

/
Raport z projektu
badawczego



KU KULT

UR i Q

A

**Nowe lokowanie
instytucji
publicznych
w miejskich
ekosystemach
kultury w Polsce**



Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu "Obserwatorium kultury" 2016.



Regionalne
Obserwatorium
Kultury | UAM

Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.

Zespół badawczy:

dr Marcin Poprawski (koordynator naukowy),
Michał Mękowski (koordynator organizacyjny), **dr Anna Weronika Brzezińska**,
dr Marek Chojnacki, **dr Piotr Landsberg**, **dr Przemysław Kieliszewski**, **Piotr Firych**,
Magdalena Brodniewicz, **Alicja Jakubowska**, **Roksana Kędzierska**, **Klaudia Zielińska**

Przedstawiciele podmiotów partnerskich:

prof. UAM dr hab. Jacek Sójka (dyrektor ROK UAM)
Andrzej Porawski (dyrektor biura Związku Miast Polskich)
Sylwia Kluczyńska (kierownik działu analityczno-badawczego Związku Miast Polskich)

/

Raport z projektu
badawczego

Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce

Główny wykonawca: **Związek Miast Polskich**

Współpraca: **Regionalne Obserwatorium Kultury UAM, Instytut Kulturoznawstwa UAM**

Związek Miast Polskich
ul. Robocza 42, 61-517 Poznań
tel. +61 633-50-50, www.miasta-polskie.pl

Okładka + ilustracje:

Brandburg. Maciej Kawecki.
/ brandburg.pl

SPIS TREŚCI

Wstęp /	s. 04
1. Geneza lokowania instytucji kultury	s. 16
2. Miejski ekosystem sektora kultury	s. 35
3. Estetyka i funkcjonalność budynku kulturalnego	s. 53
4. Zakorzenianie społeczne i dostępność inwestycji kulturalnej dla publiczności	s. 72
5. Wartość, wizerunek i odbiór społeczny nowego obiektu kulturalnego	s. 95
6. Zmiana w ekosystemie sektora kultury	s. 118
7. Kultury organizacyjne instytucji kultury	s. 137
8. Perspektywy rozwoju instytucji kultury	s. 151
9. Rekomendacje	s. 162
Aneks wizualny /	s. 172
Spis tabel i wykresów /	s. 176

Wstęp /

a / Cele

Celem projektu było zbadanie warunków działalności szczególnej grupy instytucji kultury. Badane placówki zlokalizowane są w różnej wielkości miastach na terenie Polski, mają też różny profil działalności. Są to to m.in. muzeum, filharmonia, centrum interpretacji dziedzictwa, biblioteka, centra kultury i teatr. Łączy je jedno. W ciągu ostatnich kilku lat zostały po raz pierwszy lub od nowa ulokowane w miejskich ekosystemach kultury (Holden, 2015), uzyskały nową infrastrukturę i potencjał do działania. Projekt badawczy miał na celu objąć fenomen entuzjazmu budowania nowych instytucji i nowego lokowania siedzib instytucji kultury w zestawieniu z realiami ich działania już po otwarciu. Zespół badawczy podjął tu zarówno problematykę zarządzania nowymi, samorządowymi instytucjami kultury, jak również oddziaływanie nowo ulokowanych instytucji na mieszkańców miast w Polsce, na ich kompetencje kulturalne, kulturową tożsamość lokalną, percepcję jakości życia, szeroki dostęp do oferty kulturalnej i edukacji kulturalnej, współuczestnictwo w kulturze i twórczości.

Głównym celem badawczym projektu, realizowanego w roku 2016 roku, był cel diagnostyczny. Zespół badawczy, opierając się na koncepcji ekosystemów kultury, wskazał różne pola i cechy relacji kreowanych przez nową publiczną instytucję kultury z miejskim otoczeniem społeczno-ekonomicznym. Interesowały nas w tym zakresie zarówno strategiczne jak też spontaniczne działania organizacji, która pragnie odnaleźć się w swoim nowym otoczeniu, jak również samorządu odpowiedzialnego za prowadzenie nowej lub nowo ulokowanej instytucji.

Kluczowe dla projektu było badanie w tym kontekście otoczenia zewnętrznego nowej lub na nowo zlokalizowanej instytucji. Istotnym sensem badania było studium metod zakorzeniania się nowego organizmu w tkance społecznej i ekonomicznej polskich miast, ale również kształtowania marki instytucji i działań o charakterze tożsamościowego oddziaływania na mieszkańców miasta.

W badaniach tych interesowały nas również - jako wymiar porównawczy - przypadki instytucji istniejących wcześniej, wszelako na nowo zlokalizowanych, szukających poprzez swoją nową siedzibę, pod nowym adresem, metod pozyskania publiczności i wzmocnienia swojej marki. Z drugiej strony, kluczowym był obraz funkcjonowania nowych instytucji i lokalizacji kulturalnych w kontekście miejskich polityk kulturalnych, w tym geneza powstania instytucji lub nowej lokalizacji, przebieg wrastania nowych siedzib dla aktywności kulturalnych w społeczność lokalną i w końcu wymiar pól współpracy z szeroko pojmowanym otoczeniem społeczno-ekonomicznym na terenie miasta.

Działania podjęte w tym projekcie pozwoliły nie tylko zdiagnozować niezbadany wcześniej (w sposób pogłębiony) obszar warunków funkcjonowania i oddziaływania nowych instytucji kultury, ale ukazać również szereg zmiennych wpływających na efektywność strategii realizowanej przez te instytucje oraz polityki kulturalnej prowadzonej względem nich i z ich udziałem (z wyszczególnieniem: otoczenia społecznego, zasobów materialnych, zasobów kompetencyjnych, otoczenia związanego z mediami

społecznościowymi, otoczenia medialnego czy form zarządzania). Projekt ukazał pola różnorodnych potencjałów, szans i zasobów, ale także przeszkód i barier. Określił warunki sprzyjające zarówno współpracy jak i konkurencji (która w odpowiedni sposób skierowana może stać się motorem rozwojowym konkurujących ze sobą stron).

Wyniki badań stanowią zasób wiedzy dla instytucji poddanych badaniu, dla samorządów na których spoczywa kreowanie miejskich polityk kulturalnych (w tym: dystrybuowania środków finansowych), jak również dla Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego angażującego się w rozwój infrastruktury kultury w Polsce. Działania badawcze w ramach projektu miały również charakter projakościowy. Dzięki projektowi możliwe jest ukazanie przykładów dobrych rozwiązań, praktyk, sprawdzonych pomysłów, które będzie można wdrożyć w innych miejscach na kulturalnej mapie Polski. Natomiast zdiagnozowanie i ukazanie problemów, trudności i zagrożeń, z jakimi borykają się badane instytucje pozwoli w szybszy sposób zaproponować działania służące dobru nowej instytucji i jej otoczeniu społecznemu. Celem badań było również sprawdzenie narzędzi badawczych i przyjętego modelu badawczego dla dalszego pożytku (ich multiplikowania) w innych miejscach i instytucjach w Polsce.

Badania zwróciły uwagę na aktualny (i mogący jeszcze silniej oddziaływać w przyszłości) aspekt miejsca i roli nowych instytucji kultury i nowych lokalizacji kulturalnych w tkance kulturalnej danego miasta. To dziś, w ocenie zespołu badawczego, wciąż zbyt mało eksponowany obszar. Dzięki Związkowi Miast Polskich – stowarzyszeniu skupiającym ponad 300 miast z całej Polski temat ten był i będzie przedmiotem ożywionej dyskusji i debaty wśród samorządowców, zwłaszcza członków stałej Komisji Kultury ZMP. Badanie służyło także budowaniu narracji i konstruktywnej dyskusji wobec roli i miejsca nowych instytucji kultury. Zaproszenie do projektu różnych stron (nowe i stare instytucje kultury, samorządowcy, media, otoczenie, odbiorcy oferty, kadra instytucji) i ukazanie ich perspektyw pozwoliło dostrzec szeroki krąg osób działających na rzecz rozwoju lokalnych i regionalnych polityk kulturalnych. Przyjęty przez zespół badawczy model badania, który łączył ze sobą z jednej strony spojrzenie całościowe (desk research, netnografia) a z drugiej pracy bezpośrednio w (i z) badanym środowisku(iem) instytucji (FGI, IDI, badania terenowe, ankiety z kadrą pracującą w instytucji, ankieta z odbiorcami oferty badanej instytucji) umożliwił zebranie obrazu otoczenia instytucji i elementów jej kultury organizacyjnej.

Istotną potrzebą dla większości nowo powstałych instytucji i nowych siedzib instytucji istniejących jest problem życia instytucji po stworzeniu – często kosztownej – infrastruktury kulturalnej, zwłaszcza tej sfinansowanej ze środków UE. Stabilność finansowania tych instytucji i inwestycji, zapewnienie harmonijnego procesu wrastania w społeczno-ekonomiczną i kulturową, tożsamościową tkankę miasta wymaga podjęcia bardzo intensywnych, strategicznych działań. Powinny być one ponadto wpisane w praktykę instytucji, jak również opierać się na ścisłym współdziałaniu samorządów z instytucją w ramach rozwoju miejskich polityk kulturalnych. Ważnym elementem badań podjęcie istotnego tematu radzenia sobie z realnym lub przewidywanym kryzysem po-inwestycyjnym instytucji kultury (w tym m.in.: udane wydatkowanie środków europejskich i własnych samorządu na inwestycję, ale problem z pozyskaniem środków na bieżące utrzymanie obiektu i instytucji w dalszych latach; instytucjonalny kanibalizm – inne, stare instytucje zmuszone do oddawania części swoich budżetów na rzecz nowego organizmu w mieście).

b / Kontekst

Dane prezentowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego są jednoznaczne. Od 2008 r. kultura jest jednym z wiodących obszarów absorpcji środków unijnych. Biorąc pod uwagę muzea – ich liczba w latach 2008 – 2014 wzrosła o 101. Od 2008 roku powstały „33 nowe muzea powiatowe i 79 muzeów wojewódzkich” (Komunikat MKiDN – PAP, 8.7.2015). Kiedy sięgniemy po dane monitorowane przez system STRATEG (stworzony przez GUS na potrzeby programowania i monitorowania polityki rozwoju) zauważymy, że podobny wzrost dotyczy również innych instytucji kultury – liczba domów i ośrodków kultury w ostatnich 4 latach systematycznie rośnie (w 2014 r. było ich w całej Polsce 4014, 2013 r.: 3901, 2012 r.: 3870, 2011 r.: 3708). Również zwiększająca się liczba powstających instytucji kultury może cieszyć, gdyż zwiększa się do niej dostęp. Nie jest ona jednak tak istotna jak liczba osób, które z niej korzystają. Analiza danych w systemie STRATEG pokazuje, że w roku 2015 liczba osób zwiedzających muzea i oddziały muzealne przekroczyła 30 milionów (30 609 390). Jak duża to wartość możemy uzmysłowić sobie kiedy porównamy ją z wartościami wcześniejszymi. W 2003 roku liczba ta nie przekraczała 17 milionów (16 888 194). Od 2007 do 2014 roku liczba zwiedzających muzea wzrosła aż o 10 milionów (w 2007: 20 438 327).

Istotnym argumentem na rzecz badania środowisk samorządów miejskich i nowych instytucji oraz kulturalnej infrastruktury na ich terenie, w kontekście zadania z zakresu badań dotyczących polityki kulturalnej państwa jest fakt istnienia zdecentralizowanych inicjatyw kulturalnych (w tym inwestycyjnych w obszarze kultury) i podejmowanie przez samorzady nowych zobowiązań, które istotnie przekładają się na politykę kulturalną w skali całego państwa.

W przypadku tych instytucji ważny jest ich społeczny odbiór. Kształtowany jest on między innymi przez dyskurs medialny. To, w jakim tonie o nowopowstałych inwestycjach piszą media, przez zasięg oddziaływania kształtuje opinię publiczną i buduje/lub psuje „dobry” klimat wokół instytucji. Wstępna orientacja w obszarze narracji medialnej dokonana przez zespół badawczy pokazuje, iż mamy obecnie do czynienia z tzw. „dobrą prasą” i sporym zainteresowaniem świata mediów tym tematem. Świadczą o tym choćby artykuły: „Nowe polskie opery i filharmonie kosztowały sporo, ale oferują jeszcze więcej” (K. Wojciechowski, metrocafe.pl, 07.09.2015), „Nowe szaty filharmonii, czyli jak pozyskać młodych słuchaczy” (polskieradio.pl, PR2, 30.09.2014), „Polacy zaczęli wychodzić do oper i filharmonii. Które miasta są liderami?” (dziendobry.bialystok.pl, 3.11.2015), „Edukacją naszych dzieci zajmą się teraz... nowe filharmonie” (polskieradio.pl, PR2, 11.11.2014).

Nowe instytucje stają bowiem przed wieloma szansami, ale i licznymi zagrożeniami i trudnościami. Zespół badawczy już przed rozpoczęciem projektu miał świadomości najistotniejszych z nich. Prawdopodobnie można zaliczyć do nich:

Szanse:

- nowy budynek, nowa infrastruktura, wyposażenie techniczne na wysokim poziomie umożliwia komfortowe warunki uczestnictwa/występowania, ale i zwiększa dostęp do instytucji gdyż m.in. eliminuje bariery architektoniczne, związany z tym wymiar estetyczny (nie bez znaczenia jest fakt, iż wiele nowych instytucji kultury projektowanych jest przez wybitnych polskich i zagranicznych architektów i zdobywają one laury w konkurach

architektonicznych - gmach Filharmonii w Szczecinie zdobył w 2015 roku główną Nagrodę im. Miesa van der Rohe, najważniejsze wyróżnienie w Unii Europejskiej w dziedzinie architektury. Dostrzeżony został on także przez najbardziej znaczące pisma związane z designem i architekturą, w tym Wallpaper*, dezeen.com czy Blueprint Magazine. Omawiana realizacja zwyciężyła także plebiscyt „Bryła roku 2014”),

- przyciągnie odbiorców efektem „nowości” – ciekawości związanej z nowym miejscem na kulturalnej mapie danego miejsca tym bardziej, że w niektórych spośród miast, gdzie zaistniały nowe instytucje i siedziby instytucji kultury, wcześniej nie było dostępu do określonych form uczestnictwa w kulturze na oczekiwanym poziomie,
- budowa marki w okolicznościach, gdzie określone formy uczestnictwa w kulturze wcześniej były niedostępne, zatem nowe miejsca nie są obciążone negatywnymi stereotypami kulturowymi.

Wyzwania i zagrożenia:

- problem z budowaniem korzystnego wizerunku nowych miejsc, uzasadnianie słuszności podjętego wysiłku inwestycyjnego,
- troska o środki finansowe związane z utrzymaniem nowo powstałych obiektów, często bardzo efektownych i świetnie wyposażonych, ale też, o czym samorząd dowiaduje się często po fakcie, drogich w obsłudze,
- niełatwa praca budowania nowej marki instytucji i zaufania do niej (również w kategorii jakościowej oferty),
- trudność w dotarciu z ofertą do nowych, potencjalnych odbiorców,
- utrzymanie efektownych, dobrze oświetlonych sal, multimedialnych rozwiązań i systemów zarządzania nimi oraz związane z nimi środki finansowe na pokrycie eksploatacji w okresie gwarancyjnym, jak również utrzymania tego stanu w okresie pogwarancyjnym – co jest wymogiem projektów dofinansowanych ze środków UE,
- relacje z otoczeniem - reakcja środowiska kulturalnego (m.in. innych instytucji i organizacji pozarządowych) - aspekt konkurencji (współdzielona publiczność i budżet) oraz budowania sieci współpracy grupy odbiorców, które przestały przychodzić ze względu na przyzwyczajenie do innej jakości usług i obiektów, a przez to mające problemy z odnalezieniem się w nowej, zazwyczaj przeładowanej technologii, przestrzeni (m.in. osoby starsze).

Koncepcją teoretyczną nadającą ton projektowi badawczemu jest Johna Holdena pojęcie kultury jako ekosystemu, ogłoszone w publikacji „Ecology of Culture” w styczniu 2015 roku. Holden nie zgadza się na uprzywilejowaną pozycję finansowej i ekonomicznej wartości kultury względem innych wartości, głębiej zakorzenionych. Zgodnie z tak postawioną tezą kultura jest organizmem, a nie mechanizmem,

jest pogmatwana i dynamiczna, rzadko linearna, często nieprzystająca do logicznych modeli znanych z nauk o ekonomii. Myślenie metaforą ekosystemu pomaga w zrozumieniu natury relacji między kulturalnymi organizmami (w warunkach polskich dotyczy to przede wszystkim instytucji kultury i ich otoczenia społecznego), a docelowo wpływa na polepszenie jakości polityk kulturalnych i dostępu do wartości kultury.

Najistotniejsze z perspektywy nie tylko polityk miejskich, ale całej koncepcji Holdena, są lokalne ekologie kultury – miejsca trwałego uкорнення aktywności kulturalnej. Ekologia kultury jest obszarem na który bezustannie, pozytywnie i negatywnie oddziałują liczne czynniki, charakterystyczne dla danego terytorium i ich mieszkańców, zwłaszcza obszaru miasta. Holdena ekologia kultury nazywa złożone współzależności, które kształtują potrzeby i procesy tworzenia sztuki oraz oferty w obszarze aktywności kulturalnej. Postawa „ekologiczna” badaczy i decydentów w obszarze kultury to ocena wielokierunkowych relacji różnorodnych profesjonalnych podmiotów kulturalnych i osób zaangażowanych w kształtowanie oferty i miejsc realizacji fenomenów kulturalnych, w zakresie rozwoju kompetencji kulturalnych, ale również transferu środków finansowych, oraz co stanowi przedmiot projektu badawczego lokowania organizacji kulturalnych i ich siedzib w przestrzeni miasta.

Fundamentem dla rozumienia miejskich polityk kulturalnych są studia dotyczące kultury i rozwoju miast Franco Bianchiniego (1996, *Cultural Planning: An Innovative Approach to Urban Development*; 1995 *The Creative City* (z Ch. Landry) oraz koncepcji kulturalnej sfery publicznej Jima McGuigana (1996, *Culture and the Public Spheres*; 2010, *Cultural Analysis*; 2004, *Rethinking Cultural Policy*). W pojmowaniu polityk kulturalnych zespół kieruje się także zdobyczami zespołu badaczy z Centre for Cultural Policy Studies University of Warwick (Bennett, Ahearne, Vickery, Belfiore, Bilton, Gray, Wright), z którymi poznański zespół współpracuje od 2012 roku. W kontekście badań realizowanych na terenie polskim istotnym punktem odniesienia będą działania badawcze w ramach projektu DNA Miasta, jak również opracowania z zakresu ekonomiki kultury, m.in. zespołu prof. J. Hausnera, jak również prof. D. Ilczuk, dalej, projekty własne zespołu realizowane przez Związek Miast Polskich w ramach Programów Ministra Obserwatorium Kultury w latach poprzednich, jak również studia członków zespołu poświęcone polskim instytucjom kultury oraz miejskim i regionalnym politykom kulturalnym z (m.in. 2009, *Instytucje kultury w czasach kryzysu*; 2010 *Strategicznie o kulturze w regionie*). Nie każde z miast polskich prowadzi zaawansowane, świadome, czy strategicznie działania w obszarze polityki kulturalnej, w każdym mieście odnajdujemy jednak kulturalny ekosystem jako naturalny obieg transmisji treści, wartości i aktywności w obszarze kultury.

Autorzy projektu zdecydowali się użyć w jego tytule słowa „lokowanie”. Przyczyną takiej decyzji jest z jednej strony, chęć uwzględnienia w projekcie zarówno nowo powołanych do życia instytucji kultury lokowanych po raz pierwszy, jak również nowych lokalizacji dla wcześniej funkcjonujących instytucji kultury. W tym ostatnim przypadku znaczenie ma percepcja mieszkańca, który często nie jest świadomy formalnych niuansów istnienia obiektu kulturalnego, a dla którego nowe miejsce instytucji (także tej wcześniej funkcjonującej gdzie indziej), nowy obiekt na jego „mentalnej mapie miasta”, stanowi ożywczy, często atrakcyjny, intrygujący przedmiot zainteresowania. Drugą przyczyną pożytkowania pojęcia „lokowania” tkwi w jego, interesującej dla humanistów i badaczy z obszaru nauk społecznych, wieloznaczności. Odwołujące się z jednej strony do historycznie istotnej i tożsamościowo znaczącej „lokacji” miast, z drugiej strony do pojęcia „lokaty” i lokowania funduszy

w sensie inwestycyjnym, a czynionej przez samorządy, zwłaszcza w kontekście funduszy unijnych, a z trzeciej strony, „lokowanie” dotyczy dziś szczególnie działań z obszaru marketingu. W wypadku ostatecznego znaczenia dotykamy bardzo złożonego zagadnienia z zakresu marketingu miejsc i pozytywnie lub negatywnie oddziałującej instrumentalizacji obiektów kulturalnych dla celów promocji i budowy wizerunku miast (vide baskijskie Muzeum Guggenheima i tzw. efekt Bilbao – czy w perspektywie lat może dotyczyć on również badanych miejsc?). Istotne jest zatem zakładanie nowych instytucji jako organizmów oddziałujących w nowy sposób na środowisko miejskie, ale z drugiej strony nowe inwestycje infrastrukturalne, budynki, siedziby, lokalizacje, które stanowią istotną szansę (najczęściej wizerunkową, promocyjną, tożsamościową, prorozwojową w sensie kompetencji kulturalnych) ale czasem również zagrożenie lub wyzwanie (np. dla budżetu miasta w kolejnych latach funkcjonowania instytucji).

c / Badania

Realizacja projektu badawczego nastąpiła w sekwencji szeregu zaplanowanych działań. Możemy podzielić je na trzy zasadnicze etapy procesu badawczego. Zespół przeprowadził badania używając zarówno metod ilościowych jak i jakościowych.

Pierwszym etapem badań był etap wstępny, przygotowawczy. Składał się z dwóch elementów: desk research - a zatem „badanie zza biurka”: szczegółowej analizy materiałów, raportów, danych, publikacji, materiałów zastanych związanych z obszarami stanu badań nad miejskimi politykami kulturalnymi i nowymi instytucjami kultury. Na tym etapie nastąpiła także ostateczna weryfikacja miejsca badań i otrzymanie zgody na badania w ośmiu instytucjach. Ostatecznie zespół badawczy wybrał:

1. Gdańsk - **Gdański Teatr Szekspirowski** (woj. pomorskie) - jako nowa instytucja kultury zapewniająca infrastrukturalne warunki działania dla wcześniej działającego Festiwalu Szekspirowskiego realizowanego przez organizację pozarządową,
2. Gorzów Wielkopolski - **Filharmonia Gorzowska**, właściwie Centrum Edukacji Artystycznej Filharmonia Gorzowska (woj. lubuskie) – jako nowa instytucja kultury,
3. Grodzisk Mazowiecki - **Centrum Kultury** (woj. mazowieckie) – jako nowa lokalizacja w ramach wcześniej istniejącego gminnego ośrodka kultury,
4. Katowice - **Muzeum Śląskie** (woj. śląskie) – jako nowa lokalizacja dla instytucji założonej w 1929 roku, której siedziba (nigdy nie otwarta) została zburzona przez hitlerowców w czasie II wojny światowej i restytuowana w 1984 roku w tymczasowej siedzibie,
5. Łódź - **Centrum Dialogu im. M. Edelmana** (woj. łódzkie) - jako miejska instytucja kultury o charakterze hybrydowej instytucji edukacyjno-badawczo-kulturalnej z nową siedzibą,

6. Poznań - **Brama Poznania ICHOT Centrum Interpretacji Dziedzictwa** (woj. wielkopolskie) – jako nowa instytucja kultury, powstała na gruncie wcześniej istniejącej organizacji samorządowej z obszaru turystyki kulturowej CTK Trakt,

7. Rumia – **Miejska Biblioteka Publiczna w Rumi - Stacja Kultura** (woj. pomorskie) - nowa filia miejskiej biblioteki zlokalizowana w budynku dworca kolejowego, adaptacja na cele kulturalne części budynku po stacji kolejowej PKP (laureat prestiżowej nagrody LIBRARY INTERIOR DESIGN AWARDS).

8. Włocławek - **Centrum Kultury Browar B.** we Włocławku (woj. kujawsko-pomorskie) - nowa instytucja kultury we Włocławku, utworzona w 2013 roku w wyniku połączenia Włocławskiego Centrum Kultury oraz Włocławskiego Ośrodka Edukacji i Promocji Kultury, zlokalizowana w efekcie rewitalizacji w zabytkowym XIX wiecznym browarze, przy nadwiślańskim bulwarze.

Nazwa instytucji	<i>kontekst lokowania</i>	Data otwarcia obecnej siedziby	Data rozpoczęcia budowy	Koszt wybudowania siedziby (lub inwestycji przebudowy obiektu)	Powierzchnia budynku wskazana przez instytucję (pow. użytkowa)	Powierzchnia komercyjnie wynajmowanych pomieszczeń	Wysokość dofinansowania inwestycji z zewnętrznych źródeł	Data powstania pomysłu nowej siedziby	Liczba odbiorców oferty instytucji w 2015 roku / wg deklaracji instytucji	Liczba wydarzeń organizowanych w instytucji w 2015 roku / wg deklaracji instytucji	Budżet instytucji w 2015 roku	Budżet instytucji w pierwszym roku funkcjonowania	Aktualna liczba pracowników
1. Ośrodek Kultury Gminy Grodzisk Mazowiecki / CENTRUM KULTURY (Grodzisk Mazowiecki)	<i>istniejąca instytucja - nowa siedziba (budowa)</i>	IV 2008 r.	III 2006 r.	20 667 912 PLN	3713 m2	731 m2	9 229 848 PLN (fundusze UE - EFRR - Mazowiecki RPO)	2004	31 700 osób + 83 465 osób (kino)	150	7 901 941 PLN	5 145 285 zł	33 osoby
2. Centrum Edukacji Artystycznej Filharmonia Gorzowska (Gorzów Wlkp.)	<i>nowa instytucja - nowa siedziba (budowa)</i>	V 2011 r.	XII 2008 r.	138 000 000 PLN	6589 m2	nie dotyczy	32 753 716 PLN (fundusze UE - EFRR - Lubuski RPO)	1998	42 900 osób	172	6 578 659 PLN	7 550 142 PLN (2011 - pierwszy rok działalności)	65 osób
3. Centrum Dialogu im. Marka Edelmana (Łódź)	<i>istniejąca instytucja - nowa siedziba (budowa)</i>	I 2014 r. / IV 2014 r.	IX 2008 / 2009 - IX 2010, II 2013	14 000 000 PLN	1442 m2	64 m2	6 000 000 PLN (darczyńca Mordechaj Zisser)	2007/ 2008	24 363 osób	188	2 000 000 PLN	1 700 000 (2011 - powstanie instytucji bez nowej siedziby, w tym 900 000 PLN na Festiwal 4 Kultur) 2 700 000 PLN (2014 - w nowej siedzibie)	13 osób
4. Centrum Turystyki Kulturowej TRAKT w Poznaniu. BRAMA POZNANIA - Centrum Interpretacji Dziedzictwa ICHOT (Poznań)	<i>Istniejąca instytucja - nowa siedziba (budowa)</i>	V 2014 r.	XII 2010 r.	88 500 739 PLN	5070 m2	podnajem pomieszczeń instytucji w gestii Urzędu Miasta Poznania	50 395 931 PLN (fundusze UE - Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka)	2007	108 329 osób	11 129 (w tym zajęcia edukacyjne i imprezy turystyczne)	5 931 827 PLN	2 306 189 PLN (bez nowej siedziby - 2010 pierwszy pełny rok + 648 736 PLN X-XII 2009)	53 osoby
5. Centrum Kultury BROWAR B. (Włocławek)	<i>nowa instytucja przez połączenie instytucji - nowa siedziba (rewitalizacja)</i>	V 2014 r.	IX 2012 r.	34 260 227 PLN	7000 m2	555 m2	25 469 752 PLN (fundusze UE)	2007	ok. 20 000 osób	ok. 120	3 243 400 PLN	696 000 PLN	47 osób
6. Gdański Teatr Szekspirowski w (Gdańsk)	<i>nowa instytucja - nowa siedziba (budowa)</i>	IX 2014 r.	III 2011 r.	98 379 612 PLN	7935 m2	brak danych	51 091 552 PLN (fundusze UE - EFRR - Pomorski RPO) 17 030 517 PLN (Miasto Gdańsk)	2008 / (lata 90-te)	81 022 osób	777	11 331 395 PLN	11 331 395 zł (pierwszy pełny rok budżetowy - 2015)	26 osób (+ artyści - goście)
7. Miejska Biblioteka Publiczna w Rumi STACJA KULTURA - biblioteka główna (Rumia)	<i>istniejąca instytucja - nowa siedziba (rewitalizacja, głównie przebudowa wnętrza)</i>	IX 2014 r.	I 2013 r.	5 979 000 PLN	1150 m2	nie dotyczy	734 000 PLN (program MKiDN infrastruktura bibliotek) program Infrastruktura PKP - brak danych	2012	6 312 osób - czytelnicy; 7 693 - uczestnicy wydarzeń	385 (160 - wyd. kult. i eduk., 225 - warsztaty, lekcje bibl.)	1 509 197 PLN	1 509 197 zł (pierwszy pełny rok budżetowy - 2015)	20 osób (w tym filie)
8. Muzeum Śląskie (Katowice)	<i>istniejąca instytucja - nowa siedziba (rewitalizacja i budowa)</i>	VI 2015 r.	VII 2011 r. (V. 2007, II 2011)	285 690 478 PLN	25 067 m2	834 m2	178 191 439 PLN (fundusze UE - EFRR - Śląski RPO) 104 662 477 PLN (Urząd Marszałkowski Województwa Śląskiego) 2 262 393 PLN (Promesa MKiDN)	2004 / (lata 50-te)	250 916 osób; 413 015 osób (teren zewnętrzny obiektu)	154 (IV - XII 2015)	29 171 203 PLN	37 537 552 zł (pierwszy pełny rok budżetowy w nowej siedzibie - 2016)	178 osób

Tabela 1. Podstawowe dane o badanych instytucjach

Istotnym elementem badań wstępnych projektu była netnografia - badanie zasobów instytucji dostępnych w Internecie: analiza oferty, modeli komunikacyjno-marketingowych, kompetencji komunikacyjnych kadry i budowanych relacji badanych instytucji kultury z odbiorcą oferty w sieci.

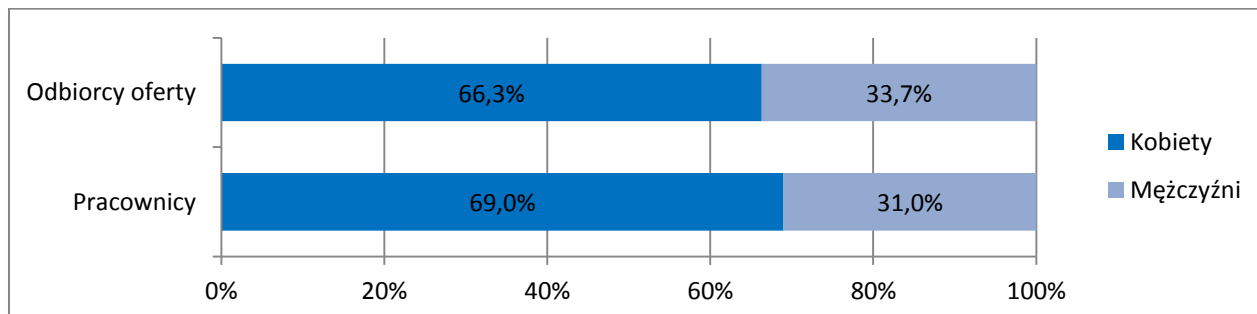
Drugim etapem badań w ramach projektu był etap właściwy (studium przypadku) – przeprowadzony w 8 instytucjach objętych badaniem: składał się on z kilku elementów i metod badawczych (ilościowych i jakościowych). Przyjęta innowacyjność modelu badawczego polega na tym, iż badacze terenowi jechali do 8 badanych instytucji z zasobem wiedzy dotyczącym danej instytucji w zakresach objętych etapem wstępnym badań: komunikacji na linii instytucja-publiczność/odbiorcy w Internecie (dzięki netnografii) oraz analizy dokumentów strategicznych, finansowych dotyczących polityk kulturalnych danych miast i instytucji. Wiedzę tę mogli zaprezentować dyrekcji danej instytucji, a następnie stanowiła ona punkt wyjścia do dalszych badań i działań wspierających instytucję. Podczas tego etapu badań w każdym z badanych miejsc zrealizowano zaplanowane: badania ilościowe (ankiety z odbiorcami oferty badanej instytucji oraz z pracownikami badanej instytucji); badania jakościowe (zogniskowane wywiady grupowe z przedstawicielami środowiska opinio- i kulturotwórczego w każdym z 8 badanych miast oraz indywidualne wywiady pogłębione w każdym z 8 miast z przedstawicielami 4 grupami osób: a) dyrektorem badanej instytucji, b) pracownikiem merytorycznym/kadrą zarządzającą badanej instytucji, c) dyrektorem/osobą z kadry zarządzającą „starej” instytucji w badanym mieście, d) samorządowcem lub urzędnikiem (odpowiedzialnym za politykę kulturalną obejmującą aktywność danej instytucji). By zapewnić jeszcze pełniejsze dane, zespół badawczy włączył komponent związany z realizacją badań terenowych. Podczas tego etapu badacze terenowi w każdej z 8 badanych instytucji kultury dokonali obserwacji naukowej, sporządzili dokumentację fotograficzną i raporty obserwacyjne. Podczas tych działań badacze mieli możliwość bezpośredniego przyjrzenia się funkcjonowaniu nowo ulokowanej lub nowej instytucji, wykorzystywanym w niej metodom pracy, formom i jakości oferty, budowanym relacjom z uczestnikami, reakcjom odbiorców na ofertę oraz kompetencjom kadry badanych instytucji. Badania terenowe były skutecznym elementem pozyskania informacji niedeklaratywnych oraz weryfikacji deklaracji z rzeczywistością.

Tabela 2. Podstawowe wskaźniki ilościowe badania

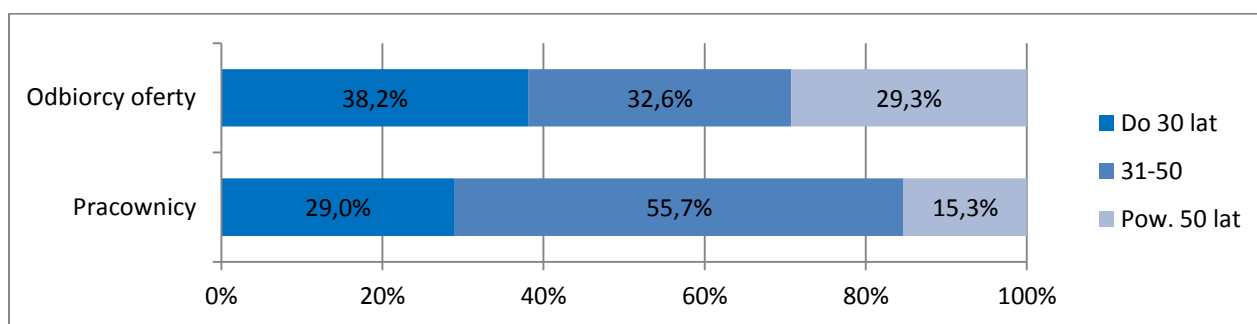
8	badanych instytucji kultury
8	obserwacji terenowych
8	badanych netnograficznych
34	indywidualne wywiady pogłębione (IDI) [z dyrektorami i pracownikami badanych instytucji, dyrektorami i pracownikami „starych” instytucji w badanym mieście oraz samorządowcami]
91	osób uczestniczących w 8 zogniskowanych wywiadach grupowych (FGI) [środowisko opinio- i kulturotwórcze badanych miast]
153	ankiety pracowników
434	ankiety odbiorców oferty badanych instytucji
712	wszystkich badanych osób

Tabela 3. Profil osób badanych

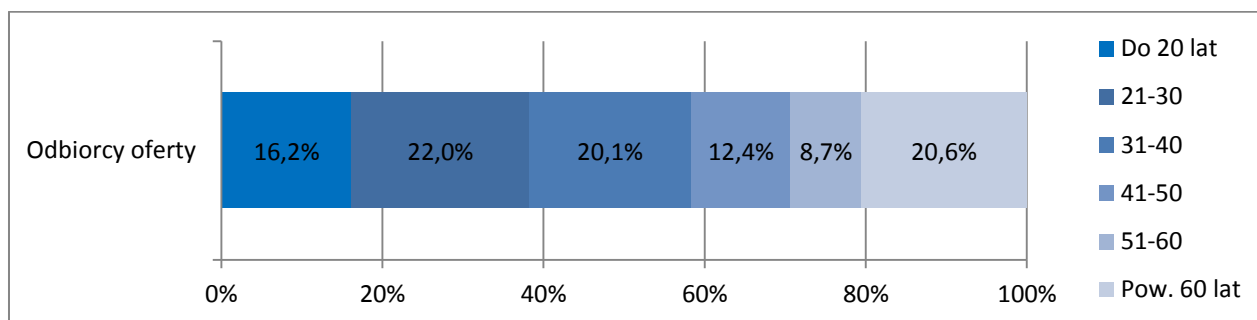
Płeć - Respondenci



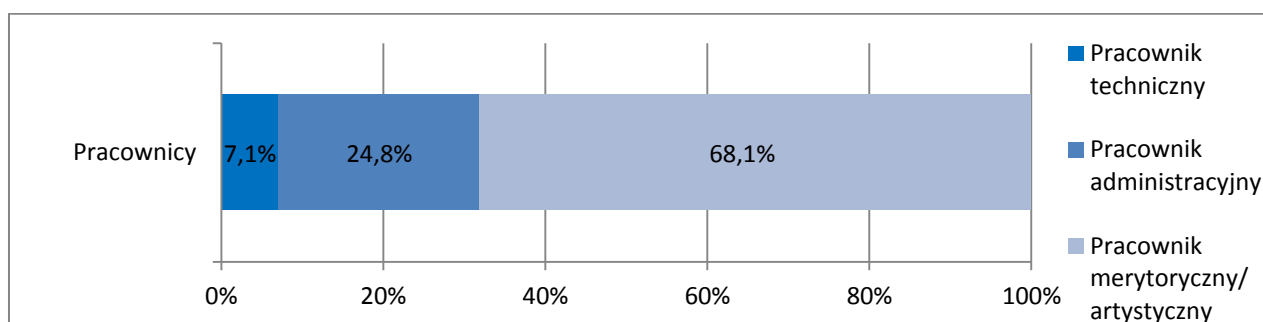
Grupy wiekowe - Respondenci



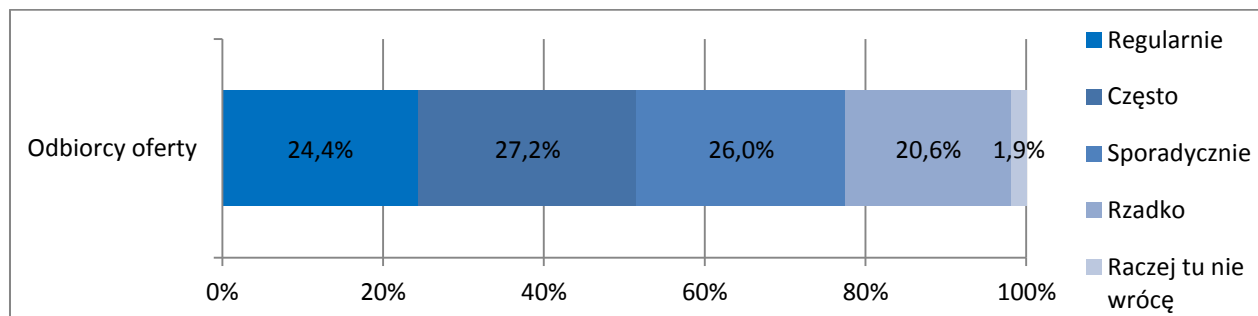
Szczegółowe grupy wiekowe - Odbiorcy oferty



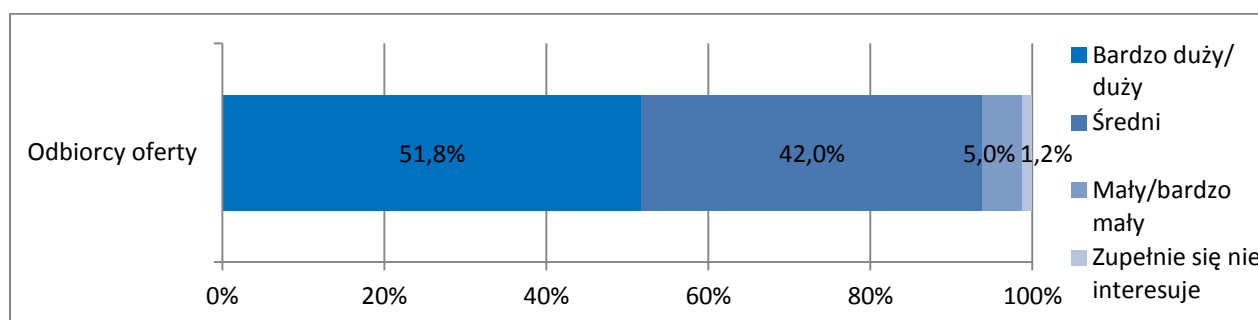
Charakter zatrudnienia - Pracownicy



Częstotliwość korzysta z oferty badanej instytucji kultury - Odbiorcy oferty



Poziom zainteresowania kulturą – Odbiorcy oferty



W efekcie jakościowej części projektu badawczego zespół zebrał do analizy: 34 indywidualne wywiady pogłębione (IDI) z najbardziej kompetentnymi i posiadającymi interesującą zespół wiedzę osobami, 91 osób uczestniczących w 8 zogniskowanych wywiadach grupowych (FGI) - środowisko opinio- i kulturotwórcze badanych miast, 153 ankiety pracowników badanych instytucji, 434 ankiety odbiorców oferty badanych instytucji. We wszystkich działaniach badawczych projektu wzięło udział (i poznano opinie) 712 badanych osób.

W realizacji projektu współfinansowanego ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu „Obserwatorium Kultury” Związek Miast Polskich wspierali partnerzy: Centrum badawcze „Regionalne Obserwatorium Kultury” Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Instytut Kulturoznawstwa UAM jak również dyrektorzy badanych instytucji, poprzez udostępnienie przestrzeni, czasu pracowników i relacji zewnętrznych swojej organizacji dla działań badawczych.

d / Zawartość raportu

Raport z badań „Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w polskich miastach” zbudowany jest z 9 komponentów w formie logicznej, syntetycznej sekwencji treści zebranych we wszystkich 8 instytucjach. Dotyczą one kolejno: genezy lokowania instytucji kultury (rozdział 1.), miejskich ekosystemów sektora kultury (rozdział 2.), estetyki i funkcjonalności budynku kulturalnego (rozdział 3.), zakorzenienia społecznego i dostępności inwestycji kulturalnej dla

publiczności (rozdział 4.), wartości, wizerunku i odbioru społecznego nowego obiektu kulturalnego (rozdział 5.), zmiany w ekosystemie sektora kultury (rozdział 6.), kultury organizacyjnej instytucji kultury (rozdział 7.), perspektywy rozwoju instytucji kultury (rozdział 8.). Końcowy komponent raportu proponuje zestaw rekomendacji skierowany do przedstawicieli samorządów i podmiotów kształtujących politykę kulturalną w Polsce. Przygotowane one zostały z myślą o dwóch zakresach. Pierwszy to wzmocnienie warunków działania liderów i kadry nowo ulokowanych instytucji kultury, z myślą o pożytku społeczności lokalnych – obecnej i potencjalnej publiczności. Drugi obszar rekomendacji to wyciągnięcie wniosków z doświadczeń lokowania instytucji kultury tak by mieć świadomość szans i zagrożeń dla przyszłego zakorzeniania w miastach tego typu inwestycji. Raport zamyka aneks wizualny, który przy pomocy wybranych przykładów fotograficznych pokazuje badane i opisywane we wcześniejszych rozdziałach miejsca.

/
Raport z projektu
badawczego

01

/

**Geneza lokowania
instytucji kultury**



Geneza lokowania instytucji kultury

Proces lokowania w przestrzeni miasta nowej instytucji kultury, względnie nowego budynku wcześniej istniejącej instytucji, związany jest z licznymi dylematami. Czy decyzje i realizacje podejmowane w tym zakresie spełniają potrzeby mieszkańców? Jakie narracje, racje i ambicje obecne są w dyskusjach, w sferze publicznej. Kto i pod wpływem jakiej potrzeby decyduje o tym, że w mieście powstaje taka, a nie inna instytucja? Co jest motywem postawienia nowego budynku dla podmiotu kulturalnego, obecnego wcześniej w innym miejscu? Czy w procesach tych bierze się pod uwagę wiele wariantów rozwiązania, czy decyzje podejmowane są w oparciu o rzetelną analizę potrzeb społecznych mieszkańców? Sytuacje z początkowej fazy lokowania ośmiu instytucji badanych w tym projekcie przynoszą przykładowe, różne scenariusze pisane przez potrzeby i realia funkcjonowania społeczności lokalnych w Polsce.

Rozdziałem o genezie powstawania inwestycji kulturalnych w ostatnich latach rozpoczynamy narrację złożoną z ośmiu różnych historii, ośmiu obiektów, które wrastają w obszary polskich miast.

Grodzisk Mazowiecki

Rozmowy o zmianie siedziby dla ośrodka kultury w Grodzisku Mazowieckim były prowadzone na długo przed powstaniem nowego obiektu. Wcześniej placówka działała w różnych miejscach. Jak dowiadujemy się z wywiadów pogłębionych: „‘przytulaliśmy’ się do różnych instytucji i [byliśmy] w różnych budynkach(...)”. Rozproszenie miejsc było utrudnieniem dla funkcjonowania zespołu centrum, który działał w pomieszczeniach zaadaptowanych na potrzeby działań kulturalnych. Ich realizacja była przez to mocno utrudniona. Zastanawiano się pierwotnie nad modernizacją i rozbudową starego kina „Wolność”, które pełniło funkcje ośrodka kultury. Kiedy jednak dotarła do urzędu informacja, że są możliwości pozyskiwania pieniędzy z UE¹ (a był to, przypomnijmy, w tamtym czasie obszar „zupełnie nowy dla samorządu”). Burmistrz miasta zachęcony przez swoje najbliższe otoczenie w urzędzie (kluczową rolę odegrała tu jego zastępczyni) decyduje się wejść w ten nieznan wcześniej obszar pozyskiwania pieniędzy dla gminy¹. Znaczna część urzędników zostaje zaangażowana do tego działania. Nowa siedziba centrum kultury staje się jednym z pierwszych, flagowych projektów zbudowanych z tych funduszy w mieście. Postanowiono wykorzystać szansę sięgnięcia po dofinansowanie i zmienić oblicze (infrastrukturalne i nie tylko) miejskiej sfery aktywności kulturalnej.

Główny budynek Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim znajduje się w centrum miasta, w pobliżu deptaku. W tym kwartale miasta znajdują się także bloki mieszkalne oraz nowo otwarta galeria handlowa (pierwsza w Grodzisku – Galeria Grodova). Ulokowane centrum jest też relatywnie blisko trasy Żyrardów-Milanówek/Pruszków lub trasy na A2 (drogi z bardzo dużym natężeniem ruchu). W pobliżu ośrodka kultury znajduje się dużo miejsc parkingowych. Lokalizacja nie jest przypadkowa. Osoba zaangażowana w ten proces zwraca na to uwagę: „nowa siedziba (...) została

¹ Informacje o m.in. kosztach powstania instytucji znajdują się w 1., we wstępie do raportu.

zlokalizowana w centralnej części miasta. Blisko deptaku, dworca, urzędu miasta, (...) ma to dawać odczucie, że ta kultura ma być w centrum i stamtąd rozchodzić się na inne części miasta (...)

Postanowiono przy okazji zmienić wygląd centralnego fragmentu miasta w którym, przed powstaniem centrum kultury, ulokowana była nieczynna fabryka. Budynek powstał w okolicy postrzeganej przez mieszkańców jako zdegradowana: „była ruina fabryki więc wyrosła nowa przestrzeń, nowa, taka modernistyczna jakość”. Przyczyną powstania nowego budynku były nie tylko motywy związane z niewystarczającymi warunkami dotychczasowej kulturalnej infrastruktury. Znaczące było przekonanie o stworzeniu miejsca odpowiadającego coraz wyższym wymaganiom i aspiracjom mieszkańców Grodziska: „(...) przy wszystkich decyzjach dotyczących oferty i miejsca towarzyszyła nam świadomość zmian zachodzących w mieście, zmian społeczeństwa. Grodzisk Mazowiecki [zmienił się] przez te lata nie tylko w sensie administracyjnym (...)”. Pojawiła się w gminie nowa grupa mieszkańców „których aspiracje edukacyjne i kulturalne były o wiele, wiele wyższe niż w okresach poprzednich (...) to było czynnikiem determinującym budowę centrum kultury”.

Konkurs na projekt zorganizowano z pomocą Stowarzyszenia Architektów Polskich (SARP) - „zaufaliśmy projektantom jeśli chodzi o kształt”. Ostatecznie projekt uległ jednak pewnym zmianom: „początkowo sala widowiskowa była niska, właściwie była to sala kinowa umożliwiająca jakieś małe koncerty”. Na etapie inwestycji budynek został przeprojektowany, zmniejszony. Kluczowym czynnikiem były niewystarczające środki finansowe. Od początku powstawania centrum, w roku 2003, oczekiwania środowiska wobec nowego miejsca były bardzo duże, widoczna była niesamowita eskalacja potrzeb. Budynek zostaje oddany w 2008 roku i „już na wejściu okazuje się, że brakuje nam miejsca”. Reakcja środowiska kulturalnego po jego otwarciu była bardzo pozytywna: „na początku zachłysłaliśmy się tym budynkiem, bo naprawdę nie było niczego innego. Kino ‘Wolność’ to było... muzeum”. Dla samorządu cały proces był pionierski i stanowił cenną lekcję: „to były nowe doświadczenia, gmina nie sięgała wtedy tak szerokim gestem po środki unijne jak czyni to teraz. To był całkowicie nowy projekt z ogromnymi jak na owe czasy pieniędzmi dlatego wszystkie procedury związane z wyborem projektanta (...) zlecono na zewnątrz (...). Taka decyzja zdawała się być obiecującym rozwiązaniem, oddającym projekt w najbardziej profesjonalne ręce”. Niestety nie wszystkie aspekty współpracy przy wyborze właściwego projektu przebiegały tak jak wyobrażali sobie to samorządowcy i ludzie sektora kultury: „(...) to była też nauczka”. Niemniej jednak pojawienie się centrum kultury otworzyło mieszkańcom zupełnie nowe możliwości spędzenia czasu w mieście: „(...) nasza lokalna społeczność nie musi szukać [aktywności kulturalnych] w nieodległej Warszawie, wszystko znajdują tutaj, u nas. Takie było założenie”.

Gorzów Wielkopolski

Filharmonia w Gorzowie Wielkopolskim jest obecnie najmłodszą instytucją kultury w mieście i jedną z najmłodszych filharmonii w Polsce. Powstała w latach 2009 – 2011 z inicjatywy Prezydenta Miasta Gorzowa w ramach realizacji projektu „Budowa Centrum Edukacji Artystycznej – Filharmonia Gorzowska”. Źródłem jej finansowania, poza budżetem miejskim był Lubuski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007-2013². Instytucją kultury stała się na mocy uchwały Rady Miasta w maju

² Informacje o m.in. kosztach powstania instytucji znajdują się w Tabeli 1., we wstępie do raportu.

2010 roku, a wpis do miejskiego Rejestru Instytucji Kultury uzyskała w sierpniu 2010 roku. Koncert inauguracyjny działalności nowej instytucji odbył się w maju 2011 roku³.

Instytucja tworząc narracje na swój temat – przekazywaną do swoich odbiorców zwraca uwagę na fakt, że „filharmonia zbudowana od podstaw to w historii Polski po 1989 roku wydarzenie bez precedensu”. Jednocześnie zwraca uwagę na oryginalność, unikatowość oraz efekt tej inwestycji, przy „dbałości o artystyczny poziom”, „świetnie przygotowanym i cenionym w świecie dyrygencie”, „znakomitej ofercie koncertowej”, „nieszablonowej koncepcji architektonicznej” i „znakomitych możliwościach akustycznych sali”.

Omawiając działalność Filharmonii Gorzowskiej warto przyjrzeć się jej „prapoczątkom” i skierować uwagę na czas przed faktycznym rozpoczęciem budowy. Podczas przeprowadzonych badań, rozmówcy bardzo często podkreślali fakt, że Filharmonia w Gorzowie miała być czymś innym niż jest. Od wielu lat mieszkańcy miasta spodziewali się, że powstanie tu infrastruktura szkół artystycznych wraz z wielofunkcyjną salą koncertową. Jak stwierdziła jedna z osób badanych, „pewnego dnia, w mieście pojawiły się billboardy z podpisem „Centrum Edukacji Artystycznej - Filharmonia Gorzowska”. I właśnie wówczas mieszkańcy Gorzowa dowiedzieli się o tym, że powstanie tu filharmonia. Wszystkie osoby badane, na pytanie o to, czy mają wrażenie, że decyzję o tej inwestycji podjęto w zaciszu gabinetów w Urzędzie Miasta, odpowiedzieli twierdząco. Pojawiły się wręcz głosy, że obiekt ten został wybudowany bez konsultacji z kimkolwiek. Inny z respondentów stwierdził, że na utworzeniu Filharmonii zależało jednemu człowiekowi – prezydentowi, który „(...) tak naprawdę wszystkich obywateli zrobił w konia. Bo gdy mają powstać obiekty dla szkolnictwa, a wychodzi filharmonia, no to jest to oszustwo”. Inna osoba badana stwierdziła, że w powszechnej opinii, Filharmonia Gorzowska uchodzi za „wymysł jednego człowieka” i traktowana jest jako jego błąd.

Wśród osób badanych nie brakowało głosów mówiących o tym, że ambicje ówczesnego prezydenta dotyczące rozwoju miasta były rzeczywiście duże, gdyż „(...) zawsze chciał coś robić na miarę przyszłości. To ma być wielkie, duże, najwspanialsze”. W efekcie tego inwestycja, którą miało być Centrum Edukacji Artystycznej z salą koncertową, w ogóle nie została zrealizowana. Zastąpiła ją Filharmonia, a zdaniem wielu osób badanych „szkoły pracują tak, jak pracowały, w bardzo wstydlivych warunkach, natomiast Filharmonia jest piękna”.

Narodzinom Filharmonii towarzyszyła także refleksja nad tym, czy wśród mieszkańców miasta znajdują się osoby, które chętnie i regularnie będą uczęszczały na cotygodniowe koncerty. Jeden z badanych zauważył, że Gorzów uchodził zawsze za miasto o znaczącej przewadze ludności z wykształceniem technicznym. Podczas badań często pojawiały się głosy, że „słuchaczy, którzy mogliby tydzień w tydzień chodzić na koncerty raczej nie przewidywano. A jednak, kiedy już powstała Filharmonia, to wiele osób było pozytywnie zaskoczonych. Okazuje się, że całkiem dużo ludzi przychodzi tu na koncerty”. Obawa o frekwencję wiązała się na początku ze specyficzną strukturą ludnościową miasta. Jeden z badanych zauważył, że „Gorzów to miasto robotnicze, gdzie ważniejsze są rozgrywki sportowe. I takie wpuszczenie do miasta bardzo wysublimowanej sztuki wydawało się bardzo ryzykowne. Myślę, że wielu ludzi rozumowało podobnie jak ja. Gorzów jest specyficzną mieszanką ludzi, którzy tu się wprowadzili po drugiej wojnie światowej, od Wielkopolski po Kresy. Wcześniej

³ Informacje opublikowane na stronie internetowej Filharmonii Gorzowskiej:
<http://www.filharmoniagorzowska.pl/filharmonia-w-miescie/detail,nID,117> Dostęp: 27 grudnia 2016 r.

były wychodki za stodołą. My jesteśmy tym pierwszym pokoleniem wychowanym na sedesie”. Inny badany, włączając się do rozmowy na temat gorzowskiej ludności, poziomu wykształcenia i potrzeb kulturalnych wspominał, że „(...) eksperci byli zdania, że filharmonia nie może utrzymać się na dobrym poziomie wówczas, gdy w mieście nie ma wyższej uczelni. No i okazuje się po tych pięciu latach, że te opinie nie sprawdziły się. Teoria swoje, rzeczywistość swoje. Teraz uważam, że Filharmonia robi dobrą robotę”.

W wypowiedziach kilku badanych osób, w odniesieniu do Filharmonii pojawia się określenie „biały słoń”. To coś pięknego, rzadko spotykanego, zdolnego do budowania przeróżnych emocji. Jedna z osób badanych wyjaśnia, że określenie to wzięło się stąd, że „(...) elita gorzowska, przez wiele lat marzyła o tym, żeby w naszym mieście powstała sala koncertowa, ponieważ takowej nie było. Jediną salą była sala teatru, który jest instytucją wojewódzką. (...) Dobrze funkcjonowały tu dwie szkoły muzyczne, a także orkiestra kameralna, orkiestry dęte. Wszyscy marzyli, żeby była sala koncertowa i to z taką myślą, że korzystałyby z niej dwie szkoły muzyczne, ale także impresaryjne spektakle i koncerty”. Konkludując wypowiedź osoby badanej można stwierdzić, że marzenia o sali koncertowej funkcjonowały w Gorzowie w takim kontekście przez wiele lat. A gdy pojawiły się środki unijne, marzenia te zostały zrealizowane. Tyle że w innej formie.

W pamięci osób badanych wyraźnie zapisało się także to, że Filharmonia Gorzowska była inwestycją bardzo kosztowną. Według informacji zawartych na miejskich stronach internetowych, budowa instytucji kosztowała prawie 137 milionów złotych, z czego wartość dofinansowania w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego wyniosła zaledwie niespełna 33 miliony złotych⁴. Jedna z osób badanych związanych z miastem, tłumaczyła tę sytuację niespodziewanym wzrostem cen usług budowlanych: „(...) trafiliśmy na boom budowlany. W ten sposób inwestycja, która miała kosztować początkowo 50 milionów i opierać się na schemacie finansowania: 70% dofinansowania unijnego do 30% wkładu własnego stała się niemożliwa do realizacji”.

Zatem na złą aurę wokół powstania Filharmonii wpływ miały dwa aspekty: wzrost kosztów realizacji inwestycji, który sprawił, że budżet miasta musiał zostać obciążony realizacją tego celu na kwotę przekraczającą 100 milionów złotych zł oraz zmiana charakteru inwestycji, która doprowadziła do zaniechania budowy infrastruktury szkół artystycznych na rzecz utworzenia nowej instytucji kultury. Zdaniem wielu osób badanych to bardzo Filharmonię obciąża. Sprawia, że od początku jest ona „chłopcem do bicia”.

Łódź

Centrum Dialogu im. Marka Edelmana jako instytucja kultury zostało powołane do życia w 2010 roku, otwarcie jego obecnej siedziby miało miejsce w 2013 roku, a realne rozpoczęcie działalności w nowym budynku nastąpiło w 2014 roku. Przez kilka lat była to instytucja nie posiadająca swojej własnej siedziby z odpowiednim zapleczem. Genezy powołania instytucji zajmującej się dziedzictwem żydowskiej Łodzi szukać należy także w funkcjonującym w latach 2002-2009 Festiwalu Dialogu

⁴ Informacje na ten temat zawarte są na stronie: http://www.gorzow.pl/system/obj/278_02_CEA.pdf. Dostęp: 27 grudnia 2016 r.

Czterech Kultur, od 2010 przekształconego w Festiwal Łódź Czterech Kultur (jego 2 i 3 edycja w latach 2011 i 2012 organizowane były przez Centrum Dialogu im. M. Edelmana). Z organizacją tych wydarzeń związana była obecna dyrektor Centrum – Justyna Podolska.

Dla obecnego usytuowania siedziby, a także jej ostatecznej formy architektonicznej, istotne były wydarzenia z roku 2004, kiedy to w Łodzi odbywały się uroczyste obchody 60. rocznicy likwidacji łódzkiego getta. Miały one miejsce na obszarze dzielnicy Bałuty (na obszarze której funkcjonowało).

Jednym z ważniejszych i bardzo symbolicznych wydarzeń było otwarcie Parku Ocalałych (umiejscowionego pomiędzy ulicami Wojska Polskiego i Źródlaną, w sąsiedztwie ogródków działkowych). Pomysłodawczynią powstania Parku była Halina Elcewska urodzona i wychowana w Łodzi, ocalała z Holocaustu i z łódzkiego getta. W uroczystości sadzenia drzewek symbolizujących życie wzięło udział 413 Ocalałych. Każdy z nich zasadził drzewko, które otrzymało swój numer oraz tabliczkę z imieniem i nazwiskiem Ocalałego. Prace nad parkiem rozpoczęły się od przygotowania terenu i zlikwidowania istniejących tam resztek zabudowań. W 2009 roku na jego terenie odsłonięto Pomnik Polaków Ratujących Żydów podczas II wojny światowej oraz Kopiec Pamięci, na szczycie którego usytuowano pomnik-ławeczkę upamiętniający postać Jana Karskiego. Oba pomniki łączy Aleja Arnolda Mostowicza (150 m długości), wzdłuż której umieszczone są tabliczki z imionami i nazwiskami Ocalałych.

Samą budowę obecnej siedziby Centrum Dialogu im. Marka Edelmana zaczęto realizować w 2009 roku. Jest to związane z postacią Mordechaia Zissera, izraelskiego przedsiębiorcy, którego ojciec był jednym z Ocalałych. Na rzecz budowy tej instytucji przekazał on 3 miliony dolarów amerykańskich, dzięki czemu możliwe było rozpoczęcie budowy siedziby instytucji kultury. Ulokowana ona została w samym centrum Parku Ocalałych. Nowoczesną bryłę budynku zaprojektował izraelski architekt Uri Shetrit, współpracujący z pracownią architektoniczną IMB Asymetria z Krakowa. Budowa siedziby trwała do roku 2013, z przerwami związanymi z upadłością firmy realizującą projekt.

Idea przywracania pamięci żydowskiej w Łodzi oraz upamiętniania tragicznych wydarzeń rozpoczęła się w okresie sprawowania funkcji prezydenta przez Jerzego Kropiwnickiego, a po jego odwołaniu w 2010 roku była kontynuowana przez następczynię – Hannę Zdanowską. W założeniu Centrum ma być instytucją apolityczną i świecką, dbającą o pamięć społeczności żydowskiej i podejmując dialog społeczny związany z wielokulturowością i tolerancją. Jak zostało to w bardzo emocjonalny sposób przedstawione przez jedną z rozmówczyń: „[Centrum] jest związane z tożsamością tego miejsca i był to etap przywracania pamięci społeczności żydowskiej Łodzi, która została rozpoczęta przez poprzednie władze miasta, przez prezydenta Kropiwnickiego w 2004 r. To był trzeci ważny element budowania tej pamięci i ja tutaj (...) doceniam to bardzo, bo pierwszym etapem to było zbudowanie pomnika dedykowanego ofiarom, które zginęły na stacji Radegast, z której byli wywożeni Żydzi do obozów. Drugim elementem, przecudnym, jest park, który został wymyślony przez panią, która ocalała z łódzkiego getta, park, w którym sadzone są drzewka pamięci dedykowane osobom, które przeżyły”.

Niezwykle ważnym w lokowaniu tej instytucji kultury w ekosystemie społecznym jest element jednostkowej pamięci, związanej z konkretnymi osobami znanymi z imienia i nazwiska. Poprzez ulokowanie w Parku Ocalałych pomnika poświęconego tym, którzy ratowali Żydów bardzo mocno

podkreślone są też związki polsko-żydowskie, co sprzyja budowaniu atmosfery dialogu i pojednania oraz wspólnego pamiętania i upamiętniania.

Poznań

Stawiając pytanie o genezę instytucji Brama Poznania ICHOT, można szukać odpowiedzi podążając w trzech kierunkach potrzeb, związanych odpowiednio z edukacją historyczną, rewitalizacją dzielnicy i oczywiście – turystyką. W obszarze celów edukacyjnych, można przyjąć za punkt wyjścia potrzebę stworzenia dzieła, służącego w roli atrakcyjnego narzędzia dydaktycznego i opisać genezę powstania instytucji na tle niesłychanego postępu w dziedzinie nowoczesnych środków przekazu. Należałoby tu pamiętać, że obiekt powstał w okresie odkrywania i upowszechniania technik komunikowania, dokonywanych przy pomocy interaktywnych, dotykowych ekranów. Ekspansja ekranów interaktywnych w przestrzeni życia codziennego została wykorzystana jako powód przeobrażenia kontaktu uczestnika kultury z obiektem kultury. Sprzyjającą okolicznością nowej technologii jest jej intuicyjny sposób obsługi. Z punktu widzenia strategii edukacyjnej „wydawanie komend” w postaci dotykania wyświetlonych na pulpitych ikon zmienia tryb narracji. Osoba zwiedzająca Bramę Poznania „wybiera” a nie „otrzymuje” informacje. Zmienia to charakter edukacji, relacji uczestników z oferowanymi elementami ekspozycji a z punktu widzenia lokowania instytucji, otwiera na Ostrowie Tumskim w Poznaniu nowy rozdział historii ludzi, którzy poznają historię własnego i odwiedzanego państwa. Zasługą działań instytucji jest również to, że do grona nowych uczestników włączyła seniorów, nie mających doświadczeń w pracy komputerowej. Obserwacje badawcze dokonane podczas wizyt w Bramie, wskazują na doskonałą adaptację seniorów w zakresie przyjmowania nowych technologii w nowej instytucji kultury. Oczywiście jak w każdym obszarze komunikacji elektronicznej, występują charakterystyczne problemy dotyczące połączenia ekranu i urządzenia wejściowego w jeden, zintegrowany element ekspozycji. Nasuwają się tu pytania o oprogramowanie, możliwości zmian interfejsu, co można by ująć jako „nowe problemy nowo lokowanej instytucji opartej na nowych technologiach komunikowania”.

Technologiczny nurt genezy Bramy Poznania łączy się też ze zmianami społecznych uwarunkowań w sferze symbolicznej. Wiek XXI, nie tylko w nauce, ale również w doświadczeniach życia codziennego, odsonił i przyswoił powiązania kultury polskiej z kulturą chrześcijańskiej Europy. Historia średniowiecza stała się tematem na nowo inspirującym, na nowo też „opakowanym” nie tylko w papierowe okładki podręczników, ale także wypełniającym nowoczesne formy przekazów audiowizualnych. Dla najmłodszego pokolenia (pośrednio motywującego dorosłe pokolenie inwestorów) perspektywa powstania multimedialnego obiektu była spójna z doświadczeniami użytkowników gier komputerowych. Historia dla tego pokolenia jest już dziedziną „grywalną”, to znaczy sekwencje wydarzeń historycznych pojmowane są o wiele bardziej „strategicznie” niż miało to miejsce w czasach, gdy o wydarzeniach historycznych mówiły wyłącznie książki i na ich bazie stworzone filmy. Jedne i drugie nie obejmowały rekonstrukcji zdarzeń w skali podjętej gry, pojmowanej choćby jako „gra wojenna” lub „gra polityczna”. Wszystkie obiekty otaczające Bramę Poznania nie budziły dyskusji ważącej możliwości innego, alternatywnego miejsca lokowania. Współcześnie wybór lokalizacji jest tematem dyskusji z otoczeniem społecznym a zainteresowanie wokół tej problematyki wyraża się zamówieniem niniejszego badania przez Związek Miast Polskich. Zatem koncepcja Bramy powstała w odpowiednim momencie, wykorzystując z jednej strony stan

popularności pewnych rozwiązań technicznych. Czy ta perspektywa czasowa, dotycząca „epoki ekranów” jest w stanie rozwijać i utrzymywać obiekt w przyszłości – jest osobnym pytaniem. Z innej perspektywy badawczej, czas i miejsce powstania obiektu zbiega się z przekształceniami gospodarczymi, w tym przede wszystkim, ze zmianami dotyczącymi sposobów generowania wartości, kapitalizowania zasobów ludzkich. Zatem w opisie genezy powstania Bramy Poznania należy wziąć pod uwagę wszystkie okoliczności przechodzące przez pryzmat decyzji o rewitalizacji dzielnicy Śródka. Skupienie uwagi na obszarze miasta, przywracanie życia w miejscu zapomnianym, stworzyło mocne i społecznie zrozumiałe fundamenty inwestycji. Od początku wiadomo było, że celem eksploracji nie będzie sam obiekt w sensie architektonicznym, ale całokształt zjawisk związanych z tym miejscem.

Mieszkańcom Poznania – traktowanym tutaj w roli odbiorców omawianej instytucji od dłuższego czasu rzucała się w oczy niewykorzystana przestrzeń, którą Brama Poznania (zwana również jako ICHOT) obecnie zajmuje. Interaktywne Centrum Historii Ostrowa Tumskiego, bo tak rozwija się skrót ICHOT zlokalizowane jest w najstarszej części Poznania, przy rzece Cybinie, będącej prawym dopływem Warty. Nieopodal znajduje się wyspa katedralna. Na ICHOT składa się nowoczesny budynek główny i odrestaurowana Śluza Katedralna, która jest pozostałością fortyfikacji na Ostrowie zbudowanych za czasów zaboru pruskiego. Nowoczesna bryła wyraźnie kontrastuje z sąsiadującymi zabytkowymi budynkami. Jest to efektem świadomie zrealizowanego planu twórczego zderzenia. Dowodem tego jest choćby fakt, że nowocześnie założony obiekt wewnątrz posiada dużych rozmiarów szklaną szczelinę, umożliwiającą ujrzenie pobliskiej katedry. Ten pomysł integruje obiekty poprzez wyróżnienie ich cech, ale również dostarcza nowego spojrzenia na zabytki. Rozwiązanie przytoczonej szczeliny architektonicznie atrakcyjnie ujmuje bryłę katedr i czyni z niej istotny element ekspozycji obserwowany w trakcie przemieszczania się po wystawie. Nie jest to jedyny doskonały pomysł, z jakim spotyka się uczestnik. Powstanie Bramy Poznania wygenerowało zbiór kreatywnych pomysłów wykorzystania rzeki. Stała się ona areną wydarzeń artystycznych i kulturalnych miasta. W związku z organizowaniem wydarzeń plenerowych nabrzeże przed budynkiem zostało utwardzone. Dosłownie i metaforycznie, ponieważ stało się miejscem ustabilizowanych skojarzeń z kulturą i sztuką.

Celem planu inwestycyjnego było ożywienie ruchu turystycznego. Zaplanowano między innymi uatrakcyjnienie Wyspy Tumskiej, zwłaszcza pod kątem kulturowym i turystycznym. Teren ten wydał się zagrożony falą nadto zrutynizowanych odwiedzin turystycznych. Los prezentacji historycznych pozostawał w rękach przewodników, dysponujących różnym stopniem daru sugestywnego obrazowania wydarzeń historycznych. Brakowało celnej i skonkretyzowanej oferty turystycznej i kulturalnej dla Ostrowa Tumskiego. Brama Poznania powstała po to, aby podkreślić istotne miejsce w historii Polski, jakie zajmuje wyspa katedralna. Wedle niektórych teorii to właśnie ją należy uznać za załazek Państwa Polskiego. Spekulacje te nie są jednak narzucane zwiedzającym przez ekspozycje wewnątrz. Miasto Poznań rozpoczęło w 2007 roku prace nad wzbogaceniem oferty turystycznej Śródki i Ostrowa Tumskiego w ramach programu Trakt Królewsko-Cesarski. Dążenia te były ugruntowane przekonaniem, że wysokiej wagi wartość historyczna i zabytkowa tego obszaru nie spotyka się z praktyką odwiedzin tego miejsca. Dlatego we współpracy ze specjalistami z wielu dziedzin została spreparowana idea modernistycznego sposobu prezentacji bogactwa kulturowego dziedzictwa tego fragmentu miasta. Projekt przygotowywał zespół Centrum Turystyki Kulturowej „TRAKT”. Warto zaznaczyć, że była to koncepcja przygotowywana zespołowo. Ówczesnym dyrektorem Centrum był Lech Łangowski. Nad nowoczesnym wizerunkiem instytucji pracowała Anna

Gruszecka i obecny dyrektor, Robert Mierzyński. W 2009 roku zorganizowano dwa oddzielne konkursy: jeden dotyczył stylu ekspozycji, jej zawartości merytorycznej, wartości przekazu. W celu uzyskania jak najlepszego rozwiązania architektoniczno – urbanistycznego dla obiektu oraz jego najbliższego otoczenia, w wyniku współpracy Urzędu Miasta z poznańskimi przedstawicielami Stowarzyszenia Architektów Polskich, zorganizowano drugi konkurs adresowany do zespołów eksperckich z dziedziny architektury, wystawiennictwa i urbanistyki. W konkursie wzięły udział 52 zespoły architektów. Konkurs został rozstrzygnięty w tym samym roku - wygrała pracownia projektowa z Krakowa Ad Artis Emerla, Jagiełłowicz, Wojda i belgijska firma Tempora.

Początkowym terminem otwarcia Bramy Poznania ICHOT-u miała być wiosna 2012 roku, tuż przed organizowanymi w Polsce i na Ukrainie Mistrzostwami Europy w piłce nożnej. Wszyscy mieli świadomość, że plac budowy jest też placem mogącym ukrywać elementy o doniosłej, naukowej wartości. Pierwsze wykopaliska archeologiczne na miejscu planowanej inwestycji miały miejsce w sierpniu 2010 roku. 9 lutego 2011 ruszył pierwszy etap budowy, w trakcie którego, po uzyskaniu zgody konserwatora zabytków mury fundamentowe wschodniej części Śluzy Katedralnej zostały wyburzone. Kładka łącząca Ostrów Tumski z ICHOT-em została zamontowana 24 sierpnia 2012 roku. W 2012 roku firma pełniąca wówczas status generalnego wykonawcy projektu ogłosiła upadłość – przesunięto datę otwarcia instytucji na maj 2013 roku. Jedna z firm budowlanych podjęła się kontynuacji prac, a w styczniu 2013 ogłoszono jeszcze jeden przetarg z terminem wyłonienia wykonawcy do marca. Budowę kontynuował nowo wyłoniony podmiot od kwietnia 2013 roku. W sierpniu 2013 zdecydowano o zmianie nazwy instytucji na „ICHOT Brama Poznania”. Obiekt został oficjalnie otwarty 30 kwietnia 2014. Na inwestycję miasto przeznaczyło prawie 100 mln złotych, przy czym 60% wydatków pokryły fundusze Unii Europejskiej.

Założenia misji modernistycznej instytucji kultury jaką jest Brama Poznania obrazuje jedna z wypowiedzi osoby związanej z instytucją: „Myślę, że lokowanie instytucji dało świeższe spojrzenie na kwestię historii przede wszystkim”. W dalszym toku wywiadu respondentka wyjaśnia nową rolę obiektu. „Przede wszystkim to nie jest muzeum, ale jeśli [ktoś] chce mówić, że to jest muzeum, to to jest takie muzeum, w którym można wszystkiego dotykać. Widzowie są zachęceni do aktywności, do dotykania paneli i podłóg świecących, do wejścia do wnętrza makiet, to jest w Poznaniu pierwsza tego typu instytucja.” Pracownicy w badaniu podkreślali, że Brama Poznania wytacza nowe trendy w muzealnictwie, głównie ze względu na fakt interaktywnej ekspozycji wywołującej możliwości fizycznego kontaktu z jej elementami i wsłuchiwanie się w tok narracji. Zwiedzający otrzymują słuchawki z nagranyimi narracjami. W niektórych momentach proszeni są o interakcje z elementami ekspozycji. Padają prośby o to, aby podejść bliżej, spojrzeć w lewą lub prawą stronę, zwrócić uwagę na jakiś detal, odwrócić się, zajrzeć, dotknąć itp. Taki schemat oprowadzania wynika z podstawowych założeń działania omawianej instytucji, a zarazem jest zachętą dla rodziców do zwiedzania Bramy razem z dziećmi. Brama oferuje wybór między dwoma rodzajami wycieczki: dla dorosłych i dla młodszych zwiedzających. Ta druga opcja zawiera w sobie więcej momentów interakcji. „To jest opowieść. Pewna narracja, która uwzględnia również otoczenie. Czyli według teorii Tildenowskiej – ekomuzeum, czyli wszystko co jest dookoła – ludzie, środowisko, społeczność tych miejsc, także przyroda.” – zwraca uwagę w wywiadzie badawczym osoba z grona kierowniczego instytucji. W istocie, za tym tropem badawczym możemy stwierdzić, że obiekt spełnia reguły interpretacji dziedzictwa wyrażone przez Freemana Tildena. Zgodnie z jego postulatem czynność interpretowania wiąże się z przekazem opowieści, jest też sztuką wyboru tematu narracyjnego. Każda opowieść, aby

być zrozumiałą wiąże ze sobą jakieś wcześniej poznane elementy, fakty lub obiekty. Z tej perspektywy, jako badacze sposobu lokowania nowej instytucji kultury, dostrzegamy, iż opowieść Bramy Poznania wiąże ze sobą obiekty pozostające w tym samym ekosystemie kultury. Nowy obiekt ożywia stare obiekty, nadaje im wtórne życie wyrażone poprzez systemy skojarzeń generowanych zmysłowo i dociekań historycznych leżących w zakresie wiedzy historycznej. W toku przeprowadzonych badań, dostrzegliśmy także, iż wiodącym tematem opowieści Bramy Poznania jest życie ludzi i za pośrednictwem tego tematu, instytucja wytwarza jak największą ilość pomostów pomiędzy współczesnymi a historycznymi mieszkańcami miasta, łączy wyobrażenia o losach pomysłów, inwestycji udanych i przegranych, historycznie uznanych i tych, których nie obejmują podręcznikowe kanony wiedzy. Dlatego w wywiadach pogłębionych z pracownikami instytucji musiały pojawić się wątki „zapachów” epoki, udanych eksperymentów pobudzania zainteresowań. Niewątpliwie sensoryczne doświadczenia, praktykowane w działaniach Bramy Poznania ożywiają treść historyczną tej części miasta, prowadzą też z tego miejsca do innych dzielnic Poznania i – w jakimś przewidywanym efekcie edukacji – do podobnego podejścia w poznawaniu dziedzictwa innych miast europejskich. Misja ta posiada umocowanie praktyczne i teoretyczne. Liderzy animatorów posiadają wiedzę, potrafią się nią dzielić, można ten stan rzeczy szybko odczytać w sposobie komunikowania się zespołu. Aspekt metodyczny nie jest w tej instytucji ciężarem narzuconym z góry, raczej charakteryzuje się żywym tematem odniesienia codziennej praktyki zawodowej. Według Tildena, na którego powołuje się zespół Bramy, interpretowanie prowadzi do zrozumienia dziedzictwa, wejścia do wewnątrz świadomości minionych pokoleń. I tylko dzięki zrozumieniu czym był Ostrów Tumski jest możliwe docenienie wszystkich zabytków osadzonych w tej przestrzeni Poznania.

W podejściu stawiającym na interpretowanie dziedzictwa poprzez stawianie pytań i prowokowaniu aktywności zwiedzających, wykorzystano lokalizację Bramy. Brama Poznania stanowi nieodłączny element Śródkki. Wpisała się w jej naturalny krajobraz, do którego należą również ludzie zamieszkujący dzielnicę. Dla nich Brama Poznania już dziś stała się częścią ich codzienności. Z wywiadu z pracownikiem Bramy dowiadujemy się, że mieszkańcy Śródkki byli tymi, którzy jako pierwsi zwiedzali Bramę. Tematyką swojej ekspozycji krzewi zainteresowanie dziejami Polski, w których główną rolę odgrywa Ostrów Tumski. Jak wypowiada się jedna z internutek na fanpage’u Bramy: *„jeżeli historia nigdy Cię nie interesowała to właśnie to miejsce może zmienić twoje przekonania.”*

Włocławek

Oficjalne otwarcie budynku Centrum Kultury Browar B. miało miejsce w maju 2014 roku (akt erekcyjny pod budowę został wmurowany 24 września 2012 r.). Natomiast we wrześniu 2013 roku Rada Miasta utworzyła nową miejską instytucję kultury, która została stworzona w wyniku połączenia dwóch instytucji kultury (Włocławskiego Centrum Kultury oraz Włocławskiego Ośrodka Edukacji i Promocji Kultury), które przed połączeniem mimo, iż zajmujące się innymi elementami miejskiej kultury w pewien sposób były dla siebie swoistą konkurencją (posiadały podobne cele statutowe). Kiedy dodamy do tego warunki w jakich poprzednie instytucje funkcjonowały (WOEPIK bez własnego budynku - zajmujący niewielką przestrzeń w Teatrze Impresaryjnym, WCK działający w pamiętającym czasy PRL-u tymczasowo zbudowanym budynku pierwotnie działającym jako stołówka i klub dla

robotników) to bez wątplenia ulokowanie nowej instytucji (o powierzchni ponad 7 tys. m²) w zrewitalizowanym kompleksie dawnego browaru było ogromnym jakościowym skokiem poziomu infrastruktury kultury w mieście.

Obiekt umiejscowiony na skrzyżowaniu ulic Łęskiej i Bechiego we Włocławku stanowi zespół fabryczny zabytkowego Browaru Bojańczyka z lat 1832-1880. W okresie swojej świetności przedsiębiorstwo było największym browarem na znacznym obszarze Królestwa Polskiego. Rozwój firmy został zahamowany przez I Wojnę Światową a w późniejszym okresie nie udało się ponownie uruchomić produkcji. Z czasem miejsce to przez lata posiadające różnych właścicieli (Skarb Państwa, instytucje spółdzielcze, państwowe, prywatne) popadło w ruinę.

Realizację projektu, którego beneficjentem było miasto Włocławek rozpoczęto w październiku 2007 roku. Całkowita wartość projektu dotyczącego adaptacji do nowych funkcji społeczno-gospodarczych obiektu przemysłowego wyniosła blisko 34 miliony złotych, z czego ponad 18 milionów złotych stanowiła dotacja pochodząca ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Pomysłodawcami zrewitalizowania tego miejsca byli: ówczesny zastępca prezydenta Włocławka Arkadiusz Horonziak i jego żona Olga Krut-Horonziak (pełniąca wtedy funkcję konserwatora zabytków). Choć jak przyznaje jedna z badanych osób „(...) gdy okazało się, że Browar B. funkcjonuje i to całkiem nieźle to ojców sukcesu odnalazło się bardzo wielu”.

Sporym wyzwaniem dla ówczesnych władz było zadanie wykupu przez miasto gruntów od różnych właścicieli (szczególnie długo ciągnąca się potyczka sądowa z jednym z nich). Zdecydowano się na niełatwe zadanie zachowania części budynków popadającego w ruinę kompleksu i dzięki temu zachowano historyczne dziedzictwo tego miejsca i co za tym idzie – historyczny zabytek miasta. Proces rewitalizacji pofabrycznego kompleksu browaru Bojańczyka wpisywał się szerszy proces zmiany tej jednej z najstarszych (i znacznie zaniedbanej) części miasta.

Przeprowadzone rozmowy pokazały, iż mieszkańcy wcześniej nie zauważali lub nie chcieli zauważać tego miejsca (choć znali je – 63% badanych odbiorców oferty pamięta co było w miejscu dzisiejszej instytucji kultury przed jej powstaniem). Unikali tego miejsca („Generalnie to nie funkcjonowało w świadomości jako miejsce, do którego warto przyjść. (...) Tutaj się nie wchodziło”). Nie tylko, ze względu na złą reputację okolicy stanowiącej element zdegradowanej i posiadającej złą sławę dzielnicy. Nawet ulokowanie browaru w pobliżu nadwiślańskich bulwarów i szkół nie dodawało niszczącemu obiektowi i miejscu popularności. „Ruina” oraz „smród” (funkcjonowała tam centrala rybna a wcześniej garbarnia skór) to dwa najczęstsze słowa z którymi kojarzył się niszczący obiekt dawnego browaru.

Procesowi powstawania nowej instytucji kultury nie ułatwiały początkowe, krystalizujące się i zmieniające się plany tego jakie instytucje mają być „częścią” nowego miejsca. Pierwotnie zakładano wariant w którym przeniesiona w to miejsce ma zostać Galeria Sztuki Współczesnej we Włocławku. Ma to o tyle istotne znaczenie, iż działająca obecnie sala widowiskowa pierwotnie miała mieć charakter sali wystawienniczej (czy w innej wersji: konferencyjnej) co wiązało się z oczywistą (niełatwą) późniejszą zmianą jej funkcji (oraz aranżacji i wyposażenia).

Ostatecznie miejsce to połączyło dwie instytucje kultury o podobnych celach statutowych, ale o różnym profilu działalności (skupionych wokół edukacji kulturalnej oraz organizacji wydarzeń). W obiekcie znalazła się również przestrzeń dla filii miejskiej biblioteki, są tu także dwie przestrzenie wynajmowane komercyjnie (restauracja oraz pub). Obraz Browaru B. jako instytucji byłby niepełny jeśliby nie wspomnieć także o trzech filiach umiejscowionych w różnych częściach miasta i świadczących tam bardzo ciekawą ofertę: klub Zazamcze (była stołówka dla robotników i inżynierów budujących Anwil a potem siedziba WCK), klub Łąg (była świetlica wiejska) oraz klub Stara Remiza (była remiza strażacka). Co ciekawe żaden z tych budynków nie został wybudowany na potrzeby kulturalne a wszystkie zostały do nich z czasem zaadaptowane. Na szczęście wraz z powstaniem Browaru B. nie zdecydowano się na likwidację dotychczasowych miejsc miejskiej kultury. Pomimo tego, iż nie mają one tak komfortowych warunków lokalowych jak zrewitalizowany browar (prócz wyremontowanej w 2012 roku remizy) to kierują nimi i pracują w nich ludzie z wielką pasją, aktywnie działający na rzecz swoich miejsc. To jest potrzebne uzupełnienie oferty Centrum Kultury Browar B. jako całości.

Gdańsk

Historia powstania Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego jest unikatowa. Wiąże się z działalnością Fundacji Theatrum Gedanense powołanej do życia w 1990 roku i zawiera proces jej przekształcania się w instytucję kultury. Jak dowiadujemy w wywiadzie pogłębionym: „Żyjemy w takim społeczeństwie, które stara się dla przyjemności storpedować różne inicjatywy obywatelskie. A myśmy zaczęli jako obywatelska inicjatywa, a nie urzędowa. Ale musimy pochwalić urzędy również za odwagę, że wsparli dość szalony projekt, nie wiedząc jaki będzie rezultat końcowy. (...) Sama fundacja nigdy by nie dała rady, nawet jakby dostała na dofinansowanie, nie miałaby na wkład własny.”

Założyciele organizacji pozarządowej z prof. Jerzym Limonem na czele u podstaw swoich działań upatrywali dążenie do zbudowania w Gdańsku ośrodka ożywającego kulturę miejską, nawiązującego do twórczości Szekspira i popularyzującego ją. Pierwotnym tropem realizacji głównej idei fundacji było dążenie do zrekonstruowania XVII-wiecznej szkoły fechtunku goszczącej niegdyś w centrum Gdańska angielskie zespoły (trupy teatralne). Jej odkrycie było możliwe dzięki zachowanej do dziś rycinie Petera Willera przedstawiającej historyczny budynek. Późniejsze badania archeologiczne dowiodły, że mieściła się ona w miejscu, w którym funkcjonuje dzisiejszy Gdański Teatr Szekspirowski. Szybko powstały pierwsze próby odtworzenia historycznego obiektu. Inspiracją do tego miał być londyński The Globe odnoszący od lat wielkie sukcesy frekwencyjne.

Zebrana na początku lat 90-tych grupa entuzjastów pomysłu prof. Limona rozpoczęła torowanie drogi do budowy teatru poprzez zrzeszanie środowisk twórczych, organizację spotkań i konferencji, a także aktywizowanie i animowanie kulturalne mieszkańców. Stało się to zacznem do organizacji międzynarodowego Festiwalu Szekspirowskiego – dziś, po 20 latach, jednego z najznamienitszych i najbardziej cenionych inicjatyw teatralnych w kraju. Festiwal przez lata popularyzował twórczość Szekspira zapraszając do Gdańska najciekawsze spektakle z kraju i zagranicy. Co ważne, wzbogacał tym samym ofertę teatralną Trójmiasta, konsekwentnie budując własną widownię. Proces ten barwnie opisuje jedna z zarejestrowanych wypowiedzi: „Pierwsze moje skojarzenie z Gdańskim

Teatrem Szekspirowskim to jest skojarzenie z szaleństwem Jerzego Limona. To jest piękny przykład, że człowiek oświecony jakąś ideą, nie tylko komercyjną, ale nazwijmy to w szerokim rozumieniu społeczną, uciążliwą, wieloletnią pracą pomimo wszystkich przeszkód, które życie stwarza, był w stanie doprowadzić do powstania teatru.”

Z biegiem czasu koncepcja teatru ewoluowała obnażając ograniczenia wczesnych koncepcji, m.in. sezonowości prostej, drewnianej konstrukcji sceny teatralnej i jej niedostosowanie do współczesnych wymagań sztuk performatywnych. Ostatecznie w wyniku ogłoszonego międzynarodowego konkursu na projekt Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego (formalnie nierozstrzygniętego) wyłoniono koncepcję włoskiego architekta. Renato Rizzi zaproponował projekt godzący historię i teraźniejszość. We wnętrzu nowoczesnego teatru umieszczono drewnianą rekonstrukcję sceny nawiązującą do historii wystawianych w XVII-wiecznym Gdańsku sztuk epoki elżbietańskiej. Wszelako koncepcja wykorzystania budynku od początku zakładała coś więcej, o czym słyszymy w rozmowach ze współtwórcami obiektu: „Gdybyśmy zrekonstruowali rzeczywiście ten obiekt XVII-wieczny to to byłby bardziej obiekt muzealny niż teatr. Natomiast tutaj ideą było, żeby powstał prawdziwy teatr, który będzie centrum różnych sztuk, nie tylko teatralnych, że będzie wykorzystywany do prezentacji repertuaru i muzycznego, i performansu, i sztuk audiowizualnych.”

Starania fundacji o budowę teatru trwały ponad 20 lat, co dla wielu obserwatorów pozwoliło żyć się na tyle z przedsięwzięciem, by twierdzić, że *„tak naprawdę to wcale nie jest instytucja nowa...”*. Inicjatywa zyskiwała stopniowo przychylność, a w końcu także pełne wsparcie władz, bez której pomysł nie miałby szans na realizację: *„inwestycja przeszła całą długą drogę, bardzo wyboistą i cierniową.”*

W roku 2008 powołano do życia nową, samorządową instytucję kultury o nazwie Gdański Teatr Szekspirowski mającą trzech założycieli: Fundację Theatrum Gedanense, Gminę Miasta Gdańsk oraz Województwo Pomorskie. Instytucja z przyczyn formalnych została przypisana do miasta, które pozostaje jej głównym organizatorem. Dzięki wsparciu jednostek samorządowych możliwe było ubieganie się o środki zewnętrzne potrzebne na finansowanie projektu. Wspieraniu idei powstania teatru towarzyszyło przeświadczenie, że trójmiejska oferta teatralna jest wciąż nienasycona, a Gdański Teatr Szekspirowski mógłby wzmocnić program Teatru Wybrzeże - jedyne teatru dramatycznego w Gdańsku.

Grunt pod budowę instytucji został przekazany przez Miasto Gdańsk. Aby to było możliwe konieczna była zmiana planu zagospodarowania przestrzennego. Jeden z pracowników instytucji wspomina okolice sprzed czasu budowy w sposób następujący: *„Wcześniej był tu parking i trawnik, gdzie ludzie wyprowadzali swoje psy. Nic tu nie było. To był już taki koniec miasta, gdzie właściwie nie toczyło się żadne życie, nie było tutaj po co przychodzić.”* W trakcie projektowania inwestycji o prawa do gruntu upomniała się gmina żydowska (do roku 1939 w obszarze gruntu na którym powstał teatr mieściła się synagoga), swój sprzeciw względem budowy obiektu zgłaszali nieliczni mieszkańcy oraz Urząd Ochrony Państwa - właściciel działki sąsiadującej z działką teatru.

Pomimo problemów, które pojawiły się w trakcie budowy teatru projekt udało się zrealizować w 3 lata. Inwestycja pochłonęła w sumie ponad 98 milionów złotych, częściowo pokrytych z budżetu Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Oficjalne otwarcie budynku nastąpiło we wrześniu 2014

roku. Powierzchnia całkowita teatru przekracza 12 tys. m kw. (z czego 8 tys. m kw. stanowi powierzchnię użytkową). Elementem innowacyjnym projektu jest otwierany dach, umożliwiający widzom oglądanie spektakli pod gołym niebem. Widownia jest przygotowana dla 600 osób.

Rumia

Trafnym wprowadzeniem do opowieści o bibliotece w Rumi może być współdzielona przez wielu mieszkańców miasta opinia: „trudno powiedzieć, że od samego początku był tu jakiś pomysł. To był problem. Problem starego, zrujnowanego, zdegradowanego do granic możliwości dworca.” Spontanicznie zrealizowany pomysł ulokowania na dworcu kolejowym lokalnej instytucji kultury nie tylko skutecznie rozwiązał problem mieszkańców ale i sprawił, że o Rumi zrobiło się głośno w świecie.

Wszystkie filie należące do Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rumi funkcjonują w wynajętych obiektach. Możliwość pozyskania nowej przestrzeni była odpowiedzią na problem ograniczeń lokalowych uniemożliwiających rozwój biblioteki. O umieszczeniu instytucji w obecnej lokalizacji zdecydowały sprzyjające okoliczności, determinacja pomysłodawców, otwartość właściciela budynku oraz przychylność i wsparcie ze strony władzy.

Stacja kolejowa przez lata zaniedbań została doprowadzona do punktu krytycznego. Miejsce to funkcjonowało w świadomości mieszkańców jako odstrasające, zaniedbane, nieestetyczne i niebezpieczne. Pomysł reorganizacji przestrzeni dworca oraz ulokowania w niej biblioteki został przedstawiony w 2012 roku przez Krystynę Laskowicz, dyrektor Miejskiej Biblioteki Publicznej w Rumi. Wówczas zamknięto etap projektowania przebudowy i modernizacji obiektu dworcowego przez PKP proponującego miastu wykorzystanie zasadniczej części odnowionej przestrzeni obiektu na cele publiczne. Miasto, którego nie stać było na odkupienie od właściciela części budynku zdecydowało się na dzierżawę przestrzeni zajmowanej przez przyszłego mieszkańca budynku – instytucję kultury.

Stacja Kultura w dzisiejszym kształcie zajmuje 80% budynku dworca. Wnętrze zaprojektował Jan Sikora. Na powierzchni 1150 m kw. znajdują się: wypożyczalnia książek, czytelnia, stanowiska komputerowe, kącik dla dzieci, pracownia plastyczna, fotograficzna, pomieszczenie dla organizacji pozarządowych i dwie sale konferencyjne. Otwarcie obiektu nastąpiło we wrześniu 2014 roku po niespełna 2 latach prac budowlano-remontowych. Inwestycję miasto zrealizowało we współpracy z właścicielem dworca z pieniędzy uzyskanych w drodze konkursowej (programy rządowe dotyczące osobno infrastruktury kolejowej oraz bibliotecznej), a także z budżetu miasta. Inwestycja kosztowała łącznie blisko 6 milionów zł (w tym 979 tys. zł przeznaczono na aranżację i wyposażenie wnętrza instytucji). Projekt biblioteki nie wywołał zasadniczych sprzeciwów społecznych. Kontrproponcjami były m.in. umieszczenie w przestrzeni dworca straży pożarnej lub Miejskiego Ośrodka Pomocy Społecznej, którego sytuacja lokalowa była wówczas bardzo trudna. Możliwość użytkowania obiektu odrzucił Miejski Dom Kultury, dla którego projektowana była część przestrzeni: „to był taki gorący kartofel, którego nikt nie chciał. (...) Ponieważ jestem tu dyrektorem od 25 lat stwierdziłam, że to jest jedyna szansa, żebyśmy mogli się wreszcie wynieść z dotychczasowego lokalu.”

Przy tworzeniu koncepcji obiektu uwzględniano głos mieszkańców. To m.in. z ich inicjatywy biblioteka przyjęła swoją dzisiejszą nazwę „Stacja Kultura”. Oddolna idea, by instytucja przekraczała wymiar wypożyczalni i czytelni książek, wynikała również z dorobku instytucji i aktywności w poprzednich warunkach, o czym informuje nas lider instytucji: „nasza biblioteka zawsze coś robiła ponad wypożyczaniem książek. To były zawsze jakieś spotkania, jakieś inne projekty. W momencie kiedy brakowało nam miejsca trzeba było prosić inne instytucje czy szkoły o użyczenie sali. To wszystko miało się z celem, bo jeżeli organizowaliśmy spotkanie z pisarzem dla dzieci i dziecko wychodziło z niego i mówiło, że było w domu kultury, w ogóle tego spotkania z pisarzem nie skojarzyło ani z książką, ani z biblioteką, to właściwie bez sensu było to spotkanie. Dopiero w tej chwili widzimy jak to powinno wyglądać i dopiero teraz realizujemy ten pewien model właściwy. I to się przekłada na czytelnictwo.” Wraz ze zmianą lokalizacji biblioteka zyskała zasłużoną przestrzeń na rozwijanie swoich działań kulturotwórczych: „jest to miejsce, które przestało być klasyczną biblioteką a stało się miejscem twórczym, dla wszystkich. To miała być przestrzeń podzielona na trzy instytucje, na trzech użytkowników. A stało się miejscem wspólnym, które współtworzymy. To miejsce właściwie ciągle się tworzy.”

Katowice

Idea powstania Muzeum Śląskiego w Katowicach materializowała się etapami przerywanymi przez różne, trudne okoliczności. Proces ten rozpoczął się jeszcze w roku 1924, kiedy to ukonstytuowało się Towarzystwo Przyjaciół Muzeum Ziemi Śląskiej. Lista kluczowych osób, bezpośrednio przykładających rękę do lokowania muzeum, liczy kilkanaście nazwisk wśród których znajdowali się społecznicy, przedstawiciele świata nauki, urzędnicy, nauczyciele i duchowni. Ideę tę podjął wojewoda śląski Michał Grażyński, co doprowadziło do powołania w 1929 roku instytucji Muzeum Śląskie. Pierwszym dyrektorem nowego muzeum był dr Tadeusz Dobrowolski, a autorem projektu architektonicznego Karol Schayer. Inwestycję rozpoczęto w roku 1936 a udostępnienie dla zwiedzających zaplanowano na rok 1940. Pierwszy budynek muzeum była bliski finalizacji w roku 1939. Oddanie Ślązakom nowego, modernistycznego gmachu, jednego z najnowocześniejszych budynków muzealnych w Europie, przerwała wojna i decyzja niemieckich okupantów by rozebrać prawie ukończony obiekt. Powstanie tamtego muzeum rozpało aspiracje by reaktywować muzeum po roku 1945. Jednak dopiero w 1984 roku władze zdecydowały się zezwolić na restytucję instytucji w tymczasowej siedzibie - budynku hotelu z przełomu XIX i XX w. przy dzisiejszej Al. Korfantego, w samym centrum Katowic. Jego przystosowanie dla potrzeb ekspozycyjnych muzeum trwało ostatecznie do 1992 roku i pozwoliło na ponowne udostępnienie m.in. cennej kolekcji XIX-wiecznego malarstwa polskiego oraz unikatowych dzieł malarskich z początku XX wieku. Mimo działań adaptacyjnych miejsce to nie dawało instytucji perspektyw rozwoju. W tym czasie powstawały różne wizje i plany budowy nowej siedziby, łącznie z projektami architektonicznymi, m.in. monumentalna propozycja autorstwa Jana Fiszera, która miała zostać zlokalizowana na działce przy ul. Ceglanej, w okolicach Parku Kościuszki, nieznacznie oddalonego od ścisłego centrum miasta. W roku 1999 powstał społeczny komitet odbudowy muzeum, z udziałem m.in. znanego reżysera filmowego Kazimierza Kutza, czy zasłużonego dla Śląska parlamentarzysty Jana Rzymekłki, co przyczyniło się do powstania stowarzyszenia angażującego, również finansowo, wielu przyjaciół i zwolenników idei powstania nowego budynku dla Muzeum Śląskiego. Zadaniem tego komitetu było znalezienie środków i sposobu zrealizowania

zmodyfikowanego do mniejszych rozmiarów drugiego projektu inż. Fiszera. Ostatecznie zdecydowano, że Muzeum Śląskie zostanie umiejscowione na terenie byłej kopalni „Katowice”, jednej z najstarszych w regionie – kamień węgielny wmurowano 7 grudnia 2005 roku. Instytucja znajduje się w sąsiedztwie Ronda Sztuki, Spodka, dalej, siedziby Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia, Międzynarodowego Centrum Kongresowego - w obszarze nazywanym obecnie „Strefą kultury”.

Formuła i rozmach dzisiejszej siedziby instytucji oddanej do użytku w 2015 roku jest wynikiem determinacji wielu osób. Muzeum dokumentuje ten proces poprzez rejestracje video rozmów z osobami zaangażowanymi w historię powstania instytucji w jej dzisiejszym kształcie. W proces ten zaangażowane były się władze samorządowe województwa śląskiego, władze Katowic, a także liczne grono liderów społecznych. W ten sposób w 5 lat po zamknięciu kopalni skomplikowana mozaika podmiotów: Samorząd Województwa Śląskiego, Miasto Katowice, Katowicki Holding Węglowy, Spółka Restrukturyzacji Kopalń dokonały złożonej transakcji zamiany działek i przekazania własności, które umożliwiło rozpoczęcie procesu budowy muzeum na terenie byłej kopalni, mieszczącej się w centrum Katowic. We wrześniu 2006 roku Zarząd Województwa Śląskiego przyjął projekt Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007-2013 i wpisał na priorytetową listę tzw. dużych projektów przedkładanych Komisji Europejskiej budowę nowego gmachu Muzeum Śląskiego w Katowicach.

Zorganizowano pierwszy międzynarodowy konkurs na projekt budynku, który miał być ulokowany w większej swej części pod ziemią i w tkance zabytkowej infrastruktury dawnej kopalni. Autorem zwycięskiego projektu była austriacka pracownia Riegler & Riewe Architekten, Graz. W tym czasie dokonywały się zmiany na stanowisku dyrektorskim. Proces lokowania nowej siedziby muzeum objął czterech kolejnych liderów instytucji, rozpoczęto działania za kadencji dyrektora dr. Lecha Szarańca, działania inwestycyjne realizowane były przez dyrektora Leszka Jodlińskiego, a końcowe procesy odbiorcze przez dr. Dominika Abłamowicza. Proces relokacji, wyposażania oraz budowania ekspozycji i udostępniania dla zwiedzających miał miejsce za czasów dyrektorki Alicji Knast. Oryginalny, ikoniczny, zwycięski projekt stał się jednym z najlepszych budynków w konkursie Miesa van den Rohe w roku 2015 a także laureatem najważniejszej polskiej nagrody dla muzeum w Polsce – Grand Prix Sybilla 2015. Otwarcie nowego budynku miało miejsce 26 czerwca 2015 roku.

W ocenie osób badanych w tym projekcie sam proces budowy kompleksu budynków nie budził większych kontrowersji. Ostatecznie to nie architektura była najbardziej żywo dyskutowanym tematem, lecz kształt wystawy o historii Górnego Śląska, elementy narracji historiograficznej planowane do prezentacji w muzeum. Całość sprawy, szeroko komentowanej przez media na Śląsku, stała się przedmiotem politycznych przepychanek i argumentów nie mających często wiele wspólnego z faktami historycznymi, czy złożoną istotą tożsamości kulturowej mieszkańców województwa śląskiego. Nadrzędnym elementem inspirowanej przez polityków narracji medialnej dotyczącej Muzeum Śląskiego był emocjonalnie formułowany problem relacji polsko-niemieckich, dziedzictwa niemieckiego i polskości Śląska. Wiele z rozmów prowadzonych w trakcie projektu, jak też komentarze w ankietach zwracały uwagę na te wątki w procesie tworzenia nowego muzeum.

Wybór lokalizacji pokopalnianej postrzegany jest jako technicznie trudny lecz symbolicznie ważny:

„Tereny przemysłowe nie są łatwe, ze względu na to co jest pod spodem, na zanieczyszczenia itd., ale to były tereny, które organizowały kiedyś ludziom życie - kopalnia była jak matka, organizowała pracę i czas wolny i życie rodzinne, i wyznaczała rytmy pracy”. Wiele tych terenów przeznaczano na budowę mieszkań deweloperskich, ale w wypadku tej działki, szczęśliwie, nie uznano tego za właściwe: „to była determinacja kilku świadomych ludzi i ich decyzje by przeniesiono tę lokalizację na tereny kopalni”. Istotną rolę w ramach podmiotów sektora publicznego, oprócz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Śląskiego, odegrał samorząd miasta Katowice, który znacząco pomógł władzom regionu - dokonał zamiany i przekazania gruntów i zabudowań po kopalni, ponadto zapewnił infrastrukturę drogową, mostową, ściekową, energetyczną, przygotował teren, pod każdym wymaganym dla tak złożonej i technologicznie trudnej inwestycji. Obszar został szczegółowo zbadany, ustabilizowany, „ale jednak to jest teren pokopalniany oraz teren, który jest zboczem pradoliny Rawy, gdzie dzieją się ciągle pewne ruchy, działania geologiczne, gdzie spływ wody jest inny niż na przestrzeni płaskiej”.

Dla wielu osób było bardzo cenne, że zdecydowano się na ulokowanie muzeum w miejscu tak „symbolicznym dla Górnego Śląska, czy dla województwa, dla Śląska i Zagłębia Dąbrowskiego, osadzenie kluczowej instytucji opowiadającej o sztuce, w miejscu ciężkiej pracy”. Wedle osób reprezentujących decydentów „Dawni pracownicy kopalni i osoby które mieszkały bliżej kopalni przyjęły tę wiadomość z radością, że ta kopalnia będzie nadal żyła, nie było jednak ruchu oddolnego, typu ‘ratujmy kopalnię’, tutaj decyzje zapadały, na szczeblach wyższych, bardzo świadomych tego, co chcemy osiągnąć i jak będziemy to robić”.

Zwracano również uwagę na to, że dzięki tej inwestycji nie została zerwana komunikacja pomiędzy centrum miasta a dzielnicą Bogucice, która wcześniej było oddzielona od śródmieścia zamkniętym terenem przemysłowym. Zdaniem przedstawicieli urzędu decyzja ta spowodowała, że wartość tych gruntów wzrosła 6-o krotnie. Miasto postąpiło w sposób konsekwentny i kompleksowy, zdecydowało że nie sprzeda tych gruntów pod „deweloperkę”. Zapewniło koncepcyjną ramę i warunki dla budowy w tym miejscu siedzib instytucji kultury, NOPSR-u, centrum kongresowego, żeby stworzyć tzw. Kwartał Kultury, co później zaczęto nazywać - Strefą Kultury. Ma ona swoich wielkich fanów i zagorzałych przeciwników - jak każda inwestycja - ale jest spójna, perspektywiczna i działa.

Dodatkowym impulsem mobilizującym w tym niedawnym okresie do inwestowania w obiekty kulturalne były starania Katowic o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016, w ocenie wielu respondentów badań „to była ogromna siła społeczna”. Jest w tej inicjatywie ulokowania muzeum na szerszym terenie, oddanym aktywności kulturalnej, pewien motyw rozwojowy: „myślę, że jako miasto to wszystko jeszcze dopracujemy, bo jest na to miejsce, uczymy się tej przestrzeni, przechodząc do kolejnego etapu jej zagospodarowania, w latach 90’tych i na początku lat 2000 samorządowcy lokalni kompletnie nie mieli pomysłu na przestrzenie, oni się tego uczyli na żywo. Zostali w to wpuszczeni, nie było takich pieniędzy z dotacji unijnych. To była znacznie trudniejsza sytuacja dla lokalnego samorządu, w której każdy próbował swoimi siłami i wiedzą sobie poradzić. U nas poradzono sobie w ten sposób, że wymyślono nową funkcję i wydaje mi się, że do tego momentu, kiedy ona była robiona było ok, ale teraz trzeba pomyśleć co dalej, bo są te tereny wzdłuż ulic Góreckiego i właśnie dla mnie takim symbolicznym domknięciem tej strefy, tego miejsca, będzie ich zabudowanie i fizyczne połączenie z Bogucicami. W tej chwili te budynki są piękne i tutaj to jest poza dyskusją, one są takimi pocztówkowymi wizytówkami Katowic, którymi warto się chwalić

i rzeczywiście dużo osób przychodzi tutaj specjalnie na spacer. Z rozmów też słyszę, że wielu mieszkańców czuje dumę z tych gmachów. To jest jedyne miejsce, gdzie się oprowadza turystów. Jedno z takich miejsc, gdzie mieszkańcy Katowic przychodzą pokazać swoje miasto. To miejsce stało się takim symbolem Katowic, razem ze Spodkiem. Ono się tak wzmocniło. Spodek zawsze był symbolem miasta. Dołożenie tych gmachów wzmocniło i zgrało w pewną całość.

/
Raport z projektu
badawczego

02

/
**Miejski
ekosystem
sektora kultury**



Miejski ekosystem sektora kultury

Nowe lokowanie instytucji kultury realizowane jest na obszarze już „zamieszkanym” przez liczne organizacje, instytucje, środowiska funkcjonujące w mieście. W badaniu netnograficznym, pogłębionym o badania jakościowe rozpoznane zostały miejsca przyciągające publiczność kulturalną, wytwarzające pole magnetyczne dla poszczególnych środowisk. W tym polu ląduje nowy obiekt – instytucja kultury lub jej nowa siedziba, która musi wejść w relację z zastanym spektrum organizacji oferujących treści i aktywności kulturalne.

Grodzisk Mazowiecki

Instytucjonalną część miejskiego ekosystemu kultury w Grodzisku Mazowieckim tworzy zaledwie kilka podmiotów publicznych. Miasto pod swoimi skrzydłami ma Ośrodek Kultury Gminy Grodzisk Mazowiecki, który oprócz budynku Centrum Kultury na ulicy Spółdzielczej składa się z filii: galerii etnograficznej Rodogoszcz, Grodziskiej Alternatywy, Galerii Dworcowej – Poczekalni PKP: Przestrzeń Kulturze Przyjazna oraz dwóch świetlic – w Kozerkach i Łąkach. Kolejną miejską instytucją jest Biblioteka Publiczna Gminy Grodzisk Mazowiecki, która od maja 1991 roku do lipca 2005 działała w strukturze Ośrodka Kultury a od października 2008 roku przejęła także zadania Biblioteki Powiatowej. Dziś jej główna filia mieści się na II piętrze głównego budynku Centrum Kultury. A w styczniu 2014 roku otworzono jej nowoczesną filię na ul. Westfala (nazwaną Pawilonem Kultury). W Grodzisku Mazowieckim działa również Publiczne Ognisko Plastyczne im. Jana Skotnickiego, które jest publiczną placówką artystyczną, której organem prowadzącym jest Powiat Grodziski. Należy do nielicznych w Polsce tego typu instytucji o tak bogatej tradycji (w 1947 roku decyzją Ministra Kultury powołano Ognisko Kultury Plastycznej). W mieście można kształcić się również muzycznie, między innymi za sprawą funkcjonowania Państwowej Szkoły Muzycznej I st. im. Tadeusza Bairda. Unikatowe w skali kraju są dwie przestrzenie wystawiennicze: Galeria Instrumentów Folkowych w której znajduje się zbiór ponad 1000 instrumentów, przeszkadzając i zabawek muzycznych oraz uruchomiona w 2002 roku przez Warszawską Kolej Dojazdową Izba Tradycji EKD/WKD (Muzeum Elektrycznej Kolej Dojazdowej) prezentująca różne eksponaty miłośnikom kolejnictwa. Wiele przedszkoli w tym kilka niepublicznych prowadzi szerokie działania artystyczne dla najmłodszych. Bliskość Warszawy (oraz rozwinięty sektor edukacji artystycznej) ma wpływ na znaczną liczbę wykwalifikowanej kadry i osób związanych z grodziskim sektorem kultury. W mieście działa silny i wyjątkowo duży sektor prywatny związany z edukacją kulturalną: szkoły tańca, ognisko muzyczne, a także klub muzyczny. Grodziski ekosystem kultury tworzą również funkcjonujące w regionie organizacje pozarządowe.

Charakterystyczne było także to, że dyskusja grodziskiego środowiska kulturotwórczego, która odbyła się podczas sesji fokusowej zorganizowanej przez zespół badawczy, przyniosła najwięcej treści motywowanych emocjami uczestników, spośród wszystkich dyskusji prowadzonych w 8 miastach projektu. Niemal od razu ukształtowała się grupa osób krytycznie wypowiadająca się o centrum kultury. Wydaje się, że wynikało to z wyczuwalnej potrzeby dyskusji, być może zbyt małej liczby wcześniejszych wspólnych spotkań i wymiany argumentów (wobec czego ograniczone były możliwości wyrażenia swojej - często odmiennej - opinii) a przede wszystkim starszych,

uksztaltowanych już na przestrzeni czasu, podziałów. Średniej wielkości miasto tworzy siłą rzeczy małe środowisko osób tworzących ekosystem sektora kultury. A w nim z większą intensyfikacją uwidaczniają się również personalne, osobiste elementy (doświadczonej lub niepodjętej współpracy, kontaktów interpersonalnych).

Grodziska instytucja jest najstarszą w gronie nowo ulokowanych dobranych do badania w tym projekcie. Po niemal dziesięciu latach od otwarcia „nowego” Centrum Kultury nie ma już „efektu nowości”, w którym wszystkie podmioty ekosystemu przechodzą okres próbny (swoistego oczekiwania) w którym „testują” siebie nawzajem. Nie należy krytykować świeżej instytucji gdyż po pierwsze: dopiero co powstała (i jeszcze się „uczy”), a po drugie - nie należy sobie negatywnymi opiniami na jej temat zamykać drogi potencjalnej współpracy (która przecież daje obopólne korzyści). W Grodzisku Mazowieckim dłuższy czas jaki minął od wybudowania budynku centrum zatarł „efekt nowości” który przejawia się także w pewnej fascynacji nowymi możliwościami jakie przynosi nowy obiekt w porównaniu, a w zasadzie - w zderzeniu, do wcześniejszych przestrzeni dla kultury (m.in. leciwego budynku starego kina). Wydaje się zatem, że w przypadku badań w tym mieście między innymi w wyniku powyżej opisanych względów unaocznily się „starsze” podziały i szersze perspektywy, które pozwoliły jednak z większym dystansem i z różnych stron spojrzeć na funkcjonowanie centrum.

Kim są mieszkańcy i potencjalni odbiorcy kulturalnej oferty? Odpowiedź nie jest taka prosta: „(...) jesteście gminą miejsko-wiejską i oferta musi być skierowana do mieszkańców miasta - niedużego (...) oraz do mieszkańców wsi, ale to nie jest mieszkaniem typowo wiejski i jeden typ mieszkańca (...) to są z jednej strony po-rolnicze tereny i mieszkańcy z dziada pradziada działający na terenach rolnych, ale z drugiej strony jest bardzo szczególna, dobrze wykształcona, zamożna ludność napływowa, zmęczona wielkomięskim trybem życia a posiadająca właśnie domy we wsiach. Mamy 33 wsie pod Grodziskiem. Stoimy zatem w pewnym rozkroku i musimy zaadresować swoje działania do miasta i do tych wsi, które też nie są grupą jednolitą”. Potwierdzają to twarde dane. Najliczniejszą grupą osób w gminie stanowią osoby dobrze wykształcone (według Narodowego Spisu Powszechnego z 2011 roku 22,7% ludności gminy posiadała wykształcenie wyższe; średnia osób z wyższym wykształceniem dla Polski wynosiła wtedy 17,9%). Bliskość i łatwość dojazdu do stolicy sprawia, że Grodzisk (szczególnie w przeszłości) był jego klasyczną „sypialnią”. Dobre warunki przyciągały - „(...) największym sukcesem tego miasta jest to, że posprowadzało się całe mnóstwo genialnych ludzi, fantastycznych ludzi, którzy chcą coś zrobić, wiedzą jak to zrobić i mają określone zdolności”. Dziś zmienia się jednak charakter zatrudnienia, styl życia i wymagania wobec miejsca zamieszkania. Ci, którzy nadal pracują w Warszawie nie chcą wracać do zakorkowanej stolicy, pragną wypoczywać i korzystać z oferty (również kulturalnej) na miejscu. Podobne oczekiwania mają także ludzie mieszkający tu od pokoleń.

Gorzów Wielkopolski

Nowa instytucja kultury, jaką jest Filharmonia Gorzowska pojawiła się w mieście, w którym funkcjonowała już sieć wyspecjalizowanych placówek. Były to: Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta, Teatr im. Juliusza Osterwy, Wojewódzka i Miejska Biblioteka Publiczna im. Zbigniewa

Herberta, Miejskie Centrum Kultury (które poza główną siedzibą ma kilka oddziałów), Młodzieżowy Dom Kultury, Miejski Ośrodek Sztuki, Jazz Kub "Pod Filarami". Instytucje te posiadają różnych organizatorów: samorząd Województwa Lubuskiego, samorząd Powiatu Gorzowskiego, a najliczniej reprezentowane są instytucje samorządu Miasta Gorzowa. Rozpoczęcie realizacji inwestycji, jaką była Filharmonia sprawiło, że pozostałe miejskie instytucje będąc niedofinansowane, straciły na długie lata szansę na większe środki z budżetu Miasta. Obecnie, po 5 latach od początku funkcjonowania nowej instytucji wiele z nich uznaje, że stan ich infrastruktury sytuuje się na granicy zaniechania finansowego. Głosy, które podczas przeprowadzonych badań odnosiły się do tego stanu nadzwyczaj krytycznie, były bardzo częste. Jedna z osób badanych stwierdziła, że Filharmonia „(...) swoim wejściem na rynek dokonała totalnej demolki. Bo stan pozostałych instytucji kultury jest fatalny. To, co powinno stanowić o rozwoju tego miasta, czyli edukacja artystyczna na poziomie średnim, jest zlokalizowana w fatalnych obiektach. Mamy złotego konia, z którego się cieszymy, ale cały obszar kultury zaniedbany, edukacja, infrastruktura (...)”. Osoba reprezentująca inną podmiot publiczny w obliczu mizerii finansowej musiała za pieniądze ze składek rodziców wyremontować wnętrze miejsca pracy z dziećmi, aby w ogóle można w nim było funkcjonować. Wiele osób badanych dostrzega problem, że pracownicy mniejszych instytucji kultury skazani są na pracę w nieporównywalnie gorszych warunkach od osób pracujących w Filharmonii. Powody do frustracji są tym bardziej uzasadnione, że perspektywy zmiany omawianego stanu rzeczy są raczej odległe. Sporo głosów skupiło się na złych warunkach pracy w Miejskim Centrum Kultury, które jest „(...) w absolutnie opłakanym stanie. Funkcjonuje ostatkami sił”. Instytucja ta od pewnego czasu szuka miejsc do prowadzenia działalności kulturalnej poza własną siedzibą, wiele pracowni znajduje się w różnych punktach miasta. Sytuacja ta, jak przyznała jedna z osób badanych, dodaje rzeczywistości pewnego kolorytu, niemniej jednak stanowi konsekwencję zaniedbań ze strony samorządu.

Miejska infrastruktura kultury poza Filharmonią jest wyraźnie niedoinwestowana i pozostaje „w stanie rozkładu”. Na szczęście, jak poinformowała jedna z osób badanych związanych z miejskim samorządem są plany, aby dwie spośród instytucji: Miejski Ośrodek Sztuki i Miejskie Centrum Kultury znalazły swoją – chciałyby się rzec – PRZYSTAŃ w przemysłowym budynku zlokalizowanym w centrum miasta. Być może rozwiązanie takie pozwoli na prowadzenie działalności przez te instytucje w godnych warunkach i zniweluje nieco negatywne emocje związane z powstaniem samej Filharmonii.

Przytoczone powyżej stwierdzenia tylko do pewnego stopnia pokrywają się z opiniami uczestników filharmonicznych koncertów. Chcąc dociec w jaki sposób osoby te widzą inne instytucje Gorzowa w kontekście Filharmonii, w ankiecie do nich skierowanej pojawiło się kilka pytań z tego właśnie zakresu. Ankietowani zostali zatem poproszeni o ocenę stopnia oddziaływania nowej instytucji kultury na określone aspekty miejskiego życia, mając do dyspozycji pięciostopniową skalę odpowiedzi od 1 do 5, gdzie 1 oznacza oddziaływanie najmniejsze, a 5 największe. Poniżej kilka przykładów tego rodzaju oceny oddziaływania Filharmonii na pozostałe instytucje kultury. Blisko 15% badanych przyznało aż 5 punktów, ustosunkowując się do stwierdzenia, że Filharmonia „ogranicza ilość miejskich środków finansowych na działalności pozostałych instytucji i organizacji przez generowane koszty utrzymania nowego obiektu”. Nieco ponad 10% badanych przyznało omawianej tezie ocenę 4, niemal 30% ocenę 3, blisko 13% – 2, nieco ponad 20% - 1. Ponad 10% badanych nie miało na ten temat sprecyzowanego zdania. Twierdzenie, iż Filharmonia „zwiększa dostęp mieszkańców do

wartościowej i bogatszej oferty kulturalnej” oceniło na 5 punktów aż 75% respondentów, na 4 punkty blisko 17%, na 3 – nieco ponad 8%. Bardzo wyraźnie w opiniach melomanów widać pozytywne ustosunkowanie się do tezy, iż nowa instytucja kultury przyciąga mieszkańców, którzy do tej pory nie korzystali z kulturalnej oferty. Na 5 punktów oceniło ją aż ponad 60% ankietowanych, kolejne 25% przyznało jej ocenę 4, a ponad 12% - ocenę 3. Gorzowscy melomani dostrzegają także znaczenie nowej instytucji dla turystyki. Twierdzeniu, iż Filharmonia przyciąga turystów, 5 punktów przyznała ponad połowa badanych, blisko 30% opowiedziało się za oceną 4, blisko 15% oceną 3, a nieco ponad 2% – oceną 2. Ponadto, nieco ponad połowa gorzowskich melomanów zgadza się z tezą, że „nowym instytucjom jest łatwiej niż starym przekonać mieszkańców do swojej oferty”, a ponad 60% z tezą, że „nowa instytucja kultury może liczyć na „taryfę ulgową” na początku swojej działalności”.

Wszystkie omówione powyżej aspekty działalności nowej instytucji kultury w kontekście instytucji „starych” przemawiają za tym, że w Gorzowie Wielkopolskim łatwiej niż starą jest prowadzić instytucję nową. Być może najważniejszym tego powodem jest pamięć o niedawnym wysiłku jej tworzenia i wydaniu dużej kwoty z miejskiego budżetu. Czy aby w tej konkretnej sytuacji to co „stare” nie poszło w zapomnienie zbyt szybko?

Gorzów Wielkopolski jest miastem liczącym ponad 120 tysięcy mieszkańców. Po reformie administracyjnej kraju w 1999 r. jest siedzibą wojewody i stolicą nowego województwa lubuskiego, podczas gdy oddalona o niewiele ponad 100 kilometrów Zielona Góra stanowi siedzibę samorządu województwa. Gorzów jest więc „Wielkopolski” jedynie z nazwy i biorąc pod uwagę uwarunkowania administracyjne, nie ma z Województwem Wielkopolskim nic wspólnego. Od pewnego czasu w mieście trwa zresztą dyskusja o skróceniu jego nazwy i usunięciu przymiotnika, który bywa źródłem nieporozumień.

W czasie prowadzonych badań nad funkcjonowaniem Filharmonii Gorzowskiej, miasto było w trakcie przekształcania swojej strategii wizerunkowej. Od roku 2009, zgodnie z przyjętą wówczas polityką, komunikowało się ono jako „Miasto – Przystań”. Miało się to kojarzyć z miejscem bezpiecznym, ale jednocześnie otwartym. Tutaj każdy miał odnaleźć swoją życiową przystań, jak również móc prowadzić harmonijnie swoje życie w stylu „slow” z dala od metropolitalnego zgiełku. I choć taka wizja przyjęła się wśród mieszkańców Gorzowa, ze względu na plany dalszego rozwoju musiała ona zostać zrewidowana i zaktualizowana. Efektem tych zmian jest nowy kierunek komunikacji Gorzowa, jako „miasta w sam raz”.

Według wyników badań, stanowiących punkt wyjścia dla specjalistów określających omawianą strategię wizerunkową, Gorzów jest miastem, które powinno skupić się na mieszkańcach, postawić na edukację i zrównoważony rozwój. W myśl tego, najlepszym kierunkiem prowadzenia narracji na temat tego miejsca jest „normalność”. Zgodnie z tą koncepcją, Gorzów to miasto „szyte na miarę”, „miasto akurat”, „miasto w sam raz”⁵.

Nie sposób oprzeć się wrażeniu, że nowa strategia miejskiej narracji poza „akuratnością” Gorzowa sugeruje także nałożenie na samorząd pewnych ograniczeń. „W sam raz”, zatem „nie za dużo”, „nie

⁵ Informacje i zmianie strategii wizerunkowej dostępne są na stronie internetowej Miasta: http://www.gorzow.pl/PL/3397/2014/Gorzow__W_sam_raz__Wiemy_jak_to_zrobic/k/. Dostęp: 27 grudnia 2016 r.

za drogo”, być może także „nie za ambitnie” i „nie za wysoko”. Badania przeprowadzone w Filharmonii Gorzowskiej dają asumpt do wysunięcia wniosków pozwalających na to, aby taką zmianę strategii zrozumieć. Bo choć nowa instytucja kultury jest niekwestionowanym powodem do dumy dla blisko 90% gorzowskich melomanów, wielu mieszkańcom miasta jawi się jako inwestycja przeprowadzona bez skonsultowania potrzeb mieszkańców w tym zakresie przez władze miasta. Jak stwierdził jeden z uczestników sesji fokusowej, „(...) tego rodzaju pałac w tak biednym robotniczym mieście po prostu nie ma sensu”. Czy faktycznie?

Łódź

Urząd Miasta Łodzi zarządza 27 instytucjami kultury, w tym: 6 teatrami, 4 muzeami, 1 galerią sztuki, 5 bibliotekami oraz 10 instytucjami, które pełnią rolę ośrodków, centrów kultury. Pięć z nich (w tym Centrum Dialogu) powstało po 2000 roku i wszystkie łączą w sobie wiele funkcji (edukacyjne, wystawiennicze, aktywizacyjne). W kolejności powstania są to: (1) Akademicki Ośrodek Inicjatyw Artystycznych powstały w 2004 roku (z połączenia ośrodka Inicjatyw Artystycznych „Teatr 77” i Akademickiego Ośrodka Kultury) działający w obszarze widowisk teatralnych i koncertów, który swoje działania adresuje głównie od młodzieży i studentów; (2) Fabryka Sztuki w Łodzi powstała w 2005 roku zajmująca się różnymi dziedzinami twórczości kulturalnej (muzyka, taniec, sztuki wizualne); (3) Centrum Dialogu im. M. Edelmana powołane do życia w 2010 roku; (4) Łódzkie Centrum Wydarzeń powołane w 2015 roku, którego zadaniem jest organizowanie przedsięwzięć artystycznych, kulturalnych i rozrywkowych oraz (5) EC1 Łódź Miasto Kultury powstałe w 2015 roku, współprowadzone z Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a działające w dwóch obszarach – filmu oraz nauki i techniki. Ostatnia instytucja kultury ze względu na nowoczesną architekturę, atrakcyjność wizualną (rewitalizacja obiektów industrialnych po byłej elektrociepłowni) oraz atrakcyjność formy i miejsca (w bezpośrednim sąsiedztwie Dworca Łódź Fabryczna), można uznać za potencjalnie najbardziej konkurencyjną w stosunku do Centrum Dialogu. Co prawda profil instytucji oraz zakres podejmowanych tematów jest zupełnie inny, jednak obie są związane z rewitalizacją fragmentu miasta (Centrum Dialogu – rewitalizacja dzielnicy, a EC1 – rewitalizacja kompleksu postindustrialnego).

W zakresie tematyki dotyczącej dziedzictwa żydowskiego ważnymi instytucjami w mieście są Muzeum Miasta Łodzi (z siedzibą w dawnym pałacu Izraela Poznańskiego) oraz Muzeum Tradycji Niepodległościowych, w strukturach którego działają m.in. Oddział Martyrologii Radogoszcz oraz Stacja Radegast (powstała w 2004 roku). Są to obiekty *in situ*, bezpośrednio związane z historią martyrologii ludności żydowskiej. Pełnią one podwójną funkcję: upamiętniającą tragiczne wydarzenia oraz podejmującą inicjatywy wystawiennicze i edukacyjne. Są to instytucje położone najbliżej Centrum Dialogu.

Ze względu na tematykę istotnym elementem ekosystemu sektora kultury jest także działalność Gminy Wyznaniowej Żydowskiej w Łodzi. Liczy ona obecnie ok. 300 aktywnych członków. Ważna z tej perspektywy jest również działalność Fundacji Monumentum Iudaicum Lodzense zajmującej się ochroną zabytków związanych z kulturą żydowską, w tym prowadzenie działań ochronnych i konserwatorskich na cmentarzach żydowskich. Inicjatorem powołania fundacji był Arnold

Mostowicz, którego imieniem nazwano aleję w Parku Ocalałych. Z inicjatywy fundacji powstał w Muzeum Miasta Łodzi gabinet pamięci Jana Karskiego.

Dla współczesnej tkanki miasta niezwykle istotne są miejsca świadczące o przemysłowej historii miasta (duże kompleksy byłych fabryk m.in. Centrum Handlowe Manufaktura), a także te związane z pamięcią o wielokulturowym mieście (m.in. wielowyznaniowe cmentarze oraz miejsca martyrologii). W 2015 roku duży obszar historycznego miasta został uznany za pomnik historii „Łódź – wielokulturowy krajobraz miasta przemysłowego”, w skład którego weszły: (1) układy urbanistyczne pl. Wolności, ul. Stanisława Moniuszki i ul. Piotrkowskiej wraz z zespołem fabryczno-rezydencjonalnym Ludwika Geyera; (2) części zespołu fabryczno-rezydencjonalno-mieszkalnego Karola Wilhelma Scheiblera; (3) część zespołu fabryczno-rezydencjonalnego Izraela Kalmanowicza Poznańskiego; (4) Stary Cmentarz (chrześcijański) z częścią katolicką, ewangelicką i prawosławną oraz (5) Nowy Cmentarz Żydowski. Dla historii miasta niezwykle ważna jest historia ich żydowskich mieszkańców, którzy od początku XIX wieku przyczyniali się do rozwoju ekonomicznego i kulturalnego miasta. W 1939 roku stanowili 34,7% mieszkańców miasta, jednak wydarzenia II wojny światowej przyczyniły się do prawie całkowitej ich eksterminacji. Od kwietnia 1940 roku do sierpnia 1944 funkcjonowało drugie co do wielkości w Polsce getto – Litzmannstadt Ghetto. Na jego terenie zginęło ponad 45 tys. osób. Obszar getta zajmował sporą część dzielnicy Bałuty, na południu obejmując i tereny wzdłuż obecnej ul. Wojska Polskiego (przy której jest usytuowany Park Ocalałych wraz z siedzibą Centrum Dialogu im. Marka Edelmana).

Poznań

Mieszkańców Poznania charakteryzowała i nadal charakteryzuje samodzielność w kreowaniu obiektów życia publicznego. Najdoskonalszym dowodem jest zorganizowana w 1929 roku Powszechna Wystawa Krajowa (zwana PeWuKą). Wystawa prezentowała dorobek gospodarczy, kulturalny, naukowy i polityczny kraju, który na mapie Europy widniał krótko, bo zaledwie dekadę, po okresie niemal 150 lat politycznego niebytu. Od maja do września 112 pawilonów *Pewuki* zwiedziło 4,5 miliona osób z całego świata. Goście wyjeżdżali z Poznania zafascynowani miastem, nowoczesną architekturą pawilonów, atrakcjami i przede wszystkim - ciekawą ekspozycją. Budynki PeWuKi stanowią dzisiaj elementy ekosystemu kulturalnego miasta Poznania, np. w wybudowanym wówczas domu akademickim „Hanka” funkcjonuje sala teatralna i siedziba Ośrodka Teatralnego Maski. Tradycje wystawiennicze pośrednio przyczyniły się do wymiany doświadczeń kulturowych. Współczesny Poznań to miasto „kultury zorganizowanej”. Specyfiką życia kulturalnego nadal pozostaje dobre planowanie, logistyka i ekonomia wydarzeń.

W Poznaniu prosperują liczne instytucje kulturalne. Działają kilkanaście teatrów - w tym 8 z własną sceną (m.in. Teatr Polski założony w 1875, Teatr Nowy im. Tadeusza Łomnickiego założony w 1973, Teatr Muzyczny założony w 1956, Polski Teatr Tańca założony w 1973, Teatr Animacji – teatr lalki i aktora założony w 1945 roku.). Poznańska ofertę teatralną wzbogacają również liczne teatry offowe, jak np. Teatr Ósmego Dnia (rok założenia: 1964), czy Teatr Strefa Ciszy (rok założenia: 1993). Miejscem darzonym sympatią poznanianów jest Teatr Wielki im. Stanisława Moniuszki. To jeden z najświetniejszych teatrów operowych w Polsce. Znaczącym elementem życia kulturalnego w Poznaniu jest też Filharmonia Poznańska im. Tadeusza Szeligowskiego. Rzeczą charakterystyczną dla

teatralnej części ekosystemu kulturalnego jest fizyczna bliskość najważniejszych obiektów, wszystkie najważniejsze teatry można obejrzeć podczas jednego, krótkiego spaceru po mieście. Nie przyczyniło się to jednak do żadnych działań integrujących sceny teatralne. Na jednym z przystanków tramwajowych, nazywanych przez mieszkańców „teatralką” spotykają się dwie grupy widzów po wieczornych spektaklach w Teatrze Nowym i w Teatrze Wielkim. Żaden z miejskich animatorów (do tej pory) nie wykorzystał tej okoliczności, co można tłumaczyć niewidzialnymi, choć ostro wyczuwanymi przestrzennie granicami różnych konwencji.

Przy ul. Za Cytadelą otwarto Ośrodek Edukacji Teatralnej dla dzieci – jest tam sala edukacyjno – widowiskowa, której gospodarzami są teatr szkolny „Łejery” oraz Centrum Sztuki Dziecka w Poznaniu. Obydwie instytucje w ekosystemie kultury Poznania stanowią rezerwar kształcenia nie tylko przyszłych artystów, ale także świadomych odbiorców sztuki teatru.

W Poznaniu znajduje się również 12 kin, w tym 5 wielosalowych multipleksów oraz kino IMAX 3D. Wśród nich na uwagę zasługują starsze kina studyjne, uczęszczane przez kolejne generacje poznaniaków: Muza, Rialto, Malta, w których odbywają się projekcje filmów nie należących do mainstreamu. Miasto może też poszczycić się dużą ilością muzeów i galerii sztuki (m. in. Muzeum Narodowe z Galerią Malarstwa i Rzeźby, jedyne w Polsce Muzeum Instrumentów Muzycznych, Wielkopolskie Muzeum Niepodległości, w tym Muzeum Powstania Wielkopolskiego, prywatnej Makiety Dawnego Poznania, Muzeum Bambrów Poznańskich, czy właśnie Brama Poznania). Wśród oferty muzealnej na szczególną uwagę zasługuje Wielkopolskie Muzeum Niepodległości, prężnie rozwijająca się instytucja historii i kultury, dysponująca sześcioma oddziałami, w tym Muzeum Powstania Poznańskiego Czerwiec'56. Sławą też odznaczają się poznańskie zespoły chóralne. W stolicy Wielkopolski ma miejsce corocznie kilkadziesiąt festiwali, wśród nich teatralny Malta Festiwal. Co 5 lat organizowane są tutaj międzynarodowe konkursy skrzypcowe im. Henryka Wieniawskiego. Co roku odbywa się Festiwal Fantastyki Pyrkon, mający na celu integrację środowisk fanów i twórców szeroko rozumianej fantastyki.

Dominującą instytucją kultury jest Centrum Kultury Zamek. Można założyć, że w ekosystemie kultury miasta z uwagi na swoje położenie, Centrum Kultury Zamek stanowi kulturowy „węzeł komunikacyjny”. Zespół animatorów CK Zamek stara się wykorzystać tę szczególną lokalizację instytucji. Wyraża to stale aktualizowany program działań, zawierający propozycje ze wszystkich dziedzin sztuki: literatury, edukacji artystycznej, sztuk wizualnych, tańca, filmu, teatru i muzyki. W unikalnych przestrzeniach CK Zamek organizuje spektakle teatralne, różnego rodzaju warsztaty, wystawy, spotkania, koncerty i przeglądy filmowe. Corocznie organizuje się tu około 2500 wydarzeń. Do najbardziej popularnych należą: Międzynarodowy Festiwal Filmowy Off Cinema, Polska Platforma Tańca, coroczny festiwal muzyki typu *world music Ethno Port Poznań*, Festiwal Poznań Poetów, Biennale Fotografii, Międzynarodowe Triennale Rzeźby czy organizowane co dwa lata *Mediations Biennale*. Do oferty programowej CK Zamek należy również szereg imprez plenerowych, jak na przykład finał Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy, Imieniny Ulicy Święty Marcin czy Jarmark Świętojański. Obiekt posiada problematyczną historię. Neoromański zamek, w którym znajduje się Centrum Kultury zbudowano w centrum miasta dla cesarza Wilhelma II. Był on budowany w latach 1905 – 1910. Przeznaczony początkowo na niemiecką twierdzę na terenach zabranych Polsce. Ściany wewnątrz budynku zdobiły wówczas sceny z dziejów pruskiej ekspansji na Polskę i sceny z sag niemieckich. W czasach po pierwszej wojnie światowej gmach wykorzystywany był jako rezydencja

dla prezydentów RP, zaś w czasie II wojny stał się rezydencją Hitlera. Status instytucji kulturalnej budynek uzyskał w 1962 roku. W ramach instytucji istnieje Centrum Praktyk Edukacyjnych, którego misją jest promowanie i nauczanie nowych metod edukacji, jak i ich tworzenie. Centrum Praktyk Edukacyjnych wspomaga również kooperację między sferami kultury i szkolnej edukacji. Dziś CK Zamek stanowi miejsce otwarte dla każdego, kto chce partycypować w warsztatach, zwiedzić wnętrza Zamku Cesarskiego, czy po prostu oddać się odpoczynkowi w zrewitalizowanej, oddanej niedawno do użytku przestrzeni. W ciągu roku instytucję odwiedza mniej więcej pięćset tysięcy osób. W ekosystemie kultury CK Zamek oraz Brama Poznania ICHOT pozostają w bliskiej współpracy, choć z pewnością konkurencyjnie pozyskują uczestników z tych samych grup docelowych.

Najbliższymi organizmami ekosystemu sektora kultury w bezpośredni sąsiedztwie Bramy Poznania, na poznańskiej Śródcie, są Akademia Lubrańskiego – Muzeum Archidiecezjalne oraz Rezerwat Archeologiczny Genius Loci, jak również najważniejszy obiekt zabytkowy na Ostrowie Tumskim - Katedra Poznańska. Każdy z wymienionych obiektów ma swoją własną charakterystykę i swego rodzaju niezbywalność w obecnym ekosystemie kultury miasta. Dawny budynek Akademii Lubrańskiego, w którym dzisiaj mieści się Muzeum Archidiecezjalne był jedną z pierwszych budowli renesansowych w Poznaniu. Oprócz wartości estetycznych obiekt przywołuje doniosły temat doskonale zorganizowanej edukacji, wspieranej wybitnymi postaciami nauki. Tu studiował urodzony w 1510 roku Józef Struś, humanista, tłumacz, nadworny lekarz Zygmunta Starego i Zygmunta Augusta, burmistrz Poznania, naukowiec wsławiony badaniami tętna. Tę i wiele innych postaci związanych z Akademią Jana Lubrańskiego można dziś odczytywać z perspektywy współczesnego pojęcia „społeczeństwa kreatywnego”, czyli środowiska społecznego, które jako całość wykazuje zdolności do generowania nowych rozwiązań w nauce i technice. Narzędziem scalającym twórców zarówno w tamtych czasach jak i współczesnych, była promocja talentów, pobudzanie do działań twórczych poprzez stawianie ciekawych pytań, wskazywanie metod pracy twórczej. Te funkcje pełni dziś Brama Poznania, scalając wiedzę i jej technologiczny przekaz w jednym miejscu, rozwijając metodycznie współpracę z otoczeniem społecznym.

Rezerwat Archeologiczny Genius Loci jest innym elementem omawianego ekosystemu. Nowoczesna architektura obiektu kryje w sobie interaktywną wystawę, wyposażoną w projekторы holograficzne. Obiekt mógłby zatem tworzyć konkurencję Bramie Poznania, tak jednak nie jest. Istotą placówki Genius Loci jest zapewnienie kontaktu zwiedzających z obiektami archeologicznymi, natomiast Brama Poznania ICHOT posługuje się wyłącznie nowoczesnymi technologiami przekazu. W ten sposób obydwie obiekty komplementarnie współdziałają ze sobą. Podejście technologiczne do ekspozycji wzajemnie uzupełnia się w ofercie kierowanej do zwiedzających. Podobnie współpraca nauki i sztuki, charakterystyczna dla obydwu instytucji osadza je w jednym ekosystemie kultury miejskiej nastawionej na edukację, powiązaną z obszarami profesjonalnych badań naukowych.

Włocławek

Samorząd miasta oprócz Centrum Kultury Browar B. prowadzi trzy inne instytucje kultury. Jedną z nich jest Galeria Sztuki Współczesnej, która powstała pod nazwą Biuro Wystaw Artystycznych Salon Sztuki Współczesnej w roku 1976 roku, a od 1990 roku zajmuje, prezentując sztukę i prowadząc działalność edukacyjną, niewielką powierzchnię na ulicy Miedzianej. Dla GSW liczne przestrzenie

galeryjne Browaru B. stanowią pewną konkurencję choć trudno jest w prosty sposób zestawiać prezentowane w miejskiej galerii (wyłącznie) wystawy profesjonalnych artystów z wystawami (także) amatorskimi w przestrzeniach dawnego browaru. Kolejną miejską instytucją jest prowadzący działalność od 1990 roku Teatr Impresaryjny im. Włodzimierza Gniazdowskiego, którego siedziba została zmodernizowana w 2014 roku. Warto dodać, że do momentu wybudowania Browaru B. dysponował on w zasadzie jedyną w mieście tak liczną salą widowiskową wykorzystywaną na potrzeby kulturalne. Trzecią instytucją jest Miejska Biblioteka Publiczna im. Zdzisława Arentowicza, która posiada liczne filie w całym mieście a jedna z nich (filia nr 11) zajmuje część przestrzeni (zresztą bardzo nowoczesnie i zachęcająco urządzonej, z kąciakiem dla dzieci) w Browarze B. Instytucją kultury finansowaną przez Samorząd Województwa Kujawsko-Pomorskiego jest Muzeum Ziemi Kujawskiej i Dobrzyńskiej we Włocławku w którego skład wchodzi sześć oddziałów w tym cztery znajdujące się w przestrzeni miasta: Gmach Główny, Muzeum Etnograficzne, Muzeum Historii Włocławka, Zbiory Sztuki. W historycznej stolicy Kujaw działa także Włocławskie Muzeum Diecezjalne, a w czerwcu 2015 roku zainaugurowało działalność multimedialne Muzeum Męczeństwa Błogosławionego księdza Jerzego Popiełuszki. W mieście funkcjonują także (nieliczne) prywatne podmioty działające w obszarze kultury (np. szkoły tańca) oraz organizacje pozarządowe zrzeszające artystów. Najbardziej znane zabytki w mieście związane są z obecnością kościoła katolickiego na tych terenach, to m.in: gotycka bazylika katedralna Wniebowzięcia Najświętszej Maryi Panny, gotycki kościół św. Witalisa, Pałac Biskupi czy Wyższe Seminarium Duchowne. Kibicom sportowym miasto jest zapewne znane z klubu koszykarskiego (Anwil Włocławek).

Jak wiele polskich miast Włocławek był przez wiele lat „odwrócony” od rzeki. Ten stan rzeczy zmieniła (połączona z rewitalizacją tych terenów) budowa nadwiślańskich bulwarów wraz z nowopowstałą przystanią wodną. Centrum Kultury Browar B. zlokalizowany w pobliżu największej polskiej rzeki zdecydowanie wpisuje się w obraz tych zmian. Obecnie według danych Głównego Urzędu Statystycznego Włocławek, z wynikiem 15,6%, jest trzecim (tej skali) miastem w Polsce o najwyższym bezrobociu. Bezrobocie wydaje się mieć tu charakter strukturalny. Włocławek stracił nie tylko na upadku przemysłu (wcześniej było to miasto o charakterze robotniczym z wieloma dużymi zakładami pracy), ale też na reformie administracyjnej. Byłe miasto wojewódzkie utraciło prestiż i pozycję a w odczuciu samych mieszkańców zostało ono zmarginalizowane przez Toruń i Bydgoszcz w których nie tylko umiejscowiły się najważniejsze urzędy i instytucje, ale do których także popłynęła większym strumieniem znaczna ilość środków finansowych województwa. Kiedy pojawiły się fundusze unijne miasto zaczęło sprawnie po nie sięgać realizując różne inwestycje co wiązało się także z zadłużeniem miasta (Włocławek był w czołówce zadłużonych miast-powiatów grodzkich w Polsce). Ta krótka i z pewnością niepełna charakterystyka może po części wyjaśniać dużą liczbę krytyki i obaw z jaką nowopowstająca instytucja kultury musiała sobie poradzić jeszcze przed swoim otwarciem.

Gdańsk

Gdański Teatr Szekspirowski powołano do życia w mieście, w którym funkcjonowało wiele instytucji kultury: muzea, biblioteki, domy kultury, kina, galerie i teatry. Do najważniejszych z nich należą m.in. Nadbałtyckie Centrum Kultury, Filharmonia Bałtycka, Gdańska Galeria Miejska, Instytut Kultury Miejskiej, czy Muzeum Narodowe w Gdańsku. W mieście działania z obszaru sztuk performatywnych realizowała m.in. Opera Bałtycka, Miejski Teatr Miniatura, Teatr w Blokowisku, a także jedyny teatr

dramatyczny – Teatr Wybrzeże. W badaniach uznano ten fakt za znaczący. Wskazywano jako duże zaniedbanie to, że przez dziesięciolecia powojenne Gdańsk był jedynym miastem w Polsce tej wielkości, w którym istniał tylko jeden teatr dramatyczny. Za część ekosystemu kulturalnego Gdańska należy uznać instytucje funkcjonujące na terenie całego Trójmiasta. W sąsiedztwie teatrów gdańskich działa m.in. Teatr Muzyczny w Gdyni, od lat pozostający jedną z najpopularniejszych instytucji teatralnych w Polsce.

Gdański Teatr Szekspirowski (GTS) został ulokowany w ścisłym centrum miasta, w sąsiedztwie skrzyżowania arterii kumulującej ruch drogowy łączący Trójmiasto z południem Polski. Ruch tranzytowy w centrum miasta odciążała niedawno wybudowana obwodnica. W efekcie zmian w przestrzeni centrum GTS funkcjonuje w otoczeniu ruchliwych ulic, na obrzeżach północnej części Starego Miasta.

Oferta kulturalna Gdańska jest niezwykle bogata i zróżnicowana. Gdańsk to miasto portowe, stanowi także istotny węzeł komunikacyjny dla północnej części kraju. W swojej bardzo bogatej i zawiłej historii (jego początki sięgają X wieku), Gdańsk zbudował swoją silną pozycję w obszarach nauki, gospodarki, kultury i turystyki. Na tożsamość miasta silnie oddziałuje jego związek z morzem, wielokulturowość i jej wpływ na miasto w przeszłości, a także znaczenie Gdańska dla rozwoju wydarzeń historycznych w Polsce w XX wieku (m. in. symboliczny początek II Wojny Światowej oraz działająca tam „Solidarność”).

Przeprowadzone badanie wskazuje na aspiracje Gdańska do rozwoju oferty kulturalnej mogącej stawiać miasto w roli jednego z najważniejszych ośrodków kulturalnych w kraju. Dążenie do powołania do życia nowej instytucji teatralnej motywowane było w dużej mierze poczuciem słabości w stosunku do innych polskich miast posiadających na ogół kilka teatrów dramatycznych. Gdański Teatr Szekspirowski (GTS) wspierany był więc w przekonaniu, że Gdańsk zasługuje na drugi teatr, oferta teatralna natomiast jest daleka od nasycenia.

Osoby monitorujące rozwój kultury w mieście podkreślają wagę pojawienia się nowej instytucji: „W Gdańsku był zawsze tylko jeden [teatr dramatyczny]. I ten monopol oczywiście na dłuższą metę nie służył miastu, nie służył rozwojowi kultury czy środowiska, które nie miało się z kim konfrontować, nie miało się w czym przeglądać; Obecna sytuacja scen teatralnych w aglomeracji trójmiejskiej, po otwarciu nowego teatru postrzegana jest jako zbalansowana: „...biorąc pod uwagę rozwijające się całe Trójmiasto no to to że mamy jeden teatr muzyczny, jeden teatr lalkowy, dwa teatry dramatyczne i powstające jeszcze mniejsze teatry jak Teatr Gdynia Główna, czy Teatr na Plaży w Sopocie, to fajnie, że jest różnorodność”.

Rumia

Miejska Biblioteka Publiczna Stacja Kultura to jeden z filarów wizerunkowych Rumi - miasta młodego (prawa miejskie przyznano jej w 1954 roku), średniozamożnego, o wciąż kształtującej się tożsamości. Instytucja została ulokowana w miejscu niezwykle newralgicznym dla swojego miasta. Trzy poziomowa biblioteka działa w budynku dworca kolejowego, będącego częścią węzła komunikacji kolejowej, autobusowej i miejskiej. Rumia, jako miasto tranzytowe, nie posiada typowego centrum z powszechnie przyjętym punktem referencyjnym jak choćby główny plac czy

deptak. Biorąc pod uwagę specyfikę miasta (zamieszkiwanego przez ok. 48 000 osób, położonego na peryferiach aglomeracji trójmiejskiej, przez wielu traktowanego jako jej sypialnię), stacja kolejowa, w której swoją siedzibę ma biblioteka jest miejscem codziennego przepływu wielu mieszkańców w ich drodze do pracy, szkoły, uczelni czy po zakupy. W budynku dworcowym oprócz biblioteki działają także kasy biletowe, kawiarenka i bar „Zakładka”.

Pojawienie się w ekosystemie rumskim „Stacji Kultura” zdaje się wypełniać wciąż niezagospodarowaną przestrzeń do organizacji wydarzeń kulturalnych. W Rumi funkcjonują trzy publiczne instytucje kultury: Miejski Dom Kultury, Miejska Biblioteka Publiczna, której Stacja Kultura jest częścią (łącznie w jej strukturę wchodzi 4 oddziały) oraz Dom Kultury Spółdzielni Mieszkaniowej „Janowo”. Szereg aktywności w obszarze kultury realizują także organizacje pozarządowe, w tym m.in. prężnie działający Uniwersytet III Wieku czy Stowarzyszenie Artystów „Pasjonat”. W mieście odczuwalny jest brak sali widowiskowej, która mogłaby służyć organizacji wydarzeń kulturalnych (koncertów, spektakli). Sale miejskich instytucji kultury są w stanie pomieścić maksymalnie kilkadziesiąt osób. Brak ten w pewien sposób uzupełnia sala widowiskowo-sportowa należąca do Miejskiego Ośrodka Sportu i Rekreacji. Inne wydarzenia masowe organizowane są w plenerze.

W ekosystemie kulturalnym Rumi duże znaczenie odgrywa współpraca instytucji publicznych z organizacjami pozarządowymi. Część fundacji i stowarzyszeń ma swoje siedziby w MDK i Stacji Kultura. W tym kontekście wyłania się istotna siła napędowa działalności Stacji Kultura, w przestrzeni której zaprojektowano cały segment pomieszczeń przeznaczonych dla organizacji III-go sektora, o czym chętnie mówią przedstawiciele instytucji: „Jesteśmy otwarci na wszelkie inicjatywy i bardzo się cieszymy gdy nowe podmioty, które zwracają się do nas o współpracę, wnoszą zupełnie nową jakość”. ; „Coś, co wydawało się [na początku] kulą u nogi, czyli te organizacje pozarządowe, które, w pewnym sensie, dostaliśmy odgórnie pod swoją opiekę, w tej chwili wypracowujemy wspólne działania i zaczynamy coś wspólnie tworzyć. Zaczynamy akceptować też te organizacje z wielu innych powodów: że wnoszą swoje pomysły, swoją pracę i często swoje pieniądze, które dostają z innych źródeł. To jest zupełnie inna jakość pracy.”; „To nie jest konkurencja, jeśli już, to taka trochę rywalizacja na pomysły, kto ma lepsze.”

Katowice

Najbliższym kulturalnym kontekstem instytucjonalnym Muzeum Śląskiego w Katowicach są obiekty w jego sąsiedztwie – ulokowane w tej samej nowej przestrzeni miasta nazywanej „Strefą Kultury” – Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia (wspierana z budżetu Ministerstwa Kultury oraz pieniędzy Miasta Katowice), Hala Widowiskowo-Sportowa „Spodek”, Międzynarodowe Centrum Kongresowe. Koncepcja powstania tego obszaru miasta w sposób spójny zawarta została w kandydaturze Katowic do Europejskiej Stolicy Kultury 2016. Koncepcja ta należała do najwyższej ocenianych przez ekspertów jak i opinię publiczną. Ta wizja jest również powiązana z restytuowaną przez miasto dawną wizję Katowic – Miasta Ogrodów. Pomysły te, jak i instytucje w obszarze Katowic przyczyniły się również do pozyskania przez miasto nobilitującego tytułu miasta kreatywnego UNESCO w dziedzinie muzyki.

Zdaniem jednego z liderów instytucji kultury w Katowicach „u Ślązaków jest taka potrzeba kultury, to było i przed wojną i teraz, zespoły, orkiestry, muzycy, chóry amatorskie, koło malarzy nieprofesjonalnych (Grupa Janowska), cała masa inicjatyw kulturalnych, które dalej istnieją, są młodszy, jest to taka potrzeba by w tę fazę profanum wprowadzać sacrum”, a w obszar przemysłu – sztukę. „Sztuka najpierw Ślązaków szokuje, ale potem czują się w miejscach sztuki dobrze”. Ten obszar świetnie zagospodarowują setki inicjatyw pozarządowych angażujących artystów – nieprofesjonalistów oraz licznych, kreatywnych uczestników życia kulturalnego. Tu trzeba podkreślić, że kulturalny ekosystem bliski omawianej instytucji znacząco przekracza Katowice. Wszelkie inicjatywy kulturalne i instytucje należy zawsze postrzegać w kontekście całej aglomeracji katowickiej, konurbacji Górnego Śląska, tych 21 środowisk miejskich, których granice są bardzo często codziennie przekraczane przez mieszkańców tego ogromnego, zespołu urbanistycznego – zamieszkiwanego przez ok. 2 miliony ludzi. Miasto Katowice prowadzi 13 instytucji kultury, wśród nich dominują centra i domy kultury (7 instytucji) usytuowane w różnych dzielnicach miasta, jedno z nich nosi obecnie strategiczną nazwę „Katowice Miasto Ogrodów – Instytucja Kultury im. Krystyny Bochenek”. Innym znaczącym ośrodkiem kultury jest obiekt zlokalizowany na sąsiadujących z Muzeum Śląskim – Bogucicach., tj. Dom Kultury w Bogucicach – Zawodziu. Ponadto miasto prowadzi Galerię Sztuki Współczesnej BWA, Instytucję Promocji i Upowszechniania Muzyki ‘Silesia’, Miejską Bibliotekę Publiczną, *Camerata Silesia* – Zespół Śpiewaków Miasta Katowice. Jedyne teatry miejskie to Śląski Teatr Lalki i Aktora „Ateneum. Na liście instytucji miejskich znajduje się również interesujące w kontekście prezentowanej instytucji Muzeum Miasta Katowice.

Samorząd Województwa Śląskiego, oprócz Muzeum Śląskiego, prowadzi na terenie Katowic jedyny repertuarowy teatr dramatyczny w stolicy regionu tj. Teatr Śląski. Ponadto w tym mieście funkcjonuje aż 6 marszałkowskich instytucji kultury: Biblioteka Śląska, Filharmonia Śląska im. Henryka Mikołaja Góreckiego, Instytucja Filmowa „Silesia Film”, Instytucja Kultury „Ars Cameralis Silesiae Superioris” – zajmująca się sztuką kameralną, w tym oryginalnym wielodziedzinowym festiwalem „Ars Cameralis”, dalej Śląskie Centrum Wolności i Solidarności (współprowadzone z Miastem Katowice) oraz Regionalny Instytut Kultury. Ponadto istotne dla kulturalnego ‘ekosystemu’ Katowic, w zakresie interesującym poszczególne grupy publiczności są jedyne w regionie, zlokalizowane w innych miastach konurbacji górnośląskiej, instytucje zajmujące się danym gatunkiem sztuki: np. Opera Śląska w Bytomiu, Teatr Rozrywki w Chorzowie. Punktem odniesienia dla Muzeum Śląskiego są również pokrewne gatunkowo, choć często zupełnie inaczej sprofilowane programowo instytucje muzealne: Muzeum Górnośląskie w Bytomiu, Muzeum Górnictwa Węglowego w Zabrze, Kopalnia „Guido” w Zabrze, Muzeum Górnośląski Park Etnograficzny w Chorzowie, inne liczne muzea historyczne i instytucje dziedzictwa na terenie województwa śląskiego, m.in. w Bielsku-Białej, Pszczynie, Cieszynie lub podległe kurii kościoła katolickiego – Muzeum Diecezjalne, istotne we współpracy z punktu widzenia kolekcji sztuki śląskiej i sztuki sakralnej eksponowanej w Muzeum Śląskim. Istotnym w systemie odniesień Muzeum Śląskiego może być także Zamek Cieszyn, prestiżowa na skalę kraju instytucja zajmująca się sztuką użytkową, dizajnem, propagowaniem dobrego projektowania, m.in. inicjatywa i konkurs „Śląska Rzecz”. ‘Ekosystem’ kultury górnośląskiej zamieszkują również bardzo liczne festiwale artystyczne, z grubsza licząc jest to ponad 60 cyklicznych, corocznych projektów festiwalowych w Katowicach i pozostałych miastach aglomeracji (od Festiwal Nowa Muzyka po Rawa Blues, Off Festiwal czy Ars Cameralis i wiele innych cennych propozycji o każdej porze roku. Solidnie wygląda też oferta wydarzeń i projekty z obszaru dziedzictwa kulturowego. Do najciekawszych przykładów tych ostatnich należy bardzo dobrze funkcjonujący Szlak

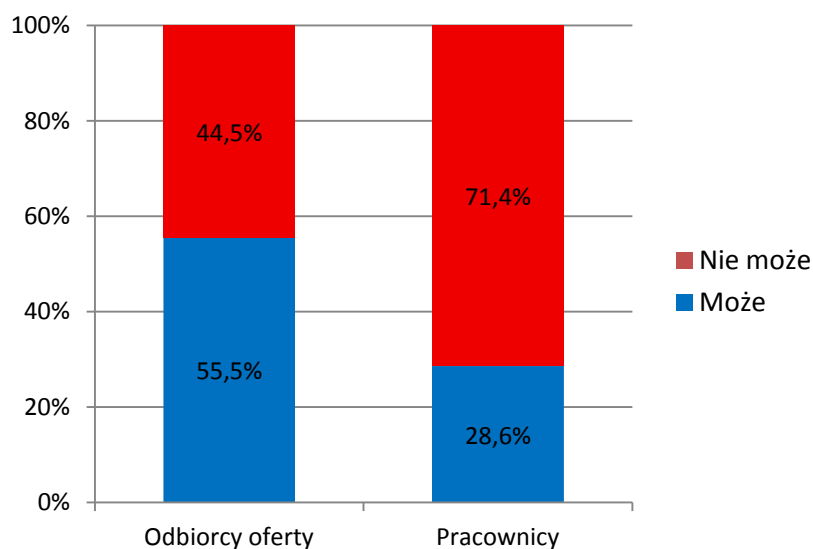
Zabytków Techniki. W jego ramach corocznie odbywa się „Industriada”, festiwal upowszechniający dziedzictwo przemysłowe. Instytucje poszukują również nowych przestrzeni, wyjścia poza swój budynek. Przykładem takich działań jest Teatr Śląski, który korzysta z prywatnej przestrzeni postindustrialnej Szybu Wilson, na potrzeby nowych spektakli, pozwalając publiczności na poznanie alternatywnego kontekstu dla teatru dramatycznego. Jak wskazuje dyrektor teatru: „jest problem logistyczny, trzeba ogrzewać... ale ożywianie takich miejsc jest fantastyczne, natomiast wymaga ogromnych nakładów finansowych i logistycznych, ale to dobrze robi instytucji, to bardzo dobrze robi również zwykłemu obywatelowi – wchodząc w to miejsce i obcując ze sztuką z jednej strony, z drugiej dostaje coś więcej”.

Do ważnych podmiotów, oddziałujących na świadomość mieszkańców Katowic i Górnego Śląska są stowarzyszenia promujące tradycje śląskie, kultywującą zwłaszcza gwarę śląską – np. Stowarzyszenie Moje Miasto, prowadzące klimatyczną klubokawiarnię „Kato” i sklep Geszeft ze śląskim dizjanem.

Nierozbudowana gatunkowo paleta instytucji miejskich w Katowicach wskazuje na logikę działania, która preferuje wspieranie festiwali, projektów artystycznych. Perspektywa samorządu regionu to bardziej stabilizowanie instytucji. Samorząd Województwa odpowiada ponadto za obiekt z pogranicza dziedzin sportu, widowiska, kultury tj. Stadion Śląski, co do czego nie pozostawia wątpliwości pełna nazwa miejsca: Wojewódzki Ośrodek Kultury i Sportu „Stadion Śląski” w Chorzowie, którego gruntowna modernizacja angażuje i jeszcze zaangażuje bardzo istotny dział środków finansowych dostępnych dla wsparcia ofert spędzania czasu wolnego. Niewielka ilość instytucji kultury w domenie bogatszego budżetowo od regionu, miasta Katowice zastanawia w zestawieniu do skromniejszego budżetu marszałkowskiego przy większej ilości podległych urzędowi regionalnemu instytucji. Jak stwierdza jeden z respondentów: taka dysproporcja, taka sytuacja „może prowadzić do animozji między urzędnikami regionalnymi i miejskimi”. ‘Ekosystem’ kultury zamieszkują też podmioty prywatne, ale nie tylko inicjatywy artystyczne czy z zakresów tzw. przemysłów, sektorów kreatywnych. Do sektora prywatnego zaliczyć również można mecenasów wspierających warunki dla egzystowania instytucji i projektów kulturalnych. Z obecnością prywatnych sponsorów kultury, jako zasobu środków „dokarmiających” społeczne i publiczne organizmy kulturalne, jest na Śląsku problem, sytuacja ta nie odbiega in plus w stosunku do stanu rzeczy w innych miejscach Polski.

Według osób badanych, podmiotami relatywnie dobrze wspierającymi sponsorsko i partnersko instytucje, były zamożne spółki skarbu państwa, *„ale w związku z trudną sytuacją w górnictwie te firmy często odpadają; „jest coraz trudniej. Bardzo trudno jest pozyskać sponsora”; „przepisy nie pomagają”. „Tu nie ma takiego myślenia, pomóżmy regionowi jako bogaci Ślązacy”; „jeśli przepisy nie pomagają, to nawet ci przedsiębiorcy, którzy czują się Ślązakami i chcą się utożsamiać z tym regionem, to mówią sorry ale... kupię sobie obrazek prymitywistów śląskich i powieszę sobie na ścianie jak mam wspierać kulturę, będę ja miał korzyść patrząc sobie na to jedząc rosół i modrą kapustę i kluski, ale zyskuje ten, u którego ten obraz kupiłem”; „W dużych spółkach skarbu państwa menedżerom usadzonym z nadania politycznego, czasem politycznie im pasuje by wspomóc instytucję kultury...”; niektóre instytucje – zwłaszcza związane z tożsamością kulturową, śląskością – „to kukułcze jajo dla sponsorów”, jeśli są kontrowersyjne, dyskusyjne mogą nie współgrać z rządową organizacją biznesową.*

Wyk. 1. Nowa instytucja kultury nie / może liczyć na „taryfę ulgową” na początku swojej działalności (dane wspólne dla 8 badanych instytucji)



Może [odbiorcy oferty]

bo mieszkańcy są nastawieni na nowe; bo władza ją promuje i sprzyja; czas na zdobycie zaufania mieszkańców do instytucji; czas zgrania nowego zespołu, dopracowanie oferty; jest świeżą instytucją, może popełniać błędy

Może [pracownicy]

efekt nowości; ludzie podchodzą przyjaźnie, rozumieją "potknięcia"; nowe kadry wymagają zgrania; poznawanie otoczenia lub oczekiwań mieszkańców jest dobrym usprawiedliwieniem; zwiedzający zgłaszają swoje obiekcje - można jeszcze coś poprawić

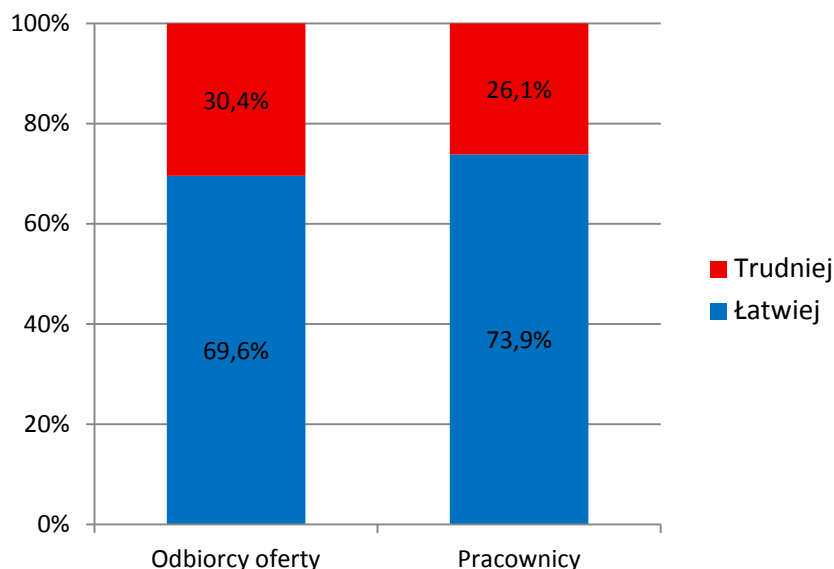
Nie może [odbiorcy oferty]

jeśli instytucja powstaje, powinna mieć już cel działalności i od razu funkcjonować aktywnie; ludzie dużo wymagają od samego początku, musi spełniać oczekiwania; musi zasłużyć na swoją opinię; ludzie zazwyczaj są "niedowiarkami"; raz zapamiętane wrażenie pozostaje na długo; wobec nowych obiektów oczekiwania odbiorców są większe

Nie może [pracownicy]

duże oczekiwania od początku; wymogi są wyższe; dostaje finansowanie, często budzi zazdrość, jest obserwowana; jest pilnie obserwowana przez mieszkańców i władze miasta; jest szczególnie narażona na krytykę i podlega ciągłej ocenie; musi udowodniać, że jest potrzebna dla miasta i jego mieszkańców; na początku musi przekonać mieszkańców do siebie; oczekiwania są wysokie wobec nowej, kosztownej instytucji

Wyk. 2. Nowym instytucjom jest łatwiej/trudniej niż starym przekonać mieszkańców do swojej oferty (dane wspólne dla 8 badanych instytucji)



Łatwiej [odbiorcy oferty]

mają dobrą prasę; ludzie chętniej przyjdą jak coś jest nowe; po starych instytucjach wiadomo, czego można się spodziewać; interesują; mają duże środki na reklamę; wydają się bardziej nowoczesne i bogate w ofercie; lubimy nowe rzeczy, przeważa ciekawość; lepsza promocja, lepsza strona internetowa i facebook; mają znaczenie lepsze warunki funkcjonowania

Łatwiej [pracownicy]

nowa instytucja to więcej możliwości; mają czyste konto - efekt nowości; są nowocześniejsze, nawet "modne"; społeczeństwo lubi nowości i nowe miejsca; nowe instytucje mają lepszą promocję; oferta jest starannie dopracowana; korzystają z tego, że jest o nich głośno w mediach; ludzie ciekawi są tego co nowe, na starych instytucjach mogą ciążyć stereotypy, które trudno przezwyciężyć; bo oferują lepszą jakość usług

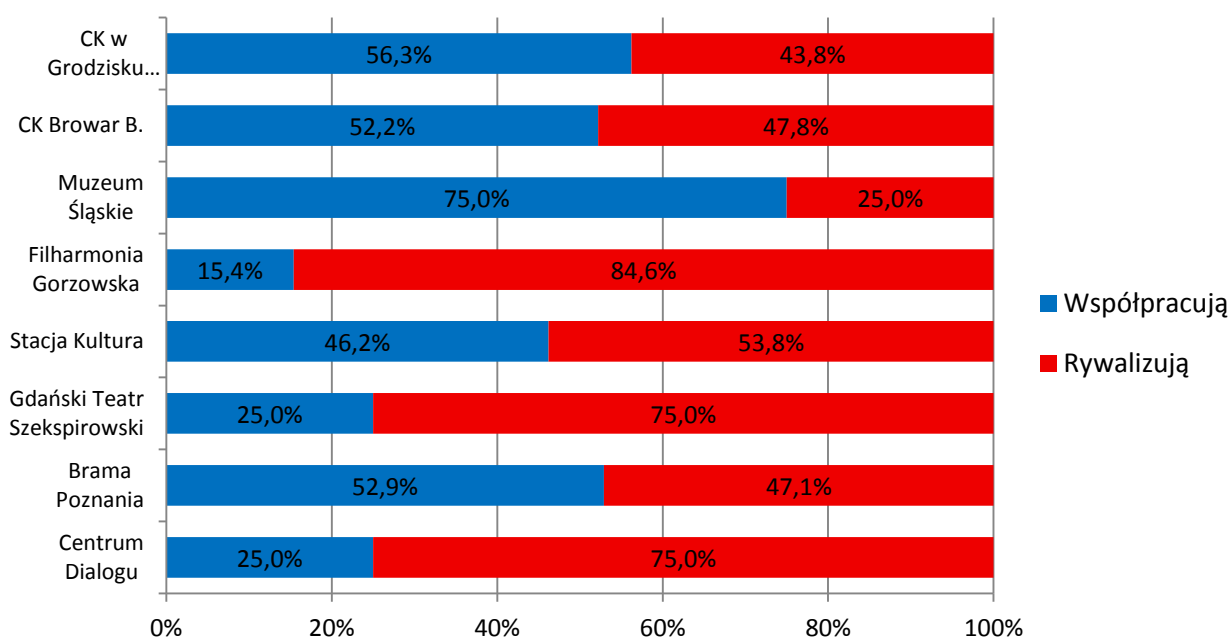
Trudniej [odbiorcy oferty]

bo nie mają ugruntowanej pozycji; jest duża konkurencja; te stare instytucje mają już wyrobioną markę; ludzie są przyzwyczajeni do starych miejsc; ludzie boją się zmian i nowych rzeczy; wymagania są większe; nowa instytucja od początku musi zbudować swoją "markę"; stara ma już swoich klientów

Trudniej [pracownicy]

trzeba dopiero zbudować sobie grono odbiorców; należy uzyskać "kredyt zaufania"; trzeba od nowa budować w świadomości istnienie, oswoić, przekonać; wymaga to ciekawego pomysłu na zainteresowanie nowymi treściami; zbyt błyszczący tu wszystko; grona odbiorców są konkretne i nie zawsze chętnie zmieniają przyzwyczajenia; trzeba wyrobić markę instytucji, sprawić, że jest ona rozpoznawana; do starych instytucji są przyzwyczajeni, nowe budzi obawy

Wyk. 3. Stare instytucje częściej współpracują/rywalizują z nowymi instytucjami w mieście – opinie pracowników poszczególnych instytucji



Współpracują [pracownicy]

współpraca łączy ludzi idących w tym samym kierunku; wszystko zależy od ludzi; zwiększają w ten sposób szanse na dotarcie do szerszej rzeszy odbiorców; wspólna promocja miasta i ukazanie jego walorów; można zauważyć, że inne instytucje "przypominają" o sobie poprzez współpracę z nowymi; współpraca przynosi obopólną korzyść, promocja; bilet wspólny; nowe pole do rozwoju; nowe instytucje są bardzo mocną konkurencją, nie optają się z nimi rywalizować; rywalizacja w świecie kultury nie ma sensu, więcej daje współpraca; logika ich do tego zmusza; na zasadzie uzupełnień

Rywalizują [pracownicy]

nie chcą zostać wyparte; uznają się za lepsze, doświadczone; efekt "nieufności"; obawa przed zabraniem odbiorców; boją się o spadek frekwencji oraz zmniejszenie środków na działalność; mniej jest współpracy, więcej udowadniania, kto jest lepszy; teoretycznie współpraca, praktycznie walka o finanse i odbiorcę; względy prestiżowe, względy osobiste zarządzających; próbują w ten sposób utrzymać swoją pozycję

/
Raport z projektu
badawczego

03

/
**Estetyka
i funkcjonalność
budynku kulturalnego**



Estetyka i funkcjonalność budynku kulturalnego

Osoba 1: *Nie myślcie, że my nie wiemy, że to jest wszystko postęp... ale nasza sytuacja tworzy mi obraz taki: dostaliśmy piękne karakułowe futro, które ma trzy rękawy, zapięcie od tyłu a od przodu taki kołnierz. Futro jest fantastyczne, drogie, zrobione ze znakomitego materiału, przez nawet dobrego krawca... Tylko trochę uwiera, jest niewygodne. I to nie jest tak, że moje oczekiwania wzrosły, jak wygląda futro to ja wiedziałem zanim je dostałem, stąd moja wątpliwość, czy to jest na pewno to co ja chciałem...*

Osoba 2: *...ale w momencie jak się ma płócienną koszulę nie pogardzi się trzy-rękawowym futrem...*

Dialog zarejestrowany podczas wywiadu fokusowego
w nowym budynku instytucji kultury w jednym z polskich miast (2016)

W tych badaniach poświęcamy również miejsce postrzeganiu instytucji kultury jako obiektu architektonicznego, który ma swoje łatwo dostrzegalne z zewnątrz, percypowane wzrokowo cechy estetyczne, jak również testowane w użytkowaniu cechy funkcjonalne. Również z tych atrybutów instytucja czerpie swoją moc oddziaływania na mieszkańców miasta jak i osób miasto odwiedzających. Jest ikoną architektury, wzorem i punktem odniesienia dla innych realizacji. Może być również mijanym bez uwagi architektonicznym szarakiem, jak również budzącym dyskusje kontrowersyjnym pomysłem, rzucającym miastu estetyczne wyzwanie, jako kicz lub trudne do pojęcia dla współczesnych arcydzieło. Funkcjonalność to celowość, równowaga, sukces inwestycji z perspektywy tych, którzy z niej korzystają, publiczności i pracowników. Gdy budynek jest funkcjonalnie zaprojektowany ułatwia korzystanie, pomaga, czyni pracę i docieranie do poszczególnych miejsc w budynku łatwiejszą, nie tworzy barier, rozwiązuje problemy. Estetyka i funkcja nie stanowią przy tym przeciwległych biegunów, w najlepszych projektach architektonicznych i lokacyjnych stanowią wspólne, niewykluczające się pole wartości.

Grodzisk Mazowiecki

Budynek nie wydaje się być „skomplikowany”, ale posiada sporą ilość wejść. Jest duży, ale wewnątrz nie czuje się jego gabarytów (ma wąskie, raczej ciasne i dość ciemne hole i korytarze). Sam obiekt „(...) budzi i będzie budził różne uczucia (...). Są głosy i krytyczne i te które go chwala”. Budynek raczej nie „porywa”, jego architektura „nie rzuca na kolana”, ale musimy mieć świadomość, że powstawał on z pierwszych funduszy unijnych i działa od 2008 roku więc porównywać należy go z budynkami tamtego okresu. A wtedy, z pewnością, był czymś „nowym” i architektonicznie innowacyjnym. Budynek jest złożony z prostych brył. Wewnątrz zastosowano w wielu miejscach surowy beton i kilka ciekawych przeszkleń doświetlających wewnętrzne ściany. Z tyłu budynek złożony jest z kubistycznych, kolorowych i charakterystycznych brył, elementów przełamujących jego dominującą szarość. W tej części także sąsiaduje z innym obiektem, który jest klasycznym przykładem nękającej

przeźnię wielu miast wszechogarniającej „szyldozy” znajdującej się obok „siedziby wszystkiego” (zasłyszana ironiczna nazwa sąsiedniego budynku). Komplex składa się w zasadzie z dwóch części (połączonych na górze): głównego budynku centrum i kina (do którego jest osobne wejście) oraz części całkowicie komercyjnie wynajmowanej. W obiekcie instytucji na drugim piętrze mieści się miejska biblioteka (która jest odrębną instytucją kultury). Podjazd dla osób poruszających się na wózkach (przy głównym wejściu) i winda w tej części kompleksu umożliwiają sprawne poruszanie się po nim osobom niepełnosprawnym lub starszym mającym problem z przemieszczaniem się.

Charakterystycznym elementem Centrum Kultury jest jego drewniana elewacja składająca się z poziomych desek (w tym roku wymienianych wraz z liftingiem elewacji budynku i jego wnętrza). Niektórzy złośliwie mówią o niej: „kiedy wreszcie ściągną to rusztowanie?”. Choć przyznają, że bez niej budynek wyglądałby zupełnie jak niewyróżniająca się bryła. Przy okazji tegorocznego remontu i wymiany desek zastanawiano się nad ich zastąpieniem przez bardziej trwałe materiały. Zdecydowano się nadal na deski, które trzeba będzie co jakiś czas (relatywnie niewielkim kosztem) wymieniać – co będzie także „pretekstem” do odświeżenia wyglądu instytucji. Elewacja z desek zdecydowanie zyskuje nocą gdy są one podświetlane - tworzą wtedy ciekawy efekt całości.

Plusem tego kompleksu jest oprócz lokalizacji w centrum (nieopodal głównego miejskiego deptaku) także bliskość stacji rowerów miejskich, duża liczba stojaków na rowery, znaczna ilość miejsc parkingowych oraz wysoki poziom (wystroju i kuchni) obu komercyjnie wynajmowanych lokali gastronomicznych („Nieżyły Bigos” oraz „Babie lato”). Do tego w kompleksie centrum znajduje się sala zabaw dla dzieci z kawiarnią dla rodziców („Kawa i Zabawa”). Oprócz względów finansowych (środków z wynajmu) lokale te poszerzają ofertę i zapewniają możliwość spędzenia większej ilości wolnego czasu w całym kompleksie.

Ciekawy jest również plac przed centrum, który wykorzystywany jest także, podczas cieplejszych pór roku, do wydarzeń plenerowych. A jeszcze niedawno zimą pobliski parking był miejscem umiejscowienia miejskiego lodowiska. Plac przed instytucją posiada kolorową (spójną z kolorystyką centrum) i oryginalną małą infrastrukturę (meble miejskie, ławki) oraz zadbane wiszące na latarniach kwietniki z tablicami informacyjnymi. Miejsce to (oraz pobliskie parkingi) będą jeszcze bardziej oblegane przez mieszkańców gdyż w momencie badań terenowych kończy swoją budowę (na sąsiedniej działce) centrum handlowe „Galeria Grodova”. Bliskość „świątyni” handlu to z jednej strony szansa, z drugiej zagrożenie dla instytucji.

Nierozwiązany do końca problemem okazało się pogodzenie spójności i architektonicznej wizji projektanta z rzeczywistością i przede wszystkim funkcjonalnością obiektu. Zaproponowane rozwiązania projektowe (które od strony koncepcji architektonicznej są ze sobą spójne) w kilku miejscach okazały się daleko niefunkcjonalne, np.: nieużywane zewnętrzne schody; zamknięta (dla mieszkańców) wewnętrzna kładka; ścieżki komunikacyjne, które powodują trudności z poruszaniem się wewnątrz budynku między jego częściami (czasem konieczność wyjścia z budynku i wejścia innym z licznych wejść by dostać się do innej części); niewystarczająca liczba pomieszczeń czy brak w budynku przestrzeni wystawienniczej (galeryjnej) ze względu na nieodpowiednią kolorystykę i nieregularność figur na ścianie zaprojektowanej w tym celu. To spora (i pewnie jeszcze niekompletna) dawka utrudnień z którymi muszą mierzyć się pracownicy, ale i odbiorcy oferty. Trzeba także pamiętać i mieć na uwadze czas w którym kompleks powstawał. To, że „(...) *wiele wad, które*

wynikają z funkcjonowania tego budynku jest spowodowana tym, że teraz projektując (...) opiera się na tysiącach projektów, które powstały. A państwo, projektanci nie mieli tego przykładu bo to był jeden z pierwszych budynków w Polsce, to było pierwsze rozdanie unijne”. Dobrych innych wzorców i doświadczenia zabrakło również w momencie podejmowania decyzji o modelu wyboru projektu, który pośrednio wpłynął na nie najłatwiejszą współpracę z projektantem.

Wnętrza budynku nie są spektakularne. Co może wyjaśniać czemu ich zdjęć nie odnajdziemy w Internecie na stronie centrum czy miejskich folderach promocyjnych miasta. Wyjątkiem jest sala kinowa na 375 miejsc, która pełni również funkcje sali widowiskowej (dzięki zwiżanemu, rolowanemu ekranowi – będącym największym w Polsce). Symptomatyczne jest również to, że wielu odbiorcom kultury instytucja ta kojarzy się głównie z kinem. Nawet kiedy do najpopularniejszej przeglądarki wpisujemy frazę „centrum kultury w Grodzisku Mazowieckim” to po prawej stronie ukarze nam się opis i ocena „Kina Grodziskiego Centrum Kultury”. Dodajmy – bardzo dobra (4,5 – 78 opinii w których dominują te dotyczące wysokiej jakości obrazu i nagłośnienia, dobrych cen oraz tego iż obiekt ten jest „na miejscu”). Kino ma również osobny (od Centrum Kultury) profil na Facebooku. Infrastruktura kina jest na najwyższym poziomie: najnowszy sprzęt (3D, 4K), wygodne fotele oraz infrastruktura kinowa (bufet, internetowa rezerwacja i zakup biletów itp.) i co najważniejsze aktualny repertuar. To wszystko przekłada się na jego ogromną frekwencje (w 2015 roku podczas 1357 sensów gościło ono aż 83 465 widzów!). Sala kinowa jest wykorzystywana również do innych wydarzeń kulturalnych: spektakli i koncertów. Ze względu na swoją akustykę zaliczyć można ją do sal widowiskowych posiadających bardzo dobre nagłośnienie („(...) jeśli chodzi o salę i to jest nie tylko moje zdanie, ale artystów z górnej półki muzyki rozrywkowej, którzy grali tutaj. To ta sala jest fantastyczna dla koncertów rozrywkowych, jazzowych z wykorzystaniem nagłośnienia. Tak samo w kinie dźwięk jest świetny”). Specyficzne warunki akustyczne, budowa i pogłos sali sprawia, że nie może ona pełnić najwyższych standardów sal koncertowych w których dźwięk rozchodzi się w tak niezakłócony sposób, iż grać można bez wsparcia mikrofonu. Warto zdać sobie sprawę z tego, że często nie można zrobić dwóch funkcji danego miejsca na wysokim jakościowo poziomie. Albo będziemy mieć świetną salę kinową albo chcemy mieć na wysokim poziomie salę koncertową (do obu potrzebna jest zupełnie inna akustyka). Czasem warto dokonać weryfikacji potrzeb i zdecydować się świadomie na jedną z możliwych rozwiązań, gdyż zazwyczaj najgorzej wychodzą projekty z założenia „wielofunkcyjne”, które w efekcie w satysfakcjonujący sposób nie spełniają żadnej z planowanych w nim funkcji.

Kino i silne przywiązanie do tego, by planując nowy obiekt było ono „(...) z prawdziwego zdarzenia” jest jednym z fundamentalnych elementów idei działania instytucji. Jest to bowiem obiekt finansowo „bezpieczny” dla miasta (i jego budżetu) w tym sensie, że zastosowano tu politykę „samofinansującej się” instytucji. W jaki sposób? Składa się na to kilka elementów: generujące zyski kino, sprzedaż reklamy w radiu, gazecie i kinie, wynajmowane komercyjnie przestrzenie, brak etatowych instruktorów (wynajem pomieszczeń w centrum pod prywatną działalność edukacji kulturalnej, która jest odpłatna). Wszystkie zajęcia są prowadzone przez osoby, które prowadzą swoją działalność gospodarczą i wynajmują przestrzenie w głównym obiekcie (za niskie kwoty bo instytucji zależy by miejsce nie było „puste”). Przez co zajęcia odbywające się w głównym budynku centrum są płatne. Co wiąże się także z tym, iż najczęstszym zarzutem wobec funkcjonowania centrum kultury jest z brak własnej „pracy u podstaw”. Nie wolno jednak patrzeć na tę instytucję przez pryzmat jedynie tego budynku. Centrum kultury (a dokładniej Ośrodek Kultury Gminy Grodzisk Mazowiecki) to także filie:

galeria etnograficzna Rodogoszcz (odrestaurowana willa - pełni m.in. rolę muzeum historii miasta i edukacyjną), Grodziska Alternatywa (bardzo ciekawa idea – niespotykana w innych miejscach – przestrzeń dla „trudnej” młodzieży wyrrywająca ją z „bram” i od używek), Galeria Dworcowa - Poczekalnia PKP: Przestrzeń Kulturze Przyjazna (najnowsza z filii, galeria w budynku poczekalni PKP, pomysłowe miejsce – które powstało także dlatego, że w samym budynku centrum nie ma takich przestrzeni) oraz dwie świetlice – w Łąkach i Kozerkach (gdzie są darmowe zajęcia dla dzieci z tamtych regionów miasta i wsi). Wydaje się, że największym plusem centrum i jego filii są ludzie, którzy tworzą w tych miejscach ofertę kulturalną – niezwykle zaangażowani i pełni pasji.

Jakie jest znaczenie Centrum Kultury dla miasta? Bardzo duże. Nowy obiekt stał się miejscem reprezentacyjnym i wizytówką miasta. Świadczą o tym nie tylko miejskie wydarzenia chętnie organizowane w sali widowiskowej centrum, ale również informacje umieszczone na oficjalnej stronie internetowej miasta czy w folderach promocyjnych Grodziska Mazowieckiego (tytuły: „Centrum Kultury – wizytówką miasta” czy zdjęcie budynku centrum otwierające dział „Kultura” w miejskim folderze). Już sama pobieżna analiza tych materiałów jasno pokazuje, iż ta flagowa inwestycja, zaliczana jest do sukcesów miasta i stanowi powód do dumy dla samorządowców. Co więcej, Centrum Kultury widoczne jest także na miejskich drogowskazach, które pokazują jak do niego trafić.

Gorzów Wielkopolski

Obiekt Filharmonii Gorzowskiej jest jedną z kilkadziesiąt realizacji architektonicznych, omówionych w przewodniku Filipa Springera „Księga Zachwyków”⁶. Zwrócenie uwagi na ten piękny obiekt znanego reportera i krytyka architektury, nie jest oczywiście faktem bez znaczenia. Czy jednak badani gorzowianie podzielają entuzjazm wyrażony w tytule jego książki?

Zacznijmy od miejsca, w którym został on usytuowany. Mieści się on w pewnej odległości od ścisłego centrum. W jego sąsiedztwie znajdują się bloki wybudowane w latach '80. W pobliżu znajduje się kościół, szkoła podstawowa i liceum ogólnokształcące. Stosunkowo blisko mieści się Muzeum Lubuskie im. Jana Dekerta. Zdaniem niektórych badanych, „*biorąc pod uwagę uwarunkowania Gorzowa, Filharmonia stoi po prostu w polu*”. Wśród badanych nie brakuje głosów mówiących o tym, że usytuowanie Filharmonii w ścisłym Centrum miasta dałoby szansę na naprawę starej substancji, wprowadzenia czegoś odświeżonego i nowego. Śródmieście zyskałoby wówczas świeżość. Z uwagi na fakt, że stało się inaczej, „*(...) śródmieście wygląda jak wygląda, a Filharmonia stoi tam, gdzie stoi (...)*”. Dopelnieniem obrazu tej sytuacji może być inna wypowiedź, w myśl której koncepcją poprzedniego prezydenta było stworzenie tu „doliny sztuki”. Z jednej strony Filharmonia miała zostać połączona kładką z nowo wybudowanym amfiteatrem. Z drugiej strony miało zostać wybudowane zejście w dół do bulwarów nad Wartą i Teatru. Miało to stworzyć w ramach centrum enklawę kulturalną. Częścią tej wizji było zbudowanie szkół artystycznych obok filharmonii. Z uwagi na to, że z tych szeroko zakrojonych planów doszło jedynie do realizacji budynku Filharmonii, usytuowana jest ona w pewnej izolacji, z dala od drogi. Zdaniem jednej z osób badanych, można to postrzegać w kategoriach mankamentu. Z drugiej strony jednak, jeśli przyjeżdżają artyści, żeby się wyciszyć,

⁶ Filip Springer: Księga Zachwyków. Warszawa: Agora S. A., 2016.

a mieszkają w jednym z pokoi hotelowych w gmachu samej Filharmonii, to nie ma dla nich nic piękniejszego niż usytuowanie obiektu w tym właśnie miejscu. Niektóre spośród osób badanych są zdania, że Filharmonia stanęła w bardzo dobrym miejscu, jeśli chodzi o symbiozę z otoczeniem.

Sam obiekt w zdecydowany sposób wyróżnia się pod względem architektonicznym spośród innych gorzowskich budynków. Jego całkowita powierzchnia wynosi 6589 m². Gmach stanowi dużą, ale lekką, bardzo elegancją bryłę, zlokalizowaną wokół rozległych terenów zielonych. Uroda budynku została uhonorowana główną nagrodą dla obiektu kultury w konkursie "Budowla Roku 2011", zorganizowanym przez Polski Związek Inżynierów i Techników Budownictwa. Co do sali koncertowej, przewidziana została na blisko 600 słuchaczy. Muzycy poszczególnych sekcji mogą ćwiczyć swoje partie w jednej z 4 sal prób. Publiczność, poza salą koncertową, może spędzać czas w jednym z dwóch foyer. W ramach jednego z nich funkcjonuje bufet. Obiekt jest w pełni dostępny dla osób niepełnosprawnych. W bezpośrednim sąsiedztwie znajduje się parking dla 400 samochodów.

Członkowie zespołu badawczego mieli przyjemność dokładnie przyjrzeć się budynkowi i publiczności, a także posłuchać koncertu w wykonaniu gorzowskiej orkiestry w kameralnym składzie. Każdy z wymienionych elementów pozostawiał po sobie jak najlepsze wrażenie. Czy zatem sam budynek skrywa w sobie coś, co mogłoby być przedmiotem jakiegokolwiek krytyki? Jedna z osób badanych zauważa, że sala koncertowa Filharmonii jest jednofunkcyjna. Sprawdza się tu wyłącznie muzyka symfoniczna. Trudno zatem być zadowolonym z faktu, że w niewielkim Gorzowie wybudowano taką jednofunkcyjną salę, nieprzystosowaną do koncertów nagłaśnianych, czy spektakli muzycznych z nieskomplikowaną scenografią. W tym kontekście brakuje standardowych udogodnień technicznych, np. miejsca do ustawienia konsoli akustycznej w określonej odległości od sceny, sztankietów do zamocowania dekoracji i elementów scenografii, możliwości "schowania" orkiestry choćby w quasi orkiestronie. Regulacja ustawień ekranów akustycznych umieszczonych nad sceną stanowi skomplikowany proces i odbywa się mechanicznie, siłą ludzkich mięśni. W obiekcie za ponad 130 milionów, tego rodzaju ustawienia mogłyby być regulowane elektronicznie.

Łódź

Całe założenie architektoniczno-parkowe jest ulokowane w łódzkiej dzielnicy Bałuty (położonej na północ od centrum miasta), mającej w potocznej opinii mieszkańców status trochę zaniedbanej i zapomnianej. Dlatego ulokowanie nowej instytucji kultury w tym miejscu było bardzo dobrym pomysłem na ożywienie dzielnicy, wprowadzenie w jej przestrzeń działań kulturalnych i społecznych. Mieszkańcy innych dzielnic Łodzi zaczęli tu bywać. Widoczny jest efekt domina – powstają knajpki, restauracje i kawiarnie. Pojawiła się też stacja rowerów miejskich. Miejsce jest bardzo dobrze skomunikowane z pozostałymi częściami miasta, w bliskiej jego odległości znajdują się przystanki linii tramwajowych oraz autobusowych, jest dobry dojazd samochodem (bezpłatne parkowanie), stacja rowerów miejskich oraz sieć ścieżek rowerowych.

Estetyka budynku jest bardzo wyrazista i spójna, i dobrze wpisana w krajobraz parku. Bryła budynku podzielona jest na dwie części, z których każda jest wykonana z innych materiałów użytych do jego

budowy. Zestawienie materiałów lekkich (szkło) z ciężkimi (betonowe ściany, w tym ściana główna wyłożona ciemnoszarymi płytami, na której widnieje napis z nazwą instytucji) sprawia wrażenie, że budynek jest dynamiczny. Wrażenie to potęguje fakt umiejscowienia pod ciemnoszarą ścianą fontanny (w formie basenu z płynącą wodą), wyłożonej kamyczkami, która niejako przepływa pod budynkiem. To symboliczne rozdzielenie budynku ma nawiązywać do „pękniętej” historii społeczności żydowskiej w Łodzi, ale płynąca i czysta woda pokazuje tryumf życia nad śmiercią i zagładą. Budynek otacza zielen, która jest zaprojektowana w sposób dość oszczędny i uporządkowany w kwietnikach, także wysypanych kamyczkami. Najbliższe otoczenie budynku jest objęte systemem monitorowania, jest też przestrzenią bezpieczną i przyjazną np. dla osób z dysfunkcjami ruchu. Pod względem klimatu jest to jednak przestrzeń dość oszczędna w wyrazie, nie jest przytulna i ciepła. Dość surowa architektura raczej niepokoi, co stanowi pewnego rodzaju dysonans z umiejscowionym niedaleko zagajnikiem / lasem posadzonym przez Ocalałych.

Wnętrza budynku również są poddane rygorowi architektonicznemu, a głównym materiałem jest surowy beton oraz dominują kolory bieli i szarości. Duża przestrzeń parteru jest podzielona pomiędzy recepcję (schowaną za dość dużym i wysokim kontuarem) oraz umiejscowioną w drugim końcu pomieszczenia częścią wydzieloną na kawiarnię (która dopiero jest w fazie rozruchu). Pomędzy tymi dwoma punktami umiejscowione są stoły i krzesła oraz fotele. Jest też miejsce na niewielką instalację wystawową. Bezpośrednio z parteru jest możliwość wejścia do największej sali w budynku, w której jest amfiteatralny układ foteli oraz scena z pełnym zapleczem technicznym. Na parterze jest też dostęp do toalet oraz wind, natomiast klatka schodowa prowadząca na pierwsze piętro umiejscowiona jest w przeszklonej części budynku, blisko wejścia i recepcji. Na piętrze osobną przestrzeń stanowi zamknięta i przytulna sala, w której odbywają się wydarzenia, warsztaty edukacyjne i spotkania. Podłoga w niej jest wyłożona ciemnoszarą wykładziną, co z jasnymi meblami sprawia wrażenie schludności, ale i przytulności. Dzięki ruchomym panelom salę można dzielić na mniejsze pomieszczenia. Główna część na piętrze to (analogicznie do parteru) przestrzeń otwarta, w której obecnie umiejscowiona jest wystawa planszowa pokazująca historię łódzkich Żydów. Z tej przestrzeni można przejść do wydzielonej i zamkniętej części biurowej, w której wzdłuż dość wąskiego korytarza znajdują się pomieszczenia dla pracowników.

Pomimo surowości materiałów wewnątrz budynku sprawia wrażenie dość przyjazne i przytulne, ale też puste co onieśmiela niektórych odwiedzających. Jest to jednak wnętrze, do którego się przychodzi na określone wydarzenia, a nie bywa stale (np. w celach odwiedzenia kawiarni, która w okresie badania była dopiero w fazie organizacji). Dwie duże i dobrze wyposażone sale są doskonałą bazą do organizowania wydarzeń, natomiast trudna jest przestrzeń wystawiennicza. Nie jest ona wyraźnie oddzielona i zaznaczona, co sprawia wrażenie, że wystawy są prezentowane właściwie na korytarzach, z których przechodzi się do sal. Ta niedookreślona funkcja bardzo dużych przestrzeni (na parterze i pierwszym piętrze) jest związana z brakiem możliwości zmiany projektu architektonicznego i niedostatecznym rozpoznaniem potrzeb instytucji. Można to jednak wytłumaczyć tym, że instytucja od samych początków swojego istnienia nastawiona jest na organizowanie wydarzeń, w dodatku w przestrzeniach miasta. Zatem nowy budynek wymusza też niejako na pracownikach konieczność zrewidowania sposobów form działalności. W opinii przedstawicieli otoczenia społecznego kilkakrotnie pojawiały się komentarze dotyczące tego, że nie do końca jest wykorzystywany potencjał miejsca, z jednoczesną deklaracją pełnego zrozumienia dla trudnej przestrzeni, która uniemożliwia realizowanie pewnych typów działań. Sami pracownicy jako mankamenty budynku wskazywali

przede wszystkim na niedostateczną ilość przestrzeni przeznaczoną na biura, bez uwzględnienia możliwości rozwoju instytucji. Potencjalne powiększenie zespołu pracowników będzie powodowało jeszcze większe zagęszczenie w już ciasnych pomieszczeniach. Jest w tym pewien paradoks, ponieważ w budynku jest dużo przestrzeni, której jednak nie można podzielić czy wydzielić, ale i trudno z niej korzystać.

Poznań

Pojawienie się Bramy Poznania ICHOT wywołało zmiany w ekosystemie kultury miasta. W pejzaż miejski na stałe wpisała się „kostkowa” bryła architektoniczna. Bryła ta z zewnątrz niewiele zapowiada, ale samo miejsce jej lokalizacji eliminuje z domysłów wszelkie inne cele funkcjonowania, poza tymi właściwymi, czyli historycznym i kulturowym.

Według ankiety dla pracowników omawianej instytucji, wśród najważniejszych zmian dotyczących otoczenia Bramy Poznania po jej powstaniu należy wygląd i spójność otoczenia, a to ze względu na fakt, że Brama Poznania stała się nieodłącznym elementem dzielnicy Śródka. Brama Poznania ICHOT przyciąga swoją ekspozycją duże grono zwiedzających. W konsekwencji tej popularności miejsce zwraca uwagę tych, którzy będąc pod wrażeniem wyglądu rewitalizowanej dzielnicy, organizują działalność gospodarczą, zakładając restauracje, kawiarnie, hotele i sklepy. Wpływa to na urozmaicenie klimatu dzielnicy. W ślad za nowymi miejscami, pojawiają się również nowe, dotychczas nieznanne mieszkańcom Śródki inicjatywy kulturalne. Symbolem tych nowości stał się mural powstały w ramach projektu "W środku Śródki", obejmującego przedsięwzięcia kulturalne, organizowane na terenie dzielnicy. Projekt zdobył dofinansowanie w konkursie Centrum Warte Poznania, a wykonali go członkowie Fundacji Artystyczno-Edukacyjnej Puenta.

Zmianom na lepsze uległa też sama atmosfera miejsca, w którym jest usytuowana Brama Poznania ICHOT. Relatywnie najmniej istotnymi dla ankietowanych pracowników są zmiany dotyczące czystości miejsca i okolic. Odpowiedzi na pytanie ankietowe prowadzą do wniosku, iż zmiany dotyczące ruchu komunikacji miejskiej wywołane powstaniem nowej instytucji - nie należą do najistotniejszych. Najbardziej wskazywano na popularność miejsca jak i jego bezpieczeństwo. Zdaniem pracowników w tych zakresach nie nastąpiły zauważalne zmiany.

Z kolei dla osób zwiedzających najistotniejsza okazała się estetyka, klimat i atmosfera miejsca. Wśród najważniejszych cech obiektu mających wpływ na mieszkańców, odnotowuje się głównie aspekt turystycznej atrakcyjności, czyli faktu, że Brama Poznania przyciąga mieszkańców miasta i turystów, zwiększając dostęp do wartościowszej i bogatszej oferty kulturalnej. Zwiększająca się popularność nowo powstałej instytucji wpływa też pozytywnie na okolicę. W ankiecie umieszczono pytanie, czy nowa instytucja daje szansę władzom na poparcie w wyborach. Według pracowników działalność i sam budynek Bramy Poznania nie wpływa na wizerunek władz miasta w kontekście wyborów samorządowych. Natomiast według tych samych badanych, obiekt promuje Poznań i świadczy pozytywnie o rozwoju miasta. Ankiety pracowników oraz analiza netnografii przynoszą informacje, iż z początku sam budynek a właściwie jego kształt budził kontrowersje. Porównywany był do „schronu przeciwbombowego”, czy traktowany jako obraz dokonań ówczesnych włodarzy miasta. Opinie te uległy przeobrażeniu wraz z oswojeniem się mieszkańców z nową instytucją. Obecnie kształt Bramy

Poznań jest ceniony ze względu na jego prostotę i minimalizm. Skąd jednak te wcześniejsze, negatywne opinie co do kształtu budynku? W wywiadzie pogłębionym polityk samorządowy wyjaśnia to w następujący sposób: „*Tak, protesty są możliwe. Głównie z tego powodu, że jesteśmy mało wyedukowani. I nie oswojeni z architekturą pochodzącą z nowoczesnych projektów. Zagubieni w ocenie tego, co jest dobrą architekturą, celną, trafną, funkcjonalną.*” Nowoczesność jako taka zawsze wzbudzała i wzbudzać będzie pewnego rodzaju kontrowersje, niemniej w przypadku Bramy Poznań jest to uzasadnione faktem, iż owa instytucja opiera się w swoich założeniach głównie na interpretacji historii i jej modernistycznym sposobem przekazu. Podjęła więc ryzyko natury estetycznej. Dziś wiemy już, że opłacał się.

Włocławek

Centrum Kultury Browar B. jest przykładem udanej rewitalizacji starej i zaniedbanej części miasta, dodatkowo bazującej na tożsamości tego miejsca (browar należał do zasłużonego dla miasta rodu Bojańczyków). Miejsce to ulega stopniowemu procesowi oddziaływania i zmieniania (rewitalizacji) okolic nadwiślańskich bulwarów i tej części miasta (wraz z jego „otwarcie” na rzekę). Geneza powstania i późniejszego już funkcjonowanie instytucji wpisuje się jako jedno z ważniejszych ogniw rozpoczętego procesu rewitalizacji. Dodajmy, procesowi niezakończonemu. Będącego cały czas w toku, długofalowego. Mimo wszystko już teraz można być pozytywnie zaskoczonym „szybkością” zachodzących w okolicach pozytywnych zmian. Stare mury kamienic i odchodzące od ścian tynki okolicznych bram są coraz mniej widoczne w obliczu wyremontowanych dróg, chodników, oświetlenia i remontów elewacji okolicznych budynków.

Sam zrewitalizowany obiekt jest wizualnie bardzo ładny. To ten typ budownictwa, który w zasadzie nie może się nie podobać. Czerwona cegła w nowoczesnej oprawie. Szczególnie efektownie wyglądająca nocą gdyż jest odpowiednio podświetlona. Obiekt stanowi „bezpieczną” (w sensie - niekontrowersyjną), ładną, estetyczną i przyjemną przestrzeń. Bardzo dobre pierwsze wyrażenie uzyskano także dzięki muzyce, którą słyszeć po wejściu do głównego holu, buduje ona dobrą atmosferę „kulturalnego”, ale i „żyjącego” miejsca (muzyka nawet podąża za nami w głównych toaletach, gdzie również zamontowane są głośniki z których słyszymy łagodny jazz!). Dodatkowo sam budynek jest wyposażony w windy (a w nich przyciski „z Braille’em”) czy podjazdy, które umożliwiają korzystanie z niego przez osoby niepełnosprawne czy starsze, mające problemy z poruszaniem się.

Wewnętrzny dziedziniec Browaru B. jest ważnym miejscem pełniącym kilka funkcji. Jest przestrzenią otwartą, w której odbywają się wydarzenia plenerowe a wpisująca się w całość architektonicznego projektu mała architektura (ławki z małymi zadbanymi drzewkami) dopełniają korzystny wizerunek obiektu. Dziedziniec stanowi także przestrzeń bezpieczną - bliskość murów instytucji powoduje, że jest relatywnie łatwy w zarządzaniu i stanowi uporządkowaną przestrzeń z perspektywy której dostrzec można różne skrzydła budynku. Dlatego też wirtualny spacer po obiekcie (którego można doświadczyć na stronie internetowej instytucji!) zaczyna się właśnie widokiem z dziedzińca.

Nowa instytucja kultury bardzo sprawnie bazuje na tożsamości miejsca. Potrafi w kreatywny sposób wykorzystać swoje „zrewitalizowane” historyczne dziedzictwo. Samo hasło promocyjne Centrum Kultury Browar B. („warzymy kulturę”) nawiązujące do jego korzeni i tożsamości. Podobnie jak

używane i umiejscowione na tablicach informacyjnych wewnątrz instytucji nazwy miejsc (np. Beczkownia, Dom Zarządcy, galeria „Suszarnia”) nawiązujące do pomieszczeń i funkcji dawnego browaru. Na ścianie w holu głównym nad wejściem do sali widowiskowej znajduje się także znacznych rozmiarów drzewo genealogiczne rodu Bojańczyków. A instytucja wykorzystując potencjał historyczny miejsca, w którym została ulokowana stworzyła fabularny, historyczny film kostiumowy opowiadający o historii tego zasłużonego dla Włocławka rodu (dostępny na YouTube: „Browar B - Historia Rodu Bojańczyków”).

Wnętrza komercyjnie wynajmowanych miejsc w centrum kultury są urządzone bardzo ciekawie, gustownie, ze smakiem i adekwatnie do swoich funkcji. Dostojnie i „kulturalnie” (m.in. przez książki na stolikach) wygląda wnętrze restauracji „Food Gallery”, nowoczesnie: „Browar Loft” - pubu z parkietem do tańczenia (w części piwnicznej). Trzeba jednak pamiętać, że mogą one oddziaływać na postrzeganie nie tylko danego miejsca, ale także całego kompleksu (którego instytucja jest elementem). Zbyt droga restauracja serwująca wyszukane jedzenie może budować poczucie „niedostępności” miejsca dla „każdego” włocławianina. Przestrzenie te mogą dostarczać także poza wizualnych doznań. Jak rozchodzący się po całej klatce schodowej zapach lillii postawionych przed wejściem do restauracji, dzięki którym miejsce to „przyciągało” gości i pozytywnie oddziaływało na odbiorców oferty placówki.

Podobnie jak w innych badanych miejscach zabrakło w Browarze B. prowadzonych na wczesnym etapie szczegółowych konsultacji między projektantem i urzędnikami a pracownikami – osobami mającymi użytkować powstającą przestrzeń i ostatecznie dostosować pomieszczenia budynków do funkcji jakie mają pełnić w danym obiekcie. Najbardziej jaskrawy przykład braku konsultacji z przyszłymi użytkownikami centrum kultury znajduje się w miejscu do którego widownia zazwyczaj nie ma wstępu – są to kulisy i garderoba. Jest tam bowiem tylko jedna, mała toaleta w przestrzeni garderobianej (zresztą „wywalczona” w ostatnim momencie bo projekt jej nie przewidywał!). Nie trzeba dodawać, że jej wielkość (i ilość) jest niezwykle kłopotliwa przy większej liczbie występujących... Dodatkowo mimo dostosowania obiektu dla osób niepełnosprawnych samo wejście z garderoby na kulisy i scenę jest możliwe kiedy pokona się... schody, które stanowią barierę dla wykonawców niepełnosprawnych poruszających się na wózkach. Można by wymienić jeszcze parę innych podobnych elementów architektonicznych i wyposażeniowych, które zostały sprawnie zmodyfikowane i przystosowane przez pracowników instytucji do swojej funkcji i obecnie ich dysfunkcyjność nie jest widoczna dla odbiorców oferty. Niestety odbyło się to kosztem dodatkowego czasu i przede wszystkim finansów, które mogłyby zostać przeznaczone na inne cele gdyby na etapie projektowania i planowania układu i funkcji poszczególnych pomieszczeń kompleksu włączono do zespołu roboczego pracowników, który posiadają największą wiedzę i kompetencje co do warunków jakie muszą spełniać obiekty kulturalne by mogły pełnić różne swoje role.

Niemniej pochwalić należy już to, że nie zdecydowano się na zrównanie z ziemią niszczących budynków, ale podjęto trud zachowanie dziedzictwa miejsca (i brył poszczególnych obiektów wchodzących w skład kompleksu historycznego browaru). Dzięki temu udowodniono, że można przeprowadzić niełatwy proces rewitalizacji nadając i formując miejscu nowe funkcje – przede wszystkim kulturalne. Nie mniej ważna jest rola reprezentacyjna nowego miejskiego obiektu. O niej świadczą liczne wydarzenia chętnie organizowane przez władze miasta (i nie tylko) w przestrzeniach Browaru B. To oczywiście zrozumiałe, że samorząd chce się pochwalić inwestycją, a zaplecze

infrastrukturalne i techniczne (duża sala widowiskowa, sale konferencyjne czy wewnętrzny dziedziniec) umożliwia realizację wielu wydarzeń. Które prowadzone są w zasadzie „(...) *Na okrągło. Nawet pracownicy narzekają na to, że za bardzo, że za dużo i że wszystko tutaj, że każdy chce...*”. Ważna jest jednak konkluzja i świadomość, że „(...) *ten rok i kolejne będą takie, że będziemy bardzo mocno brać pod uwagę jakość, a nie tylko ilość, intensywność*”.

Gdańsk

W wyniku wojny Gdańsk utracił wiele cennych obiektów architektonicznych. Większość historycznych budynków w obrębie Starego Miasta musiała zostać odtworzona, tracąc na zawsze swoją unikatowość. Wielu mieszkańców ma świadomość utraty wartościowych zabytków: „*Mi się przypomina jak akurat mijalem wycieczkę, która szła ulicą Stągiewną i mówiła: "zobaczcie, w dawnych wiekach to się dobrze budowało" pokazując na te kamieniczki chyba z 1997 roku*”. Z uwagi na powstały w XX wieku deficyt w architekturze Gdańska, bryła GTS pretenduje do roli jego nowej architektonicznej wizytówki.

Renato Rizzi, autor projektu Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego nawiązał w nim do wielu tematów: gdańskiego gotyku, specyfiki miasta i regionu, mieszczącej się niegdyś w tym samym miejscu XVII-wiecznej szkoły fechtunku. Jego wizja uznawana jest jako akt artystyczny, którego każdy element ma swoje odniesienie semantyczne. Bryła teatru od samego początku jej wzniesienia budziła kontrowersje, przez co stanowiła punkt zapalny do dyskusji. Widoczna jest zwłaszcza różnica w odbiorze budynku przez mieszkańców oraz środowiska twórcze. Wśród tych pierwszych obiekt szybko zyskał sławę szpetnego, godzącego w estetykę miasta. Ze wszystkich badanych w ramach niniejszego projektu instytucji użytkownicy GTS w najmniejszym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, że instytucja ta zmieniła na lepsze wygląd i spójność otoczenia (66,7%). Funkcjonującymi w słowniku gdańszczan określeniami bryły są m.in. grobowiec, więzienie, kostnica, czy krematorium. Przyzwyczajeni do tradycyjnej, gdańskiej architektury mieszkańcy mieli i mają problem w zaakceptowaniu wizjonerskiej formy GTS.

Próbując wytłumaczyć kontrowersje wokół budynku teatru najczęściej zwraca się uwagę na lukę w edukacji społeczeństwa oraz przyzwyczajenia mieszkańców nabyte w procesie odbudowywania miasta po wojnie: „*Myśmy przez bardzo wiele lat przyzwyczajali się do odbudowania Starówki. Wszystko co było musiało tak wyglądać, taki, a nie inny daszek i udawać zabytek. Wszystkie obiekty, które powstały w ostatnim okresie, za każdym razem wzbudzały emocje*”. Wiadomość, że w obrębie Starego Miasta ma powstać nowa forma architektoniczna wzbudzała duży opór. Jeden z rozmówców wyraził dystans względem takich opinii w sposób bardzo zwięzły: „*Wieża Eiffla była opluta, skrytykowana. Teatr Szekspirowski to pikuś. Krytyka, którą on dostał, Wieża Eiffla dostała więcej. No i co? Żaden paryżanin, potomek tych, co tak pluli, nie wyobraża sobie Paryża bez wieży Eiffla*”.

Zupełnie inaczej obiekt odbierają reprezentanci środowisk twórczych, w tym architekci. W krótkim czasie projekt obiektu zyskał uznanie kapituł konkursów architektonicznych na całym świecie, które przyznały GTS wyróżnienia i nagrody, w tym m.in. nagrodę w konkursie Architizer A+Award, nagrodę Property Design Award 2016 w kategorii Design wnętrze – obiekt publiczny, czy ICONIC AWARD 2015 za Projekt Roku przyznaną przez German Design Council. W 2015 roku GTS otrzymał także

Nagrodę Stowarzyszenia Architektów Polskich (SARP) za najlepszy obiekt architektoniczny wzniesiony ze środków publicznych w 2014 roku. Projekt gdańskiego teatru został opisany również na łamach wielu periodyków branżowych na całym świecie. Jak podkreśla dyrekcja GTS o fakcie, że obiekt ten funkcjonuje głęboko w świadomości środowisk związanych z architekturą świadczą ich częste wizyty studyjne.

Bryła teatru zyskała także dużą sympatię turystów. Dla wielu przyjezdnych GTS urasta do rangi atrakcji, którą warto zobaczyć. Często spotykanym pomysłem na odkrywanie miasta przez stałych jego bywalców jest wycieczka po nowo powstałych obiektach, wśród których teatr wyraźnie się wyróżnia. Co ciekawe, na pytanie „Czy przyprowadził(a)by Pan/i gościa z zagranicy, który przyjechał do miasta na jeden dzień, by pokazać mu tę instytucję?” odbiorcy oferty GTS w 96,3% odpowiadają twierdząco w przeważającej liczbie podawanych argumentów odwołując się do jego piękna, architektury, nowoczesności, czy projektu. Zdaje się więc, że pomimo osobistej niechęci mieszkańcy śledząc sukcesy i pozytywny odbiór architektury teatru na zewnątrz są skory do mimowolnego postrzegania go jako obiektu prestiżowego, pozytywnie wpływającego na wizerunek miasta.

Przeprowadzone badanie wykazało, iż mimo niewątpliwej wartości architektonicznej GTS, wizja artystyczna obiektu została zrealizowana częściowo kosztem jej funkcjonalności. Skutkowało to i skutkuje pewnymi problemami w zarządzaniu instytucją. Użytkowanie obiektu bywa problematyczne dla wielu grup, począwszy od pracowników, przez goszczących w teatrze artystów aż po jego odbiorców. Największe konsekwencje teatr ponosi z tytułu podjętej przez artystę próby odwzorowania w obiekcie dawnej sceny elżbietańskiej. O mankamenty z tym związanych w sposób następujący opowiada jedna z osób zaangażowanych w powstanie teatru: *„Bryła jest pewną wizją Rizzi'ego, fantazją na temat teatru. Natomiast to są takie 3 pudełka: pudełko w pudełku w pudełku. No więc to ostatnie pudełko to jest taka próba rekonstrukcji sceny elżbietańskiej. No i niestety wyłączają wszystkie cechy charakterystyczne dla tych teatrów elżbietańskich, które były przecież teatrami ludowymi, a tam publiczność stała. Ci lepsi siedzieli na tych balkonach, które też specjalnie wygodne nie były. A dzisiejsza publiczność to nie chce siedzieć już na takich balkonach, z których jest ograniczona widoczność. Na dodatek dzisiejsze przepisy wymusiły dość istotną zmianę w stosunku do projektu Rizziego, tzn. podwyższenie barierek, co powoduje, że jak się np. siedzi w pierwszym rzędzie na balkonie to barierka wchodzi w scenę. Takie są przepisy budowlane i tego nie dało się obejść.”*

Konsekwencją odwzorowania sceny elżbietańskiej są także pewne ograniczenia przy realizacji przedstawień. Zaletą projektu jest możliwość przekształcania przestrzeni scenicznej i dostosowywania jej pod dany spektakl. Jest to wartością zwłaszcza przy produkcjach tworzonych z myślą o przestrzeni GTS. O wiele trudniej jest, kiedy goszczące w instytucji spektakle tworzone są z myślą o scenie włoskiej: *„jeżeli przyjeżdżają spektakle, które nie były przygotowane na tą przestrzeń, to wtedy mogą się wydarzać takie tarcia, że coś nie pasuje, że gdzieś widz nie widzi, że trzeba wyciąć jakąś ilość miejsc, albo pomyśleć o tym, żeby dekorację zaadoptować do nowych warunków, ale to wynika z tego, że to jest jedyny teatr elżbietański w Polsce. Nie ma się co dziwić, że spektakle nie są dostosowane.”* Istotną ilustracją zmagania kadry teatru jest celny komentarz jednego z rozmówców: *„to jest wszystko interesujące, oryginalne, natomiast w użytkowaniu sprawia to kłopoty, (...) instytucja musiała się dostosować do budynku, a budynek do instytucji”.*

Rumia

Stacja kolejowa w Rumi wymagała nie tylko remontu, ale i poprawy jakości w wymiarze funkcjonalnym. Z relacji badanych jednoznacznie wynika, że stary dworzec był miejscem odstrasającym mieszkańców, nie zdającym egzaminu użyteczności publicznej. Trudno się więc dziwić, że jego renowacja satysfakcjonuje niemalże wszystkich. 97,5% badanych odbiorców oferty biblioteki uważa, że inwestycja zmieniła na lepsze estetykę miejsca. Wyniki badań ankietowych wskazują także jednoznacznie, że wpłynęła ona pozytywnie na reputację (97,5%), przyjazność i otwartość dla mieszkańców (95%), wygląd i spójność otoczenia (92,5), klimat i atmosferę na dworcu (92,5%), czystość miejsca (94,9%): *„Myślę, że tu jest duża zasługa, że dworzec nie jest już miejscem niebezpiecznym, że dworzec nie jest miejscem nieprzyjemnym.”*

Remont dworca doprowadził do dyscypliny i konsekwencji w myśleniu o estetyce tego miejsca. Ze stacji i budynków z nią sąsiadujących zniknęły plakaty, reklamy i banery. Właściciele i użytkownicy obiektów usługowych wyremontowali je, zadbali o czystość elewacji, postarano się także o odnowienie parkingów i chodników w pobliżu. W nawiązaniu do Stacji Kultura powstała koncepcja na sąsiadujący z biblioteką i nawiązujący do niej bar „Zakładka”: *„To wszystko razem tę przestrzeń porządkowało. Można powiedzieć, że nie ma się już czego wstydić.”*

Kwestie związane z architekturą w przypadku Stacji Kultura są niezwykle istotnym elementem postrzegania instytucji przez mieszkańców. To właśnie architektura miejsca pojawia się w przeprowadzonym badaniu ankietowym jako najczęściej podawany wyróżnik biblioteki na tle innych instytucji w mieście.

Okazuje się, że w odbiorze dworca nie chodzi wyłącznie o czystość miejsca, ale wartość dodaną stworzoną przez projekt architektoniczny biblioteki. Wartość obiektu i przekonanie o jego wyjątkowości wzmacniają wygrane konkursy, w tym zwycięstwo w międzynarodowym konkursie Library Interior Design Awards w kategorii „Single Space Design” dla najlepiej zaprojektowanych wnętrz bibliotecznych. Uznanie dla projektu na zewnątrz buduje poczucie dumy wśród mieszkańców. W świadomości rumian Stacja Kultura nierzadko funkcjonuje jako *„najpiękniejsza biblioteka na świecie”*: *„Na pewno to może być wizytówką tego miasta. Bo naprawdę nie mamy innych obiektów, które byłyby godne uwagi. Poza jakimiś centrami handlowymi na peryferiach.”* Wartość promocyjną Stacji Kultura i korzyści płynące ze zbudowanej marki dostrzegają także władze miasta.

Sukces architektury wnętrza biblioteki pozostawia w mieszkańcach głód i wybudza potrzeby estetyczne. W badaniu pojawiły się głosy wyrażające żal, że wizja architekta nie objęła całego budynku dworca, którego bryłę, mimo iż schludną i estetyczną, uznaje się za niewyróżniającą się: *„Gdyby coś takiego spektakularnego było również na zewnątrz, to też by było dobrze, bo to by tę Rumię jeszcze bardziej reklamowało.”*

Rumia to miasto wciąż określające swoją tożsamość. Często pojawiającymi się głosami są te o znaczeniu Stacji Kultura w budowaniu wizerunku miasta. Moc promocyjna tej instytucji sprawia, że krytyka zajmuje margines debaty wokół niej. Medialny sukces wyróżnia Rumię, jest powodem do dumy mieszkańców, dodaje Rumi prestiżu. Identyfikowanie się z obiektem widać także wśród ludzi młodych, dla których biblioteka nie tylko przestaje być „obciachem”, ale zaczyna wręcz być powodem

do chwalenia się: wedle osób badanych: „*To jest miejsce prestiżowe dla miasta. (...) Bo Rumia jest trochę miastem bez duszy, bo nie ma tego 'czegoś'*”; „*Myszę, że to był największy sukces. Sukces medialny przełożył się na wyniki czytelnictwa. To jest dla nas chyba największa satysfakcja, że po raz pierwszy zaczęło się o bibliotece mówić.*”

Zdaniem pracowników biblioteki pozytywny wizerunek Stacji Kultura podnosi prestiż ich pracy, odczarowuje stereotypowy obraz bibliotek i osób w nich pracujących. Przekłada się to bezpośrednio na poprawę pozycji biblioteki w relacjach z otoczeniem, z mediami, innymi organizacjami kulturalnymi czy artystami. Dla tych ostatnich wizyta w Stacji Kultura bywa pozytywnym zaskoczeniem, powodem do pochwalenia się publicznie. Rozpoznawalna marka instytucji nierzadko bywa ważnym argumentem w negocjacjach z innymi: „*nie mamy problemu z zaproszeniem do współpracy jakichś organizacji, lepszych projektów, pisarzy z wyższej półki, podróżnika, czy artysty na koncert. (...) Dzisiaj Stacja Kultura jest prawie wszędzie znana i goście przyjeżdżają nawet z ciekawości: „Dobrze, przyjedziemy, nawet za pół ceny, żeby zobaczyć jak wyglądacie.”. To jest ten sukces (...); „Artyści, którzy u nas występują przekazują pozytywną opinię w swoim środowisku i to się potem odzwierciedla zainteresowaniem kolejnych grup artystycznych, które bardzo często szczerze mówią, że usłyszeli od kolegi, że to jest fajne miejsce, że można tu zagrać więc i oni są zainteresowani.*”

Katowice

Kompleks budynków nowego Muzeum Śląskiego daje ewidentnie przykład pracy architektonicznej artystów zainteresowanych jakością przestrzeni publicznej, wspólnej. W wynikach badań dominowały odpowiedzi i opinie bardzo pozytywne dotyczące estetycznie zaawansowanej, otwartej formuły siedziby muzeum, zwłaszcza dla mieszkańców Katowic wrażenie jest takie, że „*ktoś wreszcie robi porządek w mieście*”. Na początku emocje związane z miejscem objawiane w opiniach ogłaszanych publicznie, jak też w prywatnych rozmowach były większe. „*Teraz te emocje opadły i przypomina się, że jednak miało być więcej pokopalnianych budynków od razu rewitalizowanych, a one jeszcze stoją, szklane 'cubusy' nie każdemu w gust trafiają, ale generalnie oddźwięk był bardzo pozytywny*”. Dobre oceny dotyczą całej Strefy Kultury, postrzeganej przez ludzi jako całość, jako: „*fajna, nowa, ciekawa, można pójść na spacer po prostu, to jest estetyczne, tam gdzie były rudery pojawiła się cywilizacja, pojawiło się miejsce, które jakoś tak jednocy, można spotkać się ze znajomymi, można przywieźć krewnych z drugiego końca Polski, chce im się coś pokazać, i to jest trafienie w punkt, że będzie im się podobało*”. Zwiedzającym i przechodniom podoba się łączenie nowoczesności z tradycją, to, że „*tradycja jest tu silnie zaznaczona, wieża wyciągowa ocalona, budynki po kopalni zrewitalizowane, to jest dla ludzi ważne, że się nie odcinamy od tej historii miejsca, ale wręcz ją pielęgnujemy, lubię to*”. Kwestia dla mieszkańców Katowic, czystej estetyki, że ktoś wreszcie robi porządek w mieście, to jest dla ludzi ważne. Skończyła się strefa ruder, chaszczy, grasujących złomiarzy, niebezpieczna, bo opuszczona, gdy to zostało uporządkowane i coś fajnego się zbudowało to już dla mieszkańca ma znaczenie, miasto się rozwija, nabrało europejskiego sznytu.

Teren okalający muzeum stanowi przestrzeń do organizowania wydarzeń masowych, w stylu dni miasta – tego, co miasto robi w tej przestrzeni. Istotną dominantą terenu i obiektu są parkingi: naziemny i podziemny. Szczęśliwie dyrekcja instytucji ma pełną determinację w dbałości o jakość

przestrzeni publicznej. Nie ulega prośbom i sugestiom umieszczania reklam, banerów, balonów. By pogłębić tę kwestię muzeum organizuje także z myślą o osobach decydujących o przestrzeni miasta, urzędników, liderów instytucji publicznych – debatę o architekturze i jakości tej współdzielonej przestrzeni, w tym reklamie.

Ikoniczna, wymykająca się standardom i przyzwyczajeniom koncepcja architektoniczna może nieco onieśmielać, zwłaszcza osoby starsze. Jednym z elementów wzbudzającym komentarze i usztywniającym zwiedzającego jest bramka kontroli z wykrywaczem przedmiotów metalowych: „Ludzie są przyzwyczajeni do tego na lotnisku, ale nie w muzeum”. Kadra muzeum ma świadomość tej psychologicznej bariery, ale bezpieczeństwo jest jednym z nowych zasadniczych elementów nowych instytucji. Doświadczenie uczy przezorności – ochrona skonfiskowała już odwiedzającym muzeum kilka sztuk noży i broni palnej (!) – z zatrudnionym jako część personelu strategicznego szefem od bezpieczeństwa się „nie dyskutuje”.

Budynek w pierwszych skojarzeniach pracownika instytucji wprowadza pojęcie wielkości, nowe muzeum jest: ogromne, zwłaszcza w porównaniu do poprzedniej, tymczasowej, kameralnej siedziby. Różnica ta ma tu wymiar nie tylko wizerunkowy, ale przede wszystkim funkcjonalny - jest wielka różnica w tym, ile w muzeum można pokazać gościom instytucji: *tam można było pokazać dwie wystawy stałe, teraz jest ich sześć*. Prozą życia dla pracowników jest fakt, że *nie wystarczy jak dotąd przejść kilku metrów by przebyć z punktu a do punktu b, cele są w kolejnym budynku, z piętremi, schodami, windą, zajmuje to więcej czasu*”. Stąd pracownicy czasem po cichu tęsknią za tą kameralnością: *„kameralność w wielu wypadkach jest fajna”*.

Zwiedzający mają również poczucie wielkości, zwłaszcza do hallu centralnym i kasowym. Wielkość skłania ich do refleksji: że tu trzeba jeszcze wrócić, że jestem zmęczony, że nie spodziewałem się, że to jest takie wielkie. Osoby, które znały poprzednią siedzibę potrafią się zdziwić, że muzeum ma tyle zbiorów, których wcześniej nie mogli zobaczyć... a to przecież i tak nie wszystko: *Nie było świadomości, że muzeum jest potencjalnie takie duże, że mamy możliwość zrobienia tych wystaw naprawdę na wielką skalę, tylko nie mieliśmy gdzie, nie czuło się tego co jest w magazynach, teraz to ludzie widzą, skalę, jaką ta placówka ma*”.

Jest kilka kwestii związanych z funkcjonalnością i usytuowaniem pomieszczeń, na co zwracają uwagę pracownicy, Ci którzy robią największy kilometraż w budynku. Konkretnym wyzwaniem jest np. usytuowanie przestrzeni edukacyjnej z dala od przestrzeni wystawowej. Pomieszczenia edukacyjne są bardzo efektowne i wygodne, ale: *„często fajnie byłoby mieć taką przestrzeń obok wystawy, nie tracić tych 10 minut na jazdę schodami, zmianę piętra, w tym momencie...”*. Zajęcia tego typu najczęściej prowadzone są dla szkół, one są prowadzone w całości na wystawie, *„czasami fajnie byłoby się gdzieś schować, coś zrobić i ponownie wrócić”*. Wiele działań dydaktycznych łatwych do osiągnięcia w starej siedzibie teraz okazują się nie wykonalne: *dzieci czy młodzież tracą koncentrację... to się wszystko wydłuża w czasie. O właśnie, gdzieś gdzie była szatnia, kasa, piętro po schodach, kilka minut po wejściu już się zaczynały zajęcia, w tej chwili zanim te przestrzenie się przejdzie, zanim przez bramki, do kas, a stamtąd jeszcze do wystawy daleko... kiedyś zajęcia trwały godzinę, teraz prosimy liczyć półtorej, to trwa dłużej*.

Przeszkłone powierzchnie w takim skumulowaniu są piękne, ale z praktycznego punktu widzenia *„nie jest dobrze mieć brudny świetlik na dachu, to się myje, ale tego jest tyle, że samego utrzymania, konserwacji, mycia, czyszczenia, naprawa jest ogromnie dużo... im większy obiekt, im nowocześniejszy, tym więcej drobiazgów, które trzeba naprawić, zakonserwować, wymyć, posprzątać, paradoksalnie, to też jest wyzwanie, zwiedzający tego nie widzi, nie czuje ile pracy muszą w to wkładać służby porządkowe, techniczne, by wyglądało to wciąż efektownie. To nie jest niedogodność, tak po prostu musi być, wszystkie duże budynki mają te same problemy. Czasami nie da się czegoś zrobić szybko, biorąc pod uwagę skalę”*.

Lokalizacja Strefy Kultury i Muzeum Śląskiego w ramach tego obszaru pozornie jest w samym centrum, ale dotarcie tam bez samochodu wymaga pewnego wysiłku. Teren tych instytucji znajduje się za trasą szybkiego ruchu skomunikowaną z centrum kładką dla pieszych. Osoby spoza Katowic, a Muzeum ma przyciągać ludzi z co najmniej całego Śląska, jadące tą trasą widzą obiekt ikoniczny, wizualną wizytówkę miasta, centralnie umiejscowioną, mogą pozostawić samochód na dużych parkingach podziemnych lub naziemnych: *„wiedzą, że muszą się wybrać do takiej instytucji trochę jak do takiego wesołego miasteczka, to jest akurat fajne”*. *„Muzeum obok mogłoby być dla wielu osób nudnym muzeum (...), a teraz, ze względu na to, że wybrano projekt niezwykle atrakcyjny wizualnie i koncepcyjnie z jazdą 3 pietra w dół, sprawiło, że może przyciągać tłumy”*. Dyskusja polityczna na temat „śląskości” muzeum i budząca dyskusje wystawa związana z historią Śląska, nieintencjonalnie również przysłużyła się, zdaniem wielu ekspertów, do zwiększenia frekwencji odwiedzających w pierwszych miesiącach po otwarciu. Za tę koncepcyjną atrakcyjność, schowanie obiektów pod ziemią *„muzeum płaci, bo przestrzeni jest mniej”*.

Otwarty teren przy muzeum jest przestrzenią dla dużych koncertów plenerowych z popularnymi artystami przyciągającymi kilka tysięcy słuchaczy. Dla ludzi młodych ta kładka nad trasą nie jest żadnym problemem. Miejsce to wpisało się już na mapę mentalną mieszkańców Katowic i miast Górnego Śląska i Zagłębia. Ponadto *„do instytucji zlokalizowanych w tej strefie przychodzi śląski establishment, architekci, artyści, znani lekarze itd. żeby sobie zobaczyć, żeby się zobaczyć, żeby się pokazać”*. *Ale jest problem z takimi zwykłymi widzami między 50 a 70 roku życia, ze społecznością która funkcjonuje trochę na obrzeżach, jak ma przyjechać na zakupy do centrum to ma już pewną obawę, ta publiczność jest najtrudniejsza do zagospodarowania, jej tam za bardzo nie ma”*.

Strefa kultury jest postrzegana przez mieszkańców jako jedna z wysp na obszarze centrum o bardzo wysokiej jakości przestrzeni miejskiej, to jest atrakcyjne miejsce do bycia i poczucia jakości przebywania w mieście. Nie jest to jednak jeszcze przestrzeń gdzie się ludzie wieczorem przemieszczają z kawiarenek w centrum, czy z zakupów. Przychodzą za to licznie na wieczorne imprezy, latem zwłaszcza wydarzenia festiwalowe zlokalizowane w tym obszarze. Zwraca się uwagę na dużą ilość dobrej nowej architektury, ale trudno mówić o pełnej spójności kontrolowanej przez rodzaj plastyki miejskiego: *„niestety nie ma takiego śląskiego Gaudiego, kogoś, kto by to dostał i mówił chłopie rób całość wizji centrum Katowic, są świetni architekci, jest Konieczny, Konior, który stworzył projekt NOSPR-u, ale chciałoby się żeby można takiemu jednemu dać po prostu wolną rękę i żeby to po prostu przypilnował, zagospodarował, no ale tak się po prostu nie zdarza, nigdzie na świecie, ale jakby tak to było, byłoby najfajniej. Ale oczywiście i tak skok jakości budynków w Katowicach jest gigantyczny po 8-10 latach... różnicę widać gołym okiem, to fajne. Widać, że jest sporo osób z potencjałem wśród ludzi tutaj, którzy bardzo mocno się utożsamiają z miejscem i są dla*

tego miejsca w stanie wiele zrobić. Gdyby oni mieli możliwości, gdyby były korzystne przepisy, sponsorzy, to by to miejsce jeszcze bardziej się rozwijało”.

Stara (od 1984) lokalizacja muzeum nie będzie odgrywała w przyszłości znaczącej funkcji: „teraz ludzie już myślą tylko nową siedzib”. Ekspansja muzeum do nowego budynku to nie był rozrost, tylko przeprowadzka, „*a dobrze by było by to stare miejsce na Korfantego było elementem łączącym, centrum z nowym miejscem, paradoksalnie może łatwiej poprzez to muzeum na Korfantego trafić do tego nowego*”. Muzeum się przeniósło, docelowo nie będzie funkcji dla starego budynku, zdaniem osób decydującym o tym procesie, taka rozproszona struktura nie służyłaby prezentacji zbiorów, ani zarządzaniu zespołem pracowników. Zbiory mają być pokazywane kontekstowo. Siła, oddziaływania nowej siedziby, jest tak duża, że ta stara siedziba dość mocno opustoszała: „*są jeszcze jakieś działania podejmowane, ale one nie przyciągają tak mocno ludzi*”. Pojawia się bardziej kwestia wzmocnienia i zakomunikowania możliwości łatwego dotarcia do nowego budynku, rozwinięcia komunikacji publicznej.

Kwestie funkcjonalne związane z budynkiem, układ przestrzenny postrzegany jest jako dobry. Warto zwrócić uwagę na fakt, że całość inwestycji nie jest jeszcze zakończona: projekt zakłada, że w muzeum włączone będą też inne, do tej pory nie zrewitalizowane obiekty pokopalniane, procesy będące w trakcie. Na tym etapie hall centralny nie pełni roli hallu centralnego, głównego wejścia. Na razie nie prowadzi nigdzie dalej, więc stał się zaułkiem, który ma charakter „galerii jednego dzieła” (zresztą doskonale spełnia tę funkcję) i staje się przestrzenią dla znakomitych artystów o międzynarodowej sławie, renomowanych kuratorów, którzy planują wykorzystanie przestrzeni. To rozwiązanie jest bardzo atrakcyjne, ale przejściowe, nie pełni tej funkcji komunikacyjnej, która zostanie uruchomiona jak prace w pozostałych, obecnie niedostępnych obiektach zostaną zakończone. Przedstawiciele samorządu finansującego działalność muzeum nie postrzegają jego przestrzeni jako „przestrzelonej”: „*Nie uważam, żeby ta kubatura była za duża, okazało się, że zbiorów mamy więcej niż możemy pokazać w tej przestrzeni (...) każdy region powinien mieć taką jedną dużą instytucję, w której powinien opowiadać o sobie, bo funkcja instytucji publicznych to nie jest tylko przechowywanie, gromadzenie, czy cieszenie ucha, to jest też przestrzeń, pewien ład przestrzenny, to jest wysokiej klasy architektura, która pokazuje, że można przestrzeń nieużytkową zaprojektować w sposób niebagatelny, niebanalny i funkcjonalny*”. Muzeum Śląskie spełnia te kryteria z nawiązką.

Działania przy powstawaniu nowego obiektu czerpały również doświadczenia z innych tego typu realizacji – chociażby niemieckiego zagłębia Ruhry, regionu partnerskiego Śląska. Decydenci z Katowic z zazdrością przyglądali się kopalni Zollverein w Essen, ale mieli też świadomość nie dających się porównać możliwości budżetowych i potrzeb społecznych: „*nasze muzeum zbudowaliśmy na pewno tańszym kosztem, uzyskując też odpowiednio wysoką jakość, same obiekty są jednak nieporównywalne, bo jednak Zollverein to jest kopalnia symbol i monument, która była budowana aby świadczyła o potęgze. Nasza kopalnia katowicka była po prostu jedną z wielu które powstawały na przełomie XIX i XX wieku. Niemcy mieli też inną sytuację na wyjściu, zaadoptowali po prostu obiekt przemysłowy aby muzeum osadzić, muzeum jest po prostu zabudowane jak w puszcze, w Strefie Kultury natomiast, wybudowano całkiem nowy obiekt.*

W badaniach zwracano uwagę na największy *plus* tej lokalizacji jakim jest odzyskanie tej martwej kopalnianej i pokopalnianej przestrzeni dla miasta, która tak naprawdę nie istniała dla mieszkańców, wydzielała Bogucice z organizmu miejskiego. Teraz miejsce stało się atrakcyjnym wizualnie szlakiem spacerowym: *„są leżaki, gdzie ludzie leżą, chodzi się pieszo, ogląda panoramę Katowic. Miasto w jakimś sensie się powiększyło”*. *„Moimi gośćmi są często architekci, urbaniści, którzy kojarzą Górny Śląsk z kopalniami, kojarzycie nas z kopalnią, to proszę spojrzeć na to – oto nasza kopalnia, nie muszę dużo im mówić, przestrzeń sama sobą mówi – to jest zerojedynkowe”*; *„bardzo dobrze się stało że zabliźniono i przywrócono pewien wycięty i niedostępny wcześniej kawałek miasta, to miejsce kojarzę wyłącznie z ciągiem ciężarówek czekających na załadunek, na węgiel w latach 90’tych. Obecnie ta przestrzeń się przyjęła, wszystkie osoby podkreślały zgodność opinii o dobrej decyzji lokalizacyjnej i koncepcji jej zagospodarowania – to po prostu zaczyna działać i przynosić nowe efekty, inicjować nowe procesy, o które chodziło muzeum jako publicznej instytucji podatników: „mieszkańcy bardzo chętnie przychodzą na spacer, przyprowadzają gości, którzy do nas przyjeżdżają i wszyscy są od ogromnym wrażeniem. Ludzie, którzy chcą trochę dokuczyć władzom Katowic mówią że ta otwarta przestrzeń między budynkami została stworzona dla mieszkańców, którzy tu przychodzą, podczas gdy pozostałe instytucje na tym terenie: centrum kongresowe, NOSPR, Muzeum Śląskie zostały stworzone nie dla mieszkańców Katowic, tylko, żeby się pokazać. Do tych przestrzeni przyjeżdżają ludzie z zewnątrz częściej niż my z tego korzystamy. Ja muszę przyznać, że do muzeum przychodzę coś konkretnego zobaczyć”*.

Siłą tego miejsca jest potencjał wzajemnego wspierania się instytucji zainicjowanych w tym obszarze: warto myśleć wspólnie, tak konstruować tę przestrzeń, żeby dodawać kolejne, cenne klocki. Żeby ona nie była odizolowaną wyspą, czy ich archipelagiem. *„Ta przestrzeń jest w trakcie tworzenia i nie należy się bać wprowadzenia nowych form i nowych funkcji”*.

Interesującym przykładem jak miejsce muzeum odkleiło się od kopalni, która dla mieszkańców, zwłaszcza młodych była niebytem i chaszczami, jest wynik pytania do publiczności, której 40% pamięta co było na tym obszarze przed muzeum, ale co ciekawe aż 60% nie jest stanie sobie przypomnieć. Muzeum Śląskie zdaniem tej grupy badanych - publiczność, w zestawieniu z innymi 7-oma badanymi w Polsce obiektami wyprzedza średnią dla wszystkich badanych instytucji w zakresie oceny jego znaczenia i mocy oddziaływania w następujących zakresach: promuje miasto i świadczy o jego rozwoju; stanowi powód do dumy mieszkańców, przyciąga turystów, pozytywnie zmienia okolicę, przyciąga uwagę mediów, wzmacnia lokalną tożsamość mieszkańców. Pracownicy bardzo wysoko oceniają takie walory Muzeum jak: promocja miasta, bycie powodem do dumy, przyciąganie mieszkańców, którzy wcześniej nie korzystali z oferty kulturalnej, pozytywnie zmienia okolicę.

/
Raport z projektu
badawczego

041

/
**Zakorzenianie
społeczne i dostępność
inwestycji kulturalnej
dla publiczności**



Sala edukacyjna

Education room

E

E

Zakorzenianie społeczne i dostępność inwestycji kulturalnej dla publiczności

W badaniu instytucji artykułowano ich nastawienia na dane grupy publiczności, samodzielnie przez nich definiowane oraz dostępność ich oferty dającą szansę na mocniejsze przyciągnięcie, związanie publiczności z działalnością nowych miejsc w mieście. Oferty te z jednej strony wydają się strategicznie skalibrowane, z drugiej podatne na spontaniczność, otwarte również na akcje nieucelowione, doraźne, przypadkowe. Część instytucji tworzy, zatrudnia lub wzmacnia zespoły specjalistów i doradców w dziedzinie marketingu, badania rynku, audience development, reklamy, promocji. Próbuje uszyć ofertę i narzędzia jej promocji na miarę swojej instytucji i jej otoczenia społecznego. W jakim stopniu badane instytucje wiszą w rynkowej próżni, a w jakim sprzedają dobrze zaprojektowane kulturalne „produkty”? Jak nowa instytucja korzysta z różnorodnych kanałów docierania do swojej potencjalnej publiczności? To szczególnie interesujące w kontekście zakorzeniania nowych kulturalnych obszarów w tkance społecznej miasta.

Grodzisk Mazowiecki

Z pewnością medialno-promocyjną siłą Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim jest posiadanie w swoich strukturach mediów: radia i gazety Bogoria oraz infrastruktury w mieście (słupy ogłoszeniowe, billboardy). Te elementy zwiększają zasięg promocyjny i oddziaływanie instytucji w lokalnej przestrzeni.

Docenić należy także różne inne drogi docierania do mieszkańców z ofertą kulturalną. Na stronie internetowej mamy możliwość zapisania się do newslettera instytucji i otrzymywania aktualnych maili z ofertą. Do tego centrum posiada również newsletter SMS – przyszłościowy i rzadko jeszcze spotykany w innych placówkach sposób informacji o ofercie. Otwarcie na potrzeby innych dostrzec można także przeglądając samą stronę internetową instytucji. Jest tam możliwość przeglądania jej w wersji dla osób niedowidzących (która także ułatwia czytanie osobom starszym o gorszym wzroku). To bardzo czytelny i jasny sygnał świadczący o otwartości ze strony placówki na różne potrzeby i okoliczności.

Instytucja jest również aktywna w mediach społecznościowych. Wpisy na Facebooku są bardzo regularne - codzienne (czasem 2-3 dziennie). Centrum ma krótki, ale kreatywny opis na profilu: „My z kulturą jesteśmy na Ty! Kino, teatr, koncerty, wystawy, warsztaty, taniec - zapraszamy :)”. I dobre oceny wystawione przez użytkowników tej platformy komunikacyjnej (4,3 na 5 gwiazdek - 389 opinii; wśród nich np. „super miejsce”, „klasa”, „uwielbiam to miejsce :)”). Jest też bezkonkurencyjna w mieście (w porównaniu do innych kulturalnych miejsc) jeśli chodzi o liczbę polubień: 6469 „lików”, 6320 „osób obserwujących”, 4445 „osób było tutaj”.

Na stronie Centrum Kultury (www.centrumkultury.eu) obok standardowej ikony BIPu znajdziemy również logo zaświadczone o posiadaniu przez instytucję certyfikatu „Rzetelna firma”. To dość niecodzienny i niespotykany komunikat wśród instytucji kultury, ale z pewnością uwiarygadnia centrum wśród partnerów komercyjnych, biznesowych, które świadczą usługi dla tej placówki lub chciałby z nią podjąć współpracę, ale również buduje wizerunek miejsca godnego zaufania publiczności. Nie często też się zdarza by znane postacie polskiej kultury były medialnymi ambasadorami takich instytucji jak centra kultury. W sieci znajdziemy film promujący grodziską placówkę, w którym Zbigniew Wodecki (który jest artystycznie powiązany z dyrektorem centrum) zachęca do odwiedzenia tego miejsca: „... koniecznie zajrzyjcie do Centrum Kultury – tam zawsze się coś dzieje i to na wysokim poziomie”.

Co jest sukcesem tej instytucji? Wiele badanych osób było niemal jednomyślnych: „Sukcesem tej inwestycji jest to, że ludzi nauczyli się wychodzić z domu”. Badania terenowe potwierdzają te spostrzeżenia. Zainteresowanie różnymi formami oferowanymi w tym czasie w murach centrum było znaczne (zarówno płatnymi zajęciami edukacji kulturalnej, kinem, jak i innymi wydarzeniami – w tym bezpłatnym koncertem poezji śpiewanej). Można powiedzieć, iż (jak na miasto tej wielkości) skala odbioru oferty jest rzadko spotykana. Jeśli chodzi o kino (*„...na początku mieliśmy w granicach 25-30 tysięcy odwiedzających. W tej chwili, już od kilku lat, zbliżyliśmy się a nawet przekroczyliśmy 100 tysięcy ludzi. A takim miernikiem zgodnie ze statystykami czy to jest dużo czy mało przyjmuje się, że jeden mieszkaniec niezależnie od wieku jeśli odwiedzi raz w roku kino to jest dobry wynik. Także miasto ma 28 tysięcy, gmina 44 tysiące, a frekwencja na poziomie 100 tysięcy czyli potrzeba była ogromna takiego miejsca. Podobnie jest z zajęciami. Właściwie ta ilość ustabilizowała się bo po prostu jesteśmy obłożeni w 100%”). Można spierać się czy komercyjny model prowadzonych zajęć dla dzieci w centrum jest słusznym rozwiązaniem, ale nie można dostrzec tego, że się (również finansowo) sprawdza w tym mieście: „Przy tej rozmowie o tym obiekcie proszę pamiętać o tym, że on jest w zasadzie w 100% obłożony. Jest zawsze kłopot z wynajęciem sal. Ogólnie chodzi mi o to, że tu nie ma pustego budynku (...) te zajęcia komercyjne również mają odbiorców więc też nie można powiedzieć, że one nie są potrzebne”. Instytucja odpłatnie udostępniając sale pod prywatne działalności gospodarcze instruktorów (głównie tancerzy i plastyków) nie tylko korzysta z tego finansowo, ale głównie poszerza ofertę, która jest z nią łączona – z pewnością część odbiorców oferty lub mieszkańców miasta nie zdaje sobie sprawy z funkcjonującego modelu: „W odczuciu wielu Centrum Kultury działa niezwykle prężnie bo tak wiele się tam dzieje, a tak dużo się tam dzieje nie tylko, że my tam robimy [wszystko] własnymi siłami, ale dlatego, że udostępniamy przestrzeń na działalność dla innych, a to idzie na nasze konto”.*

Warto także dostrzec, szczególnie kiedy mówimy o płatnych zajęciach i aspekcie ich dostępności, system wspomagający z którym mamy do czynienia w mieście: „(...) płaci się za zajęcia, nie ma zajęć darmowych z definicji. Natomiast funkcjonuje dość sprawnie system dofinansowania tych których nie stać na zajęcia. Mamy kartę rodzin 3+, ona właściwie wyszła z Grodziska. Teraz jest taka karta ogólnopolska. Polega na tym, że każda rodzina która ma trójkę i więcej dzieci ma zniżki: do kina, na basen, na komunikację, na zajęcia. Gmina dofinansowuje a ta zniżka to 50% czyli dosyć znaczna. Do tego stale współpracujemy z ośrodkiem pomocy społecznej i tam dostępne są vouchery na dowolnie wybrane zajęcia więc rodziny, które są zarejestrowane mogą z tego korzystać”.

Nie bez znaczenia w kontekście dostępności nowo ulokowanego miejsca ma także przystosowanie go na potrzeby osób niepełnosprawnych: „(...) *te osiemnaste już ‘Ogrody Integracji’ (...) ten budynek jest jedynym publicznym w tym mieście w którym ludzie normalnie na wózkach wjeżdżają na salę widowiskową. Wjeżdżają i mają możliwość wjechania na scenę. A w [starym] kinie [musiała być] klasa ze szkoły żeby chłopaki wnieśli do góry ludzi. To jest też ta jakość, że dla osób niepełnosprawnych jest miejsce”.*

Poproszono również pracowników centrum by wskazali przy pomocy ankiety jakie osoby/grupy (np. wiekowe, społeczne, zawodowe) najczęściej do niej przychodzą? Wskazania były różne (część osób dała odpowiedź typu: *wszystkie grupy społeczne*), ale wśród tych którzy zdecydowali się wskazać konkretne grupy można było najczęściej spotkać podobne wskazania szczególnie dwóch kategorii osób (*dzieci w wieku 5-12 lat i osoby starsze*). Na jakie grupy (wiekowe, społeczne, zawodowe) ta instytucja powinna bardziej się otworzyć? Kogo brakuje? Pracownicy najczęściej wskazywali kategorie: młodzieży oraz osób w średnim wieku. Interesujące i warte zastanowienia było również wskazanie: *młode matki z małymi dziećmi*.

Gorzów Wielkopolski

Zdecydowanej większości publicznych instytucji kultury towarzyszy misja udostępniania określonych dóbr i usług kulturalnych wszystkim obywatelom na równych zasadach. Coraz częściej informacjom o ofercie programowej tego rodzaju placówek, towarzyszą różne zabiegi marketingowe. Zglądając na stronę internetową takiej instytucji, trudno jest oprzeć się wrażeniu, że mamy przed sobą ofertę sprzedaży określonych produktów. Są nimi pojedyncze koncerty, czy całe cykle koncertowe. Strony www czy profile utworzone przez instytucje na portalach społecznościowych są źródłem wielu cennych informacji nie tylko o samych instytucjach. Również o ich odbiorcach. To oni wszak - chętnie lub nie - odpowiadają na zaproponowaną przez placówki kulturalne ofertę. Strona internetowa Filharmonii Gorzowskiej skupia się na informowaniu odbiorców oferty instytucji o najważniejszych wydarzeniach, koncertach, programach edukacyjnych, odbywających się w Filharmonii w formie zapowiedzi, sprzedaży produktów, takich jak bilety, karnety, karty podarunkowe, prezentowaniu osiągnięć instytucji w formie multimedialnych, a przede wszystkim zachęcaniu do wizyty w instytucji.

Można odnieść wrażenie, że choć sama Filharmonia jest w Internecie obecna, to odbiorcy jej oferty programowej pozostają dość anonimowi. Biorąc pod uwagę program, można stwierdzić, że mamy tu kilka zasadniczych grup odbiorców:

- dzieci i młodzież, korzystający z oferty edukacyjnej (ciekawej i bardzo rozbudowanej),
- ludzie, którzy po prostu lubią posłuchać muzyki symfonicznej,
- osoby nie zainteresowane muzyczną klasyką, ale chcące czasem posłuchać „lżejszej” muzyki w prestiżowej, stosunkowo nowej przestrzeni.

Można się zatem zastanawiać dlaczego przedstawiciele tych grup stosunkowo słabo związani są z instytucją poprzez Internet? Liczba komentarzy czy polubień na facebooku jest stosunkowo niewielka. Oglądalność i polubienia filmów na kanale Youtube mieszczą się zwykle w skromnych liczbach. Widzimy dwie możliwe interpretacje tego zjawiska. Po pierwsze: uczestnicy koncertów w Filharmonii Gorzowskiej lubią tę instytucję i cenią sobie czas spędzony wśród miłych, równie

kulturalnych ludzi. Na tym związek z instytucją się kończy. Nie mają potrzeby komentowania przebiegów koncertów, czy konfrontowania własnych wrażeń z innymi słuchaczami. Po drugie: Filharmonia Gorzowska jest instytucją stosunkowo młodą. Uczestnicy koncertów dopiero oswiają się z faktem, że co tydzień mają okazję do wysłuchania koncertów symfonicznych. Nie mają zatem śmiałości, aby oceniać funkcjonowanie zjawisk artystycznych, nie mają takich nawyków lub kompetencji. Instytucja posiada swój profil na facebooku, jednak komentarze oceniające jej działalność są tu niezwykle rzadkie. Jeśli się pojawiają, są entuzjastyczne. „Fantastycznie”, „Brawo!”, „Dziękuję za wspaniały koncert”, „Wspaniała dyrygent – nasza gorzowska”.

Na temat samej publiczności Filharmonii Gorzowskiej sporo można było usłyszeć podczas rozmów przeprowadzonych ze środowiskami ludzi kultury. Wielu z nich podkreślało fakt, że dla znacznej części mieszkańców miasta, Filharmonia, czy też szerzej – kultura, stanowi opozycję i konkurencję dla sportu. To przez fakt istnienia takiej instytucji jak Filharmonia, miasto przeznaczyć musi mniej środków finansowych na funkcjonowanie sportu, w tym na przykład rozgrywek żużlowych. Zdaniem jednej z osób badanych, przeciętny mieszkaniec Gorzowa na hasło Filharmonia odpowiada: „a po co to?”, bo sfera kultury go nie dotyczy. Osoby badane zauważają, że instytucja sukcesywnie przekonuje do siebie mieszkańców, którzy z dużym zainteresowaniem przyjmują proponowany program koncertowy i coraz liczniej decydują się na zakup filharmonicznych abonamentów. Jedna z osób badanych związanych zawodowo z instytucją zauważa, że w ubiegłym sezonie Filharmonię odwiedziło aż 43 tysiące ludzi, a średnia sprzedaż biletów wyniosła 97%. Wśród odbiorców są między innymi rodziny uczestniczące w koncertach rodzinnych oraz rodzice z małymi dziećmi. Filharmonia Gorzowska posiada bardzo bogatą i starannie przygotowaną ofertę edukacyjną. Dla najmłodszych przygotowany został cykl „Muzyczne raczkowanie”. Propozycja taka ma oczywiście także swoich przeciwników. Jedna z osób badanych stwierdziła, że *„(...) takie działanie odbywa się na zasadzie mody. Ktoś idzie z dzieckiem w brzuchu i wydaje się, że od tego zrobi się ono bardziej muzyczne, a ona wielką melomanką. Jeśli jednak matka postępowałaby konsekwentnie to trzeba to ocenić pozytywnie. Instytucja znalazła sposób, aby parę groszy z rynku wyjąć. Ale czy to jest kulturotwórcze? Nie wiem. Kulturotwórcza jest praca z dzieckiem, które się już pojawi. Tylko powtarzalność powoduje, że coś ma sens”*.

Dla dzieci chodzących do przedszkoli i szkół podstawowych funkcjonuje cykl „Akademia Muzyki”. Zdaniem jednej z osób badanych, sukcesem jest to, że w koncertach tych uczestniczą dzieci *„(...) od malucha raczkującego po dziecko przedszkolne, zaczynamy mieć odbiorców bardzo nam wiernych. Na tyle wiernych, że aż tęskniących (...)”*. Kolejną dającą się łatwo wyodrębnić grupą odbiorców oferty kulturalnej jest młodzież i studenci. Zdaniem osób badanych uczniowie szkół ponadgimnazjalnych już się w Filharmonii zaaklimatyzowali. Często uczestniczą oni w otwartych próbach. I choć na początku funkcjonowania takiej oferty, korzystały z niej wyłącznie pojedyncze osoby, dziś jest zupełnie inaczej. W takiej próbie uczestniczy przynajmniej jedna pięćdziesięcioosobowa grupa młodzieży, która przychodzi tu z nauczycielami. Sporym problemem jest dla Filharmonii Gorzowskiej pozyskanie odbiorców w postaci studentów, pomimo tego, że wśród kierunków, które funkcjonują w miejscowej Akademii jest między innymi kulturoznawstwo.

Zdaniem jednej z osób badanych, gorzowianie zdążyli już przywyknąć do tego, że w mieście jest Filharmonia. Z grubsza rzecz ujmując, wśród nich można wyodrębnić kilka grup, które różni stosunek do tej instytucji. Po pierwsze: są tacy którzy tu byli i już się nie boją, przyjdą. Oni pewnego dnia

przyszli i są przez Filharmonię kupieni, podoba im się taka forma spędzania czasu, a udział w koncertach daje im wiele przyjemności. Po drugie: są tacy którzy nie byli, ale jest im nie po drodze. Bo są zapracowani, mają małe dzieci etc. Są zbyt zajęci, aby pomyśleć o nowej miejskiej formie uczestnictwa w kulturze. Po trzecie są i tacy, którzy nie byli, ale chcieliby kiedyś spróbować. Powstrzymuje ich przed tym brak śmiałości do tego aby zacząć robić coś nowego, albo też brakuje im na to pieniędzy.

Wśród osób chodzących do Filharmonii ze względną regularnością daje się, zdaniem jednej z osób badanych, zauważyć, że ludzie często umawiają się po kilka osób, aby uczestniczyć w koncertach. Zaobserwowano także, że na początku swego funkcjonowania, wejście do Filharmonii otwarte było 40 minut przed zaplanowanym koncertem. Teraz dokonuje się to na ponad godzinę przed koncertem. Niektórzy gorzowscy melomani, ale także przyjezdni uczestnicy koncertów przybywają do instytucji wcześniej, piją kawę lub wino, jedzą ciasto, siedzą, rozmawiają. Podobnie po koncercie. Jest pewna stała grupa, która zostaje w foyer. Jest to miejsce spędzania czasu „okołokoncertowego”. Osoby badane zauważają ponadto, że oferta Filharmonii jest także przedmiotem zainteresowania okolicznych ośrodków wypoczynkowych, w tym pensjonatów spa.

Sama infrastruktura Filharmonii jest także wykorzystywana podczas różnego rodzaju wydarzeń komercyjnych. Tutaj odbywają się imprezy jubileuszowe, spotkania noworoczne dla firm, które obecnością w tym miejscu chcą podnieść swój prestiż. Badanie ankietowe przeprowadzone podczas jednego z koncertów wskazało, że publiczność koncertową stanowiło wówczas 66,7% kobiet i 33,3% mężczyzn. Jeśli chodzi o strukturę wiekową, odnotowano tu obecność: 13% osób do 30 roku życia, 26,1% osób w przedziale wiekowym pomiędzy 31 a 50 rokiem życia oraz 60,9% osób powyżej 50 roku życia.

Łódź

Według pracowników Centrum Dialogu im. M. Edelmana podejmowane są liczne działania, których celem jest integracja z otoczeniem społecznym (także tym najbliższym, którym jest obszar dzielnicy Bałuty). Pracownicy wskazali ogólnie na najczęstsze formy pracy: imprezy otwarte, bezpłatne, koncerty, projekty, wydarzenia plenerowe, promocja działalności i poszczególnych wydarzeń, z których te dedykowane społeczności lokalnej zostały określone jako: *działania w przestrzeni / sąsiedztwa; tworzy projekty związane z dzielnicą, na której się znajduje; wychodzi na ulicę do ludzi organizując spotkania dla mieszkańców z pobliskiego otoczenia; przypomnianie o historii okolicy; zajęcia dookoła instytucji; działania związane z dzielnicą, imprezy kulturalne w okolicy; organizacja wydarzeń w terenie dla lokalnej społeczności, skierowanych bezpośrednio do mieszkańców okolicy np.. "Bigiel na Młynarskiej"*. Pojawiło się także ważne określenie „współdziałania ze społecznością lokalną”. Wskazuje to na kierunek realizowanych działań, które zakładają współuczestnictwo, współdziałanie, współprojektowanie, współpracę. To bardzo ważny kierunek definiowania własnej działalności, w którym od „działania dla...” ważniejszym jest „działanie z...”. Biorąc pod uwagę to, iż jest to dzielnica zaniedbana w pewien sposób pod względem kulturalnym, podejmowanie takich aktywizacyjnych działań z pewnością przyczyniać się będzie do włączania dotąd wykluczonych grup w obieg działań kulturalnych – *piknik „Bigiel na Żytniej” i to było bardzo fajne. Zrobiliśmy to na*

pograniczu Bałut i zaprosiliśmy mieszkańców. Taka mała uliczka i przyszło 2000 ludzi chyba, z całej Łodzi. Tamci mieszkańcy byli przeszczęśliwi.

Najczęściej odwiedzającymi Centrum grupami są dwie grupy wiekowe – młodzież szkolna i seniorzy, którzy najczęściej przychodzą w grupach zorganizowanych. Osobną grupę stanowią odbiorcy określani przez pracowników jako „mieszkańcy Bałut”, przy czym uczestniczą oni w większości w wydarzeniach w plenerze, w przestrzeni dzielnicy. Pokazuje to dobrze sposób działania pracowników, celem których jest przyzwyczajanie mieszkańców do istnienia nowej instytucji, sposób zachęcenia do bywania w Centrum i do włączania się w działania odbywające się w przestrzeni budynku. Z kolei samym budynkiem i jego otoczeniem są najbardziej zainteresowani turyści i osoby wykształcone, dla których wizyta w Centrum jest też związana z podziwianiem architektury i sposobu zagospodarowania terenu, wraz z miejscami upamiętniania. Grupą, do której trudno jest nadal dotrzeć to studenci, jednak pracownicy wskazują na fakt, iż jest to ogólna tendencja zauważalna we wszystkich instytucjach kultury. Wzbudza to w nich jednak zdziwienie, bo Centrum jest nowoczesną placówką, pracującą niekonwencjonalnymi metodami oraz podejmującą ważne współcześnie tematy. Sposobem na przyciągnięcie studentów jest pomysł zacieśnienia współpracy z wyższymi uczelniami i przyciągnięcie studentów np. możliwością współtworzenia przestrzeni Centrum (np. pomysł na zaprojektowanie przestrzeni dziecięcych przez studentów ASP). Kolejną grupą, o którą pracownicy chcą zabiegać, to grupy określone mianem „wykluczonych” – kulturalnie, ale i ekonomicznie. Dlatego duża część działań i wydarzeń plenerowych organizowana jest wśród mieszkańców, by im pokazać, że oferta Centrum jest dla każdego dostępna.

Ważnym sposobem przekonania do siebie jest całkowicie bezpłatna oferta, co jest świadomą strategią nawiązywania kontaktu z publicznością. Odwiedzający mogą także korzystać z infrastruktury Centrum, co nie musi być powiązane z uczestnictwem w konkretnym wydarzeniu. Politykę tę dobrze obrazuje fragment wypowiedzi: *Mamy coś, czego nie ma większość instytucji – u nas się nie płaci za bilet. Każdy kto chce wejdzie. Wejdzie do łazienki, to jest ważne. Wystawy są otwarte, nie ma biletów. Projekcje filmowe są otwarte. To nam teraz zarzucają, że powinniśmy zarabiać na czymś.*

Przeźnię instytucji oraz jej otoczenie jest całkowicie dostosowana do osób z dysfunkcjami ruchu, są zainstalowane windy (pomimo tego, że budynek ma tylko jedno piętro). Także proponowane formy uczestnictwa w wydarzeniach uwzględniają różne potrzeby odwiedzających – na salach widowiskowych są miejsca dla wózków inwalidzkich, jest wideotłumacz z językiem migowym, okazjonalnie zatrudniana jest osoba, która symultanicznie tłumaczy na język migowy. Pracownicy podkreślali też w swoich wypowiedziach fakt współpracy ze szkołami specjalnymi i uczenie się od nich sposobów pracy z grupami o różnym stopniu niepełnosprawności i różnych dysfunkcjach.

Oferta kulturalna oferowana przez Centrum Dialogu jest bardzo różnorodna i bogata, także pod względem form i skali realizowanych przedsięwzięć. Paradoksalnie sprawia to odbiorcom trudność w konkretnym określeniu profilu instytucji, która jest też rozpoznawalna przede wszystkim z wydarzeń, imprez plenerowych i związanych z konkretnymi np. rocznicami. Sprawia wrażenie bardzo ekspansywnej, do której przedstawiciele otoczenia społecznego podchodzą z dystansem. Zwłaszcza osobom związanym z edukacją formalną doskwiera brak powtarzalności pewnego typu imprez, bo uniemożliwia im to wpisanie na stałe do ich oferty dydaktycznej odwiedzin w Centrum Dialogu. Z kolei pracownicy innych instytucji kultury postrzegają to jako atut i siłę instytucji, która nie jest

sztynno związana harmonogramem i ma możliwość bieżącego reagowania na problemy (np. tematyka uchodźców czy islamofobii).

Z kolei sami pracownicy wskazują na to, że obecnie działa jeszcze efekt nowości, a bogata oferta ma pokazać mieszkańcom dzielnicy i miasta jej możliwości w taki sposób, by zainteresować, zaintrygować i zachęcać do odwiedzania instytucji: *jesteśmy młodą instytucją, więc jesteśmy świeżo jeszcze na rynku i mamy fajny budynek, który też przyciąga. Jesteśmy powiewem nowoczesności, porównując nas do instytucji muzealnych, które od lat robią świetną robotę, natomiast jest to też w miejscu, które wszyscy znają doskonale. A u nas i otoczenie pozwala prowadzić świetne zajęcia, poza tym miejsce, w którym jesteśmy sprzyja, żeby przyjść.*

Pomimo pewnego sceptycyzmu w ocenie działalności Centrum Dialogu pojawiającego się w wypowiedziach uczestników grupy fokusowej, to byli oni zgodni co do tego, że w przypadku likwidacji instytucji jej brak byłby zauważalny. Przede wszystkim zabrakłoby wyrazistych i głośnych wydarzeń podejmujących tematykę żydowską. Pomimo tego, że wiele instytucji i organizacji pozarządowych tym się zajmuje w Łodzi, to na tak dużą skalę funkcjonuje tylko Centrum Dialogu im. M. Edelmana. Atutem niewątpliwym jest integracja tych działań oraz skupianie wokół siebie osób i organizacji działających na rzecz „żydowskiej Łodzi”, jak mówili rozmówcy: „znowu trzeba by było w wielu miejscach realizować to, co jest skupione w tym jednym miejscu. Prawie każdy wie, że takie miejsce jest i tam można pójść i daną działalność zrealizować, czy współuczestniczyć, a tak to znowu byłoby to rozbite. To jest dobre miejsce; Ja wierzę w tą ekipę, bo oni będą potrafili się dostosować. Chciałbym, żeby oni przetrwali nawet 100 lat; oni wyprzedzają wszystkich trochę. Są bardzo fajni, mają bardzo dobrą ekipę i to od tego zależy, mają super ferment tam i to co się tam pojawia działa. Pewnie oni jak robią ewaluację wiedzą co nie działało, natomiast to co my widzimy jako odbiorca, to działa, wszystko jest, jest koncert, muzyka, światło, wykład, poczęstunek, pączek, jest wszystko co powinno być”. Instytucja jest jednak przede wszystkim kojarzona z ludźmi (pracownikami, zespołem), i także tego by najbardziej zabrakło gdyby nagle miała przestać istnieć.

Zarówno w ocenie pracowników, jak i odbiorców oferty instytucja nadal jest „nowa”, a proces jej wrastania w otoczenie nadal się odbywa. Biorąc jednak pod uwagę niezwykle dynamiczny zespół pracowników można przypuszczać, że nie będzie to typ instytucji, który wypracuje sobie schematy postępowania i będzie je powielał. Jedną z misji instytucji jest bieżące reagowanie na problemy pojawiające się w najbliższym otoczeniu, co sprawia że najlepiej określającym je słowem będzie „dynamizm”, co potwierdza wypowiedź jednego z rozmówców: *ta praca jest naprawdę tytaniczna i jej efekty widać, bo Centrum Dialogu sprzed dwóch lat, a dzisiaj to jednak jest inna pozycja. Mówię tak, doceniając to, co zostało zrobione na tym polu. Myślę, że jeśli w tym tempie będzie to szło to za dwa lata ta nasza rozmowa by zupełnie inaczej wyglądała.*

Poznań

Według badanych pracowników instytucja powinna się bardziej otworzyć na młodych ludzi, osoby niepełnosprawne, turystów zagranicznych oraz studentów. Gdy analizujemy komunikację w sieci to odnosimy przekonanie, że obserwujący fanpage internauci zaangażowani zostają tylko przy specjalnych okolicznościach. Angażowanie fanów dotyczy głównie organizowanych wydarzeń na

terenie Bramy Poznania. Jednak i tu większe liczby internautów udostępniają wydarzenia, aniżeli deklarują się w rolach „biorących udział” czy „obserwujących” dane wydarzenie. Zważywszy na renomę, jaką sukcesywnie zyskuje Brama Poznania, trochę niepokoić może mała ilość pytań kierowanych do społeczności fanowskiej. Chodzi o pozyskiwanie opinii lub sugestii dotyczących kolejnych projektów, wydarzeń, pomysłów itp. Opinie wszelkich instytucji czy inicjatyw na facebooku rzadko zawierają komentarze. A gdy już takie się pojawiają, zazwyczaj brzmią ogólnikowo. Opinie nie celują w konkrety wydarzeń, ale zazwyczaj wciąż dotyczą ogólnej oceny budynku. Strona oficjalna Bramy Poznania dostępna jest dla wszystkich potencjalnych i obecnych zwiedzających. Zamieszczane są tam informacje o aktualnych eventach, których różnorodność i ilość sprawia, że do Bramy Poznania zachodzą coraz to nowsi zwiedzający, spragnieni kultury w połączeniu z naturą. *„Choćby koncert biocentryczny, który zorganizowałam. To był koncert Jakuba Królikowskiego, takiego młodego poznańskiego kompozytora, którego zadaniem było zebranie dźwięków pochodzących z linii rzeki i właśnie ze Śródky, i Ostrowa Tumskiego. Stworzenie z tego materiału dźwiękowego kompozycji elektroakustycznej. Ten utwór został właściwie tutaj, na brzegu rzeki zaprezentowany.”* - udziela informacji osoba specjalizująca się w działaniach promocyjnych badanego obiektu. Mowa tu o osobliwym „biocentrycznym” koncercie, który odbył się w sierpniu 2015 roku w ramach projektu Rzeka Żywa | Dziedzictwo 966: Natura. W tej edycji seryjnych wydarzeń kulturalnych, odbywających się na terenie Bramy Poznania tematem przewodnim była rzeka. Warto zauważyć, że idąc tropem filozofii wydarzenia, te działania nie były kierowane tylko i wyłącznie do ludzi. Wówczas odbiorcami, bohaterami i zarazem uczestnikami były też tamtejsze zwierzęta i rośliny. Artysta podjął się nagrania dźwięków naturalnego krajobrazu Cybiny i w odpowiedni sposób je zaaranżował. Tego typu działania artystyczne otwierają popularność Bramy wśród gości zagranicznych. Treści strony internetowej podane są również w języku angielskim. Przejrzysta jest informacja na temat biletów na ekspozycję, bilety wspólne, ulgi nauczycielskie oraz vouchery podarunkowe. Duża różnorodność biletów to znaczące udogodnienie dla zwiedzających. Zamieszczona jest również informacja zawierająca objaśnienia nazw biletów. Do pobrania jest cennik wraz z informacjami o zniżkach, regulaminy większych wycieczek, jak i zajęć edukacyjnych (wszystko w formacie PDF). Brama Poznania posiada również własne konto na portalu społecznościowym Instagram. Oferta instytucji przewidziana jest dla wszystkich potencjalnych zwiedzających, bez względu na wiek czy status społeczny. Została przemyślana bardzo dokładnie pod kątem historycznym, co zauważyć można chociażby poprzez zachowaną ciągłość faktów. Administratorzy strony głównej dbają o aktualizację oraz o preferowanie informacji dotyczących bieżących wydarzeń. Na „Stare obrazki ze zwierzętami”, imprezą nagłośnioną na portalu *fejsbukowym* przyszły setki osób. Jak wynika z wywiadu z pracownikiem, efektem tak licznej frekwencji było podniesienie zasad bezpieczeństwa i wprowadzanie do obiektu limitowanych grup (do stu) osób: „wiele osób było zdziwionych, że jest takie miejsce w Poznaniu i że można tutaj nie tylko zwiedzać ekspozycję, ale najzwyczajniej potraktować tę przestrzeń rekreacyjnie”. Wystawa ta, zrealizowana w ramach wydarzenia „Dziedzictwo 966” obrazowała sposób myślenia ludzi przez wieki na temat zwierząt świata, których nie mieli szans poznać bliżej, bądź słyszeli o nich tylko z opowieści. Wystawa zobrazowała proces dochodzenia do wiedzy a także temat obserwacji, przepływu informacji między uczonymi i sporów między nimi. Wymienione w tytule obrazki są w istocie rezultatem dalekich wypraw, ale też tych bliższych, w obu przypadkach wypełnionych długą i wytrwałą pracą nie tylko samych badaczy, ale też i sztycharzy, artystów i wydawców. Partnerem wystawy był portal internetowy *Polona*, udostępniający zbiory Biblioteki Narodowej, która objęła patronat nad wystawą. Zwiedzający mieszkańcy Poznania mieli też okazję wysłuchać prelekcji na

temat rycin zaprezentowanych na wystawie. Był to przykład działania, które oddaje zakorzenianie społeczne Bramy Poznania i dostępność inwestycji kulturalnej dla publiczności.

Lokowanie Bramy Poznania ICHOT posiada aspekt „wyłącznieści miejsca”, to znaczy trafność tej lokalizacji uzasadnia się największą z możliwych ilości argumentów. W badanych wypowiedziach obiekt jest „nie przesuwalny” ani też „usuwalny”. Narracja historyczna komplementarnie odpowiada współczesnej logistyce miejsca. Obiekt łączy przestrzenie a nie dzieli. Integruje a nie dezintegruje obszary o różnej zabudowie architektonicznej. Służy temu neutralność faktury architektonicznej obiektu jak i proporcje samej konstrukcji. Wyzwała to pozytywne opinie otoczenia społecznego, wyrażone poprzez akcentowanie korzyści wynikających z pojawienia się nowej instytucji kultury w obszarze miejskim. Wspólnym wynikiem zewnętrznych i wewnętrznych sondaży jest opisanie obiektu w roli ośrodka aktywizującego życie mieszkańców zrewitalizowanej dzielnicy Śródka. Badanie opinii wewnętrznych potwierdziło jasną i praktycznie realizowaną strategię, którą można określić jako „najbliższą współpracę z otoczeniem społecznym”. Priorytet ten stanowi główną oś komunikacji Bramy Poznania ICHOT z otoczeniem społecznym. Biorąc pod uwagę kontrast pomiędzy trzema okolicznościami miejsca: z jednej strony - do niedawna wymierającym życiem codziennym mieszkańców Śródki, z drugiej - historycznymi wartościami Ostrowa Tumskiego i wreszcie z trzeciej strony – nowymi technologiami komunikacji multimedialnej, jakie wypełniają wnętrze Bramy, nawiązanie serdecznych relacji z bezpośrednim otoczeniem społecznym jest fenomenem wartym zauważenia, analizy i przekazania innym w postaci wzoru. Dowiedzione w naszym badaniu, wypracowanie bezpośrednich relacji z najbliższym otoczeniem społecznym wymagało przezwyciężenia potocznych przekonań o roli Bramy Poznania ICHOT jako „wizytówki” pozostającej w dyspozycji władz miejskich, świata nauki lub kultury. Jednym ze skutecznych sposobów przezwyciężenia możliwych a niechcianych stereotypów, było zaproszenie mieszkańców Śródki do roli pierwszych gości Bramy, oprowadzonych po obiekcie w pierwszej kolejności. Badana instytucja jest miejscem bardzo przyjaznym dla seniorów. Przyjazność ta również nie jest pustym frazesem a bardzo konkretnym przykładem wielu twórczych rozwiązań (jak na przykład włączenie osób starszych w proces konsultacji i modelowania sposobu zwiedzania ekspozycji dostosowanej do ich potrzeb czy realizacja projektów społecznych i międzygeneracyjnych: „Karawana opowieści” - gdzie seniorzy opowiadają historię dzieciom; „Senior Ekspert”).

Trudnością instytucji jest jej nieokreśloność w kategoriach znanych modeli instytucji kultury. Jeśli Brama nie jest muzeum, jeśli Brama nie jest domem kultury, to czym jest? Na to pytanie, pomimo rozwijanej i realizowanej oferty – trudno odpowiedzieć dysponując codziennym i potocznym stylem komunikowania.

Włocławek

Każda nowo umiejscowiona instytucja kultury musi podejmować szereg działań by zintegrować się z nowym otoczeniem i zakorzenić się w nowej lokalizacji. Jakie działania podejmował Browar B.? Pracownicy w ankiecie podkreślali, że centrum kultury w tym zakresie działa w kilku kierunkach. Z jednej strony ważna była dla nich reklama i medialna promocja ich działań (*promocja na rynku lokalnym i szeroki zakres oferty w celu dostosowania do potrzeb mieszkańców*), z drugiej zbudowanie szerokiej oferty (w tym wydarzeń plenerowych) z której mogliby skorzystać różni mieszkańcy

(impresy m.in. dzień dziecka, bulwar sztuki i inne przyciągają środowisko śródmieścia). Podkreślano również ważny aspekt współpracy (szersza reklama, współpraca ze szkołami, uczelniami, instytucjami; duże, otwarte imprezy i współpraca z innymi instytucjami i lokalnymi stowarzyszeniami, działaczami kultury) czy stworzenie w samej instytucji przestrzeni z myślą o najbliższym otoczeniu (w "Browarze" funkcjonuje świetlica "Moja piwnica" która opiekuje się głównie młodymi mieszkańcami). Ważna jest także świadomość osób zarządzających i związanych z placówką, że zakorzenienie instytucji w miejskim ekosystemie jest procesem stopniowym i powolnym: „Nie na pewno nie [proces wrastania w otoczenie się zakończył], to jest dopiero początek tego procesu”.

Do kogo Browar B. kieruje swoją ofertę? Pracownicy oprócz wskazań w stylu: *wszystkie grupy wiekowe w zależności od ofert* do najbardziej licznych grup zaliczyli najmłodszych i najstarszych mieszkańców Włocławka - dzieci i osoby starsze (*osoby w wieku szkolnym i emerytalnym; dużą popularnością cieszą się zajęcia dla seniorów, liczne zajęcia dla dzieci i młodzieży; seniorzy, dzieci*) często wymieniana była także kategoria osób w średnim wieku. Na pytanie o to kogo, jakich grup społecznych najbardziej brakuje i na kogo warto byłoby się w przyszłości bardziej „otworzyć” pracownicy w największej ilości wskazywali: młodzieży. Mając świadomość tego, że należałoby lepiej wykorzystać potencjał tkwiący między innymi w bliskości położenia okolicznych szkół. "Propozycja Centrum Kultury Browar B. to zbiór zajęć, w którym każdy niezależnie od wieku znajdzie coś dla siebie." Tak zaczyna się opis w zakładce OFERTA (na stronie internetowej instytucji: www.ckbrowarb.pl) i dalej wymienione są zajęcia głównie dla dzieci i młodzieży (edukacyjne), oferta świetlicy, ale i językowe (z ciekawymi kursami np. języka japońskiego – co ciekawe, jedna z ulotek Browaru B. jest też w tym języku!). Centrum kultury organizuje szereg koncertów, wydarzeń wystawienniczych (posiadają aż cztery galerie) skierowanych do różnych grup odbiorców. W zakładce O NAS czytamy: "(...) przeznaczone dla bardzo różnorodnej publiczności. Nasze zaproszenia kierujemy zarówno do odbiorców wystaw sztuki współczesnej jak i uczestników imprez folklorystycznych" (w murach Browaru B. działa zespół pieśni i tańca „Kujawy”). Oferta koncertowa instytucji prezentuje różnorodne gatunki muzyczne a zapraszani wykonawcy prezentują wysoki poziom artystyczny. Analiza wydarzeń organizowanych przez centrum pokazuje, iż znajdziemy tam różnorodną i bogatą ofertę, ale przede wszystkim – jakościowo dobrą.

Otwartość nowego kulturalnego miejsca na mieszkańców i ich inicjatywy wyraża się w przestrzeniach stworzonych specjalnie dla spełnienia tych celów: klubu gier planszowych „Taktyk” – miejsca spotkań graczy; Moja Piwnica – świetlica dla dzieci z okolicznych terenów; Sala 6 Prób – bezpłatne udostępnianie przestrzeni w centrum kultury i pomoc w realizacji pomysłu na stworzenie własnej inicjatywy kulturalnej dla chętnych osób (w tym grup niesformalizowanych). Adaptacja tych miejsc i przeznaczenie ich na oddolne (nienarzucone przez instytucję) inicjatywy pokazuje dojrzałość w myśleniu o kulturze oraz kulturotwórczą rolę tego miejsca, które pomaga, wspiera chętnych, ale nie nakazuje i narzuca. To przyciąga – również te mniej zamożne osoby, które nie boją się skorzystać z oferty placówki. Zauważyć także należy wsparcie jakie instytucja ta udziela lokalnym artystom (również amatorom) – pomagając im zorganizować, w licznych przestrzeniach galeryjnych w Browarze B., wystawy i profesjonalne wernisaże. Na klatce schodowej po której przechodzą dzieci i ich rodzice udający się na zajęcia w centrum kultury wystawione są podziękowania za współpracę dla Browaru B. od różnych instytucji i podmiotów. To bardzo dobry zabieg, który w czytelny sposób pokazuje odwiedzającym osobom otwarcie miejsca na innych i zaświadcza o chęci nawiązywania współpracy.

Gdańsk

Specyfika programu Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego ma ścisły związek z jego sytuacją finansową. Powołana do życia instytucja otrzymuje fundusze zabezpieczające budżetowo przede wszystkim utrzymanie budynku oraz etaty pracownicze. Co ważne, instytucja nie posiada własnego zespołu aktorskiego, przez co jej działalność przybrała charakter impresaryjny. Idei działań prowadzonych przez GTS przyświeca łączenie sztuki z edukacją. Instytucja zaprasza do Gdańska najznamienitsze sztuki teatralne z kraju i zagranicy, umożliwiając mieszkańcom Trójmiasta z obcowanie z kulturą na najwyższym poziomie. Jest to często uznawane za największą wartość oferowaną przez nową instytucję: coś, czego najbardziej zabrakłoby w mieście gdyby instytucja miała być z dnia na dzień zlikwidowana. To swego rodzaju „okno na świat” sceny teatralnej.

Stałym punktem programu artystycznego jest realizowany od lat Festiwal Szekspirowski, który od momentu powstania instytucji przeniósł się w dużej mierze z przestrzeni miejskiej do nowego obiektu. W ciągu roku instytucja organizuje także cykle poświęcone kulturze poszczególnych krajów europejskich.

Realia dzisiejszego rynku kulturalnego w kraju szybko zweryfikowały pierwotne założenia inicjatorów powstającego teatru. Gdański Teatr Szekspirowski zmuszony został bowiem do wykraczania swoim programem nie tylko poza Szekspira, ale i dalece poza samą sztukę teatralną. Trafnym określeniem nowej instytucji wyłonionym podczas dyskusji toczony w ramach badania wydaje się być więc „Gdańskie Centrum Kultury im. Williama Szekspira” - instytucji otwartej na wszelkie sztuki performatywne, organizującej wystawy i podejmującej inicjatywy nieoczywiste, nowatorskie, nieklasyczne. Z ust pracowników usłyszeć można, że jest to miejsce „otwarte na eksperyment”. Obszarem zainteresowań osób zaangażowanych w tworzenie programu artystycznego instytucji są sztuki alternatywne, nierzadko przekraczające granice gatunkowe. Bardzo silnym elementem oferty GTS przyciągającej do instytucji młodszą część mieszkańców miasta są koncerty muzyczne. Uwagę zwraca także myślenie dyrekcji o przestrzeni teatru, a także kreatywne podejście do możliwości jej przekształcania pod kątem organizowanych wydarzeń. Sala główna posiada możliwość dowolnej aranżacji, przez co sprawdza się zarówno w przypadku wystawiania w niej sztuki elżbietańskiej jak i koncertu rockowego. Celem pracowników GTS jest doprowadzenie do całkowitej otwartości instytucji na odbiorcę. Na co dzień na murach teatru spotkać można turystów zapoznających się z architekturą obiektu podziwiając przy okazji panoramę miasta. Latem na dziedzińcu funkcjonuje także kawiarnia. *„Jeżeli teatr nazywa się Szekspirowskim, to wiadomo, że nie jest to teatr młodego widza, teatr popularny, jak w serialu „Artyści” czy jeszcze co tam. To nazwisko w haśle obowiązuje. (...) Tu nie ma raczej miejsca na nie wiem, jakieś „Klimakterium” czy inne takie produkcje teatralne obliczone na bardzo rozrywkowego widza.”*

Przy tej różnorodności ofertowej niełatwo jest odpowiedzieć na pytanie o to, kto uczestniczy w wydarzeniach oferowanych przez badaną instytucję. Wedle statystyk w roku 2015 było to 81 022 osoby. Można odnieść wrażenie, że publiczność GTS różni się znacznie w zależności od wydarzenia. Wizerunek instytucji godzi w pewnym sensie paradoks otwartości i elitarności. Najmłodszy korzystają głównie z oferty edukacyjnej, koncerty przyciągają przede wszystkim ludzi młodych, nieco inną

publiczność przyciągają sztuki teatralne. Zdaniem pracowników ważną grupą odbiorców są seniorzy, do których kierowana jest specjalna oferta: *„Rzeczywiście to środowisko bardzo z nami współpracuje, uczestniczą w warsztatach. (...) Też ostatnio pokazywaliśmy Otella z Madrytu, to była taka transmisja na żywo i tam mieliśmy ofertę, że 100 najlepszych miejsc było zarezerwowanych dla seniorów. To się rozeszło w ciągu pierwszej godziny wydawania wejściówek. (...) Także to środowisko jest bardzo zainteresowane propozycjami które są specjalne dla nich i przychodzą na nasze wydarzenia bardzo często.”*

Zdaniem pracowników na wydarzenia teatralne uczęszcza w dużej mierze stała, pozyskiwana przez lata grupa odbiorców. Dużą część tych osób spotkać można także na wydarzeniach w ramach Festiwalu Szekspirowskiego lub spektakli prezentowanych podczas cyklu tygodni europejskich. Unikatowość niektórych pozycji w ofercie GTS, w tym przede wszystkim goszczonych w instytucji nagradzanych spektakli sprawia, że dostęp do tego typu oferty bywa bardzo utrudniony. W środowisku kulturalnym pojawia się opinia, że wytwarza to wokół instytucji atmosferę elitarności, a spektakle te nie są dostępne dla wszystkich: *„Tworzy się tak duża grupa tych elitarnych odbiorców, szybko kupują bilety, z całej Polski, że czasami nie starcza dla tych takich, którzy z ciekawości chcieliby przyjść, to już nie ma. Gdyby oni czuli taką potrzebę, żeby rozszerzać tą grupę, to nie będzie takiej możliwości, bo fizycznie nie ma miejsca. Z jednej strony szansa, bo mamy fajną, stałą publiczność, a z drugiej strony zagrożenie, bo zamyka się ta grupa. (...) Staje się takie hermetyczne to środowisko i to jest zagrożenie, że będzie dla wąskiej grupy.”*

W rozmowach o publiczności częściej padają odpowiedzi opisowe niżeli szczegółowe podziały z uwagi na wiek. Publiczność Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego to zatem „świadomi konsumenci sztuki”, „osoby wykształcone”, „ambitne”, „poszukujące”, „otwarte na nowości”, „wiedzące, czego chcą i po co przychodzą”, „nieprzypadkowe”, „chcące się spotkać i partycypować”, „zaangażowane”. Co ważne, istotną grupą odbiorców oferty GTS są turyści z kraju i zagranicy. Obsługę widza międzynarodowego umożliwiają tłumaczenia granych w teatrze spektakli.

Gdański Teatr Szekspirowski zabiegał o swojego odbiorcę na długo przed powstaniem. Działania mające na celu zakorzenianie się w świadomości odbiorców prowadzone były nie tylko poprzez realizację corocznego Festiwalu Szekspirowskiego. Kluczowe działania artystyczno-promocyjne realizowane były także na niemalże wszystkich etapach budowy teatru: *„W międzyczasie robiliśmy różne happeningi i wydarzenia artystyczne, które miały pokazać ludziom to, że budynek jest w trakcie fazy realizacji.”* Budowie towarzyszyły m.in. „balet buldożerów” z udziałem Wojciecha Mazolewskiego i Roberta Florczaka akcentujący przekazanie placu budowy: *„To było już w nocy. Pamiętam, że było już ciemno i dało to niesamowity efekt, naprawdę. Obrys naszego teatru był zaznaczony ogniem. Tak się kończył ten happening.”* Innymi działaniami w późniejszej fazie budowy był m.in. Zjazd Hamletów z udziałem Andrzeja Wajdy, czy otwarcie dachu teatru do którego zaangażowano Mariusza Pudzianowskiego. We wszystkich wydarzeniach brali udział mieszkańcy miasta. Co istotne, relacje z nich odbijały się także szerokim echem w mediach.

Instytucja niezwykle świadomie i skutecznie promuje się w mediach w kraju i zagranicą. Oprócz tradycyjnych form docierania do publiczności to właśnie happeningi wyróżniają GTS na tle innych instytucji w mieście: *„Staramy się wychodzić w przestrzeń miejską też podczas festiwalu i podczas naszych letnich działań robimy akcje bardziej marketingowe czy promocyjne polegające na tym, że*

naszą ofertę zapowiadamy poprzez działania happeningowe na ulicach miasta.” Jednym z tego typu wydarzeń było uczczenie 400-nej rocznicy śmierci Szekspira, z okazji której z inicjatywy teatru na ulice miasta wyruszył pochód płaczek składający się z wolontariuszy z miasta i kraju. Wydarzenie to było relacjonowane także w mediach zagranicznych.

W przypadku GTS ważnym narzędziem wykorzystywanym w pracy z widzami są podejmowane działania edukacyjne. To m.in. oprowadzanie po teatrze, warsztaty szekspirowskie oraz zajęcia teatralne. Instytucja współpracuje z ponad 200 szkołami na terenie całego kraju: *„Prowadzimy szkolenia nauczycieli z czegoś co się nazywa TIE - Theater In Education. W Polsce się tego nie naucza, ale na świecie to jest kierunkiem uniwersyteckim. To wykorzystanie technik teatralnych w nauczaniu.*” Popularność oferty dla szkół sprawia, że na zapisy czekać trzeba nawet do kilku miesięcy. Wyróżnić należy także program „Mamo, tato do teatru” skierowany do rodzin, w ramach którego odwiedzający teatr rodzice na czas spektaklu zostawiają swoje dzieci na zajęciach warsztatowych.

Rumia

Stacja Kultura nie jest typową biblioteką. Myślenie jej pracowników odbiega od stereotypowego. Starają się oni uczynić ze swojej instytucji miejsce otwarte i demokratyczne. Przekłada się to w dużej mierze na panującą w instytucji atmosferę i ofertę kierowaną do odbiorców: *„zastosowanie tych wszystkich pomieszczeń jest wielostronne. Mam potrzebę, idę do biblioteki i uzgadniam. Po prostu.*” Często powtarzanym podczas rozmów badawczych określeniem było „miejsce spotkań”. Oferta Stacji Kultura wykracza dalece poza standardową ofertę biblioteczną. W budynku regularnie organizowane są koncerty, wernisaże, wystawy fotograficzne, spotkania z ciekawymi ludźmi, a nawet spektakle teatralne. Rezydujące w pomieszczeniach Stacji Kultura organizacje pozarządowe poszerzają ofertę kulturalną miejsca o swoje wydarzenia. Są to m.in. wykłady, spotkania hobbystów jak chociażby spotkania miłośników gier strategicznych, czy różnorodne warsztaty *„chyba w świadomość mieszkańców wrosła już potrzeba bywania tutaj. Część to są te organizacje, które gromadzą tutaj swoich uczestników – Uniwersytet III Wieku czy grupy hobbystyczne, które tutaj działają. Oprócz graczy strategicznych mamy jeszcze na przykład brydżystów, czy też dość prężną grupę fotograficzną. To są ludzie, którzy mają swoje pasje i znaleźli tutaj swoje miejsce.*”

Stacja Kultura to także miejsce stwarzające warunki do debaty i prezentacji, w którym władze miasta spotykają się z mieszkańcami. Regularnie odwiedzają je i czują się w nim swobodnie także osoby niepełnosprawne. Ważnym elementem oferty instytucji są propozycje edukacyjne, w tym m.in. warsztaty dla najmłodszych czy prelekcje dla wszystkich czytelników. Jak podkreśla kierownictwo, książka i czytelnictwo to jednak wciąż centrum działalności Stacji Kultura, choć to *„miejsce, które przestało być klasyczną biblioteką. Stało się miejscem twórczym.*”

Instytucja jest otwarta na wszystkie grupy wiekowe. Odzwierciedlają to proporcje badań ankietowych niniejszego projektu. Wśród zbadanych odbiorców oferty biblioteki znalazło się 48,1% osób do 30 roku życia, 22,2% w wieku 31-50 lat oraz 29,6% w wieku powyżej 50 lat. W badaniach ujawniła się nieco mniejsza skuteczność w przyciąganiu młodzieży uczęszczającej do szkół podstawowych

i gimnazjów. Nastolatki są najczęściej wymienianą grupą, którą pracownicy w badaniu ankietowym wymieniają jako brakującą.

„Jest też taka zmiana w tej bibliotece, że nie jest to tylko zestaw półek z zakurzonymi książkami. (...) Więc to zupełnie inaczej wygląda niż kiedyś. No ja jak dzieckiem byłem to chodziłem, szufladkę się wyciągało, pachniało kurzem i pleśnią i to jest zupełnie co innego.”

Katowice

Muzeum jest strategicznie, świadomie nastawione i przygotowywane na budowanie kapitału społecznego, co można uznać za fakt niezwykły – bo mówimy o instytucji, która postrzegana była do tej pory, jako muzeum sztuki (pomimo iż kolekcja znacznie wykracza poza historię sztuki i zawiera obiekty z dziedziny archeologii, etnologii, historii fotografii i historii. Ciekawie wiążą się z tym postulatem dwa fakty z historii powstawania inwestycji, obydwa z jego bardzo wczesnej fazy z 2005 roku. Informacje na ten temat odnajdujemy w trakcie netnograficznego rekonesansu: *„W 2005 roku odbyło się spotkanie marszałka Województwa Śląskiego ze studentami Akademii Sztuk Pięknych w Katowicach, podczas którego przedstawiono 4 wizje architektonicznego i przestrzennego zagospodarowania terenu byłej kopalni KWK Katowice”*; *„16 czerwca 2005 w sali Miejskiego Domu Kultury w Katowicach Bogucicach „odbyło się symboliczne przekazanie terenów byłej KWK „Katowice” Muzeum Śląskiemu. Podczas „Ostatniej szycoty” bogucickiej braci górniczej, jak nazwano uroczystość, weterani kopalni wraz z pracownikami Muzeum Śląskiego opowiedzieli o skomplikowanych losach obu instytucji. Przedstawicielom muzeum wręczono górnicze szpady...”, uroczystość zorganizowano w ramach XV Festynu Bogucickiego (...) dla upamiętnienia uroczystości Poczta Polska w Katowicach wydała stempel i pocztówkę okolicznościową”*. Jeszcze przed realizacją inwestycji dokonywano symbolicznych aktów w zakresie budowania relacji z mieszkańcami terenu wokół byłej kopalni oraz korzystania z lokalnych zasobów talentów, kapitału społecznego mieszkańców i profesjonalnych twórców.

Po zbudowaniu nowej siedziby działania te nabrały prędkości i stały się motywem przewodnim instytucji. Zakorzenie nowo ulokowanego obiektu kulturalnego w przestrzeni społecznej wśród najbliższych sąsiadów najskuteczniej odbywa się drogą działań artystycznych, kreatywnych. Przestrzeń artystyczna intensyfikuje relacje muzeum – mieszkańcy w sposób bardzo dynamiczny. W ramach aktywności muzeum realizowanych jest kilka projektów społecznych, wśród nich autorstwa Rafała Urbackiego, człowieka teatru. Zrealizował m.in. doskonały film „Kształt rzeczy. O węglu i porcelanie”, roli kobiet w kopalni węgla kamiennego w Katowicach: *„on te Panie przekonał, żeby inaczej myślały o sobie i opowiadały o sobie – to było jak gorączka”*. Druga inicjatywa dotyczyła orkiestr kopalnianych, zrealizowano przedstawienie w formie krytycznego musicalu, z udziałem muzyków, zespołu gospel – tematem były również odczucia obecności muzeum w tym miejscu. Prawdopodobnie nie ma lepszego sposobu opowiedzenia o tej relacji, która, jest *„relacją pełną strachu, protestu i nadziei”* dla osób wychowanych w cieniu, pod skrzydłami kopalni.

Dyrektor muzeum wyciąga wnioski z błędów popełnionych w pierwszych miesiącach budowania tych wcześniej nie znanych muzeum relacji: *„na pierwszych działaniach w ramach tzw. „szycoty kreatywnej” zapraszaliśmy do nas, do korporacyjnego wnętrza, a powinniśmy iść do nich, ja to*

zrozumiałam za późno. Uczymy się na tych błędach (...). Ta formuła, w której wyglądało na to, że oni do nas przychodzą, bo my coś im materialnego, finansowego, damy, jak instytucja pomocowa, się szybko wyczerpała i skończyła rozczarowaniem. Myśmy się do tego źle zabrali i postanowiliśmy, że OK, stało się, a teraz to wszystko przemyślimy i zaczniemy od początku”.

Działania nowego muzeum względem otoczenia, na zasadzie budowania zaufania przyjęło postać 5 punktowej strategii – „mini-rezolucji”, którą w zarysie tłumaczy dyrektorka instytucji:

- 1) **Transparentność:** proces zmian, reorganizacji materialnej tkani muzeum musi być przejrzysty dla społeczności, ludzie nie mogą tylko widzieć wywrotek z wywiezioną ziemią, jak było to w przypadku budowy pierwszych obiektów Muzeum, muszą znać cel, etapy, co kiedy i dlaczego. Wtedy nikt o tym nie pomyślał, bo nie było czasu i nikogo o to nie winię, ale byliśmy w innym miejscu i czasie jako kraj, jako społeczeństwo. Dzisiaj mieszkańcy nie mogą dowiadywać się o naszych zamierzeniach jako ostatni.
- 2) **Realizacja potrzeb a nie oczekiwania:** jeżeli coś robimy to nie możemy realizować oczekiwań, ale potrzeby, to jest strasznie ważne w muzeum, i jakiegokolwiek nowej instytucji kultury, że nie poddajemy się temu co by ludzie chcieli żebyśmy robili, tylko patrzymy na potrzeby, czyli działalnemu w perspektywie szerszej, głębszej.
- 3) **Współprojektowanie:** Na ile to możliwe, gdzie i jak to tylko możliwe staramy się włączyć ludzi do współuczestnictwa, ko-projektowania na maksymalnie partnerskich zasadach.
- 4) **Etyka a nie prawo.** Interesuje nas wytyczanie dobrych standardów a nie zaledwie, asekuracyjne podążanie za przepisami, jako muzeum działamy nie tylko zgodnie z prawem, tylko zgodnie z etyką.
- 5) **Proporcje – być uczulonym na przeskalowanie.** Chodzi o to by robić coś, co się da radę utrzymać, nie przeskalować, trzeba myśleć o tym co pozostanie, jak to zachować i rozwijać, unikamy pustostanów i pustostowania.

W badaniu fokusowym zgodnie twierdzono, że muzeum bardzo mądrze wpisuje się w dzielnicę i ma obecnie bardzo życzliwe i głębokie relacje z mieszkańcami okolic. Z relacji osób zaangażowanych w pracę z mieszkańcami wynika, że społeczność lokalna cieszy się z tego, że ta przestrzeń została w jakiś sposób zrewitalizowana, że można się tym pochwalić, ale wymagało to pracy z nimi wykonanej przez muzeum i zaproszonych przez nie animatorów, artystów. *„Dwa lata wcześniej był jeszcze taki moment, kiedy mieszkańcy czuli się bardzo onieśmieleni, bo troszkę nikt tego z nimi nie skonsultował, nikt o nic nie pytał (...) pamiętam głos jednego z trębaczy orkiestry kopalnianej, który powiedział, że ta przestrzeń została wyrwana Bogucicom. Ona ani nie należy do centrum albo bardziej należy do centrum niż do dzielnicy. Terytorialnie Muzeum należy do Bogucic, natomiast symbolicznie, właśnie kulturowo, czy to jest faktycznie takie zaproszenie do centrum, czy to nie jest pewnego rodzaju brama zamykająca Bogucice?”*.

Kierownictwo muzeum cały czas dąży do jakiejś styczności z mieszkańcami, konkretnie organizują działania na bardzo dobrym poziomie merytorycznym. Kadra muzeum słucha cały czas i jest otwarta na propozycje mieszkańców: *Nie jest tak, że dyrekcja ma swój pomysł, który chce zrealizować, raczej, po prostu ma na uwadze mieszkańców, ich potrzeby. Wsłuchuje się, a jednocześnie stara się wyciągnąć z tego wnioski, ta droga nie jest jeszcze jednoznaczna i ukierunkowana. Takim poszukiwaniom służą też darmowe wtorki, które cieszą się bardzo dużym powodzeniem, to są jakieś konkrety.*

„Fajnym przykładem działania jest orkiestra dęta z Katowic, która brała udział w ciekawym projekcie artystycznym, część z tej orkiestry, której 70% to mieszkańcy miasta, ludzie stąd, zgodziła się na pracę w tym projekcie, 'Larmo o Bogucicach' – muzyczna opowieść o losach miasta. To było takie Larmo o Bogucicach do entej potęgi z orkiestrą i katowickim chórem Gospel Sound, który też wywodzi się z Bogucic. Sama orkiestra, dzięki działalności tej instytucji, otworzyła się na nowe. Dla mnie to jest przykład takiej konkretnej pracy, która jest wykonywana ze społecznością przez muzeum, a o której trochę nie bardzo słyhać. Brakuje recepcji takich projektów, które się odbywają, tylko to może jest kwestia promocji, bo ten proces się odbywa”.

Przy okazji rozmowy o partycypacji mieszkańców w aktywności muzeum zlokalizowanego na terenie dzielnicy Bogucice powraca pytanie o to *„jak miasto prowadzi politykę dzielnicową? Jak miasto się widzi? To, pojawiło się projekcie kandydatury do Europejskiej Stolicy Kultury 2016, „by pracować w Katowicach przez dzielnice... to jest bardzo ważna sprawa, żeby zrównoważyć wszystko. Bo rzeczywiście niektórzy mogą się czuć poszkodowani”.* Ponadto muzeum ma w kontekście aglomeracji śląskiej publiczność z wielu miast sąsiadujących z Katowicami. Nie tylko świadomy dziedzictwa i historii mieszkańiec Katowic, ale *„każdy, kto się czuje Ślązakiem albo mieszkańcem Śląska, z czasem sam z własnej potrzeby przyjdzie tutaj i przyprowadzi tu swoich bliskich”;* *„5 lat temu, przeciętny mieszkaniec Katowic nie wiedział, gdzie jest Muzeum Śląskie, że w ogóle jest w Katowicach. Dzisiaj wiedzą to wszyscy. Poprzednia siedziba nie była tak spektakularna jak ta. To jest piękny budynek, ale generalnie nie było w przestrzeni publicznej takiego pojęcia jak Muzeum Śląskie”.* Poświęcono wiele energii by komunikować otwarcie nowej siedziby; *„budowa była bardzo mocno obserwowana i komunikowana, ludzie na bieżąco otrzymywali informacje, nie tylko z kamery, która pokazywała obiekt, ale też z różnych przekazów, było zainteresowanie, zaspokojone, oczywiście ten rok między zakończeniem budowy a otwarciem, gdzie dokonywano instalacji wystaw i całych przenosin nie obfitował w spektakularne, widoczne dla publiczności działania, postępy, w końcu rozpoczęła się mocna promocja festiwalu otwarcia”.*

Tymczasowa siedziba muzeum była „urocza” i wiele osób, zwłaszcza starszych wspomina ją z sentymentem ze względu na klimat miejsca, kameralność, budynek był jednak ciasny, z zabytkową klatką schodową, bez windy, bez toalet dla niepełnosprawnych, *„to była jedna wielka bariera architektoniczna”.* Zmiana jest odczytywana pozytywnie przez osoby z trudnościami w mobilności. W tej chwili można praktycznie wjechać samochodem do budynku wszędzie są windy, nie trzeba się wspinać. Terytorium muzeum jest obecnie rozległe, ale można sobie usiąść, są miejsca wypoczynkowe, są wolne wstępy, wolne dni, akcje z biletami zniżkowymi. Nie ma bariery finansowej, jeżeli ktoś chce nie musi na jeden raz, może sobie przyjść kawałek tu, kawałek tam. Muzeum jest obecnie znacznie wygodniejsze dla osób starszych i których, które męczą się szybciej. Osób niepełnosprawnych korzystających z muzeum jest naprawdę bardzo dużo, *„już od samego dnia otwarcia (...) dawno nie widziałam tylu wózków inwalidzkich w jakiegokolwiek instytucji kultury”.* Personel muzeum robi bardzo wiele by pokazać, że w muzeum nie ma barier dla osób wymagających specjalnych warunków dostępności: *„cały czas szkolimy personel, jesteśmy otwarci, służymy pomocą, jeżeli tylko trzeba. To zadziało i jest ogromny skok liczebności osób z niepełnosprawnością, widać jak to było potrzebne jak oni na to czekali. Myślę, że to jest jeden z największych sukcesów muzeum, że niepełnosprawni znaleźli tu kolejną przestrzeń, gdzie bez tłumaczenia, bez proszenia się, jeśli tylko chcą, mogą przyjść”.* Sukcesem muzeum jest to, że ewidentnie pojawili się tu nowi ludzie, którzy

nigdy nie chodzili do muzeów a zaczęli. „Część nowej publiczności została zachęcona intrygującą architekturą, formułą, ciekawością, skutkiem przekazów medialnym, także tych związanych z konfliktem wokół wystawy o historii Górnego Śląska. Zresztą wiadomo było że ta formuła muzeum jest przyjazna, łatwa, to ludzi zachęcało”. Cała strefa kultury jest łatwo dostępna dla wszystkich, teren nie jest odgradzony: „można przyjść na spacer, usiąść na ławce, latem są food trucki, można zjeść. To dodaje temu jakieś życie, ona jest przenikalna”, w przeciwieństwie do wielu innych nieprzenikalnych, niekomfortowych przestrzeni dla kultury.

„Dzięki obecnemu zorganizowaniu przestrzeni możemy przyjąć bardzo różnorodną publiczność, jesteśmy bardzo inkluzywni, możemy w sposób komfortowy dla wszystkich przyjmować środowiska niepełnosprawne ruchomo, mentalnie, wzrokowo, słuchowo”. Czerpano i rozwijano inspirację z oferty nowego muzeum Chopina dla osób głuchych (!), którego kustoszem-innowatorem była obecna dyrektor Muzeum Śląskiego: „O świetnie wyszło przy muzeum Chopina jeśli chodzi o głuchych... Muzea robią osoby słyszące i widzące więc bardzo trudno nam trafić gdzie to do nich przemawia i jak to organizować, taką funkcjonalność. Muzeum ma mandat, ma środki, ma możliwości, żeby być bardzo inkluzywne, najbardziej ze wszystkich instytucji kultury. Naprawdę jesteśmy świetnie do tego przygotowani”.

Osoby starsze, zdaniem osób zajmujących się pracą z publicznością w Katowicach, „trochę się boją tego miejsca i to jest zadanie do wykonania, żeby przełamać ten strach przed tym co nowe, techniczne, nawet osoby młodsze często gubią się w zakamarkach nowej architektury, zastanawiają się którędy się wchodzi, gdzie tu jest winda, gdzie zjeżdża się na dół, gdzie jest ta główna wystawa, trzeba popracować nad tym, żeby czuli się jak u siebie w domu, żeby szli pierwszy, drugi, trzeci i któryś tam raz z kolei”. Z drugiej strony ze Ślązakami nie jest tak trudno: „Ślązacy, także Ci starsi lubią nowinki, w ich genach jest taka europejska ciekawość, są dumni że mają takie muzeum, że tam przyjeżdża się samochodem z wnukiem, mu się to świeci wieczorem z zewnątrz, potem wchodzi ileś pięter w dół.” Ludzie starsi dobrze czują się w muzeum, jest dobrze oznaczone, dostępne, oferuje możliwość spędzania czasu w ładnej przestrzeni.

Pracownicy muzeum mają pomysł na osoby starsze onieśmiałe nową architekturą: „rozwiązujemy to w ten sposób, że starsi pracownicy zespołu Działu Obsługi Publiczności dokładnie wiedzą co mają robić, pracownicy - seniorzy mają odpowiedzialność i włączają się bardziej, gdy pojawia się osoba starsza jako odwiedzający, bo wiedzą, że w tej przestrzeni można czuć się zagubionym”. Dyrektorka muzeum podkreśla, że to nie był jej pomysł, lecz rozwiązanie podyktowane ich empatią, oddolna naturalny system wczesnego reagowania wymyślony przez samych pracowników. To jest jedyna rzecz którą może poruszyć zespół muzeum w obliczu ewentualnych barier psychologicznych związanych z nową architekturą. To jest zresztą reakcja pewnie najlepsza, niosąca wartość dodaną, budującą dodatkowe relacje z kadry z publiczności.

W wywiadach przeprowadzonych podczas badania instytucji zwracano również uwagę na inne bariery dla osób w podeszłym wieku, to kwestia ceny biletu, „która nie jest wygórowana, ale dla niezamożnych osób starszych, którzy dokonują codziennie dylematu – lekarstwa, czy jedzenie, to może stanowi problem”. Bardzo duża ilość osób starszych po prostu spędzała tam czas, gdy w lipcu, podczas festiwalu otwarcia wstęp był bezpłatny. Znajomi umawiali się na spotkania, spędzali czas razem. Bariera finansowa bywa dużym ograniczeniem.

„Bez wątplenia Międzynarodowe Centrum Kongresowe, NOSPR i Muzeum dla mieszkańców Katowic są dość drogie, wejście z 4-osobową rodziną w weekend, czy poza wtorkiem to jest stówka, z pełną odpowiedzialnością stwierdzam, że to jest za ekskluzywne, ale też Muzeum Śląskie z tych instytucji jako jedyne chce po prostu wyjść do ludzi. Chce coś zaproponować i to sobie bardzo cenię. NOSPR, nie jest zainteresowany integracją z lokalną społecznością, tak jak właśnie Muzeum (...) obecna dyrekcja czuje ten temat, ale obawiam się, że w przypadku zmiany personalnej, która kiedyś z pewnością nastąpi, to się po prostu może skończyć”.

Muzeum koordynuje obecnie sporo aktywności skierowanych do okolicznych mieszkańców, byłych pracowników, którzy tu przychodzą, angażują się w ramach wolontariatu w oprowadzanie, działania edukacyjne dla dzieci. Organizowane są działania budujące więzi z poprzednimi pracownikami tego terenu, kadrą kopalni, w ramach dni dziedzictwa, Industriady: *„to jest bardzo więziotwórcze, było widać, że Ci ludzie chcą się dzielić, wcześniej były nagrywane rozmowy na potrzeby projektów artystycznych, teraz jest projekt historii mówionej, będą rejestrowane wspomnienia byłych pracowników kopalni Katowice, różnych szczebli, z dołu, góry, służb pomocniczych, biur, żeby tę historię kopalni mieć zapisaną dla siebie i móc wykorzystywać. Z tego powstaną materiały dla kolejnych pokoleń, przy okazji cały czas podtrzymujemy kontakty z byłymi górnikami”.* Wspomniany wcześniej program „Szychta kreatywna” jest ukierunkowany na tematykę rewitalizacji Bogucic, przemian, które zachodzą w najbliższym sąsiedztwie muzeum – to są warsztaty, spotkania, możliwość przekazania własnych sugestii zmian w najbliższym otoczeniu, podzielenia się swoimi doświadczeniami, ale również szansą na kontakt z fachowcami – doksztalcenia w wielu dziedzinach bliskich życiu mieszkańców Katowic. Budowanie relacji muzeum sztuki z publicznością w post-industrialnej dzielnicy nie jest łatwe.

Angażowanie mieszkańców sąsiedztwa przez muzeum jest gruntu trudne, obcowanie ze sztuką nie jest dla wielu osób z tego obszaru codziennością, natomiast zauważa się że lubią przebywać w tej przestrzeni, od kiedy nastąpiło tam muzeum, nie ma też aktów wandalizmu, mieszkańcy okolic traktują tę przestrzeń jako swoją, bywają. Muzeum mocno, jak mało która instytucja muzealna, wyciąga rękę do tych ludzi, to np. koncert „Larmo w Bogucicach” czyli granie tradycyjnej muzyki przy udziale mieszkańców, to również np. działania „Kto żyw bieży do wieży” – tytuł związany z wieżą wyciągową szybu Warszawa, akcje animujące dla mieszkańców. *„To następuje powoli, niemniej jednak przypuszczam, że gdyby była w tej chwili decyzja, że to muzeum stamtąd znika, to wtedy mieszkańcy zdaliby sobie sprawę co tracą, bo jak na razie mają coś dane, to nie wiadomo czy to jest dla nich, były jakieś pomysły, że może będą wchodzić za darmo, ale to też nie powinno tak być, bo dostęp do kultury nie powinien być za darmo, powinien wiązać się z jakimś wysiłkiem i też pewnym elementem finansowym, bo za dobre rzeczy się płaci, to nie jest bariera.*

Zdaniem doświadczonego przedstawiciela kadry muzeum, *„jest duża grupa osób, których nic nie będzie ciągnąć w stronę kultury, one nie przyjdą, choćby tę kulturę im na wycieraczkę podłożyć, zignorują to, nie mają takiej potrzeby, to jest grupa do której my prawdopodobnie nie dotrzemy nigdy, trzeba się z tym pogodzić. Jest bardzo duża grupa nieufnych, niezdecydowanych niewiedzących i to są Ci, do których warto dotrzeć, czasami na początek, może z przekazem takim bardziej ciekawostkowym, oswajającym, i na tym można budować i to się buduje, i rzecz jasna grupa ostatnia,*

miłośników i koneserów, którzy czekają na informację, sami pytają, oczekują naszego zaangażowania”.

Pytanie o rekomendacje jak nowo ulokowane muzeum lepiej zakorzenić w tkance miasta, znajduje odpowiedzi sugerujące: *dużo więcej akcji społecznych, wychodzenia na zewnątrz. To wymaga sztabu ludzi, którzy nie tylko robią to, ale robią to dobrze! Znalezienie lub wykształcenie takich pracowników jest bardzo trudne, to są osoby, które potrafią zdobyć zaufanie społeczne, to się dzieje, ale jeszcze brakuje pełnego zaufania u ludzi tutaj, że to jest ich muzeum, trochę ryzykownego, ale potrzebnego wyjścia w stronę Śląska i bycia Ślązakiem w dzisiejszej Polsce i Europie”.*

Jednym z bardziej niezwykłych zobowiązań podjętych przez muzeum jest prowadzenie zajęć edukacyjnych dla osób niepełnosprawnych intelektualnie: *„to jest prawdziwa praca u podstaw, której może za bardzo nie widać, to nic spektakularnego do chwalenia się – praca z dziećmi i młodzieżą, podstawowa edukacja, pierwszy kontakt z pewnymi treściami właśnie w muzeum. To jest jednak bardzo ważne dla budowania na później takiej postawy otwarcia na kulturę”.* Warunki nowego muzeum są dla tego celu doskonałe. Jest więcej miejsca, można lepiej dobrać temat, jest spora różnorodność, więcej możliwości działania. Sam fakt, że są tu dostępne przestrzenie edukacyjne, duża sala to jest wyjątkowy luksus jak na standardy polskich instytucji działających w obszarze edukacji kulturalnej. *„To daje możliwość organizacji działań, której w starej siedzibie się nie dało zrobić. Tu są możliwości techniczne i lokalowe, można wyjść z uczestnikami warsztatów na zewnątrz... wcześniej nie było gdzie szaleć, a tu jest ogromny plener, możliwość organizacji koncertu, kina plenerowego, biegów terenowych itd.”.*

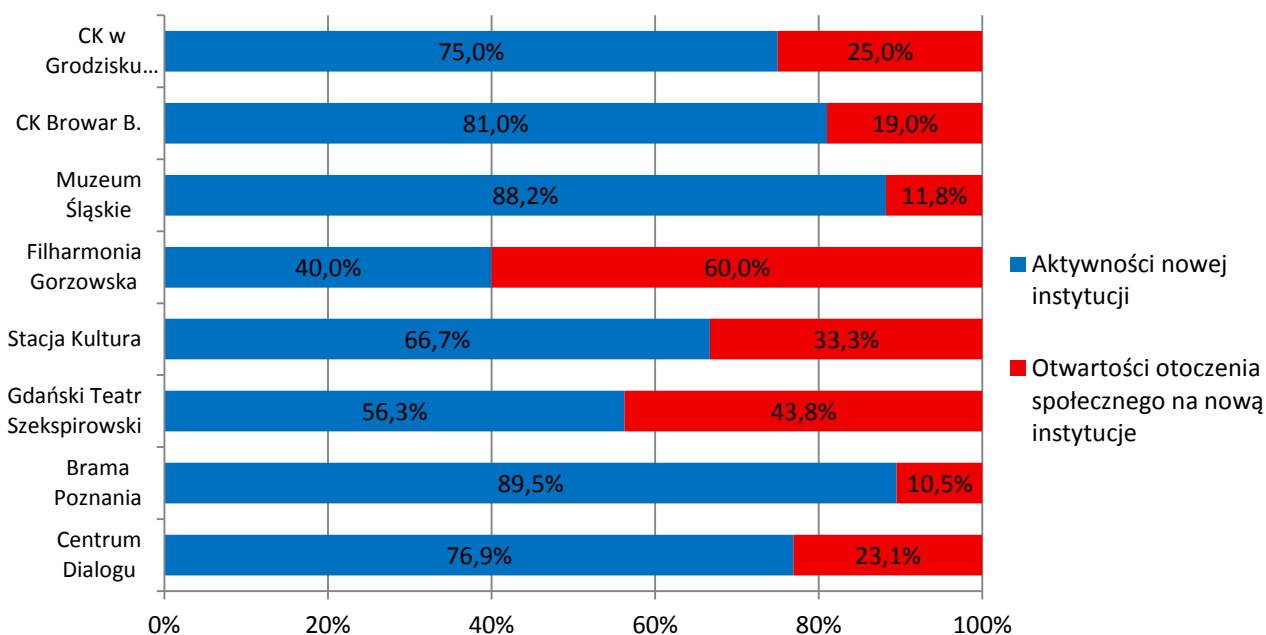
Muzeum chętnie wchodzi w partnerstwa, które służą ich zakorzenianiu w Katowicach i na Śląsku, wychodzi na zewnątrz, angażuje się w działania za kładką, w ścisłym centrum miasta, by być tam obecnym, akcje artystyczne, np. podczas festiwalu scenografii, akcje społeczne, projekty z uczelniami, szkołami, ale włącza się w inicjatywy gdzie można coś sensownego zrobić nie tracąc nic z własnej tożsamości jako instytucji muzealnej. Muzeum stawia akcent na pracę z wolontariuszami – to jest obecnie ok. 30 osób zaangażowanych w działania edukacyjne, działanie poza siedzibą, wzmacnia również więzi ze śląskimi i poza-regionalnymi środowiskami twórczymi artystami zwłaszcza w dziedzinie sztuk wizualnych, malarstwa, scenografii. Istotną okolicznością dla muzeum jest też bliskość budynków uniwersyteckich, dających dostęp do otoczenia wiedzy. *„Miasto ma pomysł by cały kampus uniwersytecki, usadowić w centrum miasta, by to była zwarta całość i te działania są realizowane”* bliskość strefy kultury daje też instytucjonalne, kulturalne zaplecze dla studentów, a instytucje mogą oddziaływać na studentów, przyszłe środowiska kulturotwórcze i opiniotwórcze Śląska.

Jedna z osób biorących udział w badaniu zaangażowana w powołanie instytucji zgłosiła ciekawą obserwację: *„najtrudniej jest docierać do tego, co mamy blisko. Gdy wyjeżdżamy w podróże gdzieś daleko staramy się zobaczyć wszystko, natomiast jak mamy zobaczyć coś blisko, to tego nie robimy, bo to będzie obok nas zawsze i zdążymy zobaczyć kiedy indziej - jutro też to zobaczę, nie ma takiej potrzeby iść tam dzisiaj, muzeum które jest za rogiem, nie ucieknie... (...) w sytuacjach, kiedy coś jest i sobie trwa, wiele ludzi nie zdaje sobie sprawę jaką to ważną rolę odgrywa dla nich dopóki to nie będzie zagrożone”.* Muzeum Śląskie, podobnie jak inne instytucje kultury niezależnie od intencji, biorą udział w konkurencyjnym wyścigu o czas wolny ludzi. Oferta muzeum jest ostatecznie jednym z

elementów tzw. przemysłu czasu wolnego, ludzie dokonują wyborów, wiemy, że możemy znaleźć często więcej powodów aby w ciągu roku pojechać w góry, czy na rower, niż żeby iść do muzeum. Muzea mają ponadto problem swojej jednorazowości. Każda instytucja tego typu musi się z tym zmierzyć – proponować odświeżanie doświadczenia pobytu, dodać nowy komponent do tego co już znane. *„Ponieważ nie mamy wykształconych potrzeb kulturalnych (z różnych powodów...) musimy stwarzać modę na bycie w instytucjach kultury, a w chwili obecnej mamy raczej tendencję odwrotną. Nawet osoby, które pełnią jakieś funkcje publiczne i można byłoby od nich oczekiwać, że będą wskazywały jakieś miejsca, sposoby spędzania czasu, miejsca, które dla nich są ważne, nie tylko nie rekomendują, ale wręcz otwarcie mówią, że oni nie korzystają z oferty kulturalnej, tworząc tym samym przyzwolenie, żeby nie bywać, nie widzieć i nie mieć z tym dyskomfortu”.*

Trudno oszacować po zaledwie roku funkcjonowania instytucji, na ile ludzie związali się z tym miejscem, trudno dostrzec trendy, to jest kwestia podtrzymania ogromnej frekwencji z pierwszego roku, do której przyczynił się również efekt „wow”, a niekonieczne sama potrzeba wizyty w muzeum.

Wyk. 4. Czy proces „wrastania” nowych siedzib w społeczność lokalną zależy bardziej od **aktywności nowej instytucji** czy od **otwartości otoczenia społecznego na nową instytucję** – opinie pracowników poszczególnych instytucji:



Aktywności nowej instytucji [pracownicy]

to instytucja kształtuje kontakty ze społecznością lokalną; instytucja zabiega o widzów nie odwrotnie; trzeba tak dopasować ofertę, aby społeczność lokalna przyszła; należy od początku świadomie nawiązywać do sąsiedztwa; instytucje kultury powinny animować, edukować i współpracować ze społecznością lokalną; społeczność lokalna jest gospodarzem terenu, instytucja musi coś zaoferować; to do nowej instytucji należy "wyciągnięcie ręki" do mieszkańców, zachęcania do współpracy i współtworzenia instytucji; nowa instytucja jest swego rodzaju "intruzem", który musi pierwszy wyjść do mieszkańców; nowa oferta i wysoki poziom, a także wsluchiwanie się w potrzeby środowiska skraca proces zakorzeniania się instytucji; otwartość otoczenia na nic się zda bez aktywności instytucji; instytucja jest dla mieszkańców, nie odwrotnie

Otwartości otoczenia społecznego na nową instytucję [pracownicy]

wszystko zależy od społeczności i od tego czy dadzą szansę instytucji; ważna jest akceptacja społeczna, wcześniejsze konsultacje i wspólnie wypracowany program; trudno o jednoznaczną odpowiedź, to wypadkowa obu czynników, ale bez otwartości społeczności żadna aktywność instytucji nie przyniesie efektów; jeżeli oferta będzie super szeroka, a mieszkańcy nie będą mieli woli uczestnictwa, to nic, nawet superaktywność, nie pomoże; mieszkańcy muszą się przekonać, iż to co nowe nie zawsze jest złe, a może być ciekawe; tylko w sytuacji, kiedy otoczenie zaakceptuje nową instytucję i zechce korzystać z proponowanej przez nią oferty można mówić o "wraśnianiu" takiej instytucji w społeczność lokalną

/
Raport z projektu
badawczego

05

/

**Wartość, wizerunek
i odbiór społeczny
nowego obiektu
kulturalnego**



Wartość, wizerunek i odbiór społeczny nowego obiektu kulturalnego

Projekt badawczy dociekał wartości jakie przypisują nowemu obiektowi mieszkańcy miasta i jego użytkownicy, inne podmioty włączone w kulturalny ekosystem lokalny. Interesujące jest to jak ludzi odbierają istnienie nowej instytucji, za co ją cenią, czego w niej nie rozumieją. Czy są zadowoleni z jej obecności, czy wnosi ona do ich życia, codziennego działania coś istotnego. Z jednej strony zwracamy uwagę na atrybuty cenione w instytucji, z drugiej strony wizerunek, który komunikowany jest dalej w rozmowach prywatnych, opowiadaniu o odwiedzionym miejscu sąsiadom, rodzinie, utrwalany, weryfikowany, sprawdzany. Do czego służy mieszkańcom nowy budynek kulturalny? W jakim stopniu wzmacnia ich tożsamość lokalną i poczucie przynależności do miasta.

Grodzisk Mazowiecki

Co wyróżnia Centrum Kultury od innych instytucji kultury w mieście? W przeciwieństwie do innych badanych w projekcie obiektów, które powstały relatywnie niedawno zauważyć można, że jedynie pojedyncze osoby w Grodzisku Mazowieckim odnoszą się do samego obiektu i jego wyglądu (*nowoczesny budynek; architektura*) co było charakterystyczne w innych badanych miejscach. Najczęściej badani odbiorcy podkreślali dwa aspekty: różnorodność i bogactwo kulturalnej oferty (*jest wszechstronna; bogactwo i zróżnicowanie oferty dla mieszkańców; prężna, bardzo bogata oferta; wieloprofilowość; szeroka oferta wydarzeń kulturalnych i zajęć dla dzieci*) oraz kino (*zdecydowanie kino; najnowsze filmy, oferta jak w Warszawie; bieżący repertuar kina, jakość dźwięku w kinie*). Pojawiły się także opinie, że nie ma dla siebie konkurencji (*ciekawym programem lecz w tej kategorii jest jedyna; jest jedyne; jest jedyna w mieście*). Badani dostrzegali również istnienie w kompleksie biblioteki a także odnosili się pozytywnie do pracy centrum (*wspaniała informacja w Internecie, ambitny program; aktywność działania i wyjście do ludzi, potrafią zainteresować, wspaniały program; otwartość na potrzeby odbiorców, miła obsługa*). Można przypuszczać zatem, że z czasem przyciągający odbiorców wyróżnik i „wabik” w postaci „nowego” miejsca powszednie i by utrzymać odbiorców należy sięgać po merytoryczne środki w postaci kulturalnej oferty.

Podkreślić należy, że wszystkie (!) badane osoby wskazały, iż miejsce to jest dobrą lokalizacją dla tej instytucji. Taka jednomyślność (nie znalazła się żadna osoba odmiennego zdania) zarówno wśród pracowników jak i odbiorców oferty jest wyjątkowa i zdarzyła się jedynie w Grodzisku. Wszyscy uzasadniający swoje zdanie tłumaczyli to położeniem Centrum Kultury w centrum miasta, dobrą komunikacją, łatwym dojazdem i możliwością zaparkowania w pobliżu (*łatwa dostępność, położenie w samym centrum; parking wygodny, dobry dojazd, dobre oznakowania; centrum + parking; środek miasta; centrum miasta, dobre połączenie komunikacyjne*).

Co niezwykle ciekawe, jedynie 23,5% badanych odbiorców oferty pamięta co było w tym miejscu przed powstaniem nowego budynku. Ten wynik stanowi najmniejszy odsetek wśród wszystkich ośmiu

badanych instytucji. Pokazuje to, że już okres ośmiu lat (od otwarcia) pozwala zatrzeć ślady dawnych miejsc w mieście (nawet tak charakterystycznych jak fabryka) i to nawet mimo ich centralnego przecież położenia w tkance miasta.

Zarówno odbiorcy oferty kulturalnej jak i pracownicy centrum kultury dostrzegają zmiany warunków panujących w badanym miejscu przed powstaniem kompleksu i obecnie. Wymienione elementy i przede wszystkim ich ułożenie w kolejności pokazuje w jaki sposób badane osoby dostrzegają i oceniają różne elementy zmian, które zaszły dzięki powstaniu nowego obiektu instytucji kultury. W największym stopniu oceniają zmiany „na lepsze” w aspekcie czystości miejsca (92,6%). Na drugiej pozycji, pod względem ilości korzystnych wskazań, znalazły się dwa obszary: poziom infrastruktury dla mieszkańców (ławki, kosze na śmieci, oświetlenie itp.) oraz otwartość i przyjazność miejsca dla mieszkańców – oba zyskały 90,7% wskazań „na lepsze”. Wyraźnie dostrzeganą zmianą jest również aspekt reputacji miejsca (90,4%). Wyraźnie sygnalizowanymi aspektami zmian okazały się także: estetyka miejsca/budynku (87%), skomunikowanie (parking, transport publiczny); popularność miejsca (oba: 86,8%). Mniej niż 80% wskazań „na lepsze” uzyskały: klimat, atmosfera miejsca (77,8%, ale wśród odbiorców 86,1% - a pracowników „zaledwie” 61,1%), dostępność miejsca (dla osób z dysfunkcjami ruchu/wzroku/słuchu) oraz wygląd i spójność otoczenia (oba: 75,5%), poczucie bezpieczeństwa w tym miejscu (71,7% ocen „na lepsze”, 18,9% „trudno powiedzieć”, 7,5% „nie zauważyłem/am istotnej zmiany”, 1,9% „na gorsze”).

Odmienne (od innych badanych przypadków) poziom oczekiwań i dyskusji oraz refleksji dotyczącej budynku i jego roli w tkance miasta wynika (m.in.) ze znacznego okresu jaki minął od otwarcia (8 lat). Okres ten powoduje, iż środowisko kulturotwórcze w mieście nie jest już pod wpływem „efektu nowości” - zachwytu nad nowym obiektem i jego możliwościami w (jeszcze świeżym) porównaniu do warunków panujących w poprzednich przestrzeniach dla kultury. Duża doza oczekiwań i nadziei jakie towarzyszyły nowopowstającemu obiektowi z czasem przerodziła się w twardą ocenę jego możliwości i zwrócenia większej uwagi na jego ograniczenia i niedostatki („U mnie uczuciem gdy dowiedziałem się, że powstanie ten budynek to była głównie taka nadzieja, że w końcu te instytucje, organizacje, które robią coś a borykają się z wieloma problemami lokalowymi, administracyjnymi, wreszcie znajdą miejsce. I zresztą takie były zapowiedzi, że to będzie miejsce gdzie wszyscy się zmieszczą. Okazało się, że nie wszyscy się mogą zmieścić bo budynek ma swoją fizyczną możliwość. Po drugie ta architektura faktycznie nie wiadomo jak została zorganizowana, że jest masa powierzchni, która jest niewykorzystana”; „(...) pamiętam jak powstawał ten budynek i była obawa czy tam się zmieści wszystko. Tam się miały zmieścić organizacje pozarządowe, każdy miał obiecany lokal jeśli dobrze pamiętam. I w momencie gdy ten budynek powstał to przecież te inne budynki typu Radogoszcz, Grodziska Alternatywa miały być sprzedane. Czyli cała baza miała przenieść się tu. A one zostały bo funkcjonalność tego jest bezdyskusyjnie beznadziejna”). Funkcjonalność budynku po latach jego działania (oraz dodajmy – wzrostu oferty i poziomu oczekiwań) jest mocno krytykowana. W obiekcie ewidentnie brakuje wielu przestrzeni. Nie tylko wystawienniczej czy archiwum, ale także wyciszonej (względem innych przestrzeni budynku) sali prób dla chórów i orkiestry dętej centrum kultury (które nie mają, i nie miały, prób w przestrzeniach nowego budynku: „(...) ten budynek był skrojony pod to co było a jednak chór nie ma tu prób... Bo nie ma miejsca”).

Sam budynek, jako obiekt architektoniczny, jednak nie do końca przyciąga i sam w sobie nie stanowi atrakcji (a czasem taką rolę nowa architektura również pełni). Skąd taka teza? Otóż na pytanie „czy

przyprorowadził(a)by Pan/i gościa z zagranicy, który przyjechał do miasta na jeden dzień, by pokazać mu tę instytucję” 83,9% odbiorców oferty odpowiedziało twierdząco. Oczywiście nie jest to zły wynik (wszak osiem na dziesięć osób pochwaliłoby się centrum kultury), ale kiedy przanalizujemy wskazania innych badanych miast zauważymy, że tylko dwa miały w tym aspekcie gorsze wyniki: Biblioteka Stacja Kultura w Rumi (81,5%) oraz Centrum Dialogu im. M. Edelmana w Łodzi (67,3%). Jak uzasadniano wskazania zarówno na „tak” i „nie”? Te pierwsze związane były z ofertą, ale i kompleksem jako całością, w którym można spędzić dłuższy czas (*można zarówno coś zjeść jak i obejrzeć film, koncert, etc; dobra lokalizacja, obecność restauracji; obok jest dużo knajp*) oraz jakością (*odpowiada standardom europejskim; standardy tej instytucji dobrze świadczą o mieście; nie ma się czego wstydzić; to wizytówka "kulturalna" miasta*). Miejsce to określano m.in. jako atrakcyjne, czyste, przyjemne, nowoczesne i interesujące. Negatywne wskazania uzasadniano m.in.: *ten budynek jest mało atrakcyjny a na dobrą imprezę można nie trafić; a po co? człowiek kina nie widział?; nie jest wcale taka unikatowa; instytucja nie ma przyjaznych wnętrz; są inne ciekawsze miejsca w mieście; nic nadzwyczajnego*.

Niemal połowa respondentów, będących odbiorcami oferty centrum, (49,1%) wskazała, że chciałaby w nim pracować. To bardzo dobry wynik. Taki sam wśród badanych instytucji miał Gdański Teatr Szekspirowski, a wyższy jedynie Centrum Kultury Browar B. we Włocławku (60,3%). Pozostałe badane miejsca miały ten odsetek niższy. Uzasadnienia wskazań na „tak” ukazują opinie o centrum i to co o niej uważają mieszkańcy – pojawiły się takie argumenty jak: *praca z ludźmi; praca w takim miejscu byłaby rozwojowa i interesująca; większy dostęp do kultury; dodaje splendoru; jest dobrze płatna; wizytówka miasta; dobre warunki lokalowe*. Osoby, które nie podjęłyby pracy argumentowały to w znacznej mierze byciem na emeryturze, posiadaniem zawodu lub innych kwalifikacji i wykształcenia, ale także pojawiły się głosy o zbyt niskich wynagrodzeniach (*pewnie mało płacą; nie jestem społecznikiem*). A jak postrzegają atrakcyjność swojej pracy pracownicy centrum? Otóż 83,3% wskazało, że ich zdaniem odbiorcy oferty chcieliby w niej pracować. Dlaczego chcieliby? Przede wszystkim ze względu na jej ciekawą formę (*różnorodność zadań i ciekawe znajomości/kontakty; swoboda w podejmowaniu działań, kreowanie kultury; ciekawa praca*), ale i inne aspekty: *prestż; miła atmosfera; jesteśmy bardzo pozytywnie odbierani*. A jakie argumenty powodują, że nie zdecydowałiby się pracować w centrum kultury? Tym powodem były – niskie zarobki.

Odbiorcy oferty instytucji i jej pracownicy przy pomocy odpowiedzi na jedno z pytań w ankiecie dokonali oceny tego w jakim stopniu nowy obiekt instytucji kultury w mieście oddziałuje na różne aspekty związane z mieszkańcami i Grodziskiem Mazowieckim. Aspektem, który zyskał największą aprobatę (ocenę 5 – „w bardzo dużym stopniu”, oraz 4 – na skali od 1 do 5) jest „promuje miasto i świadczy o jego rozwoju”. Aż 88% badanych zaznaczyło wskazania 4 i 5 a 73,2% odbiorców oferty wskazało 5 - najwyższy stopień oddziaływania. Nieznacznie mniej respondentów (86,5%) dostrzega duży wpływ budynku centrum kultury na pozytywne zmiany okolicy. Istotne jest także to, że obie badane grupy wysoko oceniły, iż obiekt ten przyciąga mieszkańców, którzy do tej pory nie korzystali z kulturalnej oferty (84%) oraz zwiększa dostęp mieszkańców do wartościowej i bogatszej oferty kulturalnej (82,6% gdzie aż 71,4% odbiorców oferty wskazało ocenę 5). Nieco mniej badanych przy pomocy najwyższych ocen wskazało na aspekt dumy („stanowi powód do dumy dla mieszkańców” – 78,6%) oraz pozytywnej oceny skuteczności pracy lokalnych władz („świadczy korzystnie o władzach miasta, które potrafią skutecznie zabiegać o środki inwestycyjne” – 78,1%). Warto dodać, że odsetek osób dostrzegających ten aspekt był najwyższy spośród wszystkich badanych miast. Mniej liczna

grupa badanych wskazywała silne stopnie oddziaływania w kategoriach: „wzmacnia lokalną tożsamość mieszkańców” (62,5%) oraz „przyciąga uwagę mediów i sponsorów” (61,6%). Badani odbiorcy oferty i pracownicy centrum nie dostrzegają oddziaływania nowego obiektu w aspekcie przyciągania turystów. Świadczy o tym zdecydowanie najmniejszy odsetek badanych (także wśród innych instytucji), który wskazał oceny 4 i 5 w tym zakresie (37,5%). Natomiast podobnie jak w innych badanych miastach. Respondenci nie zgodzili się z tezami: „ogranicza ilość miejskich środków finansowych na działalności pozostałych instytucji i organizacji przez generowane koszty utrzymania nowego obiektu” (22,8%) oraz „stanowi powód do kłótni i lokalnych sporów” (zaledwie 12,5% dwóch najwyższych wskazań a najpopularniejsze oceny tej kategorii zarówno wśród odbiorców oferty (38,2%) jak i pracowników (47,1%) była „1” („w bardzo małym stopniu”).

Gorzów Wielkopolski

Prowadzenie ankietowych badań w Filharmonii Gorzowskiej było dla zespołu badawczego dość szczególnym doświadczeniem. Po pierwsze dlatego, że osoby które przybyły na piątkowy koncert w ramach którego odbywały się badania, wykazywały dużą chęć do odpowiadania na pytania. Z reguły, uczestnicy wydarzeń kulturalnych wolą poświęcić czas przed koncertem lub pomiędzy poszczególnymi częściami na skorzystanie z toalety, rozmowy z przyjaciółmi lub napięcie się kawy. W omawianej sytuacji, członkowie zespołu badawczego ani razu nie spotkali się z odmową udzielania odpowiedzi. Podkreślić należy, że wśród respondentów były osoby, które podejrzewały, że prowadzone badania mają na celu określenie stopnia społecznej przydatności tej instytucji kultury. Sądziły one zatem, że badanie to ma pomóc w rozstrzygnięciu kwestii, czy instytucja kultury będzie w niedalekiej przyszłości zamknięta, zmieni funkcję lub się skomercjalizuje. Stwierdzenia powyższe wydają się niezwykle istotne, gdyż przynajmniej w niektórych przypadkach bezpośrednią motywacją do wzięcia udziału w badaniach, była chęć „oddania głosu” na to, aby Filharmonia Gorzowska dalej mogła trwać i rozwijać się. Oznacza to, że część mieszkańców miasta traktuje instytucję jako ważne dobro wspólne, wyjątkowe miejsce spędzania wolnego czasu i unikatowe źródło estetycznych doświadczeń.

Docenianie obecności Filharmonii dostrzegało wiele osób badanych w trakcie wywiadów indywidualnych oraz sesji fokusowej. Jedna z nich zauważyła, że, kiedy powstała Filharmonia, wówczas pracujący w niej ludzie zaczęli tworzyć wokół niej otoczkę elitarności, niedostępności itp. Gdyby jednak instytucja ta miała przestać istnieć, to z pewnością protestowałyby nie tylko muzycy, ale także i gorzowianie. „Jeśli ktokolwiek chciałby podnieść na Filharmonię rękę, to pewnie by na to nie pozwolili. Mimo tego, że większość z nich nigdy w Filharmonii nie była, bo czują się z Filharmonii dumni. Jesteśmy miastem, które ma Filharmonię. Przeprowadzają tu swoich znajomych z innych miast. Ludzie uczą się, w jaki sposób z tej Filharmonii korzystać. Ludzie się z tym oswiają”.

Osoby badane zauważyły, że o Filharmonii dobrze mówi się wśród osób, które w ogóle korzystają z oferty instytucji kultury. Zdają sobie jednak sprawę z tego, że „przeciętny gorzowianin” patrzy na Filharmonię jak byk na płachtę. Zmaga się z codziennością. Musi chodzić po krzywych chodnikach.

Prestizowość miejsca jakim jest przestrzeń nowej instytucji kultury wpływa także z wyników przeprowadzonych ankiet. Na pytanie: „Czy przyprowadził(a)by Pan/i gościa z zagranicy, który

przyjechał do miasta na jeden dzień, by pokazać mu tę instytucję?”, odpowiedzi twierdzącej udzieliło aż 98% uczestników koncertów i 75% pracowników Filharmonii. Co więcej, przed osobami badanymi postawione zostało także pytanie o chęć pracy w instytucji. Twierdzącej odpowiedzi udzieliło na nie 42% gorzowskich melomanów. Kierując podobne pytanie do pracowników o to, „czy inni ludzie, odbiorcy Państwa oferty, chcieliby pracować w tej instytucji”, uzyskano 88,1% odpowiedzi twierdzących.

Aby dociec w jaki sposób mieszkańcy Gorzowa oraz pracownicy Filharmonii postrzegają nową przestrzeń w kontekście pamięci o tym, jak wyglądała ona wcześniej, zespół badawczy zadał im szereg pytań. Jeśli chodzi o reputację miejsca, aż 93,3% uczestników koncertów i 42,9% pracowników uznało, że nastąpiła tu zmiana na lepsze, 2,2% uczestników koncertów i 28,6% pracowników uznało, że trudno im się na ten temat wypowiadać, 14,3% pracowników oceniło zmianę na gorsze, a 4,4% uczestników i 14% pracowników nie zauważyło istotnej zmiany. Oceniając otwartość i przyjazność miejsca dla mieszkańców, aż 84,1% słuchaczy i 42,9% pracowników uznało, że nastąpiły zmiany na lepsze, 13,6% słuchaczy i 28,6% pracowników uznało, że trudno powiedzieć, 14,3% pracowników stwierdziło, że nastąpiły tu zmiany na gorsze, a 2,3% słuchaczy i 14,3% pracowników nie zauważyło istotnej zmiany. Oceniając estetykę budynku, 89,5% słuchaczy i 100% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, a 10,5% słuchaczy uznało, że trudno powiedzieć. Porównując wygląd i spójność otoczenia, 95,6% słuchaczy i 85,7% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 2,2% słuchaczy uznało, że trudno powiedzieć, 14,3% pracowników stwierdziło, że nastąpiły tu zmiany na gorsze, a 2,2% słuchaczy nie zauważyło istotnej zmiany. Ocena porównania klimatu atmosfery miejsca przedstawia się następująco: 93% słuchaczy i 42,9% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 4,7% słuchaczy i 28,6% pracowników uznało, że trudno powiedzieć, 28,6% pracowników stwierdziła, że nastąpiły tu zmiany na gorsze, a 2,3% słuchaczy nie zauważyło istotnej zmiany. W kwestii porównania poziomu infrastruktury dla mieszkańców, zatem elementów takich jak: ławki, kosze na śmieci, oświetlenie itp., ocena przedstawia się następująco: 93,3% słuchaczy i 100% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 4,4% słuchaczy uznało, że trudno powiedzieć, a 2,2% tej grupy stwierdziło, że nastąpiły zmiany na gorsze. W kwestii porównania czystości miejsca, 97,8% słuchaczy i 85,7% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 14,3% pracowników uznała, że trudno powiedzieć, a 2,2% słuchaczy nie zauważyło istotnej zmiany. Jeśli chodzi o dostępność Filharmonii Gorzowskiej dla osób z różnymi dysfunkcjami (wzroku, słuchu itp.), porównanie przedstawia się następująco: 84,4% słuchaczy i 85,7% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 11,1% słuchaczy uznało, że trudno powiedzieć, 14,3% pracowników stwierdziło, że nastąpiły tu zmiany na gorsze, a 4,4% słuchaczy nie zauważyło istotnej zmiany. W kwestii skomunikowania obiektu, co uwzględnia takie elementy jak parking, transport publiczny, porównanie prezentuje się następująco: 80% słuchaczy i 71,4% pracowników uznało, że nastąpiły zmiany na lepsze, 11,1% słuchaczy i 14,3% pracowników Filharmonii uznało, że trudno powiedzieć, a 4,4% słuchaczy i 14,3% pracowników tej grupy stwierdziło, że nastąpiły zmiany na gorsze, a 4,4% słuchaczy nie zauważyło istotnej zmiany. Jeśli chodzi o popularność miejsca, porównanie przedstawia się następująco: 86,7% słuchaczy i 57,1% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 11,1% słuchaczy i 28,6% pracowników Filharmonii uznało, że trudno powiedzieć, 14,3% pracowników tej grupy stwierdziła, że nastąpiły tu zmiany na gorsze, a 2,2% słuchaczy nie zauważyło istotnej zmiany. W kwestii poczucia bezpieczeństwa w tym miejscu, 93,3% słuchaczy i 57,1% pracowników uznało, że nastąpiły tu zmiany na lepsze, 4,4% słuchaczy i 42,9% pracowników

Filharmonii uznało, że trudno powiedzieć, 2,2% słuchaczy stwierdziła, że nie zauważyła istotnej zmiany.

Przytoczone liczby świadczą bardzo wyraźnie o tym, że zmiana jaka nastąpiła w tym fragmencie miasta jest zmianą na lepsze. I choć jak wielokrotnie już stwierdzono, sposób realizacji tej inwestycji pozostawiał wiele do życzenia, nowy obiekt wpłynął na przestrzeń publiczną w sposób jak najbardziej pozytywny.

Łódź

Centrum Dialogu im. M. Edelmana przez odbiorców rozpoznawalne jest w dwójnasób. Jako instytucja kilka lat funkcjonująca bez stałej siedziby zdążyła przyzwyczaić swoją publiczność do działań i akcji realizowanych w różnych punktach miasta. Dopiero od 2014 roku zaczęła być kojarzona z konkretnym miejscem – parkiem i budynkiem. Grupą odbiorców, która odpowiadała na pytanie dotyczące znajomości oferty instytucji zanim zaczęła działać w obecnej lokalizacji, byli mieszkańcy dzielnicy Bałuty. Aż 84,6% z nich zadeklarowało, że uczestniczyli w jakiś wydarzeniach, zanim Centrum osiadło na Bałutach. Wskazywali także na te czynniki, które według nich wyróżniają badana instytucje w stosunku do innych, funkcjonujących w mieście. Przede wszystkim wymieniali lokalizację (*jest dopracowana i ma ładne otoczenie; położenie, niby w centrum a trochę na uboczu; lokalizacja; wyjątkowa lokalizacja; park wokół lokalizacja, jasno określony obszar działalności; lokalizacja w okolicy dawnego getta; bardzo gustowna architektura; piękne otoczenie parku*) oraz tematykę (*tematyka, ale inni już próbowali się Żydami zajmować; tematyka i działania w przestrzeni miejskiej; wychodzenie do ludzi; tematyka żydowska, aktywność, różnorodność pomysłów, bogata oferta dla różnych środowisk; chyba rozmiar oferty i jej specyfika; dotyka rzeczy trudnych, o czym ludzie nie chcą pamiętać; profil, skoncentrowanie na tematyce żydowskiej; scheda po festiwalu Dialogu czterech kultur; oprócz wystaw są zajęcia, warsztaty, wydawnictwo; chęć poruszania „trudnych” tematów*).

Zdecydowana większość respondentów (83%) jest zdania, że obecna lokalizacja instytucji jest bardzo dobra i trafiona. Bardzo dobrze oceniany jest fakt nie tylko postawienia budynku, ale i zagospodarowania przestrzeni wokół niego: *ważna jest całość; ktoś o tym fantastycznie pomyślał i jest centrum i park razem; centrum miasta, bliskość starówki, dobry dojazd; co tu dużo gadać, to im się akurat udało; lokalizacja jest piękna, a okolica spokojna; atrakcyjne położenie dobrze usytuowana; zagospodarowano okoliczny park; lokalizacja, zielono, przyjazna mieszkańcom; piękne otoczenie parku*. Ważne są też te uzasadnienia wiążące lokalizację z profilem instytucji oraz podejmowanymi przez nią tematami: *ponieważ Bałuty są dzielnicą z tradycją związaną z kulturą (różnych nacji); to dobra lokalizacja, gdyż to dawny teren łódzkiego getta*.

Podczas badania ankietowego odbiorcy oferty zostali poproszeni o dokonanie porównania w zakresie kilku czynników wpływających na ocenę instytucji, jej lokalizacji i najbliższego otoczenia. Jako zdecydowanie na lepszą zmieniła się według nich estetyka miejsca (89,3%) oraz wygląd i spójność otoczenia (83,3%). Wysokie oceny uzyskały także reputacja miejsca (78,9%), otwartość i przyjazność miejsca dla mieszkańców (78,9%) oraz poprawił się na lepsze poziom infrastruktury dla mieszkańców (73,7%). Pozytywnie została także oceniona czystość miejsca oraz ogólny klimat (po 68,4%). Dzięki temu popularność miejsca w odczuciu mieszkańców także się polepszyła (66,7%). Respondenci mieli

problem z dokonaniem oceny takich czynników jak poczucie bezpieczeństwa (47,4% nie potrafiło udzielić jednoznacznej odpowiedzi) oraz z oceną skomunikowania z resztą miasta (42,1%). Te ostatnie trudności wynikać mogą z faktu, iż odpowiedzi udzielali mieszkańcy przede wszystkim dzielnicy Bałuty, którym trudno było być może wypowiadać się tylko o wyłącznie jednym fragmencie dzielnicy.

Przeważająca część badanych (67,3%) przyprowadziłaby do Centrum Dialogu im. M. Edelmana gości, także zza granicy. Jako uzasadnienie podawali czynniki przede wszystkim merytoryczne, podkreślając istotność podejmowanych poprzez Centrum Dialogu tematów: *ponieważ jest tu ładnie i tu się działa historia, bo to jedno z ciekawych miejsc ostatnio i jest takich coraz więcej, ponieważ jest to miejsce szczególne na mapie Łodzi, wiele ciekawych propozycji? Dotyczących różnych wydarzeń i ludzi oraz miasta, ponieważ instytucja ma wiele do zaoferowania, jeśli uznałabym, że oferta jest ciekawa i warto ją zobaczyć, jest wiele ciekawych miejsc w Łodzi, to też tematyka miejsca, lokalizacja, uważam, że warto wskazać wielokulturowość miasta nie tylko poprzez łódzkich fabrykantów, znaczące dla Łodzi miejsce.*

Nieco problemu ankietowanym sprawiło pytanie dotyczące tego, czy chcieliby pracować w badanej instytucji. Jedynie 21,6% odpowiedziało jednoznacznie pozytywnie, tłumacząc to brakiem posiadania wystarczających umiejętności i wiedzy. Świadczy to o tym, że w opinii respondentów należy się wykazywać wysokimi kompetencjami i wiedzą, by móc podejmować prace w tego typu instytucji. Natomiast w opinii osób, które wyraziły chęć potencjalnego zatrudnienia jako uzasadnienie pojawiły się odpowiedzi: *dzięki takim miejscom widać, że miasto odżywa; udany zespół, miła atmosfera, ciekawe pomysły, kreatywność ludzi; praca w owej instytucji byłaby bardzo wartościowa.*

Według pracowników instytucję wyróżniają czynniki przede wszystkim związane z podejmowaną tematyką (*podejmowane tematy, wielokulturowość, dialog z mniejszościami; zajmuje się inną tematyką niż pozostałe instytucje kultury w mieście*), ale także sposób funkcjonowania i formy pracy (*otwartość, pomysłowość, wielorakość poruszanych tematów; jest dynamiczna i ekspansywna; przyjazność, gościnność, tolerancja dla innych, miła atmosfera; nowoczesność, profesjonalizm, profil działania*). Kilukrotnie pojawiało się określenie „nowoczesność”, odnoszące się zarówno do architektury, jak i do sposobu zarządzania zespołem pracowników oraz stylem pracy. Określenie nowoczesności stosowano zarówno do oceny wyglądu budynku, jak i sposobu pracy w instytucji. Pracownicy są świadomi sporów, które się pojawiały na etapie powstawania nowej siedziby instytucji. Głównie dotyczyły one sposobów finansowania (w tym dotacji), ale także samej architektury i w ogóle zasadności powstawania takiej siedziby.

100% pracowników instytucji chętnie przyprowadziłoby swoich gości i pokazało instytucję oraz jej otoczenie, które stanowią spójną całość i jako całość są uznawane przez nich za atrakcyjne. Pracownicy podkreślają także fakt, że oferta jest pomyślana także z myślą o gościach zagranicznych, włącznie z anglojęzyczną możliwością oprowadzania. Pojawiły się takie wypowiedzi: *uważam, że ta instytucja jest ciekawym punktem na mapie Łodzi. Oferta instytucji skierowana jest do gości polskich, jak i zagranicznych; bo miejsce jest piękne, estetyka budynku na poziomie europejskim; bo jest ciekawa, dostępna, wystawa w języku angielskim; czystość, bezpieczeństwo, obsługa posługująca się obcym językiem; budynek tej klasy jest rzadko spotykany nawet w skali Europy; nowoczesny, dobra ekspozycja, ważna misja.*

Według pracowników Centrum Dialogu im. M. Edelmana praca w nim uznawana jest za prestiżową, ale też ciekawą i inspirującą: *myślę, że ze względu na nowoczesność - zarówno architektonicznego, ale też w sposobie podejścia do pracy; bo dużo się dzieje i jest fajna atmosfera; jest miła atmosfera wśród pracowników; dobra atmosfera w pracy, wspaniali ludzie; robimy ciekawe wydarzenia, jesteśmy otwarci, panuje dobra atmosfera, jesteśmy nowocześni; uważają, że to co robimy jest potrzebne, ciekawe i chcieliby się włączyć w działania instytucji*. O atrakcyjności pracy decydują też względy finansowe oraz to, że jest to praca wyróżniająca się pod względem pensji na tle innych łódzkich instytucji.

Wszyscy pracownicy badanej instytucji są przekonani o tym, że wybór lokalizacji instytucji był trafny, podając uzasadnienia dotyczące rewitalizacji dzielnicy (*Bałuty, zaniedbana dzielnica Łodzi zmienia się dzięki tej instytucji; bo jest zaniedbane kulturalnie, a ciekawe historycznie; wpisuje się dobrze w zdegradowaną okolicę; na Bałutach jest mało instytucji kultury; bo wcześniej tu brakowało takiego ośrodka*) oraz kontekst historyczny miejsca (*historyczne miejsce ze względu na historię Łodzi; jest to idealne miejsce dla tej instytucji; tematyka instytucji jest spójna z ideą stworzenia parku, w którym się znajduje*).

Co ciekawe podczas wywiadu grupowego z przedstawicielami otoczenia społecznego panował największy sceptycyzm co do konieczności powstania instytucji w obecnej formie. Z jednej strony rozmówcy wskazywali na pozytywy wynikające z uporządkowania miejsca, z drugiej instytucja ta wydawała im się być nie do końca wpisana w otoczenie. Nie były to głosy jednoznacznie negatywne, a raczej wykazujące zainteresowanie o dalszy rozwój instytucji, a zwłaszcza jej zakorzenienie w lokalności dzielnicy Bałuty. Świadomi są tego pracownicy instytucji, dla których wtopienie się w otoczenie społeczne jest jednym z priorytetów: *myślę, że to jest jedna z rzeczy, która nam bardzo leży na sercu. Wydaje nam się, że to jest bardzo ważne, żeby ludzie mieszkający tu dookoła uznali nas za swoich i myślę, że tak jest z ludźmi, którzy przychodzą do tego parku. Najpierw nas omijali szerokim łukiem, powoli zaczęli wchodzić, ponieważ mamy tu, chociażby psy mają swoją wodę, mamy bardzo piękne fontanny, latem wysiadują nam mamy z dziećmi, albo zakochani itd.*

Porównując odpowiedzi odbiorców oferty oraz samych pracowników, największa różnica w wypowiedziach pojawiała się w ocenie skomunikowania z resztą miasta (różnica 50,7 punktów procentowych) oraz w ocenie dostępności miejsca (uwzględniając różne dysfunkcje) – tutaj różnica wyniosła 43,4 punkty procentowe.

Podsumowując tę część można wskazać na główny motyw, który pojawiał się w wypowiedziach wszystkich badanych grup. Jest to wyraźnie rozdzielenie budynku i jego otoczenia od oferty merytorycznej, która często nadal jest realizowana poza obecną lokalizacją. Obserwowanie tego w jaki sposób pracownicy wiążą sami siebie z miejscem oraz w jaki sposób przekonują do częstego bywania i korzystania z dostępnej infrastruktury będzie świadczyło o sukcesie (bądź nie) poczynionej inwestycji. Na razie dominującym wydają się być kwestie estetyki i funkcjonalności, które odbiorców nieco onieśmielają, a w oczach przedstawicieli otoczenia społecznego nie do końca znajdują uzasadnienie. Natomiast sami pracownicy dopiero uczą się pracować w konkretnej lokalizacji i są na początku drogi mającej pokazać potencjał budynku i jego otoczenia.

Sama lokalizacja budynku oraz zagospodarowanie terenu wokół (i poddanie go dużej dyscyplinie architektonicznej) jest oceniane przez badanych pozytywnie. Duże znaczenie miało ulokowanie instytucji w dzielnicy dość zaniedbanej i nieco peryferyjnej. W ocenie 87,5% pracowników instytucji za sprawą ulokowania Centrum Dialogu im. M. Edelmana w obecnej lokalizacji reputacja tego miejsca zmieniła się na lepsze. 100% z nich jest przekonanych o tym, że na plus zmieniła się estetyka miejsca, że obiekt jest spójny z otoczeniem, że znacząco się poprawiła infrastruktura dostępna dla mieszkańców oraz jest on dla nich przyjaznym miejscem. 87,5% pracowników pozytywnie ocenia czystość miejsca oraz wskazuje na dobre skomunikowanie go z pozostałymi częściami miasta. 69,2% respondentów twierdziło, że nowe ulokowanie instytucji kultury promuje miasto i świadczy o jego rozwoju. 46,2% pracowników uważa, że miejsce to stanowi powód do dumy dla mieszkańców, zwiększa ich dostępność do kultury, a także może przyciągnąć te grupy odbiorców, które dotąd nie korzystały z oferty kulturalnej oraz przyciąga turystów. 61,5% jest przekonanych o tym, że wizerunek otoczenia zmienił się pozytywnie.

Nieco odmienne zdanie na temat umiejscowienia instytucji i jej społecznego odbioru mieli respondenci rekrutujący się z grupy mieszkańców dzielnicy Bałuty (a zatem potencjalni odbiorcy oferty). Tutaj zdecydowana większość z nich, bo aż 71,4% jako największą wartość wskazało fakt zwiększenia dostępności mieszkańców do wartościowej i bogatszej oferty kulturalnej. Fakt promowania miasta świadczący o jego rozwoju oraz pozytywne zmiany w okolicy wskazało 43,4% mieszkańców. Jedynie 24,5% uważa, że instytucja stanowi dla nich powód do dumy, a 22,6% uznało za ważne wzmocnienie ich lokalnej tożsamości. Nowa instytucja przyciąga turystów w opinii 20,8% respondentów, a przyciągnięcie mieszkańców dotąd z oferty nie korzystających wskazało jedynie 13,2% mieszkańców. Odpowiedzi mieszkańców można zinterpretować tym, że badana instytucja nadal jest w procesie wpisywania się w otoczenie społeczne i dopiero zaczyna współpracę (i pracę) z mieszkańcami dzielnicy. Jest to też duże wyzwanie dla pracowników, by zdobyć przychyłność otoczenia, by instytucja została przez nich uznana za swoją i przyjazną.

Poznań

Według opinii pracowników Bramy Poznania najważniejszymi cechami obiektu są: nowoczesność ekspozycji, fachowa i przyjazna dla zwiedzającego obsługa, innowacyjność a więc i sama misja, pomysł instytucji. Dla zwiedzających jednym z najbardziej rzucającym się aspektem jest fakt, że Brama Poznania łączy zabytkowe mury z nowoczesnym designem budynku. Wśród ankietowanych pracowników pojawia się opinia, że owo połączenie stanowi główny element budzący zainteresowanie turystów. Sama lokalizacja omawianej instytucji też przyczynia się do atrakcyjności turystycznej. Pracownicy Bramy twierdzą, że atutem instytucji jest jej przyjazność dla mieszkańców. Podzielają opinie zwiedzających, że budynek stanowi uzupełnienie pejzażu dzielnicy. Status taki instytucja otrzymała poniekąd już na starcie. „Zrobiliśmy wystawę (...) i nie byliśmy do końca pewni. Miałam pewien niepokój – kto przyjdzie, jak przyjdzie, jak to będzie wyglądać. Przyszła cała Śródka. I wszyscy się tu dobrze poczuli, bez względu na status.(...) I wtedy poczułam, że w porządku, że prowadzona jest ta instytucja dobrze.” Przedstawiciel kierownictwa instytucji w swojej wypowiedzi kładzie nacisk na satysfakcję mieszkańców dzielnicy Śródka jak i całego miasta z odwiedzin w instytucji już na samym początku jej pojawienia się na liście atrakcji turystycznej Poznania. Było jasne otwarcie Bramy wiąże się z pewnym ryzykiem. Jednak mieszkańcy Śródki sprostali oczekiwaniom

Bramy. Brama Poznania w swojej ofercie nie zapomina o zagranicznych turystach (opisy są w języku angielsku i niemieckim). „(...) jesteśmy – w cudzoziemcu oczywiście i pełną pokorą – ale konkurencyjni pod tym względem, że oferujemy zwiedzanie w wielu wersjach językowych. (...) każdy cudzoziemiec, pochodzący z każdego kontynentu może odwiedzić naszą instytucję i zrozumieć jej”. Fakt, że omawiana instytucja muzealna wychodzi również naprzeciw turystom zagranicznym bezsprzecznie stanowi jej atut. Przy każdym ekspozycie zwiedzający z zagranicy ma możliwość odsłuchania nagranych materiałów w innym języku niż polski. Podkreśla to tym bardziej gościnność i otwartość instytucji.

Na tle innych placówek kulturalnych w mieście nowa instytucja wyróżnia się wspomnianą już wcześniej innowacyjnością i nietuzinkowym podejściem do tematu ekspozycji. „(...) my gdzieś próbujemy odchodzić od marketingowej nomenklatury, w myśl tego, że kultura to nie jest marketing, i obiekt to nie jest „produkt” w schemacie „oferta-klient” – wyjaśnia członek zespołu instytucji. Według liderki zespołu promocji Bramy Poznania, „Kultury nie da się sprzedać”, ponieważ taki obiekt jak Brama Poznania powstał z podatków i w pewnym sensie jest własnością społeczną. Jak dalece własnością lokalnej społeczności, to pytanie z pewnością nurtuje autorów wydarzeń promocyjnych.

Brama Poznania oferuje mieszkańcom miasta swoje wydarzenia za darmo. Tym właśnie podkreśla swoją rolę w krzewieniu i propagowaniu historii kraju, jak i lokalnej kultury Poznania. Spotyka się to ze sporą aprobatą mieszkańców Śródk i całego miasta. Zespół menadżerski badanej instytucji uważa za zasadne propagowanie i udostępnianie kultury dla wszystkich, za darmo. Takie podejście wobec obecnych i przyszłych zwiedzających odbija się dobrym echem w postaci pozytywnych opinii na fanpage’u instytucji:

„Nowocześnie, przystępnie, atrakcyjnie. Obowiązkowo dla poznaniaków i turystów. Adriana R.”
„Nie byłam nie wiedziałam o jej istnieniu, wielkie niedopatrzenie z mojej strony na pewno następnym razem zobaczę, ale widziałam zdjęcia i po wypowiedziach wielu osób sądzę, że to „cudo poznańskie. Margaret J.”

Budynek przysparza jednak pewną ilość problemów, których tematem bywa sama architektura. Jej stabilność może sugerować niezmienność ekspozycji. Dlatego w badaniu krytyce poddano monotematyczność i niezmienność ekspozycji. Wśród samych zwiedzających daje się słyszeć głosy skarg, jakoby instytucja miała być obiektem „na raz”. Jest na to odpowiedź pracowników: „(...) ze względu na to, że sensem merytorycznym instytucji jest interpretacja dziedzictwa, organizujemy wykłady „Twórcy Poznania”. To był cykl wykładów, chodziło o to, aby faktycznie po jakimś czasie wiedza się utrwaliła w pamięci i świadomości.” Fakt, że instytucja, a raczej zestawienie ekspozycji, którymi dysponuje opiera się na interpretacji, wpływa na częstotliwość odwiedzin. By ją spotęgować, Brama Poznania organizuje wydarzenia niekiedy odbiegające od motywu przewodniego. Sprowadza to większą ilość zwiedzających, co z kolei przynosi rozgłos instytucji. Jak nadmieniamy w wywiadzie polityk i działacz samorządowy „w kulturze istnieje dodatkowy walor korzystania z kodów kulturowych oraz ich interpretacji, zmieniających się w czasie. To dodatkowy walor edukacyjny aktywizujących debatę o problemach współczesności.” Idąc tym tokiem rozumowania okazuje się, że interpretacja kulturowa historii kryje w sobie również pewien zestaw narzędzi, dzięki którym można stwarzać coraz to nowsze a zarazem pełniejsze i bardziej odpowiednie wykładnie wiedzy historycznej.

Innym problemem, budzącym kontrowersje wśród pracowników jest suma pieniędzy przeznaczona na koszty utrzymania. Pracownicy zwracają też uwagę na niezmiennosc nagranych narracji. Nie są one konfrontowane z opiniami zwiedzających.

Rozmówcy wywiadów pogłębionych kojarzą z Bramą Poznania hasła sugerujące działanie wspólnotowe, obustronną relację (instytucja – odbiorca). Padły takie pojęcia jak: wspólnota, sieć, ludzie, „ekomuzeum”, tradycja. Innym rodzajem haseł-skojarzeń, które pojawiły się w trakcie badań były te, które wskazywały na usytuowanie przestrzenne obiektu. Chodzi tutaj nie tylko o miejsce na planie miasta, ale także zaznaczenie na mapie kulturowej Poznania. *„Myślę, że ta instytucja zaczyna się utrwalac w głowach poznaniaków. Może bardziej jest popularna wśród turystów i osób przyjezdnych niż samych mieszkańców, bo jak ktoś poszukuje miejsc, które właśnie w Poznaniu można zobaczyć, to Interaktywne Centrum Historii Ostrowa Tumskiego wyskakuje właściwie jako pierwsze takie miejsce jako trasa turystyczna, czy jako element trasy turystycznej, natomiast wydaje mi się, że przeciętny Poznaniak jeszcze nie ma takiego nawyku by sprawdzać co weekend co się dzieje w Bramie Poznania”* – dowiadujemy się od jednej z osób badanych. Brama Poznania zdążyła się już uplasować na szlaku turystycznym miasta, jednak powyższy cytat wyraźnie sugeruje, że nie zdążyła ona jeszcze stać się elementem na mapie kulturalnej Poznania, mimo oferty bogatej w wydarzenia skierowane dla szerokiego grona odbiorców.

Włocławek

Opinie wyrażane w Internecie o Browarze B. (komentarze są głównie prezentowane pod publikacjami na lokalnych portalach informacyjnych oraz Facebooku) można podzielić na te „przed” powstaniem instytucji (ogłoszenie planów powstania), w trakcie budowy i początkowego okresu jej trwania oraz obecne - związane z aktualnymi wydarzeniami, które się w niej odbywają. Te wcześniejsze były pełne obaw, negatywnych elementów, często wręcz hejtu bardziej jednak związanego z poglądami politycznymi osób piszących i traktowaniem budowy Browaru B. jako pewnej inwestycji flagowej pokazującej sposób zarządzania i kierunku rozwoju miasta przez poprzedni układ polityczny. W tych sytuacjach planowana inwestycja obrywała niejako „przy okazji” krytyki władzy. Niemniej jednak w tym czasie pojawiła się znaczna ilość komentarzy negatywnych a dotyczących merytorycznych elementów. Dotyczyły one: nazwy (Browar B.); ulokowania centrum kultury w „dzielnicy biedy”, obok miejsc zdegradowanych i niebezpiecznych; kosztów utrzymania i zasadności inwestycji w obliczu małej liczby miejsc pracy przy znacznym bezrobociu w mieście; braku komunikacji i parkingów. Z drugiej stron pojawiały się też głosy typu: „wreszcie”, „rozwój wielotorowy”, „poprawa wizerunku miasta”, „miejsce reprezentatywne”, „bogactwo oferty”. Analiza profilu instytucji na FB - liczba jego polubień (6519 – zdecydowanie największa ze wszystkich instytucji kultury w mieście) oraz ocen (4,8 – 110 opinii) ukazuje pozytywny odbiór instytucji. Dziś też nie ma już obaw i kontrowersji związanych z ulokowaniem instytucji w tym miejscu jakie były w przeszłości. Duże obawy dotyczące funkcjonowania centrum kultury w tej konkretnej przestrzeni miasta (o bezpieczeństwo, zasadność kosztów, „pałac” w zdegradowanej dzielnicy) okazały się obawami nad wyrost, zostały zweryfikowane przez rzeczywistość i w znacznej części się nie potwierdziły. Nadal pojawiają się liczne artykuły z Browarem B., ale instytucja opisywana jest jako miejsce organizujące różne wydarzenia kulturalne i to odbierane jest pozytywnie. Zatem swoją aktywnością, jakością i bogactwem różnorodnej oferty instytucja wytrąciła argumenty negatywnie nastawionym do niej osobom.

Jednym z obszarów krytyki w przeszłości były pojawiające się głosy sprzeciwu wobec nazwy centrum. Postulowano nawet o jej zmianę zawierającą pełną nazwę rodu Bojańczyków czy nadanie centrum imienia/patronatu jednego z reprezentantów rodu. Na szczęście – w mojej ocenie – nieskutecznie. Nazwa Centrum Kultury Browar B. niesie ze sobą pewną dozę tajemniczości, niedopowiedzenia. Jednym słowem: zainteresowania nieoczywistością. To przyciąga. Pomijając już aspekty praktyczne związane z łatwiejszą możliwością stworzenia logo instytucji (krótka nazwa, którą przy okazji łatwo zapamiętać osobom spoza Włocławka nie znającym jego historii). Zresztą warto zwrócić uwagę na bardzo ciekawy zabieg instytucji, która graficznie pokazała na swojej stronie internetowej (zakładka O NAS) idee powstania znaku graficznego wyjaśniając tym samym znaczenie poszczególnych części, kolorystyki własnego logo a przy okazji pokazując misję (i różnorodność sfer kultury) instytucji.

Zasadność lokalizacji Browaru B. w najstarszej dzielnicy miasta, budzącej kontrowersje jeszcze zanim zrewitalizowano kompleks, półtora roku po otwarciu nadal jest przedmiotem podzielonych opinii. Nie wszyscy uważają, że jest to dobra lokalizacja dla centrum kultury. Co dziesiąty badany odbiorca jej oferty jest odmiennego zdania (12,1% wskazań „nie jest”) i niemal co czwarty (!) badany pracownik centrum (24%). Warto dodać, że wśród odbiorców innych badanych instytucji wskazania „nie jest” mieściły się w granicy 2-4%. A jedynie w przypadku Centrum Dialogu im. M. Edelmana w Łodzi wyższy był odsetek osób (17%) uważających miejsce ulokowania badanej instytucji za niedobre. Dodatkowo, aż w pięciu badanych instytucjach wszyscy respondenci (100%) spośród pracowników byli zgodni co do zasadności ulokowania obiektu w danym miejscu. Jakie padały uzasadnienia „nie dobrej” lokalizacji? Zarówno odbiorcy jak i pracownicy wskazywali na pewne „oddalenie” od centrum miasta, brak dojazdu komunikacją miejską i problematyczne kwestie parkingu a dwie (tylko, biorąc pod uwagę główny charakter obaw przed otwarciem Browaru B.) osoby wskazały również położenie w „nieciekawej dzielnicy” czy „specyfikę dzielnicy”.

Czy odbiorcy kulturalnej oferty i pracownicy centrum kultury dostrzegają zmiany warunków panujących w badanym miejscu przed zrewitalizowaniem kompleksu i obecnie? Jak najbardziej. W największym stopniu zmiany oceniają „na lepsze” w aspekcie estetyki miejsca/budynku (98,5%) oraz czystości miejsca (97%). Bardzo pozytywnie oceniają szczególnie zmiany w obszarze reputacji miejsca (95,6%). W tym aspekcie wyższy odsetek wskazań „na lepsze” uzyskały tylko Stacja Kultura (98,2%) i Brama Poznania (96,2%). Cieszyć powinno również to, że 95,4% badanych dostrzega pozytywne zmiany związane z klimatem i atmosferą miejsca. Co warto podkreślić w tym aspekcie więcej zadowolonych odnajdziemy wśród odbiorców oferty (97,7%) niż pracowników (90,5%). Nieco mniejszy odsetek (92,5%) respondentów dostrzega pozytywne zmiany w aspekcie „wygląd i spójność z otoczeniem”. Choć biorąc pod uwagę obawy przed zlokalizowaniem „pałacu w dzielnicy cudów” i obaw wyrażanych przed powstaniem Browaru B. - to wynik niesłychanie korzystny i pokazujący, iż w relatywnie krótkim czasie od otwarcia centrum kultury udało się zmienić postrzeganie obiektu w odniesieniu do (zmieniającego się – dodajmy) najbliższego otoczenia. Ważnym aspektem związanym z wcześniejszymi obawami był także element bezpieczeństwa. Ośmiu na dziesięciu badanych odbiorców (80%) oferty Browaru B. ocenia zmianę poczucia bezpieczeństwa w tym miejscu na lepszą. Nieco inną percepcję bezpieczeństwa mają pracownicy, którzy na co dzień przebywają w tej przestrzeni (72,7% wskazało „na lepsze”). Obszarem, który uzyskał zdecydowanie najmniejszą liczbę pozytywnych zmian jest skomunikowanie (parking, transport publiczny) – 44,4% wskazań „na lepsze” w tym: 51,2% odbiorcy oferty i 31,8% pracownicy. Ponad połowa badanych pracowników (54,4%)

wskazuje „trudno powiedzieć” (a 26,8% odbiorców), 4,5% „nie zauważyłem/am istotnej zmiany” (7,3% odbiorców). Natomiast co dziesiąty badany (12,7%) ocenia zmianę „na gorsze” (14,6% odbiorcy, 9,1% pracownicy). Mała liczba miejsc parkingowych była wielokrotnie (również medialnie) poruszonym problemem nowej miejskiej instytucji. Po części została ona rozwiązana dzięki porozumieniu centrum kultury z pobliską szkołą, która udostępnia własny parking (popołudniami przez nią nieużywany). Niemniej jednak ograniczona liczba miejsc parkingowych przy obiektach użyteczności publicznej zawsze budzi niezadowolenie. Niestety również w kwestia publicznego transportu jest problematyczna. Bowiem sama bliskość przystanku autobusowego (tuż przy wejściu od ulicy Bechiego) nie sprawia, że miejsce to jest dobrze skomunikowane. W ciągu dnia kursują tam zaledwie dwa autobusy, które mają jedynie dwa połączenia: rano po godzinie 7.00 przywożą młodzież do pobliskich szkół a po 14.00 ją odbierają by zawieźć do domu. Odbiorcy wydarzeń kulturalnych czy osoby korzystające z warsztatów nie mają szans z niej skorzystać – odbywają się one w godzinach popołudniowych i wieczornych.

Co wyróżnia tę instytucję kultury na tle innych w mieście? Na tak postawione pytanie w ankiecie odpowiedzieli zarówno odbiorcy oferty Browaru B. jak i jego pracownicy. Odbiorcy podkreślają nowoczesność obiektu (np. *nowoczesny budynek; nowoczesność; posiada nowoczesną technologię, ma bogatą ofertę kulturalną*), jego wygląd (*piękny obiekt; jest bardzo udany architektonicznie; ładna architektura*) oraz różnorodność oferty instytucji (*jest wszechstronna - odbywają się koncerty, wystawy, warsztaty; dużo zajęć artystycznych, spektakli, biblioteka jest także; różnorodność ofert*). Zauważono także dobrą atmosferę (*przyjemna atmosfera, kameralność; klimat, otwartość, przejrzystość oferty, popularność, przemiła obsługa; dobra atmosfera, ciekawe zajęcia*). Warto w tym miejscu podkreślić bardzo dużą zbieżność opinii badanych dwóch grup – bowiem pracownicy zwracali uwagę w swoich opiniach na niemal identyczne elementy będące wyróżnikami Browaru B. jak odbiorcy ich oferty (np. *jest nowoczesną instytucją o oryginalnej architekturze; jakość obiektu, jakość położenia, jakość oferty; wielowątkowość oferty oraz bogactwo i różnorodność; klimat, profesjonalizm, szeroki zakres działań*).

W związku z powyższymi bardzo pozytywnymi opiniami nie może zaskakiwać, iż aż 94,9% badanych odbiorców oferty (oraz 96% pracowników) przyprowadziłoby gościa z zagranicy, który przyjechał do miasta na jeden dzień, by pokazać mu Browar B. Jak to uzasadniali? Zazwyczaj odnosząc się do elementów wyróżniających kompleks (np. *inwestycja jest przemyślana, wygląd zewnętrzny i wewnętrzny jest w standardach europejskich; wiele się dzieje oraz budynek sam w sobie jest ciekawy; jedyne miejsce w mieście, gdzie całe pokolenia znajdują "coś dla siebie"; nowoczesny budynek, jest się czym chwalić; wizytówka Włocławka w której zawsze coś się dzieje*), ale także niektórzy zwracali uwagę na aspekt tożsamościowy (*historia miejsca, klimat, ciekawostki; mówi mi o historii miasta jednocześnie informuje o teraźniejszości*). Pracownicy zauważali m.in.: *nowy budynek instytucji kultury to świetny przykład udanej rewitalizacji; jest to innowacyjność ze względu na miejsce i połączenia starej architektury z nowoczesnością; mało jest ładnych miejsc z ciekawą ofertą w naszym mieście*. Co więcej, odbiorcy oferty zrewitalizowanego browaru jako jedyni (!) wśród ośmiu badanych instytucji w większości (60,3%) wskazywali, że chcieliby pracować w tej instytucji. To pokazuje jak dużą dozę sympatii ją darzą i jakie dobre mają o miejskiej placówce zdanie. Jakie padały argumenty za wyborem? Najczęściej te dotyczące przyjaznego miejsca i panującej w nim atmosfery (np. *jest tu bardzo fajna atmosfera; bardzo miły kontakt z każdym; panuje miła atmosfera, ciekawa praca*) oraz możliwości własnego rozwoju dzięki ciekawej pracy w sektorze kultury połączonej z licznymi

kontaktami z innymi ludźmi (*bardzo lubię dzieci oraz możliwość poznawania nowych osób; mogłabym się realizować twórczo; daje moc możliwości*). Tylko dwie osoby wskazały aspekt finansowy (*bo jest wysoka pensja; żeby dużo zarabiać*). Osoby, które nie chciałyby pracować w Browarze argumentowały to głównie byciem na emeryturze, zbyt młodym wiekiem, posiadaniem odmiennego wykształcenia czy satysfakcjonującej pracy. W zasadzie jedynie pojedyncze osoby odniosły się do warunków pracy (*zbyt długie godziny pracy*). Sami pracownicy Browaru B. mają dobre zdanie o miejscu swojej pracy gdyż 91,7% z nich uważa, że inni ludzie, odbiorcy oferty, chcieliby pracować w Browarze B. Dlaczego? Kilka osób wskazało prestiż (*praca tutaj kojarzy się z prestiżem; miejsce nobilituje, mam nadzieję, że tak*), ale większość osób podkreślała, że praca w Browarze B. jest ciekawa, kreatywna i rozwijająca (*ciekawa rozwijająca praca; praca w tej instytucji jest niezmiernie interesująca i rozwijająca; interesujące miejsce, stabilna praca, kreatywność*) a także przebiega w dobrej atmosferze (*bardzo dobra atmosfera, możliwości rozwoju na wielu płaszczyznach; ciekawy klimat i ludzie tu pracują*). Pojawiły się także pojedyncze głosy, że zainteresowanie mogłoby być wynikiem wysokiego bezrobocia w mieście a nie pracy w tej, konkretnej instytucji. Tylko dwie badane osoby wskazały, że inni nie chcieliby pracować w tym miejscu – jedna z nich umotywowowała swoje wskazanie – argumentem były niskie zarobki.

W jednym z pytań w ankiecie poproszono badanych (odbiorców oferty instytucji i jej pracowników) o ocenę w jakim stopniu nowy obiekt instytucji kultury w mieście oddziałuje na różne aspekty związane z mieszkańcami i miastem w którym się znajduje. Aspektem który zyskał największą aprobatę (ocenę 5 – w bardzo dużym stopniu, oraz 4 – na skali od 1 do 5) jest „pozytywnie zmienia okolicę” (93,8% - z czego aż 73,2% badanych odbiorców kulturalnej oferty Browaru B zaznaczyło „5”). Opinie te jednoznacznie pokazują, że aktywni kulturalnie mieszkańcy dostrzegają zmiany jakie zachodzą w rewitalizowanym obszarze będące następstwem powstania między innymi tej inwestycji. Kolejnymi bardzo wysoko ocenianymi elementami były: „zwiększa dostęp mieszkańców do wartościowej i bogatszej oferty kulturalnej” (87,7% wskazań „4” i „5”), „promuje miasto i świadczy o jego rozwoju” (87,5%) oraz „stanowi powód do dumy dla mieszkańców” (86,6%). Wysoko na liście stopnia oddziaływania znalazł się aspekt poszerzania grona odbiorców kultury przez przyciąganie mieszkańców, którzy do tej pory nie korzystali z kulturalnej oferty (80,5%) oraz opinia, że nowa kulturalna infrastruktura „świadczy korzystnie o władzach miasta, które potrafią skutecznie zabiegać o środki inwestycyjne” (72,8%). Popracować należy nad aspektem tożsamościowym („wzmacnia lokalną tożsamość mieszkańców” – 55,5%: odpowiedzi 4 i 5) gdyż wydaje się, że w tym zakresie drzemie jeszcze duży potencjał. A posiadając dziedzictwo zacnego dla miasta rodu można próbować to wykorzystać. Badani nie zgodzili się z zaproponowaną przez zespół badawczy tezą, która głosiła, iż nowo ulokowana instytucja „stanowi powód do kłótni i lokalnych sporów” (co trzeci badany wskazał „1” – 34,6%, a aż 30,9% zaznaczyło, że nie ma zdania/wiedzy w tym zakresie). Nieznacznie więcej znalazło się wśród odbiorców oferty osób, które uważają, że Browar B. „ogranicza ilość miejskich środków finansowych na działalności pozostałych instytucji i organizacji przez generowane koszty utrzymania nowego obiektu” niż przeciwników tej tezy (27,8% wskazało „4”, „5” a 25,9% - „1” i „2”; co czwarty badany nie ma wiedzy w tym aspekcie). Bardziej szczegółowe rozmowy pokazały, że „stare” instytucje nie powinny odczuć w aspekcie własnych finansów powstania Browaru B., gdyż nie zmniejszono im budżetów a nawet w ostatnim czasie „(...) dostały też pieniądze na inwestycje, które przez wiele, wiele lat nie były czynione”.

Gdańsk

Odbiór instytucji od samego początku był dosyć chłodny i wiązał się z problemami, które pojawiały się tuż po otwarciu obiektu. Najbardziej dokuczliwymi dla odbiorców były rozwiązania techniczne na sali: barierki i lampy zasłaniające widoczność, niewygodne siedzenia, źle zaprojektowane szatnie oraz trudna do orientacji przestrzeń budynku. Jak wspomniano wcześniej, duża fala negatywnych komentarzy dotyczyła i wciąż dotyczy rozwiązań architektonicznych. Zasłyszane opinie funkcjonujące w mieście zostały potwierdzone także w przeprowadzonych ankietach. W pytaniu otwartym o to co sprawiłoby, że pobyt w instytucji byłby bardziej przyjemny użytkownicy wielokrotnie wskazali, że w instytucji brakuje przestrzeni otwartej, w której mogliby spędzać czas w sposób nieobowiązujący. Takiej funkcji nie spełnia foyer, które zdaniem wielu jest ciasne, nieprzyjazne, brakuje w nim także miejsc siedzących, z których można by skorzystać w oczekiwaniu na wydarzenie. Badaniu wyłoniło także przekonanie, że budynek może onieśmielać mieszkańców.

Być może początkowe zamieszanie wokół instytucji sprawiło, że część mieszkańców postanowiła przekonać się na własnej skórze jak teatr wygląda w rzeczywistości. *„Sam moment otwarcia był pełen napięć wynikających ze skumulowania nieszczęśliwych wypadków, od niedziałających mikrofonów, projektorów, błędów ludzkich po ewakuację całej widowni. W każdym razie początek, ta kumulacja tych nieszczęść jakoś nastroiła nas optymistycznie, że gorzej być nie może. W związku z tym było coraz lepiej, chociaż nieufność zarówno władz jak i mieszkańców była spora.”*

Zdaniem rozmówców zaproszonych do panelu dyskusyjnego w ramach realizowanego projektu bryła architektoniczna jest w procesie zdobywania akceptacji wśród mieszkańców. Jako poparcie dla stawianej tezy podają oni najrozmaitsze przykłady podobnych procesów zachodzących w mieście, m.in. powstających w ostatnim czasie w Gdańsku murali: *„Najlepszy przykład jest z muralami. Przecież można pomalować na białą, a te pieniądze to dać nam, my byśmy wiedzieli co z tym zrobić. To nie jest tak do końca, bo przy tych wszystkich fochach, to potem się okazuje, że mija troszeczkę czasu i to się wpisuje w pejzaż, zaczyna nam się podobać. To właśnie powstaje wokół, tego cała działalność, ruch, który jest akceptowany, bo ludzie z tego korzystają.”* Inny rozmówca dodaje: *„Myślę, że gdyby coś było takim kiczem absolutnym to pewnie większy zachwyt by wzbudziło, a do innych rzeczy trzeba się po prostu przyzwyczaić. Bo są nowe, inne i nie do końca potrafimy to sobie poukładać, nie do końca wiemy jak to przyjmować.”*

Wizerunek instytucji z pewnością wzmacniają przyznawane jej nagrody, w tym prestiżowe laury za projekt architektoniczny. Co więcej, szum medialny, nawet jeśli wywołany jest kontrowersjami wokół teatru to sprawia, że jest on wysoce rozpoznawalny w mieście i kraju. Pozytywne opinie na temat budynku wyrażają ankietowani odbiorcy oferty GTS. Aż 90,7% respondentów uważa, że GTS w bardzo dużym lub dużym stopniu przyczynia się do promocji miasta. Respondenci są także zdania, że instytucja stanowi powód do dumy mieszkańców (70,4% respondentów uznało, że instytucja przyczynia się do tego w bardzo dużym lub dużym stopniu). Ciekawym jest, że odbiorcy oferty GTS wydają się być grupą stosunkowo wymagającą. W przeprowadzonym badaniu 58,8% respondentów uznało, że nowa instytucja na początku swojej działalności nie może liczyć na taryfę ulgową. Jest to najbardziej surowe podejście ze wszystkich badanych w ramach projektu instytucji. Dla porównania, w przypadku Bramy Poznania zdanie to podzielało 44,9% respondentów, w Filharmonii Gorzowskiej

36,2%, a Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim 28%. Do wyniku GTS zbliżyło się natomiast Muzeum Śląskie w Katowicach (52,9%) oraz łódzkie Centrum Dialogu (54,9%).

Rumia

W mieście krytyka Stacji Kultura jest zjawiskiem marginalnym: „na początku były głosy, że ‘nie podoba mi się tutaj’, że ‘jest tu jak w muzeum’. Później nastąpiła zmiana w myśleniu, to znaczy, że ‘jest tu przyjaźnie, przychodzę tu codziennie czytać gazetę, panuje tu miła atmosfera, podobają mi się te kanapy’. To co wcześniej było obce i nie podobało się nagle zostało oswojone i nabrało innej wartości.”

Badanie ujawniło silne poczucie wspólnej dumy mieszkańców z sukcesu instytucji. Rozpoznawalność Stacji Kultura w okolicy jest bardzo duża, a częste doniesienia medialne na jej temat wzmacniają poczucie własnej wartości mieszkańców, wskazują na to również pracownicy: „czasem trafiam do małych sklepików i tam mnie rozpoznają: ‘A to Pani z tej Stacji Kultura?’, ‘A podobno Stacja Kultura znowu nagrodę dostała?’, ‘O, jak to miło, że nasza Stacja Kultura znowu była w telewizji’. To jest miłe i widać, że ludziom bardzo potrzebne.” Dla nich sukces rumskiej biblioteki jest czymś, z czym sami mogą się identyfikować. Instytucja ponadto wzmacnia wizerunek miasta na zewnątrz jako miejsca atrakcyjnego i nowoczesnego. Stacja Kultura jest również tym, czego Rumi zazdrościć mogą inni. Na pytanie ankietowe „Czy przyprowadził(a)by Pan/i gościa z zagranicy, który przyjechał do miasta na jeden dzień, by pokazać mu tę instytucję?” 81,5% respondentów odpowiada twierdząco wskazując przy tym poczucie dumy z niej, nowoczesność, estetykę, funkcjonalność miejsca lub ogólniej - fakt, że jest się czym pochwalić.

Pozytywny odbiór Stacji Kultura ma nie tylko swój wymiar deklaracyjny. Czytelnictwo w bibliotece w ostatnich dwóch latach wzrosło o 50%, co przy tendencjach spadkowych na poziomie całego kraju może być zaklasyfikowane jako duży sukces. Biblioteka wciąż budzi ciekawość. Z relacji pracowników wynika, że wizyty motywowane właśnie zaciekawieniem są mimo 2-letniej już działalności instytucji w nowym obiekcie wciąż na porządku dziennym. Odbiorcy oferty biblioteki bardzo pozytywnie odbierają jej nową lokalizację. Aż 96,2% ankietowanych osób uważa, że obecna lokalizacja Stacji Kultura jest dla niej korzystna: „ci z naszych mieszkańców, którzy do tej pory jeździli gdzieś np. do Gdyni na jakieś spotkania teraz stwierdzają, że właściwie już nie muszą, bo tutaj mają to samo.”; „Mieszkańcy bardzo polubili to miejsce i w zasadzie tętni życiem. To nie jest biblioteka, tylko miejsce spotkań, to jest przede wszystkim ciekawie spędzony czas. No i wzbogacanie niesamowite naszych mieszkańców.”

Pracownicy podkreślają jednak, że użytkownikom biblioteki potrzebny był proces adaptacyjny. Początkowo nie byli oni przychylni zmianą. Szczególnej uwagi wymagali najstarsi odbiorcy, którym najdłużej zajęło oswojenie się z nowoczesną przestrzenią. Dziś miejsce to jest już mocno zakorzenione w świadomości mieszkańców, dbają oni o nie jak o dobro wspólne. Również rozmowy z reprezentantami środowiska kulturalnego miasta wykazują jednoznacznie, że mimo iż Stacja Kultura jest dla nich konkurencją to nie wyobrażają sobie Rumi bez tej instytucji.

Katowice

Muzeum Śląskie jest instytucją w której dostrzega się potencjał miejsca społecznej przemiany. Formuła instytucji czyni ją bardzo indywidualną, w swej treści, narracji i komunikowanych wartościach byt osobny nie dający się porównać z innymi muzeami sztuki o charakterze oddziałów muzeów narodowych. Instytucja, z racji kontekstów politycznych genetycznie wpisanych w jej powstanie i w okoliczność zawierania ekspozycji stałej dotyczącej historii Śląska, jest zmuszona nie wikłać się w dyskusje polityczne, nie angażować w emocjonalnie, czy sentymentalnie motywowane stronnictwa sporów historycznych: o polskość, śląskość, niemieckość czy europejskość Śląska. Muzeum niesie w sobie materię tożsamościową, ale stroni od działań prowokujących niemerytoryczne, resentymentalne, skupia się na działaniach integrujących i edukujących: Muzeum nie wolno tracić czasu i *„wdawać się w prowokacje, kiedy jest tyle do zrobienia”*. Zdaniem wszystkich osób biorących udział w badaniach jakościowych największym zagrożeniem dla egzystencji muzeum, jego reputacji, zaufania którymi darzą je mieszkańcy województwa śląskiego, jest pole oddziaływania bieżącej polityki. Ta ostatnia, *„bardzo chce zaistnieć w przestrzeni w kultury, nie dlatego że zależy jej na kulturze, tylko że jest to bardzo łakomy kąsek do budowania kapitału politycznego”*. Tylko dyrektor odpowiada jako jedyny reprezentant muzeum jako osoby prawnej za działanie muzeum. Zdaniem uczestników wywiadów argument administracji publicznej w stylu *„bo my za to płacimy”* nie zezwala urzędnikom na ingerencję w tę autonomię, dopóki nie są łamane podstawowe etyczne reguły gry obowiązujące dyrektora.

Społeczny odbiór i wizerunek muzeum od początku jego budowy był wyzwaniem. Na terenie nieodległym od bloków mieszkalnych logiczną przyczyną, tutaj przez wiele lat jeździł ciężki sprzęt, były wyburzenia, kurz. Nie zawsze przyczyną niedogodności było muzeum, była budowa NOSPR-u, drogi, kanalizacji, ale większość odium spadło na Muzeum Śląskie – najbardziej rozległe, skomplikowane, widoczne: *„to się ciągnęło na okrągło przez ponad pięć lat kawałek po kawałku, etap po etapie”*. Gdy to się skończyło odbiór społeczny stopniowo ulegał zmianie na lepsze. Przeważała ciekawość i efektywność, spójność koncepcji – *„to było widać tuż po otwarciu, dzięki tłumy mieszkańców przygnane nie chęcią uczestnictwa w kulturze, ale ciekawością, po tylu latach, po głośnych zapowiedziach w mediach, co zbudowano za te wielkie unijne pieniądze, jak to wygląda...”*. Opinię publiczną oswajano z inwestycją już wcześniej: *„już było wiadomo, że na zewnątrz jest fajnie, teren został udostępniony mieszkańcom na długo przed oficjalnym otwarciem; część nawet była już w środku, w ramach akcji oglądania jeszcze pustego, niezagospodarowanego obiektu, w sumie ładnych parę tysięcy ludzi jeszcze przed otwarciem się przez budynek przewinęło”*. Według relacji świadków otwarcia ostatecznie reakcje były w większości entuzjastyczne, to co publiczność zobaczyła chyba przerosło jej oczekiwania i przyniosło poczucie dumy, że coś takiego jest w Katowicach.

W procesie badawczym spotkano ludzi, którzy potrafili w sposób bardzo zaangażowany i kompleksowy opowiedzieć: o czym opowiada to muzeum, czy wchodzi w relacje z tożsamością kulturową osoby je odwiedzającej: *„To muzeum opowiada o mnie... mówi o przestrzeni która mnie ukształtowała, zarówno tej społecznej, geograficznej, konglomeracie historycznym, ona mi mówi dlaczego dobrze się czuję w towarzystwie z naszymi sąsiadami czeskimi, dlaczego dobrze się czuję w Europie, ile mogę się nauczyć od ludzi, którzy kiedyś tutaj żyli, konstytuuje pewne moje postawy otwartości. Opowiada o czymś co jest na świecie bardzo popularne o regionach pogranicza, które są specyficzne, ale które mają bardzo podobną historię, dylematy. Na pograniczach tworzą się*

najciekawsze zjawiska społeczne, polityczne. Tam gdzie się miesza­ją ludzie, następuje również postęp, możliwość uczenia się od kogoś innego. Tutaj możemy jak w pigułce zobaczyć procesy, które stworzyły nowoczesną Europę. Osoby spoza Śląska też się mogą wiele o sobie dowiedzieć poprzez wizytę w tym muzeum, każdy wniesie swoją historię”. To jest również historia zmian kulturowych, które wynikły z rozwoju przemysłu: „*myśl techniczna nie znała granic, były granice konfesyjne, etniczne, ale rozwój, myśl techniczna, administracja ona przekraczała te granice*”. Swobody obywatelskie, własność prywatna, warunki mieszkaniowe, powszechny dostęp do szkolnictwa, jakość służby zdrowia, warunki higieniczne i bezpieczeństwo pracy, dynamiczny postęp w tych obszarach był motywowany w miejscach takich jak Śląsk, przez podporządkowanie wszystkiego industrializacji i rozwojowi technologii. Jest też nadal coś o czym muzeum – jeszcze – nie opowiada, a jak wskazują osoby odpowiedzialne za warunki dla rozwoju instytucji, jest kolejnym krokiem i porcją wartości, które muzeum powinno transmitować, unaoczniać - to Śląsk po roku 1945, historii rodzin, migracji, historii pracy w otoczeniu przemysłowym, organizowania sobie życia rodzinnego i zawodowego na terenie województwa śląskiego. Na razie muzeum patrzy oczyma ludzi stąd, ale nie patrzy oczyma ludzi, którzy tu przyjechali, z konieczności lub wyboru, repatriowani lub skierowani do pracy, szukający lepszych zarobków, przestrzeni do życia dla rodziny, nowych perspektyw. Muzeum Śląskie równoważy również coś, co umknęło w koncepcji Miasta Ogrodów, restytucji starej katowickiej idei dla potrzeb kandydatury w konkursie na Europejską Stolicę Kultury 2016, muzeum, jego lokacja i konteksty ekspozycji jasno przypominają o przemysłowym rodowodzie miasta i regionu, o tych niezwykłych korzeniach współczesnego mieszkańca Śląska.

Podczas rozmów realizowanych w ramach badań pojawiały się głosy, że nowe muzeum z racji swojego zasięgu powinno być instytucją narodową. To muzeum nie jest i nigdy nie było wyłącznie regionalne, „*nie jest miejscem gdzie szuka się historii, czy wyglądu stroju ludowego. Od momentu założenia placówki przez Tadeusza Dobrowolskiego w latach 20-tych ubiegłego stulecia, było muzeum sztuki, które miało zawsze pokazywać zjawiska lokalne na tle kraju*”. Obecnie zbiory muzeum to najwyższa ranga polskiej sztuki, ranga światowa: „*ludzie się dziwią: wy tu macie takie obrazy?!*”. W regionie jest bardzo dużo muzeów, każde miasto ma co najmniej jedno swoje muzeum (a samej aglomeracji 21) gdzie historia lokalna jest bardzo dobrze zaprezentowana. Ostatecznie w nowej siedzibie są to w tej chwili dwa muzea w jednym budynku. Pierwotnie muzeum w tej oddanej obecnie przestrzeni miało posiadać wyłącznie kolekcję polskiej sztuki, XIX wiecznej, XX wiecznej, nowoczesnej, unikatowej sztuki nieprofesjonalnej (tzw. prymitywistów śląskich), dawnej sztuki sakralnej, fotografii. Wystawa o historii Śląska była od dawna planowana i miała być umieszczona w przyszłości w budynkach, które są obecnie w trakcie realizacji. Była jednak zbyt silna potrzeba wystawy by czekać na zakończenie kolejnego etapu rewitalizacji. Trzecim elementem muzeum jest część ekspozycji związana z Centrum Scenografii Polskiej, ulokowanej w ramach Muzeum Śląskiego. Istnieje również pogląd, że posiadanie trzech obiektów w jednym to jest raczej „*komplement niż zarzut*”. Ludzie mogą wynajdywać wiele powodów by odwiedzić muzeum ponownie.

Niektórzy odwiedzający skojarzyli sobie przed wizytą obiekt muzealny z kopalnią i „*oczekiwali, że zejdą do chodników kopalnianych na poziom co najmniej minus 200 metrów i tam będzie muzeum i to raczej muzeum górnictwa, chcieli zjechać pod ziemię, szukali kopalni*”.

W rozmowach wskazywano również na ten problem wyrazistości komunikatu, który płynie do mieszkańców – o czym jest to muzeum. Obraz wartości, zawartości jest nieco zamazany. Wszelako

nabranie ostrości, ustawienie się muzeum jako jeszcze bardziej z istoty śląskiego, ponownie wiązało by się z ryzykiem kolejnej „politycznej zadymy”. Dyrekcja chce zachować obiektywność, nabrać dystansu – to jest na Śląsku trudne, to się dzieje kosztem „ostrości pewnych propozycji, jest wyrazem obawy przed kontrowersyjnością”. Instytucja w tym sensie płaci cenę bycia sztandarową placówką województwa, czyli oczkiem w głowie wielu osób mniej zainteresowanych sztuką i kulturą, a bardziej polityką, komunikacją społeczną, wywieraniem wpływu. Z jednej strony oczekuje się, że w instytucji mogłaby funkcjonować osoba tzw. narratologa, który dba o wyrazisty przekaz wartości, treści, z którymi publiczności powinna wiązać muzeum (najczęściej sugerowana w rozmowach adekwatna narracja dla tej instytucji powinna dotyczyć europejskości Śląska). Z drugiej strony skumulowanie takiego komunikatu z obszaru wartości jest dla muzeum przedsięwzięciem obarczonym dużym ryzykiem politycznego rozgrywania przez osoby trzecie, spoza muzeum, wietrzące w rozgłosie wokół muzeum wyłącznie własnych korzyści wizerunkowych, czy politycznych.

Dla części respondentów obecna lokalizacja muzeum niesie treści symboliczne, jest:

a) symbolicznym znakiem dziejów historycznych istotnych dla Śląska i regionów pogranicza zespolonych z problemami z zaistnieniem samego Muzeum Śląskiego (powołanie budynku w latach 20-tych, rozebranie budynku instytucji przez Niemców w czasie wojny, prawie 40 lat przerwy w istnieniu muzeum w czasach PRL-u), tym samym to: *„symboliczna i mityczna chęć odbudowania muzeum sztuki zbudowanego przez Ślązaków, które zostało zniszczone”*

b) symbolem sztuki osadzonej w przestrzeni postindustrialnej;

c) symbolem bycia na miejscu kopalni węgla kamiennego, ulokowanie pod ziemią, a to, co pod ziemią przez pokolenia Ślązaków było tym, co najcenniejsze, co żywiło i dawało perspektywy indywidualnego i rodzinnego rozwoju: *„to są elementy dawnej kopalni, dla tych ludzi, którzy tutaj pracowali, którzy tu mieszkają i którzy będą tu mieszkać jest to miejsce symboliczne. Kiedy Kopalnia Katowice została zlikwidowana, kiedy te budynki zaczęły niszczeć, to był najbardziej trafiony pomysł, że Muzeum Śląskie trafiło tu (...) z wykorzystaniem tych budynków, które jeszcze można reaktywować”.*

Symboliczność przytaczano też w kontekście wypełnienia pewnej luki w traktowaniu dawnego dziedzictwa przemysłowego na Śląsku – *„muzeum jest dla mnie symboliczne, jako drugie płuco. Mamy jedną kopalnię, która szybko stała się centrum komercyjnym, największy tego typu obiekt w południowej Polsce (Kopalnia Guido – Zabrze). Powstanie Muzeum Śląskiego w Katowicach na tym terenie, dla mnie to był symbol, że nie tylko żyjemy komercją. Świetnie, że w mieście, w którego samym centrum były dwie kopalnie, mamy obiekt który nie będzie centrum komercyjnym, tylko będzie siedzibą Muzeum Śląskiego. Odwołuje się to też do jakiejś narracji, symbolu, jeśli mówimy o skarbie Śląska, czarnym złocie (a od tej metafory też nie uciekniemy) to on jest w podziemiu. Tak samo tutaj, wszystkie nasze skarby, nasze kolekcje najcenniejszej sztuki są pod ziemią”.*

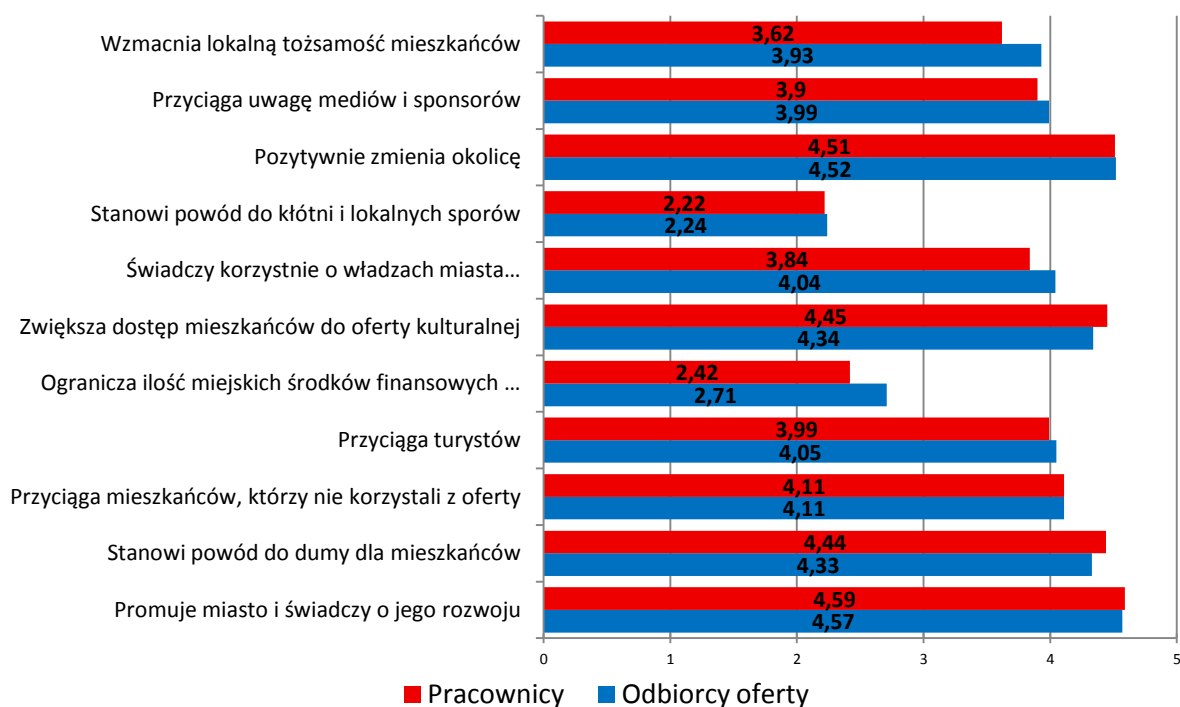
Kopalniany kontekst muzeum rozważany był bardzo intensywnie podczas sesji fokusowej zrealizowanej w ramach badań. Jeden z wątków tej rozmowy jest szczególnie ważny w tej rozmowie: *„wszyscy się zastanawialiśmy, czy siedzimy na wielkiej bombie społecznej, restrukturyzacji górnictwa itd. Okazało się, że tej bomby w jakimś sensie nie było. W związku z tym myślę, że to muzeum, które powstało, niezależnie od różnych sporów, czy w tych budynkach, czy w postindustrialnych, ona nie ma*

dla mnie charakteru jakiegoś plastra na rany, tej rany nie było. Nie było tak, że nagle się skończyło, nagle zaczęły się protesty, coś trzeba było z tymi ludźmi zrobić, aha zrobimy muzeum. Myślę, że to jest taka nowa tkanka, która w tym miejscu powstała. Natomiast to nie miało, moim skromnym zdaniem, charakteru zablźniania jakiejś rany i ratowania sytuacji, bo coś się urwało”.

Co cennego przyniosło muzeum Katowicom? Dało nową przestrzeń do spędzania czasu i poczucie dumy z takiego obiektu, jak również bezpieczne i bardzo dostępne miejsce na ulokowanie najcenniejszej kolekcji sztuki na Śląsku. Uzyskano również przestrzeń do opowieści o mieszkańcach regionu ich historii, aspiracjach, warunkach życia, kontekstach, relacjach ważnych dla mieszkańców Śląska. Jak wskazał jeden z rozmówców: *„to miejsca magiczne, w którym dowiadujemy się wiele rzeczy o sobie. To muzeum opowiada tak naprawdę o nas”*. Ma to także wymiar praktyczny, związanego nieodłącznie z kwestią osób zarządzających tego typu tożsamościowymi obiektami: *„wyłania się taki mocny element kształcenia i wykształcenia kadry menadżerów kultury, którzy świetnie będą zarządzać tego typu obiektami i również poprowadzą funkcjonowanie muzeum czy innych obiektów w taki sposób, by ludzi poczuli, że to jest ich, że te miejsca są potrzebne, że bycie w tym miejscu odgrywa dużą rolę dla niego, osobiście, dla jednostki”*.

Muzeum ma charakter miejsca reprezentacyjnego, narzędzia promocji regionu i jego ludzi, pracującego na wizerunek. Dla wielu osób jest to *„fantastyczne i tak naprawdę jedyne w Katowicach miejsce, do których zabieramy zagranicznych gości opowiadając im historię regionu poprzez to miejsce”*. Również bycie muzeum przy tej dużej drodze, o jednym z największych natężeń ruchu kołowego w Polsce, jest świetnie ulokowaną wizytówką regionu: *„każdy kto wjeżdża tutaj od strony Łodzi, Warszawy itd. widzi nas, świetnie to wygląda zwłaszcza w nocy”*. Osoby realizujące projekty na po-kopalnianym terenie obecnego muzeum wskazują na moc tego miejsca jeszcze przed rewitalizacją: *„Pamiętam dokładnie ten zachwyt w oczach, a potem też w tekstach, relacjach gości z Polski i zagranicy, którzy zauważali, nie znając kontekstu społecznego i lokalnego, czyli tego o czym rozmawiamy w takim ujęciu urbanistycznym i w ujęciu tej funkcji kulturowej dla mieszkańców, to była przestrzeń, która dla tych ludzi, w sposób zupełnie niewiarygodny była czytana jako świetnie zlokalizowana rzecz. I z mojej perspektywy, dzieląc się moim doświadczeniem, możliwości pokazania Katowic poprzez pryzmat już teraz strefy kultury szerzej, nie tylko w Polsce, ale też poza granicami kraju, możemy pokazać Katowice, Bogucice, tę przestrzeń, poprzez pryzmat takich realizacji. Oczywiście w takim aspekcie i ujęciu zewnętrznym można powiedzieć, że to jest bardzo duży sukces. Uogólniając oczywiście, bo nie można zapomnieć o tych wszystkich problemach, które generują ta przestrzeń tak czy siak. Ta symboliczna skarpa, która może stanowić i która pewnie stanowi póki co, w jakimś stopniu barierę i takie miejsce, gdzie ludzie się zatrzymują. Niektórzy dosyć krytycznie oceniają takie z-osiowanie i zunifikowanie funkcji tego miejsca jakim jest Strefa Kultury i oceniają to z punktu widzenia socjologicznego i urbanistycznego bardzo źle. Ale jak słyszymy, są już wprowadzane rozwiązania, które mogą tą barierę zlikwidować, [zneutralizować pewne negatywne efekty]. To jest taka historia dobrze wykorzystanej szansy, potencjału, pokazania, że Katowice są fantastyczną przestrzenią”*.

Wyk. 5. Średnie* – ocena stopnia oddziaływania nowego obiektu instytucji kultury w mieście na poszczególne aspekty związane z mieszkańcami i miastem w którym się znajduje (dane wspólne dla 8 badanych instytucji)



* Skala od 1 do 5 (1 - bardzo małym stopniu, 5 - bardzo dużym stopniu) z wyłączeniem wskazań 0 – nie mam zdania/wiedzy

/

Raport z projektu
badawczego

06

/

**Zmiana
w ekosystemie
sektora kultury**



Zmiana w ekosystemie sektora kultury

Istotnym wymiarem procesu badawczego było zbliżenie się do konkluzji na temat tego, co uległo zmianie w miejskiej kulturze po pojawieniu się nowej instytucji lub nowego obiektu kulturalnego na mapie społeczności lokalnej. Czy inne instytucje odczuły tę obecność i w jakiś sposób na nią zareagowały? Odświeżyły myślenie o sobie? Utwierdziły się w tym, że nikt nigdy nie dorówna im pomysłowości? Czy nowa instytucja koncentruje na sobie uwagę mieszkańców, lokalnych polityków, mediów? Może zdaniem niektórych czyni to nadmiernie i nieproporcjonalnie do realnej wartości swojej oferty i swojej roli w kulturalnym ekosystemie? Zmiana w sferze kultury i wrażliwości kulturalnej osób nie dokonuje się drastycznie, lecz w sposób wieloetapowy i długotrwały. Czy powstanie nowych obiektów procesy te przyspiesza?

Grodzisk Mazowiecki

Badane osoby wskazywały na dużą zmianę jaka dokonała się w aspekcie uczestnictwa mieszkańców w kulturalnej ofercie centrum. Dzięki powstaniu budynku Centrum Kultury (głównie infrastruktury nowoczesnego kina i sali kinowo-widowiskowej) mieszkańcy nie muszą korzystać wyłącznie z oferty blisko znajdującej się Warszawy. Mają aktualną ofertę kinową oraz muzyczno-teatralną na miejscu. Zmiana ta jest nie tylko zmianą ilościową (frekwencyjną), ale również - co istotniejsze - jakościową. Mieszkańcy równie chętnie nauczyli się sięgać po ambitniejsze formy kultury: *„Byłem w Centrum Kultury na koncercie Natalii Sikory, poniedziałek 19.30, cała sala ludzi. (...) wiersze Norwida śpiewała. (...) Cała sala ludzi. I to jest ta zmiana jakościowa, która w tym mieście się dokonała”*.

Funkcjonowanie głównej instytucji kultury w Grodzisku Mazowieckim poddawane jest krytyce przez część środowiska osób zajmujących się kulturą w mieście. Model funkcjonowania (wynikający również z idei finansowania) centrum wydaje się w tym względzie najbardziej kwestionowany. Poziom dyskusji o instytucji i jej roli jest także elementem, który ewaluował, zmieniał się. Po etapie nadziei, oczekiwań i „zachwytu” nad nowymi możliwościami po otwarciu centrum przyszedł okres refleksji nad poszczególnymi jego elementami. W chwili obecnej najsilniej krytykowany jest brak pracy u podstaw *„Jeśli chodzi o Centrum Kultury to ja nie widzę żadnej kulturotwórczej działalności. Te wszystkie organizacje, które działają w sferze kultury praktycznie nie mają żadnego wsparcia ze strony Centrum Kultury, chęci nawiązania współpracy jakiegokolwiek czy inicjatywy wspólnych działań. My się borykamy sami z tą pracą u podstaw by edukować”*; *„(...) Centrum Kultury to trochę wydumuszka - nie ma pracy u podstaw”*; *„Tu się konsumuje a nie wychowuje”*). Choć osoby broniące centrum zwracają uwagę na to, że nie można oceniać funkcjonowania instytucji tylko przez pryzmat działań, które mają miejsce w centralnie ulokowanym obiekcie placówki. A komercyjna działalność głównego budynku centrum finansuje działania (również te darmowe i edukacyjne) w innych jego filiach: *„(...) to jest cały czas to samo Centrum Kultury. Proszę nie atomizować tego co robi Radogoszcz od tego co robi Centrum Kultury”*). Druga część kulturotwórczego środowiska dostrzega i pozytywnie ocenia aspekt współpracy z centrum: *„Dla mnie oferta jest zadowalająca, szeroka. (...) Jeśli o prowadzenie swojej szkoły [chodzi] to z Centrum Kultury ja akurat bardzo dobrze współpracuję. Wytorowaliśmy sobie wspólne ścieżki, wspólne projekty. (...) uprzejmość CK, który nam te sale*

udostępnia, ale też udostępnia ludzi, którzy pomagają nam zorganizować koncerty czyli obsługę techniczną czy zrobienie plakatów większego formatu niż bylibyśmy sami w stanie zrobić”; „(...) współpraca z dyrektorem układa się pozytywnie, to zawsze jest nasza inicjatywna, ale nigdy się nie spotkaliśmy z odmową współpracy czy udostępnieniem sali czy udostępnienia nagłośnienia czy ekipy akustyków”.

W małym ośrodku miejskim trudno mówić o konkurencji wobec centralnej (nie tylko z nazwy) instytucji kultury. Zresztą środowisko osób tworzących kulturę doskonale zdaje sobie sprawę, że „grają do jednej bramki” i dzięki między innymi obiektowi (i możliwością jakie przynosi) pozycja centrum jest niezagrożona: *„Nie ma konkurencji bo każda z tych instytucji ma swoje pole działania i nikt nikomu nie wchodzi (...) Każdy robi swoją robotę. Oni mają większy fundusz, zakres i inną kolorystykę działania”.* Niemniej jednak pojawiają się w tym ekosystemie obawy poszczególnych w nim podmiotów o swoją pozycję i kształt sfery kultury szczególnie w momencie pojawienia się nowego kulturalnego miejsca. Tak było i w przypadku Grodziska. Dodatkowo braki infrastrukturalne czy wyposażeniowe nowych miejsc mogą być punktem odniesienia dla innych w jakich obszarach można działać i starać się uzupełniać miejską kulturalną ofertę: *„kiedy usłyszeliśmy, że powstanie Centrum Kultury to w zasadzie błąd strach na nas padł, że centrum kultury wykosi [nazwa innej instytucji kultury] i okazało się po czasie, że wcale tak nie było. (...) Okazało się, że nasz profesjonalizm po prostu ściągga ludzi pomimo, że mamy fatalny lokal. Jesteśmy przed zmianą lokalu (...) My mamy pomysł na nowy lokal. I ten nowy lokal ma uzupełnić to czego nie ma w centrum kultury, czego brakuje w centrum kultury. Tu przede wszystkim nie ma galerii sztuki”.*

Zmiana dokonała się także w sposobie myślenia o rozwoju i jego ograniczeniach związanych z miejscem świadczenia kulturalnej oferty. Niezwykle ciekawy i pouczający jest przykład biblioteki miejskiej, której główna filia znajduje się w części drugiego piętra wybudowanego centrum kultury. Z początku był zachwyt nowymi, lepszymi warunkami pracy, ale z czasem przyszła chłodna ocena możliwości (i ograniczeń) przestrzeni: *„Niemniej jednak w 2008 roku pierwsze wrażenie zrobił na mnie budynek, ale również ten nowy lokal, nowe meble bo biblioteka pracowała w strasznych warunkach więc wydawało mi się, że tylko będę robiła bardzo fajne rzeczy. Życie skorygowało bardzo szybko moje plany, bo okazało się, że nie ma pokoju opracowania zbiorów, nie ma pokoju dyrektora, pokoju księgowej, nie ma w ogóle czytelni by można było posiedzieć w spokoju i okazało się, że książki, które mam się nie zmieszczą”.* Sukces drugiej, nowo wybudowanej filii biblioteki (Pawilonu Kultury) pokazał jeszcze dobitniej jak trudne zadanie czeka instytucje, która nie posiada osobnego budynku. Jak ciężko jest stworzyć „własną” markę, gdy działania nie są prowadzone w miejscu, które są z nią jednoznacznie kojarzone: *„Nad czym ubolewam? Ubolewam nad brakiem wyrobienia sobie marki tutaj w centrum kultury. Zawsze, a mówię to na podstawie budynku, którym dysponuje czyli Pawilonu Kultury (...) wszystko co tam robię [idzie na konto biblioteki, jest z nią kojarzone]. Oczywiście wszyscy gramy do jednej bramki, ale praca, zaangażowanie moich pracowników jest tu oceniane na tle centrum kultury. Bo nie mówi się dzisiaj o ośrodku kultury tylko o centrum kultury. Gdzie idziesz? Do centrum kultury. Odbędzie się spotkanie autorskie. Gdzie? W centrum kultury a nie w bibliotece. (...) Podsumowując, lepiej dla mnie byłoby jakbym miała oddzielny budynek”.*

Przykład Grodziska Mazowieckiego, który jako jeden z pierwszych polskich samorządów wykorzystał unijne fundusze na budowę miejskiego centrum jest niezwykle cenny gdyż pokazuje jeszcze jedną element zmiany. Niemożliwy do uchwycenia w innych badanych miejscach ze względu na ich

niedawne ulokowanie w miejskich ekosystemach kultury. To nowy poziom dyskusji o kulturze i roli instytucji. Nowy obiekt i czas jaki minął od jego wybudowania umożliwił zupełnie inne spojrzenie, pozwolił spojrzeć na kulturę szerzej, zwiększył też poziom oczekiwań, rozbudził „kulturalne apetyty” i wyczulił kulturotwórcze środowisko na jeszcze bardziej jakościowo potrzebne mieszkańcom elementy („*Ten budynek sprawił, że mamy większe wymagania i kolejne większe oczekiwania*”; „*Ten budynek pozwolił nam wznieść się na kolejne piętro oczekiwań. Nam już nie wystarczy fajna sala, która raz będzie kinem, raz salą koncertową, ale chcemy mieć porządną salę koncertową. Nam już nie wystarczy miejsce, gdzie można się schować i będzie ciepło, ale na dole będą odgłosy muzyki tylko chcemy mieć kameralną salkę by można się było [w ciszy] spotkać. I droga była to próba bo trochę kosztował ten budynek, ale myślę, że te doświadczenia są dość bogate*”).

Gorzów Wielkopolski

Jak wspomniano już wcześniej, pojawienie się w Gorzowie Filharmonii wprowadziło do systemu wcześniej funkcjonujących instytucji kultury sporo zamieszania. Wiązało się to przede wszystkim z dużym kontrastem w poziomie infrastruktury, w której prowadzona jest statutowa działalność. Różnica ta widoczna jest po dziś dzień, zatem ponad pięć lat od momentu, gdy Filharmonia Gorzowska po raz pierwszy zgromadziła w swojej sali koncertowej melomanów. Z jednej strony mamy zatem piękny, wciąż bardzo świeży obiekt Filharmonii, z drugiej natomiast zespół niedofinansowanych „starych” instytucji, które na co dzień muszą wywiązywać się z obowiązków i prowadzić najlepiej jak tylko się da statutową działalność w obszarze kultury. Można zatem domniemywać, że podstawową emocją, która towarzyszy gorzowskim instytucjom kultury poza Filharmonią jest frustracja. Ale czy tylko?

Badani pracownicy wszystkich gorzowskich instytucji kultury zgodni są co do tego, że pojawienie się Filharmonii uruchomiło w nich specyficzne myślenie o odbiorcy. Stał się on gościem, którego przybycie do instytucji zaczęło wymagać pewnych zachęt. Stąd pojawiły się działania marketingowe, „(...) *bo, gdy pojawił się tak duży gracz, musieliśmy zawalczyć o odbiorcę. Przy okazji pojawienia się Filharmonii musieliśmy odbiorcom przypomnieć, że istniejemy. Musieliśmy zmienić stronę, grafikę (...)*”.

Jedna z osób badanych zauważyła, że Filharmonia pokazała pewną jakość. Są tu sprzedawane konkretne produkty. Jest repertuar, z którego można wybrać dowolny koncert w określonym terminie. Są audycje dla dzieci, koncerty rodzinne. W Gorzowie nie było dotychczas tego rodzaju standardów. W większości gorzowskich instytucji kultury przed pojawieniem się Filharmonii dominowała doraźność. Teraz można mówić o jakiś planach o pewnej systematyczności, która dla większości placówek wydawała się dość trudna.

Pojawienie się Filharmonii sprawiło także, że instytucje kultury rozpoczęły współdziałanie w zakresie uzgadniania terminów planowanych wydarzeń kulturalnych. Wcześniej zdarzało się, że jedne placówki nie liczyły się z planami innych. Sytuacje takie nie mają już dzisiaj miejsca. Jedna z osób badanych przyznała, że (...) „*rynek kultury tak wygląda, że pewne rzeczy się nakładają. Jak jest coś ważnego, to ja obdzwaniam i pytam ludzi, czy czegoś nie planują*”.

Osoby badane przyznają, że pomimo tego, że Gorzów jest miastem średniej wielkości, mieszka tu wielu różnych odbiorców kultury. Sytuację tę dobrze obrazuje Nocny Szlak Kulturalny – impreza, w ramach której uczestnicy podczas nocnej wycieczki miejskiej mogą odwiedzić ponad 30 różnych punktów, spośród których każdy ma swojego odbiorcę. Podobną sytuację można zaobserwować na co dzień. To, co się dzieje w Filharmonii i różnych innych miejscach ma przeważnie różnego odbiorcę. Jest oczywiście grupa osób, która chciałaby pójść na obydwa wydarzenia i ma dylemat, ale generalnie są to różni odbiorcy. Trudno zatem mówić o konkurencji. Z myślą o różnych odbiorcach wydarzeń kulturalnych, od kilku lat ukazuje się w Gorzowie pismo o nazwie SPAM (Solidna Porcja Aktywności Miejskiej), z informacjami o tym, co się dzieje w danym miesiącu. Każdy mieszkaniec Gorzowa ma wolny wybór, a instytucje wpisują swoje propozycje kulturalne wraz z terminami po konsultacjach z innymi instytucjami.

Łódź

W momencie rozpoczęcia działalności w nowej siedzibie Centrum Dialogu im. M. Edelmana stanęło także przed wyzwaniem zbudowania (lub podtrzymania) relacji z tzw. instytucjonalnym i społecznym otoczeniem. W zakresie współpracy z mediami 62,5% pracowników instytucji uznało, że kontakty te są łatwiejsze. Tłumaczyć to można tym, że nowa instytucja, budynek i otoczenie przyciągają uwagę mediów zainteresowanych nową ofertą i nowoczesnym otoczeniem. Również za łatwiejsze uznane zostały przez 87,5% pracowników kontakty z artystami i ludźmi kultury, których do nowej instytucji przyciągać mogą te same czynniki co prasę i media. Taką samą wartość procentową uzyskano w odpowiedzi na pytanie dotyczące współpracy z najbliższymi innymi instytucjami kultury czy placówkami oświatowymi. Tutaj również pracownicy są przekonani o tym, że nowa instytucja zaciekawia sąsiadów i sprzyja nawiązywaniu kontaktów. Z kolei przedstawiciele sąsiedzkich instytucji byli bardziej ostrożni w formułowaniu wniosków dotyczących bliskich relacji. Wskazywali jednak na możliwość korzystania z przestrzeni, której im brakuje w rodzimych instytucjach: *a tutaj po prostu zazdrościsz, bo dużo przestrzeni, gdzie można różne faje rzeczy robić dla dzieciaków, czy dla młodzieży. I z żalem, że w większości puste stoi, niewykorzystywane.*

Ciekawie wypada porównanie wypowiedzi pracowników z przedstawicielami mieszkańców (czyli najbliższego otoczenia). 100,0% pracowników jest przekonanych, że kontakty te są łatwiejsze, jednak podczas wywiadu fokusowego sąsiedzi instytucji kultury wskazywali na fakt bycia onieśmielonym tak nowoczesną bryłą budynku oraz nie do końca rozpoznany przez nich profilem instytucji.

Za łatwiejsze pracownicy uznali też kontakty z organizacjami pozarządowymi (uważa tak 75%), natomiast w kontekście instytucji kultury to połowa z nich uważa, że kontakty te są trudniejsze. Tłumaczyć to można atrakcyjnością nowego miejsca, co może odciągać zwiedzających od przestrzeni już znanych. Tutaj pracownicy instytucji wskazywali na to, że: *istnieje współpraca, ale często opiera się ona na rywalizacji; stare instytucje boją się i traktują nową jak konkurencję, zamiast myśleć o współpracy; obawa przed zabraniem odbiorców; uważają, że są [nowe instytucje] lepiej dofinansowane.*

W opinii respondentów z tzw. otoczenia społecznego pojawienie się nowej instytucji kultury niewiele zmieniło w zakresie merytorycznym. Jest to związane z tym, że Centrum Dialogu im. M. Edelmana jest

naturalną kontynuacją Festiwalu Dialogu Czterech Kultury. Za istotną zmianę uznają uporządkowanie przestrzeni zaniedbanego dotąd terenu, który mogą wykorzystywać do rekreacji na wolnym powietrzu (jazda na rowerze) oraz odwiedzania terenu ze swoimi podopiecznymi (pracownicy placówek oświatowych).

Poznań

Inne instytucje kultury – w opinii respondentów - są bardziej zainteresowane współpracą niż konkutowaniem z nową instytucją kultury, jaką jest Brama Poznania. Potwierdza to osoba pracująca w innej długo funkcjonującej poznańskiej instytucji „(...) dla mnie instytucje, które działają na rzecz edukacji kulturowej w ogóle, powinny działać wspólnie i powinny się uzupełniać.” Jednak na drodze do współpracy w pełnym tego słowa znaczeniu stoi dość zauważalna przeszkoda: *„Współpraca jest możliwa, ona się rozwija, bo wspólnie zrobiliśmy wiele imprez. Były niektóre osoby zapraszane do udziału w takich konferencjach edukacyjnych, których celem była prezentacja dobrych praktyk edukacyjnych. Ale wydaje mi się, że oni [pracownicy Bramy] są bardzo mocno określone w swoim kierunku działania i nie wiemy, czy są otwarci na podejmowanie nowych działań, takich niekoniecznie związanych z dziedzictwem i historią... Właściwie trudno mi jest powiedzieć, ale wydaje mi się, że oni bardzo mocno krążą wokół tematu historii, dziedzictwa kulturalnego.”* W jej wypowiedzi też można zauważyć wątek współpracy między obiema instytucjami kulturalnymi, wywnioskować, że obie instytucje pomimo zapewne jak najszczerzej chęci współpracy w sektorze kultury miasta różnią się od siebie misją i typem przeprowadzanych działań. Brama Poznania wydaje się być bardzo programowo określona i zorientowana głównie na działania związane z pogłębianiem wiedzy historycznej, badaniem przeszłości Państwa Polskiego i przekazywaniem wyników tych badań w sposób odpowiadający współczesnemu odbiorcy.

Budynek Bramy już sam w sobie przyciąga uwagę mieszkańców miasta, turystów krajowych i zagranicznych zwiedzających Poznań. Brama Poznania jest przykładem wejścia w nowy czas muzealnictwa zarówno, gdy chodzi o jej architekturę, jak i o koloryt działań. Brama Poznania poprzez swój modernistyczny image i podejście do zwiedzających, nadaje poznańskiej sferze kulturalnej zupełnie nowy odcień, a to za sprawą łączenia historii, architektury i sztuki z naturą. Z ankiet przeprowadzonych wśród zwiedzających wynika, że dla ICHOT-u problemem może okazać się możliwość budzenia konkurencyjności wobec innych, starszych (!) instytucji. Przewaga tych starszych polega na posiadaniu wyrobionej marki. O nich się mówi, wiadomo, gdzie są – tak twierdzą respondenci. Poza tym, rynek turystyczny miasta - według niektórych - wydaje się być już nasycony ofertami muzealnymi. Jeżeli jednak skupimy się na samym fakcie „przesycenia” na rynku kulturowo - turystycznym Poznania, można tutaj zadać sobie pytanie: czy wobec sporego (i wciąż rosnącego) sektora kultury możliwym jest stworzenie sieci powiązań między poszczególnymi instytucjami, której wynikiem byłoby swoiste „zagłębienie kultury”? Przedstawiciel instytucji kultury w wywiadzie wyraża zdanie na ten temat: „Taka sytuacja, kiedy tworzymy zintegrowane (...) „zagłębienie kultury”, jest sytuacją idealną, wzorcową, ale w naszym mieście niemożliwą do zrealizowania. Żeby stworzyć takie zagłębienie kultury, to potrzebne są przede wszystkim rozwiązania systemowe. Potrzebny też w takim przypadku jest program, opracowany przez liderów i wizjonerów. Przecież kultura nie może być sterowana, ale jeżeli mówimy o takim zagłębieniu kulturalnym, które miałyby mieć przede wszystkim ten twórczy charakter, taki kulturotwórczy charakter, no to musiałyby być to rozwiązania systemowe.

W naszym mieście tego nie ma. Poznań zawsze był nastawiony na biznes, na innego rodzaju obszary". Wobec tak smutnego, acz prawdziwego stwierdzenia należy postawić pytanie następne, mianowicie, czego brakuje miastu, by takie „zagłębienie kultury” mogło powstać?

Włocławek

Pojawienie się w miejskim ekosystemie kultury nowego miejsca zawsze oddziałuje i zmienia różne wcześniej w nim funkcjonujące elementy i układy. Nie inaczej było w przypadku „zniknięcia” dwóch włocławskich instytucji kultury i pojawienia się jednej pod wspólną nazwą będącą nową marką i dysponującą nową przestrzenią i możliwościami. I to właśnie te możliwości (między innymi przestrzenie wystawiennicze oraz sala widowiskowa, ale też „czysta karta” – możliwość kreowania i budowania od podstaw swojego wizerunku i charakteru) powodują, że „stare” (działające wcześniej) instytucje mogą mieć powody do niepokoju. Niepokoju nie spowodowanego tym, że ktoś chciałby je zlikwidować, gdyż działają w innych kulturalnych sferach (dodajmy – bardzo potrzebnych miastu), ale związanego z dostosowaniem się do nowej rzeczywistości. Odnalezieniem swojego miejsca, pozycji, charakteru działalności i roli. Często zmiany mentalności „monopolisty” jakiejś sfery kulturalnej oferty i tym samym dostosowania się do nowej sytuacji. Nowo ulokowana instytucja staje się konkurencją (niekoniecznie w negatywnym tego słowa znaczeniu) dla starszych podmiotów. Mamy do czynienia z pewnego rodzaju nową rywalizacją o uwagę: mediów, władz i przede wszystkim - odbiorców. Nie mogą zatem zaskakiwać reakcje na nią innych kulturalnych miejsc na mapie miasta: „(...) mi się zapaliło pewne światło (...): oj będziemy mieli konkurencję - bo oni w tym kierunku muszą iść. Będą się do tego odnosić i nie będą wykorzystywali tylko walorów starych murów, ale będą wykorzystywali *genius loci* a więc tradycje tego miejsca i troszkę tutaj te działania i nasze działania będą konkurencyjne.”; „(...) jest to dla nas konkurencja. My w tej chwili jesteśmy na etapie zastanawiania się i weryfikowania naszej oferty (...)”.

Jak to jest z tą lokalną „konkurencją”? Głosy są podzielone. W oczach nieznacznie większej grupy pracowników Browaru B. „stare” instytucje częściej współpracują (52,2%) niż z nimi rywalizują (47,8%). To bardzo dobry wynik (wyższy odsetek pracowników dostrzegających większy zakres współpracy był tylko w Poznaniu, Grodzisku Mazowieckim i Katowicach). W pozostałych badanych instytucjach (i miastach) przeważała opinia o rywalizacji (czasami w bardzo znacznym stopniu jak w Gorzowie Wielkopolskim - 84,6%: „rywalizują”). Uzasadnienia tych wskazań pokazują powody współpracy (*na zasadzie uzupełnień; są nieporównywalne; mają większą możliwość i korzyści z tej współpracy; wspólny interes kulturalny*) i rywalizacji (*rodzi się nowa jakość; boją się o swoją pozycję i fundusze miejskie; najchętniej władze upchnęłyby wszystkie instytucje w nowej dużej – koszty; teoretycznie współpraca, praktycznie walka o finanse i odbiorcę*).

Kwestionariusz ankiety zawierał także pytanie o to czy w ocenie pracowników zmienił się charakter współpracy i budowanych relacji Browaru B. po „zyskaniu nowego budynku” z różnymi podmiotami w porównaniu do relacji gdy pracownicy pracowali w poprzednich obiektach. Zdecydowanie największy odsetek pracowników dostrzegających zmiany na „lepsze” odnajdziemy w kategorii relacji z „artystami, ludźmi kultury” (aż 89,5%). Widzimy zatem doskonale jak nowe możliwości techniczne, wyposażeniowe, lokalowe nowych miejsc kultury (i związany z nim komfort odbioru kulturalnych wydarzeń) wpływa na łatwiejsze relacje z artystami, którzy chętniej chcą w takich miejscach

występować. Przeważającego wskazania „lepsze” dokonano również w relacjach z: mieszkańcami (72,2%), mediami (63,2%), turystami (57,9%), miejskimi urzędnikami, lokalną władzą (57,9%), lokalnym biznesem, mecenatem, sponsorami (52,6%) oraz ponadlokalną władzą (wojewódzką, państwową) – 42,1%. Charakterystyczne jest też to, że najbardziej liczne wskazanie „nie zauważyłem/am istotnej zmiany” mieliśmy w przypadku relacji ze: „starymi”, wcześniej istniejącymi instytucjami kultury (63,2%), sąsiadami (instytucje, organizacje, „lokalsi”) - 47,1% oraz organizacjami pozarządowymi działającymi w sferze miejskiej kultury (38,9%).

Gdańsk

Zbudowanie teatru oznaczało dla Fundacji Theatrum Gedanense, w tym realizowanym z jej ramienia Festiwalu Szekspirowskiego, nie tylko przejście przez proces instytucjonalizacji, ale i przeprofilowanie swojej działalności. Ucierpiały na tym zwłaszcza działania artystyczne podejmowane przez fundację w przestrzeni miejskiej. Odtąd centrum aktywności musiało skoncentrować się przede wszystkim na wykorzystaniu nowopowstałego obiektu. Jak zauważają przedstawiciele środowiska kulturalnego w Gdańsku na pewnym poziomie mamy tu do czynienia z odejściem od działań o charakterze egalitarnym na rzecz działań elitarnych. Oferta GTS siłą rzeczy musi być bardziej skalkulowana, a przez to i bardziej zamknięta.

Istotnym elementem mającym wpływ na oddziaływanie GTS na miejski ekosystem jest jego szeroka współpraca z otoczeniem. Stymuluje ją w dużej mierze sytuacja budżetowa instytucji: *„Gdybyśmy się mieli opierać na naszym budżecie, moglibyśmy zaprzestać działalności.”* Z uwagi na uwarunkowania finansowe GTS, znaczna część programu instytucji realizowana jest w partnerstwie z innymi. Najlepszym przykładem tego typu działań są cykle europejskie poświęcone kulturze narodowej danego kraju: *„To są takie mini festiwale kultury tych państw. Polegają na tym, że zapraszamy nie tylko spektakle ale również pokazujemy kino z danego kraju, pokazujemy wystawy, koncerty odbywają się w teatrze, ale też te wszystkie działania odbywają się nie tylko u nas, ale próbujemy wciągać do tego różne inne instytucje w Trójmieście. Więc teraz np. z okazji Tygodnia Niemieckiego będą u nas spektakle, będzie jeden koncert, w CSW Łaźnia odbędzie się przegląd filmów, w Instytucie Kultury Miejskiej będą też pokazywane filmy. Wystawy będą w Gdańskiej Galerii Miejskiej, w galerii Guntera Grassa będzie i wystawa i czytanie performatywne. Będzie czytanie i spektakl na czarnej sali Teatru Wybrzeże. Tutaj różne jednostki są wciągnięte w jeden projekt i on zawsze jest robiony w porozumieniu z Ambasadą czy Konsulatem danego kraju. (...) będzie np. konferencja w ECSie na temat Solidarności, będzie spotkanie na uniwersytecie poświęcone książce pisarzy niemieckich o czasach Solidarności, czy też nawiązanie do Krzyżaków - wystawa w Dworze Artusa. Jest więc tutaj bardzo dużo równoległych, różnych działań.”*

Planując wydarzenia w partnerstwie z innymi GTS stara się aby część kosztów organizacyjnych leżała po drugiej stronie. Również i w tej sytuacji jest to forma radzenia sobie ze skomplikowaną sytuacją budżetową instytucji. Poszerzeniem oferty kulturalnej miasta są także goszczone w teatrze sztuki teatralne z kraju i zagranicy, a także poszerzenie oferty edukacyjnej dla różnych grup społecznych, w tym szkół. Wraz z Fundacją Forum instytucja realizuje projekty międzypokoleniowe.

Samorząd zauważa także inne wartości wprowadzone do ekosystemu przez Gdański Teatr Szekspirowski. Impresaryjny charakter instytucji umożliwia jej elastyczność programową: *„I ja się bardzo cieszę z tego, że powstało właśnie takie miejsce, gdzie jest jakby taka szansa na improwizację, na podjęcie jakiegoś tematu w biegu, na przyjęcie pod skrzydła jakiś inicjatyw nieoczywistych”*. GTS jest też rzeczywistym uzupełnieniem działań podejmowanych przez Teatr Wybrzeże: *„No nie jest to klasyczny teatr repertuarowy. Oczywiście, my broniąc instytucji kultury jako samorząd jeśli chodzi o teatr zawsze będziemy bronili teatru repertuarowego przede wszystkim. Bo to jest dla mnie ta podstawa, na której można budować. Ale skoro mamy jeden dobry teatr repertuarowy, mówię o Teatrze Wybrzeże, no to bardzo fajnie, że 200 m dalej mamy teatr impresaryjny. To może się fantastycznie uzupełniać.”* Ważnym wynikiem współpracy GTS z innymi instytucjami teatralnymi w Trójmieście są koprodukcje. Do tej pory zrealizowano dwie angażując w pierwszą z nich zasoby Teatru Wybrzeże, w drugiej natomiast Teatru Muzycznego w Gdyni: *„Specyficzna nowa jakość trójmiejska powstała, bo te spektakle teatralne Teatru Wybrzeże w zeszłym roku, a Teatru Muzycznego tym roku, to coś wspaniałego. I to nie tylko Gdańszczanie, ale i turyści kupili.”*

W mieście panuje rzeczywiste przeświadczenie, że lokalna oferta teatralna przed wybudowaniem GTS nie była wystarczająco bogata i nasycona. Zdaniem rozmówców trudno jest mówić o konkurencji wśród trójmiejskich teatrów: *„W realu nie ma czegoś takiego jak podbieranie widzów czy konsumentów sztuki. Sam wiem, bo skarżą mi się, że trudno kupić bilet do opery, teatru. Pełne widownie, niech pan spróbuje dostać się do Gdyni.”*

Bywa, że pracownicy innych instytucji w mieście odnoszą się do GTS z pewną goryczą. Zazdrość dotyczy w dużej mierze publicznej uwagi kierowanej w stronę nowej instytucji. W przekonaniu niektórych GTS lepiej wynagradza swoich pracowników. Istnieją obawy, że może doprowadzić to w przyszłości do przepływu, czy wręcz „podkupowania” wartościowych pracowników innych instytucji przez GTS. Środowisko dwuznacznie ocenia też współpracę nowej instytucji z otoczeniem. Niekiedy czują się we wzajemnych relacjach w pewien sposób wykorzystywani, np. kiedy proszeni są o udzielenie czegoś bez opłat. Zwraca się uwagę na to, że brak funkcjonalności w nowym obiekcie skutkuje obarczaniem innych instytucji dodatkową pracą, np. przy współorganizacji przedsięwzięć. Najczęściej jednak korzyści ze współpracy dostrzegane po obu stronach. Inne instytucje bezsprzecznie dostrzegają wartość programową GTS, traktując ją jako ciekawe urozmaicenie życia kulturalnego miasta: *„My na przykład nie zanotowaliśmy odpływu widowni, bo też były takie głosy ‘O, otworzy się nowy teatr to będzie dla was konkurencja, stracie widownie (...)’. Nic takiego się nie wydarzyło. Ja jako widz też do nich chodzę na spektakle.”*. Zdarza się, że Teatr Wybrzeże jest mylony z GTS. Jeden z pracowników pierwszego z wymienionych zwraca uwagę, że może być to konsekwencją realizowanych wspólnie koprodukcji.

Rumia

Zmiana związana z nową lokalizacją biblioteki dotyczy przede wszystkim jej samej. Nowe warunki lokalowe wzmogły i zdeterminowały myślenie o bibliotece, poszerzając znacznie pole jej działalności. Podejmując nowe działania stała się swego rodzaju uzupełnieniem innych instytucji publicznych działających w mieście, w tym Miejskiego Domu Kultury. Zdaniem pracowników nowa siedziba sprawiła, że mieszkańcy częściej goszczą na organizowanych przez instytucję wydarzeniach, mimo, iż

wcześniejsze zaangażowanie kadr w animację mieszkańców było równie intensywne: *„jesteśmy rozpoznawani i nagle się okazało, że to, co robiliśmy kiedyś dokładnie tak samo czy przynajmniej z taki samym staraniem, tu się dobrze sprzedaje, a tam się nie sprzedawało.”*

Niewątpliwie sukces inwestycji awansował Stację Kultura na najbardziej rozpoznawalną instytucję kulturalną w mieście. Ma ona też bardzo dużą siłę oddziaływania. Mimo to, środowisko kulturalne miasta zdaje się nie traktować nowo lokowanej instytucji jako wrogiej. Częściej mówi się o niej z dużym uznaniem, dostrzegając jej sukces i znaczenie dla miasta. We wzajemnych relacjach dominuje szacunek. Ponadto zwraca się uwagę na fakt, że biblioteka przyciąga uwagę ludzi do sektora kultury, przez co oni sami także stają się beneficjentami tego sukcesu: *„My mamy swoją ofertę. My robimy swoje, oni robią swoje. Bravo dla nich za to, że też potrafią sprostać i jakby wejść w ten szum, ogarnąć ten chaos medialny i to, że to jest nowe. Więc oni jakby utrzymują się na fali, co też jest bardzo trudne.”* Przedstawiciele innych instytucji wyrażają wręcz radość z tego, że dzięki Stacji Kultura Rumia gości więcej wydarzeń kulturalnych. Są oni zdania, że w mieście kultura pozostaje obszarem wciąż niezagospodarowanym. Z tego powodu rozszerzenie oferty biblioteki jedynie „ubogaca paletę barw” miejskiego życia kulturalnego.

Pochlebne opinie nie przekładają się na współpracę między instytucjami publicznymi. O ile nie są one nastawione do siebie wrogo, o tyle nie szukają wspólnych dróg działalności. Silną współpracę Stacji Kultura zaobserwować można natomiast w relacjach z organizacjami pozarządowymi. Przez samą dyrekcję są one określane jako „siła napędowa” kierowanej instytucji. Współpraca ta była początkowo wymuszona sytuacją lokalową. Stacja Kultura udostępnia bowiem część pomieszczeń planowo przeznaczonych na działalność organizacji III-go sektora. To rozwiązanie systemowe szybko doprowadziło do zacieśnienia relacji partnerskiej biblioteki z rezydującymi w administrowanych przez nią pomieszczeniach. Wiele pozycji w dzisiejszej ofercie Stacji Kultura wynika z jej współpracy z innymi: *„Bardzo dobrze nam się współpracuje ze stowarzyszeniami, z różnymi kołami hobbystycznymi. One po prostu dostają od nas tę przestrzeń i chcą się tutaj spotykać. My im tą przestrzeń dajemy ale też wykorzystujemy trochę ich potencjał, staramy się obserwować w jakim kierunku działalność takiego stowarzyszenia idzie. (...) Na przykładzie stowarzyszenia gier strategicznych: zaczęło się od trzech dzieciaków, a teraz jest to grupa dwudziestoosobowa z turniejami dwudniowymi. Widzimy, że to świetnie wychodzi i zaczynamy wpisywać to w naszą działalność kulturalną. (...) To przynosi obopólne korzyści, to znaczy ta organizacja ma jeszcze większą rzeszę odbiorców i na tym jej zależy a my mamy fajne wydarzenie, które wiem, że się sprawdzi i że będzie miało zainteresowanie.”; „Podsumowaniem naszej pracy jest Noc Bibliotek. Przez ileś godzin, jednocześnie na wszystkich poziomach obiektu pokazujemy co się u nas dzieje i kto tu działa. Przychodzi część tych organizacji i razem z nami tworzą coś nowego. Wtedy widać, że jesteśmy razem.”*

Katowice

W przestrzeni publicznej, w środowisku śląskim muzeum rozpalilo bardzo wiele marzeń na temat instytucji kultury które jakoś obejmują dziedzictwo, ich możliwości rozwojowych. Muzeum Śląskie stało się punktem odniesienia, studium przypadku do analizy. To jest efekt, który trudno przecenić. Każda izba pamięci w każdej kopalni uzyska lepszy status, bo wszyscy zaczynają doceniać jak to jest

ważne, żeby o przeszłości opowiadać, to jest ta przemiana, którą trudno ilościowo zbadać, ale ta przemiana jest bardzo znacząca i podkreślana przez dyrektorkę Muzeum Śląskiego: „*zwracają się do nas m.in. prezydenci mniejszych miast z prośbą o pomoc, jak to zrobić, gdzie zacząć? Potrzeba budowania pewnej narracji o przeszłości jest ogromna. Część tych projektów nie trafia w moje pole widzenia, ale zauważam taki trend*”. Co szczególnie interesujące, dotyczy to także innych środowisk niż artystycznych, czy historycznych, czyli lekarskich, farmaceutycznych, którzy zwracają się z prośbą o inspirację jak utrwalić ślady ich dziedzictwa związanego z profesją, miejscami pracy.

Muzeum Śląskie, nie tylko na poziomie deklaratywnym, ale realnym, w swoich wydarzeniach, inicjatywach – jest miejscem istotnej debaty: „*w której za wszelką cenę wystrzegamy się myślenia w jednym kierunku, tzn. to jest debata jak na uniwersytecie, w duchu poszanowania innej osoby, Muzeum jest miejscem dla niej*”. To jednocześnie instytucja szacunku dla języka debaty i konsensusu społecznego, dlatego bardzo istotny jest poziom badań akademickich, z których muzeum czerpie wiedzę i ją aktualizuje.

Z całą pewnością to, że powstało nowe ogromne muzeum miało wpływ na inne instytucje od strony budżetowej, ale jest to problem nie instytucji kultury tylko województwa, które inwestuje również w Stadion Śląski, który pochłania dużą ilość finansów. Instytucje w regionie odczuwają budżetowo otwarcie Muzeum Śląskiego, co jednak nie jest do rozwiązania na poziomie muzeum. Nowa inwestycja w muzeum nie spowodowała wyraźnego efektu ucieczki wód gruntowych spod innych instytucji w regionie. Dla wszystkich podmiotów prowadzonych przez samorząd śląski było jasne, że Muzeum Śląskie będzie sztandarową instytucją województwa. Z roku na rok każda z instytucji kultury miała obcinany budżet o kilka procent, ze względu na muzeum jak i stadion, jak również ze względu na malejący budżet samorządu - niższe wpływy podatków. Ewidentnie było widać, że priorytetową instytucją jest muzeum, nie było to dla śląskich kulturalnych podmiotów publicznych zaskoczeniem. Są instytucje takiej jak np. Teatr Śląski, którego zespół „*wykonuje śląską robotę*”, występuje także poza swoją siedzibą i który postrzega siebie jako bardziej mobilną wizytówkę kultury artystycznej regionu niż ulokowane w jednym miejscu muzeum. Znow, tego typu kluczowa i ogromna inwestycja ciągle generuje nowe koszty związane z dalszą eksploatacją obiektu. Zdaniem osób opiniotwórczych: bez porządnego wsparcia Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, któraś z instytucji w najbliższych latach w na Śląsku może upaść, nie będzie to Muzeum Śląskie, instytucja flagowa, lecz mała instytucja, którą trzeba będzie poświęcić dla zbalansowania rokrocznie niższego budżetu (i mniejszych wpływów z podatków płynących do samorządów). Ilość środków lokowanych z budżetu centralnego na Śląsku jest symboliczna w zestawieniu z takimi regionami jak Mazowsze, czy Małopolska. Kwota dofinansowania NOSPR-u ze środków ministerialnych również nie jest duża. Problemy będą miały zwłaszcza te instytucje, które nie mogą skompensować dziury budżetowej i zmniejszających się środków dotacyjnych z biletów wstępu lub wynajmowania powierzchni budynków.

Tak ogromny wysiłek inwestycyjny i utrzymania tego dużego obiektu powoduje, że liderzy innych instytucji finansowanych z budżetu regionalnego mogą patrzeć na Muzeum Śląskie nie zawsze z ogromną sympatią. Paradoksalnie jednak najwięcej negatywnych informacji, przekazów, sugestii, opinii, pochodziło ze środowisk muzealnych, które poczuły się zagrożone w pierwszej kolejności. Samorząd województwa nie stać na pełne równoważenie różnic budżetowych wynikających z kosztów funkcjonowania nowej dużej budowli kulturalnej, samorządu na to nie stać. Dochody

samorządów, które drastycznie spadły w związku ze spowolnieniem gospodarczym, nie pozwalają obecnie na możliwości rekompensowania tych różnic w nakładach finansowych przeznaczanych na „nową” i „stare” obiekty i instytucje kultury.

Urząd Marszałkowski deklaruje, że stara się angażować Muzeum Śląskie w sieci współpracy, by stało się partnerem dla wielu instytucji w wielu działaniach. Prowadzone są np. rozmowy między Muzeum Śląskim a Muzeum Górnictwa Węglowego aby sobie wzajemnie, przy takiej możliwości, przekazywać odwiedzających, zwłaszcza odwiedzające obydwie instytucje grupy. Muzeum tym sposobem może – jeśli można tak to nazwać – redystrybuować swoich gości, jest pierwszym mocnym magnesem, przyciąga ludzi i przekierowuje ich dalej, informuje o innych ciekawych miejscach dostępnych na Śląsku. Wiele rzeczy sygnalizowanych na wystawie o historii Górnego Śląska można zobaczyć *in situ* w terenie.

Zdaniem osób odpowiedzialnych za działania związane z finansowaniem instytucji kultury na Śląsku tego polecenia i rekomendowania innych miejsc dziedzictwa brakuje w muzeum. Muzeum po prostu nie jest skończone, jest cały czas w budowie, będą przestrzenie gdzie cały czas będzie można pokazać ludziom dalsze kierunki wizyt i naoczno doświadczenia Śląska.

Interesująca kwestia wybrzmiała w podczas sesji fokusowej, gdzie postulowano by o mieście i kulturze nie myśleć wyłącznie przez lokowanie bez myślenia o kultywowaniu, by *„nie wbijać noża między lokowanie a kultywowanie, to jest znaczące również w rozmowie z mieszkańcami na etapie konsultacji, ważne jest by nie przeciwstawić nowego względem starego, istniejącego”*.

Różne instytucje i podmioty przychodzą do dyrekcji muzeum z propozycjami wystaw i wydarzeń. Muzeum Śląskie stara się jednak nie wchodzić w projekty które nie są potencjalnie muzealne. Ocena i podjęcie decyzji, na temat podjęcia współpracy jest tutaj bardzo czasochłonna. Powstaje zawsze pytanie, czy może nie lepiej, żeby inne instytucje w regionie robiły dany projekt, z pożytkiem dla ich sytuacji. Muzeum Śląskie nie może zasysać energii małych podmiotów zamieszkujących ekosystem kulturalny w województwie i aglomeracji Górnośląskiej. Z relacji kierownictwa muzeum, wynika, że są też osoby które przychodzą z propozycją, by za wszelką cenę zrealizować coś z lub w Muzeum Śląskim, ze względu prestiż miejsc, ogrzanie się w jego ciepłe – dyrekcja deklaruje, że wówczas takiej współpracy odmawia: *„jeśli to nie ma wartości nowej, dodanej, nic u nas nie wnosi to są inne miejsca, które bardziej skorzystają i obie strony będą na tym korzystać, jak również publiczność”*.

Interesującą koncepcją jest zagadnienie sieciowania muzeów na Śląsku. Kwestia ta wymagałaby ze strony muzeum zainicjowania projektu, zwłaszcza w obliczu bardzo dobrych doświadczeń istniejącego już w regionie szlaku turystycznego zabytków technik. Wedle liderki muzeum „szlakowi zabytków techniki się udało, ale jest to ciężka praca, kilku osób, to jest świetny pomysł bo muzea polskie cierpią na brak sieciowania, to jest drastyczny, głęboki problem. To jest punkt do którego należy dojść, ale niekoniecznie metodami reklamy, standów, czy ulotek innych muzeów w danych muzeach, można to zrobić aplikacją mobilną, wystarczy się skrzyknąć i zrobić, nie traktując skomplikowanej śląskiej struktura aglomeracyjnej jako problemu. Konkretem mógłby być stworzenie specjalnej wspólnej karty dostępu do muzeów lub włączenie usług muzeów w regionie do istniejącej dla 21 miast karty ŚKUP - śląskiej karta usług publicznych, w przestrzeni dziedzictwa. Istnieje możliwość stworzenia wspólnego biletu wstępu z Muzeum Górnictwa w Zabrze. Uczestnicy badania

widzą w tym sposób na wyjście muzeum poza mieszkańców Katowic. Potencjał mieszkańców to ok. 2 miliony ludzi, to więcej osób niż w Warszawie. Muzeum powinno wrosnąć nie tylko w miasto, ale w aglomerację i wysyłać jasne komunikaty np. *„związane z relacją sztuki i dyscypliny, etosu pracy w kopani, codzienną walkę z żywiołem”*.

Zdaniem dyrektora placówki, muzeum nie zassało publiczności innych katowickich instytucji, raczej wypełniło dziurę. To jest efekt podobny do efektu NOSPR-u, który wcale nie odbiera publiczności Filharmonii Śląskiej, obydwa miejsca zwiększają w ostatnich latach jej ilość: zdaniem lidera muzeum *„Potrzeb jest bardzo dużo, muzeów jest za mało, paradoksalnie wzbudziliśmy zapotrzebowanie, żeby w tych innych miejscach pojawiały się lokalne muzea, otworzyliśmy oczy ludziom”*.

Niezwykle istotnym, choć formalnie często niezauważanym, jest zobowiązanie muzeum jako oddziałującego na system edukacji kulturalnej, artystycznej, powszechnej, regionalnej. Istotne jest posiadanie przez instytucję muzealną oferty, która łączy się z podstawą programową. To jest kluczowe dla nauczyciela zabierającego dzieci do instytucji. Nauczyciele najchętniej przysliby na 3 lekcje, na 3 wystawy, ale jak dowiadujemy się dalej z relacji osoby odpowiedzialnej za działania edukacyjne muzeum - wolno im wyjść raz: *„docieramy do szkół i nie narzekamy na brak zainteresowania, absolutnie nie, ale w prywatnych rozmowach nauczyciele narzekają na brak możliwości, skorzystania w pełni, bo szkoła po prostu bardzo ogranicza, może gdyby w podstawy programowe wpisać uczestniczenie w kulturze, a nie tylko uczenie się o jej wycinku, ostatecznie nie wpływającym na wyniki testów – [obecnego fetyszu i najwyższej instancji dla standardów i metod nauczania w szkołach publicznych]. Uczniowie z korzyścią dla nich, powinni raz w roku być w teatrze, muzeum. Muzeum Śląskie ma ciekawy potencjał możliwości łączenia zajęć z historii i sztuki, czego nie mają z reguły do zaoferowania muzea narodowe.*

W wywiadach pogłębionych komentowana jest paradoksalnie niebezpośrednia relacja Muzeum Śląskiego i NOSPR-u. Powstały dwie instytucje kultury obok siebie i obie wrastają w tkankę społeczną regionu: *„NOSPR-owi jest łatwiej, bo każdy koncert jest wydarzeniem, idzie się wielokrotnie”*. Muzeum Śląskie musi mieć tych wydarzeń mniej, nie jest salą koncertową, z abonamentem, biletami na duże wydarzenia, gdzie idzie się przynajmniej raz w miesiącu. Bliskość tych dwóch instytucji powoduje aspekt dodatkowy dla muzeum. NOSPR żyje nieustannie, czasami są trzy koncerty dziennie. Siła instytucji tego typu jest inna, ale jest jednocześnie trochę w uzupełnieniu.

Sytuacja Muzeum Śląskiego jest dość wyjątkowa. Zdaniem jednego z ekspertów, z którym prowadzono rozmowę, polega to na tym, że na Śląsku marka stolicy regionu, marka Katowic znika z pola widzenia. Jest obok siebie 14 miast na prawach powiatu, mniej więcej 14 równorzędnych graczy różnej wielkości. *„Pozycja stolicy regionu nie jest tu aż tak silna, że kanibalizuje resztę pod każdym względem, także kulturalnym. Tu nie jest tak, że jeśli w stolicy takiego regionu zrobimy jedną flagową instytucję, to ona zje wszystko”*. Inną okolicznością jest fakt, że w przeciwieństwie do wielu regionów, budżet województwa śląskiego jest znacznie mniejszy niż budżet miasta Katowice, stąd niepokój wielu instytucji marszałkowskich, z reguły znacznie droższych w utrzymaniu niż instytucji katowickich o stabilność ich budżetów.

Bez wątpliwości Muzeum Śląskie wykorzystało swoje 5 minut wyrobiło sobie bardzo solidną pozycję, również budżetową. W opinii wielu osób mechanizm finansowania muzeum wydaje się być dość

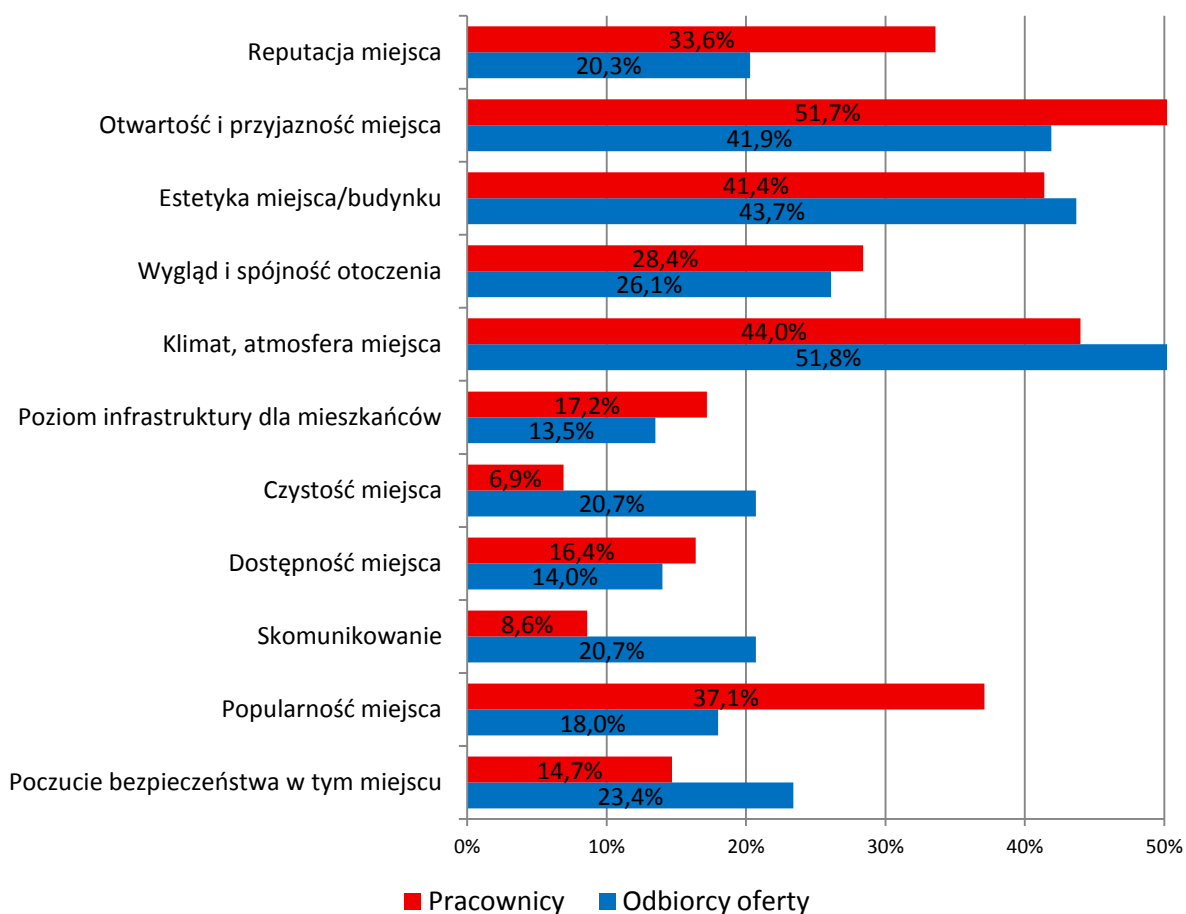
bezpieczny. Bez wątplenia te instytucje o których się mało słyszy na pewno na tym straciły i będą na tym tracić, przez wiele lat.

Interesujące spostrzeżenia dotyczą lokowania instytucji formułują osoby znające realia funkcjonowania rad miejskich i samorządów miast, ma to znaczenie nie tyle w zakresie samego muzeum, ale w kontekście Katowic i całej strefy kultury w danej dzielnicy. Rzeczą niebezpieczną finansowo, jest to, że przestrzeń dla kultury powstała niejako „kosztem” dzielnicy: *„to, że administracyjnie ta strefa kultury jest na terenie konkretnej dzielnicy Bogucice sprawia, że w tabelkach urzędników na tą dzielnicę wyłożone zostały miliardy a mieszkańcy tego nie odczuwają, a realne, niezaspokojone potrzeby są ogromne. Bogucice teoretycznie, ‘na papierze’ dostały już 10 mld (szacunkowy koszt cała strefa kultury), co ty jeszcze chcesz? Dąbrówka Mała przez 10 lat 10 mln. To są te ogromne problemy i to może powodować niechęć mieszkańców”*. Te astronomiczne kwoty wynikają z kosztów zafunkcjonowania i działania reprezentacyjnych obiektów całego miasta, a dzielnica, jej rdzenna, osiedlowa część w ogóle tej pozytywnej zmiany zwiększenia przepływu pieniędzy na ich teren nie odczuła.

Pracownicy muzeum w anonimowej ankiecie zapytani zostali o to, czy instytucje kultury w ich otoczeniu rywalizują, czy współpracują z ich odnowioną instytucją. Osoby badane wskazują najczęściej takie sformułowania jak: *otwierają się nowe przestrzenie i możliwości, nowe pola do rozwoju; to, że to jest korzystne dla wszystkich; nie dostrzegam rywalizacji z innymi instytucjami; oferty się uzupełniają; stare instytucje korzystają z szumu wokół nowych instytucji; w mojej pracy spotykam się tylko z chęcią współpracy. Być może podnosi to prestiż danego projektu; współpraca jest korzystna dla nowej i starej instytucji. Jest dobrze odbierana przez mieszkańców; rywalizacja w świecie kultury nie ma sensu, więcej daje współpraca; współpraca zwiększa szanse każdej z instytucji (często jest to synergia, która ma bardzo pozytywne skutki);*

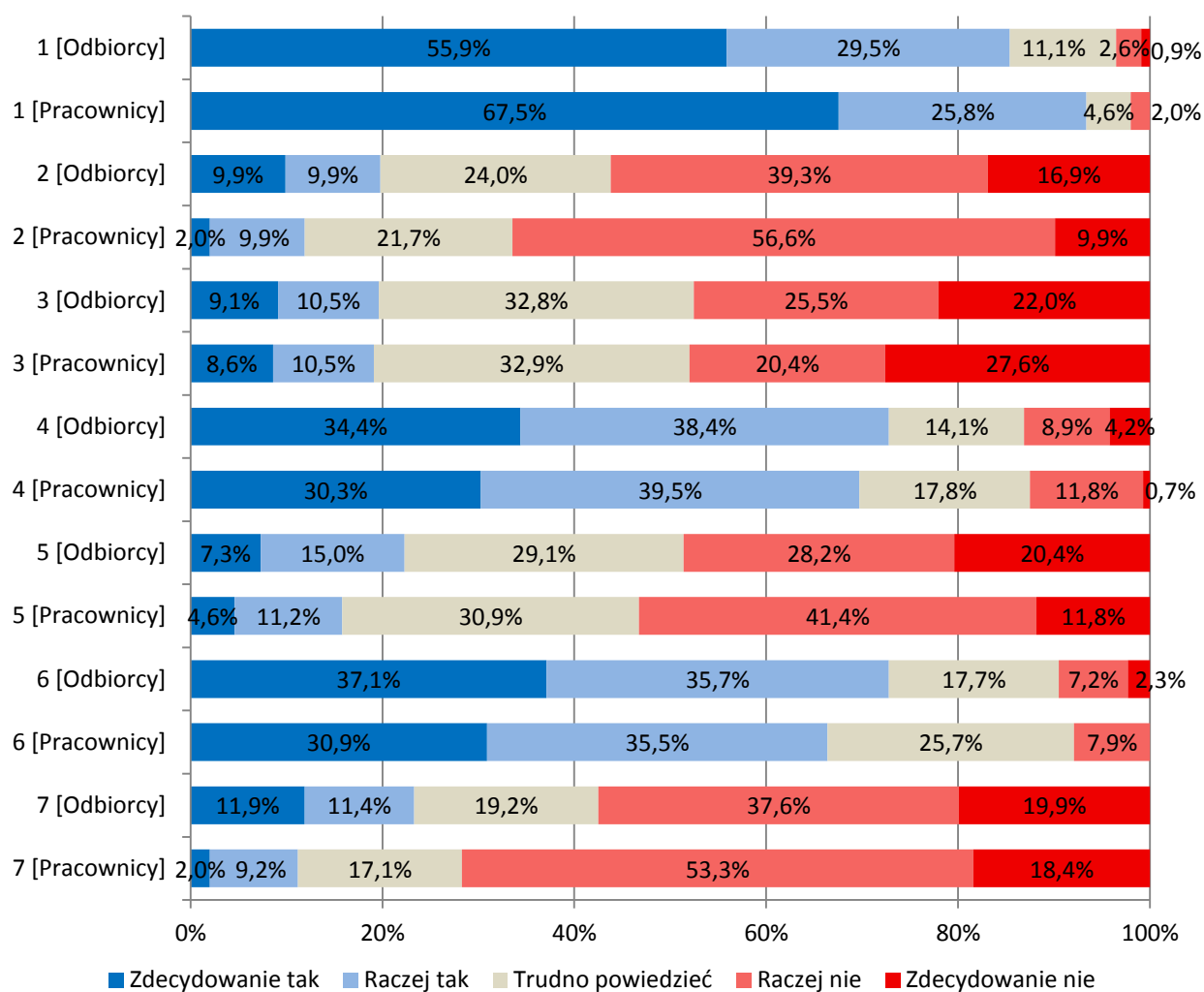
Z drugiej strony niektóre osoby wskazują, że: *nadal brakuje współpracy; „stare” instytucje do pewnego stopnia czują się zagrożone ekspansją "nowych"; że zainteresowanie zwiedzających przenosi się na nowe instytucje; nowe instytucje są bardzo mocną konkurencją i nie opłaca się z nimi rywalizować.*

Wyk. 6. Zmiany szczególnie ważne dla odbiorców oferty i pracowników – zmiany warunków panujących w badanym miejscu przed powstaniem nowego budynku i obecnie [pytanie wielokrotnego wyboru*], (dane wspólne dla 8 badanych instytucji)



*Respondent mógł wskazać więcej niż jedną odpowiedź (max.3) dlatego łączne wartości procentowe wynoszą więcej niż 100%.

Wyk. 7. Porównanie opinii odbiorców oferty i pracowników badanych instytucji w wybranych aspektach lokowania nowego obiektu kulturalnego (dane wspólne dla 8 badanych instytucji)



1. Oczekiwania aktywności wobec nowej instytucji kultury są większe niż w przypadku już istniejących, starych instytucji

2. Zastosowanie nowych technologii w nowych budynkach instytucji kultury odstrasza osoby starsze

3. Koszty budowy i utrzymania nowych obiektów kultury przewyższają korzyści jakie przynoszą

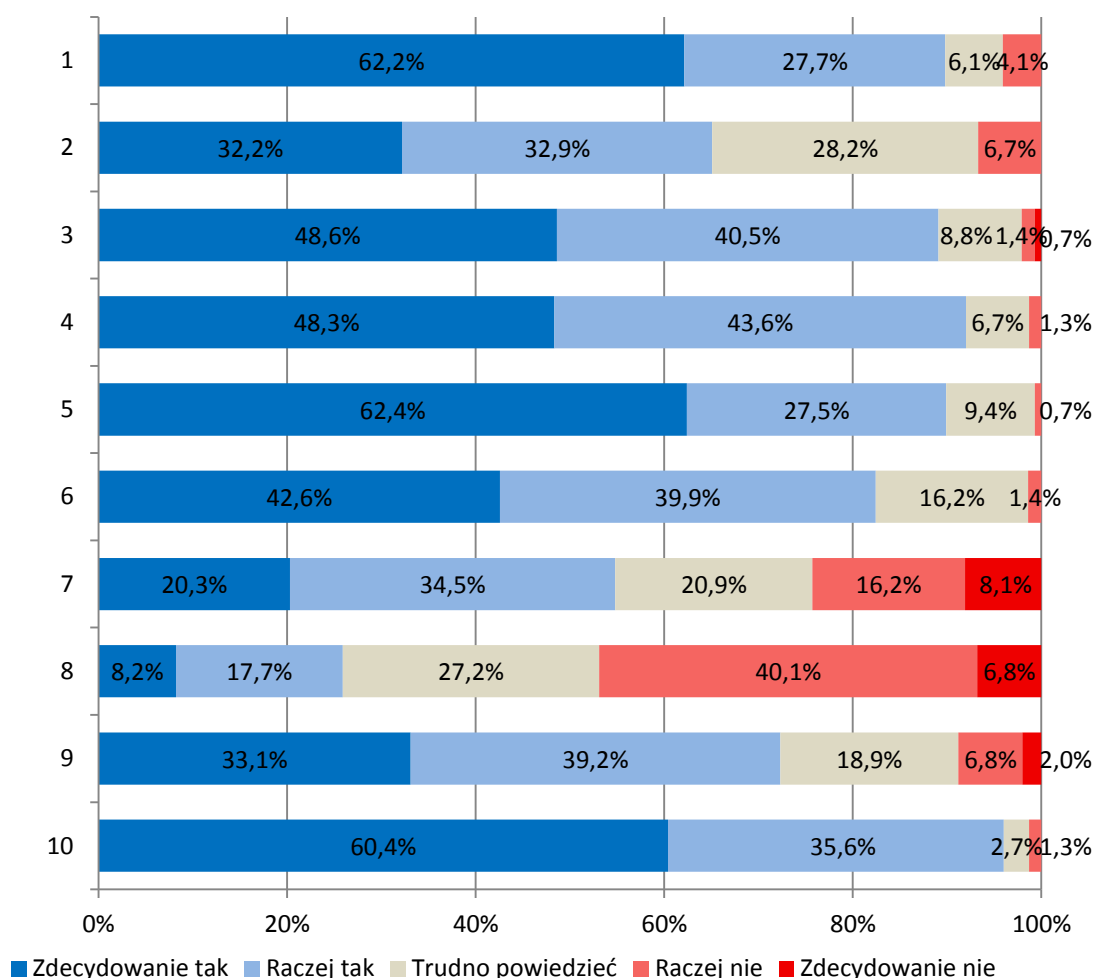
4. Należy konsultować lokalizację przyszłych miejsc instytucji kultury z mieszkańcami

5. Nowy budynek odstrasza osoby o niższym statusie materialnym które nie wchodzą do instytucji z obawy, że ich nie stać

6. Udana inwestycja kulturalna może dać władzom miasta poparcie w kolejnych wyborach

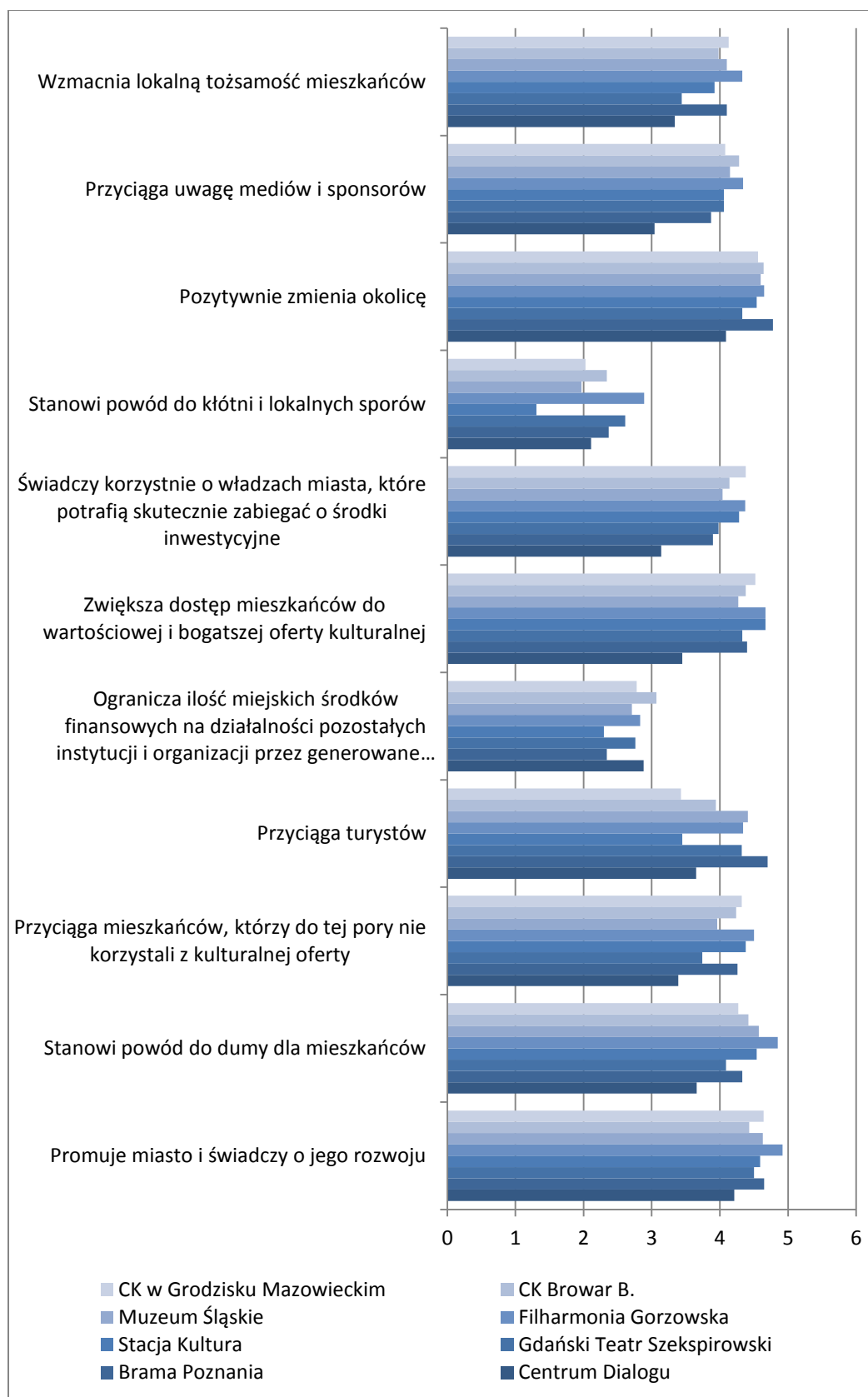
7. Architektura nowych budynków sprawia, że te upodabniają się do siebie, tracąc klimat i atmosferę

Wyk. 8. Opinie pracowników o wybranych aspektach funkcjonowania nowych obiektów instytucji kultury (dane wspólne dla 8 badanych instytucji)



1. Instytucja kultury lokując się w danym miejscu oddziałuje na sąsiadujące otoczenie
2. Inni pracownicy sektora kultury w mieście zazdroszczą nam warunków pracy w nowym obiekcie kultury
3. Nowa baza infrastruktury kultury powoduje zwiększenie liczby odbiorców oferty
4. Cechą charakterystyczną nowych obiektów instytucji kultury jest łączenie różnych form działalności i sfer kultury
5. W nowych obiektach instytucji kultury działa efekt nowości – większego zainteresowania na początku funkcjonowania
6. Nowy budynek i infrastruktura kultury przyciąga osoby spoza miasta które wcześniej nie korzystały z jego oferty
7. Żeby inwestować w kulturę trzeba mieć rozwinięte inne sfery (np. strefy gospodarcze, wyremontowane drogi, ulice itp.)
8. Nowy obiekt instytucji kultury na początku swojego istnienia traktowany jest jako „obce ciało” w tkance miejskiej
9. Wynajem pomieszczeń nowych obiektów instytucji kultury pod komercyjną działalność jest dobrym sposobem na zbilansowanie kosztów utrzymania
10. Powstanie nowego budynku instytucji kultury w zdegradowanym miejscu pomaga zrewitalizować tę okolice

Wyk. 9. Średnie* – stopień oddziaływania instytucji w poszczególnych elementach ekosystemu w ocenie odbiorców oferty



* Skala od 1 do 5 (1 - bardzo małym stopniu, 5 - bardzo dużym stopniu) z wyłączeniem wskazań 0 – nie mam zdania/wiedzy

/

Raport z projektu
badawczego

07

/

**Kultury
organizacyjne
instytucji kultury**



Kasy
Ticket windows

GARRETT

Wystawy
Exhibitions

Kultury organizacyjne instytucji kultury

Kultura organizacyjna jest rdzeniem funkcjonowania instytucji kultury⁷. Obejmuje zespół respektowanych, przekazywanych kolejnym pracownikom, czy ich kolejnym pokoleniom, niepisanych norm zawodowego współistnienia pracowników, w tym relacji między liderem a zespołem. Dotyczy dającego się uchwycić tylko w długotrwałej praktyce systemu wartości, który dzielą członkowie zespołu organizacji. Ten system odniesień wpływa na sposoby definiowania i realizowania zadań w instytucji. Systemy wartości dostrzegane są poprzez tzw. klimat organizacyjny - pracownicy oceniają samych siebie, kolegów i przełożonych a także grupy „klientów” zgodnie z przyjętymi wzorcami odniesień, czasami werbalnie ustalonych „skrótów myślowych”. Teoretyk zarządzania wskazuje na kilka warstw kultury organizacyjnej: poziom wizerunkowy (artefaktów), poziom wartości i norm, poziom tożsamość organizacji. Z innej strony rzecz ujmując kultura organizacyjna uchwytana jest z różnych poziomów: są w organizacji zjawiska i wartości widzialne dla obserwatora, publiczności, klientów; idąc głębiej, zjawiska i wartości widziane tylko przez kadrę pracowników, dalej, wartości zawarte w praktyce działania organizacji widoczne tylko dla niewielu wtajemniczonych, oraz najniższy poziom świadomości w zakresie kultury organizacyjnych – te zjawiska i wartości, które widziane są tylko przez odpowiednio przygotowanych analityków, antropologów organizacji, zewnętrznych ekspertów przygotowanych do odczytania „ukrytych w codzienny zabieganiu” podskórnych procesów, których nie dostrzega nawet lider instytucji. Ich rolą jest uświadomienie tych elementów i uświadomienie ich roli dla skuteczności, reputacji, czy rozwoju instytucji. Analiza kultury organizacyjnych w instytucjach kultury wiąże się ze szczególnymi warunkami. Dziedzina kultury jest zbudowana z bardzo delikatnej tkanki, jest obszarem dość trudnym do administrowania, wymykającym się schematom teorii zarządzania, dotyczy nietypowych pracobiorców i niezwykłych pracodawców, artystów, pasjonatów, jak również, co równie istotne, zróżnicowanych klientów.

Ponadto w wypadku organizacji finansowanych ze środków publicznych, wszystkie instytucje kształtują kulturę organizacji pod kątem utrzymania skutecznie działającej struktury wewnątrz instytucji, relacji z władzami samorządowymi i równocześnie więzi z mieszkańcami terenu, na którym, powstała instytucja. Rozpiętość partnerów komunikacji wymusza podejście specjalistyczne. W niektórych instytucjach, oprócz władz i mieszkańców, osobną grupę wpływów stanowią artyści (filharmonia, teatr) lub środowisko nauki (muzea).

Przegląd ośmiu instytucji w tym zakresie jest wyłącznie naskórkowy, wstępny. Wielość celów projektu badawczego i krótki czas jego realizacji nie pozwolił na długotrwałą obserwację i uruchomienie większej ilości narzędzi i procedur z zakresu antropologii organizacji – tak by w sposób pogłębiony przyjrzeć się kulturom organizacyjnym nowych podmiotów i miejsc. Po to by wzmocnić ich świadomość słabszych i silniejszych składników ich relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Poniższy przegląd jest jedynie wprowadzeniem, które powinno dopiero naprowadzić na dalszą, pogłębioną analizę procesów zachodzących w nowo lokowanych instytucjach kultury.

⁷ Jest częścią humanistycznej oraz społecznej nauki i praktyki zarządzania organizacjami, jednym z badaczy, którzy zapoczątkowali opracowanie tego zagadnienia Edgar Schein.

Grodzisk Mazowiecki

Badani pracownicy w przeważającej większości (70%) wskazali, przy pomocy anonimowej ankiety, iż nowy budynek zmienił kulturę organizacyjną i organizację pracy w Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim. W jakim kierunku były to zmiany? Zarówno na plus jak i na minus. Niektóre z nich wskazywane przez różne osoby były zaliczane do obu skrajnych kategorii jak *profesjonalizacja*, która jest zjawiskiem korzystnym, ale związane z nią ochłodzenie relacji już nie (*profesjonalizacja - ochłodzenie relacji*). Niektóre elementy wpisywane przez różne osoby wzajemnie sobie zaprzeczały (*lepsza integracja pracowników - niski stopień zintegrowania personelu; większa swoboda działań - zmniejszenie się autonomii*). Pokazuje to jak z indywidualną i trudną materią mamy do czynienia podczas funkcjonowania instytucji w nowych przestrzeniach (i układach/relacjach), które za sprawą nowych miejsc się tworzą. Do pozytywnych zmian zaliczono m.in.: *większą ofertę zajęć; lepsze warunki pracy; dostęp do nowoczesnych technologii; łatwość komunikacji - przepływ informacji; określenie zadań poszczególnych działów; stawianie na podnoszenie kwalifikacji; bardzo dobre stosunki międzyludzkie*. Wśród negatywnych znalazły się m.in.: *utrata pewnej kameralności; "korporacyjność"; więcej obowiązków; większe wymagania*.

Niewielkie przestrzenie biurowe w których pracują pracownicy centrum nie wydają się dla nich problemem choć podczas badań terenowych zaskoczyły mnie ich małe gabaryty. Niektóre przestrzenie w kompleksie są oddane organizacjom pozarządowym (np. Uniwersytet Trzeciego Wieku czy Polski Związek Niewidomych) na ich biura. Z jednej strony to czytelny gest władz samorządowych i oddanie organizacjom pozarządowym pola do działania. Dzięki tej, również przestrzennej, bliskości łatwiej jest nawiązywać współpracę. Z drugiej strony pewnie to również „kłopot” bo ilość pokoi jest ograniczona i nie zmieszczą się wszystkie - powstaje zatem dylemat, którą organizację wybrać?

Pracownicy zdają sobie sprawę z pewnych uciążliwości i wad budynku w którym pracują (m.in. utrudnionego układu komunikacji, braku potrzebnych pomieszczeń) jednak nie jest to nigdy jego krytyka bezrefleksyjna i totalna, zawsze znajdują także jego zalety i w ogólnej ocenie dostrzegają oni więcej zalet miejsca (jako całości) niż wad: „Nigdy nie byłem zwolennikiem tego budynku. Nie podobała mi się nigdy ani bryła ani komunikacja tutaj jest wiele rzeczy fatalnych, ale jeśli chodzi o otwarcie tego kwartału miasta i otwarcie takiego ruchu kulturotwórczego [to jest na plus](...)”; „Co nie wyszło w tej inwestycji? Myślę, że sama bryła budynku. To jest tak, jak z domem. Jak już się wybuduje i się mieszka, to by się chciało zmienić, tamto zmienić...”.

Jednym z ważniejszych elementów w aspekcie kultury organizacyjnej danego miejsca są relacje interpersonalne między pracującymi osobami. Te wydają się być w centrum kultury bardzo dobre. Małe pomieszczenie socjalne nie przeszkadzało zmieścić się kilku osobom by zjeść imieninowe babeczki przygotowane przez jedną z pracujących osób (zresztą w innej filii instytucji). Te oraz inne zwyczaje (jak gotowanie wspólnego posiłku, sposób zwracania się do siebie) świadczyły o dobrej i przyjaznej atmosferze w pracy („*Mówiąc o integracji nie mogę nie wspomnieć (...) o sytuacji kiedy pracownicy przebywający na urlopie wpadają na kawę do Centrum Kultury by porozmawiać z koleżanką, kolegą w przerwie kawowej bo przez osiem lat żyli się z tym miejscem i lubią się. (...) atmosfera była dobra bo to jest podstawa do pracy. Trzeba przychodzić z chęcią a nie z przymusu.*”

Zwłaszcza, że CK nie pracuje od 8 do 16 tylko pracuje wtedy jak jest potrzebne a potrzeba jest właściwie zawsze (...)”).

Gorzów Wielkopolski

Pytanie sformułowane w ankiecie, skierowanej do pracowników, o odbiór zmiany kultury organizacyjnej instytucji w związku z wybudowaniem nowego obiektu było w tym przypadku podwójnie nieadekwatne. Filharmonia Gorzowska jako instytucja kultury powstała dopiero w wyniku decyzji o budowie nowego obiektu i działa ledwie ponad 5 lat. Wydaje się, że początek kształtowania się kultury organizacyjnej odpowiadał w pewnym sensie kulturze organizacyjnej samorządu. A zatem silny lider – Prezydent Miasta – oczekiwał sprawnego i efektywnego prowadzenia instytucji, mniej licząc się z oddolną opinią w tym zakresie. Jego oczekiwania na początku kilkukrotnie zawiodły. Dopiero trzyletnia kadencja żeńskiego duetu dyrektorskiego: Małgorzata Pera – dyrektor, Monika Wolińska – dyrektor artystyczna, okazała się owocnym czasem współpracy w zakresie programu artystycznego – układanego z rocznym wyprzedzeniem, co stanowi dla tak młodej instytucji spore osiągnięcie, wzrostu liczby widzów, a także zaistnienie orkiestry na arenie ogólnopolskiej.

Młody w większości zespół administracyjny Filharmonii radził sobie coraz lepiej z działaniami marketingowymi, a więc przygotowaniem oferty i komunikowaniem jej mieszkańcom miasta. Samo stworzenie formuły na stałą orkiestrę w mieście, które nie posiada wyższej uczelni muzycznej było dużym wyzwaniem organizacyjnym. Zrodziło też w efekcie konflikt z częścią zespołu artystycznego, który stworzył związek zawodowy i traktował przedłużenie swoich kontraktów okresowych jako rzecz nabytą. Konflikty w zespołach tego typu w Polsce są jednak na porządku dziennym z uwagi na źle skonstruowane przepisy Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej oraz zmienione przepisy prawa pracy. Odwołanie dyrektor Pery, które miało miejsce w formie jej rezygnacji z pełnionej funkcji, stworzyło kolejny punkt zapalny i nieufność w zespole pracowników.

Wydaje się, że po pięciu latach funkcjonowania instytucji trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy wykształciła się już w niej w miarę trwałą kulturę organizacyjną. Skłonni jesteśmy raczej twierdzić, że proces ten trwa i nie jest w końcowej fazie. A znaczącymi krokami milowymi w kształtowaniu tej kultury będzie odpowiedź na kilka pytań, np.: czy młody zespół kontraktowych artystów, stanie się zespołem etatowym i jakie dobre i złe konsekwencje będzie to miało dla Filharmonii i miasta? Czy instytucja utrzyma jednorodność w zakresie programowym i ambicje bycia tylko filharmonią, czy też czerpać będzie z różnych tradycji muzycznych, albo otwierać się mocniej na działalność impresaryjną? Czy instytucja uzyskiwać będzie stałą dotację? Czy utrzyma się wysoka frekwencja powiązana ze wzrostem dochodów, a więc, czy frekwencja nie będzie w pewien sposób „pompowana”? Czy obecny wysoki poziom akceptacji przez mieszkańców Gorzowa dla Filharmonii pozwoli samorządowi na utrzymanie dotacji na dość wysokim, dotychczasowym poziomie, ze wszystkimi konsekwencjami, mającymi wpływ na utrzymanie zespołu, a więc również na kształtowanie się kultury organizacyjnej Filharmonii Gorzowskiej? Proces ten odbywa się nie zawsze liniowo. Jest to jednak całkowicie naturalne.

Łódź

Na kształtowanie kultury organizacyjnej Centrum Dialogu im. Marka Edelmana wpływ miały dwa czynniki: (1) długotrwałe, kilkuletnie funkcjonowanie bez stałej siedziby (od momentu powstania instytucji do momentu przeprowadzki do obecnej siedziby minęły 4 lata) oraz (2) niemożność dokonywania dużych zmian w gotowym projekcie obecnej siedziby oraz niewielki wpływ na możliwość zorganizowania sobie warunków pracy zgodnie z potrzebami. Dzięki kilkuletniemu funkcjonowaniu w przestrzeni tymczasowej zespół wypracował sobie strategię pracy opartą na partnerstwie i kolektywnym podejmowaniu decyzji związanych z wyznaczaniem kolejnych zadań i sposobami ich realizacji. Nie jest to zespół z silnie zaznaczoną hierarchią, a stosunki pomiędzy dyrekcją i pracownikami są partnerskie i oparte także na więziach towarzyskich. Jest to widoczne także w organizacji przestrzeni samego budynku, w którym część przeznaczona dla pracowników jest osobnym skrzydłem, do którego osoby postronne nie mają dostępu.

Gabinet dyrektor Centrum wraz z sekretariatem to niewielkie pomieszczenia, do których wszyscy pracownicy mają swobodny dostęp. Głównym miejscem wspólnej pracy jest pomieszczenie, w którym znajdują się biurka większość pracowników merytorycznych. Jest to swoisty paradoks, ponieważ w nowej siedzibie nie ma zbyt wiele miejsca, w którym można było umiejscowić osobne pokoje dla pracowników merytorycznych. Wymusza to niejako kontynuowanie stylu pracy z czasów, gdy instytucja nie posiadała swojej siedziby: *Na szczęście od samego początku jak Centrum powstało pracowaliśmy w jednym pokoju, w związku z czym teraz nie wyobrażamy sobie takiej sytuacji, że jesteśmy rozdzieleni. Mamy mały zespół, zgrany.* Liderką bezsprzecznie pozostaje dyrektor Centrum, która jednak sama kładzie duży nacisk na kolektywność i zespołowość, budując w ten sposób przekonanie wśród pracowników, że każdy z nich jest ważną częścią instytucji i ma realny wpływ na jej działalność. Za ważne w działalności uznawane są wspólne zebrania, podczas których każdy może się wypowiedzieć oraz zaproponować swoje rozwiązania: *robimy zebrania, bardzo lubimy, robimy często. Mamy święty poniedziałek, gdzie się spotykamy całym zespołem. Mamy doświadczenia, że wszystko trzeba przegadać 20 razy, bo różne rzeczy wychodzą przypadkiem.* Jako czynnik ułatwiający prace zespołową wskazywany był też styl komunikacji, często wykorzystujący nowe media: *Korzystamy, to nam bardzo ułatwia pracę, ze wspólnego kalendarza Google. Dzięki temu wszyscy wiedzą co się dzieje w jakim dniu, każdy ma w telefonie i może sprawdzić. Czaty na Facebooku się bardzo sprawdzają. Dużo rozmawiamy, nie jest tak, że ktoś coś zatrzymuje dla siebie, bo to wtedy jest ze szkodą dla wszystkich.*

Znajduje to swoje potwierdzenie w badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników. 58,3% z nich stwierdziło, że nowy budynek zmienił kulturę organizacyjną i organizację pracy w instytucji. Jako atuty nowej sytuacji wymieniono: *własny budynek, polepszenie komfortu pracy, miejsce organizowania wydarzeń, zespół jest razem ciągle, wspólne przerwy obiadowe, lepszy klimat w zespole, organizacja pracy – lepsza, ładne otoczenie (park), komfort pracy wyższy, ładnie, kulturalnie.* Na uwagę zasługuje jedna wypowiedź: *zmiana budynku generuje wiele zmian, ale w naszym przypadku nie były to zmiany z nim związane,* co potwierdza wcześniejszą tezę o tym, iż dobra organizacja pracy zespołu nie jest wynikiem lepszych warunków przestrzennych, ale jest efektem wypracowanych relacji w zespole. Zarówno z wypowiedzi zawartych w ankietach, jak i tych zebranych podczas wywiadów wyłania się obraz zintegrowanego zespołu, który potrafi ze sobą pracować niezależnie od warunków lokalowych. W ankietach pojawiło się także kilka czynników,

które negatywnie wpłynęły na kulturę organizacyjną zespołu. Tutaj wypowiedzi można podzielić na te odnoszące się do kosztów utrzymania budynku oraz zarządzania przestrzenią: *oddalenie od centrum, cięcia finansowe w związku z kosztami utrzymania budynku, wyższe koszty utrzymania, zbyt mała obsada osób odpowiedzialnych za obsługę budynku* oraz tych dotyczących jednak niezbyt szczęśliwego rozplanowania stanowisk pracy: *za mało miejsca do pracy np. dla koordynatorów zewnętrznych, zespół jest razem ciągle*.

Miejscem bardzo lubianym przez pracowników jest ławka, umiejscowiona na 1 piętrze budynku, z rozpościerającym się widokiem na Park Ocalałych i na Kopiec z ławeczka Karskiego. To miejsce, w którym pracownicy szukają czasem chwili samotności i skupienia, czasem też jest to dobre miejsce by móc swobodnie porozmawiać przez telefon i nikomu nie przeszkadzać. W miejscu pracy pracowników merytorycznych panuje atmosfera nieskrępowania, nie obowiązują sztywne zasady dotyczące np. *dress codu*. Zdarza się także, że pracownicy przyprawdzają swoje domowe zwierzęta, które w swobodny sposób mają możliwość chodzenia po pomieszczeniach administracyjnych.

Poznań

Zespoły pracowników charakteryzują się różnym stopniem integracji i zaangażowania. W przyjętej strategii największą fluktuacją charakteryzuje się grono obsługi widza. Są to młodzi ludzie, przyjmowani do pracy bez warunków wcześniejszego doświadczenia, jednak starannie przygotowani pod względem technicznym. Ponieważ praca w tym zespole jest najbardziej „mechaniczna” spora część pracowników, z góry zakłada tymczasowość tego zajęcia. Znacznie inny klimat pracy obowiązuje w pozostałych działach. Kierownictwo instytucji stawia na kreatywność swoich pracowników, wymaga od nich wiedzy na temat aktualnie stosowanych form komunikowania, uczestnictwa w kulturze. Za ważne w procesie rozwoju kadr uważa się rozwijanie umiejętności i kompetencji społecznych związanych ze współpracą z różnymi grupami społecznymi (dzieci, seniorzy, osoby niepełnosprawne, wykluczone).

Kulturę organizacji wyznacza również odpowiedzialność wobec wartości miejsca – Ostrowa Tumskiego. Zdolność rozmawiania o wartościach, bez kierowania teje rozmowy w stronę konfrontacji ideologicznej – jest dla całego zespołu wyjątkowym wyzwaniem, doskonale realizowanym w chwili obecnej: „zauważam, że interpretacja w wielu dziedzinach nauki, sztuki i życia jest takim kluczem, który otwiera naprawdę już potem wszystkie drzwi.” Jeden z członków zespołu w swojej wypowiedzi podkreśla rolę elementu spójnego dla Bramy i jej pracowników. Zaangażowanie interpretacyjne pozwala na kształtowanie zjawisk występujących nie tylko w sztuce. Brama Poznania, jej ekspozycja staje się przykładem na zastosowanie interpretacji właśnie w wyjaśnianiu historii i jej tajemnic.

Włocławek

Największy wpływ na kształt obecnej kultury organizacyjnej tego miejsca ma fakt połączenia w jeden organizm dwóch wcześniej, oddzielnie, funkcjonujących instytucji kultury a przede wszystkim ludzi,

którzy te instytucje tworzyli. Dwa budynki Browaru B. (kompleks główny i Dom Zarządcy) zostały podzielone między te instytucje (zajmują je teraz pracownicy dwóch głównych działów centrum kultury) i daje się wyczuć pozostałości dawnych „podziałów” („My-oni”). Niemniej jednak połączenie ich (które było dość „naturalne” biorąc pod uwagę obszary kultury w jakich działały oraz ich wcześniejsze warunki lokalowe) pozwoliło połączyć wiedzę, kompetencje i umiejętności dwóch miejsc w jedną instytucję z niekwestionowaną korzyścią dla profesjonalizacji instytucji. Czy zachowanie odrębności dwóch grup (odzwierciedlone nawet przez układ budynków i „dzielący” je wewnętrzny dziedziniec) odbyło się z korzyścią dla spójności instytucji i kontaktów międzyludzkich? Tu nie ma jednoznacznej odpowiedzi a oprócz podejmowanych działań ważny jest również czas. Pewna izolacja i zajęcie „swoich” pozycji/budynków jest faktem jednak w tym kontekście warto pamiętać, że pewnych procesów nie da się przeprowadzić „z góry” - „(...) nie można ludziom na siłę narzucać czegoś, czego oni nie czują. To po prostu w życiu nie wyjdzie”.

Aż 87,5% badanych pracowników wskazało, że nowy budynek zmienił kulturę organizacyjną i organizację pracy w instytucji. Jakie zmiany zostały wyróżnione na plus? To między innymi: *większe możliwości działania; wizualnie; baza lokalowa, infrastruktura; więcej możliwości bo więcej osób - połączono różne dwie instytucje; nastąpiło połączenie dwóch ośrodków kultury - uporządkowanie oferty, połączenie środków; większa oferta kulturalna*. Jako minus zostało wskazane: *duże rozczłonkowanie pracowników w licznych pomieszczeniach; podział pracowników na grupy; czas pracy (wiele nadgodzin); brak zachęt i gonitwa aby jeszcze więcej; małe szanse na wyższe zarobki; kiepski przepływ informacji między działami i klubami; mentalne połączenie pracowników dwóch instytucji jest procesem długotrwałym*.

Wydaje się natomiast, że dobrym pomysłem było powierzenie budowania pracy instytucji i zespołu (który zresztą w zdecydowanej większości powstał przez połączenie dwóch istniejących wcześniej ekip) osobie z „zewnątrz”. Osobie niebędącej dyrektorem żadnej z łączonych instytucji – zapobiegło to zarzutom o faworyzowanie „swoich”, a jednocześnie osobie nieprzypadkowej, znającej kulturalne środowisko Włocławka i co ważne: posiadającej autorytet i doświadczenie (wcześniej pełniącej stanowisko dyrektora miejskiej galerii sztuki).

W każdym budynku są (lub powinny być) miejsca, które stają się przestrzenią (nieformalnych) spotkań. Czasami są one świadomie zaplanowane przez architekta (pomieszczenia socjalne, kuchnie pracownicze) czasem są to miejsca (spontanicznie) zaadaptowane przez pracujące w danym miejscu osoby. Takim miejscem „dla pracowników” w centrum kultury jest taras (dostępny ze względu na swoje umiejscowienie w zasadzie tylko im), który jest miejscem spotkań dla osób palących. Jego charakterystycznym elementem jest wspólna i wyjątkowa popielniczka gdyż wykonana przez artystę-rzeźbiarza, pracownika Browaru B. i przedstawia ona palące osoby wśród których odnaleźć możemy pracowników centrum kultury. Takie miejsca i przedmioty-symbolowe są ważne nie tylko przez to, że tworzą i podtrzymują dobre relacje międzyludzkie, ale przestrzenie te stanowią niezwykle istotny punkt wymiany informacji i ustaleń dotyczących (również) funkcjonowania instytucji. Te i inne z pozoru małe działania (jak wspólne zamawianie jedzenia przez pracowników z „jednego” piętra budynku) budują poczucie wspólnoty. Dla dobrych kontaktów między pracownikami i relacji w instytucji ważne jest by w działaniach tych uczestniczyła jak najszersza grupa osób.

W dużych gabarytowo obiektach (także i w Browarze B.) charakterystyczną czynnością pracowników jest „szukanie” innych pracowników. Czynności te widać szczególnie wtedy gdy budynek składa się z wielu ciągów komunikacyjnych i jest w nim kilka dróg dojścia do danego miejsca. Wyzwaniem zawsze też jest system zarządzanie i praca w tak dużej instytucji. Sprawne funkcjonowanie poszczególnych pracowników wymaga nie tylko jasnych podziałów zadań i ról, ale także skoordynowania terminów wydarzeń (tak by nie nakładały się na siebie). Do tego służą pracownikom programy komputerowe (jak dostępny dla pracowników i bieżąco uzupełniany wspólny dla instytucji kalendarz google) czy uzupełniane wzory *riderów* z czytelnym podziałem planowanego wydarzenia (ze wskazaniem zapotrzebowania i osobami odpowiedzialnymi za poszczególne jego elementy). Pozwala to zapanować nad wielością jednoczesnych działań instytucji.

Gdańsk

Powołanie do życia nowej instytucji oraz wybudowanie jej siedziby bez wątplenia zrewolucjonizowało działalność zespołu. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie we wszystkich aspektach uczyniło ją łatwiejszą. Pracownicy badanej instytucji przyznają, że projekt budynku nie sprzyja integracji pracowników. Część zespołu zwraca uwagę na małą przestrzeń przeznaczoną na pomieszczenia biurowe: *„jest większa potrzeba tak naprawdę przestrzeni biurowej bo pracuje tutaj coraz więcej osób i nie ma ludzi gdzie posadzić, bo po prostu biura zostały zaplanowane tak, że no jest ich za mało”*. W rezultacie pracownicy podzieleni są na zespoły zadaniowe rozproszone po różnych częściach obiektu, w każdym z biur pracuje natomiast z reguły kilka osób przyporządkowanych do poszczególnych działów. Chcąc skonsultować się z osobą z innego działu pracownicy nierzadko zmuszeni są pokonywać dużą odległość, otwierając po drodze szereg drzwi zabezpieczonych zamkiem magnetycznym. W budynku nie zaprojektowano również pomieszczenia, w którym pracownicy mogliby organizować własne spotkania. Zmuszeni są więc planować spotkania w salach warsztatowych, które są trudnodostępne z uwagi na ich duże obłożenie programowe.

Omawiając kwestie związane z kulturą organizacyjną należy zaznaczyć, że sukces instytucji opiera się w zasadniczym stopniu na kapitale ludzkim zgromadzonym wokół niej. Bardzo prawdopodobne, że instytucja nigdy nie powstałaby gdyby nie postać jej dyrektora i jego ogromnej determinacji. Część pracowników to jego wieloletni współpracownicy, nabywający swoje kompetencje przez lata, m.in. współtworząc Festiwal Szekspirowski. *„Największym sukcesem tej instytucji jest to, że ona w ogóle jest. To bardzo rzadka sprawa, że się buduje teatr od podstaw, jeszcze z projektu wyłonionego w międzynarodowym konkursie, ale takie cuda się zdarzają, gdy znajdzie się tak szalony człowiek, jak inicjator tego wszystkiego. Myślę, że jest to osobisty sukces profesora Limona i władz Gdańska, które się otworzyły na to. Najważniejsze jest „szaleństwo” człowieka.”*

Co istotne, organizacja wewnętrzna badanej instytucji mimo, iż oparta jest na bardzo silnym liderze pozostaje liberalna i demokratyczna. Nowoczesna struktura odpowiada zarówno realiom współczesnego rynku kulturalnego jak i impresaryjnemu, interdyscyplinarnemu charakterowi placówki. Szczególnie wzmacniany wydaje się być kapitał zespołu zwłaszcza w obszarze promocji, zarządzania oraz edukacji: *„tu pracują ludzie z pasją, zaangażowani w to co robią i zainteresowani tematem. Zainteresowani też sztuką, edukacją publiczności, bo jest też duża część naszych działań,*

żeby publiczność przygotować do tego co zobaczą, z czym się u nas zetkną". Widać wyraźnie, że zasadnicza część pracy zatrudnionych w instytucji skupiona jest na pracy z odbiorcą.

Kultura organizacyjna badanej instytucji jest determinowana w dużej mierze przez jej impresaryjny charakter. Przez to, mimo iż zatrudnia ona pracowników na 26 etatach trudno precyzyjnie określić ile wynosi rzeczywista liczba osób zaangażowanych w pracę przy wszystkich wydarzeniach organizowanych przez instytucję w ciągu roku.

Rumia

Organizacja wewnętrzna oparta jest na silnym liderze – dyrektor Krystynie Laskowicz. Sukces Stacji Kultura jest w dużej mierze oparty na jej osobistej determinacji, wizji i poświęceniu. Nie jest to jednak lider – dyktator, lecz przywódca demokratyczny, otwarty na innych, na ich pomysły, szanujący ich wiedzę i kompetencję. Swoim entuzjazmem skutecznie zaraża swoich pracowników.

Problemem zespołu Stacji Kultura jest natężenie zakresu obowiązków w związku z dynamicznym rozwojem instytucji. Nie idzie on w parze z gratyfikacją finansową, opiera się na poświęceniu życia osobistego. Pracownicy są jednak wysoce zmotywowani, towarzyszy im poczucie misji. Zdarza się jednak, że czują się niedowartościowani. Z tego powodu w instytucji zdarzały się już sytuacje, w których zdolni pracownicy rezygnowali z pracy na rzecz lepiej płatnej oferty w innym miejscu. Z tego samego powodu trudno również o zatrudnienie w instytucji nowych kompetentnych pracowników, gdyż ich oczekiwania finansowe przerastają możliwości biblioteki.

W instytucji jako całej strukturze miejsc - ścierają się wartości młodego i starszego pokolenia pracowników. Z przeprowadzonego badania wynika, że tym drugim trudno było zaakceptować ewolucję instytucji i profesji bibliotekarza. Przeprowadzanym zmianom towarzyszy poszerzanie kadry bibliotekarskiej o animatorów kultury i specjalistów ds. promocji i PR.

Katowice

Model kultury organizacyjnej obrany przez lidera Muzeum Śląskiego, Alicję Knast ma charakter konsensualny, oparty jest na współtworzeniu i współdzieleniu zadań z zespołem, a jednocześnie cechuje go wysoki poziom empatii i świadomości, że organizm złożony z pracowników by dobrze, uczciwie funkcjonować – musi być zdrowy. Priorytetem wydaje się być transparentność i zaawansowana, solidnie przemyślana, strategicznie poukładana kultura współpracy lidera z zespołem. To oddziałuje na relacje wewnątrz zespołu. Lider zna kierunek, w którym zmierza: *„dla mnie to muzeum jest narzędziem społecznym. To jest fundamentalne, najpierw zespół czuje że jest zespołem, że może coś zrobić, że ma wewnętrzną siłę, ma wszystko co jest dostępne, z czego chce skorzystać, szkolenia, kursy, dobrze ułożony grafik pracy, działa zgodnie z prawem, ale też, że wszystkie rzeczy są na ludzką miarę, i nie ma miejsca wyzysk, że są sami zadowoleni, że pracują w tej instytucji i dalej mogą się rozwijać. Dopiero wówczas tak przygotowany zespół może zaistnieć w przestrzeni publicznej*". Jedną z zasadniczych czynności zapoczątkowanych przez lidera w 2016 rok było przeprowadzanie indywidualnych rozmów z każdym pracownikiem, z ponad 170 zatrudnionych,

by podzielić się perspektywami na postrzeganie swoich ról w zespole w następnych latach współpracy.

Jednym z najważniejszych sukcesów zespołu jest to, że przetrwał przeprowadzkę w dobrej atmosferze. Konieczność niemal równoczesnego skoordynowania przeprowadzki, otwarcia dla publiczności, przeformułowania zasad działania, zwiększenia zatrudnienia o 60 osób, utworzenia całkowicie nowej struktury organizacyjnej i rozpoczęcia funkcjonowania, była niezwykle wyzwaniem, testującym i ostatecznie wzmacniającym zespół muzeum. W ocenie dyrektora, całość tego procesu przeprowadzono w trybie ekspresowym - coś, co w regularnej korporacji zajęłoby dwa lata.

Institucja po zmianie siedziby zatrudnia 2/3 osób z poprzedniej instytucji, 1/3 personelu jest nowozatrudniona. Są to osoby wykształcone w innych kręgach niż zasadnicza część personelu wcześniej zogniskowana przede wszystkim wokół historii sztuki, historii i pokrewnych dziedzin humanistyki i studiów z obszaru dziedzictwa kulturowego. Nowy personel ma doświadczenie, lub pozyskał umiejętności z zakresu obsługi publiczności (to największa liczba nowych pracowników - asystenci, obsługujący ekspozycję), inżynierowie do obsługi klimatyzacji, wentylacji, teletechniki. Ten zastrzyk nowej energii z nieznanymi wcześniej pracownikom muzeum dziedzin zmienił znacząco humanistycznie zorientowaną strukturę zawodową kadry. To jest dla całości personelu sytuacja nowa, zasadnicza zmiana kultury pracy, kultury organizacyjnej, konieczności wspólnego uzgadniania wartości, którymi się kierujemy we wspólnej pracy i zasad komunikacji. To jest trudne do szybkiego zaadoptowania dla osób, które przez ostatnie 30 lat pracowało dla muzeum, według standardowo określonych reguł gry, charakterystycznych dla średniej, kameralnej instytucji muzealnej o niezintensyfikowanym ruchu zwiedzających. To było niezwykle trudne doświadczenie, ale w opinii dyrektora personel zrobił wielką pracę: *„na początku było strasznie, nikt nie wiedział co ma robić, co do mnie co do niego należy, myśmy nie mieli do momentu otwarcia czasu aby układać program na 2016... w tej godzinie musimy zrobić to, a potem będziemy myśleć dalej...”*. Ostatecznie personel całkowicie zaakceptował i wdrożył ogromną zmianę.

O skutecznym modelu zarządzania organizacją i wysokiej kulturze organizacyjnej świadczy możliwość zastąpieniu lidera w sytuacji awaryjnej, możliwość zapanowania nad newralgicznymi miejscami instytucji w razie nieoczekiwanej konieczności. Dyrektor jest przekonany, że jego zastępcy i zespół strategicznych osób jest w stanie skutecznie zareagować na sytuację kryzysową: *„byłoby to dla nich trudne, ale wiem, że momentalnie wskoczyliby w swoje role bo wiedzą co należy robić, na pewno nie dopuściliby do jakichś działań, które nie są zgodne z naszą linią i wartościami, którymi się jako zespół kierujemy. Oczywiście nie zmienia to faktu, że ktoś bardziej nadaje się do zarządzania, ktoś potrafi podejmować ryzyko, a ktoś nie... to dotyczy zupełnie innego porządku”*.

Dyrektor deklaruje świadomość krytyki, ewaluacji, opinii, sugestii zmian, które czasami formułowane są względem działalności muzeum. Traktuje to bardzo poważnie, nie lekceważy komentarzy nieprzychylnych: *„na moje ręce trafia krytyka na temat wystawy o Górnym Śląsku, że czegoś za mało, za dużo, ja na wszystko odpowiadam; staramy się to traktować bardzo poważnie, ale nie tylko żeby tak to „wyglądało”, ale było krytycznym oglądem tego co zrobiliśmy (...) z pewnością nie jesteśmy krytykowani za poziom obsługi; mam poczucie wielkiego komfortu, że nasz frontdesk udało nam się*

doprowadzić do tak dobrego stanu i poziomu zmotywowania do pracy, że mogą bardzo na tym polegać”.

Sukces działań kadr instytucji warunkowany jest przez stan integracji zespołu oraz upodmiotowienie pracowników. Lider stawia na silne osobowości w zespole i osoby, które „widzą, że to, co oni proponują jest bardzo skrupulatnie analizowane i najczęściej realizowane, nawet jeżeli lider się z czymś nie zgadza. Oczywiście my to bardzo analizujemy i to ja podejmuję to ryzyko - dobrze zrobimy tak jak mówisz. Osoby te czują wówczas, że mają swój głos, są bardzo podmiotowi. Dyrektor wskazuje na to, że naturalną reakcją jest to, że ludzie woleliby, żeby ktoś za nich zdecydował. Budowanie zespołu w muzeum to praca metodą projektową, delegowanie zadań, mówienie, że coś jest w ich gestii: „mówienie, że, zobacz, ja tego nie mogę zrobić, bo ja jakbym ja się w to wmixała to ty byś nie chciał, to już by nie było twoje, czułbyś się niekomfortowo, tak jest dla Ciebie lepiej, i mówienie, tak to jest twój projekt”. Istotne jest też nagradzanie osób, szczególnie tych, którym trudno zobaczyć efekt swojej pracy, pracy merytorycznej, gdzie trudniej mieć satysfakcję inną niż wewnętrzna przy stosunkowo niskich uposażeniach w instytucjach kultury.

Za duże integrujące osiągnięcie zespołu muzeum uważany jest projekt wystawy dotyczącej 500 Rocznicy Reformacji, gdzie międzywydziałowo zespół wykonuje kwerendy w parafiach. Nigdy tego nie robiono w taki sposób. Osoby z różnych działów teraz już chcą razem prowadzić działania o charakterze badawczym: „ich starania znaczenie zwiększyły się, gdy zobaczyli, że to jest po prostu ciekawe, żeby robić coś, czego nikt nie zrobił, że niezwykle owocne staje się działanie w takim gronie interdyscyplinarnym”.

Jednym z rytuałów instytucji muzealnych występujących w wielu miejscach, zwyczajem nieprzychylnie ocenianym przez lidera Muzeum Śląskiego, jest zmora „dziękowania sobie nawzajem” podczas gdy po drodze, w całym procesie wszyscy traktowani są źle, instrumentalnie, co wieńczone jest podziękowaniem dyrektora: „Nie, u nas jak ktoś jest projektantem, to jest projektantem od początku, ma wpływ na ten kształt i o tym wie, że jego rola jest kluczowa.”

W Muzeum Śląskim istnieje rytm spotykania się pracowników, który również odgrywa swoją rolę w upodmiotawianiu. Co tydzień spotyka się zespół zarządzający, czyli krótki odcinek podejmowania decyzji. Co dwa tygodnie odbywa się tzw. masterplan w ramach którego spotykają się wszystkie osoby na stanowiskach kierowniczych i samodzielnych, to 38 osób; kadra średniego szczebla z którego kilka osób ma kluczowe znaczenie (np. osoba od zamówień publicznych). Szef ds. bezpieczeństwa - inna kluczowa postać - jest uczestnikiem spotkań kadry zarządzającej. Rządziej odbywają się spotkania z całą załogą, ale ma to charakter bardziej szczególny, o czym poniżej.

Spotkania całego personelu służą m.in. do komunikowania istotnych zmian dla ich efektywnego działania, np. systemu motywacji, podwyżek. Tutaj warto wspomnieć o decyzji o podwyżkach dla wszystkich pracowników instytucji, w średnim wymiarze ok. 500 zł miesięcznie. Ta decyzja wymagała wyjaśnienia całej wizji dyrektora, który podejmuje pewne ryzyko, jako że część środków na ten cel pochodzić będzie z przychodów muzeum z usług zewnętrznych, np. najmu. Wzmocnienie motywacji kadry do pracy po pierwszym trudnym roku jest jednak bardzo istotnym narzędziem, którego warto użyć. Ta sytuacja jest przekazywana pracownikom w sposób transparentny: „muszę założyć coś, jakby nam stanęły te najmy, to musimy coś zrobić, znajdziemy sposób, żeby zarobić te pieniądze, możemy

wejść w tryb bardziej przedsiębiorczy, czego na razie chcemy unikać w trosce o zasadniczą misję i wizerunek muzeum. Dzisiaj robimy to subtelnie, ale możemy to w ostateczności zacząć robić agresywnie ale świadomie". Wszystko to odbywa się przy całkowitej świadomości kadry, że teraz wartością nadrzędną są działania polegające na realizacji misji, prace merytoryczne a nie sukces komercyjny.

Dwa razy do roku dyrektor organizuje spotkania o charakterze świątecznym, co ma charakter dość niespotykany w instytucjach kultury w Polsce: *„przed każdymi świętami spotykamy się na wspólnych śniadaniach, wszyscy, cała załoga muzeum; mówię pracownikom, że na śniadaniach spotykamy się zawsze z najbliższymi osobami, z rodzinami, z partnerem czy partnerką*". Sprawy kadrowe wymagają spotkań w innym trybie, z każdym z osobna - to czas poświęcany przez dyrektora, inwestycja na kolejne 5 lat, to potrzeba, żeby z wszystkimi porozmawiać i przekonać, że muzeum jest ich miejscem rozwoju;

Zasadniczym problemem nowej kultury organizacyjnej muzeum dla wielu pracowników jest rozmiar organizacji i przestrzeń nowego budynku, która specjalnie nie ułatwia komunikacji pracowników ze sobą, szybkie załatwienie sprawy staje się skomplikowane ze względu na odległości dzielące poszczególne działy. To jest trochę smutna i naturalna kolej rzeczy, zrozumiała dla kadry, ale wymagająca dodatkowego wysiłku; pracownicy rozmieszczeni są w różnych, odległych miejscach budynku, co nie miało miejsca w starej siedzibie, tam komunikacja była bardzo szybka i pracowników było mniej, i jak wskazuje jeden z pracowników: *„kiedyś instytucja miała jednego informatyka, teraz jest cały dział IT, a ciągle ich jeszcze mało, gdyby było ich dwa razy więcej, to ciągle byłaby dla nich praca*". Ten stan rzeczy związany z architekturą i zwiększonym zatrudnieniem jest przyczyną trudniejszej bezpośredniej komunikacji pracowników ze sobą: *„kiedyś była jedna osoba odpowiedzialna za dany temat i było wiadomo do kogo iść jak w dym iść, teraz zastanawiam się do kogo ta kompetencja poszła, czy to ten dział czy inny. To się już normuje, to się układa, ale początki były trudne*". Rozmiar organizacji sprawia, że metody komunikowania zaczynają bardziej przypominać te korporacyjne: *„kalendarz, poczta elektroniczna, telefony, to jest nieuniknione, tak się musiało stać, ale w pewnych przypadkach można było w pół minuty coś załatwić, teraz to tak nie działa*". Pracownicy wspominają początki działania nowej organizacji: *„teraz ścieżki się układają, ale pierwszy moment to jak dzieci we mgle, łącznie z taką kwestią, że mam iść do działu komunikacji wizualnej... ale gdzie on jest, na którym piętrze, do której windy wsiąść, my się musieliśmy nauczyć tego budynku, terenu, rozlokowania kogo gdzie szukać, gdzie w jakiej sprawie iść. Minął rok i to idzie w tej chwili ku dobremu, już się nauczyliśmy, ale pierwsze pół roku trzeba się było nauczyć nie zabłądzić. To jest pierwsza rzecz, którą musi opanować nowy pracownik*".

Deklaracje liderki w sposób celny potwierdzają anonimowe ankiety z pracownikami. Pracownicy mający doświadczenie poprzedniej siedziby, czy przedstawiciele tzw. „starej kadry” zostali poproszeni o odpowiedź na pytanie, czy nowy budynek zmienił kulturę organizacyjną i organizację pracy w muzeum. 82% ankietowanych wskazało na „tak”, 12% odpowiedziało, że pytanie ich nie dotyczy w związku z tym, że są nowymi pracownikami.

Osoby dostrzegające zmianę wśród plusów tej zmiany wymieniały m.in.: *wzrosty wynagrodzenia, warunki lokalowe, sprawniejsze zarządzanie, sposób zarządzania, odświeżenie załogi, nowi pracownicy, 'nowa krew', dodatkowi pracownicy, identyfikację z firmą, system zachęt i kwalifikacji*

lepsza organizacja pracy, zwiększenie decyzyjności kierowników działów, nowa infrastruktura (kultura pracy), praca w nowym budynku to uczucie świeżości, lepsza motywacja, ponadto warunki takiej jak czystość, estetyczność, widność. W drugiej kolejności aspektów pozytywnych zmiany w obszarze kultury organizacyjnej muzeum wskazano również takie kwestie: podniósł się prestiż instytucji, budżet, nowoczesne rozwiązania i sposób zarządzania, nowe działy, większe możliwości przestrzenne i finansowe, większe możliwości, kryty parking (miejsca parkingowe dla pracowników), klimat organizacyjny, otwartość na nowe rozwiązania, możliwości organizacyjne, zmiany zasad premiowania, większe identyfikowanie się z instytucją; usystematyzowały się zasady funkcjonowania; organizacja i warunki pracy; poczucie dumy z instytucji, windy, lepsze wyposażenie stanowisk, możliwość realizowania wielu ciekawych projektów, większe zaangażowanie.

Znacznie mniej osób wskazywało w anonimowej ankiecie pewne procesy, które oceniane są negatywnie w porównaniu do poprzedniej siedziby, wśród wpisywanych w ankietę elementów negatywnych wskazano: czytniki kart przy wejściu, zwiększone wymagania, rozrost biurokracji, duża rotacja pracowników, podział między 'nowym' i 'starym' zespołem, problemy organizacyjne, mniej kontaktów interpersonalnych, im więcej pracowników tym niestety większa anonimowość, korporacyjna atmosfera, "stare" przyzwyczajenia. Oprócz tych pierwszoplanowych skutków zmiany w ocenie części pracowników istnieją też inne negatywne aspekty pracy w nowej siedzibie, m.in. : *wzmocniona ochrona, większy zakres pracy, trudności komunikacyjne między pracownikami, większa formalizacja (rozbudowa administracji), poczucie wyobcowania, mniejsza przejrzystość organizacyjna, komunikacja między działami.*

W anonimowej ankiecie zadano również pracownikom muzeum pytanie o to, co postrzegają jako atrakcyjne w ich miejscu pracy, w uzasadnieniach dopisano m.in.: *prestiż, prestiż miejsca i instytucji stabilne warunki zatrudnienia, możliwość rozwoju, różnorodność stosowanych technologii, działalność instytucji na różnych płaszczyznach, dużo się dzieje, praca jest bardzo interesująca, dobre i bezpieczne miejsce pracy, dobrze skomunikowane, renomą miejsca, ciekawe i różnorodne projekty, pewna praca, umowa o pracę, praca w nowoczesnym budynku, możliwość rozwoju intelektualnego prestiż i znaczenie tej instytucji kultury, dobre warunki pracy, instytucja posiada dobrą opinię (reputację), instytucja ma duży potencjał i możliwości rozwoju, nowoczesna, prężnie rozwijająca się instytucja kultury, nowa infrastruktura, stabilność zatrudnienia.*

/
Raport z projektu
badawczego

08

/
**Perspektywy
rozwoju instytucji
kultury**



Perspektywy rozwoju instytucji kultury

Ostatnia sekwencja syntetycznych historii 8 instytucji dotyczy ich perspektyw rozwoju, prognozowanej przeszłości. Ma to szczególny wymiar gdy dotyczy to instytucji lub obiektów niedawno otwartych, budujących dopiero kapitał zaufania społecznego, kształtujący zespół ludzi, którym powierzono przyszłość tych miejsc. Czy los nowej instytucji łatwo jest przewidzieć, w jakiej perspektywie czasu? Jak osoby badane prognozują jej rozwój?

Grodzisk Mazowiecki

Poproszono odbiorców oferty Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim i pracowników o wskazanie ile lat, w ich ocenie, przetrwa instytucja. Do wyboru były 4 przedziały: ok. 10, ok. 25, ok. 50 i ok. 100 lat a także można było wskazać inną odpowiedź. Najliczniejsza grupa korzystających z kulturalnej oferty centrum wskazała przedział ok. 50 lat (34%), natomiast wśród pracowników dominowała odpowiedź ok. 25 lat (31,6%). Jak widzimy - nie jest to długa perspektywa. Co istotniejsze w tym pytaniu poproszono badanych o umotywowanie swoich typów. Sposób argumentacji wskazań pokazuje jakie czynniki stanowią przeszkodę (przy krótkich perspektywach czasowych) a jakie działają na korzyść dłuższego okresu funkcjonowania instytucji kultury. Jakie uzasadnienia zostały wpisane wśród osób, które wskazywały ok. 10 i 25 lat? Między innymi: *wysokie koszty utrzymania; słaba atmosfera, "piwne" otoczenie; potrzeby odbiorców będą się zmieniać, pojawi się wiele konkurencyjnych placówek; drewniane dekory już wyglądają mało estetycznie*. Na jakie aspekty zwrócili uwagę optymiści wskazujący 50 i 100 lat? To m.in.: *kultura i rozrywka była i będzie potrzebna; długo ponieważ jest zainteresowanie wśród mieszkańców aby korzystać z jej oferty; szybko innego kina czy biblioteki nie wybudują; odpowiada dobrze na potrzeby mieszkańców; budynek jest solidny; w wyniku dobrego zarządzania i dbałości; budynek jest jeszcze młody; miejsce kultury dla wszystkich pokoleń*.

Współpraca ośrodka kultury i miejskiej biblioteki układa się dobrze. Niemniej jednak każda z tych instytucji czeka na budowę (która jest w planach) nowej mediateki i na przenosiny do niej biblioteki. Dlaczego? Biblioteka - gdyż wreszcie będzie mogła budować własną, niezależną markę pod szyldem osobnego miejsca na kulturalnej mapie miasta, a centrum - gdyż przestrzeń, która teraz zajmuje biblioteka jest mu potrzebna do rozwoju. W chwili obecnej zarówno jedna jak i druga instytucja nie mieści się w zajmowanych pomieszczeniach i tym samym są ograniczeni obecnymi gabarytami miejsca: „(...) tutaj też tak jest, że oferta się coraz bardziej rozszerza, coraz więcej jest różnych zajęć, różnych koncertów i tej bazy zaczyna brakować.(...) pomysł, żeby biblioteka wybudowała sobie swój budynek. Mają napisać projekt, pozyskać środki i po prostu zostawić nam ten budynek już tylko dla nas, bo jest nam potrzebny”.

W planach centrum jest także poszerzenie oferty związanej z kinem. Ograniczeniem jest jedna sala kinowa. W planach jest rozbudowanie obiektu o kolejną, mniejszą już od istniejącej przestrzeń, która byłaby miejscem wyświetlania filmów („To kino ma po prostu takie obłożenie. Nie ma dla nas

konkurencji. Jesteśmy najnowocześniejsi i jedynym takim obiektem [w okolicy] i już dziś mamy projekt rozbudowy CK o nową salę kinową, mniejszą bo po prostu się nie mieścimy”).

Nowa infrastruktura kultury sprawia, że miasto posiada bazę do działań, ale nie zwalnia z ciągłego procesu rozwijania oferty i doposażania (czy dostosowania) miejsca w niezbędny sprzęt. To proces w zasadzie nieustannej inwestycji, który jest szczególnie widoczny w przypadku szybko zmieniającego się i stale rosnącego poziomu technologii w kulturze: „Przez te osiem lat od momentu gdy był oddawany obiekt okazało się, że cała aparatura nagłośnieniowa, stół analogowy jest już przestarzały i trzeba go wymienić. Cała aparatura kinowa okazała się, że jest przestarzała bo idziemy w cyfrę i trzeba było ją zmienić. Po ośmiu latach ten budynek wymagał już ogromnych inwestycji bo nowa jakość się pojawiła. I w nią trzeba [ciągle] wkładać [finanse] szczególnie w sferze technicznej”. Na szczęście zarządzający instytucją doskonale zdają sobie sprawę z tego, że nie można spocząć na laurach – wtedy bowiem istnieje niebezpieczeństwo, że dotychczasowi odbiorcy znajdą inną (jakościowo lepszą gdyż bardziej nowoczesną – w przypadku obrazu i dźwięku seansów filmowych) ofertę.

Gorzów Wielkopolski

Po pięciu latach działalności nowej instytucji kultury w Gorzowie Wielkopolskim, emocje związane z jej powstaniem są wciąż duże. Mieszkańcy pogodzili się zapewne z faktem, że Filharmonia nie jest bazą lokalową dla miejskiego szkolnictwa artystycznego, niemniej jednak jest przez niektórych wciąż traktowana jako początek jeszcze większej inwestycji, w ramach której w końcu powstanie coś, co miało zostać wybudowane na początku. Na stronie Filharmonii w zakładce „O nas”, podzakładce „Budynek” możemy przeczytać, że „Obiekt Filharmonii to I etap inwestycji. Jego koszt to 138 mln złotych. W kolejnych latach integralną częścią infrastruktury Centrum stanie się kompleks szkół artystycznych oraz Dolina Muzyczna - naturalna, zewnętrzna widownia wydarzeń plenerowych”. Czy w mieście ktokolwiek jeszcze w to wierzy? Mówiąc o przyszłości Filharmonii, osoby badane koncentrują się na potrzebie rozwiązania najbardziej palących problemów. Pierwszym są oczywiście pieniądze. Aby instytucja mogła zapewnić swoim słuchaczom ciekawy repertuar i realizować cykliczne wydarzenia festiwalowe, pracownicy próbują swoich sił w pisaniu wniosków dotacyjnych. Na tym polu, Filharmonia odnotowuje sporo sukcesów. Dużym problemem jest także wspomniana już jednofunkcyjność sali, pozwalająca jedynie na to, aby odbywały się w niej wyłącznie koncerty symfoniczne. Zmiany w zakresie akustyki sali koncertowej możliwe będą jednak dopiero po wygaśnięciu warunków gwarancji, jakiej udzielił miastu realizator inwestycji. Zdaniem niektórych osób badanych, rzeczą niezwykle istotną w rozwoju Filharmonii jest znalezienie dodatkowego źródła finansowania publicznego, dzięki któremu miasto mogłoby przekazać część środków, które obecnie konsumuje Filharmonia innym instytucjom kultury. Wszystkim osobom badanym zależy również na tym, aby utrzymany został dotychczasowy poziom brzmienia orkiestry oraz ambicje w zakresie doboru repertuaru. Jedna z osób badanych z przerażeniem przytoczyła pomysł, który miałby doprowadzić do większego społecznego zainteresowania Filharmonią poprzez cykliczne wykonywanie muzyki disco polo w wersji symfonicznej. Niektórzy rozmówcy przytaczają także opinie z rozmaitych forów internetowych, gdzie pojawiły się głosy mówiące o tym, że filharmonia jest zbędna i wcześniej czy później ten piękny budynek stanie się pieczarkarnią.

W ankiecie badawczej, zarówno gorzowskim melomanom, jak też pracownikom Filharmonii postawiono prowokacyjne pytanie: Ile lat przetrwa ta instytucja? W grupie pracowników rozkład odpowiedzi przedstawia się następująco: 6,7% jest zdania, że działalność Filharmonii potrwa do 10 lat, tyle samo jest zdania, do 50 lat, 20% prognozuje, że do 100 lat, a pozostałe 66% udzieliło innej odpowiedzi. W grupie odbiorców oferty Filharmonii Gorzowskiej 2,2% jest zdania, że Filharmonia przetrwa około 10 lat, 4,3%, że około 25 lat, następnie 17,4%, że około 50, a 45,7%, że około 100 lat. 30,4% udzieliło w tym zakresie odpowiedzi spoza kafeterii. Większość osób, z którymi rozmawiał zespół badawczy prognozuje, że Filharmonia będzie trwać. Podawane są przynajmniej dwa tego powody. Po pierwsze: trudno sobie dziś wyobrazić zaniechanie finansowania instytucji, której powstanie kosztowało blisko 140 milionów złotych. Po drugie: instytucja zbyt mocno już zakorzeniła się w mieście. Jej zniknięcie byłoby zatem dla znaczącej części mieszkańców miasta niepowetowaną stratą.

Łódź

W badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród pracowników instytucji oraz wśród odbiorców oferty zadano pytanie dotyczące tego jak długo instytucja będzie funkcjonowała. Pracownicy wybierali najczęściej odpowiedź, w której wskazywali na jej długotrwałe funkcjonowanie: „ok. 100 lat” i „50”. Było to jednak pytanie, które sprawiło pewną trudność: *trudno powiedzieć, 25 lat to trwanie instytucji dla jednego pokolenia, potem już może nie być takiej potrzeby; nie wiem, ale mam nadzieję, że 100*. Jako powód długiego (lub krótkiego) trwania podawali takie czynniki: *myślę, że miejsce stanie się stałym punktem kulturalnym Łodzi; to zależy od jej działalności oraz od władz miasta; mam nadzieję, że długo, bo jest potrzebna, przyjazna; do momentu dbania o tradycje w statucie; wyczerpanie tematu działalności*.

Z kolei wśród odbiorców oferty najwięcej wskazań miał okres 50 lat (21,7%), następnie 25 lat (19,6%) oraz ok. 10 lat (13,0%). Zatem ta grupa okazuje się być nieco bardziej sceptyczną w ocenie trwałości instytucji. Jako czynniki, od których jest to zależne wskazywali: *do następnych wyborów, tyle na ile będą mieli pieniądze na to; na ile starczy kasy; wszystko zależy od [wkładu] i chęci ludzi w to miejsce*. Pojawiły się także takie wypowiedzi jak: *jest potrzebne, ma ciekawe propozycje oraz oby jak najdłużej*.

W opinii osób uczestniczących w wywiadzie grupowym, którzy reprezentowali różne instytucje kultury oraz otoczenie społeczne (w tym mieszkańców – sąsiadów) pojawiały się skrajne opinie dotyczące przyszłości miejsca. Jako klucz do długiego trwania instytucji wszyscy rozmówcy zgodnie uznali, że istotne jest prowadzenie większej ilości działań w powiązaniu z samym budynkiem. Wielotematyczność, wielowątkowość i szerokie spectrum podejmowanych tematów nie sprzyja budowaniu spójnego i konkretnego wizerunku, zwłaszcza wśród okolicznych mieszkańców, co potwierdza wypowiedź: *czy nie brakuje jakiegoś klucza tematycznego do tych działań. Osoba, która przychodzi do Centrum Dialogu nie do końca wie czego się spodziewać*. W opinii pracowników instytucji kultury (muzeów) na wydarzenia przychodzi duża liczba osób, co jest powodem do zazdrości. Jednak już u przedstawicieli innych instytucji (w tym lokalnych szkół) pojawiały się inne opinie: *lokalizacja jest faktycznie troszkę na uboczu, ja myślę, że gdyby Centrum Dialogu było gdzieś przy Pomorskiej, czy przy Legionów, to żyłoby pełniejszym życiem*. Z kolei respondenci wskazywali też

na ambicje zespołu instytucji: *może jest mniej łódzkie, ale na pewno jest bałuckie*, a ambicją byłoby to, że: *chce być łódzkie, ale nie udaje mu się ani to, ani to*. Zatem jeśli instytucja ma trwać długo i realizować swoją misję, to według przedstawicieli otoczenia społecznego, musiałaby opracować bardziej spójną, konkretną i w jakimś wymiarze stałą i cykliczną ofertę. Zgodnie jednak podkreślali, że sukcesem instytucji jest kadra i sposób ich pracy (bezpośredni i z pełnym zaangażowaniem), natomiast kwestią drugoplanową jest sam budynek – wciąż nie do końca oswojony i zintegrowany z otoczeniem. Zatem przyszłość instytucji jest rozumiana jako przyszłość zespołu (który w opinii respondentów poradzi sobie w każdych warunkach), a nie koniecznie w powiązaniu z budynkiem i konkretną, zdefiniowaną i określoną przestrzenią.

Centrum Dialogu to przede wszystkim idea i działania (będące szansą dla zapomnianej dzielnicy), a nie miejsce i przestrzeń, co potwierdza ta wypowiedź: *to co łączy różne wydarzenia w Centrum Dialogu to właśnie to osvajanie, tolerancja. Że to wszystko ma na celu przybliżenie nam tego innego, obcego, wyjście na Bałuty, które mogą się źle kojarzyć to zapraszamy innych Łoździan, żeby zobaczyli, że to jest normalne miejsce, normalni ludzie*.

Poznań

Zdaniem zwiedzających żadna instytucja nie powinna mieć określonego „terminu ważności” – po to w końcu powstają instytucje kulturalne, żeby trwać „wiecznie”. Długowieczność ma dotyczyć – zdaniem ankietowanych - zarówno budynku, jak świadomości kulturowej i narodowej. Chodzi o to, aby nowe instytucje kultury trafiały do jak największej liczby osób, traktowanych jako przemijające pokolenia. Jednak, według niektórych zwiedzających „życie” omawianej instytucji zależy głównie od sumy i częstotliwości dotacji ze strony Urzędu Miasta. Sami mieszkańcy miasta mają wątpliwości co do stałego przepływu dotacji na utrzymanie Bramy Poznania. Pracownicy uznali, że instytucję najczęściej odwiedzają rodziny z dziećmi i grupy seniorów. Brama Poznania oferuje wydarzenia skierowane do mieszkańców, podkreślając przy tym, że jest instytucją przyjazną i otwartą dla wszystkich. Zespół menadżerski Bramy Poznania stosuje przy tym odpowiednią strategię. „(...) *staramy się nie robić takich jednorazowych wydarzeń, tylko je powtarzać, żeby to zaistniało jakoś w świadomości, i być może to jest jeszcze szansa*”. Cykliczność w kulturze zawsze miała swoją rzeszę zwolenników – czy to w kinematografii, muzyce czy, jak w przypadku wydarzeń organizowanych przez Bramę Poznania. Jest to też sposób dotarcia do nowej grupy odbiorców. W perspektywie czasu można dążyć do pozyskiwania nowych grup odbiorców, zwłaszcza studentów oraz podnoszenia standardów ułatwiających poruszanie się po obiekcie osób niepełnosprawnych.

„Myślę, że warto jest ostrzec potencjalnych inwestorów [przed ingerowaniem] w tę przestrzeń przyrody tutaj, bo to jest bardzo cenne. W okolicy instytucji spotkamy bobry, jakieś bardzo rzadkie gatunki roślin. W zeszłym roku polowaliśmy z aparatem na bociany czarne, które są już prawie niespotykane w Polsce a przyływały tutaj właśnie gęsi, gęgawy dzikie, ryby oczywiście. „Gdyby potencjalni inwestorzy czy też decydenci wiedzieli o tym, prawdopodobnie zdecydowaliby się ten obszar zostawić, nie wtrącać się tutaj z jakimiś deweloperkami, albo z przestawieniem budynków na siłę, czy piętrzeniem rzeki na przykład, co dla mnie jest już pomysłem skreślonym na samym początku.”- słyszymy w jednym z wywiadów. Pracownicy Bramy Poznania podkreślają przy tym nadzieję na zachowanie pewnego rodzaju równowagi w podejmowanych przedsięwzięciach. Chodzi

tutaj o swoistą prośbę do potencjalnych przyszłych inwestorów czy partnerów biznesowych, by w swoich zamierzeniach dostrzegali wartości ekosystemu Śródki i Ostrowa Tumskiego, ponieważ te okolice, przypomnijmy, stanowią razem z Bramą Poznania spójną całość.

Włocławek

Zaproszeni, na panel dyskusyjny w ramach projektu, ludzie związani z włocławską kulturą poproszeni zostali o pisemne dokończenie zdania wcielając się w rolę dwóch skrajnych osób. Z jednej strony osoby, która ma za zadanie napisać artykuł o Browarze B. i jest jego zwolennikiem, z drugiej mieli oni przyjąć perspektywę osoby krytykującej badaną instytucję. Przedstawione niżej zapisy pokazują zatem różne aspekty oczekiwań wobec nowo ulokowanego miejsca na kulturalnej mapie miasta, ale i szereg obaw dotyczących jego (i innych kulturalnych miejsc) przyszłości. Poznanie pozytywnych opinii wskazuje jakie elementy funkcjonowania instytucji zostały dostrzeżone a poznanie lęków i negatywnych aspektów – być może pozwoli ich uniknąć. Jak zatem brzmiały wymyślone przez środowisko tytuły? Tytuły pozytywnych artykułów były następujące: Browar B. opowieść o projekcie, który ... *łączy przeszłość, teraźniejszość i przyszłość*; ... *skupia w swoich szeregach ludzi o wyjątkowych zdolnościach a jednocześnie jest wylęgarnią talentów*; ... *ma szansę na przyszłość i nie zapomina o przeszłości*; ... *przeszedł nasze oczekiwania*; ... *stał się dumą i odskocznią od codzienności w naszym mieście*; ... *dawniej warzył dobre piwo a teraz warzy kulturę*; ... *promuje Włocławek*; ... *aktywizuje mieszkańców*; ... *stale się rozwija i ma jeszcze wiele do odkrycia*; ... *ożywia i aktywizuje różne obszary społeczne*; ... *warzy kulturę*; ... *emanuje kulturą i reprezentuje miasto*; ... *wcale nie jest „Bee”*; ... *zagospodarował pewną przestrzeń*. Tytuły negatywnych artykułów brzmiały: Browar B. opowieść o projekcie, który: ... *nie zmieni Włocławka*; ... *do którego nie wszyscy mieszkańcy mają łatwy dostęp (chodzi o komunikację)*; ... *powstał na rogatek w naszym mieście. Wśród seniorów krąży fama, że daleko i ta brama... Onieśmielające progi, jak tu wejść, mój Boże Drogi?!?!;* ... *jest konkurentem; Browar B. – tutaj myślą, że wszystko już wiedzą o kulturze, ... zagraża innym instytucjom / za duża konkurencja*; ... *dzieli a nie łączy*; ... *jest pałacem w „dzielnicy cudów”*; ... *nie ma szans w tym mieście*; ... *nie wykorzystał swojej szansy*.

Zarówno odbiorcom oferty jak i pracownikom zadano pytanie o ich przewidywania dotyczące tego ile lat przetrwa Browar B. Odbiorcy kulturalnej oferty najczęściej wskazywali najdłuższą z zaproponowanych perspektyw czasowych „ok. 100 lat” (33,3%), natomiast pracownicy najliczniej wskazywali „inną odpowiedź” (36,4%), a wśród odpowiedzi dopisywali m.in: długo, wieczność, trudno przewidzieć, zależne od dbałości o stan techniczny. Ważniejsze niż same wskazania lat (choć podkreślić trzeba, że niespełna 5% osób wskazało najkrótszy wymiar czasowy „ok. 10 lat”) były jednak uzasadnienia tych wskazań. Pokazują one bowiem jakie elementy mogą „skrócić” żywot lub zagrażać działaniu instytucji oraz to w jaki sposób umotywowane są przewidywania wielu lat działalności. Do tej pierwszej grupy należą np.: nastąpi zmiana pokoleniowa i będą inne potrzeby; brak ludzi zainteresowanych kulturą w dużej ilości; mogą się zmienić potrzeby mieszkańców lub zabraknie środków; wszystko zależy czy będzie podtrzymywać swój prestiż. Do drugiej: jest jedynym centrum kultury w mieście; jest przyszłościowa, bez niej status miasta by spadł; jest potrzebna mieszkańcom (opinie pracowników) oraz jest nowoczesna i solidna; stabilna budowla; innej nie ma, otwarta na całe społeczeństwo; chciałabym by jak najdłużej służyła Włocławianom; jeśli będzie dobrze zarządzana

wiele i ponad 100 lat ma ogromne szanse; oby wiecznie - to odpowiednie miejsce z zaprojektowaną funkcją” (wybrane uzasadnienia odbiorców oferty).

Gdańsk

Bardzo trudno jest przewidzieć przyszłe losy instytucji. Wiąże się to z kilkoma czynnikami: finansowym, politycznym, rynkowym, personalnym. W obrębie każdego czynnika mówić można o szeregu szans i zagrożeń. Głównym zagrożeniem dla instytucji jest niestabilna sytuacja finansowa. Swoją działalność prowadzi ona w atmosferze niepewności jutra, gdzie budżety poszczególnych wydarzeń domykane są niekiedy z miesiąca na miesiąc. Zdaniem dyirekcji w poważny sposób ogranicza to możliwości planowania wydarzeń, a wielu wypadkach wręcz uniemożliwia realizację ambitnych planów artystycznych. Dla przykładu, zaproszenie do Gdańska światowej sławy artystów staje się niemożliwe, gdyż planują oni swoje kalendarze z bardzo dużym wyprzedzeniem. W tej sytuacji bardzo łatwo o destabilizację sytuacji finansowej instytucji. Nagłe odejście sponsora, nieprzewidziany wydatek czy niepowodzenie w konkursie grantowym może skutkować sytuacją kryzysową: „Jakoś to się kręci, ale to cały czas jest oparte na jakimś szaleństwie i niepewności. Chybotliwej linii, która grozi załamaniem finansowym. Czasem wynika to z procedur. Czy ministerstwo dofinansuje czy nie dowiadujemy się w maju, a festiwal jest na przełomie lipca i sierpnia. (...) I to ustawia mnie w roli człowieka, który robi rzeczy nieodpowiedzialnie i jest stale petentem. To jest właściwie największa bolączka. Urząd tak ustala sprawę, że ja jestem petentem. Jak mnie widzą, to wiedzą, że przychodzę po pieniądze.”

Można też upatrywać szans wynikającej ze specyficznej sytuacji budżetowej GTS: „No myślę, że wielka szansa GTSu to jest to, że to jest właśnie takie miejsce w uproszczeniu pewnym, ale otwarte. W przeciwieństwie do Teatru Wybrzeże, czy Opery Bałtyckiej, gdzie jednak trzeba planować na pół roku do przodu, podpisywać umowy jakoś tam szukać finansowania. Tutaj jest możliwość szybszego reagowania. I w czasach takiej żywej i dynamicznej kultury to to jest szansa.” W rzeczywistości zaobserwować można niezwykle dywersyfikację wpływów do instytucji wynikającą z jednej strony z dużej skuteczności w pozyskiwaniu środków zewnętrznych, z drugiej bardzo silnej sieci partnerskiej, którą instytucja zaczęła budować na długo przed powstaniem. Jest to z pewnością ogromna wartość wypracowana przez GTS i jej utrata mogłaby grozić negatywnymi zmianami w jej funkcjonowaniu na lokalnym rynku kulturalnym.

Ambicją teatru jest kontynuowanie i rozwój współpracy ze środowiskiem artystycznym Trójmiasta, w tym utrzymanie modelu koprodukcyjnego wykorzystującego zasoby i potencjał innych instytucji teatralnych w otoczeniu. Wizją rozwoju instytucji jest uczynienie z teatru centrum działań edukacyjnych i artystycznych o znaczeniu międzynarodowym: „Marzą mi się obozy teatralne dla młodych ludzi, jakieś warsztaty, seminaria, właśnie o charakterze międzynarodowym. Nie tylko festiwal, nie tylko tygodnie teatrów europejskich, ale żeby większy był udział międzynarodowej młodzieży. I tej wymiany młodzieżowej. Także to jeszcze nie wyszło.” Według dyirekcji GTS szansą dla dalszej działalności instytucji jest Europa. Partnerstwa ze środowiskami twórczymi z innych krajów mogą nie tylko wzbogacać ofertę artystyczną instytucji, ale i umożliwić wspólne ubieganie się o fundusze unijne.

Szansą dla instytucji jest także obsługa widza spoza miasta, będącego częścią ruchu turystycznego w mieście i regionie. Już dziś turyści (w tym turyści międzynarodowi) stanowią spory odsetek publiczności instytucji. Jej medialność i umiędzynarodowienie mogą przekonywać odwiedzających miasto do wizyty. Na większą frekwencję wpływać może także nowatorska oferta instytucji. Wiele propozycji, często wykraczających dalece poza klasyczną ofertę teatralną czy muzyczną wyróżnia ją na tle innych instytucji kulturalnych w mieście, a niekiedy i kraju.

Bardzo ważny jest również kapitał ludzki budowany przez lata wokół instytucji. Na czele wysoce kompetentnego i zmotywowanego zespołu od początku stał i stoi jednak jeden człowiek – prof. Jerzy Limon. W mieście trudno jest wyobrazić sobie sytuację, w której Gdańskim Teatrem Szekspirowskim miałby kierować ktoś inny. Powstanie teatru utożsamiane jest w dużej mierze z jego osobistym sukcesem. Na dzień dzisiejszy trudno wyobrazić sobie jego następcę oraz perspektywę dalszego rozwoju GTS bez jego osoby.

Pewną perspektywą dotyczącą najbliższych lat może być także zmiana charakteru najbliższego otoczenia fizycznego teatru. GTS przyczynia się do zmiany myślenia gdańszczan o zaniedbywanej przez lata południowej części Starego Miasta wokół ul. Podwale Przedmiejskie. Ustający po wybudowaniu obwodnicy ruch samochodowy w centrum może przyczynić się do zmian w okolicy teatru. Istnieje szansa, że teren uznawany dotąd za nieatrakcyjny nabierze nowego ducha i zacznie przyciągać do siebie turystów oraz mieszkańców: „Gdyby popatrzeć na cały ten długi pas, który sięga aż do Motławy, no to tam są jakieś trawniki, jakieś skwery i ten jeden jedyny Teatr Szekspirowski. Cała reszta, aż do Motławy, pozostaje wolna. Tam może, mówiąc krótko, coś powstać. Wedle mojej wiedzy istnieją takie plany uspokojenia Podwala, czyli w miarę jak ruch będzie się przenośli gdzie indziej. On już się mocno przeniósł. To co się działo na tym Podwalu jeszcze 3-4 lata temu, to jest w ogóle nieporównywalne. Myślę, że to jest 1/10 samochodów”.

Rumia

Perspektywy dalszej działalności Stacji Kultura prognozowane są pod kątem dwóch problemów: finansów i stanu czytelnictwa wraz ze stojącymi przed nim wyzwaniami. Przestrzeń, w której funkcjonuje instytucja jest dzierżawiona od właściciela budynku przez miasto. Jest ona regulowana umową na czas określony. Od pomyślności przyszłych relacji zależeć będą więc losy Stacji Kultura w obecnym miejscu.

Stacja Kultura zdaje sobie sprawę ze swojej roli dla społeczności lokalnej. Otwieranie się na odbiorcę i poszerzanie oferty kulturalnej o nowe pozycje kreślą kierunek, w którym zdaje się zmierzać badana instytucja: „stacja Kultura jest przede wszystkim otwarta na gości. Widać to już przy pierwszym wejściu, kiedy bibliotekarz w pozytywny sposób próbuje budować relację z czytelnikiem. Otwarta, jeśli chodzi o księgozbiór. Nie ma tu sytuacji, w których dostęp do książek ma tylko bibliotekarz za ladą i jest po prostu świątynia księgozbioru. Wszyscy możemy pomiędzy tymi regałami się zaszyć. Nowoczesna, bo ma nowoczesny design. Nowoczesne wnętrze, które umożliwia jej proponowanie zupełnie innej oferty kulturalnej. Nowoczesna dlatego, że zaczyna stosować narzędzia marketingowe, które stosują nowoczesne instytucje. Zaczyna być dla nich ważny wizerunek i reputacja. Rozumie ten mechanizm działania i to, że nie może się zamknąć w budynku, ale musi wejść w sferę Internetu,

w strefę reklamy.” Perspektywa dalszego rozwoju wydaje się być więc ściśle związana z interdyscyplinarnością działań przez nią prowadzonych, poszerzaniem kompetencji kadr w zakresie docierania do odbiorcy i pracy z nim.

Katowice

Muzeum Śląskie posiada otwartą, cykliczną formułę do pracy nad przyszłością instytucji, jego otoczenia społecznego, zmian w przestrzeni miejskiej Katowic. „Szychta kreatywna” to warsztaty podczas których kadra muzeum wspólnie z okolicznymi mieszkańcami i ekspertami pracuje nad perspektywą rozwoju muzeum. Projekt zmierza w stronę otwartego forum rewitalizacji społecznej – co stanowi jedną z zasadniczych wartości w misji instytucji.

Instytucja ma ogromny potencjał i świadomość pracy do wykonania z mieszkańcami Śląska, kształtując kadry z tą intencją, by mocniej wejść z działaniami i ofertami w ekosystem miasta, ale również publiczności z Chorzowa, Zabrze Gliwic, czy nawet Sosnowca, oraz innych miejsc w aglomeracji i regionie. Ta praca jest niezwykle złożona.

Instytucja przygląda się losom innych instytucji kultury, które stanowią rewitalizację obszarów po kopalniach węgla kamiennego, obiektów przemysłowych. Muzeum ma w tym wsparcie urzędników z samorządu wojewódzkiego, którzy również oglądają różne rozwiązania i uczą się na innych obiektach. Inspiracją może być niemieckie Zagłębie Ruhry z ikoniczną instytucją sztuki ulokowaną w kopalni Zollverein, gdzie decydenci i menedżerowie muzeum powinni wyciągnąć wnioski z pozytywnych i negatywnych aspektów tamtego przedsięwzięcia, modeli które pozwalają finansować obiekty, ale również mogą prowadzić do ich przedwczesnego zamknięcia.

Muzeum Śląskie ma ogromną pracę do wykonania w zakresie przestawienia zasięgu mieszkańców na mapie mentalnej Katowic, czy Śląska, tak by instytucja przez swoje położenie, odcięcie trasą od centrum, nie pozostała samotną wyspą, do której nie trafiają przechodnie.

W wypowiedziach zebranych podczas badań zgłaszany jest problem niewielkich środków centralnych, ministerialnych ulokowanych w budżetach instytucji śląskich: „gdyby w końcu MKiDN dało jakiś porządną grosz na instytucje kultury na Śląsku, wszyscy by dostali większego oddechu i też by to wszystko inaczej działało. A tak jest taka sytuacja (choć muzeum ma najlepszą pozycję), że instytucje się duszą w sensie finansowy”.

Wyzwaniem dla ekosystemu kulturalnego aglomeracji górnośląskiej, w tym muzeum, jest brak podmiotów prywatnych gotowych do inwestowania w kulturę. Jest ogromny potencjał w tym zakresie, ale nikt nie ma siły i pomysłu jak to zorganizować. „W chwili obecnej jeszcze ciągle największymi zakładami pracy są spółki skarbu państwa, które w branży górniczej przeżywają ogromny kryzys, one nie będą wychodziły na prostą, będą kolejne działania które będą ograniczały produkcje węgla i kopalnie będą kończyły działalność. W to miejsce nie powstały tutaj na razie w inne duże zakłady pracy, które by się wiązały z regionem, jego tożsamością – tak istotną dla misji muzeum i innych instytucji wojewódzkich – jak np. Teatr Śląski. Są montownie Opla, duże zakłady

ciepłownicze, będące fragmentami jakichś dużych konsorcjów, przedstawicielstwa koncernów globalnych, takich jak IBM. Ale one raczej wyłącznie drenują przestrzeń ludzką Śląska, lub sprzedają tu swoje usługi. Na razie nie chcą być elementem przestrzeni tożsamościowej tego regionu, nie weszły w ten krwioobieg, są na powierzchni. W Polsce nie ma modelu, ani CSR-owego, ani prywatnych mecenasów. Potrzeba zmiany mentalności, czasu i ułatwień systemowych. Jest i gorsze zjawisko. Firmy zachodnie na początku szukają przestrzeni w które mogą wejść, takie CSR-owe, pomoc dzieciakom, seniorzy, przestrzeń kulturalna, ale potem gdy to zaczynają solidnie robić, patrzą, że nikt tego oprócz nich, firmy polskie, nie robi: pojawia się istotne pytanie, dlaczego akurat my mamy to robić?”

Wyzwaniem przyszłości jest przestrzeń wydarzeń, imprez, inicjatyw przyciągających mieszkańców Bogucic, dalej Katowic i Górnego Śląska, przekonujących ich do roli Muzeum Śląskiego jako miejsca ulokowanego w centralnej dla Katowic przestrzeni post-industrialnej, w którym buduje się dziś kapitał społeczny, robi się rzeczy ważne, kulturotwórcze, inwestuje się w przyszłości kolejnych generacji twórczych i społecznie wrażliwych mieszkańców Śląska. Powstaje też pytanie, podnoszone wielokrotnie w debatach o muzeum, czy ma być muzeum wielkich uderzeń, wielkich gwiazd, wielkich „nazwisk”? Czy to narusza, czy nie narusza reputacji instytucji, wzmacnia, czy osłabia zaufanie społeczne do tego nadzwyczajnego miejsca? Większość respondentów – odbiorców oferty w ankietowym pytaniu o charakterze poglądowej zabawy – w którym dociekamy jak długo „przetrwa” muzeum, zdecydowana większość respondentów wskazywała przedział okresu 50 do 100 lat. Przyszłość muzeum zależna jest od tego jak o nią zadbają wspólnie kadra i mieszkańcy miasta. Pracownicy częściej wskazują na termin 100-letni jako prognozowany „termin przydatności muzeum do używania” w obecnym kształcie.

Pracownicy również dodawali, że motywem trwania instytucji będą: atrakcyjność przy tak różnorodnej działalności, architektura i co raz większe zapotrzebowania na takie instytucje, muzeum według niektórych z założenia nastawione jest na długie trwanie - „dla potomności”; *„instytucja ta powstała w wyniku marzenia Ślązaków o miejscu przechowującym ich dziedzictwa”*, dlatego to się nie może tak łatwo wyczerpać. Kluczowym dla przetrwania będzie stopień dofinansowania oraz poziom zaangażowania zespołu pracowników.

/
Raport z projektu
badawczego

09

/
Rekomendacje

Rekomendacje

Ostatni komponent raportu proponuje zestaw rekomendacji skierowany do przedstawicieli samorządów i podmiotów kształtujących politykę kulturalną w Polsce. Przygotowane one zostały wszelako przede wszystkim z myślą o dwóch zakresach. Pierwszym jest wzmocnienie warunków skutecznego, kulturotwórczego działania liderów i kadry istniejących, nowo ulokowanych instytucji kultury. Chodzi ostatecznie o to by instytucje działały wprost na rzecz pożytku publicznego, oraz dostępności oferty kulturalnej dla społeczności lokalnych – obecnej i potencjalnej publiczności instytucji kultury. Drugi obszar rekomendacji to wyciągnięcie wniosków z doświadczeń lokowania dla miejsc kultury tak by mieć świadomość szans i zagrożeń tego typu inwestycji, których istotą jest również zakorzenianie w tkance społecznej i kulturowej miast w których te instytucje powstają.

Rekomendacje PRZED przeprowadzoną inwestycją:

- 1) **POWAŻNE KONSULTACJE SPOŁECZNE.** W zakresie planowania i realizowania nowych, kluczowych inwestycji służących kulturze, warto i należy prowadzić konsultacje społeczne oraz pozyskiwać porady eksperckie. Dobrze, jeśli działania w tym zakresie są traktowane poważnie i nie jako „zło konieczne”. Warto przeznaczyć na nie dodatkowy czas i pieniądze. Wśród badanych instytucji znalazły się takie, które powstały bez konsultacji z mieszkańcami i ekspertami. Mieszkańcy polskich miast i miasteczek mają coraz silniejsze przekonanie o tym, że mogą współdecydować o otaczającej ich rzeczywistości. Brak konsultacji społecznych doprowadza do trudnych do naprawienia błędów. Niezwykle ważne jest, by planując budowę nowego kulturalnego obiektu znać potrzeby mieszkańców i dotychczasowe realia kulturalnego ekosystemu. Należy zastanowić się nad zasadnością budowania spektakularnych, dużych obiektów w momencie, gdy liczba odbiorców oferty nie gwarantuje wysokich wyników frekwencyjnych powstającej instytucji.
- 2) **BENCHMARKING I WIZYTY STUDYJNE.** Nie mniej istotnym elementem przed budową nowego miejsca wydaje się także przeprowadzenie tzw. *benchmarkingu*⁸ uzupełnionego wizytami studyjnymi w miejscach, w których funkcjonuje już podobny obiekt. Włączenie w fazie projektowania elementów analizy marketingowej, rozpoznania potrzeb i sytuacji rynkowej (wiemy co i dla kogo tworzymy) wydaje się być czymś koniecznym.
- 3) **FUNKcjONALNOŚĆ. CZAS NA UZGODNIENIA Z UŻYTKOWNIKAMI.** Przy ograniczonych środkach publicznych na inwestycje służące kulturze warto i należy konsultować funkcje obiektu z przyszłymi użytkownikami oraz planować je możliwie jako dwu- lub wielofunkcyjne. Gruntowna analiza i zaplanowanie funkcjonalności budynku są ważne nie tylko z punktu widzenia przyszłych odwiedzających dany obiekt lecz również pracowników. Wiąże się to z zadaniem o rzetelną perspektywę rozwoju instytucji oraz dostosowaniem budynku do realnych potrzeb poszczególnych kategorii użytkowników w przyszłości. Istotne jest więc

⁸ Jest to praktyka często stosowana w zarządzaniu, która polega na porównywaniu podobnych procesów i praktyk na danym rynku. Dzięki podpatrywaniu jak inne podmioty poradziły sobie z nowymi obiektami możemy od nich się wiele nauczyć i twórczo zaadaptować najlepsze rozwiązania oraz co najcenniejsze - uniknąć błędów, które popełnili już inni.

stworzenie wizji instytucji zanim zostanie otwarta. W wymiarze praktycznym przekłada się to na m.in. zadbanie o wystarczającą przestrzeń biurową dla pracowników, czy też o przestrzeń przyjazną dla odwiedzających, w której mogliby oni w sposób niezobowiązujący spędzać czas. Ponadto ważne jest również zadbanie, aby orientacja w przestrzeni obiektu była jak najbardziej intuicyjna i nie sprawiała kłopotu odwiedzającym.

Możliwe zagrożenia:

- Często spotykanym błędem jest brak wspólnego planowania przyszłych inwestycji z pracownikami sektora kultury, którzy najlepiej znają specyfikę techniczno-infrastrukturalną, niezbędne wyposażenie oraz potrzeby użytkowników względem pomieszczeń, które mają pełnić określone funkcje. Brak przeprowadzenia konsultacji z pracownikami instytucji i niedostateczne rozpoznanie ich potrzeb w zakresie użytkowania budynku i funkcji poszczególnych pomieszczeń przekłada się bezpośrednio na jakość wykonywanej przez nich pracy. Brak perspektywicznego myślenia nierzadko prowadzi do niemożności wygospodarowania dodatkowej przestrzeni z przeznaczeniem na pracę merytoryczną i organizacyjną zespołu, zatrudniania nowych osób, zarówno jako pracowników stałych, jak i czasowych współpracowników (w formie rezydentury). Co więcej, późniejsze „modernizacje” i dostosowanie pomieszczeń i wyposażenia by spełniało swoje zadania generuje kolejne koszty, których można zupełnie uniknąć gdyby na wczesnych etapach planowania pomieszczeń instytucji spotkały się osoby: projektantów, urzędników i pracowników instytucji kultury.

4) **NIE TRACIĆ KONTROLI NAD PROJEKTEM ARCHITEKTONICZNYM.** Warto zaufać wizji i doświadczeniu architektów i ekspertów współpracujących przy tworzeniu projektu. Wybierając model projektowania planowanej inwestycji należy jednak zwrócić uwagę na zapisy w umowach dotyczące przeniesienia praw autorskich do projektu. Trzeba pamiętać także, by zapewnić sobie możliwość wpływania na jego kształt i dokonywania zmian. W przeciwnym razie zamawiający mogą w skrajnych przypadkach stracić realny wpływ na funkcjonalność projektowanego miejsca przez brak możliwości wprowadzania korekt i potrzebnych zmian. Nadrzędnym zadaniem urzędników i pracowników sektora kultury pracujących nad projektem z architektami powinno być pilnowanie i dbanie przede wszystkim o zachowanie funkcjonalności obiektu. Nawet jeśli miałyby się to odbyć kosztem efektywności architektury.

5) **RELACJE KOEGZYSTENCJI INSTYTUCJI.** W przypadku wizji umieszczenia w obiekcie większej niż jedna instytucji/organizacji, należy już na etapie projektowania obiektu zastanowić się nad relacją między ulokowanymi w obiekcie instytucjami i stworzyć ramy oraz warunki do ich współpracy.

Możliwe zagrożenia:

- Pomijając możliwy aspekt tarć między dwoma gospodarzami, który oczywiście nie zawsze musi nastąpić, bardziej ryzykowne jest to, że trudniej będzie tym instytucjom wygenerować w świadomości mieszkańców istnienie oddzielnych marek i tożsamości placówek. Zaznaczając tym samym swoją odrębność i niezależność. Pracując na „własne” konto, które również ostatecznie (na poziomie oferty miasta) świadczy o większej różnorodności działań i kulturalnych miejsc.

- 6) **LOKALIZACJA MIASTOTWÓRCZA.** Wybór lokalizacji nowej inwestycji kulturalnej jest kluczowy z uwagi na rolę, jaką ma pełnić dla społeczności i dla miasta, a także na uwarunkowania zewnętrzne. Należy pamiętać przy tym, że inwestycja tego typu może stanowić dla każdego miasta oś rozwoju innych funkcji miastotwórczych w otoczeniu. Dla przykładu, lokowanie nowych instytucji kultury w dzielnicach oddalonych od centrum sprzyja zrównoważonemu rozwojowi miasta w zakresie umożliwiania mieszkańcom korzystania z infrastruktury i oferty danej instytucji. Podnosi to prestiż okolicy, pozwala także na zmianę jej społecznego postrzegania z obszaru nieatrakcyjnego – w modny i atrakcyjny. Ważne jest równomierne lokowanie nowych instytucji w obszarach wykluczenia społecznego i ekonomicznego oraz umożliwianie bezpłatnego (lub taniego) z nich korzystania. Należy planując nową inwestycję zwrócić szczególną uwagę na aspekt komunikacji. Z jednej strony to zapewnienie odpowiedniej liczby miejsc parkingowych (o które coraz trudniej w miastach), stojaków na rowery (coraz popularniejsza forma poruszania się po zakorkowanych miastach), ale nie należy zapominać również o komunikacji miejskiej (przystankach i nowych trasach uwzględniających powstanie nowego obiektu oraz dostosowanie godzin ich kursowania do pracy instytucji).
- 7) **WSPARCIE EKSPERCKIE DLA DYREKTORA.** Badanie wykazało niewystarczające wsparcie od miasta na etapie realizacji niektórych inwestycji. W takich przypadkach to na dyrekcje spadło większość obowiązków, w tym wdrażanie się w szczegóły prawno-administracyjne projektu. Sukces inwestycyjny wymagał więc osobistego poświęcenia dyrekcji, przeznaczającej prywatny czas na zdobywanie dodatkowej wiedzy. Model „człowieka-orkiestry” nie byłby konieczny, gdyby samorząd wsparł instytucję oddelegowując do pracy nad projektem eksperta. Rekomendowane jest wsparcie instytucji w obszarze administracyjno-prawnym i umożliwienie poświęcenia większej ilości czasu na prace koncepcyjną. W badaniu pojawiło się określenie tworzenia czegoś „po polsku”, mając na myśli brak organizacji wyrażonej w zdaniu „jakoś to będzie”. Należy staranniejsz szacować wartość przedmiotu zamówień publicznych oraz konsultować kosztorysy budowlane, które przy tak skomplikowanych i niepowtarzalnych inwestycjach, nastroczają dużo trudności i często wymagają korekt.
- 8) **PRZESTRZENIE DOSTOSOWANE DO NOWYCH TRENDÓW W DZIAŁALNOŚCI KULTURALNEJ.** Uwzględnienie przy projektowaniu współczesnych uwarunkowań i trendów w sektorze kulturalnym. Badane instytucje niekiedy wychodząc naprzeciw potrzebom i ewoluują w stronę miejsc oferujących o wiele więcej aktywności niż planowano. Ważnym aspektem działalności dzisiejszych instytucji zaczyna być oferta edukacyjna. Wzrasta więc potrzeba wykorzystania przestrzeni warsztatowej. Wiele instytucji pozornie przyporządkowanych do jednej branży kulturalnej (biblioteki, teatry) zaczyna poszerzać swoją ofertę o inne dziedziny kultury i sztuki. Elastyczność tworzonej przestrzeni jest wyzwaniem, ale i pożądaną koncepcją wobec zmieniających się kulturalnych trendów.
- 9) **RÓŻNORODNY KAPITAŁ KADROWY INSTYTUCJI.** Sukces nowopowstałych instytucji opiera się w dużej mierze na kapitale osób w nich zatrudnionych. Warto więc zadbać w odpowiedni sposób o struktury organizacyjne, wzmacnianie kompetencji kadr, ale i czerpania z kapitału organizacji pozarządowych funkcjonujących w mieście. Niekiedy przy projektowaniu nowej

siedziby instytucji konieczna jest redefinicja stanowisk – wiąże się to z koniecznością stworzenia interdyscyplinarnego zespołu nastawionego na działanie projektowe, współpracę ze sobą, uwzględniającego model instytucji otwartej na widza. Ważne przy tym jest budowanie wizji rozwoju instytucji z całym zespołem i komunikowanie mu czekających instytucję zmian. Nowa siedziba jest także szansą na poprawę warunków finansowych pracowników, zadbanie o adekwatność struktury kadr do przyszłej działalności instytucji, zaprojektowanie systemu zarządzania dbającego o kapitał ludzki organizacji.

- 10) **ZAKORZENIANIE SPOŁECZNE PRZED I PODCZAS BUDOWY.** Podjęcie działań mających na celu próbę zakorzenienia się w świadomości mieszkańców i oswojania ich z wizją nowej instytucji, zdobywanie publiczności zanim obiekt zacznie funkcjonować. Budowanie publiczności już na etapie realizacji inwestycji, poświęcenie czasu i pracy na informowanie o powstającym obiekcie, promocję, przygotowanie odbiorcy na nowość.
- 11) **ROZTROPNE PLANOWANIE FINANSOWE. „SZYCIĘ NA MIARĘ”.** Należy pamiętać o odpowiednim zabezpieczeniu finansowym instytucji w wieloletniej perspektywie. Część badanych instytucji zmaga się z trudną sytuacją budżetową wynikającą z niewłaściwie, niekiedy wręcz nieroztropnie budowanymi prognozowaniami oddziaływania powstającej instytucji na finanse publiczne. Doprowadza to nie tylko do kryzysu wewnątrz instytucji i samorządu, ale bywa także istotnym powodem niezadowolenia mieszkańców (są oni niezadowoleni z faktu, że instytucja powstała w wyniku okrojenia szerszego planu inwestycyjnego) oraz innych placówek publicznych w mieście (w budżecie lokalnym brakuje środków na funkcjonowanie pozostałych instytucji na odpowiadającym im poziomie).
- 12) **PROGRAMOWANIE DZIAŁAŃ NOWEGO OBIEKTU I KOMUNIKOWANIE OFERTY DŁUGO PRZED JEGO ODDANIEM.** W wypadku miejsc oferujących wydarzenia kulturalne należy zawczasu zaprogramować sezon lub dwa, z konkretnymi wydarzeniami o sile oddziaływania na otoczenie, tak by budzić ciekawość i apetyt użytkowników w trakcie fazy powstawania instytucji, żeby wszystkie utrudnienia były balansowane przez wizję korzyści, konkretnych, spektakularnych efektów, marzeń, które obiekt spełni. W jednej z rekomendacji zgłoszonych w wywiadzie z dyrektorem instytucji, w komentarzu dotyczącym inwestycji w kulturze wskazano, że najważniejsze jest to, żeby „odpowiedni komunikat szedł do ludzkości, że to będzie świetne miejsce, które ma już konkretne propozycje, których nie ma żadna inna instytucja w Polsce”; publiczność, partnerzy mogą już wówczas sobie zwizualizować korzyści, myśleć wydarzeniami, które zakontraktowano: koncertami artystów wyczekiwanych przez polską publiczność, ekspozycją eksponatów, których wcześniej nie mogliśmy zobaczyć itd. Tego brakuje, najczęściej stawia się instytucję i później mija dużo czasu, zanim ona ogłosi program, czy linię programową, opowie o zawartości, kalendarzu działań otwartych dla publiczności.
- 13) **OKREŚLENIE ROLI INSTYTUCJI W KONTEKŚCIE OTOCZENIA INSTYTUCJONALNEGO – KONKURENTÓW I PARTNERÓW.** Przed wybudowaniem instytucji w istniejącym już ekosystemie instytucji kulturalnych, zwłaszcza tych zlokalizowanych w sąsiedztwie budowanej nowej instytucji, trzeba bardzo precyzyjnie określić rolę i warunki rozwoju

instytucji w kontekście jej istniejącego już otoczenia, kto jest gotów być partnerem, a kto będzie godnym konkurentem do śrubowania jakości i metod wzmocnienia dostępności.

- 14) **LOKOWANIE MUSI IŚĆ W PARZE Z KULTYWOWANIEM.** Inwestując w nowe obiekty, nie można zaniedbać starych. Lokacja musi być powiązana z kultywacją, instytucje funkcjonujące od lat w miejskim ekosystemie kultury muszą mieć przekonanie, że koszt jaki poniosą przy okazji powstawania nowej instytucji będzie uwzględniał ich rozwój, również mieszkańcy mogą mieć odczucie, że buduje się nowe kosztem starego. Należy zadbać o dobre skomunikowanie tej sytuacji.
- 15) **NIE SZARŻOWAĆ ZE WSKAŹNIKAMI.** Nowo powstające instytucje i obiekty nie powinny nadużywać wskaźnikowania, które może okazać się przeszacowane jeśli nie powstaje w oparciu o rzetelne badania społeczne i rynkowe. Uniknie to niepotrzebnych perturbacji i tzw. „szukania dawców wskaźników” – podmiotów, projektów, wydarzeń, których instytucja nie chce realizować, które nie pasują do jej linii programowej, tożsamości – ale zapychają np. frekwencję lub dają ilość wydarzeń przewidzianą w planie.

Rekomendacje PO przeprowadzonej inwestycji (inicjowane już w jej trakcie) :

- 16) **NOWA INSTYTUCJA, NOWE LOKOWANIE JEST DOSKONAŁĄ OKAZJĄ DO POPRAWY JAKOŚCI KULTURY ORGANIZACYJNEJ.** Kultura organizacyjna – tj. system podzielanych i respektowanych przez pracowników i lidera instytucji przekonań, zasad, reguł gry i warunków rozwoju obowiązujących w instytucji powinien ulec zmianie przy okazji otwarcia nowego obiektu, lub zmiany struktury organizacji w wyniku przeprowadzki. Zewnętrzny proces otwarcia obiektu lub przeprowadzki może być doskonałym pretekstem do poprawy reguł motywacji kadry, jakości ich współpracy ze sobą, współtwórczości, transparentności (zwłaszcza w podział zadań i systemie nagradzania), uporządkowania metod komunikowania, upodmiotowienia pracowników – oddanie im do realizacji ich własnych, dobrze przygotowanych pomysłów, reorganizacji rytmu spotkań i dzielenia odpowiedzialności, stworzenia zdrowego organizmu – zespołu osób gotowego do nowych wyzwań. Sukces działań kadr instytucji warunkowany jest przez stan integracji zespołu oraz upodmiotowienie pracowników, posiadanie silnych osobowości, doskonale rozumiejących misję i otwartych na współpracę, współtworzenie instytucji. Kultura organizacyjna to również staranność w doborze inkluzywnych narzędzi integracji personelu – adekwatne do celów, misji, tożsamości instytucji.
- 17) **DZIELENIE SIĘ PIONIERSKIMI ROZWIĄZANAMI I AURĄ SUKCESU. NOWA INSTYTUCJA JAKO INSPIRACJA I ZMIANA PERSPEKTYWY ROZWOJOWEJ WSZYSTKICH INSTYTUCJI DANEGO TYPU W REGIONIE.** Zmiana, czy ufundowanie nowej instytucji, która wprowadza całkowicie nowe standardy myślenia, nową jakość, widoczność, prestiż danej dziedziny kultury (np. poprzez nowoczesne, ikoniczne muzeum lub teatr) powinna promieniować na inne instytucje tego typu w mieście lub regionie. Służyć temu może sieciowanie tego typu instytucji, dzielenie się doświadczeniami, uczenie innowacyjnych rozwiązań, upowszechnianie nowych metod, których nowa instytucja jest pionierem.

- 18) **ZACIEŚNIENIE WSPÓŁPRACY Z PARTNERAMI.** Istotne jest zacieśnianie współpracy nowo lokowanej instytucji z innymi instytucjami i organizacjami w mieście. W niektórych z badanych obiektów widoczne są przykłady systemowych rozwiązań stymulujących współpracę w lokalnym sektorze kultury. Niesie to dużo pożytku dla miejskiego ekosystemu kulturalnego i w zasadniczy sposób go ożywia. Należy zwrócić także uwagę na poprawianie systemu komunikacji w obrębie wszystkich instytucji i organizacji kulturalnych w mieście.
- 19) **PLANOWANIE WIELOLETNIE BUDŻETU I PROGRAMU.** Wskazane jest podjęcie rozmów i refleksji w odniesieniu do systemu finansowania nowo lokowanej instytucji. Zapewnienie jej możliwości długoterminowego planowania swoich wydarzeń w zasadniczy sposób utorowałoby wielu instytucjom drogę do zapraszania wartościowych artystów planujących swoje kalendarze z wyprzedzeniem. W tym celu konieczne jest stworzenie prognoz budżetowych instytucji na kilka lat wprzód i zapewnienie finansowania niektórych, ważnych dla niej wydarzeń w perspektywie dłuższej niż jeden rok kalendarzowy.
- 20) **HARMONIZACJA RELACJI KULTURY I SPORTU JAKO DZIEDZIN INWESTYCJI.** Należy niwelować próby polaryzowania społeczności lokalnej na środowiska sprzyjające sportowi i kulturze. Wiele badanych osób zwraca uwagę na to, że kultura jest w mieście dziedziną, która konkuruje ze sportem. Publiczny pieniądz przeznaczony na którąś z tych aktywności stanowi zwykle przedmiot niezgody. Być może warto jest podjąć działania, mające na celu pokazanie, że obydwie sfery życia są miastu potrzebne i zbliżają do siebie mieszkańców.
- 21) **NIWELOWANIE RÓŻNIC BUDŻETOWYCH MIĘDZY INSTYTUCJAMI.** Samorząd lokalny powinien niwelować różnice powstałe między nową instytucją a pozostałymi instytucjami kultury w ramach wieloletniego programu inwestycyjnego. Pomiedzy częścią z badanych instytucji a pozostałymi organizacjami kulturalnymi, dla których miasto jest organizatorem, widać bowiem wyraźną przepaść infrastrukturalną. Łączy je to, że każda na swój sposób podejmuje wysiłek zaspokajania potrzeb kulturalnych różnych grup społecznych. Istnieją takie instytucje, które wymagają natychmiastowej interwencji finansowej, a brak perspektyw zmiany złej sytuacji, budzi frustrację własną i niechęć do nowej instytucji.
- 22) **WEJŚCIE INSTYTUCJI W TKANKĘ MIEJSCA – ZADBANIE O MATERIALNĄ JAKOŚĆ NAJBLIŻSZEGO OTOCZENIA.** Ważne jest także myślenie o przestrzeni wokół nowo lokowanej instytucji, infrastrukturze, komunikacji, parkingach, uruchomienie procesu oddziaływania i zmieniania części miasta sąsiadującej z daną instytucji, a w pewnych przypadkach także rewitalizacja dzielnicy dodatkowo bazująca na tożsamości konkretnego miejsca.
- 23) **WZMACNIANIE I ZAKORZENIANIE DUMY Z NOWEJ INSTYTUCJI.** Nowo lokowana instytucja kultury powinna podejmować szereg działań, które pozwolą jej mocniej „zakorzenić się” w miejskim ekosystemie kultury. Jest to niezbędne działanie gdyż zapewni ono sukces miejsca po początkowym „efekcie nowości” („efekcie wow”) przejawiającym się zachwytem i wzmożonym zainteresowaniem nad nowym miejskim obiektem. Należy także umiejętnie wzmacniać jednoczącą mieszkańców dumę z posiadania nowego obiektu kulturalnego oraz z jej oferty. Kultura ma wyjątkową właściwość łączenia i integrowania, bycia „społecznym

klejem” między jednostkami. Należy w dobrej wierze skorzystać z tego faktu dla integrowania wspólnoty miasta. Nowy budynek otwiera zupełnie nowe możliwości. Poprawia warunki funkcjonowania placówek i otwiera instytucje na nowe elementy działalności, które nie były możliwe lub były utrudnione w starszych, niedostosowanych i niekomfortowych przestrzeniach (m.in. dostępność dla osób niepełnosprawnych, bogata i różnorodna oferta, spełnianie warunków technicznych dla wydarzeń muzycznych czy teatralnych).

24) **UMIĘJĘTNE BALANSOWANIE NA KRAWĘDZI ELITARNOŚCI I EGALITARNOŚCI.** Należy mądrze wykorzystać elitarność jaką rodzi ekskluzywna przestrzeń nowych obiektów kulturalnych. Elitarność ta może być jej szansą i zagrożeniem. Z pewnością sprzyja namnażaniu partnerów biznesowych i organizowaniu w budynku prestiżowych spotkań również o charakterze komercyjnym, jest kartą przetargową w negocjacjach z partnerami i artystami. Elitarność ta nie może jednak odstraszać mieszkańców miasta. Ma ich dowartościowywać, podnosić, a nie powodować lęk niedopasowania lub nieumiejętności bycia w takiej przestrzeni. To wymaga czasem osławiania, zachęcania, nie stwarzania barier.

Możliwe zagrożenia:

- o Nadmierna koncentracja wydarzeń w nowym miejscu wynikająca z traktowania danego miejsca jako (najważniejszej) „wizytówki miasta”. W naturalny sposób władze samorządowe wykorzystują przestrzeń nowych obiektów dla celów promocyjnych i starają się organizując różnego typu wydarzeń wykorzystać istniejącą tam infrastrukturę oraz komfortowe warunki w nich panujące. Te zrozumiałe i oczywiste działania powinny mieć jednak swoje granice. Nadmierne „wykorzystywanie” jednego miejsca buduje bowiem poczucie typu: „wszystko u nas” lub „wszystko tam”. Z jednej strony jest ono uciążliwe dla pracowników, którzy nie mogą skoncentrować się na statutowych i kulturotwórczych zadaniach instytucji z drugiej może budzić pewnego rodzaju frustrację wśród innych miejsc i instytucji dotyczącą nadmiernego faworyzowania nowych przestrzeni.

25) **WARUNKI DLA OTWARCIA NA WIELE DZIEDZIN KULTURY W JEDNEJ INSTYTUCJI.** Dobrym tropem wydaje się być otwieranie instytucji na multi- i interdyscyplinarność. Wiele z badanych obiektów wykracza swoją działalnością dalece poza przypisaną im dyscyplinę. Teatr, biblioteka, czy muzeum pełnią coraz częściej o wiele więcej funkcji stając się swego rodzaju otwartymi centrami kultury. Należy przy tym pamiętać o możliwych zagrożeniach. Brak opracowania jednej, stałej oferty np. wystawienniczej, która byłaby trwale identyfikowana z instytucją kultury sprzyjać będzie pogłębieniu niedostatecznego rozpoznawania profilu instytucji przez otoczenie społeczne.

26) **WYJŚCIE INSTYTUCJI W NAJBLIŻSZE SĄSIĘDZTWO I ICH MIESZKAŃCÓW.** Nowo lokowane instytucje kultury nie powinny zamykać się w bryle architektonicznej, powinny się rozwijać w promieniu swojej lokalizacji, docierając do otoczenia społecznego, tworząc w nim kręgi uczestników świadomych misji i celów instytucji. Należałoby nakierować uwagę na takie projektowanie działań, które pozwoliłyby przyciągać jak największą liczbę okolicznych mieszkańców i zachęcić ich do wchodzenia do środka, korzystania z infrastruktury. Pozwoli to także na wyrobienie marki instytucji kultury identyfikowanej także z konkretnym miejscem, a nie tylko z określonym typem działań.

27) WYNAJEM POWIERZCHNI W ZGODZIE Z MARKĄ I REPUTACJĄ INSTYTUCJI. Wynajmowanie przestrzeni w obrębie instytucji (np. pod lokale gastronomiczne) pomaga zbilansować finanse instytucji. Ponad siedemdziesiąt procent (72,3%) badanych pracowników zgadza się, że „wynajem pomieszczeń nowych obiektów instytucji kultury pod komercyjną działalność jest dobrym sposobem na zbilansowanie kosztów utrzymania”. Należy jednak pamiętać, że instytucja będzie również wizerunkowo związana z takim miejscem. Dobry jej poziom będzie łączył z instytucją, zły (mimo, iż nie ma ona do końca na to wpływu) – może jej zaszkodzić. Należy z rozwagą poszukiwać najemców i odpowiednimi zapisami w umowie starać się „zabezpieczyć” interes instytucji.

28) ODWAGA BYCIA WYRAZISTYM W PRZEKAZIE WAŻNYCH WARTOŚCI DO PUBLICZNOŚCI. Wielu instytucjom po oddaniu do użytku brakuje pewnej odwagi, której przy prowadzeniu dużej instytucji, trzeba się nauczyć i od czasu do czasu zaryzykować, żeby powiedzieć coś ważnego, zmienić status quo w kulturalnym ekosystemie, stać się bardziej wiarygodnym, zbudować sobie reputację miejsca otwartego. To może wszakże się dziać dopiero po opanowaniu sytuacji logistycznej, komunikacyjnej, z publicznością, partnerami, społecznością lokalną, trzeba do tego skoku zbudować warunki, by nie zostać samemu z czymś co dotyczy wszystkich, zmienia ich postrzeganie otoczenia i relacji międzyludzkich.

Aneks wizualny /

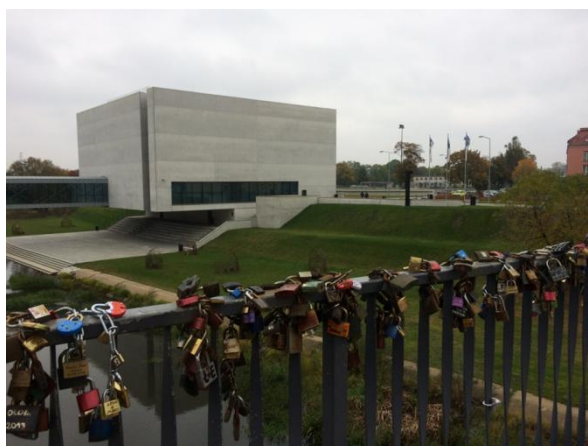
a / Logo badanych miejsc



b / Wybrane fotografie badanych miejsc



Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim



Brama Poznania ICHOT



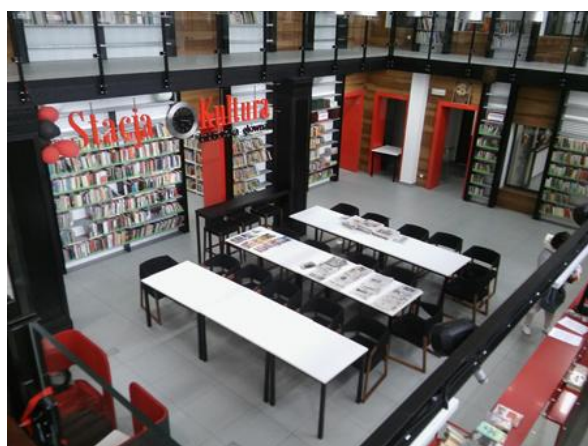
Centrum Dialogu im. M. Edelmana



Centrum Kultury Browar B.



Gdański Teatr Szekspirowski



Stacja Kultura



Muzeum Śląskie



Filharmonia Gorzowska



Centrum Dialogu im. M. Edelmana



Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim



Centrum Kultury Browar B.



Stacja Kultura



Brama Poznania ICHOT



Muzeum Śląskie



Filharmonia Gorzowska



Gdański Teatr Szekspirowski



Centrum Kultury Browar B.



Stacja Kultura



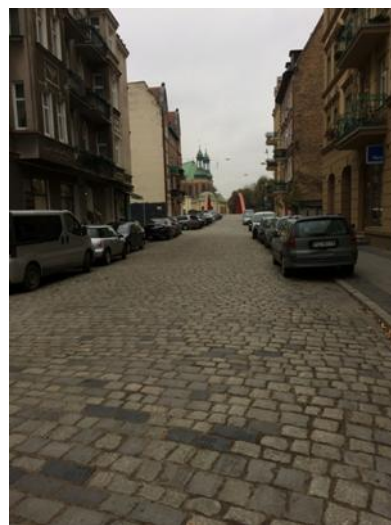
Centrum Kultury w Grodzisku Mazowieckim



Gdański Teatr Szekspirowski



Centrum Dialogu im. M. Edelmana



Poznań – Śródka (Brama Poznania ICHOT)

Spis tabel i wykresów /

Tabela 1. Podstawowe dane o badanych instytucjach	s. 11
Tabela 2. Podstawowe wskaźniki ilościowe badania	s. 12
Tabela 3. Profil osób badanych	s. 13
Wyk. 1. Nowa instytucja kultury nie/może liczyć na „taryfę ulgową” na początku swojej działalności	s. 50
Wyk. 2. Nowym instytucjom jest łatwiej/trudniej niż starym przekonać mieszkańców do swojej oferty	s. 51
Wyk. 3. Stare instytucje częściej współpracują/rywalizują z nowymi instytucjami w mieście – opinie pracowników poszczególnych instytucji	s. 52
Wyk. 4. Od aktywności nowej instytucji/otwartości otoczenia społecznego na nową instytucje najbardziej zależy proces „wrastania” nowych siedzib w społeczność lokalną – opinie pracowników poszczególnych instytucji	s. 93
Wyk. 5. Średnie – ocena stopnia oddziaływania nowego obiektu instytucji kultury w mieście na poszczególne aspekty związane z mieszkańcami i miastem w którym się znajduje	s. 117
Wyk. 6. Zmiany szczególnie ważne dla odbiorców oferty i pracowników – zmiany warunków panujących w badanym miejscu przed powstaniem nowego budynku i obecnie	s. 133
Wyk. 7. Porównanie opinii odbiorców oferty i pracowników badanych instytucji w wybranych aspektach lokowania nowego obiektu kulturalnego	s. 134
Wyk. 8. Opinie pracowników o wybranych aspektach funkcjonowania nowych obiektów instytucji kultury	s. 135
Wyk. 9. Średnie – stopień oddziaływania instytucji w poszczególnych elementach ekosystemu w ocenie odbiorców oferty	s. 136