



**WOJEWÓDZKI
OŚRODEK
ANIMACJI KULTURY**
W TORUNIU

W poszukiwaniu wspólnej perspektywy wzmacniania kultury

**Raport z badania instytucji kultury
w województwie kujawsko-pomorskim**

maj 2024

Spis treści

Wprowadzenie.....	3
Czego dotyczy badanie samorządowych instytucji kultury w województwie kujawsko-pomorskim?.....	3
Jak przeprowadziliśmy badanie?.....	5
Domy kultury w relacjach wewnętrznych.....	6
Kadra i relacje, budulec domów kultury.....	6
Wielozadaniowci i elastyczni liderzy domów kultury.....	8
Jak wzmacniać kadry kultury?.....	15
Jak się zarządza domem kultury?.....	16
Planowanie długofalowe i bieżące działań domów kultury.....	19
Domy kultury w relacji z otoczeniem.....	22
Relacje z samorządem lokalnym.....	22
Relacje z innymi podmiotami na poziomie lokalnym.....	26
Relacje ze społecznością lokalną.....	29
Rola Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w rozwoju i wzmacnianiu kadr kultury w województwie.....	32
Jak robią to inni? Doświadczenia z programów wzmacniających kadry kultury.....	36
Na jakie formy wsparcia i rozwoju postawić?.....	36
Na co zwracać uwagę w procesie wspierania sektora kultury?.....	38
Jak budować sieci instytucji kadr kultury?.....	39
Rekomendacje i wyzwania dla programu wsparcia kadr kultury w województwie kujawsko-pomorskim.....	41

Wprowadzenie

Czego dotyczy badanie samorządowych instytucji kultury w województwie kujawsko-pomorskim?

Raport z badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli i przedstawicielek instytucji kultury w województwie kujawsko-pomorskim to odpowiedź na pytanie o kondycję, w jakiej znajdują się te podmioty, o najważniejsze wyzwania i potrzeby, z jakimi mierzą się zespoły pracownicze, budując kulturę w naszym regionie.

Podjęliśmy się przeprowadzenia badania, myśląc o długofalowym celu stworzenia systemu wsparcia dla kadr kultury. Zebrane wyniki posłużą nam do projektowania różnego rodzaju działań wzmacniających sektor kultury w województwie. Badanie traktujemy też jako jedno z pierwszych, które pozwoliło nam na rozpoznanie wątków i zagadnień wymagających dalszego pogłębienia.

W badaniu, w wywiadach indywidualnych i warsztatach diagnostycznych, wzięty udział łącznie 133 osoby reprezentujące różnorodne instytucje kultury w województwie kujawsko-pomorskim, choć w większości były to osoby pracujące w domach kultury, stąd w tekście często posługujemy się tym określeniem, mając jednak na uwadze, że zdobyta wiedza odnosi się również do sytuacji osób pracujących w lokalnych bibliotekach czy muzeach.

Mamy poczucie, że uczestnictwo w badaniu nie tylko przysłużyło się nam, dając ogrom wiedzy, ale także Wam, którzy w nim uczestniczyliście i uczestniczyłyście. Była to kolejna okazja do rozmowy o kulturze, refleksji na temat naszej pracy i wspólnego poznawania się, poszerzania kręgów.

Raport podzieliłyśmy na kilka rozdziałów. W pierwszym („Domy kultury w relacjach wewnętrznych”) przyglądamy się temu, jak domy kultury funkcjonują wewnętrznie. Poznajemy sposoby zarządzania instytucjami, różne modele pracy, analizujemy potrzeby rozwojowe pracowników i pracowniczek. Kolejny rozdział („Domy kultury w relacji z otoczeniem”) to z kolei spojrzenie na relacje domów kultury z organizatorami kultury, innymi samorządowymi instytucjami, podmiotami społecznymi oraz mieszkańcami i mieszkankami. Próbuje tutaj określić główne trudności i kierunki do wzmacniania partnerskich relacji na poziomie lokalnym. Dalej przyglądamy się temu, w jaki sposób Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury może wesprzeć instytucje i kadry kultury w województwie, odpowiadając na zdiagnozowane potrzeby i wyzwania. W rozdziale „Jak robią to inni? doświadczenia z programów wzmacniających kadry kultury” zbieramy kilka doświadczeń z innych miejsc w Polsce, gdzie z powodzeniem funkcjonują systemy i narzędzia wzmacniania sektora kultury. Raport kończymy zestawem rekomendacji i wyzwań dla budowania programu wsparcia kadr kultury w województwie kujawsko-pomorskim.

W publikacji umieszczone są także komentarze eksperckie dotyczące najważniejszych zagadnień związanych z funkcjonowaniem domów kultury w Polsce oraz kwestii, które są obecnie intensywnie dyskutowane w środowisku osób z sektora kultury.

Chcemy nadmienić, że w raporcie używamy języka inkluzywnego, dlatego czasem stosujemy formy męskoosobowe, innym razem żeńskoosobowe, a czasem także osobatywy. Zwracamy tym samym uwagę na różnorodność sektora kultury i inkluzywność, której kultura bardzo dzisiaj potrzebuje.

Pragniemy bardzo podziękować wszystkim domom i centrom kultury, które zgodziły się na udział w naszym badaniu: uczestniczyły w wywiadach, warsztatach diagnostycznych i ugościły nas oraz inne instytucje kultury u siebie. Bez Waszej pomocy nie udałooby nam się zrealizować tego przedsięwzięcia i znaleźć odpowiedzi na wszystkie nurtujące nas pytania. Dziękujemy także naszym ekspertkom i ekspertom za ich trafne komentarze, spostrzeżenia i otwartość do dzielenia się doświadczeniami.

Jak przeprowadziliśmy badanie?

Chcąc odpowiedzieć na postawione pytania i zrealizować zakładane cele zastosowaliśmy wywiady indywidualne oraz warsztaty diagnostyczne.

W wywiadach indywidualnych wzięło udział 9 samorządowych instytucji kultury, dobranych celowo ze względu na zróżnicowane zasoby instytucji, wielkość zespołu oraz położenie geograficzne. W każdej instytucji staraliśmy się przeprowadzić wywiad z osobą zarządzającą oraz przynajmniej jednym pracownikiem lub pracowniczką, jednak nie zawsze nam się to udało. W sumie przeprowadziliśmy 22 wywiady indywidualne: 10 z kadrą zarządzającą oraz 12 z pracownicami i pracownikami.

Warsztaty diagnostyczne zostały przeprowadzone we współpracy z sześcioma instytucjami: Brodnickim Domem Kultury, Brzeskim Centrum Kultury i Historii „Wahadło” w Brześciu Kujawskim, Młynami Rothera w Bydgoszczy, Centrum Kultury Teatr w Grudziądzu oraz Tucholskim Ośrodkiem Kultury. Jedne z nich odbyły się także w naszej siedzibie – Wojewódzkim Ośrodku Animacji Kultury w Toruniu.

Wzięło w nich udział 111 osób reprezentujących 51 instytucji kultury z województwa kujawsko-pomorskiego.

Wywiady indywidualne zostały przeprowadzone przez kadrę Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w Toruniu. Warsztaty diagnostyczne poprowadziła Magdalena Jasińska z Jak w zegarku oraz Joanna Suchomska z Pracowni Zrównoważonego Rozwoju. Analizę oraz opracowanie raportu wykonały Magdalena Jasińska z Jak w zegarku oraz Joanna Suchomska z Pracowni Zrównoważonego Rozwoju.

Domy kultury w relacjach wewnętrznych

Kadra i relacje, budulec domów kultury

Tym, co buduje zespoły domów kultury jest poczucie misyjności i wysokie zaangażowanie emocjonalne kadr kultury w swoją pracę (jedna z osób nazwała swoją pracę służbą, inna – drugim domem). Praca dla osób tworzących domy kultury jest pasją. Pracownicy i pracownicy lubią to, co robią, co przekłada się na ich wysokie zaangażowanie i motywację wewnętrzną.

Grupa osób pracujących w domach kultury jest grupą sfeminizowaną, co jak podkreślają ekspertki Paulina Andruczyk, Anna Sadowska i Joanna Grandzicka, związane jest z niskim finansowaniem tych instytucji. Dodatkowo, wiele kobiet pracujących w domach kultury przyjmuje na siebie funkcje opiekuńcze – dbają o atmosferę w pracy, wystrój, gościnność. Są to zadania, które na nie spadają i nie są dostrzegane, ani dofinansowane. Jest to wyraźny aspekt niewidzialnej pracy. Osoby są niedoceniane, gdyż ich obowiązki zostały znormalizowane i trudno zauważyć, że wykonują swoją pracę.

W dalszych poszukiwaniach budulca domów kultury silnie obecne jest poczucie ciągłego braku i niedoborów (m.in. środków finansowych¹, możliwości zatrudnienia dodatkowych osób, lepszej infrastruktury, strategii, planów). Problem w dostrzeżeniu posiadanych zasobów i potencjałów wiąże się bezpośrednio z trudną sytuacją kadrową i finansową, w jakiej znajdują domy kultury. Dodatkowo, co potwierdzają ekspertki Anna Sadowska i Paulina Andruczyk ze Staromiejskiego Domu Kultury w Warszawie, praca w domach kultury ma niższy prestiż w stosunku do innych instytucji z branży kreatywnej, a tym samym także niższe zarobki. Sytuacji nie pomaga zwykle trudna współpraca i wysoka zależność od organizatora (lokalnego samorządu), który narzuca instytucji swoje pomysły i oczekiwania będące niejednokrotnie w sprzeczności z planami samych ośrodków.

„Każdy przychodzi jak do drugiego domu. To jest taki nasz trochę drugi dom i taka druga rodzina, a już na pewno relacja koleżeńska.”

Zespoły domów kultury mają zbyt małe zasoby kadrowe w stosunku do podejmowanych działań, co zmusza ich pracowników do wielozadaniowości. W związku z tym budują swój kapitał na relacjach wewnętrznych: na dobrej współpracy, eksperckości swoich pracowników i sprawnej komunikacji oraz na relacjach zewnętrznych z otoczeniem (współpraca ze środowiskiem lokalnym, grupy wolontariackie i młodzieżowe). Proponują różnorodne programy zajęć i wydarzeń adresowanych do różnych grup odbiorców², rzadko jednak badają, czego chcą ich odbiorcy. Nie korzystają z narzędzi diagnozowania i ewaluacji. Tylko jedna z instytucji wskazała jako swój zasób dbałość o obsługę klienta, gościnność, budowanie przyjaznej atmosfery, dzięki której odbiorcy chcą tu wracać.

„Najważniejsze jest, że mamy fajną relację i wiemy, że możemy na siebie liczyć.”

1 Jedynie podczas warsztatów diagnostycznych w Bydgoszczy niedofinansowanie nie było problemem podnoszonym przez uczestników.

2 Np. lokalne przedstawienia, chór, pracownie tematyczne, warsztaty rękodzielnicze, plastyczne, DJ-skie, muzyczne, literackie.

Częstą sytuacją, powtarzającą się nie tylko przy organizacji większych wydarzeń, jest podział zadań pomiędzy pracownikami bez względu na pełnioną rolę i funkcje w instytucji – każda osoba musi potrafić robić różne rzeczy³. Taki sposób funkcjonowania zespołów wymaga dobrej komunikacji wewnętrznej, współpracy, a także elastyczności, której nie wskazywano zbyt często jako zasobu, traktując ją jako coś naturalnego, a jest ona ogromnym potencjałem badanych ośrodków. Brak czasu i nadmiar zadań nie pozwalają na rozwój i nawiązywanie relacji z innymi ośrodkami kultury.

„W działaniu jesteśmy wszyscy równi i nie ma czegoś takiego, że kierownik nie będzie dźwigał krzesła. Jak ktoś słyszy, że nasza księgowość w weekendy przychodzi do pracy, żeby nam pomóc przy obsłudze imprezy, to jest w szoku.”

Zasobem badanych domów kultury w województwie jest materialne i niematerialne dziedzictwo regionalne (jedno z badanych miejsc ma w swojej miejscowości wioskę tematyczną, wokół której rozwija swój kapitał) i otoczenie instytucji (natura lub przestrzeń miasta). Zamożniejsze miejscowości i większe miasta oraz kierownictwa, które sprawnie pozyskują środki zewnętrzne, mogą się również pochwalić dobrze rozwiniętą infrastrukturą. Mają duże zasoby techniczne, zaplecze lokalowe, nowoczesny sprzęt i wyposażenie, sale widowiskowe, sale wystaw. W porównaniu z mniejszymi ośrodkami dysproporcje w infrastrukturze domów kultury są bardzo duże.

Wielozadaniowi i elastyczni liderzy domów kultury

Ze względu na wielozadaniowość zespołów badanych domów kultury dyrektorzy i dyrektorki tych instytucji łączą funkcje lidarskie z menedżerskimi.

3 Sytuacja, w której ze względu na braki kadrowe kierownictwo domu kultury wykonuje obowiązki innych pracowników, jest powszechna w całej Polsce, zob.: Raport “Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury”, <https://www.nck.pl/badania/aktualnosci/kultura-lokalna-z-perspektywy-domow-kultury> (data dostępu: 1.05.2024)

Grażyna Pol

kierowniczka Działu badań i analiz Narodowego Centrum Kultury

To, co miało silny wpływ na funkcjonowanie domów kultury w Polsce od 2019 do 2023 roku to pandemia COVID-19 i wojna w Ukrainie⁴. Po pandemii wyodrębniły się dwie silne grupy: domy kultury, które podkreślały, że pandemia odcisnęła na nich tylko negatywne piętno i podobny odsetek domów kultury, które deklarowały, że pandemia stała się dla nich impulsem do rozwoju, zdobywania kompetencji w działaniach online i pozyskiwania nowych grup odbiorców. Wojna w Ukrainie pokazała, jak bardzo elastyczne i dobrze zorganizowane są domy kultury. Bardzo często stawały się one w środowiskach lokalnych miejscami pierwszej potrzeby dla osób uchodźczych. Umiały szybko reagować na zmieniającą się sytuację, co pokazuje, jak silne mają zasoby i jak wysokie są kompetencje organizacyjne ich pracowników i pracownic.

Koncentrują się jednak w większej mierze na zadaniach menedżera⁵, co wpływa na ich sposób przywództwa.

Analizując style liderstwa stosowane przez dyrektorów i dyrektorki oprzemy się na typologii Daniela Golemana⁶. Podkreślał on, że dobry lider korzysta z całego wachlarza stylów, dostosowując je do konkretnej sytuacji i osób w zespole.

4 Badanie przeprowadzone przez NCK na próbie ponad 1000 domów kultury w całej Polsce w 2019 (raport "Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury"). Od tego czasu NCK rokrocznie, własnym sumptem prowadzi swoje badania tematyczne domów kultury.

5 Menedżer – podporządkowuje, tworzy struktury organizacyjne, kontroluje wyniki, eliminuje ryzyko, koncentruje się na zadaniach, systemach, strukturach. Lider – zobowiązuje i angażuje, używa nieformalnych struktur, pozyskuje ludzi do realizacji wizji, inspiruje do działania, wyzwala energię, podejmuje ryzyko, koncentruje się na ludziach, ma wizję i ustala kierunki. Zob. K. Czajka-Chełmińska, P. Książek, A. Szelągowska, O przywództwie. Przewodnik leaderski, Warszawa 2016, s. 78.

6 Daniel Goleman – amerykański psycholog, publicysta naukowy, wykładowca. Autor koncepcji inteligencji emocjonalnej, która opisał w swojej książce „Inteligencja emocjonalna” (1995).

Wyróżnił następujące style przywództwa⁷:

- **wyznaczający wzorce** – koncentrujący się na wysokiej jakości wykonanego zadania ('Róbcie to co ja bez namysłu!'), włączający się w zadania, skoncentrowany na wynikach;
- **afiliacyjny** – kładący nacisk na dobre relacje ('Na pierwszym miejscu są ludzie'), dbający o dobrą komunikację (znający zasady dobrego feedbacku, cechujący się empatią);
- **kształcący** – zwracający dużą uwagę na rozwój wszystkich pracowników ('Spróbujcie w ten sposób'), delegujący zadania;
- **wizjonerski** – skoncentrowany na tworzeniu i komunikowaniu długofalowej wizji ('Chodźcie za mną'), potrafiący przekazać tę wizję pracownikom w zrozumiały dla nich sposób;
- **dyrektywny** – kładący nacisk na podporządkowanie się ('Róbcie, co każę'), kontrolujący, monitorujący.
- **demokratyczny** – skoncentrowany na współpracy i innowacyjności ('Co o tym sądzicie?'), szanujący zdanie każdego pracownika, umiejący słuchać, budujący atmosferę zrozumienia i zaufania.

Głos ekspertki

Joanna Grandzicka
Teal Action Learning Global

W instytucjach kultury zmienia się myślenie o zarządzaniu. Kierownicy dużo lepiej rozumieją swoją rolę lidera, są znacznie bardziej świadomi, że to na nich ciąży odpowiedzialność za to, jak funkcjonuje instytucja. Jednocześnie nie mają zrozumienia we wzmacnianiu siebie jako liderów u organizatora: mentoringi rozliczają jako szkolenia zespołu, bo organizator przelicza pieniądze przeznaczone na szkolenia na osobę. Urzędnikom

7 w „O przywództwie. 10 idei HBR”

brakuje świadomości, że rozwój lidera wpływa bezpośrednio na rozwój zespołu i instytucji, i że w związku z tym z całego zespołu domu kultury to lider powinien kształcić się w największym stopniu.

Dyrektorki domów kultury najczęściej prezentują afiliacyjny, demokratyczny i dyrektywny model liderstwa. Często łączą je ze sobą zależnie od potrzeb konkretnej sytuacji i osoby.

W małych zespołach, zmuszonych do wielozadaniowości i elastyczności praca oparta na relacjach jest kluczem do utrzymania motywacji zespołu, pomaga też delegować zadania. Dyrektorka afiliująca zanurza się w zespół, by zadbać o jego bezpieczeństwo i integrację, dać wsparcie i wzmacnić. Dba o komunikację, bywa empatyczna, dopytuje o satysfakcję z wykonanych zadań. Liderka afiliująca zapomina niejednokrotnie o sobie. Tak bardzo skupia się na zespole, że zaniedbuje komunikowanie swoich osiągnięć i potrzeb, przez co odczuwa samotność i często czuje się niewidzialna.

Bliski afiliacji jest demokratyczny model liderstwa. Zespół wie, że jego propozycje są przez kierownictwo przyjmowane i aprobowane. Dyrektorka stawia się na równi z pracownikami, staje się partnerem do rozmów i otwiera przestrzeń do współdecydowania. Słucha i stwarza odpowiednie możliwości do pracy – osoby mogą inicjować działania i samodzielnie je realizować. Czują zaufanie dyrekcji i przede wszystkim mają sprawczość, są wspierane i doceniane. W jednej z badanych instytucji demokratyczny lider stworzył partycypacyjny model zarządzania – decyzje podejmowane są tam wspólnie, obowiązuje transparentność finansowa i jasność, co do podejmowanych działań. Jest to jeden z nielicznych tego typu przykładów. Zespół demokratycznego lidera niejednokrotnie deklaruje potrzebę wyższych umiejętności delegowania zadań przez dyrektora i używania informacji zwrotnej. Styl demokratyczny często uzupełniany jest liderstwem wyznaczającym wzorce, co wiąże się z rolą menedżera, jaką odgrywa lider. Taki lider inspiruje, przedstawia swoje rozwiązania i konsultuje je z zespołem, a następnie pokazuje, jak dane działanie można dobrze wykonać.

„Najważniejsze, żeby pracownik czuł się szczęśliwy w pracy, żeby robił to, co daje mu radość, w czym się dobrze czuje.”

„Największym zagrożeniem i słabością naszego systemu są kwestie międzyludzkie. Kwestia osobowa jest z jednej strony czymś najlepszym, co spotyka dom kultury, a z drugiej – może być największym zagrożeniem dla jego kondycji.”

Anna Jermacz
Narodowe Centrum Kultury

Głos eksperta

Przemek Waczyński
Stowarzyszenie Dyrektorów Samorządowych Instytucji Kultury⁸

W liderstwie demokratycznym dostrzegam potencjał do zmiany społecznej w instytucji i środowisku lokalnym. Duże znaczenie w budowaniu takiego stylu zarządzania ma udział domów kultury w programach „Zaproś nas do siebie” „Dom Kultury+ Inicjatywy lokalne” i „Dom Kultury+ Partnerstwa lokalne” Narodowego Centrum Kultury. Dyrektorki i dyrektorzy, które skorzystały z programów, częściej wzmacniają swoje kompetencje i wiedzę na temat celowości działań i narzędzi, dzięki którym można wprowadzać działania demokratyczne do instytucji.

Konsternację zespołów w badanych domach kultury budzi czysto dyrektywne zachowanie dyrektorów, szczególnie wtedy, gdy w ich opinii nie jest ono uzasadnione (gdy nie wiąże się ono np. z potrzebą sprawnego dokończenia zadania czy rozwiązania sytuacji spornej). Rodzi wówczas poczucie niespójności i osłabia motywację do pracy – zespół wymyśla działanie, proponuje, jest kreatywny i twórczy, a na etapie realizacji spotyka się z silną kontrolą, z mikrozarządzaniem. W uzasadnionych sytuacjach dyrektywność jest interpretowana jako silne liderstwo i dobre zarządzanie zespołem – daje jasne ramy do działania, ujawnia oczekiwania i określa zasady współpracy.

8 Organizacja pomagająca dyrektorom i dyrektorkom m.in. w radzeniu sobie z relacjami z lokalnymi decydentami.

U niewielu dyrektorów zaobserwować można liderstwo kształcące, co potwierdza wnioski płynące ze wstępnej analizy sytuacji domów kultury. Niewielki odsetek pracowników wysyłany jest na szkolenia zewnętrzne i ma poczucie, że miejsce pracy stwarza im warunki do rozwoju. W pojedynczych przypadkach zespoły jeżdżą na wizyty studyjne do innych instytucji.

„Zaczęłam swoją pracę od szkolenia, które prowadził Andrzej Blikle. On wtedy mówił o turkusowym przedsiębiorstwie i o tym, żeby wykorzystywać ten potencjał, traktować ludzi z szacunkiem, zrozumieniem, ale też zaufaniem. I pozwalać im działać i popełniać błędy.”

Styl kształcący dominuje w tych domach kultury, w których lider widzi konieczność rozwoju samego siebie – szuka inspiracji i wiedzy na zewnątrz instytucji, zderza swoje pomysły z dobrymi praktykami innych, nie boi się czerpać wzorców z rozwiązań sprawdzonych w biznesie. Jest to jednak praktyka zdecydowanie niszowa. Niewiele osób liderkich w badanych domach kultury może sobie pozwolić na własny rozwój i kształcenie ze względu na częsty deficyt czasu, środków finansowych i świadomość potrzeby rozwoju liderkich kompetencji. Karolina Miżyńska ze Stowarzyszenia Dyrektorów i Dyrektorek Samorządowych Instytucji Kultury dostrzega trudność z przyjęciem przez domy kultury perspektywy i narzędzi zarządzania instytucją stosowanych przez menedżerów właśnie w biznesie.

„Tak naprawdę potrafię zrobić wszystko. [...]. Potrafię obliczyć, potrafię zrobić umowę, wyliczyć rachunek, potrafię przenieść stoły, ustawić salę, włączyć nagłośnienie, potrafię poprowadzić warsztaty, zajęcia, potrafię zrobić promocję, prowadzę Facebooka, umiem zrobić plakat, bo się w międzyczasie [...] trochę podszkoliłam w Photoshopie, więc plakat też potrafię zrobić i nagle okazało się, że to wszystko potrafię, umiem i robię, bo nie ma na to czasu, ludzi, pieniędzy. Nie mam czasu zarządzać.”

Z raportu „Oswajając zmienność. Kultura lokalna z perspektywy domów kultury”

W domach kultury bardzo rzadko występuje wizjonerski styl liderstwa. Dyrektor wizjoner dba, by wizja rozwoju ośrodka była transparentna. Ujawnione i uwspólnione z zespołem cele i kierunki rozwoju powodują, że zespół nie tylko gra do jednej bramki, ale też wie, dokąd ich działania prowadzą instytucję.

W prowadzeniu domu kultury ważna jest też umiejętność kierowania instytucją w szerszym kontekście – w relacji z organizatorem oraz uwzględniając długofalowe myślenie o rozwoju nie tyle domu kultury, co lokalnej kultury. Jak zauważył Przemek Waczyński, w relacjach z samorządem lokalnym można dostrzec dwie najczęściej pojawiające się postawy dyrektorek. Pierwsza to relacja partnerska, kiedy do czynienia mamy z silną dyrektorką, która ma duże poparcie społeczne. I druga – relacja podległa wobec decydenta, wyraźnie widoczna u dyrektorek, którym brakuje kompetencji do zarządzania kulturą.

Ekspertki z Narodowego Centrum Kultury, Anna Jermacz i Anna Pasznik zwracają uwagę na duży problem związany z nieprzekazywaniem zespołowi przez dyrektorów wiedzy o instytucji przed końcem kadencji, a także rzadko stosowaną przez dyrektorów praktykę przygotowywania swoich następców do objęcia instytucji, w celu zapewnienia stabilności zmiany zarówno merytorycznej, jak i emocjonalnej. Osłabia to nie tylko zespół i działanie instytucji, ale wpływa też negatywnie na rozwój i funkcjonowanie kultury w lokalnej społeczności.

Głos ekspertki

Anna Pasznik
Narodowe Centrum Kultury

Lider jest jednocześnie menedżerem. Jest w instytucji wszystkim i jak odchodzi, to nic po nim nie zostaje. W swojej karierze spotkałam tylko trzech dyrektorów, którzy przed emeryturą przygotowywali zespół, by mógł sobie radzić samodzielnie. Obserwujemy sytuacje, gdzie po zmianie dyirekcji nie ma w ogóle pamięci instytucji, nic nie zostaje z kultury pracy. Rotacja zabija rozwój instytucji kultury.

Jak wzmacniać kadry kultury?

„Fajne byłoby znalezienie miejsca wymiany poglądów i sposobów pracy z innymi instytucjami kultury. Nam się wydaje, że my robimy wszystko idealnie, że jesteśmy świetni a, można zawsze ten swój poziom kompetencji podnosić.”

Diagnoza zasobów domów kultury w województwie wskazuje, że wiele instytucji mierzy się z podobnymi wyzwaniem w zakresie funkcjonowania zespołów pracowniczych: niedoborem kadry, koniecznością wielozadaniowości, towarzyszącym przepracowaniem, niedostatecznym budżetem na dobre wynagrodzenia pracowników. Panuje przekonanie, że zespół potrzebuje stale rozszerzać swoje kompetencje w zakresie pracy animacyjnej i projektowej (także z pisania projektów), aby lepiej korzystać z własnych zasobów. Jest to potrzebne, bo instytucji nie stać na zewnętrzne usługi instruktorskie, ale równocześnie obecna jest obawa, że zewnętrzne zlecenie usług osłabia własne zasoby.

Wśród konkretnych zagadnień, wokół których pracownicy dostrzegają potrzeby rozwoju znalazły się: techniki pracy warsztatowej i animacyjnej, organizacja imprez masowych, narzędzia graficzne, umiejętności obsługi różnego rodzaju sprzętów technicznych oraz zabezpieczenia techniczne wydarzeń, promocja i komunikacja w social mediach. Sygnalizowane są także potrzeby związane z lepszą orientacją w źródłach finansowania i konkursach, także tych przeznaczonych wprost na rozwój instytucji, doskonalenie się w przygotowywaniu wniosków projektowych, konsultacje prawne.

Ważne dla pracowników i osób zarządzających instytucjami jest też dbanie o integrację zespołu, naukę współpracy, wspólne spędzanie czasu. Nie zawsze są to obszary, którymi dyrektorzy potrafią się zaopiekować.

Z perspektywy badanych przedstawicieli instytucji kultury sposobem na rozwój kompetencji kadry kultury poza szkoleniami i warsztatami jest wymiana doświadczeń między pracownikami oraz wzajemne inspirowanie się rozwiązaniami. Różnego rodzaju formy sieciowania się między instytucjami, przede wszystkim w bezpośrednim kontakcie, to dla pracownic

także przestrzeń do potencjalnej współpracy i wzajemnego wsparcia (finansowego, organizacyjnego, koncepcyjnego). Wyrażna jest także potrzeba pracy w oparciu o konkretne przypadki i sytuacje, szczegółowe ich omawianie i wyciąganie wspólnych lekcji z tych doświadczeń podczas facylitowanych procesów wsparcia kadr kultury.

Jak się zarządza domem kultury?

Sytuacja związana z zarządzaniem i rozwijaniem zespołów domów kultury pozostawia dużo do życzenia. Bardzo niewiele jest zespołów, które mają poczucie, że procesy zarządzania ich instytucjami są przemyślane, skuteczne i transparentne. Dobrymi praktykami stosowanymi przez ich kierownictwa są budowanie instytucji w oparciu o pomysły, inicjatywę i zaangażowanie pracowniczek oraz stałe wzmacnianie współpracy. Tylko jeden z badanych domów kultury korzystał z warsztatów skali współpracy⁹. Sam wybór tego typu warsztatu wskazuje na wysokie kompetencje zarządcze kierownictwa i świadomość potrzeby ciągłego rozwoju zespołu.

„Z naszych doświadczeń w Małopolsce widać dużą potrzebę instytucji do bycia w sieciach, aby nie być samotnymi ze swoimi planami działania. Sieć regionalna jest dużym wsparciem.”

Piotr Knaś
Małopolski Instytut Kultury

Często powtarzającą się praktyką w wyróżniających się sposobem i jakością zarządzania instytucjach jest wzmacnianie pracy zespołowej – sprawne dzielenie się zadaniami podczas organizowanych wydarzeń, wzajemna nauka nowych ról pozwalająca na wymienianie się zadaniami, a w konsekwencji większą swobodę w planowaniu dni wolnych. Na jakość

⁹ Holenderski model skali współpracy jest od niedawna znany i stosowany w Polsce. W pierwszej kolejności adresowano go dla środowiska organizacji pozarządowych. Na polski grunt przetłumaczyła go i dostosowała Pracownia Nauki i Przygody. Model w przystępny sposób ukazuje skomplikowane procesy dziejące się w zespole, włącza jej członków w branie odpowiedzialności za współpracę zespołu, pozwala zobaczyć, w jakim momencie znajduje się zespół i co zrobić, żeby współpraca stała się płynna.

zarządzania wpływają regularne szkolenia z komunikacji. Sprzyjają cykliczne spotkania organizacyjne zespołu pozwalające również budować relacje (np. wspólnie świętować sukcesy albo urodziny) oraz coroczne, ewaluacyjne rozmowy indywidualne z pracownikami. Docenianie są także zdrowe relacje i jasno postawione granice między życiem zawodowym i prywatnym. Tylko jeden dom kultury deklaruje, że zarządza zespołem, korzystając z narzędzi internetowych typu Trello.

Ciekawą praktyką wspierania małego zespołu zastosowaną przez jednego z dyrektorów jest korzystanie z pomocy osób skierowanych do prac interwencyjnych w gminie: **wykonują prace techniczne i utrzymaniowe, bo ludzie nie mają na to czasu.**

Głos eksperta

Piotr Knaś
Małopolski Instytut Kultury

Nie ma jednego modelu działania samorządowych instytucji kultury, które przyjmują różne strategie działania w zależności od relacji z samorządem lokalnym. Lokalni decydenci mają różne wizje funkcjonowania domów kultury: jedne pełnią funkcję organizatora dla różnych organizacji i miejsc gminnych, w innych lokalizowane są baseny, boiska, izby regionalne, jeszcze inne funkcjonują prawie jak firmy wynajmujące powierzchnie użytkowe. Nie wszystko jednak zależy od organizatora kultury. Duże znaczenie mają kompetencje i pomysł na działanie instytucji jej dyrektora.

Zdecydowana większość domów kultury zmaga się z niedostatkiem i brakami w zarządzaniu. Najczęściej wskazywaną trudnością są braki finansowe, dzięki którym dobre zarządzanie i rozwój zespołów byłby możliwy oraz niedobory kadrowe i czasowe, które nie pozwalają na korzystanie ze ścieżek rozwoju.

„Zarządzania jako takiego nie ma. Brakuje osoby z wiedzą, która ma pomysł na to, jak i kim wykonać zadanie.”

Zob.: <https://ngo.skawalawspolpracy.pl/category/strefa-wiedzy/> (dostęp: 2.05.2024).

Często podnoszonym problemem jest niesprawna komunikacja wewnętrzna na różnych szczeblach i poziomach współpracy, a także wyzwania związane z zarządzaniem zespołem wielopokoleniowym i rozproszonym. Rzadko kiedy osoby w różnym wieku pracują w zespołach mieszanych, co dodatkowo nie sprzyja poszukiwaniom rozwiązań i wzajemnego zrozumienia się. Wyzwaniem bywa także zarządzanie pracą osób, z którymi dyrektorki pozostają w relacjach koleżeńskich. Trudniej im wówczas delegować zadania, brakuje kontraktów i uzgodnień co do wspólnej pracy.

Wielu pracowników wskazuje na konieczność podniesienia kompetencji zarządczych u liderów domów kultury. Nie uwspólnia się celów z zespołem, nie ujawnia zakresów zadań i wynagrodzenia. Brakuje procedur wdrażania nowych pracowników do pracy i delegowania zadań. Nie stosuje się konstruktywnej informacji zwrotnej. W jednej z badanych instytucji w perspektywie pracowników dojmująca jest ciągła kontrola przez lidera i zabieranie sprawstwa zespołowi. Mikrozarządzanie ma często swoje źródło w napięciach na linii urząd – dom kultury. Osłabia motywację zespołu, rodzi frustracje, sprzyja wypaleniu zawodowemu.

Wzmocnienia wymagają kompetencje komunikacyjne całych zespołów i umiejętności zarządcze kierownictwa, także w oparciu o różnorodność i talenty zespołu, najlepiej w spersonalizowany, celowy sposób. Deklarowaną potrzebą jest także towarzyszenie instytucji w przeprowadzanych zmianach.

„Siadamy i rozmawiamy o tym, co się wydarzyło albo o tym, co się ma wydarzyć. Czasami trzymamy się tego, czasami w ostatniej chwili coś innego wpadnie i zmieniamy plany. Staramy się uzupełniać tak, żeby podołać.”

Przyglądając się sposobom organizacji pracy w domach kultury możemy powiedzieć, że jesteśmy w sytuacji tłącego się kryzysu, który niedługo może nabrać siły. Przyjrzeniu się wymagają kwestie związane z zarządzaniem dobrostanem, czasem pracy i jego elastycznością, rozszerzaniem i wspieraniem stałych zespołów pracowniczych domów kultury przez sieci wolontariuszy i podmiotów partnerskich oraz poziom wypalenia zawodowego kadr kultury.

Planowanie długofalowe i bieżące działań domów kultury

Strategie, wizje i misje, działania

W domach kultury brakuje długofalowej strategii rozwoju, misji i wizji. Wynika to najczęściej z braku czasu i środków na podejmowanie takich działań¹⁰. Wśród dyrektorów panuje przekonanie i świadomość, że strategia powinna faktycznie wyznaczać kierunki działania instytucji, ale praktyka i niemożność realizacji założeń zniechęcają do myślenia i pracy w ten sposób. Poważnym utrudnieniem jest relacja z organizatorem często traktującym domy kultury jak część urzędu lub narzędzie promocji. Wówczas wizja dyrektorki schodzi na boczny tor, a jej miejsce zajmują wizje i krótkowzroczne plany organizatora.

„Mimo że zmienia się klimat, my nadal produkujemy strasznie dużo i robimy (...). System rozliczania efektów oparty na wskaźnikach i liczbach jest dla osób pracujących w domach kultury ograniczający i demotywuujący.”

Anna Sadowska i Paulina Andruczyk
Staromiejski Dom Kultury w Warszawie

Programy domów kultury budowane są najczęściej w oparciu o wizję lidera, który przedstawia swój pomysł na rozwój instytucji w trakcie konkursu na objęcie stanowiska dyrektora (przy czym po konkursie rzadko się te dokumenty aktualizuje), a także w odniesieniu do gminnej strategii kultury gminy. Jednak pracownice domów kultury rzadko kiedy znają szczegóły tego typu dokumentów i mają poczucie, że instytucja się nimi nie kieruje.

W domach kultury, także tych, które posiadają dokumenty strategiczne i z nimi pracują, dominuje nadmiar zadań w stosunku do zasobów kadrowych i finansowych. Powoduje to, że najczęściej ciężar pracy kładziony

10 Tylko jedna dyrektorka (działająca w gminie, w której burmistrz rozumie kulturę i nie szczeni na nią środków) myślała o rozwoju instytucji długofalowo, w perspektywie kilku lat do przodu. Ma odważne wizje, marzenia, a także doświadczenie realizowania projektów uznanych początkowo przez środowisko lokalne jako niemożliwe.

jest na bieżących działaniach, nie na realizacji długofalowych celów. Z trudem myśli się o rezygnowaniu z założonych działań, o analizie kosztów osobowych realizowanych projektów, o trosce o efektywność pracy i dobrostan pracowników. Sytuacji nie ułatwia specyfika pracy domów kultury, które funkcjonują popołudniami i wieczorami oraz w dni wolne od pracy, co nie pomaga w dbaniu o swoje granice i oddzielaniu czasu wolnego od bycia w pracy. Pracownicy skarżą się na brak czasu na integrację zespołu i na odpoczynek pomiędzy kolejnymi zadaniami.

Dodatkowym elementem, który wzmacnia funkcjonujący system jest sposób sprawozdawania się domów kultury z realizowanych działań do organizatorów czy grantodawców wielu konkursów. Dominuje rozliczenie w oparciu o wskaźniki ilościowe dotyczące liczby odbiorców czy zrealizowanych działań. Mniej uwagi przywiązuje się do efektów i rezultatów, rozpoczętych procesach zmian, które trudniej jest zmierzyć i udowodnić. Dodatkowe osiągnięcia i ich liczba nie są doceniane przez lokalne samorządy.

„Ja wiem i my wiemy, co chcemy w przyszłości robić, w jaki sposób mamy się rozwijać, w którą stronę iść. To jest już ustalone. Musimy się wpisywać w strategię rozwoju gminy.”

Planowanie pracy

Planowanie pracy domów kultury dotyczy zazwyczaj całego roku. Najpóźniej jesienią układa się kalendarz stałych wydarzeń i uzupełnia je nowymi projektami, a następnie przedkłada się go organizatorowi, aby uzyskać finansowanie na kolejny rok¹¹. W dalszej kolejności rozpisuje się działania w systemie miesięcznym (rzadziej kwartalnym). Nieliczne domy kultury dają przyzwolenie pracownikom na wymyślanie własnych inicjatyw i, jeśli jest na nie przestrzeń w kalendarzu, czas na ich realizację.

Niewiele domów kultury posiada stały rytm planowania i monitorowania pracy. Pojedyncze instytucje mają regularne spotkania zespołu w ściśle

11 Rozwinięcie umiejętności pracy nad budżetem instytucji było jedną z potrzeb deklarowaną przez domy kultury.

ustalonym rytmie – pracownicy spotykają się wówczas najczęściej raz w tygodniu i planują działania na najbliższy tydzień, dzieląc się zakresami zadań i sprawdzając, jak mogą się wspierać. W bieżącej pracy, szczególnie gdy wydarzenia się na siebie nakładają, brakuje osób do realizacji prostych zadań. Jeden z badanych zespołów każdy dzień rozpoczyna od organizacyjnej rozmowy zespołowej.

Zespoły deklarują potrzebę wsparcia w opracowaniu strategii działania instytucji poprzez indywidualną pracę z domami kultury i poprowadzenie zespołów w tym procesie.

W planowaniu długofalowej oraz bieżącej pracy domów kultury rzadko kiedy pojawiają się badania potrzeb społeczności lokalnej oraz wewnątrzzespołowe czy zewnętrzne procesy ewaluacji działań. Tylko kilka instytucji ma doświadczenia prowadzenia diagnoz lokalnych prowadzonych przy okazji projektów finansowanych przez Narodowe Centrum Kultury. Brak badań tłumaczony jest najczęściej niedoborami czasowymi. Brakuje też świadomości, dlaczego warto diagnozować i jak takie badania zwinnie zaplanować.

„Pod koniec roku robimy takie właśnie „zaplanuj sobie Inowrocław”, kalendarz wydarzeń. Są tam projekty, które się powtarzają, ale też próbujemy znaleźć coś nowego.”

Jeśli w domach kultury prowadzi się badania publiczności czy ewaluacje, to działania te trudno nazwać narzędziami. Są to raczej rozmowy *ad hoc*, bez szczególnej struktury i późniejszej analizy.

Podniesienie kompetencji zarządzania czasem, planowania pracy oraz projektowania procesów ewaluacji są potrzebami wskazanymi wprost przez pracownice i dyrektorów.

Domy kultury w relacji z otoczeniem

Relacje z samorządem lokalnym

Domy, centra i ośrodki kultury to instytucje, które nie podlegają Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Ich organizatorami są lokalne samorządy i to w porozumieniu z nimi są podejmowane wszelkie decyzje dotyczące ich działalności.

Doświadczenia badanych instytucji kultury w województwie wskazują na dużą zależność domów kultury od władz lokalnych. Decydenci często podejmują decyzję w wielu, nawet jednostkowych, kwestiach, przy czym dyrektorzy nie są w stanie wywalczyć wielu rzeczy dla pracowników i instytucji, jak podwyżki płac. Zdarza się, że kultura staje się instrumentem w rękach władzy lokalnej, gdzie działania instytucji są wykorzystywane do promocji gminy i osoby wójta, burmistrza. Im mniejszy ośrodek, tym trudniej o niezależność dyrektorek.

„Najbardziej boli to, że jeżeli chcemy coś zorganizować to cały czas musi to przechodzić przez urząd i słyszymy cały czas, że nie ma pieniędzy (...). My chcemy zorganizować koncert za trzy tysiące złotych i mamy mówione, że nie (...). Tej władzy nie jest z kulturą do twarzy.”

Pracownicy domów kultury mają poczucie, że to jak funkcjonuje jednostka (czy może planować długoterminowo, czy ma ustabilizowaną sytuację) zależy od decydenta. Ta sytuacja jest z perspektywy wielu osób postrzegana jako niezmiennalna, co wpływa na poczucie frustracji i wypalenia. Tymczasem zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej instytucje kultury są wyłączone z bezpośredniego wpływu na jej działalność organizatora, z jednoczesnym wprowadzeniem zasady, iż to właśnie instytucja kultury realizuje zadania własne gminy o charakterze obligatoryjnym i może decydować o sposobach tych działań w zakresie merytorycznym i finansowym.

„Myślę, że wójtowie, burmistrzowie czasami nie mają pojęcia o tych mechanizmach. Nie uczestniczą w szkoleniach, spotkaniach, które dotyczą tych spraw, czyli współpracy samorządu z kulturą. Po prostu edukacja jest potrzebna, organizowanie jakiś spotkań, gdzie mówi się otwarcie o tym, jak ważna jest kultura.”

Zarządzający instytucjami kultury mówią wprost o braku zrozumienia dla wagi kultury wśród lokalnych decydentów, co przekłada się na niedostateczne finansowanie działalności instytucji. Zgodnie z ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej instytucjom powinno być zapewnione minimum na działalność statutową z uwzględnieniem tego, co dzieje się wokół (jak inflacja). Tymczasem instytucje, które zarabiają na prowadzonej działalności (na przykład przez sprzedaż biletów czy prowadzenie kina) często są dodatkowo niejako karane zmniejszaniem dotacji.

Wpływ na decyzje o planach działania instytucji i wydatkowania środków mają także radni gminni, którzy czasem zasiadają w radach programowych domów kultury (jak na przykład w Nowej Wsi Wielkiej). Przed

wszystkim jednak podejmują decyzje na sesjach rady gminy, a te często stoją w sprzeczności do stanowisk wójtów czy burmistrzów. W ten sposób instytucje kultury, które mają być niezależnymi ośrodkami stają się uwikłane w lokalne konteksty polityczne.

„Jesteśmy ciałem doradczym burmistrza.”

Doświadczenia badanych domów kultury dotyczące relacji z organizatorami potwierdzają i wzmacniają obserwacje Anny Jermacz i Anny Pasznik z Narodowego Centrum Kultury, które podkreślają, że dużym wyzwaniem, z którym mierzą się dyrektorki domów kultury jest udowodnienie, że jest się potrzebnym w oczach organizatora, bez względu na sytuację zewnętrzną i rzeczywiste potrzeby jego pracowników. Było to szczególnie widoczne podczas pandemii, kiedy organizator oczekiwał od domu kultury wykazywania się pracą tak, jakby warunki zewnętrzne się nie zmieniły.

Jedynie pojedyncze z badanych instytucji mogą pochwalić się dobrą relacją współpracy z lokalnym samorządem, a także poszczególnymi wydziałami Urzędu Gminy.

„Jesteśmy totalnie niedofinansowani przez naszego organizatora. Jesteśmy zauważani dopiero raz na pięć lat, cztery lata, kiedy jest czas wyborów i trzeba jakiś event zorganizować. Kultura jest traktowana po macoszemu, szczególnie tutaj u nas, na terenach wiejskich jako coś bez czego można by się obyć. Gdybyśmy obcinać z tego tortu, to kultura jest pierwsza do wycięcia.”

Wzmocnienie relacji instytucji kultury z organizatorami, godzenie oczekiwań między planami instytucji, potrzebami zespołu a samorządem oraz budowanie poczucia wagi kultury w relacji z samorządem i otoczeniem to pilna potrzeba wyrażana przez przedstawicieli badanych instytucji. Oczekiwania w tym obszarze kierowane są w stronę Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury, który miałby podjąć działania edukacyjne i rzecznicze, organizować spotkania z lokalnymi samorządami o roli i istotności kultury, a także zadbać o obecność lokalnych decydentów na Kujawsko-Pomorskim Kongresie Kultury. Żeby osiągnąć trwałą zmianę

w tym obszarze nie wystarczą działania jednorazowe, potrzeba stałego, strategicznego budowania relacji współpracy między samorządowymi instytucjami kultury i ich organizatorami.

Głos ekspertki

Karolina Miżyńska

Stowarzyszenie Dyrektorów Samorządowych Instytucji Kultury

Lokalni decydenci często próbują wpływać na działanie domów kultury, które zgodnie z prawem powinny być niezależne, gdyż są jednostkami autonomicznymi, a dyrektorzy i dyrektorki nie są pracownikami podległymi wójtom, burmistrzom czy prezydentom. Jednak wiedza obu stron [przyp. lokalnych decydentów i zarządzających instytucjami kultury] jest w tym zakresie niewystarczająca i pokutuje myślenie o podległości. To powoduje wszechobecne przekonanie, że włodarz może zlecić do domu kultury to, czego nie może lub nie chce robić np. urząd miasta. Przykładem niech będzie działalność wydawnicza (gazety, programy TV), zarządzanie basenem czy orlikiem lub organizacja różnego rodzaju imprez o charakterze rozrywkowym. Potrzeba edukacji i więcej odwagi dyrektorów i dyrektoerek, by realizowali przede wszystkim swoje (!) programy działania, stanowiące załączniki do ich umów. Niestety w działalności stowarzyszenia znamy wiele przykładów utraty stanowisk w sytuacji oporu dyrektora MOK.

Głos eksperta

Piotr Knaś

Małopolski Instytut Kultury

Trzeba brać pod uwagę otoczenie, w którym funkcjonują samorządowe instytucje kultury. Obecność bądź brak aktywnych organizacji czy dobrze zorganizowanych usług społecznych warunkuje sposoby działania domów kultury. Ważne jest też rozumienie i umiejętne posługiwanie się ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, która zostawia dużą swobodę w kreowaniu lokalnej kultury. Literalne trzymanie

się zapisów ustawy może łatwo prowadzić do nadużyć i do tego, że domy kultury zamiast skupiać się na kulturze służą na przykład do promocji gminy.

Relacje z innymi podmiotami na poziomie lokalnym

Partnerstwo lokalne to ogólnie rzecz biorąc sposób działania oparty na współpracy lokalnych instytucji, organizacji społecznych, grup nieformalnych, mieszkańek i mieszkańców, którzy wspólnie działają na rzecz rozwoju danego miejsca i społeczności. Warunkiem partnerstwa jest współpraca w realizacji wspólnego celu przy uwzględnieniu interesów, oczekiwań, ale także możliwości i ograniczeń każdego z partnerów. Z założenia partnerstwa umożliwiają efektywniejszą i skuteczniejszą realizację celów dzięki zasobom wnoszonym przez partnerów¹².

Zawiazywanie partnerstw w sektorze kultury jest często inicjowane w różnego rodzaju konkursach dla instytucji kultury – zwykle dodatkowo punktowane są projekty mające sieci współpracy i partnerstwa. Konkursy takie organizowane są na przykład przez Narodowe Centrum Kultury. Funkcjonują także programy w poszczególnych miastach regionu (por. Fordon Kooperacje czy program Bardzo Młoda Kultura realizowane przez Miejskie Centrum Kultury w Bydgoszczy). Z perspektywy doświadczeń realizacji takich projektów, których uczestnikami są często domy kultury możemy mówić o partnerstwach opartych głównie na wymianie zasobów. Przykładowo, organizacja pozarządowa zawiązuje partnerstwo ze szkołą, bo ta posiada pomieszczenia do prowadzenia zajęć oraz zapewnia łatwy dostęp do grupy odbiorców projektów. Partnerstwa projektowe często kończą wraz z zakończeniem działań projektowych. W ten sposób projekty stwarzają sytuacje zależności między partnerami niż budują rzeczywiste relacje partnerskie. Powodują też, że długofalowo instytucje nie rozróżniają współpracy (na przykład przy realizacji projektu) od partnerstwa.

12 Na podstawie webinaru „Budowanie partnerstw przez instytucje kultury” Małopolskiego Instytutu Kultury z dn. 4.04.2024 roku, dostęp: <https://www.youtube.com/watch?v=rYxIVsPhIYM>

Podobny charakter partnerstw lokalnych funkcjonuje na co dzień w badanych instytucjach kultury w regionie. Współpraca opiera się przede wszystkim na wymianie zasobów: dom kultury udostępnia infrastrukturę różnym grupom czy organizacjom na ich działania (pomieszczenia, nagłośnienie i inny sprzęt techniczny), a jak sam potrzebuje kogoś do organizacji wydarzenia, to zaprasza grupy do wypełniania lokalnej sceny artystycznej.

Podmioty, z którymi instytucje kultury współpracują stanowią względnie stałą listę. Znajdują się na niej: organizacje społeczne, w tym szczególnie koła gospodyń wiejskich i ochotnicze straże pożarne, ale też kluby seniora, orkiestry i inne instytucje gminne spoza sektora kultury jak: szkoły, przedszkola, biblioteki, parafie. Im mniejsze zasoby domów kultury, szczególnie te osobowe, tym zazwyczaj silniejsze są lokalne sieci współpracy. Przy niewielkich zasobach domu kultury trzeba współpracować z lokalnymi organizacjami, inaczej instytucje w pojedynkę niewiele by zdziałały.

Umiejętności współpracowania na poziomie lokalnym nie przekładają się na rozszerzanie sieci partnerstw poza gminne kręgi. Takie doświadczenia posiadają raczej większe ośrodki kultury, gdzie pojawiają się międzymiastowe partnerstwa projektowe. Realizację celów i zadań centrum kultury w partnerstwach wzmacnia też uczestnictwo instytucji w różnego rodzaju sieciach, czego przykładem może być Szlak Piastowski. Uczestnictwo w szlaku powoduje, że instytucje kultury goszczą wiele inicjatyw i innych podmiotów z różnych części województwa, a także spoza regionu. Niejednokrotnie same stają się podmiotem sieciującym. Dobre sieci współpracy między różnymi sektorami i gminami wytworzyły też instytucje funkcjonujące wokół Bydgoszczy.

„Też głos z tych stowarzyszeń, że oni fajnie robią imprezy, ale bez domu kultury oni by sobie nie poradzili od strony technicznej i często też organizacyjnej. Dla nas jest to chleb powszedni, my wiemy, jak merytorycznie za organizację wydarzenia się zabrać (...), więc oni tutaj mają nasze wsparcie, nasze lokale”

Doświadczenia współpracy międzyinstytucjonalnej z mniejszych miejscowości wskazują także na cienie pracy w środowisku lokalnym. Ograniczone

zasoby finansowe i dostępność odbiorców działań często wywołują sytuacje konkurencji i utrudniają nawiązanie partnerskich relacji. Napięcia w relacjach występują na przykład między ośrodkami kultury i szkołami, przedszkolami czy świetlicami wiejskimi, które konkurują ze sobą na płaszczyźnie zajęć pozalekcyjnych i w sposobach prowadzenia działań z dziećmi i młodzieżą. Często przywoływanym przykładem są także nakładające się działania prowadzone przez kilka podmiotów w gminie tego samego dnia, które wymagałyby koordynacji na przykład poprzez wdrożenie wspólnego kalendarza wydarzeń gminnych.

Osobną kwestią jest budowanie i podtrzymywanie trwałych relacji z biznesem, który często wspiera działalność instytucji kultury.

Ekspertki pracujące z instytucjami kultury wskazują, że do budowania trwałych partnerstw instytucje, ich liderzy i liderki muszą mieć w pierwszej kolejności świadomość własnych oczekiwań, zasobów i ograniczeń, na bazie których taka trwała współpraca może być zawiązana. Kluczowe jest też to, aby otoczenie prawidłowo rozumiało rolę instytucji kultury, która najczęściej jest inicjatorem partnerstwa. Niejednokrotnie próba budowania lokalnych sieci współpracy jest interpretowana jako wyręczanie się w działaniach innymi podmiotami, nie jako stwarzaniem płaszczyzny do wspólnego kształtowania lokalnej kultury.

Głos ekspertek

Anna Sadowska i Paulina Andruczyk
Staromiejski Dom Kultury w Warszawie

Dostrzeganie korzyści z zawiązanych partnerstw jest dla instytucji kultury procesem. Z perspektywy doświadczeń warszawskich dostrzegamy zmianę. Osoby z instytucji kultury widzą, że partnerstwa zawierane na przykład w obrębie dzielnicy nie zabierają im eksperckości, a jej dodają. Zapraszają specjalistów, odciążają się współpracując na przykład z NGO-sami specjalizującymi się w danym temacie. Czasem realizują wspólnie projekty.

Relacje ze społecznością lokalną

Instytucje kultury często mówią o odbiorcach swoich działań jako potencjale – to dla mieszkańców tworzą kulturę. Można jednak odnieść wrażenie, że społeczność, z którą badane domy kultury są w relacji współpracy to znane, stałe grono odbierających kulturę mieszkańców. Kadra kultury poszukuje dotarcia do nowych grup odbiorczych. Szczególnie nieobecna w działaniach wielu badanych instytucji jest młodzież oraz osoby w wieku produkcyjnym (40 plus), także te z małymi dziećmi. Pracownicy dostrzegają wagę wdrażania strategii dostępności kultury poprzez stosowanie inkluzywnego języka i uwzględniania szczególnych potrzeb jako ważne narzędzia włączenia nieobecnych grup uczestniczących w kulturze. Podobne potrzeby dostrzegają ekspertki z Narodowego Centrum Kultury, które mówią wprost, że już dzisiaj trendem jest inkluzywność kultury rozumiana zarówno jako działania umożliwiające udział w kulturze osobom ze specjalnymi potrzebami, jak i działania włączające na przykład osoby LGBTQ+, a także autentyczność, na którą szczególnie wyczulona jest młodzież. Widoczna jest i zarazem konieczna zmiana podejścia do pracy z młodzieżą. Domy kultury coraz częściej oddają przestrzeń do działania, często także fizycznie, grupom młodzieżowym, włączając ją w oddolne budowanie kultury. Nie ma innego sposobu na zaangażowanie tej grupy odbiorców.

Dylematem towarzyszącym pracowniczkom badanych domów kultury jest takie budowanie oferty instytucji kultury, aby realizować program merytoryczny edukacji kulturowej, nie sprowadzać kultury jedynie do funkcji rozrywkowej, a jednocześnie nie tracić grupy odbiorczyń. Społeczność nie zawsze jest otwarta na nowe rozwiązania. Obawę budzi także skuteczne dotarcie z ofertą do społeczności oraz poczucie braku umiejętności promowania własnych działań i budowania marki, widzialności instytucji.

Jednocześnie pracownicy nie diagnozują potrzeb związanych z kulturą społeczności lokalnej. Ofertę budują obserwując co się sprawdza. Po wielu latach działań wiedzą, co ludzie lubią, a czego nie. Brak negatywnych komentarzy przyjmują za aprobatę realizowanych działań.

Wśród wielu pracowników panuje przekonanie, że rozmawianie z ludźmi na bieżąco, podczas wydarzeń pozwala na diagnozowanie potrzeb.

W mniejszych miejscowościach to także wymiana informacji z sołtysami pozwala rozeznąć się pracownikom w zainteresowaniach mieszkańców. Część mniejszych instytucji podziela obawę przed szerokim badaniem potrzeb kultury wśród mieszkańców z powodu niemożności późniejszego odpowiedzenia na nie ze względu na ograniczenia budżetowe i brak zgody po stronie organizatora – lokalnych decydentów. Pojedyncze spośród badanych podmiotów regularnie diagnozują potrzeby społeczności i uznają diagnozy za ważny wyznacznik w kreowaniu oferty i strategii działania instytucji. Podobnie, pojedyncze instytucje, które brały udział w programie Dom Kultury+ Inicjatywy Lokalne czy Bardzo Młoda Kultura, mają wpisane w swoich założeniach lokalne diagnozowanie potrzeb kultury jako stałą praktykę.

„Nasze miasto nie jest dużym miastem. Dużo osób się zna, rozmawiamy z naszymi znajomymi. Na spotkaniach często podpytujemy, że mamy taki pomysł na zorganizowanie takiego wydarzenia i co oni na to. Patrzymy, czy jest zainteresowanie.”

Umiejętność prowadzenia diagnozy potrzeb to ważna potrzeba pracowników. Oczekiwane jest stosowanie narzędzi, które w łatwy sposób pozwolą na regularne badanie społeczności, a także prowadzenie szerszych badań odbiorców kultury przez Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury.

Wyzwaniem dla osób z instytucji kultury w regionie jest także budowanie długotrwałej relacji z odbiorcami opartej nie tylko na odbiorze kultury, ale też na oddolnej inicjatywie mieszkańców i mieszkanek. Pracownicy wskazują, że społeczność nie wykazuje twórczej inicjatywy, jednak z drugiej strony w instytucjach nie funkcjonują mechanizmy, które miałyby takie potrzeby i sytuacje wytworzyć. Działania wolontariackie podejmowane we współpracy z instytucjami kultury, które mogłyby wywołać aktywność mieszkańców dzieją się sporadycznie (najczęściej przywoływane są doświadczenia Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy). Wśród pracowników brakuje przekonania o celowości współpracy z wolontariuszami, wyobrażenia, jak można korzystać z takiej współpracy obopólnie. W budowaniu aktywności mieszkanek pracownicy widzą potencjał współpracy z organizacjami społecznymi i szkołami.

Budowanie partnerskich relacji w obszarze kultury w województwie wymaga wzmocnienia na różnych płaszczyznach. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, w której diagnozujemy ogólnie niski poziom współpracy sektora kultury w województwie i nie posiadamy jako województwo wielu dobrze funkcjonujących narzędzi czy form wzmocnienia sektora kultury. Przedstawiciele samorządowych instytucji kultury potrzebują wsparcia w procesie sieciowania, także na poziomie lokalnym oraz wiedzy dotyczącej budowania trwałych relacji partnerskich (formalnych, organizacyjnych, finansowych), które nie będą opierały się jedynie na wspólnej realizacji projektów. Szczególnym wyzwaniem jest współpraca z przedstawicielami organizatora kultury. Codziennością badanych domów kultury jest balansowanie między oczekiwaniami organizatora, społeczności lokalnej i własnej instytucji.

„Pomimo tego, że ludzie stają się coraz bardziej otwarci i chętnie uczestniczą w życiu kulturalnym, wciąż brakuje mi prawdziwego zaangażowania z ich strony. Chciałabym, aby nasze warsztaty i spotkania nie tylko służyły im jako forma biernego udziału, lecz by zainspirowały ich do własnych inicjatyw. Marzy mi się, aby nie byli jedynie odbiorcami, ale stali się równorzędnymi partnerami w tworzeniu tych wydarzeń, aby razem z nami kształtowali to, co powstaje.”

Rola Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w rozwoju i wzmacnianiu kadr kultury w województwie

Określenie roli Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury (dalej – WOAK) w szerokim procesie wsparcia i rozwoju kadry kultury w województwie okazało się wyzwaniem dla części instytucji, szczególnie pracowników, którzy nie znają WOAK-u, jego zasobów i możliwości. Z kolei przedstawiciele instytucji, którzy mieli już jakieś relacje z WOAK-iem, choćby poprzez uczestnictwo w Kujawsko-Pomorskim Kongresie Kultury, wyraźnie widzą rolę WOAK-u jako wojewódzkiej instytucji kultury, której zadania w związku z tym są w pewien sposób określone, a przynajmniej oczekiwane.

Rola WOAK-u w rozwoju sektora kultury w regionie postrzegana jest na dwóch poziomach: wojewódzkim i lokalnym.

Na poziomie wojewódzkim WOAK powinien pełnić przede wszystkim rolę koordynatora dla wymiany zasobów między instytucjami i w procesie sieciowania kadr kultury.

Oczekiwane są różnego rodzaju działania sieciujące podmioty sektora kultury: kontynuacja Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury, organizacja wizyt sieciujących w mniejszej skali oraz wizyt studyjnych w różnych instytucjach województwa. Kluczowa z perspektywy badanych podmiotów jest możliwość poznawania się w kontaktach bezpośrednich (podczas spotkań) oraz w różnych częściach województwa, nie tylko w dużych ośrodkach, co zwiększy dostępność do tej formy wsparcia i rozwoju. Spotkania sieciujące miałyby służyć wymianie wiedzy i doświadczeń między instytucjami. Ważne jest zadbanie, aby w sieci wymiany nie były włączane jedynie osoby zarządzające, ale także pracownicy. Jednocześnie należy zadbać o osobną przestrzeń na wymianę dla kadry zarządzającej instytucjami. Niektóre z badanych domów kultury mają doświadczenie w uczestnictwie, a nawet współtworzeniu sieci wymiany między instytucjami i mogłyby być wsparciem dla WOAK-u w budowaniu regionalnych sieci kooperacji.

Oczekiwane jest także animowanie przez WOAK procesu budowania platformy współpracy i wymiany zasobów dla kadr kultury oraz stworzenie narzędzia technologicznego do obsługi tej platformy współpracy. Platforma miałaby być swego rodzaju bazą do poszukiwania partnerów, wolontariuszy, stwarza możliwości wymiany sprzętu między instytucjami oraz informacji o wydarzeniach, szkoleniach, konkursach czy innych ważnych tematach dotyczących sektora kultury.

WOAK miałyby również pełnić rolę animatora sieci wymiany i budowania relacji współpracy między poszczególnymi instytucjami. Ważna jest dla badanych praca w relacji dom kultury – dom kultury i budowanie takich sieci współpracy instytucji, które wzajemnie mogłyby się szkolić. Z tego względu WOAK miałyby inicjować i koordynować projekty wymiany pracowników różnych działów między instytucjami (np. w formie job shadowingu pracy instruktorów warsztatów, animatorów, pracowników technicznych).

Ważne dla domów kultury jest także uczestniczenie we wspólnych projektach inicjowanych i koordynowanych przez WOAK. Taka współpraca postrzegana jest jako możliwość pozyskania doświadczenia współpracy w innych, szerszych niż dotychczas partnerstwach i projektach oraz zdobycie nowych doświadczeń nie tylko współpracy, ale także realizacji trudniejszych projektów.

Głos ekspertek

Anna Pasznik, Anna Jermacz
Narodowe Centrum Kultury

Warto mieć na uwadze, aby nie narzucać sieciowania odgórnie, raczej dawać impulsy do tego, by instytucje sieciowały się regionalnie w swoich bliższych i dalszych kręgach, tworzyć pole do wymiany kontaktów. Kujawsko-pomorskie nadal jest mocno podzielone na bydgoskie i toruńskie, jednak pomału widać ocieplenie tych relacji. Bydgoszcz i okolice zaczynają dostrzegać Toruń.

Druga rola WOAK-u na szczeblu wojewódzkim to rola rzecznika (dla) kultury.

W zakresie zadań wynikających z pełnienia tej roli miałyby być przede wszystkim realizacja działań wzmacniających rangę lokalnej kultury w województwie oraz bezpośrednio u Marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego, a także animowanie pracy wśród ludzi sektora kultury na rzecz wypracowania wspólnych celów dla kultury w regionie. Równie ważne byłoby lobbowanie za pewnymi tematami na skalę województwa, np. wdrożeniem edukacji regionalnej czy kulturowej w szkołach, a także poruszanie ważnych dla kultury tematów – wskazywanie trendów, podejmowanie dyskusji wojewódzkich o finansowaniu, roli i niezależności działania instytucji kultury.

Na poziomie lokalnym postrzegana rola WOAK-u to rola mentora we wdrażaniu zmian w instytucjach kultury. Kadra WOAK-u postrzegana jest jako kadra ekspercka, od której instytucje mogą i powinny się uczyć.

Przedstawiciele domów kultury wskazują na konkretne potrzeby wsparcia w zarządzaniu swoimi instytucjami:

- opracowanie i wdrażanie systemu ocen pracowniczych,
- audyty działań instytucji w celu określenia potencjału do rozwoju i ścieżki wprowadzania zmian,
- wsparcie w prowadzeniu diagnoz i ewaluacji wśród odbiorców instytucji,
- wsparcie w zakresie wyboru ścieżki projektowej i pisania projektów, szczególnie w trudniejszych konkursach.

Ważna jest dla instytucji możliwość uczenia się od WOAK-u, konsultowania pomysłów, bieżący kontakt.

Wsparcie na miejscu jest też ważne z powodu ograniczonych zasobów osobowych i finansowych instytucji. Wyjazd na jedno- czy dwudniowe spotkanie, szczególnie dla kilku osób z instytucji, wiąże się z ponoszeniem większych kosztów i trudniej na taki wyjazd uzyskać aprobatę wójta czy burmistrza. Wsparcie na miejscu jest też po prostu łatwiejsze logistycznie dla instytucji. Wsparcie mentoringowe może mieć szczególne znaczenie dla dyrektorów instytucji, którzy niejednokrotnie będąc osobami zarządzającymi z nadania nie są przygotowani do pełnienia swojej roli i trzeba ich w tym wzmacniać.

Część instytucji widzi także rolę kadry WOAK-u jako bezpośredniego uczestnika realizowanych przez domy kultury działań. Osoby pracujące w WOAK-u mogłyby wspierać organizowane lokalnie konkursy czy przeglądy (jako członkowie jury), stwarzać dalsze ścieżki rozwoju w konkursach na szczeblu wojewódzkim czy nawet gościnnie prowadzić warsztaty bądź wypełniać innego rodzaju ofertę działań instytucji. WOAK widziany jest także jako lider dużych projektów partnerskich, w których uczestniczyłyby gminne i miejskie domy kultury.

Jak robią to inni? Doświadczenia z programów wzmacniających kadry kultury

Na jakie formy wsparcia i rozwoju postawić?

Realizacja programu Wzmacniania Pracowniczek i Pracowników Warszawskich Domów Kultury pokazała, że istnieje duża potrzeba odwrótu od szkoleń narzędziowych w stronę bardzo szerokiego wachlarza kompetencji miękkich. Wiele podstawowych kompetencji zdobywanych często na jednodniowych szkoleniach nie miało szans na wdrożenie w instytucjach, a jednocześnie po takim szkoleniu w miejscu pracy rodziły się oczekiwania i presja, by były one od razu wykorzystywane w pracy.

Praktyka była też taka, że osoba po szkoleniu wracała do pracy, do starych nawyków i nie wdrażała zdobytej wiedzy.

Kolejną potrzebą, którą zauważyły ekspertki było stworzenie przestrzeni na refleksję, także z osobami spoza instytucji, sieciowanie. Po kilku latach funkcjonowania programu jego autorki widzą wśród wspieranych uczestników i uczestniczek zmianę w stosowanym języku (który jest włączający, asertywny, nieprzemocowy), wysoką kulturę rozmowy i znacznie mniej wzajemnej rywalizacji. Silnym filarem programu jest tutoring – format zaczerpnięty ze Szkoły Liderów, zgodny z potrzebą pogłębienia procesów szkoleniowych, ale sprofilowanych na to, czego dana osoba i jej miejsce pracy potrzebuje. Od niedawna prowadzony jest program leaderski adresowany do osób, które chcą w przyszłości kandydować na dyrektorów instytucji i dbać o jakościowy program instytucji.

„Skupiłyśmy się na kompetencjach miękkich, żeby wyposażać osoby w mniej uchwytnie umiejętności dotyczące: komunikacji, w tym komunikacji bez przemocy, kultury pracy, podstaw facylitacji, krytycznego myślenia. Można je przełożyć na wiele pól i nie wiążą się z presją ze strony instytucji. Nie robimy warsztatów dedykowanych tylko kierownikom czy dyrektorkom. Dbamy o uniwersalność i dobrowolność uczestniczenia w tych działaniach. Zależy nam na niehierarchiczności.”

**Anna Sadowska i Paulina Andruczyk,
Staromiejski Dom Kultury**

Małopolski Instytut Kultury, prowadząc swoje działania wspierające kadry kultury, dba o różnorodność form wsparcia, która pozwala łatwiej trafić do odbiorców. Prowadząc działania rozwojowe, MIK wdraża szkolenia, grupy superwizyjne, kursy certyfikowane, regranting, działalność publikacyjną. Co roku organizuje też Małopolski Kongres Dyrektorów Domów Kultury, który jest spotkaniem osób zarządzających domami kultury i okazją do poznania się, rozmowy i wymiany doświadczeń. Piotr Knaś, przedstawiciel instytucji podkreśla, że gwarantem skuteczności programów wsparcia jest ich stała

funkcjonowanie, dlatego trzeba mieć gotowość na ich prowadzenie także bez wsparcia projektowego.

Na co zwracać uwagę w procesie wspierania sektora kultury?

Doświadczenia Małopolskiego Instytutu Kultury (dalej – MIK) z wieloletniego procesu sieciowania i wspierania sektora kultury zwracają uwagę na istotność zachowania tożsamości instytucji wspierającej. MIK jako instytucja działająca w obszarze edukacji i animacji kulturowej, podejmując inicjatywy sieciujące i rozwijające kadry kultury, dba jednocześnie o rozwój edukacji kulturowej. Przygotowując swoją ofertę stara się odpowiadać na potrzeby odbiorców poprzez regularnie prowadzoną diagnozę. Bierze też pod uwagę aktualnie ważne zagadnienia dla sektora kultury, dostępne możliwości finansowania działań, a także, a może przede wszystkim kieruje się tym, co dla MIK-u jest ważne strategicznie. Świadomie nie podejmuje się niektórych tematów, ponieważ nie ma w danym zakresie kompetencji. Odsyła wtedy domy kultury do innych instytucji.

Podstawą do budowania sieci współpracy dla MIK-u jest tworzenie struktur w oparciu o ludzi, którzy podzielają podejście do kultury przyjęte i komunikowane na zewnątrz przez instytucję. W ten sposób wspierają kadry sektora kultury, które wybierają sieci współpracy z szerszej palety dostępnych sieci wsparcia i kooperacji. Komfortowy dla realizacji takiego podejścia do budowania systemu wsparcia kadr kultury jest różnorodny ekosystem sieci, do którego mogą włączać się instytucje zgodnie z tym, które cele, wartości, podejścia dzielają i czego aktualnie potrzebują. Knaś zwraca uwagę, by mieć uważność na różne tożsamości ludzi sektora kultury i tak kształtować komunikaty, aby włączać różnorodne osoby bez względu na to, czy identyfikują się jako instruktorzy, animatorzy, czy jako menedżerowie.

Doświadczenia funkcjonowania Programu Wzmacniania Pracowniczek i Pracowników Warszawskich Domów Kultury, który realizują Paulina Andruczyk i Anna Sadowska ze Staromiejskiego Domu Kultury również wskazują, by w programach wsparcia bardziej skupiać się na osobach pracujących w domach kultury niż na samych instytucjach. Instytucje wspierające mają ograniczony wpływ na działania domów kultury, za

to mogą zabezpieczyć i wzmocnić osoby, które te instytucje zmieniają i które migrują pomiędzy instytucjami.

Karolina Miżyńska, dyrektorka Miejskiego Ośrodka Kultury Stary Młyn w Zgierzu oraz członkini zarządu Stowarzyszenia Dyrektorów i Dyrektorek Samorządowych Instytucji Kultury zwraca uwagę, że oferta wsparcia dla sektora kultury musi być różnicowana. Powinna też być prowadzona z uwzględnieniem wielkości i zasobów instytucji, gdyż każda z nich ma inne możliwości działania i zaadoptowania proponowanych rozwiązań. Istotne jest także uwzględnianie szczebla kadry, do którego kierowane jest wsparcie. Sieciowanie powinno odbywać się na dwóch poziomach: dyrektorów i animatorów. W przypadku dyrektorów przychodzi taki moment, w którym trudno znaleźć adekwatne szkolenia – tutaj dobrze sprawdzi się bezpośrednia praca na zasadzie mentoringu. Nie można uciekać od problemu przepracowania sektora kultury; należy poruszać tematy związane z wypaleniem zawodowym oraz zadbać o opiekę wytchnieniową. Ważne jest też takie budowanie współpracy na poziomie lokalnym, aby pokazywać i realnie kształtować wśród kadry kultury i otoczenia poczucie, że kultura jest jednym z filarów rozwoju i funkcjonowania gmin oraz ważnym elementem budowania lokalnego kapitału społecznego.

Jak budować sieci instytucji kadr kultury?

Doświadczenia sieciowania instytucji i kadry kultury na Podlasiu mają swoje źródła w oddolnej inicjatywie Przemka Waczyńskiego, który jako dyrektor Miejsko-Gminnego Centrum Kultury i Sportu w Choroszczynie rozpoczął proces sieciowania dyrektorów. Później, działając jako animator kultury, w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego zainicjował powstanie Podlaskiej Sieci Kultury – platformy współpracy i wymiany informacji dla animatorów opartej na social mediach i bezpośrednim budowaniem relacji podczas cykli szkoleń.

Doświadczenia z Podlasia pokazują, że inicjując działania sieciujące sektor kultury warto mieć na uwadze, by realizować je w różnych częściach województwa i niekoniecznie zawsze w dużych ośrodkach. W ten sposób łatwiej zaangażować domy kultury z mniejszych miejscowości i sieciować pracowników, nie tylko dyrektorów. Budując sieć warto skupiać się na ludziach, nie na instytucjach, ponieważ osoby z sektora kultury często

zmieniają instytucje lub pracują w kilku jednocześnie. Wzmacniając kadrę pośrednio oddziałujemy na cały system.

Praktykowanie sieciowania na Podlasiu pokazuje też, że sieciować i budować relacje można przez działania nieoczywiste, na przykład organizując koncert kolęd wojewódzkich kadr kultury. Można się integrować przy okazji organizacji działań kulturalnych.

Model sieciowania kadr kultury oparty przede wszystkim na sieci relacji międzyludzkich, wspólnych procesach i działaniach, a nie jedynie na strukturach instytucjonalnych (spotkania dyrektorów, głównych księgowych, działów promocji itp.) wdraża także Małopolski Instytut Kultury. Struktura sieciowa jest różnorodna, kojarzy osoby z domów kultury, bibliotek, szkół, organizacji pozarządowych, opiera się na relacjach ludzi z zapleczem swoich instytucji, którzy chcą podejmować wspólne działania z MIK-iem. Dzięki takiemu podejściu sieć jest stałą strukturą partnerską, pomimo zmian miejsca pracy osób, które w sieci funkcjonują. Niejednokrotnie ta dynamika staje się też przyczynkiem do nowych inicjatyw realizowanych z kolejnymi instytucjami, które pośrednio uczestniczą w sieci poprzez swoich pracowników.

Doświadczenia z Programu Rozwoju Warszawskich Kadr Kultury przynoszą jeszcze jedną wskazówkę. W tego typu programach i działaniach bardziej korzystne jest takie organizowanie sieci wsparcia, aby ta dawała okazje i szanse, stwarzała możliwości do czerpania z wzajemnego potencjału i zasobów. W ten sposób możliwe jest długofalowe budowanie współodpowiedzialności za sieć współpracy i powstałe partnerstwa, bez oczekiwania stałego wsparcia, które z perspektywy osób uczestniczących w sieci powinno być kierowane tylko od jednej, wiodącej instytucji parasolowej.

Rekomendacje i wyzwania dla programu wsparcia kadr kultury w województwie kujawsko-pomorskim

Wzmacnianie osób zarządzających i sposobów zarządzania

Liderzy i liderki domów kultury to ważny budulec sektora kultury w regionie. Muszą godzić oczekiwania swojego organizatora, społeczności lokalnej i własnych pracowników. Ich rola i praca wymagają wsparcia. Jednym z najlepiej dostosowanych narzędzi do możliwości kadry zarządzającej jest indywidualne wsparcie i mentoring w procesie

wprowadzania zmian. Ważne jest pokazywanie możliwości, towarzyszenie w zmianie, najlepiej przez inne osoby zarządzające, które kiedyś mierzyły się z podobnymi wyzwaniami.

Różnorodny program rozwoju i wzmacniania kadr kultury

Opierając się na doświadczeniach podobnych programów funkcjonujących w innych województwach warto położyć nacisk na wspieranie osób pracujących w instytucjach kultury, a nie na pracy z instytucjami jako takimi. Wachlarz potrzeb i zainteresowań rozwojowych kadry kultury w regionie jest szeroki, dlatego warto eksperymentować z tematami szkoleń i warsztatów, ale także regularnie badać potrzeby pracowników i pracowniczek. Poza poszerzaniem wiedzy i umiejętności w zakresie różnych tematów związanych z organizacją kultury, wzmocnienia wymagają kwestie związane ze współpracą zespołową, komunikacją wewnętrzną, dobrostanem w miejscu pracy. Ważne jest zadbanie także o różnorodne formy wsparcia i rozwoju, niezamykanie się w sztywnych ramach szkoleń i warsztatów. Warto mieć też na uwadze, aby program rozwoju i wzmacniania kadr kultury prowadzony był w kierunku kształcenia przyszłych liderów i liderek sektora kultury.

Wzmocnienie działania instytucji w oparciu o planowanie pracy i narzędzia

Domy kultury cechuje niski potencjał wykorzystania strategii działania, diagnoz oraz wewnętrznych i zewnętrznych ewaluacji w planowaniu pracy i codziennym funkcjonowaniu instytucji. Brakuje też długofalowego myślenia i pracy w oparciu o cele. Takie podejście oraz narzędzia wspomagające wdrażanie nowego podejścia wymagają oswojenia, pokazania, jak można z nich korzystać w praktyce, aby nie były dodatkowym dużym obciążeniem dla osób zarządzających i pracowników, a faktycznie dawały wartość dodaną w pracy i budowaniu lokalnej kultury. W tym przypadku szkolenia nie będą wystarczającym narzędziem wsparcia. Trzeba towarzyszyć instytucjom w osadzaniu ich na własnym gruncie.

Budowanie sieci w kooperacji z innymi instytucjami kultury

Potrzeba sieciowania i budowania trwałych relacji współpracy oraz partnerstw w sektorze kultury w regionie nie pozostawia wątpliwości. Ważne jest budowanie struktur sieciowych w taki sposób, aby nie koncentrowały się one jedynie wokół WOAK-u jako instytucji parasolowej, a innych jednostek kultury w województwie, które już dzisiaj wykazują duży potencjał współpracy. Sieciowanie instytucji powinno odbywać się z wykorzystaniem różnych narzędzi (wizyty studyjne, warsztaty i szkolenia, platforma współpracy online), regularnie w ciągu roku i w różnych częściach województwa. Duży potencjał leży także w zbudowaniu pomostu współpracy między jednostkami funkcjonującymi wokół Bydgoszczy i Torunia. Okręg bydgoski już dzisiaj wydaje się być zsieciovany, ekspercki, umiejący współpracować na współdzielonych zasobach. Warto korzystać z tych doświadczeń.

Wielcy nieobecni i trendy w kulturze

Domy kultury zmagające się ze stale obecnym niedoczasem i brakiem mierzą się z takimi samymi wyzwaniem w organizacji lokalnej kultury jak te jednostki, które trendy śledzą. Z tą różnicą, że domy kultury często nie mają czasu i okazji, aby o tych wyzwaniach porozmawiać, ani narzędzi, aby im sprostać. Warto stwarzać domom kultury okazje do dyskusji o tematach, które może nie są palące i widoczne na pierwszy rzut oka, ale za chwilę mogą być znaczącym wyzwaniem. Zagadnienia, które dziś są aktualnym wyzwaniem współdzielonym przez wiele instytucji kultury to z pewnością: inkluzywność działań i otwartość na nowe czy dotąd nieobecne grupy odbiorcze, angażowanie młodzieży w kulturę, budowanie relacji z odbiorcami opartej na inicjatywie a nie odbiorze kultury, długotrwałe relacje partnerskie, a także zagadnienie dobrostanu i kryzysów w pracy.

Wzmocnienie roli kultury na poziomie lokalnym i w województwie

Niewystarczające znaczenie kultury na poziomie lokalnym i wojewódzkim wywołuje wiele negatywnych konsekwencji dla funkcjonowania

domów kultury. Przekłada się na natłok obowiązków, niedofinansowanie pracowników i kadry, prowadzi do frustracji i wypalenia. Potrzeba działań rzeczniczych na poziomie województwa i lokalnych samorządów, które pokazywałyby znaczenie kultury dla rozwoju lokalnego, stwarzały przestrzeń do dyskusji i dla argumentów, że o kulturze w regionie należy zacząć myśleć z większą uwagą. Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury widziany jest przez domy kultury jako rzecznik kultury w regionie.

**W poszukiwaniu wspólnej perspektywy wzmacniania kultury.
Raport z badania instytucji kultury
w województwie kujawsko-pomorskim**

Autorki badania i raportu:

Magdalena Jasińska (Jak w zegarku)
i Joanna Suchomska (Pracownia Zrównoważonego Rozwoju)

Wywiady:

Katarzyna Pągowska, Paula Rudź, Łukasz Wudarski
i Agnieszka Zakrzewska

ISBN 978-83-972993-0-6 (publikacja cyfrowa)

Wydawca:

Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury
ul. Kościuszki 75-77 | 87-100 Toruń
woak.pl

Projekt okładki, opracowanie graficzne i skład:

Nina Marszałek

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Żaden fragment publikacji nie może być kopiowany bez zgody wydawcy.

Toruń, 2024 r.