszkańcy miejscowości, imprezy te są ważnym miejscem spotkań społeczności, więc znów głównie integrują. Instytucje są jednak również ważnymi w swoim otoczeniu ośrodkami zapewniającymi dostęp do wiedzy oraz miejscami, w których podnosi się różnego rodzaju kompetencje, w tym tak zwane kompetencje kluczowe rozumiane jako „połączenie wiedzy, umiejętności i postaw odpowiednich do sytuacji (...), których wszystkie osoby potrzebują do samorealizacji i rozwoju osobistego, bycia aktywnym obywatelem, integracji społecznej i zatrudnienia (Wspólnoty Europejskie 2007: 3). Spośród ośmiu kluczowych kompetencji oferta większości instytucji pozwala na rozwój następujących:

- porozumiewania się w języku ojczystym,
- kompetencji informatycznych,
- umiejętności uczenia się,
- kompetencji społecznych i obywatelskich,
- inicjatywności i przedsiębiorczości,
- świadomości i ekspresji kulturalnej.

Rozwój tych kompetencji następuje głównie poprzez branie udziału w warsztatach (dziennikarskich, tanecznych i aerobiku, rękodzielniczych, teatralnych, plastycznych, fotograficznych, strzeleckich, wokalnych, gry na instrumentach: gitarze, skrzypcach, bębnach i innych) uznanych przez badanych za ważny dla nich element oferty instytucji.

Ponad dwie trzecie badanych twierdzi, że zainteresowania związane z aktywnością podejmowaną w instytucji kultury rozwija również poza nią. W ramach tej działalności często wymieniają czytelnictwo (książek, poezji, gazet), rozmowy i dyskusje o literaturze, zajęcia plastyczne i manualne (w tym robótki ręczne), grę na instrumentach muzycznych, fotografię, aktywność sportową, korzystanie z internetu w celach rozrywkowych. Kiloro badanych wspomina też o kupowaniu książek, udziale w imprezach, występach i pokazach, chodzeniu do kina i śpiewaniu.

MIKROMONOGRAFIE PROCESÓW UCZESTNICTWA W BADANYCH ZBIOROWOŚCIACH

Pierwsza część niniejszego rozdziału stanowi próbę scharakteryzowania czterech mikromonografii dotyczących procesów uczestnictwa w kulturze w obrębie pojedynczych zbiorowości. Wiąże się to z analizą instytucji kultury w poszczególnych gminach, a więc z odtworzeniem genezy, struktury, sposobu funkcjonowania, ewoluowania specyficznego układu relacji, który spaja zbiorowość instytucji, a także sposobu, w jaki przebiegają procesy uspołecznienia. Druga część tekstu jest

poświęcona porównaniu funkcjonowania w obrębie różnych zbiorowości jednego typu relacji powstającego wokół obiektu kulturowego.

Analiza dla każdej zbiorowości skupia się wokół czterech wymiarów uczestnictwa w kulturze podlegających badaniom, a mianowicie korzystania z oferty instytucji kultury, uczestnictwa w kulturze, sposobów spędzania wolnego czasu oraz wykorzystywania nowych mediów. Centralną osią rozważań badaczy jest poziom partycypacji społeczności lokalnej w tworzeniu oferty gminnych instytucji kultury. Angażowanie społeczności obejmuje działania inicjowane i nadzorowane przez władze publiczne. Celem takiej działalności jest udoskonalenie procesu decyzyjnego i jakości usług oferowanych przez instytucje publiczne w celu zapewnienia jak najwyższego poziomu porozumienia i wsparcia ze strony odbiorców. Aktywność ta realizuje się zwykle w postaci konsultacji społecznych przejawiających się w formie rad opiniodawczych, badań sondażowych i tym podobnych (Kaźmierczak 2011: 88–89). Ma to znaczenie zwłaszcza w kontekście rozumienia uczestnictwa w kulturze jako formy uspołecznienia postulowanego przez Marka Krajewskiego. Zgodnie z jego definicją uczestnictwo w kulturze jest pojmowane nie tylko jako tworzenie, partycypowanie i interpretowanie, ale przede wszystkim współtworzenie pewnej sytuacji, w której bierzemy udział. Zwraca on uwagę, że zdarzenie, w którym partycypujemy, jest zbiorowym dziełem, a więc jest współtworzone przez tych, którzy są jego uczestnikami (Krajewski 2010). Kładzie to silny akcent na działania jednostek jako podstawę funkcjonowania społeczeństw. Autorzy w niniejszej części raportu podejmują zatem refleksję nad formami angażowania społeczności lokalnej w badanych gminach.

Analizie zostaną poddane instytucje kultury działające w czterech gminach oraz osoby uczestniczące w ich działaniach (instytucje, gminy, zbiorowości zostały odpowiednio ponumerowane od 1 do 4). Gminy, w których znajdują się instytucje, mają różny status: gminy miejsko-wiejskiej, gminy miejskiej, a dwie gmin wiejskich.

Gmina 1 posiada stosunkowo dużą instytucję kultury o szerokim profilu działalności. W jej ramach działa kilkanaście placówek terenowych dysponujących bogatą ofertą kulturalną. Instytucja w gminie 2 jest natomiast relatywnie niewielką jednostką, bardziej nastawioną na funkcjonowanie w obrębie nielicznych filii. Oferta kulturalna także nie jest bardzo rozbudowana, raczej skoncentrowana na regularnych imprezach okolicznościowych. Działalność ośrodka w gminie 3 jest skupiona wokół miejscowości będącej jej siedzibą. Nie posiada ona filii, a jej oferta w porównaniu z innymi instytucjami jest najmniej rozbudowana. Centralną częścią aktywności instytucji w gminie 4 jest natomiast działalność biblioteczna. Oprócz niej dostępne są także inne usługi kulturalne w placówkach na terenie całej gminy.

MIKROMONOGRAFIE POSZCZEGÓLNYCH ZBIOROWOŚCI

MIKROMONOGRAFIA ZBIOROWOŚCI 1

Na początku warto zaprezentować krótką charakterystykę grupy respondentów wyłonionych podczas badania instytucji pod względem cech społeczno-demograficznych. Według obserwacji przeprowadzonej przez zespół badawczy w instytucji kultury główną grupą odbiorców, do których jest kierowana oferta i którzy faktycznie z niej korzystają, są przedstawicielki płci żeńskiej. Dlatego też wśród respondentów przeważają kobiety. Pod względem wiekowym najwięcej osób znalazło się w grupach 35–44 lata oraz 45–54 lata. Jak wynika z danych zebranych podczas obserwacji, osoby starsze to jedna z dwóch grup najaktywniej korzystających z oferty instytucji kultury. Jeśli chodzi o poziom wykształcenia, to najwięcej badanych posiada wykształcenie wyższe lub średnie. Niemal połowa respondentów określiła sytuację swojego gospodarstwa domowego jako średnią. Zdecydowana większość badanych mieszka w miejscowości będącej siedzibą gminy. Jest ona jednocześnie miejscem, w którym znajduje się badana instytucja kultury.

KORZYSTANIE Z OFERTY INSTYTUCJI KULTURY

W badaniach podjęto próbę przeanalizowania sposobu, w jaki grupa badanych przedstawicieli społeczności lokalnej korzysta z oferty instytucji kultury. Poszczególne zagadnienia dotyczą zatem takich kwestii, jak częstotliwość korzystania z oferty, motywacje, formy aktywności, zaangażowanie w działalność instytucji oraz poczucie wpływu na sposób jej funkcjonowania.

Pod względem częstości korzystania z oferty wśród badanych wyłoniły się dwie dominujące tendencje: korzystanie co najmniej raz w tygodniu oraz co najmniej raz w miesiącu. Może to świadczyć o pewnej regularności w uczęszczaniu do instytucji. Niemal trzy czwarte respondentów to osoby związane z instytucją od sześciu i więcej lat. Można więc wnioskować o istnieniu pewnej stałej, utrwalonej grupy odbiorców. Do skorzystania z oferty najczęściej skłonili ich osobiste zainteresowania, chęć zagospodarowania wolnego czasu, spróbowania czegoś nowego oraz spędzenia czasu z innymi. Spośród wybieranych elementów oferty najczęściej wskazywano na bibliotekę, kino, zajęcia i warsztaty organizowane przez instytucję, a także imprezy lokalne, basen oraz halę sportową. Obrazuje to szeroki wachlarz działalności instytucji, wśród których każdy element ma pewne grono odbiorców. Zdecydowana większość respondentów rozwija swoje zainteresowania także poza aktywnością w instytucji. Są one związane przede wszystkim z grupami hobby-stycznymi, w których uczestniczą, takimi jak grupy muzyczne, teatralne, zrzeszające miłośników szydełkowania, haftowania, a także związane z czytelnictwem, aktywnością sportową oraz działalnością społeczną. Niemal trzy czwarte badanych nie korzysta natomiast z infrastruktury instytucji poza godzinami zajęć, w których bierze udział. Daje się zatem zaobserwować zadaniowy sposób wykorzystania przestrzeni ośrodka.

Według połowy respondentów instytucja kultury prowadzi badania oceniające jakość własnych usług wśród uczestników zajęć i większość osób bierze w nich

udział. Świadczy to o wykazywaniu przez instytucję orientacji na odbiorcę oraz nastawieniu na poznanie jego opinii, co jednak nie zawsze (jak wynika z materiału badawczego) przekłada się na rzeczywiste plany działań instytucji. Zdecydowana większość respondentów śledzi działalność badanej placówki. Informacje na ten temat czerpią głównie z plakatów, afiszy, prasy lokalnej, jak również ze strony internetowej instytucji oraz wydawanego przez nią biuletynu. Może to świadczyć o dobrej komunikacji pomiędzy instytucją a odbiorcami, ze względu na różnorodne formy informowania, które są zauważane i wykorzystywane przez mieszkańców.

Jedna trzecia badanych ocenia swój osobisty wpływ na sposób funkcjonowania instytucji kultury jako duży, natomiast co czwarty uważa, że w ogóle nie ma wpływu w tym zakresie. Respondenci zapytani o sposób oddziaływania na instytucję wymieniają głównie zgłaszanie propozycji i sugestii co do oferty (tematyka, forma zajęć, imprez). Zauważalna jest zatem tendencja do aktywnego współdecydowania i inicjowania oferty. Kolejną kwestią jest wpływ wszystkich mieszkańców danej gminy na funkcjonowanie instytucji kultury, co również zostało poddane badaniu. Podobnie jak przy poprzednim pytaniu, jedna trzecia respondentów uważa, że ogólnie rzecz biorąc, mieszkańcy mają duży wpływ, a co czwarty ocenia go jako mały. Wyraża się on poprzez zgłaszanie uwag oraz sugestii co do oferty instytucji w formie przekazów ustnych lub pisemnych, udział w badaniach, kontakty z pracownikami, a także dyskusje na zebraniach społeczności lokalnej.

W odpowiedzi na pytanie, kto przede wszystkim powinien decydować o sposobie działania i programie instytucji kultury, respondenci najczęściej wskazują na mieszkańców, kierownika oraz wszystkich pracowników instytucji. Nieco rzadziej wymieniają radę gminy i przedstawicieli lokalnych stowarzyszeń, natomiast w bardzo niewielkim stopniu o sposobie działania instytucji kultury powinny według nich decydować władze wojewódzkie oraz przedstawiciele Kościoła katolickiego. Ponad połowa badanych deklaruje, że włączyłaby się we współdecydowanie o programie

i formie działalności instytucji kultury, gdyby miała taką możliwość. Badana zbiorowość, niezależnie od rzeczywistego zaangażowania, wykazuje zatem dużą chęć partycypacji w tworzeniu oferty i wpływaniu na funkcjonowanie ośrodka. Widoczna jest tu także świadomość celu istnienia instytucji i jej przeznaczenia, co wyraża się w podkreśleniu roli mieszkańców jako najważniejszego podmiotu decyzyjnego.

UCZESTNICTWO W KULTURZE

Dla większości respondentów sformułowanie „uczestniczyć w kulturze” oznacza udział w wydarzeniach kulturalnych, korzystanie z oferty instytucji kultury nie tylko w formie biernej, ale również poprzez aktywne współtworzenie tejże oferty, włączanie się w organizację wydarzeń. Warto podkreślić, że niemal wszyscy zwracali uwagę na aspekt czynnego włączania się w działalność kulturalną. Oznacza to, że postrzegają siebie także jako kreatorów rzeczywistości kulturalnej. Porównując sposób uczestnictwa w kulturze starszych i młodszych pokoleń, większość badanych zauważa zmiany w tym zakresie. Wiążą się one głównie z innym stosunkiem do tradycji, estetyką, a również innymi możliwościami uczestnictwa, z jakich obecnie mogą korzystać młodsze pokolenia.

Ponad połowa badanych jest zdania, że możliwe jest uczestniczenie w kulturze bez korzystania z instytucji kultury. Za podstawowe formy aktywności kulturalnej przede wszystkim uznawane są jednak te związane z ofertą instytucjonalną, to jest chodzenie do teatru, kina, na koncerty, wystawy oraz wieczorki literackie. Nieco mniej osób wskazało na uczestnictwo we wszelkiego rodzaju imprezach kulturalnych oraz czytanie książek. Udzielanie się społecznie jest formą uczestnictwa w kulturze dla niemal trzech czwartych respondentów. Większość badanych wymienia w tej kategorii również oglądanie telewizji, fotografowanie oraz realizację filmów.

Pod względem aktywności obywatelskiej wyrażającej się w uczestnictwie w wyborach, zebraniach publicznych, a także poprzez udzielanie się społecznie, wśród

respondentów można wyodrębnić dwie skrajne grupy: z jednej strony osób bardzo zaangażowanych, z drugiej – bardzo biernych. Jak wynika z deklaracji, ponad połowa z nich nie uczestniczyła w żadnym zebraniu publicznym w ciągu ostatniego roku. Większość brała natomiast udział w wyborach samorządowych. Znaczna grupa badanych udziela się również społecznie. Wyraża się to przede wszystkim poprzez działalność charytatywną, wolontariat, pomoc społeczną, a także aktywność w lokalnych stowarzyszeniach i organizacjach.

SPĘDZANIE CZASU WOLNEGO I KORZYSTANIE Z NOWYCH MEDIÓW

Większość respondentów preferuje spędzanie wolnego czasu poza domem, podejmując aktywność związaną z uprawianiem sportu i rekreacją, odbywając podróże i wycieczki oraz uczestnicząc w spotkaniach towarzyskich. Z kolei w domu są to aktywności typu: czytelnictwo, oglądanie telewizji i słuchanie muzyki.

W czasie wolnym od pracy i szkoły badani korzystają, spośród rozmaitych dostępnych mediów, głównie z telefonu komórkowego, komputera/laptopa, książki, jak również z telewizji i radia. Telefon komórkowy jest przez wszystkich badanych wykorzystywany do wykonywania połączeń, większość używa go również do wysyłania SMS-ów. Komputer natomiast służy przede wszystkim do celów informacyjnych i rozrywkowych. Niemal trzy czwarte używa go też do podtrzymywania kontaktów z innymi. Zdecydowana większość badanych korzysta z internetu, nie dziwi zatem fakt, że komputer jest przez nich traktowany przede wszystkim jako nośnik połączenia sieciowego. Wśród tych respondentów wyłaniają się dwie grupy: osoby korzystające 4–5 oraz 10 i więcej lat. Połowa badanych w ostatnim tygodniu poświęciła na korzystanie z internetu do 7 godzin. Ta niska wartość wskaźnika może wynikać z faktu przeprowadzenia badań w okresie wakacyjnym.

MIKROMONOGRAFIA ZBIOROWOŚCI 2

Wśród respondentów związanych z badaną instytucją dominują kobiety. Większość ankietowanych to osoby w wieku 45–54 lata. Jedna piąta z kolei to respondenci w wieku 16–24 oraz 55–64 lata. Ponad trzy czwarte badanych to osoby pochodzące z miejscowości innej niż siedziba gminy, co wynika z faktu, iż w gminie dwie placówki terenowe działają prężniej niż główny budynek instytucji. Prawie połowa respondentów posiada wykształcenie zasadnicze lub gimnazjalne. Ponad jedna trzecia określa sytuację swojego gospodarstwa domowego jako średnią, a nieco mniej określa ją jako dobrą.

KORZYSTANIE Z OFERTY INSTYTUCJI KULTURY

Zdecydowana większość badanych korzysta z oferty instytucji od ponad sześciu lat, co może świadczyć o pewnym przywiązaniu do ośrodka. Warto jednak zauważyć, że mówiąc o częstotliwości korzystania z oferty, aktywność respondentów jest umiarkowana, bowiem niemal trzy czwarte twierdzi, że udziela się w instytucji mniej więcej raz w miesiącu. Motywację do uczestniczenia w zajęciach i wydarzeniach kulturalnych stanowią zazwyczaj osobiste zainteresowania, chęć zagospodarowania wolnego czasu oraz możliwość spędzenia czasu z innymi. Wynika z tego, iż instytucja kultury traktowana jest jako miejsce umożliwiające spędzenie czasu wolnego w sposób powiązany z własnym hobby. Świadczyć o tym może także to, iż najpopularniejszymi formami zajęć wybieranymi przez respondentów są koła zainteresowań, zespoły muzyczne, warsztaty, a także festyny i imprezy otwarte. Należy zauważyć, że niemal połowa odbiorców rozwija swoje zainteresowania poza instytucją kultury, ćwicząc grę na instrumentach, rysując, śpiewając lub korzystając z internetu.

Większość ankietowanych śledzi aktywność instytucji. Informacje o ofercie czerpią zazwyczaj z tablicy informacyjnej w ośrodku, plakatów, od znajomych, rodziny, a także z prasy lokalnej i strony internetowej instytucji. Prowadzenie przez instytucję badań deklaruje jedynie co czwarty respondent, a udział w nich bierze mniej

niż jedna szóstka badanych. Można zatem wnioskować, że instytucja nie opracowała rozbudowanej formy badania opinii wśród swoich odbiorców, ale też oni sami nie przejawiają dużego zainteresowania udziałem w takich badaniach. Jak wynika z danych zebranych podczas obserwacji, mieszkańcy o wiele chętniej wyrażają swoje opinie nieformalnie, w kontaktach bezpośrednich lub za pomocą internetu, komentując wydarzenia na forach czy portalach.

W kwestii poczucia jednostkowego wpływu na funkcjonowanie instytucji istnieje duża rozbieżność, bowiem tyle samo osób ocenia swoje oddziaływanie jako duże, ile uznaje je za małe, a ponad jedna piąta badanych twierdzi, że nie ma żadnego wpływu. Co ciekawe, w kwestii odczuwania wpływu wszystkich mieszkańców na funkcjonowanie instytucji wyniki są bardziej jednoznaczne, bowiem ponad połowa respondentów uważa, że o ofercie instytucji w dużym stopniu decyduje społeczność lokalna. Oddziaływanie to ma się objawiać udziałem w przedsięwzięciach instytucji, zgłaszaniem sugestii oraz pomocą w przygotowaniach imprez i festynów. Poczucie wpływu jest bardziej widoczne z perspektywy grupowej niż jednostkowej, co może świadczyć o przekonaniu respondentów, iż działania w pojedynkę nie są tak efektywne jak zbiorowe. Zdaniem badanych, o sposobie funkcjonowania instytucji kultury powinien przede wszystkim decydować jej kierownik. Ważną rolę przypisuje się wójtowi / burmistrzowi oraz radzie gminy. Widać zatem tendencję do nadawania głównej funkcji decyzyjnej podmiotom zarządzającym instytucjom oraz bezpośrednim nadzorującym, czyli władzom. Co ciekawe, według respondentów wszyscy pracownicy instytucji oraz mieszkańcy miejscowości nie powinni mieć aż tak dużego wpływu na sposób działania instytucji. Poczucie to odzwierciedla się w deklaracjach na temat chęci włączenia się we współdecydowanie o programie i funkcjonowaniu instytucji, gdyż tylko co trzeci badany skorzystałby z takiej okazji, gdyby miał taką możliwość.

UCZESTNICTWO W KULTURZE

Uczestnictwo w kulturze jest przez badanych rozumiane jako udział w wydarzeniach kulturalnych, zaangażowanie w ich przygotowanie i współpraca z instytucją kultury. Widoczne jest zatem zwrócenie uwagi nie tylko na bierny odbiór treści kulturalnych, ale także zaangażowanie w ich tworzenie. Deklaracje te znajdują pewne odzwierciedlenie w rzeczywistych postawach respondentów, choć jedynie co trzeci z nich chciałby włączyć się w decydowanie o sposobie działania instytucji, a więc także aktywnie współtworzyć ofertę.

Większość badanych uważa, że do uczestnictwa w kulturze nie jest konieczne korzystanie z oferty instytucjonalnej. Może o tym świadczyć uznawanie za formę aktywności z jednej strony chodzenia na imprezy kulturalne, do teatru, kina, na koncerty, wystawy oraz wieczorki literackie, z drugiej zaś udzielanie się społecznie, czytanie książek czy słuchanie muzyki. Respondenci są zgodni, że obecnie młodzież uczestniczy w kulturze inaczej niż kiedyś, co wynika ich zdaniem z innych możliwości, innego systemu wartości, a także ze zmian technologicznych związanych między innymi z dostępem do nowych mediów. Niemal połowa badanych uznaje tę zmianę za negatywną, a ponad jedna trzecia – za neutralną.

Jeśli zaś chodzi o aktywność obywatelską, to w badanej zbiorowości jest ona relatywnie wysoka. Wyraża się to przede wszystkim w niezwykle licznych udziale w wyborach samorządowych (niemal wszyscy badani). Zaobserwowano również bardzo wysokie wskaźniki aktywności społecznej, co przejawiało się głównie poprzez działalność charytatywną oraz zaangażowanie w lokalnych organizacjach pozarządowych. Warto także zauważyć, iż ponad połowa badanych uczestniczyła w zebraniu publicznym w ciągu ostatniego roku.

SPĘDZANIE CZASU WOLNEGO I KORZYSTANIE Z NOWYCH MEDIÓW

Znaczna część respondentów spędza czas wolny w domu, czytając lub korzystając

z komputera. Czynności te wykonują w samotności. Popularne jest także oglądanie filmów lub słuchanie muzyki oraz wycieczki, głównie z rodziną lub znajomymi.

Badani poproszeni o wskazanie urządzeń, z których korzystają co najmniej raz w tygodniu w czasie wolnym od pracy/szkoły, wymieniają głównie telewizor, telefon komórkowy oraz komputer. Nieco rzadziej słuchają radia i sięgają po książki. Urządzenie, jakim jest telefon komórkowy, jest wykorzystywane przede wszystkim do telefonowania oraz wysyłania SMS-ów, a komputer służy badanym głównie w celach rozrywkowych, ale także informacyjnych i podtrzymywaniu kontaktu z bliskimi. Z internetu korzysta większość ankietowanych, przy czym co czwarty od ponad 10 lat, a jedna piąta od około 6–9 lat. Czas, jaki tygodniowo jest poświęcany na korzystanie z sieci, u niemal połowy nie przekracza 7 godzin tygodniowo.

MIKROMONOGRAFIA ZBIOROWOŚCI 3

Z zebranego materiału wynika, że główną grupę odbiorców oferty instytucji kultury stanowią kobiety. Większość badanych to osoby w wieku 35–44 lat, a ponad jedna piąta jest w wieku 45–54 lata. Zgodnie z danymi zgromadzonymi podczas obserwacji działalność instytucji jest skierowana przede wszystkim do osób w średnim wieku oraz dzieci. Dominacja dwóch wskazanych grup wiekowych wynika z tego, że w imieniu dzieci korzystających z oferty odpowiedzi w badaniach udzielali rodzice (wywiady przeprowadzono z osobami powyżej 15. roku życia). Grupą dominującą okazały się osoby ze średnim wykształceniem i średnią sytuacją finansową. Niemal połowa respondentów pochodzi z miejscowości niebędących siedzibą gminy. Może to wynikać z faktu, że badana instytucja nie posiada filii w gminie.

KORZYSTANIE Z OFERTY INSTYTUCJI KULTURY

Badani korzystają z działalności instytucji co najmniej raz w tygodniu lub co najmniej raz w miesiącu, przy czym większość z nich odwiedza ośrodek krócej niż dwa lata. Widać zatem, iż wśród respondentów przeważają osoby od niedawna zwią-

zane z instytucją. Najsilniejszą motywacją do skorzystania z jej oferty okazały się osobiste zainteresowania badanych. Istotne znaczenie ma także chęć zagospodarowania czasu wolnego i poznania czegoś nowego. Najpopularniejszymi elementami działalności instytucji wybieranymi przez ankietowanych są różnorodne warsztaty, zajęcia komputerowe, chór lub nauka gry na instrumentach. Większość respondentów rozwija zainteresowania realizowane w ośrodku także poza nim. Są one związane głównie z fotografią, grą na instrumentach i korzystaniem z komputera. Poza zajęciami infrastruktura instytucji jest rzadko wykorzystywana.

Większość badanych śledzi aktywność ośrodka, a informacje na ten temat czerpią przede wszystkim z plakatów, afiszy oraz od znajomych i rodziny. Według niemal trzech czwartych ankietowanych instytucja kultury nie prowadzi badań opinii wśród swoich odbiorców. Można zatem wnioskować, iż społeczność lokalna ma niewielkie możliwości oddziaływania na sposób funkcjonowania ośrodka, co uwidacznia się we wskaźnikach poczucia osobistego wpływu deklarowanego przez respondentów. Jest on oceniany raczej jako mały: mający się przejawiać w dbaniu o budynek, zgłaszaniu sugestii lub pomocy w przygotowaniach do imprez. Z kolei wpływ wszystkich mieszkańców danej gminy na funkcjonowanie instytucji jest oceniany mniej jednoznacznie, bowiem co czwarty badany uważa, że jest on duży, a ponad jedna piąta ocenia go jako mały lub średni. Ma się objawiać udziałem w imprezach, pomocą w ich przygotowaniu i zgłaszaniem własnych propozycji.

Za osoby najbardziej kompetentne do decydowania o ośrodku są uznawani pracownicy instytucji oraz mieszkańcy gminy. Dużą rolę przypisuje się także radzie gminy, wójtowi/burmistrzowi oraz kierownikowi placówki. Bardzo mało głosów przypada natomiast w udziale Kościołowi katolickiemu.

Co ciekawe, badani zapytani o to, czy wykorzystaliby możliwość włączenia się w decydowanie o tym, jak funkcjonuje ośrodek, odpowiadają, że zdecydowanie

tak lub raczej tak. Można zatem wysnuć wniosek, że z jednej strony społeczność w niewielkim stopniu utożsamia się z instytucją i deleguje decyzyjność na pracowników oraz władze samorządowe, z drugiej jednak strony respondenci deklarują chęć włączenia się we współdecydowanie o sposobie działania ośrodka, gdyby zaistniały dogodne ku temu warunki.

UCZESTNICTWO W KULTURZE

Uczestnictwo w kulturze jest przez badanych rozumiane jako branie udziału w wydarzeniach kulturalnych, chodzenie na koncerty, wystawy, wieczorki literackie, do kina, teatru, ale także jako czytanie książek czy fotografowanie. Wśród respondentów pojawiają się także odpowiedzi świadczące o tym, że uczestnictwo w kulturze wiąże się z poprawnym używaniem języka, zgłaszaniem propozycji czy po prostu pracą w instytucji kultury. Definicje te nie są zatem jednoznaczne, gdyż wskazują zarówno na czynny udział przejawiający się w sugerowaniu form działalności, jak i na bierny odbiór oferty. Przy czym należy podkreślić, że dla większości badanych instytucja nie jest elementem niezbędnym do uczestnictwa w kulturze. Według zdecydowanej większości ankietowanych widoczne są zmiany związane z formami uczestnictwa w kulturze przez młodsze pokolenia. Ponad połowa badanych wiąże je z pojawieniem się nowych możliwości, nieco mniej uznaje za rezultat rozprzestrzenienia się internetu, a ponad jedna trzecia za skutek przeobrażeń w życiu wspólnotowym.

Aktywność obywatelska wśród respondentów w gminie 3 nie jest na wysokim poziomie. Uwidacznia się jedynie w kwestii udziału w wyborach samorządowych, natomiast udzielanie się społecznie i uczestniczenie w zebraniach publicznych nie stanowią popularnych praktyk wśród badanych.

SPĘDZANIE CZASU WOLNEGO I KORZYSTANIE Z NOWYCH MEDIÓW

Większość osób zapytanych o sposób spędzania wolnego czasu odpowiada, że spędza go w domu. Do najważniejszych czynności należą uprawianie sportu i re-

kreacja, korzystanie z komputera lub uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych. Występuje tu zatem rozbieżność między deklarowanym spędzaniem czasu w domu a wskazywaniem odpowiedzi typu uczestnictwo w imprezach czy podróżowanie.

W czasie wolnym od pracy dużą popularnością cieszy się oglądanie telewizji, korzystanie z komputera oraz z telefonu komórkowego. Przy czym należy zauważyć, że komputer służy przede wszystkim do zdobywania informacji, rozrywki, podtrzymywania kontaktów z bliskimi oraz poszukiwania materiałów potrzebnych do nauki lub pracy. Telefon komórkowy wykorzystywany jest natomiast jedynie do prowadzenia rozmów, wysyłania SMS-ów oraz słuchania radia. Zdecydowana większość badanych deklaruje korzystanie z internetu, przy czym co piąty od ponad 10 lat i tyle samo – 4–5 lat. Dominująca grupa badanych spędza online nie więcej niż 7 godzin tygodniowo.

MIKROMONOGRAFIA ZBIOROWOŚCI 4

W grupie respondentów w gminie 4 przeważają kobiety. Jak wynika z obserwacji przeprowadzonej przez zespół badawczy, płeć żeńska stanowi również główną grupę odbiorców korzystających z oferty instytucji kultury. Najwięcej badanych to osoby w wieku 16–24 lata. Drugą pod względem liczebności kategorię stanowią seniorzy powyżej 65. roku życia. Zgodnie z danymi zebranymi podczas obserwacji, to właśnie te dwie grupy wiekowe najbardziej aktywnie korzystają z oferty instytucji. Dwie piąte respondentów posiada wyższe wykształcenie, tyle samo zadeklarowało wykształcenie średnie. Większość badanych mieszka w miejscowości będącej siedzibą gminy. Ponad połowa określiła sytuację swojego gospodarstwa domowego jako średnią.

KORZYSTANIE Z OFERTY INSTYTUCJI KULTURY

Na początku należy zaznaczyć biblioteczny charakter analizowanej instytucji, specyficzny na tle pozostałych badanych jednostek. Jedna trzecia respondentów

korzysta z oferty biblioteki co najmniej raz w tygodniu. Tyle samo uczęszcza do niej raz w roku lub rzadziej. W związku z tym charakterystyczny jest podział badanych na tak zwanych stałych oraz okazjonalnych odbiorców. Większość z nich to osoby od dawna związane z instytucją, gdyż deklarowany przez nich okres korzystania z oferty wynosi 6 i więcej lat. Na pytanie o motywacje do skorzystania z oferty instytucji kultury najczęściej wskazywanymi odpowiedziami są osobiste zainteresowania i chęć zagospodarowania wolnego czasu. Wśród preferowanych elementów oferty wszyscy badani wymieniali wypożyczalnię książek. Pozostałe wskazania dotyczyły czytelni, wystaw i spotkań autorskich, a także członkostwa w klubie czytelniczym. Dwie trzecie respondentów rozwija zainteresowania związane z korzystaniem z instytucji kultury także poza aktywnością w niej. Dotyczą one przede wszystkim czytelnictwa i są pogłębiane poprzez lekturę książek w domu, korzystanie z e-booków, kupno książek, jak również dyskusje na temat literatury. Można zatem wnioskować, iż badana instytucja skupia osoby rzeczywiście zainteresowane podstawowym obszarem jej działalności oraz rozwijające aktywności z nim związane także na własną rękę. Zdecydowana większość respondentów nie korzysta z infrastruktury instytucji poza godzinami zajęć, w których bierze udział. Połowa respondentów śledzi działalność placówki, głównie informacje na plakatach, afiszach, w prasie lokalnej oraz na tablicy informacyjnej w instytucji kultury.

Wszyscy badani twierdzili, że ośrodek nie przeprowadza badań oferty wśród swoich odbiorców. Brak tego rodzaju narzędzi może wpływać na potencjalną oraz realną możliwość komunikacji zwrotnej ze społecznością lokalną. Należy jednak podkreślić, iż zgodnie z danymi zebranymi przez zespół badawczy w badanej instytucji o wiele większe znaczenie dla odbiorców ma nieformalny kanał komunikacyjny, za pomocą którego badani przekazują swoje opinie zarówno pracownikom, jak i dyrekcji. Warto także podkreślić, że ośrodek w gminie 4 ma odmienny profil działalności, w związku z tym odbiorcy nie mają tutaj takich możliwości współtworzenia oferty, jak w przypadku pozostałych placówek. Kwestie te mogą być przyczy-

ną niskiego poczucia oddziaływania na sposób funkcjonowania badanej instytucji kultury. Niemal dwie piąte respondentów uważa, że ma mały wpływ, nieco mniej w ogóle go nie odczuwa. Głównym sposobem wywierania wpływu jest dla badanych wypożyczanie książek. Za ledwie kilka osób wskazało na formę zapytań czy sugestii nowych pozycji. W związku z tym można zauważyć, że badani nie postrzegają swojego wpływu w kategoriach aktywnego współdecydowania, a jedynie poprzez odbiór tego, co zostało im zaproponowane. Nieco inaczej prezentuje się rozkład odpowiedzi pod względem oceny wpływu wszystkich mieszkańców badanej gminy. Jedna trzecia uznaje swój wpływ na sposób funkcjonowania instytucji kultury za duży, natomiast co piąty respondent ocenia, że w ogóle go nie ma. Oddziaływanie wyraża się głównie w korzystaniu z oferty, wypożyczaniu książek, jak również uczestnictwie w wydarzeniach kulturalnych.

Badani zapytani o to, kto ich zdaniem przede wszystkim powinien decydować o sposobie działania i programie instytucji kultury, najczęściej wskazują na kierownika, a także wszystkich pracowników instytucji. W średnim stopniu ich zdaniem w tych kwestiach powinni decydować mieszkańcy miejscowości oraz wójt/burmistrz. Widać zatem, że głównym podmiotem decyzyjnym jest dla respondentów kadra instytucji kultury. To na niej, zdaniem badanych, spoczywa obowiązek formułowania oferty oraz programu instytucji. Mieszkańcy miejscowości, mimo że stanowią centralny obiekt zainteresowań instytucji, gdyż to z myślą o nich powstaje oferta, nie powinni mieć, według badanej grupy, aż tak dużego wpływu na funkcjonowanie ośrodka. Respondenci nie wykazywali również chęci włączenia się we współdecydowanie o sposobie działania i programie instytucji kultury.

UCZESTNICTWO W KULTURZE

Badani rozumieją uczestnictwo w kulturze przede wszystkim jako odbieranie treści oferowanych przez instytucję, korzystanie z jej oferty i branie udziału w wydarzeniach kulturalnych. Połowa respondentów deklaruje jednak, że instytucja nie jest

ogniwem koniecznym do angażowania się w życie kulturalne. Do najczęściej wymienianych form uczestnictwa należą chodzenie na koncerty, wystawy, do teatru oraz udział we wszelkiego rodzaju imprezach kulturalnych i czytanie książek. Ponad połowa uznaje również udzielanie się społecznie za formę uczestnictwa w kulturze. Nie znajduje to jednak odzwierciedlenia w ich rzeczywistych postawach. Poziom aktywności obywatelskiej wśród respondentów oceniany jest jako niski i wiąże się jedynie z udziałem w wyborach samorządowych. Zdecydowana większość ankietowanych nie udziela się społecznie. Znaczna grupa nie uczestniczyła także w żadnym zebraniu publicznym w ciągu ostatniego roku.

Trzy czwarte respondentów zauważa zmiany w uczestniczeniu w kulturze pomiędzy młodszymi a starszymi pokoleniami. Są one związane głównie z dostępem do nowych technologii i internetu oraz innymi formami, możliwościami, jakie są obecnie oferowane młodym ludziom. Przeobrażenia te są trudne do zaklasyfikowania przez badanych w kategoriach pozytywnych lub negatywnych.

SPĘDZANIE WOLNEGO CZASU I KORZYSTANIE Z NOWYCH MEDIÓW

Większość czasu wolnego respondenci spędzają w domu. Najpopularniejsze formy aktywności, jakie podejmują, to spotkania towarzyskie, uprawianie sportu i rekreacja, czytelnictwo, a także oglądanie telewizji i słuchanie radia.

Spośród urządzeń wykorzystywanych w czasie wolnym od pracy i szkoły wskazują na telefon komórkowy, książkę, komputer oraz telewizję. Telefon służy badanym przede wszystkim do prowadzenia rozmów oraz wysyłania SMS-ów. Komputer natomiast jest wykorzystywany w celach rozrywkowych, do poszukiwania aktualnych informacji, nauki oraz podtrzymywania kontaktów z innymi. Zdecydowana większość respondentów korzysta z internetu, przy czym jedna trzecia od 6 do 9 lat. W ostatnim tygodniu większość badanych poświęciła na korzystanie z internetu do 7 godzin.

PORÓWNANIE PROCESÓW UCZESTNICTWA W KULTURZE W POSZCZEGÓLNYCH ZBIOROWOŚCIACH

Drugi wymiar badań polega na porównaniu, jak jeden typ relacji powstający wokół obiektu kultury funkcjonuje w obrębie poszczególnych zbiorowości. Ma to na celu ukazanie różnic i/lub podobieństw związanych z procesami uczestnictwa w kulturze powstałych w obrębie wszystkich czterech badanych instytucji kultury. Według Marka Krajewskiego taki sposób analizy pokazuje, że to, co w dotychczasowych badaniach traktowano jako homogeniczną kategorię praktyk, jest silnie związane ze zbiorowością, w której te praktyki mają miejsce. Jak się bowiem okazuje, w zależności od badanej społeczności zarówno wybierane elementy oferty, jak i konsekwencje takiego wyboru mogą być odmienne (Krajewski 2010).

Pomimo wszechobecnych zmian w zakresie charakteru uczestnictwa w kulturze, wiążących się z przenoszeniem aktywności poza obszar instytucji kultury (Danielewicz i in. 2010), na poziomie badanych zbiorowości występują pewne wspólne prawidłowości wyrażające się w stosunkowo wysokiej aktywności respondentów. W większości miejscowości respondenci uczestniczą w zajęciach i wydarzeniach organizowanych przez instytucję średnio raz w tygodniu lub raz w miesiącu. Jak wynika z badań, ośrodki te skupiają przeważnie odbiorców od dawna korzystających z ich oferty, poza gminą 3, gdzie okres ten był krótszy niż dwa lata.

Poszczególne zbiorowości nie różnią się także od siebie pod względem wyróżnianych przez odbiorców motywacji do skorzystania z oferty instytucjonalnej. W każdym przypadku na aktywność wpływają osobiste zainteresowania, chęć zagospodarowania wolnego czasu, a także chęć spędzenia czasu z innymi. Oznacza to, że instytucja staje się miejscem, w którym można realizować swoje pasje oraz nawiązać nowe kontakty. Na uwagę zasługuje to, że większość badanych to osoby rozwijające zainteresowania związane z aktywnością w instytucji także poza jej obszarem, na własną rękę.

Badania oceniające jakość oferty wśród uczestników zajęć są prowadzone w dwóch instytucjach gminach 1 i 2, przy czym w tej drugiej odbiorcy raczej nie biorą w nich udziału. Może to oznaczać brak zainteresowania formalnym wyrażaniem opinii. Tego typu form konsultacji w instytucji gminy 4 ogóle nie stosuje się w gminie 4, natomiast instytucja w gminie 3 wykorzystuje je bardzo rzadko i w wąskim zakresie. Zauważalny jest pozytywny związek pomiędzy posługiwaniem się narzędziami do badania opinii wśród uczestników a poczuciem osobistego wpływu na sposób funkcjonowania instytucji. Polega on na tym, że w miejscowościach, gdzie prowadzi się tego typu konsultacje, badani mają większe poczucie wpływu na działalność instytucji, natomiast w pozostałych gminach wpływ ten jest uznawany za mały lub w ogóle się go nie dostrzega. Pomimo takich różnic indywidualnych widoczne jest podobieństwo na poziomie oceny wpływu zbiorowego, który zawsze jawi się jako większy niż jednostkowy. Może to wynikać z przekonania o większej sile oddziaływania grupowego oraz o większej sprawczości „innych” niż samych zainteresowanych. Co więcej, w gminach 1 i 2, gdzie przeprowadza się badania związane z ewaluacją działań podejmowanych przez instytucje kultury, sposób wywierania wpływu na funkcjonowanie tych placówek rozumiany jest jako aktywne włączanie się w działalność, zgłaszanie propozycji oraz pomoc w organizacji imprez i zajęć.

W kwestii wyznaczania osób, które zdaniem respondentów w największym stopniu powinny decydować o sposobie działania i programie instytucji, pojawiają się różnice na poziomie poszczególnych gmin. W miejscowości 1 głównym podmiotem decyzyjnym według badanych powinni być mieszkańcy, a w dalszej kolejności kierownik i pracownicy. Ma to odniesienie do rzeczywistych postaw, które wyraża się dużym zaangażowaniem w tworzenie oferty instytucji. W zbiorowości 2 z kolei wpływ na funkcjonowanie ośrodka jest delegowany na władze lokalne oraz kierownika. Może to wynikać z silnego faktycznego udziału wójta i rady gminy w zarządzaniu placówką, co jest zauważane przez mieszkańców i postrzegane jako prawidłowe zjawisko. Badani w gminie 3 główną moc decyzyjną pozostawiają

w rękach pracowników, dużą rolę przypisuje się także mieszkańcom oraz radzie gminy. Interesujący wydaje się fakt, iż kierownik instytucji nie jest wysoko ocenianym podmiotem, co może wynikać z lokalnych sympatii i antypatii. W zbiorowości 4 hierarchia ta nie zostaje natomiast zachwiana i głównymi decydentami, zdaniem respondentów, powinni być kierownik, pracownicy oraz mieszkańcy gminy, a zatem podmioty najbardziej zaangażowane w działalność instytucji kultury.

W zakresie chęci włączenia się we współdecydowanie o sposobie działania i ofercie instytucji widoczne są pewne odniesienia do poprzednich aspektów badania. W gminie 1, gdzie respondenci deklarują aktywne uczestnictwo w tworzeniu oferty oraz poczucie wpływu na sposób funkcjonowania instytucji, zauważalna jest również tendencja do wyrażania chęci partycypacji w zarządzaniu ośrodkiem. Z kolei w zbiorowości 4, w której badani postrzegają swój wpływ jako bardzo mały oraz utożsamiają go z odbieraniem treści tworzonych przez instytucję, brak także woli włączania się w ustalanie programu i decydowanie o sposobie działania placówki. Interesujące wydają się natomiast odpowiedzi respondentów z gminy 2, gdzie aktywność i poczucie wpływu są duże, a pomimo tego badani nie są zainteresowani bardziej formalnym podejmowaniem decyzji dotyczących oferty instytucji. Odwrotna sytuacja ma miejsce w zbiorowości 3, gdzie zauważalna jest chęć włączenia się w aktywne zarządzanie ośrodkiem. Na obecnym poziomie wpływ ten jest postrzegany jako bardzo niski lub żaden i w związku z tym respondenci chcą to zmienić.

Niniejsza analiza ma również na celu odtworzenie sposobu, w jaki przebiegają procesy uspołecznienia wokół badanych instytucji. W dwóch z przebadanych gmin (1 i 2) przejawiają się one w formie różnorodnych festynów i imprez lokalnych, które skupiają osoby aktywnie korzystające z instytucji oraz bierną zazwyczaj część społeczności lokalnej. Drugą, zasadniczo główną formą uspołeczniania są wszelkie grupy zainteresowań, którym instytucja stwarza przestrzeń do działania, takie jak

zespoły regionalne, grupy teatralne, hobbystyczne, koła gospodyń wiejskich i inne. Z inicjatywą ich założenia wychodzą głównie mieszkańcy, jednak na dalszym etapie ich działalność jest wspierana przez instytucje. Zostaje również włączona do oferty ośrodka, tak aby zachęcić do udziału w zajęciach pozostałych odbiorców. Z kolei w instytucji 4, z uwagi na specyficzny obszar działalności, analizowane procesy uspołecznienia przebiegają w nieco inny sposób i dotyczą bardziej aktywności jednostkowych niż zbiorowych.

Pod względem definiowania uczestnictwa w kulturze w obrębie badanych zbiorowości wyłaniają się pewne wspólne charakterystyki. Respondenci dokonują rozróżnienia na bierne i aktywne uczestnictwo w kulturze. Tego typu definicje pojawiały się również w zeszłorocznych badaniach wśród aktorów kultury (Krzyżowski i in. 2010: 57), co może świadczyć o pewnym zakorzenieniu tak rozumianego podziału zarówno wśród twórców, jak i odbiorców. Interpretowanie uczestnictwa w kulturze w kategoriach współtworzenia rzeczywistości kulturowej, a więc zgodnie z definicją postulowaną przez Krajewskiego (Krajewski 2010), jest widoczne przede wszystkim w zbiorowości 1 i 2, natomiast w pozostałych respondenci rozumieją je dosyć tradycyjnie jako odbiór treści kreowanych przez instytucje kultury. Ma to odzwierciedlenie w rzeczywistej formie zaangażowania w działalność ośrodka.

Większość badanych nie postrzega jednak instytucji jako jednostki niezbędnej do uczestnictwa w kulturze, gdyż za formy aktywności uznawane są zarówno czynności, to jest chodzenie do kina, teatru lub na wystawy, jak i oglądanie telewizji, czytanie książek, słuchanie muzyki czy udzielanie się społecznie. Na tego typu odchodzenie od kultury zinstytucjonalizowanej, jako coraz bardziej powszechnie występujące zjawisko, zwraca uwagę wielu badaczy, między innymi Wojciech Burszta, według którego kultura obecnie staje się relacją z treściami, a nie instytucjami (Burszta 2010: 142–143). Jak widać, zmiany te dotyczą również badanych zbiorowości, przy czym należy zaznaczyć, że nie są one jeszcze aż tak rozpowszech-

nione, gdyż zdecydowana większość badanych za podstawowe formy aktywności kulturowej uznaje przede wszystkim te, które są związane z ofertą instytucjonalną. Pozostałe kategorie każdorazowo uzyskują mniejszą liczbę wskazań.

Pod względem aktywności obywatelskiej wyróżnia się jedynie zbiorowość 2, gdzie respondenci uczestniczą zarówno w wyborach samorządowych, jak i zebraniach publicznych, a także udzielają się społecznie. Pomimo tego deklarują niską chęć włączenia się w decydowanie o sposobie działania i programie instytucji.

PROFILE UCZESTNICTWA W KULTURZE

Po analizie monografii procesów uczestnictwa w całej populacji i w poszczególnych zbiorowościach oraz próbie opisanie, w jaki sposób urzeczywistniają się w nich te same relacje, podjętej przez badaczy, pozostaje przejść do ostatniej części analizy, czyli refleksji dotyczącej profili uczestnictwa w kulturze. Jednym z celów badawczych niniejszej analizy było indukcyjne wyłonienie profili uczestnictwa w kulturze, co niestety w toku badań okazało się niemożliwe.

Wyłonienie typologii profili uczestnictwa w kulturze, według Marka Krajewskiego, autora koncepcji stanowiącej podstawy teoretyczne niniejszej analizy, ma prowadzić do stworzenia mapy stosunków społecznych, w których jednostka bierze udział. Chodzi o takie ujęcie, które dotyczy różnych aspektów życia społecznego jednostki, zarówno kształtowanych przez nią, jak i ją kształtujących. W przytaczanym wcześniej kilkakrotnie wystąpieniu Marek Krajewski (2010) wyjaśniał rozumienie pojęcia profili uczestnictwa na przykładzie czytania. Stwierdził, że profil uczestnictwa to rekonstrukcja tego, czy jednostka czyta i co czyta, uzupełniona o informacje: skąd czerpie wiedzę, co warto przeczytać, do czego ją to inspiruje i czy umożliwia nawiązywanie nowych relacji społecznych, na przykład przez rozmowy, spotkania, publikowanie własnych refleksji o przeczytanych treściach na blogu lub portalu społecznościowym. Wynika z tego, że zróżnicowanie uczestnic-

twu w kulturze jest współcześnie związane z tym, w jaki sposób relacje z przedmiotami się urzeczywistniają i czy umożliwiają twórczy rozwój rozumiany jako nawiązywanie nowych relacji z ludźmi i powstawanie nowych dóbr kulturowych.

Zgromadzony materiał badawczy nie pozwala na spełnienie powyższych kryteriów przy zachowaniu wysokiego poziomu adekwatności interpretacyjnej. Oczywiście jest możliwe zestawienie pewnych danych i sformułowanie na tej podstawie ramowych wniosków.

Poniżej przedstawiono kilka przypadków wybranych z całej populacji, zestawionych trójkami, w których jeden komplet odpowiedzi nie umożliwia wnioskowania na temat profilu (znajdują się one w kolumnie zatytułowanej „Przykład bez potencjału”), a dwa pozostałe dają ku temu pewne podstawy (w kolumnie zatytułowanej „Przykład z potencjałem”). Należy zaznaczyć, że źródłem danych są tu wypowiedzi na temat sposobów spędzania czasu wolnego, ewentualnie uzupełnione o treści zawarte w innych częściach kwestionariusza. Aby zachować porządek, odpowiedzi pogrupowano według kategorii będącej pochodną rodzaju wykonywanej czynności. Fragment analizy wygląda następująco.

PRZYKŁAD BEZ POTENCJAŁU	PRZYKŁAD Z POTENCJAŁEM I	PRZYKŁAD Z POTENCJAŁEM II	INTERPRETACJA
SAMOTNE CZYTANIE KSIĄŻEK BELETRYSTYCZNYCH W DOMU	WIECZORKI LITERACKIE I SPOTKANIA Z PISARZAMI W GRUPIE OSÓB Z LOKALNEJ BIBLIOTEKI ODBYWAJĄCE SIĘ W NIEODLEGŁYM MIEŚCIE POWIATOWYM	SAMOTNE CZYTANIE POEZJI W DOMU LUB W PARKU ORAZ DYSKUSJE Z MĘŻEM O KSIĄŻKACH	KATEGORIA: CZYTELNICTWO W OBU PRZYKŁADACH Z POTENCJAŁEM MAMY PODSTAWY, BY STWIERDZIĆ, ŻE CZYTANIE JEST RÓWNIEŻ SZANSĄ NA PODTRZYMYWANIE RELACJI INTYMNYCH/ SPOŁECZNYCH, POZNAWANIE LUDZI, WYMIANĘ OPINII, BUDOWANIE WIĘZI ITP.

SAMOTNE KORZYSTANIE Z KOMPUTERA W DOMU, A W RAMACH TEJ CZYNNOŚCI POSZUKIWANIE INFORMACJI, PLOTOK, GIER	POSZUKIWANIE INFORMACJI (RACZEJ LOKALNYCH), ZA POMOCĄ ULOTEK, CZASOPISM, INTERNETU, SAMOTNIE LUB Z KOLEGĄ	MIKROKRONIKA GMINY, ZBIERANIE WYCINKÓW Z GAZET OD 1967 ROKU	KATEGORIA: ZBIERANIE INFORMACJI ANALOGICZNIE DO POWYŻSZEGO PRZYKŁADU POSZUKIWANIE INFORMACJI MOŻE MIEĆ WIĘKSZY BĄDŹ MNIEJSZY POTENCJAŁ DO WCHODZENIA W RELACJE ORAZ WYTWARZANIA NOWYCH OBIEKTÓW KULTUROWYCH
PRACE OGRODOWE PRZY DOMU, SAMOTNIE LUB Z RODZINĄ	REKREACJA ZE ZNAJOMĄ NA DZIAŁCE, POMOC ZNAJOMEJ W OGRODZIE	PIELĘGNACJA PRZYDOMOWEGO OGRODU Z CÓRKĄ, HODOWLA ROŚLIN (KWIA-TÓW I JARZYN)	KATEGORIA: ZAJMOWANIE SIĘ OGRODEM O ILE W PIERWSZYM PRZYKŁADZIE NIE WIEMY, CO – POZA POSIADANIEM OGRODU I PRZEZNACZANIEM NA JEGO UPRAWĘ CZASU WOLNEGO – Z CZYNNOŚCI WYNIKA, O TYLE W PRZYKŁADACH „Z POTENCJAŁEM” WIDAĆ, ŻE ZAJMOWANIE SIĘ OGRODEM JEST OKAZJĄ DO BYCIA Z BLISKIMI, ZASPOKAJA TEŻ POTRZEBY ESTETYCZNE I ŻYWIENIOWE
SAMOTNE UPRAWIANIE SPORTU W DOMU I POZA DOMEM	BASEN, ALE NIE JAKO PŁYWANIE SPORTOWE CZY TRENING, A RACZEJ FORMA SPĘDZANIA CZASU ZE ZNAJOMYMI	GRA W PIĘKĘ NOŻNĄ Z KOLEGAMI, NA BOISKU, W SALI GIMNASTYCZNEJ I KLUBIE SPORTOWYM	KATEGORIA: SPORT REGULARNE CZYNNOŚCI SPORTOWE MOGĄ BYĆ, A CZASEM CELOWO SĄ OKAZJĄ DO SPOTKAŃ TOWARZYSKICH
SAMOTNE WYCIECZKI DO POBLISKICH MIEJSCOWOŚCI	SPŁYWY PONTONEM W CZASIE URLOPU, PO PÓŁNOCNYCH RZEKACH POLSKI, Z „FACETAMI” – Z GRUPĄ PRZYJACIÓŁ, ZAWSZE TĄ SAMĄ	TURYSTYKA Z MĘŻEM: CHODZENIE PO GÓRACH I JAZDA NA NARTACH ORAZ SZŁAK ARCHITEKTURY DREWNIANEJ	KATEGORIA: PODRÓŻE, TURYSTYKA W TEJ KATEGORII RÓWNIEŻ MOŻNA ZNALEŹĆ PRZYPADKI O WIĘKSZYM I MNIEJSZYM POTENCJALE USPOŁECZNINIENIA ORAZ RÓŻNYM ZAKRESIE POZNAWCZYM

Jak wynika z kilku opisanych powyżej przykładów, w zebranych materiale pojawiły się wskazania na pewne czynności oraz różne, chciałoby się powiedzieć, realne bądź potencjalne konsekwencje ich podejmowania. Nie jest to jednak wystarczająca treść, by na jej podstawie podjąć się wyzwania indukcyjnego wyłonienia typologii profili uczestnictwa w kulturze. Aby to zrobić, należałoby posiadać materiał o podobnym poziomie szczegółowości, z którego da się wyłonić przynajmniej kilka czynności osadzonych w swoich kontekstach. Na tej podstawie można podjąć próbę wyłonienia profili o różnych wymiarach, na przykład: nastawienie na nowe wrażenia, nastawienie na przeżycia/emocje, na podtrzymywanie bliskości z ludźmi, konfrontację intelektualną, przekraczanie swoich ograniczeń, wrażenia estetyczne i wiele innych. W ramach tych wymiarów połączonych odpowiednio z czynnościami można usytuować każdą badaną osobę i dzięki porównaniu powstałych w wyniku tej operacji grafów/wykresów (adekwatna byłaby też metafora mapy o pewnych konkretnych ramach odniesienia) wyłonić profile uczestnictwa w kulturze. Niestety przy osiągniętym w tych badaniach poziomie szczegółowości oraz niskiej kontekstualności danych podobne zestawienie nie może przynieść oczekiwanych rezultatów.

To dowodzi, że aby przeprowadzić odpowiednie wnioskowanie na podstawie danych o wysokim poziomie precyzji, należy zdecydować się na o wiele bardziej pogłębione badanie o charakterze jakościowym, pozwalające na uchwycenie nawet bardzo wrażliwych aspektów oraz przynajmniej kilku wymiarów, które można z sobą zestawić. Wydaje się w związku z tym, że jedynym sposobem, który umożliwi zdobycie danych, a w zasadzie zebranie narracji o wystarczającym poziomie głębi, jest posłużenie się słabo ustrukturyzowanym kwestionariuszem wywiadu pogłębionego. Narzędzie to umożliwia bieżące wydobywanie informacji o charakterze dopełniającym, pozwala sprawdzić, które z różnych wymiarów uczestnictwa w kulturze są łączone przez osobę badaną, oraz badać związki między nimi. Wreszcie pozwala na osadzenie wszystkich wskazywanych czynności w sieci relacji

społecznych, pokazując, które są bardziej relacjogenne, które raczej wykluczające, oraz zrozumieć, co w tym kontekście jest traktowane przez badanych jako źródła prestiżu. Drugą metodą, która co prawda nie pozwala na uzyskanie tak wysokiego poziomu głębi, ale z pewnością może przynieść ciekawe wnioski, jest analiza dokumentów autobiograficznych. Ma ona nad wywiadem pogłębionym tę przewagę, że pokazuje jednostkę i jej życie społeczne w znacznie szerszym kontekście, a równocześnie, jako materiał „zamknięty”, nie pozwala na pogłębienie interesujących wątków. W tym kontekście można mieć wrażenie, że najlepiej do badania profili uczestnictwa daje się zaaplikować wywiad narracyjny – odmiana wywiadu swobodnego, w którego koncepcji zakłada się, „że istnieje homologia pomiędzy strukturą organizacji doświadczania różnych wydarzeń w realnym życiu a strukturą narracji autobiograficznej” (Konecki 2000: 180).

Godne polecenia, zwłaszcza jako źródło inspiracji dla przyszłych badaczek i badaczy uczestnictwa w kulturze, są badania zrealizowane pod koniec lat 60. przez Andrzeja Tyszkę (1971), opisane w książce *Uczestnictwo w kulturze. O różnorodności stylów życia*. Pogłębiona analiza danych zebranych od 80 osób (materiał na temat każdej osoby pozyskiwano za pomocą różnych narzędzi badawczych, por. Tyszka 1971: 362–363) pozwoliła na wyciągnięcie bardzo wielowymiarowych wniosków. Autor, podobnie jak Krajewski, szeroko kreśli granice definicji uczestnictwa w kulturze oraz dosyć wyraźnie kładzie nacisk na wymiar uspołecznienia. Nawiązanie to jest formą zachęty do powrotu do przytaczanego badania, co wynika z uznania jego uniwersalności i aktualności w eksplorowanym temacie.

PODSUMOWANIE ROZWAŻAŃ O UCZESTNICTWIE W KULTURZE

W badanej populacji większość stanowią kobiety. Dominują osoby w wieku 16–24 oraz 35–54 lata, z wykształceniem średnim i policealnym bądź wyższym. Większość osób badanych mieszka w gospodarstwach domowych liczących od 3 do 5

osób i uznaje swój status majątkowy za średni bądź dobry. Pokazuje to, że badani stanowią bardzo specyficzną zbiorowość, a ich sposoby spędzania wolnego czasu w żadnym razie nie reprezentują tendencji krajowych, nie można ich w żadnym razie uogólniać.

Analiza danych pozwoliła zaobserwować ogromną różnorodność procesów uczestnictwa w kulturze oraz to, że osoby badane bardzo szeroko kreślą jego ramy definicyjne, podobnie jak wielorako definiują kulturę *per se*. Materiał umożliwił wyłonienie kategorii czynności, które, opierając się na doświadczeniu badanych, mają większy potencjał do formowania życia zbiorowego. Są to spotkania ze znajomymi, wspólne uprawianie sportu i rekreacja, podróżowanie, najczęściej w gronie rodziny, oraz uczestnictwo w wydarzeniach kulturalnych. Z kolei czytelnictwo i korzystanie z obecnie częściej nowych niż tradycyjnych mediów to czynności zazwyczaj podejmowane samotnie. Internet jest w oczach badanych głównie źródłem wiedzy oraz narzędziem komunikacji z ludźmi bądź autokreacji. Ułatwia też korzystanie z różnorodnych usług oraz dostęp do zasobów kulturowych (muzyki, filmów i tak dalej). Potencjał internetu związany z wytwarzaniem i publikowaniem nowych treści jest natomiast rzadko wykorzystywany.

Jednym z ciekawszych zaobserwowanych problemów jest mocno zdeterminowane płcią traktowanie czasu wolnego – jako zasobu wykorzystywanego dla przyjemności lub też podejmowania obowiązków wobec bliskich czy wobec społeczności. Trudności z zakwalifikowaniem różnych czynności do odpowiedniej kategorii czasu wyraźnie pokazują złożoność przeżywania sytuacji zobowiązania, czego przykładem było stosunkowo częste włączanie do czasu wolnego obowiązków domowych, opieki nad bliskimi osobami oraz specyficzny sposób klasyfikowania działalności społecznej.

Instytucje kultury stanowią dosyć istotny element zapewniający społeczności lokalnej uczestnictwo w kulturze. Poprzez różnego rodzaju ofertę próbują sprostać zapotrzebowaniom kulturalnym. Badane instytucje umożliwiają odbiorcom zarówno aktywne i twórcze uczestnictwo, jak i pełnienie roli zwykłego odbiorcy. Dotyczy to zarówno formy zajęć i wydarzeń kulturalnych, jak i, w mniejszym stopniu, poziomu angażowania aktywnej części społeczności w tworzenie programu działania danego ośrodka. W zależności od miejscowości uczestnicy w różny sposób wykorzystują oferowane im możliwości. W różny sposób przebiegają też w poszczególnych zbiorowościach procesy uspołecznienia – niekiedy bardziej oparte na takich wydarzeniach, jak imprezy, festyny, a kiedy indziej poprzez grupy zainteresowań czy nierozłącznie związane z instytucjami organizacje, takie jak ochotnicze straże pożarne lub koła gospodyń wiejskich. Nie bez znaczenia dla lokalnego krajobrazu jest również aktywność społeczna badanych.

W żadnej z badanych zbiorowości nie można mówić o wysokim stopniu partycypacji społeczności lokalnej w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu funkcjonowania instytucji kultury. Nie we wszystkich instytucjach wprowadza się formy konsultacji oferty, a jeśli nawet jakieś narzędzia są stosowane, z pewnością nie pozwalają na aktywne współdecydowanie o programie i działalności instytucji. Sformalizowane badania opinii są wykorzystywane w trzech gminach, przy czym w dwóch z nich nie są to stałe i regularne techniki, a ich zasięg jest dosyć niewielki. Można jednak odnieść wrażenie, że stosowanie przez instytucje tego typu form włączania mieszkańców oraz innych lokalnych interesariuszy w tworzenie oferty sprzyja różnorodności praktyk kulturowych oraz wytworzeniu się przestrzeni do aktywnego uczestnictwa w życiu kulturalnym zbiorowości.

Analiza procesów uczestnictwa, wyodrębnienie mikromonografii oraz ich porównanie okazało się możliwe na podstawie zebranego materiału. Nie udało się

natomiast osiągnąć jednego z celów, a mianowicie stworzyć typologii profili uczestnictwa w kulturze, czego główną przyczyną był zbyt niski poziom szczegółowości danych, a szczególnie ich niewielka kontekstualność. Niemniej, opierając się na fragmentach rozmów, zaproponowano pewien sposób analizy. Autorzy postulują odejście od ustrukturyzowanych narzędzi do badania uczestnictwa na rzecz takich, które pozwalają na głębsze wniknięcie w świat życia osób badanych, co daje większy potencjał interpretacyjny materiału oraz umożliwia przeprowadzenie wyjaśnienia indukcyjnego.

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Niezależnie od specyfiki każdej organizacji, z analizy wyłonił się obraz instytucji kultury jako organizacji pozostającej w swoistej nierównowadze, lawirującej pomiędzy biurokracją (rozumianą jako model organizacji) a organizacją projektową, pomiędzy misją i strategiczną wizją a roczną perspektywą zarządzania, pomiędzy organizacją samodzielną a agendą władz lokalnych. Badane instytucje kultury współpracują z otoczeniem, wchodząc w zróżnicowane relacje i powiązania z podmiotami publicznymi, pozarządowymi i prywatnymi, a jednak trudno określić tę współpracę jako udział interesariuszy w zarządzaniu organizacją. Zarządzanie instytucjami jest w gestii dyrektorów, z wyraźnymi, choć zróżnicowanymi wpływami organizatorów.

Badane instytucje kultury nie wypracowały spójnego i skutecznego modelu, który umożliwiłby prowadzenie dialogu i uczestnictwo zainteresowanych podmiotów w procesie decyzyjnym. Dotyczy to braku planu i zasad współdziałania zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi (aktorami społecznymi). Z przeprowadzonych wywiadów, obserwacji, ale również analiz interesariuszy dokonanych przez same instytucje wynika, że nie wiedzą one, kto i na jakich zasadach powinien brać udział w takim dialogu. Trudno w tej sytuacji mówić o zarządzaniu partycypacyjnym. Odnosząc się do tak zwanej drabiny partycypacji, należy stwierdzić, że badane instytucje kultury komunikują się z otoczeniem na poziomie informowania, wykorzystując do tego tradycyjne i nowoczesne kanały komunikacji (od ogłoszeń parafialnych, przez afisze i anonse w mediach lokalnych, po profile na Facebooku). Wyższy szczebel drabiny partycypacji – konsultowanie – można odnaleźć jedynie w postaci, funkcjonujących w szczątkowej i niezaplanowanej systemowo formie, badań opinii.

Z materiału badawczego nie wyłaniają się właściwie żadne sformalizowane instrumenty partycypacji pracowników w zarządzaniu instytucją kultury. Na tym tle poziom „partycypacyjności” wzrasta wyraźnie w przypadku planowania i realizacji projektów. Partycypacja przyjmuje tu jednak postać nieformalnych reguł działania, stając się elementem niepisanej kultury organizacyjnej. Należy zatem postawić pytanie o granice skuteczności spontanicz-

nego, ad hoc uelastyczniania struktur organizacyjnych i procesu podejmowania decyzji w organizacji. Zarządzanie projektami niewywołujące głębszych zmian organizacyjnych przyczynia się do utrwalenia niedopasowania, braku spójności formalizacji i praktyki organizacyjnej, prowadząc do dalszego niezrównoważenia instytucji. Zamiast wspierać rozwój organizacji, pogłębia dychotomię zidentyfikowaną także na innych poziomach funkcjonowania (celów, władzy i tak dalej). Jeśli zarządzanie projektami z jednej strony wymusza, a z drugiej demokratyzuje zarządzanie instytucją kultury, dlaczego nie przyjmuje się tej metody jako wyzwania do głębokiej i jednak sformalizowanej, a przynajmniej zaplanowanej, celowej zmiany?

Z problemem dychotomii władzy nad organizacją łączy się ściśle, istotna dla stylu zarządzania instytucją, relacja z organizatorem. Z materiału badawczego wynika, że przyjmuje ona dwa schematy:

- silny dyrektor mający zaufanie wójta ma większą samodzielność i kieruje organizacją jednoosobowo,
- słaby dyrektor nieposiadający zaufania wójta lub dyrektor związany z wójtem relacją zależności (pozasłużbowej) poszukuje legitymizacji dla swoich planów i decyzji u organizatora, w dużym stopniu rezygnując ze swojej samodzielności.

W żadnym z tych przypadków pracownicy nie są podmiotem w relacji organizator – instytucja kultury, nie u nich także dyrektor poszukuje legitymizacji dla swoich decyzji i pomysłów.

Nie są także uczestnikami procesu zarządzania mieszkańcy / lokalna społeczność ani odbiorcy oferty kulturalnej. Instytucje w bardzo niewielkim stopniu prowadzą wśród nich jakiegolwiek badania – czy to dotyczące preferencji, czy ewaluujące działania. Wydaje się, że ani organizatorzy, ani menedżerowie instytucji kultury nie mają świadomości, jak ważna

jest wiedza pochodząca z takich badań. Nakłada się na to brak umiejętności z zakresu prowadzenia badań, konstruowania narzędzi, procesu zbierania danych i opracowywania wyników (na przykład ankieta na stronie internetowej instytucji ma szansę trafić tylko do niewielkiej części mieszkańców – korzystających z internetu i jednocześnie odwiedzających stronę organizacji). W zaistniałej sytuacji podstawową formą, za pomocą której animatorzy kultury mogą zapoznać się z opiniami odbiorców, jest kanał nieformalny. Informacja zwrotna albo jest przekazywana w sposób bezpośredni pracownikom/zarządcom instytucji, albo dociera do nich w formie informacji zastyszanych w środowisku lokalnym. Trudno określić, że zbierane w nieformalny lub nieprofesjonalny sposób informacje o ocenach odbiorców stanowią element partycypacji w zarządzaniu. Tymczasem badania preferencji i opinii mieszkańców / odbiorców to przecież jedynie niewielki wycinek możliwości włączania tych interesariuszy we współdecydowanie o kształcie i funkcjonowaniu instytucji kultury.

Barierę we wdrażaniu partycypacyjnego modelu zarządzania stanowią też spetryfikowane układy zależności i przyjęty, zwyczajowy podział obowiązków i powinności, rozdzielony pomiędzy ważnych lokalnych aktorów (instytucję kultury, ochotnicze straże pożarne, lokalne grupy interesu, parafię, kółka rolnicze i koła gospodyń, szkoły, kluby sportowe, rady sołectwie i osiedlowe i tym podobne). Sytuacja taka usztywnia i ogranicza możliwość reagowania instytucji na zmieniającą się rzeczywistość.

Należy również zwrócić uwagę na to, że nie wszyscy odbiorcy są zainteresowani tego typu włączaniem się w zarządzanie instytucją kultury. Często wystarcza im samo, bardziej lub mniej czynne, zaangażowanie w przygotowywanie wydarzeń kulturalnych czy nieformalne opiniowanie inicjatyw realizowanych przez instytucje. Kwestie dotyczące ustalania programu i sposobu działania placówek są zwykle delegowane na pracowników oraz dyrekcję. W badanych zbiorowościach często wskazywano na zjawisko krytyki przedsięwzięć kulturalnych przez społeczność lokalną niepołączone jednak z propozycjami kierunku zmian czy ulepszeń. Można zatem wysnuć wniosek, iż mieszkańcy wiedzą, jakiej oferty oczekują, a co im się nie podoba, nie są natomiast skłonni do przedstawienia konkretnych rozwiązań

w przypadku niezadowolenia z obecnej formy lub nie uznają swoich kompetencji do tego typu współzarządzania.

Niestety, poczynione wyżej uwagi oznaczają, że zarysowane przez Narodową Strategię Rozwoju Kultury (NSRK) na lata 2004–2013 podstawowe słabości występujące w obszarze kultury (w ogóle) są aktualne i dotyczą także badanych instytucji samorządowych. Przekładając zidentyfikowane w NSRK problemy na poziom lokalny, można wyróżnić:

- I • brak spójnej i jasno określonej polityki kulturalnej samorządu,
- I • brak planowania (zarządzania) strategicznego w kulturze,
- I • niskie wydatki na kulturę w przeliczeniu na jednego mieszkańca w porównaniu z pozostałymi krajami Unii Europejskiej,
- I • zadłużenie, zły stan finansów instytucji kultury,
- I • zły lub wymagający znacznych nakładów modernizacyjnych stan infrastruktury instytucji kultury,
- I • brak systemu oceny jakości funkcjonowania instytucji kultury oraz brak powiązania systemu dystrybucji środków z systemem oceny jakości instytucji i przedsięwzięć kulturalnych,
- I • wysoka zależność instytucji kultury i dyrektorów od organizatorów tych instytucji (por. Głowacki i in. 2009).

Mając na uwadze wskazane bariery, autorzy proponują następujące rekomendacje dla wdrażania zarządzania partycypacyjnego w samorządowych instytucjach kultury:

1. Niemożliwe jest, w opinii autorów, uspołecznienie zarządzania instytucją kultury bez sformułowania jej wizji i strategii, najlepiej wypracowanej z jak najszerzym udziałem interesariuszy. Może się bowiem okazać, że wizja gminnej instytucji kultury powinna sytuować ją raczej jako centrum aktywności lokalnej niż „usługowy zakład kultury”. Może przyjmując tę rolę, zamiast lawirować pomiędzy rywalami a sojusznikami, instytucje te mogłyby stać się koordynatorami i inkubatorami rozwoju zróżnicowanej oferty kulturalnej oraz społecznej, uniezależniając się jednocześnie od wpływów politycznych.
2. Sformułowanie wizji, ustalenie misji i priorytetów funkcjonowania instytucji kultury wymusi także zmianę podejścia do funkcji kontrolowania: perspektywiczne planowanie umożliwi podejmowanie działań naprawczych i wdrażanie zmian organizacyjnych, stanowiąc także element komunikowania się organizacji z otoczeniem i budowania jej wizerunku. Zdaniem autorów instytucja kultury powinna wyraźnie i jednoznacznie zdefiniować swoją rolę. Jeżeli nie będzie w stanie tego zrobić, będzie podatna na wykorzystywanie jej do realizacji partykularnych interesów różnych grup.
3. Usystematyzowanie organizacyjnych priorytetów i dobór pod ich kątem skutecznych narzędzi działania ułatwi też pogodzenie dwóch przeciwstawnych oczekiwań wobec instytucji kultury. Z jednej strony tego, aby instytucja była na swój sposób konkurencyjna na rynku usług kulturalnych i bardziej efektywna (efektywność liczona stosunkiem poniesionych nakładów do osiągniętych rezultatów, a nie „jedynie” skuteczność mierzona stopniem realizacji celu). Z drugiej strony, aby realizowała interes publiczny przejawiający się także w oferowaniu dostępu do kultury tej części społeczności, która nie jest w stanie tego sobie sfinansować.
4. Istnieje potrzeba redefinicji roli pracowników dla rozwoju instytucji kultury, co może oznaczać potrzebę decentralizacji władzy, uznania pracy zespołowej za element trwałej praktyki organizacyjnej i formalne uelastycznienie struktury. Mało który obszar działania tak potrzebuje wykorzystania wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników oraz dzia-

łączy, jak kultura. Zrozumienie, że dyrektor nie jest od myślenia, a reszta zespołu od wykonywania jego pomysłów i poleceń, znacząco podniesie skuteczność organizacji oraz stopień zaspokajania oczekiwań lokalnych społeczności/odbiorców. Tym bardziej że instytucje mają już sukcesy związane z przygotowywaniem i realizacją projektów. Należy uznać, że kierunek „ku organizacji projektowej” wydaje się właściwą drogą zmiany struktur organizacyjnych i szerzej – metod zarządzania gminnymi instytucjami kultury, co w przyszłości ma szansę zaowocować szerszym i skuteczniejszym wykorzystywaniem instrumentów partycypacyjnego zarządzania.

Przedstawiając powyższe rekomendacje i podsumowując wyłaniające się z przeprowadzonych badań i niniejszej publikacji wnioski, autorzy muszą podkreślić, że w zasadzie w badanych instytucjach nie zidentyfikowano przejawów partycypacji w zarządzaniu, co uniemożliwiło poszukiwanie związków pomiędzy zjawiskiem uczestnictwa w kulturze rozumianym jako proces uspołecznienia a włączaniem obywateli w działanie instytucji poprzez partycypacyjny styl zarządzania.

Wyraźnie widoczne są różnice procesów uczestnictwa zachodzące w badanych zbiorowościach. Do pewnego stopnia odzwierciedlają one to, co w danym miejscu stanowi specyfikę kulturalną gminy oraz wynikają z różnic w motywacjach do włączania się w działalność instytucji. Wspólną cechą jest natomiast stosunkowo wysoka aktywność kulturalna badanych, na co wpływ miał zapewne niereprezentatywny dobór próby.

W tym kontekście najważniejszy wniosek z badań stanowi stwierdzenie, że niezależnie od tego, w jaki sposób instytucja jest zarządzana oraz jakie relacje utrzymuje ze swoim otoczeniem, osoby aktywne znajdują dla siebie przestrzeń do działania. Choć wydaje się to oczywiste, pokazuje także drugą stronę zdiagnozowanej sytuacji. Zidentyfikowany sposób funkcjonowania instytucji, w tym styl zarządzania nimi, stanowi wystarczające warunki dla osób świadomych kulturowo, dobrze

wyedukowanych. Osoby te jednak w razie potrzeby potrafią znaleźć sobie inne stosowne miejsce, żeby się rozwijać i przebywać wśród ludzi. Natomiast dla osób nieaktywnych sposób funkcjonowania badanych organizacji jest mało wartościowy. Rezygnując z włączania szerszej społeczności do współdziałania, nie kreując atrakcyjnego wizerunku uczestnictwa w działalności instytucji, w tym współzarządzania nimi, instytucje pozostawiają te osoby poza zasięgiem swojego oddziaływania. Osoby takie, często także wykluczone i marginalizowane społecznie, mają możliwość odnalezienia wielu alternatywnych form uspołecznienia, jednak jaki jest w tym aspekcie sens funkcjonowania publicznych instytucji kultury oraz stawiania przed samorządami lokalnymi celów i zadań z tego obszaru? Sytuacja ta może niepokoić, zważywszy na oczekiwania w stosunku do publicznych instytucji kultury, które właśnie ze względu na status publiczny powinny odpowiadać na potrzeby różnych grup obywateli, a także te potrzeby w pewnym sensie kształtować (na przykład poprzez edukację kulturalną).

Słabość podmiotów sektora publicznego i wciąż niezadowalający poziom aktywności w społecznościach lokalnych przyczyniają się do niskiego poziomu kapitału społecznego. Jak pokazują wyniki *Diagnozy społecznej 2011* (Czapiński, Panek 2011: 284–288), Polska ma jedno z najniższych, a w niektórych przypadkach najniższe (w grupie państw badanych przez European Social Survey – grupa ta obejmuje nie tylko państwa Unii Europejskiej, ale także Rosję, Ukrainę, Turcję, Izrael) wartości wskaźników kapitału społecznego.

Spetryfikowane układy zależności oraz specyfika aktywności lokalnych działaczy społecznych nałożone na problemy związane z deficytem kapitału społecznego powodują, że dokonanie zmian nie tylko w kierunku włączenia społeczności lokalnej, ale także swoistego unowocześnienia sposobu zarządzania gminnymi instytucjami kultury, są niezwykle trudne. To, co głównie „napędza” działalność badanych

lokalnych instytucji kultury – oparcie się na tradycji, dziedzictwie historycznym, folklorze, równocześnie przyczynia się do podtrzymywania konserwatywnego podejścia do roli instytucji i stylu zarządzania nią. Jednym ze sposobów pobudzenia do zmiany może być włączanie do instrumentarium zarządzania instytucjami kultury narzędzi partycypacyjnych ukierunkowanych na aktywizowanie różnych grup interesariuszy (poprzez właściwą identyfikację grup i potrzeb oraz dywersyfikację metod i form oddziaływania). Oznacza to konieczność planowania i ustalenia jasnych zasad prowadzenia dialogu zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi, szczególnie że w świetle przeprowadzonych badań instytucje kultury nie wiedzą, kto i na jakich zasadach powinien brać w nim udział. Otwarcie zarządzania na szeroki dialog z interesariuszami wymaga zaangażowania ludzi i środków, zazwyczaj nie przynosząc szybkich i spektakularnych efektów. Ma jednak potencjał, by stać się czynnikiem zmiany samych instytucji, społeczności lokalnej oraz sektora publicznego.

Zamysłem autorów było zwrócenie uwagi na potrzebę dalszych przemian w sektorze publicznym, w tym w sektorze kultury. Wyływa to z przekonania, że podstawową funkcją samorządowych instytucji kultury jest pełnienie roli motorów lokalnej aktywności społecznej. Oznacza to przyczynianie się do podnoszenia poziomu kapitału społecznego, inicjowanie działań go budujących, przekształcanie sytuacji społecznej zamiast dostosowywania się do zastanej sytuacji.

BIBLIOGRAFIA

Babbie E. 2003, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Borowiecki R. (red.) 2004, *Perspektywy rozwoju sektora kultury w Polsce*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.

Brannon L. 2004, *Psychologia rodzaju*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, s. 211–241.

Burszta W. 2010, *Opisać rewolucję*, [w:] M. Filiciak, M. Danielewicz, M. Halawa, P. Mazurek, A. Nowotny, *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze. Raport centrum badań nad kulturą popularną SWPS, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej*, Warszawa, s. 141–144.

Chmiel N. 2003 (red.), *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Cywińska I. 2002, *Kultura masowa – wyzwanie dla inteligencji*, [w:] J. Szomburg (red.), *Kultura i przemysł kultury szansą rozwojową dla Polski*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk, s. 83–87.

Czapiński J., Panek T. (red.) 2011, *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.

Danielewicz M., Filiciak M., Tarkowski A. 2010, *Uczestnictwo w kulturze: nowe zjawiska, „przeterminowane” kategorie*, http://platformakultury.pl/files/uczestnictwo_w_kulturze__nowe_zjawiska_przeterminowane_kategorie.pdf (18.10.2011).

Dragičević-Šešić M., Stojković B. 2010, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

Eliade M. 1998, *Aspekty mitu*, Wydawnictwo KR, Warszawa.

Filiciak M., Danielewicz M., Halawa M., Mazurek P., Nowotny A. 2010, *Młodzi i media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze. Raport centrum badań nad kulturą popularną SWPS, Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej*, Warszawa.

Gawkowska A., Gliński P., Kościański A. (red.) 2005, *Teorie wspólnotowe a praktyka społeczna. Obywatelskość, Polityka, Lokalność*, IFIS PAN, Warszawa.

Glaser B., Strauss A. 2009, *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.

Głowacki J., Hausner J., Jakóbiak K., Markiel K., Mituś A., Żabiński M. 2009, *Finansowanie kultury i zarządzanie instytucjami kultury*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie – Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, Kraków.

Główny Urząd Statystyczny 2002, *Gospodarstwa domowe 2002. Narodowy Spis Powszechny Ludności i Mieszkań*, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_gospodarstwa_domowe_i_rodziny.pdf (6.10.2011).

Gobo G. 2008, *Doing Ethnography*, Sage, Los Angeles – London – New Delhi.

Grad J., Kaczmarek U. 1996, *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiana modelu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Hammersley M., Atkinson P. 2000, *Metody badań terenowych*, Żysk i S-ka, Poznań.

Hausner J. 2008, *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Hryniewicz J. (red.) 1990, *Spółeczności lokalne u progu przemian ustrojowych*, Uniwersytet Warszawski, Instytut Gospodarki Przestrzennej, Warszawa.

Instytut Spraw Obywatelskich 2006, *Nieopłacana praca domowa – jak ją traktować, żeby skutecznie tworzyć podstawy opiekuńczego społeczeństwa?*, http://www.inspro.org.pl/doc/RAPORT_PracaKobiet.pdf (10.10.2011).

Kaźmierczak T. 2011, *Partycypacja publiczna: pojęcie, ramy teoretyczne*, [w:] A. Olech (red.), *Partycypacja publiczna. O uczestnictwie obywateli w życiu wspólnoty lokalnej*, http://www.decdujmyrazem.pl/files/Partycypacja_publiczna_net.pdf (18.10.2011).

Kelle U. 2005, „Emergence” vs. „Forcing” of Empirical Data? A Crucial Problem of „Grounded Theory” Reconsidered, „Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research”, Vol. 6, No 2, Art. 27, <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/download/467/1001> (25.10.2011).

Konecki K. 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Konecki K. 2009, *Teoretyzowanie w socjologii – czyli o odkrywaniu i konstruowaniu teorii na podstawie analizy danych empirycznych*, [w:] B. Glaser, A. Strauss, *Odkrywanie teorii ugruntowanej*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków, s. VII–XXIX.

Kooiman J. (red.) 1993, *Modern Governance. New Government-Society Interaction*, Sage, London.

Kowalewska A. 2005, *Uczestnictwo Polaków w kulturze współczesnej*, http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2005/artykuly/uczestnictwo%20polakow%20w%20kulturze%20wspolczesnej.pdf (16.09.2011), s. 179–204.

Kożuch B. (red.) 2003, *Zarządzanie w sektorze publicznym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Kożuch B. 2004, *Zarządzanie publiczne*, Placet, Warszawa.

Kożuch B. 2005, *Specyficzne cechy organizacji publicznej*, [w:] B. Kożuch, T. Markowski (red.), *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s. 31–44.

Kożuch B. (red.) 2006, *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Kożuch B. 2008, *Nauka o organizacji*, CEDEWU, Warszawa.

Krajewski M. 2010, *Uczestnictwo w kulturze jako proces uspołecznienia*, odczyt wygłoszony na XIV Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym w Krakowie.

Krajewski M. 2011, *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, [w:] M. Śliwa (red.), *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, Wydawnictwo MIK, Kraków, s. 26–37.

Kroeber A., Kluckhohn C. 1952, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Papers of Peabody Museum, Cambridge Mass.

Krynicka H. 2006, *Koncepcja Nowego Zarządzania w Sektorze Publicznym (New Public Management)*, „Prace Instytutu Prawa i Administracji w PWSZ w Sulechowie”, nr 2, s. 193–202.

Krzyżowski Ł., Noworól Z., Kowalik W., Knaś P. 2010, *Sceny kulturowe a polityki kultury w Małopolsce*, Wydawnictwo MIK, Kraków.

Kuhnle S., Selle P. 1992, *History Counts – or Why „Voluntary Organizations” Means Different Things: the Case of the Norwegian Welfare State*, Los-senter Notat, Bergen.

Kurczewski J. (red.) 2003, *Lokalne społeczności obywatelskie*, Ośrodek Badań Społecznych ISNS Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Lewenstein B. 1999, *Wspólnota społeczna a uczestnictwo lokalne*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytet Warszawski, Warszawa.

Lis S. 2004, *Strategia pozyskiwania funduszy Unii Europejskiej przez instytucje kultury oraz organizacje pozarządowe 2004–2013*, Tarnowska Fundacja Kultury, Tarnów–Zakopane.

Lovei M., Liebenthal A. 2005, *The Power of Public Information and Participation, International and World Bank Experience*, http://info.worldbank.org/etools/docs/library/211046/AndresLiebenthal_EN.pdf (15.10.2011).

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013*, http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf (21.10.2011).

Morgan G. 2002, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Noworól K. 2009, *Partycypacyjne narzędzia zarządzania publicznego*, „Zarządzanie Publiczne, Zeszyty Naukowe ISP UJ”, nr 4(8), s. 93–105.

Obserwatorium Kultury 2011, *Słownik terminów przyjętych przez zespół*, Narodowe Centrum Kultury, <http://obserwatoriumkultury.nck.pl/sub,pl,sownik-terminow-przyjetych-przez-zespol.html> (1.10.2011).

Orzechowski E. 2009, „*Dzisiaj nawet żebrak musi być sprawnym menedżerem*”. *O zarządzaniu kulturą i szkolnictwem wyższym*, Attyka, Kraków.

Plawgo B. 2009, *Modele zarządzania publicznego*, [w:] B. Kudrycka, G. Peters, P. Suwaj (red.), *Nauka administracji*, Wolters Kluwer, Kraków, s. 180–186.

Plawgo B., Szpak A., Radziwon P. 2006, *Zarządzanie relacjami organizacji publicznych z ich otoczeniem*, [w:] B. Kożuch (red.), *Problemy zarządzania organizacjami publicznymi*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok, s.70–91.

Postuła M., Perczyński P. 2010, *Budżet zadaniowy w administracji publicznej*, Ministerstwo Finansów, Warszawa.

Seiling J. G. 2007, *Od anonimowości do uczestnictwa w organizacji członkowskiej*, [w:] *Biznes*, t. 2, *Zarządzanie firmą*, cz. 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 94–96.

Szpunar M. 2008, *Czym są nowe media – próba konceptualizacji*, „Studia Medioznawcze”, UW, Warszawa, nr 4, s. 31–40.

Śliwa M. (red.) 2011, *Strategie dla kultury. Kultura dla rozwoju*, Wydawnictwo MIK.

Tyszką A. (1971), *Uczestnictwo w kulturze. O różnorodności stylów życia*, PWN, Warszawa.

UNESCAP 2011, *What Is Good Governance*, www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asp (23.10.2011).

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (DzU 1991 Nr 114 poz. 493 z późn. zm.).

Warowicki M., Woźniak Z. (red.) 2001, *Aktywność obywatelska w rozwoju społeczności lokalnej. Od komunikacji do współpracy*, MUNICIPIUM, Warszawa.

Wspólnoty Europejskie 2007, *Kompetencje kluczowe w uczeniu się przez całe życie. Europejskie Ramy Odniesienia*, http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/keycomp_pl.pdf (18.10.2011).

ANEKS

Ważni i strategiczni interesariusze badanych organizacji (kolory porządkują wskazania poszczególnych organizacji) – wyniki warsztatów

Możliwość oddziaływania	Duża	Pracownicy Kierownicy Pracownicy Regulatorzy Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz inni grantodawcy Rady gmin Dyrektor Sejm	Dyrektorzy Media Organizacje pozarządowe, stowarzyszenia nieformalne Rady gmin Burmistrzowie Dyrektorzy Urzędy gmin Wójtowie Mieszkańcy Dyrektorzy Rady gmin Wójtowie
	Średnia	Mieszkańcy (usługobiorcy) Samorządy osiedlowe Sponsorzy Związki zawodowe Wolontariusze Media Stowarzyszenia Konkurenci Sponsorzy Urzędy pracy Mniejszości religijne i etniczne Szkoły i przedszkola (partnerskie) Kluby dyskusyjne Pracownicy Stowarzyszenia Koła Gospodyń Wiejskich Sponsorzy prywatni Szkoły	Użytkownicy, w tym darczyńcy Starostwa Klienci miejscowi Parafie
		Średnia	Duża
Artikulacja interesów			

- Duża/duża – interesariusze strategiczni
- Duża/średnia, średnia/średnia, średnia/duża – interesariusze ważni

Przewodnik do obserwacji

OTOCZENIE	OBSZARY	ZAGADNIENIA
Środowisko wewnętrzne	Struktura organizacyjna	Jak wygląda struktura organizacyjna instytucji kultury? Czy jest ona mocno zhierarchizowana? Czy istnieją opisy wszystkich stanowisk? Czy realny zakres działania poszczególnych pracowników odpowiada założonej formalnej strukturze? Czy do struktury organizacyjnej podchodzi się elastycznie? Czy istnieje procedura powoływania zespołów zadaniowych/projektowych? Czy to wynika z regulaminu organizacyjnego, a może z praktyki zarządzania? Czy poszczególne działy w ramach struktury organizacyjnej realizują wspólnie jakieś działania/projekty? Jaki jest stopień swobody w dobieraniu środków i sposobów realizacji zadań (wykonywania pracy) przez pracowników na poszczególnych stanowiskach (szczeblach hierarchicznych)? Czy organizacja korzysta ze współpracy wolontariuszy. W jakim zakresie?
	Podejmowanie decyzji	Czy decyzje podejmowane przez pracowników są konsultowane z kierownictwem? W jakim zakresie? Czy kierownictwo konsultuje projekty planów dotyczących działań w ramach instytucji kultury: - z pracownikami, - z organem prowadzącym, - z innymi gremiami (jakimi)? W jaki sposób (spotkania, via e-mail, skrzynka pomysłów, forum, inaczej)? Czy pracownicy przedstawiają swoje pomysły i inicjują działania? Jeśli tak, w jaki sposób (spotkania, via e-mail, skrzynka pomysłów, forum, inaczej)? Jaki jest wkład pracowników w ustalenie kolejnego budżetu? Czy kierownicy działów przygotowują częściowe budżety? Czy pracownicy niższych szczebli są wysyłani na specjalistyczne szkolenia i warsztaty, na których zdobywają wiedzę potrzebną do tworzenia planów działania instytucji kultury? Czy da się odczuć, że organizacją kieruje ktoś „z tylnego siedzenia” (wójt, radny itp.)?

Środowisko wewnętrzne	Komunikacja	W jakim stopniu proces komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym jest sformalizowany? Czy można zaobserwować, że pracownicy wykorzystują nieformalne kanały komunikacji do „załatwiania” z kierownictwem spraw zawodowych? Czy w procesie pracy częściej wykorzystuje się formalne czy nieformalne kanały komunikacji? Które z nich wydają się skuteczniejsze? Jaki jest stopień formalizacji kontaktów pomiędzy pracownikami równoległymi? Czy kierownictwo poszczególnych zespołów w ramach struktury organizacyjnej zwołuje spotkania zespołu? Jak często? Czego dotyczą? Czy decyzje podejmowane przez kierownictwo są ogłaszane pracownikom? Czy istnieją jakieś wewnętrzne narzędzia komunikacji i wymiany opinii (tablica, gazetka, forum)? Czy pracownicy niższych szczebli hierarchicznych mają możliwość zwołania spotkania zespołu w celu rozwiązania jakiegoś problemu, podjęcia decyzji? W jakim trybie się to odbywa? Czy potrzebna jest do tego zgoda kierownictwa?
	Sposób sprawowania władzy – styl zarządzania	Czy zachowania pracowników wskazują na to, że kierownictwo poszczególnych działów oraz całej instytucji kultury posiada autorytet? Czy zachowania menedżerów i pracowników wskazują, że zarządzanie w instytucji kultury opiera się na koordynacji działań, czy na sprawowaniu władzy? Czy zachowania menedżerów i pracowników wskazują, że kierownik instytucji kultury jest liderem, czy istnieje lider/liderzy nieformalni (wewnątrz instytucji kultury, poza nią)? Czy kierownictwo dystansuje się od swoich pracowników (nieobecność przy wykonywaniu zadań, ograniczenia w kontakcie bezpośrednim itp.)? Jak egzekwowane są formalne ustalenia dotyczące godzin pracy, dyspozycyjności, nadgodzin, pracy w domu itp.? Czy szef jest cerberem strzegącym porządku i dyscypliny, czy koordynatorem/liderem, dla którego ważne jest wykonanie i jakość zadania, a nie regulamin pracy. Np. czy „chowa” się na polecenie szefa listę obecności 5 min. po rozpoczęciu pracy? Czy instytucja kultury posiada system motywacyjny, nagradzający pracowników za wyjątkowy wkład w działalność instytucji kultury? Jak on wygląda? Za co otrzymuje się dodatki i nagrody? Kto o tym decyduje? Czy kierownik instytucji kultury należy do jakiejś partii lub stowarzyszenia, które aktywnie działa na arenie politycznej, czy sprawuje jakieś inne funkcje z nadania politycznego (np. czy jest radnym powiatu itp.)? Jak długo kierownik instytucji kultury pełni swoją funkcję, co się mówi o jego „pozycji” w gminie?

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

Środowisko wewnętrzne	Stopień identyfikacji z instytucją / spójność grupowa	Czy pracownicy wchodzą z sobą w interakcje jedynie w celu realizacji czynności zawodowych, czy np. spędzają ze sobą czas w trakcie przerw, wracają razem z pracy itp.? Czy dotyczy to także pracowników znajdujących się na różnych szczeblach hierarchicznych (relacja pomiędzy przełożonym a podwładnym)? Jak wygląda aranżacja przestrzeni pracy pracowników? Czy starają się oni indywidualizować i dostosowywać swoje stanowisko pracy (np. zdjęcia rodziny, prywatne rzeczy itp.)? Czy tworzą się/da się zaobserwować zamknięte grupy/kliki pracowników „trzymające się razem”, nie dopuszczające innych/nowych? Jeśli tak, czy są to grupy, w których funkcjonują także przedstawiciele kierownictwa, czy tylko tzw. pracownicy szeregowi? Czy organizowane są wspólne wyjazdy integracyjne/imprezy/konferencje dla pracowników? Czy pracownicy przenoszą swoją znajomość do sieci, tworząc grupy w ramach portali społecznościowych, utrzymując kontakt po pracy w przestrzeni internetu?
Otoczenie zadaniowe (bezpośrednie – grupy i osoby mające bezpośredni wpływ na instytucję kultury)	Obsługa społeczności lokalnej	Czy osoby spoza instytucji kultury mają możliwość kontaktu ze wszystkimi pracownikami instytucji, czy powołany jest specjalny personel do kontaktów? Jak wygląda dostępność instytucji kultury dla lokalnej ludności (godziny otwarcia, wstęp, możliwość korzystania z oferty)? Czy instytucja posiada stałą, codzienną ofertę dla mieszkańców, czy otwiera się na społeczność tylko przy okazji jakiegoś wydarzenia, imprezy itp.? Do jakich grup mieszkańców kierowana jest oferta? Czy instytucja kultury posiada ofertę skierowaną do całych rodzin/grup wielopokoleniowych? Jak wygląda formalizacja stosunków na linii pracownik–odbiorca?
	Zarządzanie przestrzenią	Czy możliwe jest przebywanie w instytucji kultury poza wyznaczonymi terminami kursów/działań/wydarzeń? Czy społeczność lokalna ma możliwość korzystania z infrastruktury instytucji kultury? Na ile swobodnie może ona korzystać z przestrzeni budynku? Czy wynajmuje się powierzchnię instytucji kultury: odpłatnie (komu, na jakie cele), nieodpłatnie (komu, na jakie cele)? Czy istnieją jawne regulacje dotyczące korzystania z infrastruktury? Gdzie je można znaleźć (czy ktośkolwiek o nich wie)? Czy w siedzibie instytucji kultury mają swoje siedziby inne podmioty? Jakie (prywatne, publiczne, społeczne), na jakich zasadach to się dzieje? Jaki jest zakres przedmiotowy działania tych podmiotów (m.in. czy „konkurencyjny” <i>sensu largo</i> wobec działań instytucji kultury)? Czy układ pomieszczeń/gabinetów, sposób aranżacji, rozmieszczenia i oznakowania poszczególnych działów/urzędzeń/osób jest tak zaplanowany, aby umożliwić kontrolę przełożonych nad tym, co robią pracownicy/użytkownicy?

Otoczenie zadaniowe (bezpośrednie – grupy i osoby mające bezpośredni wpływ na instytucję kultury)	Kontakt z władzą samorządową	Czy instytucja kultury realizuje na bezpośrednie zlecenie władz samorządowych różne imprezy, działania, przedsięwzięcia (np. obsługa konferencji, obsługa „dni gminy”, konferencje prasowe, inne)? Jak jest to rozliczane? Czy w codziennej działalności instytucja kultury konsultuje się z przedstawicielami władzy samorządowej? Jak? Co to oznacza? Czy instytucja kultury udostępnia swoją przestrzeń (jeśli tak, to na jakich warunkach) politykom i przedstawicielom władzy samorządowej i urzędów? Czy odbywały się/odbywają spotkania o charakterze politycznym (zebrania partyjne, wiece przedwyborcze, spotkania z politykami) i czy dotyczyły różnych opcji, czy jednej (jakiej, czy aktualnie „sprawującej” władzę)? Czy i na ile pracownicy instytucji kultury odczuwają presję, naciski, władzę ze strony samorządu i urzędników? Czy wśród radnych/władz gminy są byli pracownicy instytucji kultury? Czy ich wpływ i dzisiaj jest widoczny? Czy jest pozytywny/negatywny? Jak pracownicy odczuwają rolę samorządu, pozytywnie czy negatywnie (np. traktują samorząd jako kontrolera, nadzorcę, opiekuna, szefa, właściciela, „kulę u nogi”)? Czy pracownicy mają uczucie, że ich praca i działalność instytucji kultury znajduje uznanie w oczach władzy? Czy pracownicy instytucji kultury biorą udział w pracy zespołów/gremiów/komisji gminnych (doraźnie, stale, w jakich obszarach)? Czy instytucja kultury pozyskuje za pośrednictwem samorządu lokalnego środki zewnętrzne (np. unijne), czy robi to samodzielnie? Czy instytucja kultury inicjuje nowe projekty o charakterze wykraczającym poza statutowe obowiązki, a leżące w gestii władz lokalnych (np. na rzecz rewitalizacji, jakiejś lokalnej inwestycji, ochrony przyrody)?
--	-------------------------------------	--

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

Otoczenie zadaniowe (bezpośrednie – grupy i osoby mające bezpośredni wpływ na instytucję kultury)	Kontakty i współdziałanie z innymi instytucjami kultury /organizacjami pozarządowymi/Kościółem katolickim	Czy instytucja kultury podejmuje współpracę z innymi ośrodkami i grupami lub organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz kultury na terenie gminy? W jakich obszarach i w jakim zakresie przebiega ta współpraca? Czy organizacje pozarządowe mogą korzystać z infrastruktury instytucji kultury? Na jakich zasadach? Jaki jest stopień integracji lokalnych organizacji pozarządowych z instytucją kultury? Czy jakieś organizacje pozarządowe są szczególnie głęboko zakorzenione w strukturach instytucji kultury? Jakie to są NGO? Czy z instytucją kultury współpracują także organizacje pozarządowe niezwiązane personalnie z instytucją? Czy współpraca instytucji kultury z organizacjami pozarządowymi przebiega na zasadach partnerskich, czy organizacje pozarządowe traktowane są jako podwykonawcy i zleceniobiorcy zadań powierzanych przez gminę/instytucję kultury? Czy można zaobserwować, że istnieją organizacje pozarządowe preferowane, faworyzowane przez instytucję kultury, a innym odmawia się współpracy? Czy i ewentualnie w jaki sposób organizacje pozarządowe wykorzystują zasoby instytucji kultury do realizacji własnych celów? Jak wygląda współpraca instytucji kultury z innymi lokalnymi instytucjami kultury oraz organizacjami publicznymi (np. ośrodkiem sportu)? Czy jest rzeczywista, czy „statutowa”, czy istnieje „konkurencja” (o środki z budżetu, o klienta, o lokowanie imprezy)? Czy widać wpływ Kościoła katolickiego na to, co i w jaki sposób jest realizowane w instytucji kultury? Czy współpraca z Kościołem jest intensywna? Czego dotyczy?
---	---	--

Otoczenie zadaniowe (bezpośrednie – grupy i osoby mające bezpośredni wpływ na instytucję kultury)	Komunikacja z korzystającymi z oferty	Czy w obrębie instytucji kultury lub w samym budynku znajdują się informacje o aktywności ośrodka? Na ile informacje te są aktualne? Czy instytucja kultury posiada stronę internetową? Czy jest ona aktualizowana na bieżąco? Czy strona jest cyfrową formą tablicy informacyjnej czy jest platformą interaktywną umożliwiającą kontakt/uczestnictwo/ingerencję w treści zawarte na stronie? Czy instytucja kultury wykorzystuje media tradycyjne do informowania o swojej działalności? Czy w ramach instytucji kultury istnieje „punkt informacyjny”, gdzie można dowiedzieć się o podejmowanych działaniach instytucji? Czy instytucja kultury ogłasza w ogólnodostępnym miejscu informacje o decyzjach kierownictwa, nowych rozporządzeniach, planach i strategiach? Czy instytucja kultury korzysta z konsultacji społecznych przy uchwalaniu budżetu, planowaniu działań itp.? W jaki sposób się to odbywa? Kto zazwyczaj uczestniczy w tych konsultacjach? Czy przeprowadza się badania opinii korzystających z oferty (sporadycznie/regularnie, za pomocą jakich technik – np. „skrzynka” skarg i wniosków, sonda cyklicznie, sonda po zakończeniu szkolenia/kursu/zajęć, czy w wypadku oferty dla dzieci pyta się dzieci czy rodziców itp.)?
Otoczenie ogólne	Komunikacja z otoczeniem ogólnym	Czy stosowane instrumenty komunikacji/promocji/reklamy/PR mają szerszy niż lokalny zasięg oddziaływania? Jak wygląda dostęp do kluczowych decyzji/dokumentów i sprawozdań (w siedzibie/na stronie/na tablicach informacyjnych/w biuletynach i newsletterach itp.)? Czy są przeprowadzane jakiekolwiek analizy/badania odbiorców/popytu? Czy regularnie, kto to robi, jakimi narzędziami? Co z nich wynika? Czy potencjalni „odbiorcy” mają możliwość (formalną/faktyczną) przedstawiania swoich oczekiwań i uwag wobec działalności instytucji kultury? Czy wśród menedżerów i pracowników instytucji kultury istnieje poczucie, że ich działania mają wymiar ponadlokalny (regionalny/krajowy/europejski)? A może mają oni takie aspiracje?

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

Otoczenie ogólne	Konkurencja	Czy otoczenie instytucji kultury można uznać za konkurencyjne (o co, z kim)? Czy menedżerowie i pracownicy instytucji kultury mają poczucie, że muszą być „konkurencyjni” na szerszym niż lokalny „rynku”? Czy można to zaobserwować na przykładzie prowadzonej działalności? Czy instytucja kultury staje w szranki (konkursów, rankingów itp.) w skali ponadlokalnej? Jakie, z jakim skutkiem? Czy menedżerowie i pracownicy instytucji kultury mają poczucie, że otoczenie sprzyja ich działaniom, czy że może pozbawić instytucję kultury racji bytu?
	Reakcja instytucji kultury na wpływy otoczenia	Czy instytucja kultury podejmuje jakieś działania „dopasowujące” ją do wyzwań stawianych przez otoczenie ogólne lub przeciwdziałające negatywnym skutkom? Na czym polegają? Czy instytucja kultury stara się pozyskiwać środki na nowe przedsięwzięcia i działania stworzone w reakcji na zmieniającą się rzeczywistość? Czy pracownicy instytucji kultury są skłonni do zmiany (przekwalifikowania, przeszkolenia, przejścia na inny system zatrudnienia), aby sprostać tym wyzwaniom? Czy dotychczas w instytucji kultury była kiedykolwiek taka konieczność? Czy istnieje strategia działania (formalna/nieformalna), zgodnie z którą instytucja postępuje (misja, statut, kodeks, nieformalna umowa). Czy formalne zapisy pokrywają się z realnym postępowaniem?
Społeczność lokalna – uczestnictwo	Korzystanie z oferty – zainteresowanie programem	Jakiego typu działania i przedsięwzięcia w ramach oferty cieszą się największym, a jakie najmniejszym zainteresowaniem? Czy instytucja kultury prowadzi ewaluację realizowanych przedsięwzięć? Jak się to odbywa? W jaki sposób wykorzystuje się zgromadzone informacje? Czy z oferty instytucji kultury korzystają w największym stopniu osoby/grupy o konkretnych cechach społeczno-demograficznych (wiek, płeć)? Czy z oferty instytucji kultury korzystają różne grupy ludzi, czy są to wciąż te same osoby?
	Zaangażowanie w działalność w obrębie instytucji – inicjatywność	Czy osoby korzystające z oferty instytucji kultury zgłaszają jakieś uwagi i sugestie do sposobu realizacji zajęć? Jak się to odbywa? Czy w trakcie trwania zajęć uczestnicy mają możliwość czynnego udziału w kształtowaniu ich przebiegu? Czy zajęcia są zaplanowane i realizowane zawsze zgodnie z przyjętym wcześniej planem? Czy cała oferta instytucji kultury jest realizowana i prowadzona jedynie przez pracowników? Czy osoby niepracujące w instytucji kultury mają możliwość korzystania z infrastruktury instytucji do prowadzenia własnych zajęć/realizacji pomysłów?

Społeczność lokalna – uczestnictwo	Uczestnictwo w podejmowaniu decyzji	Czy użytkownicy zgłaszają nowe pomysły i rozwiązania dotyczące działalności instytucji? Czy istnieją jakieś narzędzia do zbierania głosów i sugestii użytkowników (e-mail/skrzynka/zeszyt itp.)? Kto zazwyczaj bierze udział w spotkaniach strategicznych/planowaniu? Czy są tam również aktywiści społeczni?
	Sposób korzystania z infrastruktury	Czy przestrzeń instytucji kultury traktowana jest przez odbiorców jako przestrzeń wspólna, ogólnodostępna dla społeczności? Czy poza wyznaczonymi godzinami zajęć można zauważyć ludzi spotykających się w obrębie instytucji kultury? Czy odbiorcy oferty instytucji kultury korzystają z jej infrastruktury jedynie w czasie trwania zajęć, czy ta przestrzeń jest miejscem spotkań poza konkretnymi godzinami (np. funkcjonuje całodzienna świetlica/aranżacja przestrzeni umożliwia spędzanie czasu wolnego w obrębie lub w samej instytucji w godzinach jej otwarcia)? Czy osoby/grupy niepracujące w instytucji kultury realizują swoje działania/przedsięwzięcia, wykorzystując infrastrukturę instytucji kultury (np. DKF, kółka zainteresowań itp.)?

Przewodnik indywidualnego wywiadu pogłębionego

OBSZARY	PYTANIA	DOPYTAĆ
Współpraca z instytucją kultury	Co łączy Pana/ią z instytucją kultury? Proszę opisać Pana-/i doświadczenia ze współpracy z instytucją kultury.	Jakie są Pana/i związki z instytucją kultury? Czy Pan/i współpracuje(ował/a) z instytucją kultury? Na czym polega(ła) ta współpraca? Jeżeli ta współpraca ma charakter ciągły, to jak długo trwa? Jak Pan/i ocenia współpracę z instytucją kultury? Co jest godne pochwały, a co warto zmienić/poprawić? Która ze stron była inicjatorem nawiązania współpracy? Czy wiązały się z tym jakieś problemy, wyzwania? Jakie procedury i formalności są z tym związane? Z którym działem/jakimi osobami załatwia(ł/a) Pan/i wszelkie sprawy dotyczące współpracy? Czy instytucja kultury współpracuje z innymi podmiotami? Czego dotyczy ta współpraca? W jaki sposób ona przebiega? Ogólnie rzecz biorąc, czy instytucja kultury podejmuje bardziej ścisłą współpracę z jakąś organizacją/grupą/podmiotem niż w wypadku innych grup/podmiotów/organizacji? Co to za podmiot? Z czego to wynika?
Ocena funkcjonowania instytucji kultury	Jak Pan/i ocenia sposób, w jaki funkcjonuje instytucja kultury?	Ogólnie rzecz biorąc, jak Pan/i ocenia sposób, w jaki zarządzana jest instytucja kultury? Czy z Pana/i punktu widzenia można powiedzieć, że w ciągu ostatnich kilku (5) lat instytucja kultury rozwija się, jest w okresie stagnacji, czy może jej aktywność spada? Na jakiej podstawie wyciąga Pan/i takie wnioski? Co się zmieniło w tym czasie, a co nie? Co sądzi Pan/i o ofercie kulturalnej, jaką posiada instytucja kultury? Które elementy są Pana-/i zdaniem dobrze dobrane, a które należałoby zmienić? Czy Pana/i zdaniem w ofercie instytucji kultury brakuje jakichś przedsięwzięć/działań? Jakich? Czy próbował/a Pan/i zgłaszać brak tych działań lub zna osoby, które je zgłaszały? Dlaczego? Z jakim skutkiem? Czy można zauważyć tendencję do tworzenia przez instytucję kultury większej liczby działań/imprez skierowanych do konkretnej grupy odbiorców? Czy można wskazać na jakieś grupy, dla których oferta jest znikoma/niewystarczająca?

Pozycja instytucji kultury w gminie	Jak określił/a/by Pan/i pozycję instytucji kultury w gminie?	Czy sposób funkcjonowania instytucji kultury znajduje poparcie wśród: - lokalnych władz, - społeczności lokalnej, - lokalnych firm/przedsiębiorców? Kto (osoba, grupa, organizacja) Pana/i zdaniem ma największy wpływ na to, jak funkcjonuje instytucja kultury? Jak można by określić pozycję dyrekcji instytucji kultury w gminie? Czy dyrekcja ma swoich zwolenników/przeciwników? Czy potrafi wyegzekwować środki lub inne zasoby na potrzeby realizacji działań? Czy wśród pracowników instytucji kultury są osoby, które cieszą się szczególnym poważaniem/sympatią w gminie? Co to za osoby? Dlaczego? Czy był/a/by Pan/i w stanie wskazać, kto na terenie gminy może stanowić konkurencję dla instytucji kultury? W jakim sensie jest to konkurencja? Kto wygrywa walkę o klienta?
Współtworzenie oferty	Czy ma Pan/i wpływ na sposób, w jaki funkcjonuje instytucja kultury? Na czym polega ten wpływ?	Kto powinien przede wszystkim decydować o sposobie działania instytucji kultury? Kto w ogóle nie powinien? Czy ma Pan/i możliwość zgłaszania własnych pomysłów/inicjatyw, które chciał/a/by Pan/i zrealizować z instytucją kultury/przy wykorzystaniu jej zasobów? Czy zgłaszał/a Pan/i jakieś pomysły? Jak wygląda ten proces? Czy słyszał/a Pan/i o tym, aby instytucja kultury zapraszała jakieś podmioty lub prowadziła konsultacje społeczne związane ze swoją działalnością? Czego dotyczyły? Czy Pan/i brał/a w nich udział? Dlaczego? Czy gdyby Pan/i miał/a możliwość włączenia się na równych zasadach w proces zarządzania instytucją kultury (wybór sposobu działania/tworzenie oferty), to czy zrobił/a/by to Pan/i? Czy spotkał/a się Pan/i z tym, żeby instytucja kultury prowadziła badania dotyczące oceny działań/preferencji odbiorców/popytu? W jaki sposób przeprowadzane były te badania?

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

Uczestnictwo w kulturze	W jaki sposób Pana/i zdaniem mieszkańcy gminy korzystają z oferty kulturalnej? Czy uczestniczą oni aktywnie w kulturze?	Czy Pana/i zdaniem możliwe byłoby wskazanie jakichś grup mieszkańców, które aktywniej niż inni mieszkańcy uczestniczą w kulturze (korzystają, ale i kreują rzeczywistość kulturalną gminy)? Czy z oferty instytucji kultury korzystają w największym stopniu osoby/grupy o konkretnych cechach społeczno-demograficznych (wiek, płeć)? Czy Pana/i zdaniem obecnie ludzie inaczej niż kiedyś uczestniczą w kulturze? Jak to się Pana/i zdaniem zmieniło w ciągu ostatnich dziesięciu lat? Czy Pana/i zdaniem rozwój nowych mediów (komputery/internet/cyfryzacja) jest zagrożeniem czy szansą dla instytucji kultury? Dlaczego? Czy zmiany wynikające z rozwoju nowych mediów mają pozytywny, czy negatywny wpływ na kulturę?
Dane informatora	Proszę opisać, czym się Pan/i zajmuje i w jaki sposób jest Pan/i powiązany/a z instytucją kultury.	Reprezentowany podmiot. Zajmowane stanowisko. Staż pracy na obecnym stanowisku. Sposób (charakter) powiązania z instytucją kultury.

Przewodnik indywidualnego wywiadu eksperckiego

OBSZARY	ZAGADNIENIA	PYTANIA
Partycypacja w obszarze czterech funkcji zarządzania	Planowanie	Czy instytucja posiada długoletni plan rozwoju? Kto go tworzył? Jakie są długoterminowe cele tego planu? Kto przede wszystkim powinien decydować o sposobie działania instytucji kultury? Kto w ogóle nie powinien? W jaki sposób tworzony jest budżet na dany rok? Kto go konstruuje? Z kim jest on konsultowany? Czy każdy dział tworzy budżety częściowe czy całościowy budżet jest opracowywany przez ściśle wyznaczone osoby? W jaki sposób tworzony jest plan działań (kalendarz imprez) na kolejny rok? Kto uczestniczy w tworzeniu? Kto ma największy, a kto najmniejszy wpływ na jego kształt? Czy i ewentualnie z jaką częstotliwością zwoływane są spotkania kierowników? Czy i z jaką częstotliwością odbywają się spotkania całego zespołu, wszystkich pracowników? Czy pracownicy mają możliwość przedstawiania własnych pomysłów i inicjowania działań? Jak się to odbywa?
	Organizowanie	Czy realny zakres działania poszczególnych pracowników odpowiada założonej formalnej strukturze organizacyjnej, czy też do struktury organizacyjnej podchodzi się elastycznie? Czy istnieje procedura powoływania zespołów zadaniowych/projektowych? Czy to wynika z regulaminu organizacyjnego, a może z praktyki? Jaki jest stopień swobody w dobieraniu środków i sposobów realizacji zadań (wykonywania pracy) przez pracowników na poszczególnych stanowiskach (szczeblach hierarchicznych)? Czy organizacja korzysta ze współpracy wolontariuszy/praktykantów? W jakim zakresie? Czy można wskazać kluczowych partnerów, z którymi instytucja kultury współpracuje przy realizacji przedsięwzięć kulturalnych? Co to za partnerzy? Przy jakich okazjach ta współpraca się pojawia?
	Kontrolowanie	Czy w instytucji kultury istnieje program monitoringu (kontroli/raportowania/oceny) podejmowanych działań? Czy kierownicy działów i/lub pracownicy mają obowiązek zdawania sprawozdań z realizacji powierzonych zadań? Jak się to odbywa? Czy prowadzone są badania popytu/preferencji odbiorców lub ewaluacja działań? Za pomocą jakich narzędzi i z jaką częstotliwością się to odbywa? Kto realizuje te badania i jak się je potem wykorzystuje? Jak egzekwowane są formalne ustalenia dotyczące godzin pracy, dyspozycyjności, nadgodzin, pracy w domu itp.?

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

Partycypacja w obszarze czterech funkcji zarządzania	Kierowanie	Jaki jest stopień formalizacji kontaktów pomiędzy pracownikami równoległymi? Jak to wygląda pomiędzy przełożonymi a podwładnymi? Czy kierownictwo poszczególnych zespołów w ramach struktury organizacyjnej zwołuje spotkania zespołu? Jak często? Czego dotyczą? Czy decyzje podejmowane przez kierownictwo są ogłaszane pracownikom? Czy istnieją jakieś wewnętrzne narzędzia komunikacji i wymiany opinii (tablica, gazetka, forum)? Czy pracownicy niższych szczebli hierarchicznych mają możliwość zwołania spotkania zespołu w celu rozwiązania jakiegoś problemu, podjęcia decyzji? W jakim trybie się to odbywa? Czy potrzebna jest do tego zgoda kierownictwa? Czy dyrekcja instytucji kultury w swoim sposobie działania raczej koordynuje działania, czy egzekwuje polecenia i ściśle kontroluje wykonywanie zadań? Czy dyrekcja jest cerberem strzegącym porządku i dyscypliny, czy koordynatorem, dla którego ważne jest wykonanie i jakość zadania, a nie regulamin pracy? Czy dyrekcja instytucji kultury jest liderem dla pracowników, czy istnieją inni liderzy, także nieformalni? Czy instytucja kultury posiada system motywacyjny, nagradzający pracowników za wyjątkowy wkład w działalność instytucji kultury? Jak on wygląda? Za co otrzymuje się dodatki i nagrody? Kto o tym decyduje? Czy organizowane są wspólne wyjazdy integracyjne/imprezy/konferencje dla pracowników?
Funkcjonowanie instytucji w otoczeniu lokalnym	Relacje z władzami samorządowymi	Czy w codziennej działalności instytucja kultury konsultuje się z przedstawicielami władzy samorządowej? Jak? Co to oznacza? Czy instytucja kultury realizuje na bezpośrednie zlecenie władz samorządowych różne imprezy, działania (np. obsługa konferencji, obsługa „dni gminy”, konferencje prasowe, inne) lub nowe projekty o charakterze wykraczającym poza statutowe obowiązki, a leżące w gestii władz lokalnych? Jak jest to rozliczane? Czy instytucja kultury udostępnia swoją przestrzeń (jeśli tak, to na jakich warunkach) politykom i przedstawicielom władzy samorządowej i urzędów? Jak pracownicy postrzegają rolę samorządu, pozytywnie czy negatywnie (np. traktują go jako kontrolera, nadzorcę, opiekuna, szefa, właściciela, „kulę u nogi”)? Czy pracownicy instytucji kultury biorą udział w pracy zespołów/gremiów/komisji gminnych (doraźnie, stale, w jakich obszarach)? Czy instytucja kultury pozyskuje za pośrednictwem samorządu lokalnego środki zewnętrzne (np. unijne), czy robi to samodzielnie?

Funkcjonowanie instytucji w otoczeniu lokalnym	Współpraca z organizacjami pozarządowymi, Kościołami i związkami wyznaniowymi	Czy instytucja kultury podejmuje współpracę z innymi ośrodkami i grupami lub organizacjami pozarządowymi działającymi na rzecz kultury na terenie gminy? W jakich obszarach i w jakim zakresie przebiega ta współpraca? Czy organizacje pozarządowe mogą korzystać z infrastruktury instytucji kultury? Na jakich zasadach? Czy z instytucją kultury współpracują także organizacje pozarządowe niezwiązane personalnie z instytucją? Czy instytucja kultury współpracuje z parafiami/związkami wyznaniowymi? W jakim zakresie i jak przebiega ta współpraca? Kto zazwyczaj inicjuje współpracę, czy jest to instytucja kultury, czy organizacje i grupy nieformalne?
	Działania informacyjne/marketingowe/PR wykorzystywane przez instytucję do komunikacji z otoczeniem	Czy stosowane instrumenty komunikacji/promocji/reklamy/PR mają szerszy niż lokalny zasięg oddziaływania? Czy są przeprowadzane jakiegokolwiek analizy/badania odbiorców/popytu? Czy regularnie, kto to robi, jakimi narzędziami? Co z nich wynika? Czy potencjalni odbiorcy mają możliwość (formalną/faktyczną) przedstawiania swoich oczekiwań i uwag odnośnie do działalności instytucji kultury?
Odbiorcy oferty: relacje ze społecznością lokalną	Relacje z odbiorcami	Czy istnieje miejsce, gdzie mieszkańcy mogą zgłaszać swoje prośby i sugestie odnośnie do funkcjonowania instytucji kultury? Czy osoby korzystające z oferty instytucji kultury zgłaszają jakieś uwagi? Jak się to odbywa? Czy z oferty instytucji kultury korzystają w największym stopniu osoby/grupy o konkretnych cechach społeczno-demograficznych (wiek, płeć)? Czy z oferty instytucji kultury korzystają różne grupy ludzi, czy są to wciąż te same osoby? Czy cała oferta instytucji kultury jest realizowana i prowadzona jedynie przez pracowników? Czy osoby niepracujące w instytucji kultury mają możliwość korzystania z infrastruktury instytucji do prowadzenia własnych zajęć/realizacji pomysłów?
Biografia kulturalna informatora	Metryczka	Zajmowane stanowisko. Staż pracy na obecnym stanowisku.

Narzędzie do analizy interesariuszy

Część 1. Identyfikacja interesariuszy

Interesariusz	Opis/rola	Aspiracje/interesy	Przewidywane strategie realizacji interesu*
Interesariusze wewnętrzni**			
Interesariusze zewnętrzni***			

* Przez tę grupę interesariuszy

** **Interesariusze wewnętrzni** to grupy lub osoby, wobec których lub za które menedżer ponosi odpowiedzialność, członkowie organizacji: pracownicy, akcjonariusze/udziałowcy, rada nadzorcza.

*** **Interesariusze zewnętrzni** to grupy lub osoby w otoczeniu organizacji, wywierające wpływ na jej działania: klienci, dostawcy, władze państwowe, regulatorzy, grupy szczególnych interesów, sojusznicy strategiczni, konkurenci.

Część 2. Ocena znaczenia interesariusza

Możliwość oddzia- ływania	Duża			
	Średnia			
	Mała			
		Mała	Średnia	Duża
		Artykulacja interesów		

- Duża/duża – interesariusze strategiczni.
- Duża/średnia, średnia/średnia, średnia/duża – interesariusze ważni.
- Pozostali interesariusze.

Część 3. Zapobieganie działaniom opozycyjnym ważnych i strategicznych interesariuszy o stanowisku negatywnym

Interesariusze	Interesy blokujące	Przeciwdziałanie
Interesariusze wewnętrzni		
Interesariusze zewnętrzni		

Częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu do badania uczestnictwa w kulturze

miejsce	ID	Nr ankiety	

Dzień dobry!
Nazywam się i pracuję dla Małopolskiego Instytutu Kultury w projekcie badawczym „**Partycypacyjne zarządzanie w lokalnych instytucjach kultury a profile uczestnictwa w kulturze**”. Projekt jest realizowany z grantu Narodowego Centrum Kultury.
Badanie dotyczy różnych sposobów uczestnictwa w kulturze. Chcemy zapytać, jak spędza Pan/i swój czas wolny.
[Sprawdzenie, czy pasuje do próby: np. czy nie jest pracownikiem instytucji kultury; czy nie znalazł się tam przypadkiem; ma co najmniej 16 lat ...]
Rozmowa będzie się składała z 5 części.
Liczymy na Pana/i szczerze odpowiedzi. Udział w rozmowie jest dobrowolny. Gwarantujemy, że wszelkie Pana-/i wypowiedzi traktowane będą w pełni anonimowo i będą użyte wyłącznie dla celów badawczych.

UWAGA:
W całej ankiecie proszę w miejsce „instytucji kultury” wstawiać nazwę instytucji, w której prowadzone są badania.

Wszelkie braki danych kodujemy jako 99.

KORZYSTANIE Z OFERTY INSTYTUCJI KULTURY			
ANKIETER/KA Na początku chcę Pana/ią zapytać o kilka kwestii związanych z instytucją, w/koło której się znajdujemy, oraz o to, w jaki sposób korzysta Pan/i z jej oferty. Odpowiedzi posłużą nam jako wprowadzenie do głównej części naszej rozmowy. Pytania mają różny charakter. Większość z nich zadam Panu/i osobiście, proponując krótkie odpowiedzi lub skalę oceny, a przy niektórych poproszę o odpowiednie zaznaczenie właściwych odpowiedzi wydrukowanych na dodatkowej stronie. Czy mogę przejść do pytania pierwszego?			
OK1	Jak często korzysta Pan/i z oferty instytucji kultury? ANKIETER/KA: Dopytać respondenta, aby odpowiedź była wymierna w określonych ramach czasowych (tygodnia, miesiąca, roku).		
OK2	Od jak dawna korzysta Pan/i z oferty instytucji kultury?	Poniżej 2 lat 1 Od 2 do 3 lat 2 Od 4 do 5 lat 3 Od 6 do 9 lat 4 10 i więcej lat 5 Nie pamiętam 9	

OK3	Co skłoniło Pana/ią do skorzystania z oferty instytucji kultury? <i>Proszę wybrać wszystkie właściwe odpowiedzi.</i>	Rodzina Znajomi Osobiste zainteresowania..... Reklama w mediach/plakaty/ulotki Chęć zagospodarowania wolnego czasu..... Chęć poznania nowych ludzi Chęć spędzenia czasu z innymi Chęć spróbowania czegoś nowego Inne. Jakie?	1 2 3 4 5 6 7 8 9
OK4	Z jakich elementów oferty/zajęć instytucji kultury Pan/i korzysta? <i>Proszę wpisać dowolną liczbę odpowiedzi.</i>		
OK5	Czy rozwija Pan/i także wyżej wymienione (OK4) zainteresowania poza aktywnością w instytucji kultury?	Nie Tak	0 => przejdź do pytania OK7 1
OK6	Które z wymienionych w pytaniu OK4 zainteresowań rozwija Pan/i poza aktywnością w ramach instytucji kultury? W jaki sposób Pan/i to robi?		
OK7	Czy instytucja kultury prowadzi badania oceniające jakość oferty wśród uczestników zajęć/działkań/imprez?	Nie Tak	0 => przejdź do pytania OK9 1

OK8	Czy bierze Pan/i udział w tych badaniach?	Nie	0
		Dlaczego?	
OK9	Czy korzysta Pan/i z infrastruktury instytucji kultury (przestrzeni budynku i jego otoczenia, wyposażenia, aparatury, pomocy pracowników) poza godzinami zajęć/aktywności, w których bierze Pan/i udział?	Tak	1
		Nie	0 => przejdź do pytania OK10
		Tak Proszę opisać, z czego Pan/i korzysta i w jakim celu?	1

OK10 KARTA ODP.	Czy śledzi Pan/i aktywność/ działalność instytucji kultury?		Nie Tak Informacje o działalności/ofercie instytucji kultury czerpię: Z telewizji Z radia Z prasy lokalnej Ze strony internetowej instytucji kultury..... Z lokalnego portalu internetowego Z tablicy informacyjnej w instytucji kultury Z biuletynu wydawanego przez instytucję kultury Z newslettera wysyłanego przez instytucję kultury..... Z plakatów, afiszy lub ulotek Od znajomych lub rodziny Z innych źródeł. Jakich?							0 => przejdź do pytania OK11 1 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11
	<i>Proszę wybrać wszystkie prawidłowe odpowiedzi.</i>									
OK11	Ogólnie rzecz biorąc, jak ocenia Pan/i swój osobisty wpływ na sposób funkcjonowania instytucji kultury? <i>Proszę wskazać liczbę od 0 do 6, gdzie 0 oznacza, że nie ma Pan/i żadnego wpływu, zaś 6 oznacza, że ma Pan/i bardzo duży wpływ. Pozostałe liczby służą do wyrażania opinii pośrednich.</i>									
	W ogóle nie mam wpływu	0 => przejdź do pyta- nia OK14	1	2	3	4	5	6	Mam bardzo duży wpływ	Trudno powie- dzieć [9]
OK12	W jaki sposób wywiera Pan/i wpływ na funk- cjonowanie instytucji kultury?									

OK13	Jakiego typu sugestie lub propozycje Pa-n/i zgłasza? Czego one dotyczą? (dot. również oferty instytucji kultury)									
OK14	Ogólnie rzecz biorąc, jak ocenia Pan/i wpływ mieszkańców miejscowości na sposób funkcjonowania instytucji kultury? <i>Proszę wskazać liczbę od 0 do 6, gdzie 0 oznacza, że mieszkańcy miejscowości nie mają żadnego wpływu, zaś 6 oznacza, że mają bardzo duży wpływ. Pozostałe liczby służą do wyrażania opinii pośrednich.</i>									
	W ogóle nie mają wpływu	0 => przejdź do pytania OK16	1	2	3	4	5	6	Mają bardzo duży wpływ	Trudno powiedzieć [9]
OK15	W jaki sposób mieszkańcy miejscowości wywierają wpływ na funkcjonowanie instytucji kultury?									

OK16 KARTA ODP.	Kto Pana/i zdaniem przede wszystkim powinien decydować o sposobie działania i programie instytucji kultury? Proszę wskazać liczbę od 1 do 5, gdzie 1 oznacza, że dany podmiot powinien w bardzo niewielkim stopniu decydować o sposobie działania instytucji kultury, zaś 5 oznacza, że w bardzo dużym stopniu. Pozostałe liczby służą do wyrażania opinii pośrednich. Jeśli uznaje Pan/i, że podmiot w ogóle nie powinien o tym decydować, proszę skreślić 0.			Podmiot						Ocena					
				OK16.1	Mieszkańcy gminy	1	2	3	4	5	0				
				OK16.2	Władze wojewódzkie	1	2	3	4	5	0				
				OK16.3	Władze powiatu	1	2	3	4	5	0				
				OK16.4	Wójt/burmistrz	1	2	3	4	5	0				
				OK16.5	Rada gminy	1	2	3	4	5	0				
				OK16.6	Wszyscy pracownicy instytucji kultury	1	2	3	4	5	0				
				OK16.7	Kierownik instytucji kultury	1	2	3	4	5	0				
				OK16.8	Przedstawiciele Kościoła katolickiego	1	2	3	4	5	0				
				OK16.9	Sponsorzy i darczyńcy na rzecz instytucji kultury	1	2	3	4	5	0				
				OK16.10	Przedstawiciele lokalnych stowarzyszeń i organizacji	1	2	3	4	5	0				
				OK16.11	Inni. Kto?	1	2	3	4	5	0				
OK17	Czy gdyby miał/a Pan/i możliwość włączenia się we współdecydowanie o sposobie działania i programie instytucji kultury, to czy zrobił/a/by to Pan/i? Proszę wskazać liczbę od 0 do 6, gdzie 0 oznacza, że zdecydowanie nie włączył/a/by się Pan/i we współdecydowanie, zaś 6 oznacza, że zdecydowanie włączył/a/by się Pan/i we współdecydowanie o sposobie funkcjonowania instytucji kultury.														
	Zdecydowanie nie	0	1	2	3	4	5	6	Zdecydowanie tak	Nie mam zdania [9]					

CZAS WOLNY							
ANKIETER/KA <i>Chciałbym/chciałabym teraz Pana/ią spytać o sposób spędzania czasu wolnego, gdy nie korzysta Pan/i z oferty instytucji kultury.</i>							
CW1	Gdyby miał/a Pan/i określić, jaki procent czasu wolnego od pracy/szkoły spędza Pan/i w domu, a jaki poza domem, to jak wyglądałyby te proporcje?	CW1.1	W domu	___ %	CW1.2	Poza domem	___ %
CW2	Proszę wskazać nie więcej niż pięć najczęstszych aktywności, jakie Pan/i podejmuje w czasie wolnym. ANKIETER/KA: CW2.0 Czy badany dokonuje z własnej inicjatywy (nie należy mu podpowiadać) rozróżnienia na czas wolny w weekend i dzień powszedni? ☐ Tak [1] ☐ Nie [0]		Co Pan/i robi? [1]	Z kim Pan/i to robi? [2]	Gdzie Pan/i to robi? [3]	Opis (szczegóły) [4]	
		CW2.1					
		CW2.2					
		CW2.3					
		CW2.4					
		CW2.5					

UCZESTNICTWO W KULTURZE			
ANKIETER/KA <i>Przejdźmy teraz do trzeciej, bardzo ważnej części tego kwestionariusza, która dotyczy uczestnictwa w kulturze. Pojawi się w niej kilka pytań otwartych.</i>			
UK1	Co Pana/i zdaniem oznacza sformułowanie „uczestniczyć w kulturze”? ANKIETER/KA: Jeżeli badany będzie chciał zmienić swoją odpowiedź po dwóch kolejnych pytaniach, to należy ją dopisać, zaznaczając, że jest to skorygowana definicja.		
UK2	Czy Pana/i zdaniem możliwe jest uczestniczenie w kulturze bez korzystania z instytucji kultury?	Nie Tak	0 1

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

UK3 KAR-TA ODP.	Które z wymienionych form aktywności można Pana/i zdaniem nazwać „uczestnictwem w kulturze”? <i>Proszę zaznaczyć znakiem X wszystkie właściwe odpowiedzi</i>			[X=1]
		UK3.1	Chodzenie do teatru	
		UK3.2	Chodzenie do kina	
		UK3.3	Chodzenie na koncerty	
		UK3.4	Chodzenie na wystawy	
		UK3.5	Uczestnictwo we wszelkiego rodzaju imprezach kulturalnych	
		UK3.6	Czytanie książek	
		UK3.7	Oglądanie telewizji	
		UK3.8	Oglądanie filmów na DVD/video/komputerze	
		UK3.9	Oglądanie filmów w internecie	
		UK3.10	Chodzenie na wieczorki literackie	
		UK3.11	Udzielanie się społecznie (stowarzyszenia, oddolne działania, pomoc potrzebującym)	
		UK3.12	Słuchanie muzyki	
		UK3.13	Bierny odpoczynek („leniuchowanie”)	
		UK3.14	Praca na działce/w ogrodzie	
		UK3.15	Seks	
		UK3.16	Zapraszanie lub odwiedzanie znajomych/krewnych	
		UK3.17	Korzystanie z internetu (przeglądanie stron)	
		UK3.18	Robienie zdjęć	
		UK3.19	Realizacja filmów	
		UK3.20	Udostępnianie swojej twórczości w internecie	
		UK3.21	Uprawianie sportu	
		UK3.22	Chodzenie do restauracji/kawiarni/pubu	
		UK3.23	Dbanie o siebie/własny wygląd	
		UK3.24	Uczestniczenie w wydarzeniach sportowych	
		UK3.25	Chodzenie na spacer	
		UK3.26	Inne. Jakież?	

UK4	Czy w ciągu ostatniego roku był/a Pan/i na jakimś zebraniu publicznym (nie w miejscu pracy/szkole)?	Tak Nie	1 0
UK5	Czy brat/a Pan/i udział w ostatnich wyborach samorządowych?	Tak Nie Nie dotyczy	1 0 9
UK6	Czy udziela się Pa- n/i społecznie? ANKIETER/KA Jeśli jest potrzeb- ne dodatkowe wyjaśnienie – np. nieodpłatna pomoc potrzebującym, działalność w NGO, udział w spotkaniach rady osiedla, rady rodziców.	Nie Tak Co Pan/i robi?	0 => przejdź do py- tania UK7 1
UK7	Czy Pana/i zda- niem młódzież w dzisiejszych czasach uczestniczy w kulturze w inny sposób niż starsze pokolenia?	Nie Tak Czym się różni to uczestnictwo? Jakie są podobieństwa, a jakie różnice?	0 => przejdź do pyta- nia UK8 1

UK8	Co dla Pana/i oznacza słowo „kultura”?	
-----	--	--

KORZYSTANIE Z NOWYCH MEDIÓW					
ANKIETER/KA <i>Powoli zbliżamy się już ku końcowi, ale prosimy jeszcze o chwilę uwagi. Chciał/a/bym teraz zadać Panu/i kilka pytań dotyczących korzystania z różnych mediów i urządzeń. Podobnie jak w poprzednich częściach pytania będą miały różny charakter. Czy możemy przejść do czwartej części naszej rozmowy?</i>					
NM1 KARTA ODP.	Z których urządzeń korzysta Pan/i co najmniej raz w tygodniu w czasie wolnym od pracy/szkoły? <i>Proszę zaznaczyć wszystkie prawidłowe odpowiedzi, stawiając X w kratce po prawej stronie.</i>			[X=1]	
		NM1.1	Telewizja		
		NM1.2	Radio analogowe		
		NM1.3	Książka		
		NM1.4	Odtwarzacz muzyczny (CD, MP3)		
		NM1.5	Aparat cyfrowy		
		NM1.6	Czytnik książek elektronicznych (e-booków)		
		NM1.7	Komputer/laptop/notebook/netbook <i>Do czego używa Pan/i komputera/laptopa/notebooka/netbooka?</i>		
			NM1.7.1	Praca	
			NM1.7.2	Nauka	
			NM1.7.3	Rozrywka	
NM1.7.4	Szukanie aktualnych informacji				
NM1.7.5	Podtrzymywanie kontaktów z innymi ludźmi				

KULTURA LOKALNIE. MIĘDZY UCZESTNICTWEM W KULTURZE A PARTYCYPACJĄ W ZARZĄDZANIU

NM1	Z których urządzeń korzysta Pan/i co najmniej raz w tygodniu w czasie wolnym od pracy/szkoły? <i>Proszę zaznaczyć wszystkie prawidłowe odpowiedzi, stawiając X w kratce po prawej stronie.</i>	NM1.8	Telefon komórkowy/smartphone <i>Do czego wykorzystuje Pan/i telefon komórkowy?</i>		
			NM1.8.1	Telefonowanie do znajomych/rodziny	
			NM1.8.2	Wysyłanie SMS-ów do znajomych/rodziny	
			NM1.8.3	Wysyłanie MMS-ów do znajomych/rodziny	
			NM1.8.4	Robienie zdjęć	
			NM1.8.5	Realizacja filmów	
			NM1.8.6	Granie w gry	
			NM1.8.7	Korzystanie z portali społecznościowych	
			NM1.8.8	Przeglądanie stron internetowych	
			NM1.8.9	Wysyłanie wiadomości e-mail	
			NM1.8.10	Nawigacja	
			NM1.8.11	Słuchanie radia	
NM1.8.12	Inne. Jakież?				
NM2	Czy korzysta Pan/i z internetu?	Nie Tak		0 => przejdź do pytania M1 1	
NM3	Od jak dawna korzysta Pan/i z internetu?	Rok lub krócej 1 Od 2 do 3 lat 2 Od 4 do 5 lat 3 Od 6 do 9 lat 4 10 i więcej lat 5 Nie pamiętam 9			
NM4	Ile godzin w ostatnim tygodniu korzystał/a Pan/i z internetu?	Wpisz liczbę godzin ____			

NM5 KARTA ODP.	Proszę zaznaczyć, czy korzystając z internetu, kiedykolwiek wykonywał/a Pan/i wymienione czynności.			[X=1]
		NM5.1	Sprawdzanie i wysyłanie poczty elektronicznej (e-mail)	
		NM5.2	Korzystanie z komunikatorów umożliwiających rozmowy ze znajomymi (takich jak ICQ, Gadu-Gadu itp.)	
		NM5.3	Uczestniczenie w czatach	
		NM5.4	Uczestniczenie w grupach lub forach dyskusyjnych	
		NM5.5	Telefonowanie przez internet (Voip, Skype)	
		NM5.6	Odbywanie wideokonferencji	
		NM5.7	Przeglądanie stron WWW	
		NM5.8	Zbieranie materiałów potrzebnych do nauki lub pracy	
		NM5.9	Uczestniczenie w kursach lub szkoleniach przez internet	
		NM5.10	Szukanie pracy, wysyłanie ofert dotyczących zatrudnienia	
		NM5.11	Kupowanie produktów przez internet (poza aukcjami)	
		NM5.12	Korzystanie z banku przez internet	
		NM5.13	Uczestniczenie w aukcjach internetowych	
		NM5.14	Granie w gry sieciowe przez internet	
		NM5.15	Pobieranie oprogramowania	
		NM5.16	Pobieranie muzyki, filmów	
		NM5.17	Tworzenie lub modyfikowanie własnej strony WWW lub bloga	
		NM5.18	Tworzenie i publikowanie własnych tekstów, grafiki, muzyki lub innej twórczości w internecie	

NM5	Proszę zaznaczyć, czy korzystając z internetu, kiedykolwiek wykonywał/a Pan/i wymienione czynności.	NM5.19	Uzyskiwanie informacji ze stron internetowych instytucji publicznych	
		NM5.20	Pobieranie lub wypełnianie formularzy urzędowych	
		NM5.21	Słuchanie muzyki lub radia przez internet	
		NM5.22	Oglądanie telewizji przez internet	
		NM5.23	Rezerwacja biletów (np. lotniczych, do kina, do teatru)	
		NM5.24	Czytanie gazet przez internet	
		NM5.25	Odwiedzanie portali społecznościowych (np. Nasza Klasa, Facebook)	
		NM5.26	Komentowanie treści stron internetowych/blogów/ treści na portalach społecznościowych	
		NM5.27	Dzielenie się linkami do ciekawych treści w internecie	
NM6 KARTA ODP.	Proszę zaznaczyć, jakie inne czynności podejmuje Pan/i jednocześnie, gdy jest Pan/i on-line (korzysta Pan/i z internetu)?	Słucham radia	1	
		Oglądam telewizję	2	
		Słucham muzyki.....	3	
		Czytam książkę/gazetę	4	
		Rozmawiam ze znajomymi/rodziną	5	
		Inne. Jakież?	6	
		Trudno powiedzieć	9	

METRYCZKA			
ANKIETER/KA			
<i>Na koniec poproszę jeszcze o odpowiedzi na 6 bardzo krótkich i konkretnych pytań.</i>			
M1	Płeć ANKIETER ZAZNACZA SAM!	Kobieta..... Mężczyzna.....	1 2
M2	W którym roku Pan/i się urodził/a?	Rok urodzenia	__ __ __ __ rok
M3	Miejsce zamieszkania	Miejscowość będąca siedzibą gminy..... Inna miejscowość na terenie gminy (sołectwo) Miejscowość mieszcząca się w ościennej gminie Inna miejscowość. Jaka?	1 2 3 4
M4	Wykształcenie	Podstawowe i niższe Zasadnicze / gimnazjum Średnie Policealne Wyższe Uczący się	1 2 3 4 5 6
M5	Ile osób, wliczając Pana/ią, mieszka z Panem/nią w gospodarstwie domowym?	Proszę podać liczbę osób	__ __
M6	Jak określił/a/ by Pan/i sytuację swojego gospodarstwa domowego?	Żyjemy bardzo biednie – nie starcza nawet na podstawowe potrzeby Żyjemy skromnie – musimy na co dzień bardzo oszczędnie gospodarować Żyjemy średnio – starcza nam na co dzień, ale musimy oszczędzać na poważniejsze zakupy Żyjemy dobrze – starcza nam na wiele bez specjalnego oszczędzania Żyjemy bardzo dobrze – można pozwolić sobie na pewien luksus Odmowa odpowiedzi/nie wiem 1 2 3 4 5 6	

Uprzejmie dziękuję za poświęcony czas i gotowość do wzięcia udziału w badaniu.

ISBN 978-83-61406-60-0