

Mariusz Wróbel

## **Nowe modele domów kultury – przyjmijmy za schemat brak schematów**

Artur Rojek w notatce na oficjalnej witrynie internetowej Kongresu Kultury Województwa Śląskiego napisał m.in. „Kultura w Polsce w wielu regionach to wciąż pustynia, teren potrzebujący inwestycji, **liderów i gospodarzy**. Kultura to dominujący aspekt naszego rozwoju jako społeczeństwa. Kultura to droga do przyciągnięcia pieniędzy, biznesu. Bez niej nasze miasta będą martwe”.

Nawiązując do nowych modeli domów kultury chciałbym się skupić na frazie dotyczącej potrzeby liderów w kulturze jako tych, którzy – w moim przekonaniu – takie modele powinni tworzyć, a nawet w trakcie prowadzenia działalności korygować je i modyfikować w zależności od potrzeb i zachodzących zmian prawnych i społecznych.

W Krakowie, pod auspicjami Małopolskiego Instytutu Kultury, od niedawna działa Stała Konferencja Dyrektorów Instytucji Upowszechniania Kultury. Jej istotą jest wyłonienie – w drodze prezentacji i konfrontacji – i opisanie funkcjonujących modeli domów kultury w Polsce. Do tej pory zostały zbadane m.in. model CAL, kilku samorządowych instytucji miejskich, regionalnych, organizacji pozarządowych itp. Choć jeszcze za wcześnie na daleko idące wnioski, to w każdej prezentacji nie do przecenienia okazuje się rola lidera, kreatora organizacji w kształtowaniu jej działalności statutowej.

Domy kultury – w odróżnieniu od bibliotek czy muzeów, które ograniczone są w kwestii ich modelowania dodatkowymi ustawami – stanowią znakomitą bazę do tworzenia placówek autorskich. Nie oznacza to jednak, że wdrażanie autorskiego modelu jest równoznaczne z wprowadzaniem rewolucji.

Dowodzą tego przykłady instytucji kultury w województwie śląskim, które w różnej skali zmieniły swój sposób funkcjonowania, zarządzania, komunikowania. Niektórym z nich nadano nową misję, rozszerzono zakres działalności statutowej, zmieniono strukturę organizacyjną, dokonano wymiany części kadr lub podjęto kroki w celu podniesienia ich kwalifikacji.

Za każdym razem owo przeobrażenie było poprzedzone zmianą na stanowisku dyrektora, który poprzez swoją koncepcję, doświadczenie, wiedzę i kreatywność, a także zdolność organizacyjną zaczynał kształtować model takiej instytucji, siłą rzeczy naznaczając ją swoją osobowością. Wystarczy przypatrzeć się z perspektywy mijającej dekady takim instytucjom jak Miejski Dom Kultury „Batory” w Chorzowie, Ośrodek Kultury „Andaluzja” w Piekarach Śląskich, Wodzisławskie Centrum Kultury, Regionalny Ośrodek Kultury w Katowicach, Dom Kultury „Chwałowice” w Rybniku czy Gminny Ośrodek Kultury w Suszcu.

Ja sam, zarządzając Bytomskim Centrum Kultury, jego model ukształtowałem w oparciu o doświadczenie i wykształcenie, ale także analizę potrzeb społeczności lokalnej i czynników globalnych, które w moim przekonaniu warunkują działalność takiej instytucji na poziomie lokalnym – w mieście naznaczonym poprzemysłową biedą, ale i posiadającym niebanalny potencjał.

Projektowanie i wdrażanie w praktyce nowych, autorskich modeli instytucji upowszechniania kultury napotyka na kilka barier, które co prawda nie uniemożliwiają, ale mają dość duży wpływ na dynamikę wprowadzanych zmian.

Jednym z tych czynników jest rodowód domów kultury. Sięga on XVIII w., jednakże ich zunifikowanie w powojennej Polsce, w myśl marksistowskiej ideologii traktującej kulturę jako tzw. „nadbudowę” czegoś ważniejszego, sprawiło, że wciąż bywają one postrzegane jako relikty minionej epoki. Wpływ na to ma również fakt, że wiele z nich zakonserwowało strukturę organizacyjną utrwaloną przez dziesięciolecia. W zderzeniu z dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością, część z nich działa na marginesie najciekawszych zjawisk kulturalnych i społecznych. Zwłaszcza społecznych. Taki wizerunek instytucji nie sprzyja nowoczesnemu sponsoringowi i fundraisingowi, nawiązywaniu partnerskiej współpracy z biznesem opartej na języku wzajemnych korzyści zamiast pewnego rodzaju zebranych. Dlatego też strategia wdrażania nowego, nieszablonowego modelu instytucji kultury powinna uwzględniać walkę z negatywnym stereotypem.

Obecne rozwiązania prawne, choć wciąż ułomne i niejednokrotnie wzajemnie sobie przeczące, pozwalają jednak na „modelowanie” i „programowanie” instytucji upowszechniania kultury zgodnie z nadanym profilem, oczekiwaniami społecznymi, uwarunkowaniami edukacyjnymi, zjawiskami demograficznymi, nowymi formami uczestnictwa w kulturze etc.

Przyjęcie przez samorządy wyboru pomiędzy modelami autorskimi, a więc takimi, których figurą wyjściową będzie koncepcja programowa tychże instytucji, wraz z koncepcją

zarządzania i finansowania działalności, jest najlepszym krokiem w kierunku tworzenia domów kultury dostosowanych do realiów lokalnych środowisk, w których funkcjonują, bez pomijania kontekstu globalnego. To właśnie cele, misja i wizja każdej z tych instytucji powinny generować model jej funkcjonowania, stworzony przez menedżera bądź środowisko, z którego się wywodzi. Oczywiście, model taki powinien zawierać koncepcje komunikowania instytucji, zasad współpracy z lokalnym środowiskiem, możliwości budowy społeczności wokół instytucji i jej kluczowych projektów, politykę kadrową i biznesplan. Do tego zakres odpowiedzialności lidera, narzędzia i kryteria jego oceny. To w zasadzie stanowić powinno szkielet każdego z modeli. Reszta jest już inwencją twórczą menedżera, lidera organizacji.

Poza rodowodem i wywodzącym się z niego stereotypem, jest jeszcze kilka czynników, które dość skutecznie utrudniają rozwój nowych form i modeli instytucji upowszechniania kultury.

Jednym z nich jest wciąż brak wystarczających kadr menedżerskich. Ich mnożeniu nie sprzyja mały na nie popyt wśród samorządów lokalnych. Powoływanie na stanowiska dyrektorskie osób z klucza partyjnego, towarzyskiego, często „ustawione” konkursy, łączenie lub dzielenie instytucji w niejasnych okolicznościach powodują, że część kandydatów posiadających wymagane kwalifikacje i doświadczenie zazwyczaj realizuje się w biznesie lub innych dziedzinach. Z większości badań wynika, że tam, gdzie zaistniała jakościowa zmiana w zarządzaniu domem kultury, była ona poprzedzona powołaniem nowego, najczęściej niezależnego od lokalnych układów, dyrektora.

Rzadko, a w województwie śląskim chyba w ogóle nie zdarza się, aby upatrzonemu menedżerowi domu kultury pozyskiwano na zasadzie headhuntingu. Ponieważ instytucje kultury mają dziś możliwość prowadzenia działalności gospodarczej i tym samym zarabiania pieniędzy na działalność kulturalną, z perspektywy samorządowej pożądanym byłoby śledzenie czołowych podmiotów biznesowych (najlepiej sektora kultury) i pozyskiwanie do samorządowych instytucji doświadczonych menedżerów z tego środowiska. Alternatywą mogłyby być niepubliczne instytucje kultury z dotacją samorządową (jeśli takie możliwości prawne się otworzą), jednak wolne od urzędowego sterowania nimi (oczywiście, nie wyłączając działań kontrolnych samorządów).

Kolejną ważną i dość często występującą przeszkodą są paternalistyczno-klientelistyczne relacje na linii samorząd – dom kultury. Normą jest usługowe traktowanie instytucji kultury względem samorządowej władzy, czego efektem są nie tylko odgórne ingerencje w program instytucji, ale także interwencje dotyczące polityki kadrowej

i finansowej instytucji. Bywa, że uniemożliwia to zarządzającym budowanie lub reorganizowanie zespołu pracowników pod kątem realizacji celów statutowych.

Przeszkody i problemy natury legislacyjnej funkcjonowania domu kultury można by mnożyć bez końca, od zawichości kodeksu pracy i samej natury etatyzmu zaczynając, a na skomplikowanych relacjach pomiędzy dyscypliną finansów publicznych a działalnością gospodarczą instytucji kończąc.

Pomimo tego, iż powyższe bariery nie stanowią muru nie do przebiccia, częściowe ich zniesienie na poziomie samorządu lokalnego i wojewódzkiego może przyczynić się do powstawania bądź przekształcania obecnych domów kultury w placówki tematyczne, mobilne i zorientowane na służbę szerokiej publiczności, zamiast doraźnego operowania w często zamkniętych środowiskach artystycznych, towarzyskich, politycznych itp.

Ważna będzie tu także aktywność samorządów w formułowaniu postulatów legislacyjnych organom posiadającym inicjatywę ustawodawczą.

Wypracowanie dobrych rozwiązań prawnych i otwarcie na kreatywność oraz inicjatywę społeczną będą kluczowe dla implementowania nowych modeli domów kultury służących lokalnym społecznościom.