

Patrycja Kruczkowska Instytut Filozofii i Socjologii PAN

<https://doi.org/10.18778/1733-8069.12.2.10>

Urzędnik kontra menadżer – przemiany roli kierownika instytucji kultury

Abstrakt Artykuł prezentuje sylwetki dyrektorów jednej instytucji kultury – zatrudnionego w latach 80. organizatora placówki i jego następcy – wyłaniające się z ustrukturyzowanych wywiadów. Ich wypowiedzi szkicują obraz przemian, jakie dotknęły tego typu placówki w wyniku transformacji ustrojowej i gospodarczej, związanych między innymi z reformą samorządową i decentralizacją polityki kulturalnej po 1989 roku.

Pierwsza część artykułu zawiera opis założeń i metodologii projektu, z którego pochodzą omawiane wywiady oraz opis materiału empirycznego. Porównawcze zestawienie wypowiedzi obu dyrektorów poprzedzają krótkie metryki. Prezentacja mikronarracji podzielona jest na 4 obszary tematyczne: analizę przebiegu karier zawodowych obu narratorów (droga do instytucji), wizję instytucji rekonstruującą sposób ujmowania przez badanych roli ośrodków kultury i przypisanych im zadań, funkcjonowanie instytucji i potencjalne przeszkody w jej działalności oraz obraz odbiorców kulturalnej oferty. Całość zamyka analiza zestawiająca najbardziej interesujące wątki, które pojawiły się w wypowiedziach obu dyrektorów, pomagające odpowiedzieć na pytania związane z charakterem transformacji instytucji kultury. Jednym z ważniejszych jest to, w jaki sposób obecny kształt tego typu ośrodków jest wypadkową istniejących już struktur zderzonych z nowymi wymaganiami stawianymi przed zinstytucjonalizowaną kulturą, a związanymi z takimi obszarami, jak funkcjonowanie społeczeństwa obywatelskiego czy nastawienie na rozwój przemysłów kreatywnych.

Słowa kluczowe przemiany instytucji, polityka kulturalna, nowomowa, instytucje kultury, transformacja ustrojowa

Patrycja Kruczkowska, mgr, jest asystentem naukowym w Zespole Socjologii i Antropologii Kultury IFiS PAN, gdzie zajmuje się badaniami nad kulturową opozycją w krajach postsocjalistycznych. Jej zainteresowania badawcze skupiają się wokół zagadnień wykluczenia społecznego i partycypacji w kulturze. Jest współredaktorem publikacji *Ekсклюza w dyskursie pracowników instytucji kultury* oraz *Oblicza ekсклюzy*.

Adres kontaktowy:

Zespół Socjologii i Antropologii Kultury
Instytut Filozofii i Socjologii
Polska Akademia Nauk
ul. Nowy Świat 72
Warszawa 00-330
e-mail: patrycja-kruczkowska@wp.pl

Wprowadzenie do kontekstów badania

Instytucje kultury i ich przemiany nie są głównymi przedmiotami zainteresowania badaczy – nie tylko socjologów kultury czy kulturoznawców, ale także osób zajmujących się przemianami instytucji publicznych czy szerzej – socjologią organizacji. Uwaga skupiona jest na kiełkujących inicjatywach oddolnych, kulturze w obiegach nieformalnych, uwolnionej twórczości, perspektywach kultury cyfrowej czy badaniach potencjałów przemysłów kreatywnych. Chociaż w ostatnich latach przybywa jakościowych badań tego sektora, wciąż brakuje dogłębnych studiów nad transformacją instytucji kultury, które zamiast sięgać po zestawienia statystyczne dające niepełny i ułomny obraz kultury zinstytucjonalizowanej, czerpałyby z wypowiedzi samych pracowników tego typu ośrodków. I choć badacze coraz częściej wyruszają do miasteczek i wsi w poszukiwaniu wartościowego materiału, nadal istnieje wiele tematów wartych uzupełnienia przy zastosowaniu nowych narzędzi, między innymi metody biograficznej.

Sektor kultury w szczególny sposób doświadczył transformacji ustrojowej i gospodarczej. Dotknęły go zwłaszcza przemiany związane z reformą samorządową i decentralizacją polityki kulturalnej po 1989 roku. Dzisiaj wytyczne dla działalności instytucji kultury powstają na styku kompetencji gmin i powiatów jako lokalne odmiany polityki kulturalnej formułowane w odpowiedzi na wytyczne władz centralnych. Jednocześnie praktyka działania instytucji funkcjonuje w klinczu między nieefektywnymi politykami publicznymi a niską aktywnością kulturalną i społeczną mieszkańców. Zmianie ulegają

nie tylko prawne ramy funkcjonowania instytucji, stawiane im cele, ale także kariery zawodowe tworzących je pracowników – przekształcają się formy zatrudnienia, ale też aspiracje. Niskie zarobki lokują zaś pracowników sektora gdzieś pomiędzy misją a frustracją, sprzyjając w ostatnich latach samoorganizacji tego środowiska.

Tym bardziej warto docenić indywidualną perspektywę narratorów, niejednokrotnie czynnych uczestników zachodzących przemian. Niniejszy artykuł jest próbą pojedynczego studium przypadku bazującego na wypowiedziach dwóch dyrektorów ośrodka kultury, z których pierwszy jest jej organizatorem, a drugi jego następcą. Mikronarracje obu badanych pomagają odpowiedzieć na pytania związane z charakterem transformacji instytucji kultury – jednym z ważniejszych jest to, w jaki sposób obecny kształt tego typu ośrodków jest wypadkową istniejących już struktur zderzonych z nowymi wymaganiami stawianymi przed zinstytucjonalizowaną kulturą, związanymi z takimi obszarami, jak między innymi funkcjonowanie społeczeństwa obywatelskiego.

Specyfika materiału empirycznego

Omawiany materiał stanowią dwa ustrukturyzowane wywiady pogłębione zrealizowane w oparciu o stałą listę dyspozycji. Choć nie są to klasyczne wywiady narracyjne, wypowiedzi badanych pozwalają zrekonstruować mininarracje na interesujące badaczy tematy.

Wywiady te stanowią część kolekcji, która powstała w ramach projektu „Ekсклюza w dyskursie pracowników instytucji kultury”, dofinansowanego

w ramach programu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Obserwatorium Kultury. Miał on na celu przede wszystkim rekonstrukcję obrazów wykluczenia i wykluczonych na podstawie własnych definicji pracowników sektora kultury. Projekt ten realizowany był w 2013 roku na terenie województwa łódzkiego, we wszystkich jego powiatach. Na potrzeby analiz przeprowadzono 146 wywiadów pogłębionych z ustaloną listą dyspozycji i wywiadów kwestionariuszowych z tą samą grupą badanych. Dane zebrane przez ankietę dotyczyły między innymi poziomu satysfakcji z obecnie wykonywanej pracy, poziomu aktywności obywatelskiej i kulturalnej, ogólnej wizji systemu społecznego i politycznego czy ogólnej wizji kultury zinstytucjonalizowanej. Stanowiły one jednak jedynie tło dla opowieści narratorów skupionej na ich karierach zawodowych: drodze do instytucji kultury i pełnionych w niej rolach, opisie działań podejmowanych przez instytucję, profilu jej odbiorców, współpracy z innymi placówkami, a także opinii badanych na temat lokalnych problemów społecznych i dostępu do kultury oraz opinii na temat zjawiska wykluczenia¹.

Badani byli pracownikami instytucji kultury reprezentującymi przede wszystkim dwa typy takich placówek, najbardziej rozpowszechnionych zarówno na terenie Polski, jak i województwa łódzkiego: biblioteki i ośrodki biblioteczne oraz domy i ośrodki kultury. Do badania wytypowano po dwie gminy w każdym powiecie: klucz doboru stanowił odsetek

¹ Więcej na temat przeprowadzonych badań i ich wyników oraz narzędzi badawczych w publikacjach: *Ekskluzja w dyskursie instytucji kultury* (Rokicka, Kruczkowska 2013a) oraz *Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu* (Rokicka, Kruczkowska 2013b).

obywateli korzystających ze świadczeń udzielanych w ramach systemu pomocy społecznej. Wybierano więc kontrastujące ze sobą gminy, w których z tego rodzaju wsparcia korzystał największy i najmniejszy odsetek mieszkańców. W każdej z tych gmin badacz terenowy docierał do instytucji kultury, w której, jeżeli było to możliwe, przeprowadzał badanie z trzema pracownikami: kierownikiem placówki, osobą o relatywnie najdłuższym i najkrótszym stażu pracy w badanej placówce. Na podstawie zebranego materiału i jego analiz stworzono scenariusze zogniskowanych wywiadów grupowych, w których wzięli udział badani reprezentujący skrajnie różne środowiska i poglądy ujawnione w trakcie I fazy badań. Trzy takie spotkania z 19 uczestnikami pozwoliły na pogłębienie analiz i rozszerzenie wątków, które zidentyfikowano na wcześniejszych etapach badania. Wnioski i analizy ze wszystkich faz projektu zostały ujęte w raporcie, który następnie poddano pod dyskusję ekspertów, celem wypracowania rekomendacji.

Opublikowane już wyniki nie wyczerpują jednak wszystkich wątków tematycznych podejmowanych przez narratorów. Poniższy tekst jest próbą dalszej eksploracji tego bogatego i różnorodnego materiału empirycznego. Jest on poświęcony dwóm narratorom – dyrektorom jednego gminnego ośrodka kultury. Jest to o tyle ciekawa dla badacza sytuacja, że pracownik o najdłuższym stażu pracy w badanej instytucji – zatrudniony w latach 80. u schyłku Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej – jest jednocześnie byłym dyrektorem tej placówki, co pozwala porównywać jego narrację z wypowiedziami następcy: obecnego kierownika instytucji zatrudnionego w 2011 roku. Tym samym, w sposób niezależny

w pierwotnym projekcie badawczym, uzyskujemy wgląd w historię instytucji opowiedzianej przez jej współtwórców od momentu jej powstania aż do chwili przeprowadzenia wywiadów.

Prezentacja narratorów

Dane zebrane w zestandaryzowanym kwestionariuszu wywiadu (zawierającym 206 zmiennych) stanowią metrykę dla udzielonego ustrukturyzowanego wywiadu pogłębionego i dają wgląd – choć niepełny – w sytuację społeczno-ekonomiczną narratora mierzoną różnymi wskaźnikami. Pozwalają między innymi określić poziom wykształcenia rodziców badanego, zasobność jego gospodarstwa domowego czy zakresy podejmowanych przez niego aktywności kulturalnych i obywatelskich. W kwestionariuszu wywiadu zbierano także informacje na temat poziomu zgodności opinii respondenta z paletą rozmaitych stwierdzeń dotyczących różnych modeli organizacji sektora kultury i ogólnej wizji systemu politycznego. Dane te – podobnie jak notatki badaczy terenowych czy dane pozyskane z innych źródeł, jak strona internetowa placówki – stanowiły jedynie tło dla analiz mikronarracji zawartych w wywiadach pogłębionych, w których badani mieli zdecydowanie większą swobodę wypowiedzi. Najważniejsze z tych informacji zostały zebrane w poniższe skrótowe sylwetki narratorów.

Narrator 1 to urodzony w późnych latach 40. był dyrektorem placówki. Obecnie jest zatrudniony jako główny specjalista, legitymizujący się wyższym wykształceniem, co jest znacznym awansem w stosunku do rodziców, którzy zakończyli edukację na poziomie szkoły podstawowej. W swoim życiu

zawodowym przepracował 45 lat, z czego ponad 30 w badanej instytucji. Poprzednie jego doświadczenia również związane są z pracą w instytucjach publicznych – urzędach. Obecnie nie jest członkiem żadnych stowarzyszeń, związków zawodowych, partii politycznych czy ciał wybieralnych, jak na przykład rada osiedla. Nie wykazuje też znaczącej działalności na rzecz lokalnej społeczności. Swoją obecną pracę ocenia jako zdecydowanie satysfakcjonującą, przyznając jej najwyższą notę w 5-stopniowej skali subiektywnego poczucia zadowolenia. Jeśli mowa o korzystaniu z oferty kulturalnej – jest stosunkowo aktywny: czyta czasopisma w wydaniu papierowym, odwiedza serwisy internetowe, sięga po książki w wydaniu papierowym, słucha muzyki na różnych nośnikach, ale też bierze udział w działalności grup artystycznych. Mimo to jego ulubioną aktywnością kulturalną (czym nie różni się od statystycznego Polaka) jest oglądanie telewizji. Korzysta głównie z oferty domu kultury i biblioteki, z rzadka zagląda do muzeum lub filharmonii.

Model kultury, który preferuje narrator 1, nie jest prosty do zrekonstruowania: nie zgadza się ze stwierdzeniami przypisywanymi zwolennikom ekskluzywnego, elitarystycznego modelu kultury, takimi jak: „aby w pełni korzystać z oferty instytucji kultury, należy dysponować odpowiednimi kompetencjami” czy „instytucje powinny promować tylko kulturę wysoką”. Jest jednak przeciwnikiem bezpłatnego wstępu na wydarzenia organizowane przez instytucje kultury, a wykluczenie z kultury uważa za sztuczny problem. Dostrzega, że rolą instytucji kultury może być też edukacja, a także iż jest to przestrzeń do dyskusji o lokalnych problemach społecznych. Zgadza się ze stwierdzeniem, że

program ośrodków kultury powinien być niezależny od wytycznych samorządowych czy rządowych, ale jednocześnie jest przeciwny wybieraniu dyrektorów tych placówek przez środowisko artystyczne, a nie przez władze samorządowe.

Obecny dyrektor placówki urodził się we wczesnych latach 70. Ukończył studia magisterskie i podyplomowe (jego rodzice posiadali wykształcenie średnie zawodowe). W momencie przeprowadzania wywiadu posiadał 18-letnie doświadczenie zawodowe, choć przed objęciem dyrektorskiego fotela nie pracował w tego typu placówce – był między innymi dziennikarzem. Swoje obecne stanowisko piastuje od 1,5 roku i pracę ocenia jako satysfakcjonującą (4 w 5-stopniowej skali). Jest członkiem organizacji pozarządowej, podejmuje liczne aktywności na rzecz lokalnej społeczności (m.in. pisał petycje, przekazywał pieniądze na lokalne inicjatywy społeczne, brał udział w konsultacjach społecznych, wykonywał nieodpłatne prace na rzecz miejsca zamieszkania).

Jest czytelnikiem czasopism i serwisów internetowych, także książek na różnych nośnikach. Chętnie ogląda filmy i słucha muzyki – szczególnie za pośrednictwem Internetu, a przede wszystkim radia. Korzysta z oferty instytucji kultury (bibliotek, domu kultury) średnio raz w miesiącu. Z taką samą częstotliwością odwiedza kina, kluby muzyczne czy księgarnie.

Deklaruje, że organizacje pozarządowe są bardziej efektywne w zarządzaniu kulturą niż instytucje. Tak jak narrator 1 jest przeciwny bezpłatnemu wstępowi na wydarzenia organizowane przez pu-

bliczne instytucje kultury, ale nie jest zwolennikiem promowania jedynie kultury wysokiej czy konieczności posiadania odpowiednich kompetencji do odbioru kultury. Instytucje kultury powinny, w jego opinii, współpracować z lokalną pomocą społeczną i być miejscem dyskusji na temat społecznych problemów.

W kolejnej części artykułu zebrane zostały wypowiedzi narratorów odnoszące się do ich karier zawodowych, wizji prowadzonych przez nich instytucji i przeszkód w ich funkcjonowaniu oraz kwestii związanych z projektowanymi odbiorcami kulturalnej oferty. Poniższe zestawienia mają za zadanie pokazać, w jaki sposób, sięgając do dwóch, pozornie odmiennych dyskursów, narratorzy konstruują swoje wyobrażenia na temat rzeczywistości społecznej i instytucjonalnej.

Droga do instytucji

Każdy z narratorów przeszedł inny rodzaj ścieżki zatrudnienia, co związane jest z przemianami sektora kultury. Narrator 1 otrzymał nominację i został oddelegowany do pełnienia nowej roli jako sprawny urzędnik, być może w uznaniu dotychczasowych zasług (mimo niskich uposażeń również i dzisiaj praca w instytucji budżetowej, jaką jest ośrodek kultury – zwłaszcza na stanowisku kierowniczym – jest atrakcyjna, szczególnie w małych miejscowościach). Prawdopodobnie – mimo że narrator 1 o tym nie wspomina na żadnym etapie badania, był członkiem partii (PZPR lub ZSL zważywszy na wiejski charakter terenu, w którym działał). Trudne zadanie powołania nowej instytucji to możliwość „wykazania się”, za co nagrodą będzie stabilna po-

sada na długie lata oraz swoboda w kształtowaniu instytucji i panujących w niej zasad (o ile nie będą one stały w sprzeczności z przychodzącymi z zewnątrz dyrektywami).

Narrator 2 otrzymuje – prawdopodobnie od wybranych kilka miesięcy wcześniej przedstawicieli lokalnych władz samorządowych – propozycję złożenia oferty w konkursie na stanowisko dyrektora placówki, mimo że nie miał on wcześniej tego typu doświadczeń zawodowych (co zaś może wskazywać na mało transparentne zasady owego konkursu, który w założeniu ma wyłonić kandydatów o najwyższych kompetencjach i największym doświadczeniu oraz „łowić talenty” – umożliwiać napływ nowych pomysłów, a nie tylko petryfikować istniejące układy). Przedstawić ma między innymi program działania instytucji, a nagrodą za jego starania będzie nie dożywotnia funkcja, ale kilkuletni kontrakt menadżerski. Taka formuła zatrudnienia ma zmuszać do większej efektywności, niejednokrotnie także uzależnia dyrektorów od władarzy i innych podmiotów sprawujących nadzór nad instytucją.

Narrator 1 był dyrektorem ośrodka od początku jego istnienia. Wcześniej pracował jako urzędnik (ukończył studia na kierunku administracja publiczna), ostatecznie zajmował stanowisko sekretarza w lokalnym urzędzie. W 1982 roku otrzymał zadanie wykonania zaleceń pokontrolnych Urzędu Wojewódzkiego – likwidacji *białej plamy*, jeśli mowa o instytucjach kultury w gminie. Trzy istniejące na tym terenie kluby nie spełniały bowiem w opinii kontrolerów – i samego narratora – swoich funkcji, choć nie zostało przez badanego doprecyzowane,

co do jakich konkretnie niezrealizowanych zadań zgłaszano obiekcje. Narrator 1 podkreśla swoją rolę w procesie powstawania placówki, jednocześnie zarysowując polityczny kontekst jej genezy:

Więc ja zdecydowałem się na taki krok, w uzgodnieniu z naszym Komitetem Partyjnym [...], to były lata, kiedy jeszcze obowiązywały Komitety Gminnego PZPR [...] i wówczas naczelnik, naczelnicy, bo nie było jeszcze wójtów, naczelnik gminy mówi tak: „Ten temat – jakby to można było rozwiązać?”. [...] Podjąłem taką decyzję, no nieszablonową dosyć tego, bo mówię sekretarzowi na którymś spotkaniu Komitetu i naczelnikowi: „Słuchajcie, możemy zrobić taką rzecz”. [...] Tu był drewniany budynek po szkole podstawowej [...]. „Adaptujmy go, spróbujmy porozmawiać, ja się zdecyduję. Ja jako ja. Taką wam przedstawiam inicjatywę. Zrezygnuję jako sekretarz urzędu i zajmę się kulturą w gminie”.

Ostateczną decyzję w tej sprawie podjęto po naradzie przedstawicieli władz wojewódzkich w 1983 roku: „I zacząłem w tym tkwić. I tkwię do dzisiaj. Przepracowałem jako dyrektor trzydzieści lat” – komentuje narrator, który w chwili przeprowadzania wywiadu pracuje na stanowisku specjalisty odpowiedzialnego między innymi za kwestie gospodarcze. Funkcję tę ma pełnić do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego za 11 miesięcy. To przesunięcie przedstawia jako nagrodę za lata intensywnej pracy („Władze samorządowe dały mi troszkę odpocząć”), mimo że jest to raczej degradacja – poczekalnia przed emeryturą – wiążąca się z odsunięciem od podejmowania decyzji i koniecznością podporządkowania się nowemu dyrektorowi, bardziej odpowiadającemu bieżącym zapotrzebowaniom,

takim jak skuteczność w pozyskiwaniu środków zewnętrznych w ramach konkursów grantowych.

Odmierna jest historia zatrudnienia obecnego dyrektora – narratora 2. Z wykształcenia historyk, pracował jako nauczyciel, dziennikarz, redaktor i organizator imprez kulturalnych („Dzisiaj to się nazywa projektami jakby eventowymi, organizowaniem eventów” – dookreśla). Jak wskazuje lokalna prasa, pokonał 25 innych kandydatów. Choć jednocześnie podkreśla się, że w tym samym czasie stanowisko sekretarza gminy obejmuje jego krajan (narrator 2 w trakcie wywiadu zaznacza, że aktualnie wciąż mieszka w dawnym mieście wojewódzkim, a nie w gminie, w której pracuje), co może – choć nie musi – mieć związek z jego zatrudnieniem. Udzielając wypowiedzi dla lokalnej prasy, wójt tak kwituje wybór tego kandydata: „Zna środowisko, wykazał się znajomością tematu i dobrymi pomysłami”².

Nominację na stanowisko nowy dyrektor otrzymał w drodze konkursu:

Nie powiem, że to był jakiś tam przypadek. Nigdy nie myślałem, po części zostałem troszeczkę jakby namówiony do udziału, wystartowaniu w konkursie na dyrektora tej placówki, dlatego że jakby jestem stąd, z tej gminy, byłem związany nawet w młodości po studiach, też tutaj prowadziłem pewne takie zajęcia, znam specyfikę, specyfikę... gminy, znam problemy związane z działaniami pewnymi kulturalnymi, które tutaj występowały iii... zdecydowałem się

podjąć pewne takie... mmm... no można powiedzieć wyzwanie, żeby tutaj wrócić. Jakby moja koncepcja, trzeba było przedstawić jakąś koncepcję działania i rozwoju tego ośrodka kultury. Yyy okazała się, no zdaniem władz gminy, najlepsza i otrzymałem propozycję podpisania umowy czy kontraktu³, bo dzisiaj podpisuje się nie umowy, a kontrakty.

Zmiana dotyczy nie tylko form i zasad zatrudniania w instytucjach. Narrator wyjaśnia również, na czym polega rola dyrektora w tego typu placówce, jak zobaczymy – obecnie silnie zakorzenionej w dyskursie menadżerskim:

[...] Ja bym to określił coś pomiędzy byciem menadżerem, kierownikiem czy dyrektorem [...]. Bo nie chciałbym być panem [...], który siedzi za biurkiem. [...] Ja pojmuję moją funkcję dzisiaj w taki sposób: bycia menadżerem i animatorem w jednym. Yyy nie yyy biurokrata, urzędnikiem. Zdecydowanie jakby odrzucam tą, tą, tą, tą formę bycia urzędnikiem. Natomiast wydaje mi się, że człowiek kierujący dzisiaj instytucją kultury [...] to menadżer i animator. Człowiek, który, lider, który... pobudza do działania i swoich pracowników czy zespół, jakbyśmy powiedzieli [...] zespół również animatorów. Nie instruktorów, ale animatorów iii... yyy... z lokalną społecznością, prawda? Czyli taki, który inspiruje, który może czasami pokazuje, podpowiada iii... nie zawsze jest w centrum zainteresowania, ale gdzieś często z boku.

³ Nowelizacja ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 2012 roku zaleca organizatorowi instytucji kultury przeprowadzenie procedury konkursowej mającej wyłonić osobę zarządzającą taką placówką. Przewiduje także możliwość zatrudniania na podstawie kontraktu menadżerskiego, ale nie jest to już wyłączna forma umowy o zarządzaniu instytucją kultury.

Pozornie zmienia się też sama instytucja: początki to „dyrektor i sprzątaczką”, jak wspomina narrator 1, obecnie ośrodek współpracuje z grupą animatorów. Z reguły – jak pokazały inne przykłady zebrane w trakcie realizacji projektu badawczego – nie są to jednak pracownicy etatowi, a współpracownicy zatrudniani na nisko opłacanych umowach cywilno-prawnych. Tym samym w gminnych ośrodkach kultury skład osobowy to właśnie dwa etaty lub etat i jego części przypisane sprzątacze czy księgowie. Warty zaznaczenia jest tutaj prekarny aspekt pracy w omawianym sektorze oraz problemy, z jakimi zmagają się instytucje w małych ośrodkach, gdzie zatrudnienie jest mniejsze, a wielkość i liczba biurokratycznych zadań taka sama jak w miastach (por. Kozłowski i in. 2014).

Wizja instytucji

Narrator 1 jako najważniejsze zadanie instytucji wskazuje jak najszerszy dostęp do mieszkańców. Jest to zadanie – jak podkreśla – wymienione także w statucie instytucji: „instytucja ma za zadanie podstawowe dostępność, to to robi”. Owo „pozyskiwanie dostępu” (por. Kłosowski 2011) definiuje następująco:

[...] robienie wszystkiego, czyli przygotowywanie bazy, poszerzanie tej bazy i dostępność, stwarzanie warunków dostępności ludzi i społeczeństwa – zarówno dorosłego, a szczególnie młodzieży, tej młodszej, czyli dzieci i tej, tej większej, do uczestnictwa w życiu kulturalnym. [...] Musiałem wejść, to było niezbędne dla mnie wówczas, wejść we współpracę ze szkołą i na bazie, założymy, nauczycieli, których zatrudniałem jako instruktorów godzinowych – muzyka plastyka [...],

magistrów, którzy, którzy mieli tą samą świadomość i byli do tego przygotowani. I rozwijać te formy. I po prostu i forma plastyczna, forma teatralna, forma muzyczna [...]. I dzieci przychodziły. Ludzie kupowali instrumenty i tak dalej. I tą dostępność żeśmy robili.

Narrator 1 widzi dwie formy działalności instytucji – formy stałe, czyli ofertę zajęć powiększaną przez obecnego dyrektora, i imprezy, których – jak podkreśla – nie organizowano zbyt wiele w trakcie jego kadencji. Instytucja ma wspierać folklor i lokalne talenty, ale podstawą jest tu chęć uczestnictwa potencjalnych odbiorców. Jak komentuje Narrator 1: „[...] nikogo się nie zmusi i nie wszyscy mają talent do tego (do uczestniczenia – przyp. PK)”. Zaznacza też, że z racji zmiany pokoleniowej trudno obecnie rozwijać działalność związaną z folklorem, na przykład podtrzymywać ludową kapelę. Wydaje się też sceptycznie nastawiony do planów obecnego dyrektora, który, w jego opinii, zbyt dużą wagę przywiązuje do organizacji licznych imprez – kulturalnych wydarzeń, chociaż docenia rolę tego typu działalności w przyciąganiu dorosłych odbiorców.

Narrator 2 to zwolennik modelu centrum aktywności lokalnej (zob. Dąbrowski i in. 2013). Zajęcia z instruktorem to dla niego instytucjonalna sztampana – interesują go innego rodzaju działania kulturalne i społeczne. Podkreśla znaczenie współpracy z innymi podmiotami, „wytwarzania synergii” pomiędzy instytucjami. Rola animatora to dla niego „pobudzanie do działania” i „wskazywanie drogi”, stąd poza współpracą z ważnymi lokalnie organizacjami, takimi jak ochotnicza straż czy koło gospodyń wiejskich, buduje wolontariat i działania z ośrodkiem pomocy społecznej. Ośrodek kultury

² Podanie źródła cytatu umożliwiłoby identyfikację obu rozmówców. Wypowiedź pochodzi z lokalnego portalu informacyjnego, komentującego zmiany na stanowisku dyrektora instytucji.

powinien, w jego opinii, służyć wsparciem instytucjonalnym:

[...] doprowadzimy do tego, znaczy chcemy, żeby miejsce albo miejsca, w których działamy, były takimi, gdzie ludzie chcą przychodzić. Nie tylko na zajęcia, ale chociażby spędzić wolny czas. Czy pograć tutaj, czy skorzystać z naszego terenu, pograć w piłkę, pobawić się, zorganizować jakąś imprezę, zorganizować jakieś spotkania, podzielić się problemami, zapytać, co mają robić, jak się zachować w pewnych sytuacjach, jakby... no my pomagamy. Tym bardziej, że w takich małych społecznościach wiejskich, gdzie jest mało na przykład organizacji pożytku publicznego pracujących na rzecz demokracji lokalnej, gdzie ludzie czasami nie wiedzą, gdzie się zwrócić z prostym problemem, jak choćby [...] gdzie zanieść deklarację dotyczącą nowej ustawy śmieciowej. Oni zaczynają tu do nas przychodzić i my nie odsyłamy ich z kwitkiem, tylko staramy się im pomagać.

Przed instytucjami stawia się nie tylko nowe zadania, ale postuluje się nowe funkcje, związane z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego, którego promotorami mają być między innymi ośrodki kultury. Ośrodek kultury, biblioteka to miejsce społecznego kontaktu, budowania nie tylko kompetencji kulturowych, ale i wzmacniania innych rodzajów kapitałów, między innymi społecznych (zob. Kowalik i in. 2013). Tego typu placówki stają się – szczególnie w małych miejscowościach – znaczącymi dla budowania lokalnej wspólnoty, doganiając w tym względzie szkoły i parafie. Warto tutaj wymienić chociażby programy szkoleniowe z zakresu rzecznictwa (*advocacy*) w instytucjach kultury, w których to pracownicy ośrodków mogą stać się rzecznikami

interesów i wyrazicielami problemów odbiorców kultury oraz szerzej – mieszkańców miejscowości, szczególnie grup nieuprzywilejowanych, o ograniczonych możliwościach wyrażania swoich poglądów w ramach narzędzi demokracji bezpośredniej (zob. Borowska i in. 2012).

Novum w działalności instytucjonalnej jest praca w systemie projektów i udział w konkursach grantowych. Projekty, które prowadził narrator 2, dotyczyły między innymi lokalnej historii, kuchni regionalnej, organizacji warsztatów etnograficznych czy zbierania narracji w ramach działań związanych z historią mówioną. Praca w tym trybie ma jednak, według narratora 2, swoje znaczące ograniczenia – gdy kończy się dofinansowanie, skończyć musi się i projekt: „My chcemy ten projekt kontynuować, mimo że już nie mamy na niego pieniędzy, bo projekt został zakończony, prawda?”.

Oferta stała zajęć w ośrodku została rozszerzona o działania interdyscyplinarne i multimedialne. Zespół pracowników placówki organizuje także wydarzenia („propozycja taka eventowa dla szerszego grona odbiorców”) w i poza gminą, przy czym lokalne władze – i nie jest to przypadek odosobniony – scedowały na instytucję zadania dotyczące promocji samej gminy, głównie jej atrakcji turystycznych. Jak podkreśla narrator 2: „[...] przez półtora roku wypracowaliśmy sobie pewną taką markę”.

Funkcjonowanie instytucji i potencjalne przeszkody w jej działalności

Narrator 1 jako ograniczenia pracy instytucji wskazuje słabe wyposażenie i stałe koszty zatrudnienia

„[...] baza i warunki pracy. [...] A warunki muszą być lokalowe i sprzętowe” (por. Nowiński 2011). Były dyrektor, analizując 30 lat swojej pracy, stwierdza, że choć poprawiły się warunki funkcjonowania sektora kultury, to – w jego odczuciu – stracił on na znaczeniu i nie jest przez władze samorządowe traktowany priorytetowo. Sytuacja taka ma miejsce według narratora 1 w wielu gminach, co oznacza cięcia w wydatkach, zwłaszcza inwestycyjnych, oraz niskie płace, które utrudniają zatrudnianie specjalistów. Podkreśla też rolę nieformalnych kontaktów, które umożliwiły mu doposażanie instytucji w latach przełomu:

Ja zastałem puste mury. Podpisałem i ten... odbiór budynku i pusto. [...] I to jest osiemdziesiąty dziewiąty rok, osiemdziesiąty dziewiąty rok. Rakowski wyprowadza sztandar PZPR, to ja wszystkim powtarzam, a u nas jeszcze jest wewnątrz do, do wyposażenia. I Urząd Wojewódzki mówi tak [...]: „Jeżeli w przeciągu pół roku nie skończycie, panie [X], to, to zostanie szkielec i będzie stało, bo nie ma pieniędzy”. Bo się wtedy wszystko waliło. Solidarność i te wszystkie rzeczy, półki sklepowe puste, wszystko, kartki, inne rzeczy, co to był za okres [...] i ja musiałem i jak ja tworzyłem wówczas tego – skąd fotole, skąd to? Takie rzeczy [...] ja z instytucji [X] dostawałem. [...] co to był za zakup, to: „Dajcie mi”, „No dajcie mi”. Dobrze, przekazano.

Wedle narratora 1 niedofinansowane instytucje mogą liczyć tylko na siebie – tworząc nieformalne sieci współpracy, w ramach których organizuje się wspólne wydarzenia niewielkim kosztem oraz wymienia wiedzą na temat na przykład dynamicznie zmieniających się przepisów (narrator 1 wspomina dwie takie zasadnicze zmiany – przejście z formu-

ły zakładów budżetowych na jednostki budżetowe, a następnie na samodzielne instytucje kultury). Rozwiązaniem według niego nie są też konkursy grantowe – jest zniechęcony próbami, które skończyły się niepowodzeniem („Do tych, którzy takie wnioski po prostu... tam gdzieś oceniają, w Warszawie czy gdziekolwiek tego, to właśnie mam pretensje i będę miał pretensje, bo jak długo będę żył, bo po prostu jest jakaś niesprawiedliwość w tych środkach, w tym podziale tych środków”). Choć narrator 1 jest oszczędny w ocenach współpracy z władzami samorządowymi, raczej pozytywnie ocenia komunikację z władzami wojewódzkimi – wymienia niewielkie, ale jednak, wsparcie finansowe, badania etnograficzne folkloru i wsparcie szkoleniowe oferowane przez placówki ulokowane w stolicy województwa. Wskazuje jednak, że reforma samorządowa wpłynęła negatywnie na możliwości negocjacyjne instytucji kultury – szczególnie łączenie województw: „[...] ja w skali tych trzydziestu lat jakbym chciał porównywać założmy tego, to, to bym powiedział, że sytuacja jest taka: kiedy było województwo [x], to dla mnie była szóstka. A w tej chwili, kiedy założmy jest województwo [y], to dla mnie tam jest, zakładając, trzy plus, cztery”.

Narrator 2 pracuje obecnie nad strategią działania instytucji – wcześniej praca opierała się głównie na statucie jednostki, który badany uważa za nieprzystający do dzisiejszych zadań instytucji i ograniczający jej funkcjonowanie („Ośrodek prowadzi wielokulturową działalność dostosowaną do potrzeb i oczekiwań społecznych oraz własnych możliwości kadrowych, bazowych i finansowych. Takie masło maślane to jest. Ale ktoś to kiedyś przyjął i zatwierdził, prawda? I przegłosował”).

Zaznacza także, że zbytne przywiązanie do formalności hamuje rozwój organizacji:

[...] po co ja mam to zapisywać? No tak, jak ja sobie zapiszę, nie wiem no, to później, gdy będę jakimś tam biuralistą, formalistą czy urzędnikiem, to wezmę ten statut wkleję – Aha, tutaj może byśmy zrobili coś takiego jak... nie wiem... spotkanie miłośników... „Gwiezdných wojen”, prawda? Nie mamy tego w statucie, nie mogę tego zrobić. A mogłaby być fajna impreza.

Korzystając z wiedzy, jaką zyskał na szkoleniach i kursach, zamierza przeprowadzić diagnozę potrzeb kulturalnych i społecznych mieszkańców gminy. Wnioski chce wykorzystywać do profilowania działań instytucji, co – w jego ocenie – pozwoli dostosować ofertę do potrzeb mieszkańców i uniknąć działań sztamowych. Zdobyte informacje będą też przydatne przy pisaniu wniosków w konkursach na dofinansowania ministerialne i strukturalne. Aby zrealizować te cele, korzysta ze szkoleń oferowanych przez instytucję w stolicy województwa, opiekuna merytorycznego, choć nie wyklucza także zlecenia pewnych zadań podmiotom zewnętrznym („Najlepiej byłoby zlecić podmiotom, fachowcom pewne rzeczy do zrobienia. Natomiast nie ma na to pieniędzy”).

Braki, które niekiedy paraliżują działania instytucji, to skromne warunki lokalowe i brak sprzętu. Tym samym narrator ujawnia lata zaniedbań w instytucji, ale i współczesne zmiany związane z nowymi zadaniami dedykowanymi placówkom kultury, jak na przykład przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu, organizacja centrów aktywności lokalnej

czy wzrost udziału dochodów własnych w budżecie instytucji (którego skutkiem jest wynajmowanie przestrzeni na działania komercyjne):

No chcielibyśmy, żeby tu było fajnie wyposażone, jakby sala komputerowa czy multimedialna. No i przede wszystkim budynek, który był, był ocieplony. Zaczęliśmy jakieś tam remonty w ubiegłym roku. Wymieniliśmy część okien. Tu wszystko to jest do zrobienia. Może nie tyle od nowa, co do odświeżenia, łącznie z instalacją ciepłowniczą, łącznie z dociepleniem budynku, z rozbudową być może i jakby innym ułożeniem pomieszczeń. Żebyśmy mieli salę do... sale edukacyjne, sale wykładowe... Często organizujemy czy jakby wynajmujemy tutaj pomieszczenia na szkolenia jakieś. No to wszystko, ułożenie grafiku i pogodzenie pewnych rzeczy yyy... jest trudne. Dlatego że operujemy tak naprawdę jedną salą, która nazywa się „salą wielofunkcyjną”.

Narrator 2 uważa, że ośrodki kultury powinny prowadzić działania z zakresu edukacji kulturalnej, ale zaznacza, iż obecna formuła oferty zajęć się wyczerpała. Zamierza wprowadzać zajęcia interdyscyplinarne, bez podziałów wiekowych, tak by zachęcić do aktywności także rodziców dzieci, które korzystają z propozycji placówki. Dostrzega jednak zalety korzystania z tradycyjnych środków komunikacji – zaznacza, że Internet nie jest najbardziej skutecznym forum informacyjnym na terenach wiejskich. Zamierza więc współpracować z lokalnym proboszczem, choć na razie bezskutecznie.

Kolejnym zadaniem dla instytucji jest według narratora 2 przyciągnięcie seniorów. W tym celu chce realizować we współpracy z uczelniami kursy

i wykłady dla dojrzałych mieszkańców w formule uniwersytetu trzeciego wieku czy „uniwersytetu ludowego”. Ta oferta miałaby zostać poszerzona również o spotkania nastawione na praktyczne rozwiązywanie problemów seniorów, a prowadzone między innymi przez prawników czy lekarzy.

Narrator 2 podkreśla również znaczenie nieformalnej sieci współpracy, która pozwala na wspólne organizowanie wydarzeń, na przykład z ośrodkiem pomocy społecznej, wymianę doświadczeń czy mikrosponsoring. Szczególnie ta ostatnia sfera jest dla narratora ważna, bo dotacja statutowa jest w jego ocenie głodowa, brak też wsparcia w kwestiach formalno-prawnych. Dodatkowo władze gminy oczekują od instytucji działań promocyjnych – uczestnictwa w jarmarkach i targach. Narrator 2 podkreśla, że udział w zadaniach niejako dodatkowych może mieć też pozytywny wpływ na działanie instytucji – pozwala na przykład uczestniczyć w pracach nad strategią gminy, tym samym umożliwiając reprezentowanie interesów ośrodka w tym procesie oraz monitorowanie działań władz („[...] też chcemy wiedzieć jakby [...] u źródła, co ktoś przygotowuje i nie staną przed... w... takiej sytuacji, że ktoś coś zaplanuje bez nas, a będzie kazał nam to realizować później”).

Projektowani odbiorcy oferty kulturalnej

Narrator 1 uważa, że oferta instytucji kultury spełnia oczekiwania wszystkich potencjalnych odbiorców i grup wiekowych, szczególnie iż – w jego opinii – jest uzupełniana przez propozycje innych ośrodków powiatu, do których dojazd nie jest utrudniony. Podkreśla, że instytucja organizuje też

wyjazdy rekreacyjne do innych miasteczek regionu oraz prowadzi nieodpłatne lub nisko płatne zajęcia. Zaznacza jednak, że instytucję rzadziej odwiedzają osoby starsze, jednocześnie rysując obraz stopniowego upadku miejscowości, która obecnie charakteryzuje się największą liczbą klientów pomocy społecznej w powiecie:

Z osobami starszymi zawsze jest problem. To jest tak, ludzie pracują, tak? Kiedyś gospodarstwo to było, bo to jest wieś, która generalnie jest chłopo-robotnicza, czyli większość w fabrykach [pobliska była stolica województwa – przyp. PK] pracowała, a resztę w domu i tego. Jak przyjechał z [pobliska była stolica województwa – przyp. PK], to brał się i tego, a nie żeby jeszcze do domu kultury przychodzić. [...] To były jednostki i to, i to też nie ma się czemu dziwić. No dzisiaj to może jest inaczej, bo tak: ten zakład padł, ten zakład padł, widzimy, że następny i ci ludzie teraz siedzą albo na kuroniówkach, albo zagonu tam tego pilnują, co mają, tak?

Winę za taki stan rzeczy lokuje jednak po stronie potencjalnych odbiorców. W jego ocenie nie korzystają oni ani z oferty wiejskiego ośrodka, ani propozycji miejskich instytucji z braku chęci. Instytucja ma jedynie „dać możliwość uczestnictwa”, a już tylko od jednostki zależy, czy z tej oferty skorzysta: „Jeżeli się to spełni [da możliwość bezpośredniego uczestnictwa w życiu kulturalnym – przyp. PK], to człowiek powinien mieć spokojną po prostu, spokojne sumienie, że ja dałem – «Chcesz? Proszę bardzo. Chcesz? Chciej! Tylko chciej!»”. W ocenie narratora 1 „dyrektor nie zanieś dzisiaj kultury każdemu do domu”, a edukacją w tym zakresie powinni zajmować się rodzice.

Pytany wprost o zjawisko wykluczenia społecznego, nie dostrzega takiego problemu, choć jako największy problem społeczny powiatu wskazuje bezrobocie (por. Tarkowska 2013):

Ja takich rzeczy nie widzę. [...] dzisiaj nie ma po prostu żadnej degradacji. Szczególnie w naszej gminie ja nie zauważyłem. Od siedemdziesiątego ósmego roku tu mieszkam. I [...] nie zauważyłem, żeby ktoś w jakiś sposób tego. Chcesz dzisiaj społecznie działać, to jest pole do popisu dla człowieka, że jest głowa mała. [...] Nikt cię nie wyklucza. Wszyscy mają tutaj możliwości, prawda?

Aktywne uczestnictwo w życiu społecznym – tak jak i w aktywnościach kulturalnych, to jedynie kwestia indywidualnych motywacji, a nie na przykład uzyskiwanych lub dziedziczonych kompetencji. Identyfikacją i rozwijaniem pasji u dzieci zajmują się instytucje edukacyjne (przedszkole, szkoła), a w przypadku problemów osób dorosłych działają zaś – wedle narratora – organizacje społeczne. Kwestię tworzenia polityk publicznych w tym zakresie pozostawia odpowiednim organom władzy („[...] to się nazywa komisja, ona działa na zasadzie przepisów prawa. Bo to jest specjalny przepis prawny. I jest przyporządkowany instytucji. GOPS-owi, czyli Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej. Tam jest jej miejsce, nie przy Gminnym Ośrodku Kultury”). Nie widzi też specjalnej roli w tym procesie dla instytucji kultury.

Narrator 2 jako potencjalne bariery dostępu, szczególnie dla dzieci z terenów wiejskich, wskazuje problemy z dojazdem, brak środków finansowych, brak czasu i chęci rodziców, którzy – co w jego

ocenie jest paradoksalne – często chętnie współorganizują wydarzenia szkolne, ale w instytucji kultury się nie pojawiają. Uznaje, że jest to kwestia „mentalności na wsi”:

Nie ma nawyku uczestniczenia w pewnych wydarzeniach, za które trzeba zapłacić. No bo można by było tak oczywiście uprościć i dla tych ludzi, zresztą to się sprawdzi – jakaś impreza, piknik czy majówka z zespołem disco polo i pewnie... wszyscy tutaj by byli szczęśliwi. Jeszcze żeby piwo z kega było po trzy, a nie po sześć złotych i żeby ten zespół disco polo grał co dwa tygodnie, prawda?

Poza seniorami, w jego ocenie, trudno dostępną grupą są mieszkańcy w wieku produkcyjnym. Problemem jest tu brak czasu osób pracujących, ale też, jak przyznaje narrator 2 – brak interesującej oferty dla tej grupy potencjalnych odbiorców. W zmianie tej sytuacji ma pomóc diagnoza potrzeb mieszkańców. Obecny dyrektor ośrodka uważa, że bariery dostępu do kultury znikają, ale nadal wciąż jest defaworyzowana w stosunku do miasta. W jego ocenie, aby aktywnie korzystać z kultury, potrzebne są środki finansowe i ich brak może być znaczącym utrudnieniem. Uważa także, że część mieszkańców może nie wykazywać potrzeb kulturalnych. Problemem w jego odczuciu jest także nastawienie decydentów, którzy nie widzą potrzeby sponsorowania kulturalnych wydarzeń.

Co do wykluczenia społecznego, to jako podstawową jego przyczynę wskazuje biedę oraz „nieporadność społeczną”. W jego ocenie bieda może powodować apatię, atrofię działania, rezygnację nie tylko z aktywności kulturalnych, ale wycofa-

nie się z życia społecznego. Tę dość liczną w gminie grupę osób biernych nazywa „permanentnymi malkontentami”:

To nie są ludzie, których by można w jakiś tam target zamknąć, prawda? No bo to jakby wynika, jakby... są to często problemy wielopokoleniowe. To są, to są jakby problemy, które wynikają [...] z pewnych wzorców, wydaje mi się, rodzinnych, prawda? „Mój ojciec tak robił, ja tak będę robić, pewnie moje dzieci też”, tak? Myślę, że szkoła też się boryka z takimi, z takimi sytuacjami, gdzie od pokoleń się mówi o tym, że, że rodzina jest wielopokoleniowo bezrobotna i jedni bezrobotni prawdopodobnie będą [wychowywać – przyp. PK] drugich bezrobotnych i, i myślę, że w dalszym ciągu tutaj na tym terenie, naszym terenie z czymś takim się spotykamy.

Odpowiedzią na ten problem społeczny może być powołanie centrum aktywności lokalnej, współpracującego ściśle z innymi instytucjami, takimi jak szkoła czy ośrodek pomocy społecznej. Wykluczenie społeczne łączy się w opinii narratora 2 z wykluczeniem z kultury – przejawiając się biernością, niewyrobnym gustem estetycznym i brakiem aspiracji w tym zakresie. Narrator śledzi powstawanie strategii regionalnych i polityk centralnych w zakresie działań kulturalnych i społecznych. Zaznacza jednak, że często tego typu dokumenty są uchwalane na poziomie gmin tylko dlatego, iż istnieje taki obowiązek prawny – brakuje realnych narzędzi rozwiązywania konkretnych problemów, z jakimi borykają się między innymi organizacje pozarządowe, których na terenie samej gminy brakuje. Narrator 2 rozważa powołanie stowarzyszenia, które wspierałoby w działaniach

instytucję kultury, tłumacząc ten pomysł następująco (por. Adamiak i in. 2013):

[...] instytucji jakby ciężiej jest rozwiązywać takie problemy związane z wykluczeniem czy problemy społeczne. A zdecydowanie łatwiej to robić organizacjom tego sektora pozarządowego, pozainstytucjonalnego. Tak mi się wydaje. Z różnych powodów, pewnie również zaufania do... yy... ludzi, do takich rzeczy. Wszystko to, co... czy... czy... jakby takich ram formalno-prawnych yyy... na więcej może pozwolić sobie stowarzyszenie, więcej możliwości ma stowarzyszenia niż na przykład instytucja.

Tego rodzaju hybrydy to stosunkowo nowa forma pracy, niejednokrotnie będąca próbą obejścia przypisów, które z jednej strony nakładają znaczne zobowiązania biurokratyczne na instytucje, z drugiej faworyzują organizacje pozarządowe lepiej dostosowane do logiki pracy projektowej i grantowej (m.in. poprzez niskie koszty stałe działalności). Stowarzyszenia mają, w opinii narratora, pobudzać rozwój społeczeństwa obywatelskiego, realizować działania oddolne. Jednocześnie badany wydaje się nie dostrzegać problemu delegowania przez organa władzy coraz większej liczby obowiązków dotychczas realizowanych przez instytucje na organizacje pozarządowe.

Główne wnioski z analizy porównawczej

Podstawowa różnica między narratorami tkwi w języku ich wypowiedzi, który ilustruje przemiany, jakie zaszły w myśleniu o instytucjach kultury w przeciągu ostatnich 30 lat. Obydwaj dyrektorzy – były i obecny – posługują się jednak swoistą

nowomową⁴, językiem „obsługującym” określone ideologie, który sugeruje i formatuje określone sposoby tłumaczenia rzeczywistości.

Narrator 1 to podkreślający swoją sprawczość członek rad i komitetów („samoczynnie przeszedłem indywidualnie z mojej inicjatywy”), wykształcony urzędnik przywiązany do przyjętych rozwiązań formalnych, który otrzymał zadanie likwidacji instytucjonalnej luki. Powołał do życia nowy ośrodek, co wymagało od niego dużej operatywności i sprawności w kontaktach z innymi instytucjami i przedstawicielami władzy. Te kontakty owocowały przy realizacji kolejnych zadań – wyposażenia jednostki, czyli budowy *bazy*, oraz zbudowania oferty programowej, w języku narratora – form działania. Ramy jego funkcjonowania są sztywne – określają je istniejące już rozwiązania zapisane w statucie, do którego zawsze można się odwołać. Jego sposób myślenia nie ulega zmianie nawet w momencie transformacji systemu. Gdy relacjonuje badaczowi narady naczelników nad możliwościami „zagospodarowania środków unijnych”, język opisu nie różni się znacząco od sprawoz-

⁴ Przypomnijmy, że wg definicji Michała Głowińskiego z końca lat 70. dla terminu zaczerpniętego przez niego z Orwellowskiej powieści, nowomowa (*newspeak*) jest językiem jednowartościowym – polaryzującym, związanym z niepodważalną oceną; charakteryzuje ją też ograniczająca pragmatyczność wypowiedzi rytualność – „swojego rodzaju wierność sobie i własnym tradycjom”, jak pisze Głowiński (2009: 13), oraz magiczność – raczej stwarzanie niż opisywanie rzeczywistości, a także arbitralność. Ten quasi-język ma też ambicje do uniwersalności – penetruje różne obszary językowe, przez co nie jest tylko społecznym stylem funkcjonalnym. Realizując to dążenie, jednocześnie dewastuje on – wedle Głowińskiego (2009) – zastane sposoby komunikacji. Wydaje się, że język obydwu narratorów spełnia wymienione powyżej kryteria stworzone do analizy zrodzonego w PRL-u zjawiska. Ciekawym kontekstem analizy tego rodzaju nowomowy może być także analiza neoliberalnego żargonu zaproponowana przez Alaina Bihra (2008).

dawczości przed sekretarzem komitetu. Pewne elementy w jego narracji pozostają niezmiennie – zaznacza, że instytucje zarówno wczoraj, jak i dziś są pozostawione same sobie, muszą układać się z władzą, od której zależą, a wykonywanie zadań statutowych przy zawsze ograniczonym budżecie wymaga wytężonej pracy opartej o prywatne kontakty. Stały jest też obraz potencjalnego odbiorcy działań instytucji – mimo że narrator 1 dostrzega upadek lokalnego rynku pracy, nie wiąże tego faktu ze zmianą ewentualnych potrzeb mieszkańców. W jego opinii instytucja stwarza liczne możliwości korzystania z kulturalnej oferty, a ewentualny niski poziom uczestnictwa wynika z bliżej nieokreślonego braku motywacji mieszkańców do podjęcia aktywności. W tej perspektywie odbiorca kultury jest petentem, zgłaszającym się do instytucji jak do każdego innego urzędu. Rolą organizacji jest pozostać stabilną mimo zmieniających się okoliczności oraz chronić to, co warte podtrzymania: lokalny folklor, indywidualne zainteresowania – w przewidzianych przez instytucję „formach”.

Narrator 1 dostrzega podstawowe problemy sektora kultury, które od lat pozostają niezmiennie, a więc brak inwestycji w infrastrukturę i niskie płace. Udowadnia jednak, że wszystko działa jak należy – instytucja wywiązuje się z przypisanych jej zadań. Jego optymizmowi przeczy stan infrastruktury, o którym wspomina z kolei narrator 2 i którego świadkiem jest badacz terenowy: jedna „sala wielofunkcyjna”, wymagające natychmiastowych napraw instalacje, brak ocieplenia budynku. Postawa dawnego operatora nie jest więc jedynie strategią dobrej autoprezentacji, ale rodzajem wytwarzania rzeczywistości, w której nikt (a w szczególności

przedstawiciele władzy) nie może dyrektorowi nic zarzucić. Narrator 1 dostrzega niedofinansowanie sektora, podkreśla swoją operatywność, jednak budynek przez lata nie był remontowany. Być może nagrodą za brak nalegań w tej sprawie była możliwość wieloletniego piastowania stanowiska i szerzej – utrzymania instytucji (szczególnie po reformie samorządowej takie obciążenie dla lokalnego budżetu mogło być uciążliwe). Jednocześnie ta sytuacja może być jedną z przyczyn odwołania dawnego dyrektora – na jego miejsce przychodzi nowy menadżer, który zaczyna remonty i planuje kolejne działania, w oparciu także o środki zewnętrzne pozyskiwane w ramach grantów i dotacji.

Były dyrektor, oczekujący na emeryturę po „wykonaniu zadania”, to zarządca, który sprawuje pieczę nad swoim zakładem, tak jakby robił to w przedsiębiorstwie państwowym przed 1989 rokiem. Mimo iż został już odsunięty na boczny tor, wciąż wykazuje się instytucjonalną lojalnością. Podobnie nie zmienia się jego opinia o mieszkańcach miejscowości – być może dotknęło ich związane z transformacją gospodarczą bezrobocie, ale lokalnej społeczności, w optyce narratora 1, nie dosięgnęły problemy społeczne. Dla wszystkich bowiem rozmaite instytucje edukacyjne, kulturalne i pomocowe stworzyły takie same możliwości rozwoju. Jeśli zaś nie znajdują w nich rozwiązań dla swoich problemów, w opinii byłego dyrektora, zawsze mogą zgłosić się do przedstawicieli władzy, którzy odpowiedzą na społeczne zapotrzebowanie. Ponieważ narrator 1 porusza się w zapoznanych, ustalonych i niezmiennych ramach działania, brakuje mu dziś wyobraźni, która napędzała jego poszukiwania rozwiązań dla problemów, jakie napotykał, reali-

zując odgórne dyrektywy. Jego nawyki działania nie przystają do zastanej, obecnej rzeczywistości społeczno-instytucjonalnej. Sieć zależności, która jeszcze bardziej się skomplikowała, przestaje być dla niego czytelna.

Z kolei jego następcą – narrator 2 – to „menadżer” zatrudniony „na kontrakcie” dzięki konkursowi, posiadający doświadczenie w realizacji „eventów” („[...] dzisiaj to się nazywa projektami jakby eventowymi”) oraz kompetencje z zakresu zarządzania projektami i wnioskowania o granty. Na licznych szkoleniach i kursach przyswoił język, który do profesjonalizujących się instytucji kultury przeniknął ze współczesnego słownika zarządzania („musi być taka tutaj ta synergia; wypracowaliśmy sobie pewną taką markę; to też jest propozycja taka eventowa; bierzemy pod uwagę ten wirusowy zasięg; my robimy taki research”). Ten kultywowany w sektorze prywatnym język przeniknął do dyskursu organizacji pozarządowych i kolonizuje obecnie także inne światy – na przykład akademicki czy kultury.

Narrator 2 przedstawia swój sposób widzenia działalności kulturalnej, pozornie będący nie tylko radykalnym zerwaniem z poprzednim systemem administrowania organizacją (realizacją zleconych wytycznych w duchu zbiurokratyzowanej buchalterii), ale też opisem nowego kształtu rzeczywistości instytucjonalnej. W jego opinii zespoły równorzędnych partnerów wypracowują dziś w ramach projektów „kulturalny content” dla sprofilowanego – dzięki prowadzeniu diagnoz i tworzeniu strategii – „targetu”. Narrator 2 prezentuje siebie jako osobę kompetentną,

wyposażoną w odpowiednie narzędzia do realizacji nakreślonego na nowo celu – budowy centrum aktywności lokalnej, które wspierać będzie rozwój społeczeństwa obywatelskiego („[...] w takich małych społecznościach wiejskich, gdzie jest mało na przykład organizacji pożytku publicznego pracujących na rzecz demokracji lokalnej [...]”). Realizacja tego zadania wymaga jednak nowego, „multimedialnego” i „interdyscyplinarnego” zaplecza. Nowoczesnych środków, gdzie nowoczesne jest zaprzeczeniem niezmodernizowanego stanu obecnego. Kierownik instytucji, w opinii narratora 2, to już nie biurokrata ograniczony statutem, a rzutki animator tworzący i realizujący skrojone na miarę (najlepiej przez fachowe, zewnętrzne podmioty w ramach kulturalnego outsourcingu) strategie. Dodatkowo, w celu zwiększenia efektywności prowadzonych działań, instytucja powinna delegować część aktywności na powołane do tego celu stowarzyszenie. Taki zabieg ma pomóc skutecznie ominąć biurokratyczne mielizny i sięgnąć po środki w konkursach przeznaczonych dla napędzanych entuzjazmem animatorów sektora pozarządowego. Snując te plany, dyrektor jednocześnie dywersyfikuje wpływy do budżetu instytucji poprzez wynajem przestrzeni „sali wielofunkcyjnej” na potrzeby zajęć komercyjnych i firm szkoleniowych.

Działalność ośrodka kultury jest więc czymś, czym można elastycznie sterować, w zależności od potrzeb używając parasola instytucji, tożsamości komercyjnego operatora lub prężnego stowarzyszenia. Mimo że narrator 2 jest zorientowany w obecnych trendach i badaniach, uwrażliwiony na społeczne problemy, nie podejmuje jednak

analizy własnych uwarunkowań, wręcz przeciwnie – jest entuzjastą zachodzących przemian. Jest w stanie opisać i nazwać zachodzące wokół niego społeczne zjawiska, takie jak wielopokoleniowa bieda, chce im przeciwdziałać, ale nie dostrzega, w jaki sposób język, którym się posługuje, może sprzyjać petryfikowaniu istniejących i powstawaniu nowych nierówności. W jego perspektywie rekomendowane rozwiązania, z którymi zapoznał się w trakcie swojej bogatej kariery edukacyjnej, niezmiennie muszą doprowadzić do progresu tak mieszkańców, jak i samej instytucji.

W jaki sposób jednak omawiane przypadki odnoszą się do przemian, jakie zaszły w instytucjach kultury po 1989 roku? Wypowiedzi narratora 1 obrazują wiele z ułomności pozostawionych w spadku przez PRL-owski system rozwiązań: centralizację, nieprzystosowanie oferty do społecznych oczekiwań, rozbudowaną biurokratyzację, brak długofalowego planowania, zbyt przywiązanie do etatów, „uwłaszczanie się” na przestrzeni i infrastrukturze, nieracjonalne finanse i w końcu – niski poziom uczestnictwa w zinstytucjonalizowanej kulturze (Nowiński 2011). Te wszystkie zarzuty uwzględniano w kolejnych projektach reform sektora, z których najboleśniejszą była decentralizacja. W założeniu mająca przynieść autonomię instytucji kultury, zwiększyła tylko ich zależność od niewydolnych finansowo samorządów, które przejęły także inne, bardziej pilne obowiązki. Tym samym instytucje, szczególnie te w małych ośrodkach, zostały skazane na wegetację i zależność od lokalnych układów politycznych. Jednocześnie jeszcze bardziej wątpliwa stała się atrakcyjność dotychczasowej, sztabowej oferty, której wyrosli

nowi konkurenci w walce o uwagę potencjalnych odbiorców.

Kolejne zmiany miały wprowadzić do instytucji nowe kadry – wykształconych specjalistów, kompetentnych menadżerów, którzy jeśli nie zmienią nieatrakcyjnego, niedoinwestowanego oblicza instytucji kultury, to przynajmniej zminimalizują koszty funkcjonowania tychże, odciążając nieco samorządowe budżety. Definiowaniem celów działalności instytucji oraz tego, jakich kompetencji oczekuje się od nowych dyrektorów, znów zajęli się przedstawiciele lokalnych władz. Pojawiająca się możliwość sięgania po środki unijne pozostała niedostępna dla małych ośrodków zajętych lokalną grą polityczną albo też została spożytkowana na modernizację infrastruktury, ale już nie inwestycję w kadry.

Końcowym produktem tych przemian jest perspektywa prezentowana przez narratora 2. Instytucje mają coraz bardziej upodabniać się do organizacji pozarządowych, realizując oddolne inicjatywy w ramach pracy projektowej. Środki na działalność powinny zdobywać same w ramach konkursów grantowych. Powstawanie narośli nad instytucjami w postaci instrumentalnie wykorzystywanych organizacji pozarządowych jest z perspektywy samorządów rozwiązaniem korzystnym, bo zwalniającym z kosztownego obowiązku organizatora instytucji. Dyrektorzy placówek upatrują w tym szalupy ratunkowej w niesprzyjających warunkach ciągłego niedofinansowania i silnej konkurencji w grantowych konkursach. W tym samym czasie reliktowych, nieefektywnych instruktorów zastąpić mają gotowi do pracy u podstaw animatorzy, którzy za niewielkie wynagrodzenie gotowi są do pracy na prowincji.

Podsumowanie

Przedstawione narracje obrazują dwie logiki modernizacji w sektorze kultury i przypisane im instytucjonalne ramy działania wraz z wpisaną w nie koncepcją roli kierownika placówki. Pierwsza to modernizacja socjalistyczna, związana z likwidacją instytucjonalnych braków, walką z analfabetyzmem, szerzeniem dostępu do kultury dla pracujących ludzi na wsiach i w małych miasteczkach poprzez zagospodarowanie ich czasu wolnego. Druga to modernizacja związana z rozwojem społeczeństwa obywatelskiego, ale i tak zwanego społeczeństwa opartego na wiedzy, w którym jednostki mają ustawicznie zwiększać swoje kompetencje, a działalność kulturalna jest rozpatrywana przez pryzmat przemysłów kreatywnych przynoszących ekonomiczne zyski. Likwidacja luk dotyczy tu niedoborów technologicznych i wdrażania nowych narzędzi społecznego nacisku, dozwolonego w ramach mechanizmów demokracji bezpośredniej. Dzięki instytucjom kultury nowe kompetencje mają zyskać mieszkańcy nieuprzywilejowanych peryferii, a czas nieproduktywnych jednostek (bezrobotni, wykluczeni społecznie, seniorzy) zostaje zagospodarowany przez animatorów wdrażających do życia w nowoczesnym społeczeństwie. Obie te logiki – widoczne w prezentowanych dwóch narracjach dyrektorów instytucji – obrazują, w jaki sposób instytucje kultury zajmują swoje miejsce w procesach sprawowania kontroli. Jednocześnie praktyka działania pokazuje, jak fasadowa bywa realizacja tak zakrojonych wytycznych. Obaj dyrektorzy paradoksalnie realizują bowiem podobne cele i mierzą się z tymi samymi problemami – infrastrukturalnymi, kadrowymi, finansowymi i w końcu – politycznymi.

Bibliografia

Adamiak Piotr i in. (2013) *Współpraca w obszarze kultury – samorządy, publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe*. Warszawa: Stowarzyszenie Klon/Jawor [dostęp 6 stycznia 2016 r.]. Dostępny w Internecie: <http://www.nck.pl/media/study/kultura_wspolpraca.pdf>.

Bihl Alain (2008) *Nowomowa neoliberalna*. Przełożyła Agata Łukomska. Warszawa: Instytut Wydawniczy Książka i Prasa.

Borowska Monika i in. (2012) *Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Dąbrowski Michał i in. (2013) *Lokalne centrum kultury. Zrób to z innymi*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury [dostęp 6 stycznia 2016 r.]. Dostępny w Internecie: <http://www.slideshare.net/mik_krakow/lokalne-centrum-kultury-zrb-to-z-innymi>.

Głowiński Michał (2009) *Nowomowa i ciągi dalsze*. Kraków: Universitas.

Kłosowski Wojciech, red. (2011) *Kierunek kultura. W stronę żywego uczestnictwa w kulturze*. Warszawa: Mazowieckie Centrum Kultury i Sztuki.

Kowalik Wojciech i in. (2013) *Kompetencje kadr kultury a rozwój kapitału społecznego*. Kraków [dostęp 6 stycznia 2016 r.]. Do-

stępny w Internecie: <http://www.slideshare.net/mik_krakow/kompetencje-kadr-kultury-raport>.

Kozłowski Marcin i in., red. (2014) *Fabryka sztuki. Raport z badań Wolnego Uniwersytetu Warszawy*. Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana [dostęp 6 stycznia 2016 r.]. Dostępny w Internecie: <https://issuu.com/beczmiiana/docs/fabryka_sztuki>.

Nowiński Jacek (2011) *Instytucje kultury na wsi i w małych miastach* [w:] Izabella Bukraba-Rylska, Wojciech Józef Burszta, red., *Stan i zróżnicowanie kultury wsi i małych miast w Polsce*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury, s. 103–140.

Rokicka Ewa, Kruczkowska Patrycja, red. (2013a) *Ekskluzja w dyskursie instytucji kultury*. Łódź: Katedra Socjologii Ogólnej [dostęp 6 stycznia 2016 r.]. Dostępny w Internecie: <<http://www.obserwatorium.uni.lodz.pl/wp-content/uploads/2013/10/raport.pdf>>.

Rokicka Ewa, Kruczkowska Patrycja, red. (2013b) *Oblicza ekskluzji. Praktyka działania instytucji kultury a przełamywanie barier dostępu*. Łódź: Katedra Socjologii Ogólnej [dostęp 6 stycznia 2016 r.]. Dostępny w Internecie: <http://www.obserwatorium.uni.lodz.pl/wpcontent/uploads/2013/10/publikacja_internetowa.pdf>.

Tarkowska Elżbieta, red. (2013) *Dyskursy ubóstwa i wykluczenia społecznego*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.

Cytowanie

Kruczkowska Patrycja (2016) *Urzędnik kontra menadżer – przemiany roli kierownika instytucji kultury*. „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 12, nr 2, s. 192–211 [dostęp dzień, miesiąc, rok]. Dostępny w Internecie: <www.przegladsocjologiijakosciowej.org>.

Official vs. Manager—Transformations of the Role of Supervisor in Cultural Institution

Abstract: The article presents the silhouettes of directors of one cultural institution—its organizer and his successor. Their statements reflect the changes that have affected this type of facilities and resulted from political and economic transformation. These changes were related to the reform of local government and decentralization of cultural policy after 1989.

The first part of the article contains a description of the assumptions and methodology of the project from which the interviews at hand derive, as well as a description of empirical material. A comparative summary of both directors' statements is preceded by their short metrics. The presentation of micro-narratives is divided into four thematic areas: the careers of both narrators, the vision of the institution (the role of cultural centers and their assigned tasks in respondents' opinions), the principles of operation and potential obstacles to institutional activities, anticipated recipients of the cultural offer. Overall, the analysis of the most interesting topics that appeared in the statements of the two directors, which may be helpful to answer questions related to the nature of the transformation of cultural institutions, closes the whole study. One of the most important points is how the current shape of the centers of this type results from the clash of existing structures with new requirements posed to institutionalized culture, and the functioning of civil society, as well as the development of creative industries, related to the areas at hand.

Keywords: Transformation of Institutions, Cultural Policy, Newspeak, Cultural Organizations, Political Transformation