

Tomasz Szlendak  
Instytut Socjologii UMK  
Zakład Badań Kultury

Zwiastun raportu z badań jakościowych w projekcie  
**JAK UNIKNĄĆ SAMOTNEJ GRY W KRĘGLE W OBSZARZE KULTURY?**  
który ukaze się drukiem jako część książki w nakładzie Narodowego Centrum Kultury w 2014 roku

## Spis treści

### WPROWADZENIE

#### KONFLIKT W POLU KULTURY LOKALNEJ W WARUNKACH NEGATYWNEJ WSPÓLZALEŻNOŚCI

#### KONFLIKT W POLU KULTURY LOKALNEJ W SYTUACJI WYSOKIEJ NIEPEWNOŚCI

#### NAPIĘCIA

O ciastku do podziału (w miejsce tortu)  
O przepisach. Fiskalnych i innych  
O konstruowaniu sztucznych podziałów  
Instytucja kultury jako gospodarstwo pomocnicze wójta  
Kompleks kierowcy PKS-u. Urzędnicy w oczach pozostałych sektorów  
Ile kosztuje sponsor? Biznes w oczach pozostałych sektorów  
Roszczeniowcy w ansach. NGO-sy w oczach pozostałych sektorów  
Lokalne media jako OberTroll

#### STARCIA

Procedury zaniżania wartości przeciwnika  
Jak artysta z biznesmenem: przypowieści o negocjacyjnym mozole  
Sali (za darmo) i promocji (za grosze)  
Krótka ławka lokalna  
Instrukcja nadmuchiwania kosztorysów: o grantozie  
Stowarzyszenia jak kryptofirmy, firmy jak kryptostowarzyszenia  
Napięcia i starcia w skrócie: kto, czego i od kogo chce i nie chce?

#### ROZŁADOWANIA

Bez znajomych ani rusz: koleśostwo zdekodowane  
Spotkania w połowie drogi  
Transformacja niewymiernego w policzalne: przejrzyste miary sukcesu w kulturze  
Koordynatorzy i spychacze, strategie jak podręczniki  
Rozładowania w skrócie: co zdaniem kogo należy przedsięwziąć?

#### ANEKS METODOLOGICZNY

#### LITERATURA

## WPROWADZENIE

Badanie miało na celu zdiagnozowanie barier w postaci obiektywnych, sprzecznych interesów, nieprzejrzytych reguł prawnych, nieformalnych „regulacji” (niejasnych, w różnym stopniu dla wszystkich graczy) oraz specyficznych kompetencji pracowników publicznych, obywatelskich oraz rynkowych instytucji i organizacji działających w sferze kultury w pięćdziesięciu gminach województw pomorskiego, warmińsko-mazurskiego i kujawsko-pomorskiego, utrudniających skuteczną współpracę w toku realizacji przedsięwzięć kulturalnych. Efektem badania miało być w zamierzeniu zebranie szczegółowej wiedzy pozwalającej na przygotowanie instrumentów edukacyjnych nakierowanych na usprawnienie kooperacji i budowę kapitału społecznego w obszarze lokalnych, międzysektorowych działań kulturalnych.

Specyfika lokalnego środowiska instytucjonalnego, nieprzejrzytyść reguł prawnych i nieformalnych „obyczajów” obowiązujących graczy w polu kultury, obiektywne, zróżnicowane cele organizacyjne generujące konflikty międzysektorowe i międzyinstytucjonalne, w połączeniu ze specyfiką kompetencji urzędników samorządowych, pracowników instytucji kultury, przedstawicieli organizacji pozarządowych i pracowników przedsiębiorstw, przede wszystkim tych odpowiedzialnych za kontakt z organizatorami przedsięwzięć kulturalnych, rodzą trudne do przezwyciężenia bariery dla kooperacji. We wszystkich trzech województwach – jak wszędzie w Polsce – istnieją instytucje kultury o różnym statusie organizacyjnym: państwowe, współprowadzone (państwo-samorząd) oraz samorządowe różnych szczebli, które w wielu wypadkach powinny funkcjonować w sieci. Dodatkowo, organizacja działań kulturalnych wymagałaby niejednokrotnie ścisłej kooperacji podmiotów politycznych (władz samorządowych i ich instytucjonalnych reprezentacji oddelegowanych do zarządzania lokalną kulturą), podmiotów publicznych (instytucji kultury), podmiotów obywatelskich (organizacji trzeciego sektora aktywnych w obszarze kultury) oraz podmiotów rynkowych (biznesu). Wiadomo, że skuteczna i możliwie bezkonfliktowa kooperacja w polu kultury jest znacząco utrudniona, nie wiadomo natomiast – poza domysłami, wiedzą intuicyjną oraz doniesieniami o trudnej praktyce kooperacji w indywidualnych przypadkach płynącymi z ust szefów instytucji kultury i trzeciego sektora – jakie są przyczyny takiego stanu rzeczy. W takich warunkach budowanie kapitału społecznego skutkującego rozwojem kultury lokalnej jest utrudnione. Celem projektu było

zatem detaliczne rozpoznanie tych barier oraz zarekomendowanie remediów dla ich przezwyciężenia w postaci specjalnie przygotowanych narzędzi edukacyjnych.

Oczywiście całkowita eliminacja konfliktów i konkurencji w polu kultury lokalnej nie jest ani możliwa, ani – na co koniecznie należy zwrócić uwagę – pożądana. Konkurencja stwarza możliwości i przestrzeń do rozwoju dla instytucji kultury, byle nie była to konkurencja o charakterze patologicznym, bez jakichkolwiek zdolności czy obszarów międzyinstytucjonalnej współpracy. Dla określenia zatem pożądanых relacji między podmiotami w przestrzeni lokalnej użyteczne będzie pojęcie **koopetycji** (zob. Pasquinelli 2011). Chodzi tu o obecne we współczesnej nauce o zarządzaniu założenie o konieczności wypracowywania przez konkretne podmioty w ramach sieci warunków do rozwijania relacji o jednoczesnym charakterze kooperacji i konkurencji (koopetycja to neologizm łączący kooperację z konkurencją). Koopetycja w obszarze kultury zatem to połączenie konkurencji i współpracy podmiotów organizujących przedsięwzięcia kulturalne. W obszarze polityki społecznej w Polsce taka sytuacja ma już miejsce, np. w sektorach ochrony zdrowia i ubezpieczeń społecznych, w których działają podmioty publiczne i komercyjne. Urynkowienie usług lub ich częściowa prywatyzacja wymuszają konkurencyjność, ta jednak nie zabija współpracy i partnerstwa w kontekście sytuacji pacjentów i ubezpieczonych (zob. Bonikowska 2011). Jednym z celów projektu badawczego było zatem poszukiwanie instrumentów „cywilizowania” konkurencji między podmiotami, przy jednoczesnym uwzględnianiu kooperacji między nimi. Dorobek nauk o zarządzaniu wskazuje, że połączenie tego, co z pozoru nieprzystawalne, pozwala osiągać nadrzędne cele przy zachowaniu instytucjonalnych sukcesów i tożsamości.

Wymienione trzy województwa chwala się strategiami rozwoju, w których deklarują wsparcie dla trzeciego sektora. Studia nad tymi dokumentami dowodzą, że infrastruktura zdecydowanie wyprzedza w nich kulturę, natomiast postulowane w nich wspieranie organizacji obywatelskich, jak i sama działalność trzeciego sektora oraz jego relacje z publicznymi instytucjami kultury są bardzo często fikcyjne, niejednokrotnie patologiczne, na co wskazuje zarówno praktyka zawodowa szefów instytucji kultury, jak i ośrodków decyzyjnych podmiotów sektora obywatelskiego. Jeśli dołożyć do tego oczekiwania samorządów różnych szczebli oraz bariery prawne i finansowe (pozycja ekonomiczna graczy w polu kultury lokalnej jest nierówna) w złożonych relacjach instytucje publiczne-sektor prywatny, to ujawnia się płatanina powiązań i ograniczeń, które skazują wszystkich graczy w

polu kultury lokalnej na „samotną grę w kręgle”, sytuację – jak wiadomo – patową biorąc pod uwagę cel w postaci budowania kapitału społecznego i ograniczanie izolacji instytucji kulturalnych wobec innych graczy w polu kultury. Przyjrzenie się za pomocą głębokiej etnografii tym relacjom, a przez to szczegółowe pokazanie występujących w nich problemów, powinno zaowocować diagnozą barier współpracy między wszelkimi zainteresowanymi instytucjami, pomocną w opracowaniu szkoleniowych instrumentów naprawczych.

Nie istnieją rzecz jasna gotowe recepty na budowanie więzi społecznych, zwłaszcza budowanie więzi społecznych w obszarze działalności kulturalnej. Istnieją jednak recepty na ograniczenie konfliktu międzygrupowego skutkującego współpracą przy zachowaniu grupowej tożsamości. Psycholog społeczny Gordon W. Allport, w roku 1954, sformułował **cztery warunki optymalnego kontaktu międzygrupowego**, których skuteczność została wielokrotnie potwierdzona w ramach eksperymentów psychologicznych (zob. Pettigrew 1998: 66). Należą do nich: 1) równy status grup w ramach sytuacji, 2) wspólne cele, 3) współpraca międzygrupowa i 4) wsparcie władz / instytucji definiujących cele i monitorujących przebieg kontaktu. Koncepcja Allporta służyć miała przede wszystkim redukowaniu uprzedzeń, np. uprzedzeń rasowych, w kontaktach międzygrupowych i tym samym dopomóc w ograniczaniu możliwości wybuchu i unikaniu skutków otwartego konfliktu. Prowadzone w ciągu kilkudziesięciu lat prace badawcze dowiodły, że cztery warunki Allporta odnoszą się do rozmaitych typów grup czy kategorii społecznych pozostających z rozmaitych powodów w kontakcie zmierzającym w stronę rywalizacji. Można zatem opracować takie warunki kontaktu międzygrupowego w polu kultury lokalnej, które poskutkują ograniczeniem stereotypowego postrzegania „przeciwnika” i udaną współpracą w ramach prospołecznych przedsięwzięć kulturalnych. Można także – biorąc pod uwagę „standardowe” bariery wymieniane w pracach psychologicznych i socjologicznych zajmujących się konfliktem międzygrupowym – precyzyjnie prześledzić wszelkie formy postępowania podmiotów aktywnych w polu kultury, które utrudniają bądź uniemożliwiają skuteczną realizację celów. Zebraniu pogłębionej informacji na temat utrudniających współpracę działań podmiotów w polu kultury lokalnej służyły rozbudowane, wielokomponentowe badania etnograficzne (w sprawie szczegółów – zob. *Aneks metodologiczny*). Wyjaśnieniu zaś problemów z kooperacją między pochodzącymi z różnych sektorów aktorami w **polu kultury lokalnej**<sup>1</sup> w toku analizy posłużą 1) psychospołeczna

---

<sup>1</sup> Pole kultury lokalnej to przestrzeń i całość działań związanych z przygotowywaniem, planowaniem, realizacją i kontrolą efektów przedsięwzięć kulturalnych podejmowanych przez samorządy terytorialne w

koncepcja negatywnej współzależności, odnosząca się do genezy i dynamiki konfliktów międzygrupowych w zmuszającym do konfliktu środowisku oraz 2) koncepcja socjoekonomiczna z dziedziny nauk o funkcjonowaniu organizacji, wyjaśniająca napięcia pojawiające się w obliczu wysokiej niepewności i nieprzewidywalności instytucjonalnej.

Rzecz jasna, niniejsza analiza z wykorzystaniem materiału pochodzącego z badań o charakterze jakościowym nie ma służyć kolejnemu testowi koncepcji konfliktu, zwłaszcza psychologicznej koncepcji konfliktu międzygrupowego, która wyrosła na gruncie eksperymentalnym. Obie koncepcje pełnią tu rolę przewodników służących wygenerowaniu pytań badawczych, uporządkowaniu wiedzy etnograficznej na temat utrudnień we współpracy w polu kultury lokalnej oraz prześledzeniu przebiegu i wyjaśnieniu tych trudności po to, by skonstruować społeczno-edukacyjne narzędzia naprawcze służące skutecznej kooperacji.

---

województwach i miastach (a konkretniej przez delegowanych przez samorządy urzędników), przez publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe zajmujące się inicjowaniem działań artystycznych i prezentacją sztuki oraz podmioty komercyjne włączone w działania kulturalne za sprawą sponsoringu, mecenatu albo działalności artystycznej zorientowanej na osiągnięcie zysku.

## KONFLIKT W POLU KULTURY LOKALNEJ W WARUNKACH NEGATYWNEJ WSPÓLZALEŻNOŚCI

W zgodzie z rozwijaną od kilkadziesiąt lat w psychologii społecznej koncepcją konfliktów międzygrupowych, za brak komunikacji i kooperacji w sektorze kultury lokalnej odpowiedzialne jest zjawisko **negatywnej współzależności**. Chodzi tu o przede wszystkim o rozwinięcie koncepcji Muzafera Sherifa (1966, zob. Brown 2006: 220 i dalsze), mówiącej w największym skrócie, że to, co jest dobre dla nas jest złe dla nich, to zaś co złe dla nas – dobre dla nich. To, co w trakcie kontaktu jedna z grup uzyska – druga utraci.

Postawy ujawniane jeszcze przed podjęciem działania oraz bezpośrednie zachowania członków grupy odzwierciedlają obiektywne (czyli widziane jako takie z zewnątrz) interesy tej grupy w stosunku do obiektywnych interesów grupy innej – obu grup wplecionych w sytuację rywalizacji. Negatywna współzależność z pewnością rodzi problem *bowling alone* w przestrzeni działań i projektów kulturalnych. W wypadku pola kultury lokalnej mamy do czynienia z obiektywnym konfliktem interesów między publicznymi instytucjami kultury, organizacjami trzeciego sektora działającymi w sferze kultury, władzami samorządowymi zarządzającymi meta-celami w polu kultury lokalnej i współfinansującymi tę kulturę poprzez programy dotacji i grantów oraz podmiotami komercyjnymi, których cele są czysto użyteczne. Przedstawiciele wszystkich tych instytucji i organizacji z widoczną trudnością – jak zakładano przed przystąpieniem do badań – komunikują się i współpracują ze sobą, choć powinni kooperować dla osiągnięcia wzajemnych zysków. Samotna gra w kręgle w polu kultury lokalnej polega na tym, że każdy z podmiotów i każdy z sektorów „okopuje się”, „sam sobie rzepkę skrobie”, a inne sektory i ulokowane w nich podmioty postrzega jako konkurentów bądź niczego nie rozumiejące, złośliwe, osobowe bariery w dostępie do szczupłych zasobów finansowych, nie zaś partnera działań, którego powinno się cenić.

Gdy interesy grup pozostają w konflikcie, jest bardzo prawdopodobne (większość zaś eksperymentatorów dowiodła wprost, że jest to niemal pewne, zob. Pettigrew 1998), że członkowie grup pozostających w konflikcie będą popierać sprawę własnej grupy poprzez konfrontacyjne, rywalizacyjne nastawienie w stosunku do grupy obcej. Wprowadzenie w trakcie rozgrywki międzygrupowej zasady negatywnej współzależności, czyli – innymi słowy – określenie, że wynik gry, efekt ich kontaktu musi mieć sumę zerową (jedna strona wygrywa, gdy druga strona tyle samo traci), powoduje zazwyczaj drastyczne zaostrzenie konfliktu oraz

nierealistyczne, nieobiektywne ocenianie osiągnięć własnej grupy przy jednoczesnym zaniżaniu walorów przeciwnika. Przekraczanie własnych osiągnięć i deprecjonowanie osiągnięć innych grup, z którymi własna grupa pozostaje w konflikcie, występuje zwłaszcza w wypadku ich liderów – kierowników, dyrektorów, szefów. Konflikt międzygrupowy, jak dowiódł Sherif, pojawia się nawet wtedy, kiedy w grupie rywalizującej znajduje się najlepszy przyjaciel (ulożony tam celowo, przed rozpoczęciem eksperymentu mającego na celu wywołanie konfliktu), z czego wniosek, że nawet personalne więzi i układy intymne nie łagodzą napięć i nie decydują o poniechaniu działań konfrontacyjnych w sytuacji rozbieżnych interesów grup. Przyjaciele ulokowani we wrogich sobie grupach przestają być w trakcie konfliktu przyjaciółmi. W toku konfliktu dochodzi również do zmian wewnątrz rywalizujących ze sobą grup – rośnie ich wewnętrzna spójność i pojawia się w nich przywództwo o charakterze autorytarnym. Mało tego, im bardziej konflikt jest postrzegany przez członków grupy jako intensywniejszy, silniejszy, im większe widzą różnice interesów między grupą własną a obcą, tym więcej wyrażają agresji, która dodatkowo konflikt napędza, a jakkolwiek współpracę czyni niemożliwą.

Jak ustalili Arnold Kahn i Allen H. Ryan (1972) – a dla problematyki trudności we współpracy międzysektorowej w polu kultury lokalnej ma to swoje znaczenie – faworyzowanie własnej grupy ma miejsce nawet wtedy, kiedy jedynie **antycypuje się** bezpośredni konflikt (to znaczy, kiedy konflikt jeszcze „fizycznie” nie zachodzi) oraz wtedy, kiedy ludzie **wyobrażają sobie** nie tylko konflikt z inną grupą, ale **też współpracę z nią!** Dodatkowo, istotne dla pojawiania się barier kooperacyjnych w polu kultury lokalnej może być także to, że grupy „sąsiadujące”, a zatem takie, które ulokowane są blisko terytorialnie i takie, z którymi jest bliższy, bezpośredni kontakt związany z pozostawaniem w jednej przestrzeni działania, w jednej społecznej sferze realizacji interesów, mają nieco silniejszą skłonność do deprecjonowania osiągnięć „przeciwników”. Można założyć na użytek tej analizy, że im bliższy jest obszar zawodowego działania grup, tym postrzeganie obcych grup interesu gorsze. Przedstawiciele zatem instytucji kultury, samorządu terytorialnego oraz organizacji trzeciego sektora zajmujący się organizacją przedsięwzięć kulturalnych powinni postrzegać siebie nawzajem gorzej, aniżeli wszystkie wymienione sektory winny postrzegać przedstawicieli biznesu, mocniej oddalonych (w znaczeniu oddalonego społecznie pola bezpośrednich działań) od pola kultury, nie rywalizujących o te same cele i o te same zasoby, na przykład o dotacje celowe.

Czyżbyśmy byli zatem, tylko za sprawą nieubłaganego, jak dowodzą psychologowie społeczni, mechanizmu konfliktu międzygrupowego, skazani na ustawiczne konflikty w obszarze kultury albo na współpracę wymuszaną o nieefektywnym charakterze?

Niekoniecznie, wystarczy bowiem doprowadzić do **pozytywnej współzależności**, to znaczy takiej sytuacji, w której grupy mają wspólny cel i jedynie współpracując są w stanie ten cel osiągnąć. Należałoby zatem nakłonić rywalizujące ze sobą w polu kultury grupy do współpracy nad realizacją jednego, nadrzędnego celu, definiowanego na przykład przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach problematyki dorocznych programów grantowych albo na poziomie wymogów dla podmiotów ubiegających się o wszelkie granty (mogłyby się do konkursów zgłaszać jedynie podmioty deklarujące współpracę międzysektorową, zrzeszone w konsorcja czy klastry).

Sprawa nie jest oczywiście aż tak prosta, bowiem strategia wskazywania celów nadrzędnych ma swoje ograniczenia.

Po pierwsze, rezultat wspólnego działania musiałby być pomyślny, żeby grupy chciały ze sobą współpracować. Niepomyślne rezultaty ograniczają chęć do dalszej współpracy (zob. Brown 2006: 226). W polu kultury pomyślnymi rezultatami byłyby – dla przykładu – dobre, post-impresowe recenzje w mediach albo dobrze oceniony przez ekspertów, przyznany i pozytywnie zewaluowany grant ministerialny. Wiedząc, że jedno i drugie to dobra rzadkie i trudnoosiągalne<sup>2</sup>, przypadki stałej, udanej współpracy między podmiotami z różnych sektorów winny być raczej sporadyczne i incydentalne. W dodatku, kiedy grupy decydujące się na wspólne działanie przed jego podjęciem ze sobą współzawodniczą, rezultaty zaś tego wspólnego działania okazują się niepowodzeniem, sympatia do grupy obcej dodatkowo maleje (zob. Worchel, Andreoli, Folger 1977). Następuje gwałtowne ochłodzenie relacji i sympatii oraz próby obwiniania członków drugiej grupy za doznaną porażkę.

Po drugie, członkowie grup negatywnie reagują już na samą zbieżność interesów. Innymi słowy, samo dążenie do tych samych celów, zwłaszcza w ramach pola, w którym zasoby są szczupłe, wytwarza atmosferę niechęci utrudniającą współpracę, nawet gdy narzuca się wspólny cel, dobry dla wszystkich zainteresowanych stron (zob. Brown, Wade 1987). Z

---

<sup>2</sup> Granty samorządowe to odrębny przypadek, gdzie współpraca międzysektorowa jest „wycinana” już na etapie przygotowywania wniosków o dofinansowanie. W wypadku grantów samorządowych, gdzie pula środków pozostających w gestii grantodawcy jest tak szczupła, a chęci „obdarowania” przez samorząd (np. marszałkowskie wydziały kultury i powoływane przez nie komisje) wszelkich zgłaszających się do konkursu podmiotów tak wielkie, że w rezultacie przyznawane są granty drobne, nie pozwalające na realizację długofalowych i ambitnych zamierzeń kulturalnych, niechęć do współpracy międzysektorowej się pogłębia, co zmusza do koncentracji na własnych potrzebach podmiotów z sektorów publicznego i niepublicznego. Będzie o tym jeszcze mowa w dalszej części analizy.

ustaleń badawczych Ruperta Browna i Gilian Wade wynika, że rywalizującym ze sobą grupom, które zmuszone są pracować nad wspólnym zadaniem, należy zapewnić warunki dla zachowania własnej tożsamości we wspólnym działaniu. Innymi słowy, granice między współpracującymi w ramach zadania podmiotami nie powinny się rozmywać. Niestety, wydaje się, że silna tożsamość, czyli społeczna specyfika – zbiorowy charakter grup pracujących w polu kultury – to czynnik silnie utrudniający współpracę, co powoduje, że koło się zamyka. W wypadku wszelkich grup poddawanych psychospołecznym eksperymentom „faworyzowanie własnej grupy trudno wykorzenić, nawet gdy grupy są materialnie zainteresowane jego eliminacją” (Brown 2006: 229). Można zakładać, że w wypadku grup funkcjonujących w polu kultury – składających się przecież ze społeczników z wizją, artystów, silnych osobowości dyrektorów instytucji kulturalnych, reżyserów czy samorządowców wygrywających wybory i mających doświadczenie sprawowania realnej władzy – niechęć do podejmowania współpracy międzygrupowej i międzysektorowej, nawet w obliczu potencjalnych zysków, będzie jeszcze bardziej utrudniona.

To oczywiście niejedyne założenie i niejedyne pytanie badawcze, które można postawić przystępując do analizy wyników badań etnograficznych nad barierami współpracy w polu kultury lokalnej. Oto zestaw takich pytań, związanych z ustaleniami poczynionymi na temat przyczyn konfliktów międzygrupowych przez psychologów społecznych od momentu publikacji prac Muzafera Sherifa, którym podporządkowana zostanie analiza zebranego materiału badawczego:

1. Czy faktycznie rzeczywista, „obiektywna” przeciwstawność interesów prowadzi do konfliktów w polu kultury lokalnej, czy też wystarczy samo wyobrażanie sobie, że istnieje konflikt między podmiotami i między sektorami? Być może chodzi tu nie tyle o obiektywną sprzeczność interesów, ile o trudniej uchwytnie wartości, takie jak prestiż instytucji czy organizacji albo prestiż ludzi tymi instytucjami czy organizacjami zarządzających? Konflikt w obszarze kultury może być jedynie wyobrażony, a nie realny, a mimo to może prowadzić do nienawiązywania współpracy albo do jej utrudniania.
2. Skąd się zatem bierze konflikt wyobrażony w polu kultury? Czy jest efektem uprzednich złych doświadczeń podmiotów z różnych sektorów w ramach współpracy? A może jest to efekt ideologicznie lub/i praktycznie zorientowanego,

- konfliktogenicznego przekazu ze strony podmiotów mających moc wpływu, np. Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, samorządu terytorialnego i jego urzędników albo mediów? Takie podmioty mogą długofalowo działać na rzecz utrzymywania podziałów społecznych na zasadzie „dziel i rządź” (zob. Brown 2006: 230), co w obszarze kultury generuje przekonania konfliktogenne wynikające z czyjś celowego wpływu – manipulacji (zamierzonej bądź zupełnie przypadkowej) polegającej na tej strategii zarządzania. Wystarczy zatem umiejętnie zarządzać stereotypami, jakie żywią na swój temat przedstawiciele trzech sektorów (publicznego, trzeciego i biznesu), aby współpraca międzysektorowa była utrudniona, albo nawet niemożliwa. Stereotyp w tym wypadku to pewne iluzoryczne korelacje między cechami przedstawicieli poszczególnych sektorów a ich prawdziwym zachowaniem, rodzaj samospełniającego się proroctwa, gdzie urzędnicy, samorządowcy, społecznicy, artyści, organizatorzy kultury i przedsiębiorcy wchodzi w „stereotypowe buty”, co destabilizuje próby podejmowania wspólnych działań.
3. Skoro grupy „lubią” wchodzić we współpracę z innymi grupami o **równoważnym** statusie (zob. Brown 2006: 284), to czy przyczyną konfliktów w polu kultury lokalnej może być nierówny status grup w nim operujących? Ci, którzy dysponują pieniędzmi mają wyższy status od tych, którzy muszą się o nie z trudnością ubiegać, z czego wynikałoby, że publiczne instytucje kultury mają status wyższy od organizacji trzeciego sektora, a to z kolei nie ułatwia wchodzenia we wspólne projekty, a potem nie ułatwia ich realizacji.
  4. Czy sam kontakt między przedstawicielami trzech sektorów, jak zakłada się w teorii kontaktu międzygrupowego (zob. Pettigrew 1998), zmniejsza uprzedzenia i łagodzi efekty wyznawania stereotypów, pozwalając na efektywną współpracę?
  5. Czy w polu kultury lokalnej nie mamy aby do czynienia z konfliktem nierzeczywistym w rozumieniu Lewisa Cosera (2009: 39)? Konflikt nierzeczywisty przy tym to taki, w którym jest on odpowiedzią na frustracje; konflikt, w którym chodzi jedynie o wyładowanie nagromadzonej agresji na obiekcie/wrogu, którego się „wymyśla”. Nie chodzi w nim o żadne rzeczywiste cele, tylko o zaradzenie frustracji członków grupy.

## KONFLIKT W POLU KULTURY LOKALNEJ W SYTUACJI WYSOKIEJ NIEPEWNOŚCI

Trudności w kooperacji i utrudnienia w budowie kapitału społecznego na przecięciu działalności kulturalnej sektorów publicznego, rynkowego i obywatelskiego powodowane być mogą także **wysoką niepewnością w sytuacji konfliktu i konkurowania** o szczupłe środki finansowe, płynące z rozpoznanych przez wszystkich uczestników konfliktu, nielicznych źródeł. Niepewność ta rodzi się w momencie posiadania niekompletnej wiedzy na temat relacji wysiłku, który trzeba podjąć i ewentualnych wyników w sferze działań/projektów kulturalnych oraz braku zgody członków organizacji na podejmowanie działań wysoce niepewnych (angażujących znaczne zasoby – energię, czas, kompetencje, pieniądze – a nieprzynoszących wiele, bądź będących celami arcytrudnymi do osiągnięcia w opinii ludzi), kiedy pieniędzy w polu jest mało, konkurencja aktorów o rozmaitych formach prawnych jest wielka, a samo środowisko prawne nieprzejrzyste (zob. Nikalant, Rao 1994). W świetle tej koncepcji można skutecznie prześledzić, jak wygląda dynamika międzyinstytucjonalna i międzysektorowa w prze – i – jednocześnie – rozregulowanym środowisku lokalnym, gdzie zbyt wiele jest ograniczeń politycznych, zbyt wiele biurokratycznych barier w dostępie do środków finansowych, za dużo nierozpoznanych albo niezrozumiałych regulacji prawnych etc.

Oto zestaw pytań badawczych, wynikających z przyjęcia perspektywy teoretycznej konfliktu w warunkach niepewności i nieprzewidywalności, którym podporządkowana zostanie część analizy zebranego materiału badawczego:

1. Czy strategie rozwoju tworzone na poziomie samorządów wojewódzkich i miejskich są narzędziami upraszczającymi środowisko, w którym poruszać się muszą organizatorzy przedsięwzięć kulturalnych?
2. Co stanowi szczupłe zasoby, które wymuszają zachowania rywalizacyjne? Środki finansowe, sale pozostające w dyspozycji instytucji kultury i samorządu oraz widzowie, uczestnicy, których jest niewielu. O które zasoby konflikt jest najostrzejszy? Czy dostęp do środków finansowych w polu kultury nie jest utrudniany przez nadmierne bariery biurokratyczne, w których „gąszczu” trudno się poruszać podmiotom o te środki aplikującym?

3. Jakiego rodzaju przepisy prawne wymuszają na podmiotach w polu kultury zachowania konfliktowe? Które z tych przepisów działają konfliktownie wbrew zamierzeniom prawodawców albo są efektem najzwyczajniejszego nieprzemyślenia wszelkich ich konsekwencji?
4. Czy nieformalne powiązania osobiste – tzw. koleśostwo – stanowią przeszkodę we współpracy międzysektorowej? Czy podobną przeszkodą dla współpracy międzysektorowej w polu kultury są lokalne powiązania polityczne? Czy koleśostwo w ogóle jest jakimkolwiek utrudnieniem? A może jest pomocne w konstruowaniu złożonych przedsięwzięć kulturalnych i bez niego ani rusz?
5. Czy przepisy dotyczące wymogów stawianych podmiotom ubiegającym się o dofinansowanie, biznesowi pragnącemu sponsorować przedsięwzięcia kulturalne czy urzędnikom kontrolującym realizację działań, na które przeznaczili pieniądze nie pomagają aby we wzroście biurokratyczno-prawnego gąszczu trudnego do przebycia dla pragnących kooperować w polu kultury?
6. Czy reguły instytucjonalne panujące w innych sektorach nie stanowią bariery dla kooperacji w przekonaniu organizatorów kultury ulokowanych w każdym z nich? Czy biznes, dla przykładu, rozumie instytucjonalnie wyznaczone zasady funkcjonowania w trzecim sektorze, trzeci zaś sektor rozumie instytucjonalne ograniczenia pracy urzędników pracujących w wydziałach kultury? Czy media donoszące o wydarzeniach kulturalnych rozumieją ograniczenia prawno-instytucjonalne wszystkich sektorów działających w polu kultury? Czy obowiązujące we własnym sektorze instytucjonalne reguły działania nie są aby przenoszone, „bez empatii”, na inne sektory, wykrzywiając ocenę skuteczności ich reprezentantów albo po prostu utrudniając współpracę?

## NAPIĘCIA

Generalnie, biorąc pod uwagę li tylko emocjonalne zabarwienie wypowiedzi i burze w trakcie dyskusji między naszymi respondentami, szybko spostrzeżliśmy, że już sama problematyka badań okazała się budzącym napięcia monstrem – potworem braku chęci do współpracy i smokiem tłące się, podskórnego, acz łatwego do uruchomienia konfliktu o szczupłe zasoby (środki finansowe, pomieszczenia, miejsca w rocznym kalendarzu imprez, o widza-uczestnika wydarzeń) między sektorami działającymi w sferze kultury. Szybko okazało się, że współpraca – czy raczej jej brak – to problem niezwykle istotny, ucieleśniony w lokalnych wojenkach i personalnych konfliktach, a decydujący o niepowstawaniu ciekawych inicjatyw kulturalnych, a nawet utrudniający realizację flagowych inicjatyw kulturalnych w trzech badanych województwach.

Trudno dla przykładu mówić o współpracy instytucji miejskiej z urzędem tego samego miasta i z jego poszczególnymi wydziałami, a co dopiero o współpracy między trzema sektorami w mieście. Tej bowiem, zdaniem respondentów, po prostu nie ma, choć dostrzegają, że bardzo wiele ostatnio się na jej temat dyskutuje. Przedstawicielka instytucji kultury z Gdańska mówi na ten temat tak: *powiem szczerze, tak podsumowując, wydaje mi się, że zdecydowanie więcej jest już i uświadomienia, i jakby na poziomie tworzenia strategii bardzo dużo się poświęca i czasu i miejsca, i dużo się o tym dyskutuje, natomiast w praktyce wydaje mi się, że tej współpracy tak naprawdę jest mało. Zdarzają się wypowiedzi, wcale nierzadko, w których nie pada w kontekście współpracy międzysektorowej nawet słowo „mało”.*

*Badacz: I jak to wygląda? Jak te cztery, powiedzmy, segmenty [...] tej kwadrygi, administracja, instytucja kultury, stowarzyszenie, biznes? Oddziaływają na siebie nawzajem i budują? [...]*

*Respondent [przedstawiciel trzeciego sektora z województwa warmińsko-mazurskiego]: Ja myślę, że ta kwadryga nic nie robi.*

Z drugiej strony, należy mocno zaznaczyć, że nie ma po którejkolwiek ze stron wyraźnej, jawnie artykułowanej niechęci do takiej współpracy. Wszyscy dostrzegają możliwości tkwiące w kooperacji, tyle że – w zgodzie z naszymi założeniami badawczymi – instytucjonalno-prawna struktura pola lokalnej kultury decyduje o tym, że każdy stara się

dbać jedynie o własne mini-poletko. Należy przy tym dodać, że analiza obowiązującej ustawy o działalności kulturalnej<sup>3</sup> przeprowadzona w ramach projektu ujawniła, iż same jej zapisy generalnie nie krępują możliwości współpracy między podmiotami kulturalnymi finansowanymi przez organy państwowe z organizacjami pozarządowymi albo z podmiotami ulokowanymi w polu biznesu. W praktyce ustawa stawia jednak te pierwsze, czyli publiczne instytucje kulturalne, w pozycji uprzywilejowanej względem innych podmiotów, gdyż w zgodzie z zapisami ustawowymi uzyskują one środki na swoją działalność od samorządów. Stawia to podmioty trzeciego sektora zajmujące się kulturą w pozycji petenta – organizacji zabiegających o zasoby będące w posiadaniu finansowanych, np. z budżetów miast, instytucji kultury. Decyduje także o zaangażowaniu kierownictwa i pracowników publicznych instytucji kultury w działania na rzecz ochrony własnych zasobów, co utrudnia efektywne kontakty międzysektorowe, zwłaszcza z podmiotami, które „czegoś chcą”, nie zaś „mogą dać”. To dlatego, w badaniach sondażowych przeprowadzonych na użytek projektu okazało się, że jeśli już instytucja kultury współpracuje, to chętniej współpracuje z podmiotem biznesowym niż z reprezentantem „pozarządówki”.

Pozaustawowa „reszta” instytucjonalnego pola kultury lokalnej także współpracy międzysektorowej nie ułatwia, choć rzecz jasną ją przewiduje i postuluje, a nawet próbuje pobudzać. Przeszkodą jest jednak praktyka tej współpracy, „skazana” na charaktery osób pracujących w poszczególnych sektorach, podejmowana w niewiedzy na temat priorytetów administracji finansującej działalność kulturalną albo ograniczana przez rozmaite okoliczności lokalnej polityki. W opinii 42 procent badanych w ramach sondażu telefonicznego, istnieją realne bariery we współpracy w polu kultury. Tak barierą jest na przykład niewiedza na temat priorytetowych z punktu widzenia administracji samorządowej działań czy inicjatyw kulturalnych, np. wpisanych w długofalowe strategie rozwoju. Ponad połowa badanych albo twierdzi, że nie istnieje lokalna strategia rozwoju kultury, albo nic nie wie o jej istnieniu.

Podmioty, z którymi można / należy współpracować dla dobra lokalnych inicjatyw kulturalnych są też bardzo często terenem nierozpoznanym albo rozpoznany słabo. Choć badane w ramach sondażu podmioty powszechnie określają cele, które chcą osiągnąć oraz starają się sprecyzować grupy docelowe swojej działalności, to jedynie niektóre z nich podejmują się rozpoznania zarówno potencjalnych partnerów, jak i konkurentów w realizacji

---

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 31 sierpnia 2011 roku o zmianie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, zob. [http://bip.mkidn.gov.pl/media/download\\_gallery/20120306ustawa\\_zalacznik\\_nr\\_1.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/download_gallery/20120306ustawa_zalacznik_nr_1.pdf)

tych celów. Jeżeli chodzi o bariery postrzegane przez respondentów pochodzących ze wszystkich sektorów, to niemal połowa badanych za taką barierę uznaje cechy osobowościowe przedstawicieli konkretnych instytucji (są to po prostu osoby uznawane za trudne we współpracy). Niewiele mniej, bo 38 procent, za realną przeszkodę uznaje bariery polityczne. Z tych powodów, jak wynika z analizy danych pozyskanych w ramach ilościowego komponentu projektu, relacje w obszarze kultury najczęściej bywają raczej dwu-, niż wielosektorowe, co oznacza, że jeden sektor współpracuje z drugim sektorem, a nie z kilkoma naraz. Tylko jeden z przebadanych podmiotów pozarządowych, na trzydzieści podmiotów zbadanych, deklaruje podejmowanie wspólnych prac zarówno z biznesem, jak i publicznymi instytucjami kultury. Podobnie sprawa wygląda w publicznych instytucjach kultury. Mniej niż jedna trzecia podejmuje współpracę z dwoma sektorami jednocześnie.

W wielkim skrócie rzecz ujmując, współpraca między sektorami jest utrudniona, ponieważ biznesowi pozostałe sektory przypisują niechęć do dzielenia się pieniędzmi i niską chęć współpracy w organizowaniu wydarzeń kulturalnych, organizacjom pozarządowym przypisuje się roszczeniowość względem podmiotów dysponujących środkami publicznymi, natomiast publicznym instytucjom kultury przypisuje się brak długofalowej wizji i trudną do przewyżnienia obronę własnych zasobów, choćby w postaci sal. Jak widać, chodzi głównie o skromny „tort” do podziału między konkurujące o jego kawałki sektory. Oczywiście trudno o współpracę tam, gdzie do podziału pozostaje (relatywnie) niewiele środków finansowych, albo gdy te środki wszystkie strony uznają za bardzo szczupłe. A tak jest przecież w polu lokalnej kultury od lat.

### **O ciastku do podziału (w miejsce tortu)**

Przebija z wywiadów i dyskusji grupowych przekonanie, pojawiające się przede wszystkim wśród przedstawicieli biznesu i urzędników wyższego szczebla samorządowego (umieszczane zazwyczaj między wersami i jako dygresja), że **kultura to jest „coś” na dobre czasy**, a nie „zabawa” na czasy kryzysu. Dodatkowo jest to **sfera, w której współpraca jest możliwa dopiero wtedy, kiedy każdy z sektorów śpi pod długą kołdrą**. Kiedy kołdra w czasie kryzysu robi się krótka, zawodzi też współpraca w sektorze kultury, ponieważ brakuje do tej współpracy odpowiedniego nastawienia: *jak w każdej działalności tak i w kulturze potrzeba sponsorów, potrzeba mecenasów, potrzeba środków i dobrze jeżeli jest wzrost gospodarczy, jeżeli jest koniunktura, wtedy oczywiście łatwiej jest o środki, natomiast kiedy*

*zaczyna się trochę biedniej to... no to okazuje się, że wtedy pojawiają się wielkie rozczarowania i pojawiają się wzajemne pretensje* [mówi urzędnik samorządowy wysokiego szczebla]. Nieodmiennie środkiem zaradczym na te pretensje i rozczarowania, zdaniem urzędników, miałyby być wzajemny szacunek i zrozumienie, bardzo trudno jednak o nie w środowisku prawnoinstytucjonalnym, skonstruowanym jak pole kultury, w której (jako taką) gwarancję finansowania, a zatem przetrwania „ciężkich czasów”, mają jedynie publiczne instytucje finansowane z lokalnych budżetów. Oczywiście przedstawiciele instytucji kultury narzekają na te gwarantowane środki nieustannie, sugerując, że są one zbyt szczupłe (i coraz szczuplejsze z roku na rok), aby udało się zrealizować wszelkie plany, a do tego rokrocznie przyznawane są przez samorządowego „opiekuna” (marszałka województwa czy prezydenta miasta) w niezbyt przewidywalny sposób, co prowokuje do „obcinania” zamierzeń i zmusza do poszukiwania środków w ramach własnej aktywności ekonomicznej.

Kryzys zatem obniża dochody budżetów, co odbija się negatywnie na środkach przyznawanych instytucjom. Te z kolei mniej chętne są do udzielania pomocy zgłaszającym się do nich organizacjom trzeciego sektora, skoro nieodpłatne użyczenie sali blokuje termin, w którym tę samą salę można by wynająć z zyskiem dla instytucji. Jednym i drugim słabszego wsparcia udziela biznes, który notuje w kryzysie słabsze zyski albo po prostu wykorzystuje kryzys do „reorganizacji wydatków sponsorskich” w sytuacji braku spadku zysków, „reorganizacji” polegającej na rezygnacji z nieszczególnie efektywnych z marketingowego punktu widzenia inicjatyw kulturalnych. Tort do podziału sukcesywnie się zmniejsza, przynajmniej w percepcji badanych, co zmniejsza rzecz jasna chęć do podejmowania bądź kontynuowania współpracy. Zmniejsza także tolerancję przedstawicieli instytucji kultury albo organizacji trzeciego sektora wobec podmiotów zgłaszających chęć z korzystania ze środków samorządowych przeznaczonych na działalność kulturalną. W wywiadach i podczas dyskusji w grupach powtarzał się dla przykładu następujący zarzut: ze środków na kulturę utrzymywane są przy życiu stowarzyszenia o charakterze wyznaniowym oraz stowarzyszenia społeczne i charytatywne przywiązane formalnie bądź nieformalnie do instytucji Kościoła katolickiego. Środków finansowych coraz mniej, a do worka z napisem kultura „wrzuca się” na poziomie samorządowych dotacji celowych i konkursów grantowych religię. Bywa, że oficjalnie, jak w wypadku pieniędzy przeznaczanych przez Ministerstwo Spraw Zagranicznych w stronę województwa warmińsko-mazurskiego, są to środki „na Polonię za granicą”. Zwłaszcza przedstawiciele trzeciego sektora organizujący

przedsięwzięcia kulturalne odczuwają takie praktyki jako bolesne. Brak tolerancji dla organizacji „niekulturalnych” korzystających ze środków „na kulturę”, albo zawężanie definicji kultury przez beneficjentów samorządowego systemu dofinansowania, są sygnałami zmniejszającego się finansowego „tortu” do podziału. Gdyby tort był duży, napięcia byłyby zapewne mniejsze, a definicja kultury przyjmowana przez artystów spod znaku trzeciego sektora nieco szersza (kultura obejmowałaby na przykład imprezy o charakterze religijno-charytatywnym). A tak – do podziału jest ledwie ciastko.

Bywają miejsca na lokalnej mapie Polski, gdzie z tego ciastka dla inicjatyw kulturalnych pozostają ledwie okruchy. Przedstawiciel władz wojewódzkich wysokiego szczebla nakreśla przyczyny tego faktu. Biedniejsze samorządy nie są chętne do poważniejszych inwestycji finansowych w przestrzeń kultury lokalnej, ponieważ terytoria, jakimi zarządzają borykają się z zaległościami w innych sferach życia społecznego, definiowanych jako zdecydowanie ważniejsze: *jeżeli już tak przechodzimy do konkretów i do tego styku samorządu z [...] szeroko rozumianym światem kultury, to to jest rzeczywiście problem, bo my mamy stawiane coraz to nowe żądania, że MUSIMY. Musimy zrobić to, musimy zrobić tamto, musimy dać pieniądze na to, czy na takie działanie czy inne. Natomiast trzeba brać pod uwagę, że samorządy na razie są dość słabe finansowo, a po drugie to, że mają olbrzymie zaległości w wielu dziedzinach życia społecznego do nadrobienia i, no, nie na wszystko starcza, więc trzeba szukać [...] takich formuł współpracy które... które, no, bez jakichś wielkich nakładów finansowych, no, przynosiłyby wzajemne korzyści. Czy da się jednak prowadzić bezkosztową działalność kulturalną, a do tego czy da się współpracować w kulturze za darmo? Wszyscy pozostali nasi rozmówcy sugerują rzecz jasna, że jest to niemożliwe, a przede wszystkim niewskazane, żeby o kulturze, zwłaszcza na terenach samorządowych z utrudnionym do niej dostępem, myśleć wyłącznie w kategoriach zbędnych kosztów. Niemal wszyscy jednak widzą wyraźnie, że kultura – poza wypadkami miast ubiegających się w swoim czasie o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury 2016 – to sfera najpośledniejsza spośród tych, o których muszą myśleć radni i osoby bezpośrednio zarządzające województwami czy ośrodkami miejskimi. Najlepiej by było, gdyby pieniądze „na kulturę” brały się zupełnie „z zewnątrz” i nie obciążały lokalnych podatników. Ten sposób myślenia o finansowaniu kultury przebija z jednej z urzędniczych wypowiedzi na temat „janosikowego”: *Jeżeli teraz, piętnastego stycznia Sąd Najwyższy [uzna], że janosikowe jest nieprawne, czyli ta subwencja państwowa nie będzie spływała do województwa, to jako**

*pierwsza straci na tym kultura [pauza], bo przestaną funkcjonować pieniądze, które będzie można na kulturę przekazać.*

Respondenci, zarówno w wypadku wywiadów, jak i dyskusji grupowych, zauważali jednak, że problemem jest nie tyle sama szczupłość środków przeznaczonych na działalność kulturalną, czyli „rzucanie kulturze budżetowych ochłapów”, ile brak efektywnej kontroli nad społecznymi efektami środków już przyznanych. Główny problem samorządowej polityki finansowania kultury polega na tym, że odbywa się ono „na zasadzie gestu króla, który rzuca jakiś ochłap”. Ów ochłap rzuca się bezmyślnie, co oznacza, że nie jest to efekt jakiegokolwiek świadomie przemyślanej polityki. Gdyby była to polityka przemyślana, kontrolowano by jakość finansowanych przedsięwzięć. Tymczasem efektu, który mają przynieść samorządowe granty należycie się nie sprawdza. Problem pieniędzy publicznych w kulturze nie polega na ich relatywnym niedoborze, tylko na tym, w jaki sposób są one wydawane. Na co się je – bezmyślnie – wydaje i w jaki sposób (nie) sprawdza się efektów tego rozdawnictwa.

**Wniosek.** Szczupłe środki w polu kultury lokalnej postrzegane są jako jedna z najważniejszych, choć wcale nie najpoważniejsza z „obiektywnych” barier dla współpracy międzysektorowej. Nikt przy tym – ani przedstawiciele administracji zrzucający winę na polityczny „szczebel wyżej”, ani kierownicy instytucji kultury zmuszeni do przemiany w skutecznych menedżerów pozyskujących pozabudżetowe środki zewnętrzne, ani przedstawiciele organizacji trzeciego sektora postrzegający wszystkie inne podmioty jako wysychające źródła, ani biznes – nie ma dobrego pomysłu, jak zaradzić problemowi zbyt krótkiej koldry. A przynajmniej nie przekazuje takiego pomysłu w sposób bezpośredni, sądząc zapewne, że jest to problem „systemowy”, czyli taki, którego rozwiązania nie leżą w kompetencji i w mocy podmiotów poniżej „szczebla centralnego”. Czy zatem problemy i konflikty w polu kultury to efekt wyłącznie / przede wszystkim krótkiej koldry i niskich nakładów finansowych do skonsumowania? Nie – przyczyna konfliktu leży raczej w nieefektywnym stosowaniu regulacji rządzących dotowaniem kultury z budżetu, np. kształtem konkursów grantowych i/lub braku czytelnych zasad ewaluacji osiągnięć podmiotów pracujących nad przedsięwzięciami kulturalnymi.

### **O przepisach. Fiskalnych i innych**

Brak współpracy między sektorami w sferze kultury lokalnej niekoniecznie wynika

wyłącznie z niewystarczających dla wszystkich środków przeznaczonych na prowadzenie działalności kulturalnej. Kłopoty z pieniędzmi w budżetach gmin, miast czy województw na zawsze rzecz jasna pozostaną, a wraz z nasilającymi się kłopotami finansowymi nasilać się będzie konflikt o pieniądze. Sytuację zapalną pogarszać może jednak specyfika regulacji prawnych i fiskalnych dotyczących finansowania i prowadzenia działalności kulturalnej, która zdecydowanie utrudnia nie tylko współpracę, której niniejsza analiza dotyczy, ale i samo prowadzenie jakiegokolwiek aktywności przy „organizowaniu kultury”.

Poważniejszą od skromnego tortu finansowego do podziału przyczyną konfliktów w polu kultury lokalnej jest zatem – przede wszystkim – konstrukcja prawa o samorządzie terytorialnym, nie dającego pełnej jasności co do kompetencji poszczególnych podmiotów władzy lokalnej w sferze kultury oraz wynikająca z tej nieprzejrzystości, a czasem po prostu ze zwyczajnej nieznamomości prawa, niekompetencja podmiotów „organizujących kulturę” w kontaktach z poszczególnymi urzędami. Jedną z koncepcji teoretycznych wyjaśniających przyczyny braku współpracy międzysektorowej mówi, że za konflikt odpowiedzialna jest nieprzejrzystość regulacji instytucjonalnych, a zatem w tym wypadku – prawa regulującego funkcjonowanie samorządu lokalnego. Znamienne jest to, że przedstawiciele samorządu wskazywali jako jedno ze źródeł nikłej współpracy w sferze kultury politykę prowadzoną na wyższym szczeblu. Chodzi głównie o reformę samorządową, która zadecydowała o braku przejrzystości w podziale instytucji kultury między różne szczeble lokalnej administracji, np. między miasta i województwa. Jeden z przedstawicieli lokalnej administracji w województwie kujawsko-pomorskim „rozstrzyga” dla przykładu tak: *teatry powinny być prowadzone przez miasta i ewentualnie dofinansowywane czy dotowane na podstawie tych porozumień przez samorządy województwa*. W efekcie niejasnego podziału kompetencji poszczególnych szczebli samorządu terytorialnego, nikt nie chce się „pakować” w samorządowe współprowadzenie dużych instytucji kultury z uwagi na ich wysokie koszty utrzymania: teatry, filharmonie etc. Przykłady współfinansowania znaczących projektów kulturalnych „z potencjałem”, takich jak toruńskie Centrum Sztuki Współczesnej „Znaki Czasu”, są zatem bardzo rzadkie.

Polityka finansowania instytucji kultury przez samorządy jest trudna nie tylko dlatego, że przerzucono wszystkie koszty utrzymywania kultury na samorządy, ale też dlatego że: *Niby jesteśmy wszyscy instytucjami kultury, niby wrzuca się nas do jednego worka, a tak naprawdę mamy różne cele i inne zadania. Inaczej struktury powinny być pobudowane. To też*

*jest jedna z większych wad systemu. Nie ma pewnego modelu, jak powinna wyglądać instytucja kultury.*

Współpracę w sferze kultury utrudniają też pospołu system podatkowy uniemożliwiający ulgi dla podmiotów komercyjnych sponsorujących przedsięwzięcia kulturalne oraz gmatwające się, niemal z roku na rok, przepisy fiskalne. Oczywiście przedstawiciele sfery kultury widzą w nakładaniu kolejnych zobowiązań fiskalnych i w nadmiernej kontroli fiskalnej, podobnie jak wszyscy inni krytycy polskiego systemu podatkowego, efekt ogólniejszego nastawienia polskiego państwa do obywatela. Tak mówi na ten temat jednak z przedstawicielei lokalnego biznesu starający się pomagać finansowo w przedsięwzięciach kulturalnych podmiotów z innych sektorów zgłaszających się do niego o pomoc: *Myślę, że u nas to, co jest z dowodami osobistymi, jak Niemcy wprowadzili dowody osobiste na podbitych ziemiach, a my dalej to kontynuujemy, to jest brak zaufania do społeczeństwa cały czas. Proszę zwrócić uwagę, że ja już nie chcę wchodzić w politykę, bo to jest paskudna rzecz i staram się tego unikać jak ognia, mimo że czasem nie uciekniemy od tego. [...] To uważam, że to jest cały czas problem, bo nasze prawodawstwo, te rozwiązania są represyjne. Mówiąc krótko, wychodzi się z założenia, że Polak jest złodziejem i oszustem. Tak ten kraj był postrzegany przez zaborców, tak ten kraj był postrzegany przez okupantów. Myślę, że tak i przez komunistów, myślę, że to weszło w krew i że tak powiem to prawodawstwo i wszystko zostało. To jest niedobre, bo, bo. Ja się śmiałem ostatnio z takiej reklamy typu – w Szwecji postawiono radar, który robi zdjęcia ludziom, którzy jeżdżą zgodnie z przepisami i nagradza tych ludzi. No i wiecie jesteście na tym, twarzoportecie i to są takie fajne rzeczy, które uważam, że bardziej powinno się promować, a nie łapać złodziei, że każdy jest złodziejem, każdy jest oszustem, co u nas w takim mieście, przy takim bezrobociu widać, że jest zaraz żul, że na pewno tutaj z kimś, że kolesiostwo [...] kumoterstwo, złodziejstwo...*

W polu kultury lokalnej, (nie)sterowanym przez gąszcz przepisów fiskalnych, pojawia się zatem specyficzne **pobojowisko fiskalne** – efekt nadmiernego fiskalizmu ze strony państwa, polegający na unikaniu organizowania pewnego typu przedsięwzięć kulturalnych albo, częściej, obchodzeniu przepisów, jakkolwiek to zabrzmie, dla dobra kultury. Kombinacja obowiązujących przepisów podatkowych ze skutecznością instytucji „zdzierających haracz” z organizatorów imprez kulturalnych, prowadzi na przykład do pomysłowych prób unikania ponadnormatywnych, w opinii przedstawicielei sfery kultury, obciążeń finansowych. ZAIKS dla przykładu jest organizacją opisywaną wprost jako „mafijna”, zajmującą się głównie

podnoszeniem cen biletów w teatrach i na imprezy muzyczne. Mówi przedstawiciel instytucji kultury z Olsztyna: *mnie na to nie stać, żeby robić duże imprezy. Jeżeli ma pan z ZAIKSem umowę, która jest VAT-owana na 23 procent, bilet jest VAT-owany na 8 procent, zaproszenie jest VAT-owane na 8 procent, ZAIKS jest VAT-owany na 23 procent, to trzeba być bogatym z domu, albo raz w roku wygrywać parę milionów złotych, żeby po prostu bawić się w kulturę. W związku z powyższym, ja z agencjami już dogaduję się w taki sposób, że agent jego honorarium, czyli ten zysk agencji, to to płacę mu z VAT-em, a on mi daje artystów na umowę o dzieło. Ja po prostu z nimi wypisuję umowę o dzieło, bo ja już po prostu te pieniądze w tym momencie odzyskuję.*

W odczuciu przedstawicieli instytucji kultury, fiskalizm rośnie z roku na rok: *jeżeli ZAIKS kosztował kiedyś, to była prosta wyliczanka, cztery procent od sprzedanych biletów, albo impreza ryczałtowa dziesięć procent od honorariów artystycznych i to przeważnie wszyscy płacili, jak teraz mamy prawo autorskie 15,5 procenta, to ja się zastanawiam, czy mam wziąć taką zabawę, bo tych 15,5 procent to jeszcze muszę zapłacić 23 procent podatku VAT od tej kwoty. I żeby to tylko był ZAIKS... Organizatorzy przedsięwzięć kulturalnych wyliczają się, że w chwili obecnej ich poczynania może skontrolować aż 29 instytucji. Kielich goryczy przelała konieczność opodatkowania darmowych zaproszeń, zwyczajowo dawanych w podzięcie podmiotom komercyjnym – sponsorom imprez kulturalnych. Oczywiście i to daje się obejść – nie daje się już zaproszenia (które jest oVATowane), tylko „etykietkę” albo „nalepkę”.*

Przepisy podatkowe nie ułatwiają także w Polsce rozmów przedstawicieli instytucji kultury z potencjalnymi sponsorami. Jednym z „prawnych paradoksów sponsoringu: jest dla przykładu kwestia podatku VAT: *szkopuł jest taki [mówi przedstawiciel lokalnego biznesu z województwa warmińsko-mazurskiego], że ja nie jestem VAT-owcem, bo moja działalność pośrednictwo jest nieoVATowana. Więc jak ja mam patrzeć na to, że dam reklamę, pieniądze + VAT, więc jak ja... Ja jestem ekonomistą, żeby było wredniej – tym bezmózgowym analitykiem finansowym, więc jak ja mam zapłacić 23 procent VAT i odjąć sobie 19, to wiadomo, że ja, dobra, dam prywatnie ze swojego bez VAT-u, bo ja i tak nie chcę tego w koszty wrzucać. To jest problem też odpisów podatkowych, że ja darowizny nie mogę sobie przy liniówce odpisać. Pojawia się zatem paląca potrzeba rekonstrukcji systemu podatkowego w zakresie odpisu na kulturę: system podatkowy musiałby być inny. Teraz jest problem. Jeżeli ja wspominał o tym moim znajomym prezesie, który ma sterty [podań o środki finansowe]*

*tygodniowo, to jeżeli będzie mógł zyskać odpisy podatkowe takie wymierne, to się zastanowi, czy jego firma będzie chciała być mecenasem kultury, czy będzie chciała wspomagać jakiś dom dziecka, czy ufundować stypendia dla zdolnej młodzieży, pewnie każdy jakąś swoją ścieżkę wybierze. [...] jeżeli te pieniądze będzie można sobie w znacznej części odpisać od podatku i będą to spore kwoty, no to tak, jak z tym naszym jednym procentem. Może gdyby to było dziesięć procent, to cieszyłoby się to większym uznaniem, ale to na tej zasadzie musi działać. Bariery wsparcia dla kultury ze strony biznesu jest także odgórne limitowanie budżetu na reklamę. Tak na ten temat mówi prezes jednej z dużych firm: Bariery prawne, które mówią, że na reklamę można tylko tyle i ani złotówki więcej i często jest to tak. Ja nie mogę czegoś takiego zrobić [...] z własnej kieszeni dać. Mogę, ale jako ja, osoba fizyczna mogę z kieszeni komuś coś dać, ale ja jako dyrektor firmy nie mogę z tej czy z tamtej szuflady wyjąć pieniędzy, bo ja muszę je później zaksięgować i one są w rubryce reklama i no niestety Minister Finansów ograniczył nam poziom tych środków.*

Podobne kłopoty, wynikające z kształtu prawa regulującego działanie samorządów, związane z dofinansowywaniem sfery kultury, sygnalizują urzędnicy. Samo „prowadzenie polityki kulturalnej” przez województwo nie jest możliwe, przynajmniej nie w pełnym zakresie: *to uwaga to pana ministra Zdrojewskiego [mówi pracownik Urzędu Marszałkowskiego w województwie kujawsko-pomorskim], który kiedyś zapowiedział, że bardzo by chciał i chyba ten pomysł już w jakiejś głębokiej szufladzie schował, żeby instytucje kultury idealnie były w gminach, a województwo miałyby w tym zamyśle mniej więcej funkcjonować w ten sposób jak ministerstwo. Gdybym miał to dyspozycji te środki, które przeznaczamy na kulturę, czyli około 90 milionów złotych, nie mając instytucji kultury na utrzymaniu, związków zawodowych, plac, remontów, tylko ogłaszać wieloletnie, roczne programy, to dopiero można by powiedzieć, że województwo, jak i ministerstwo prowadzi pewną politykę kulturalną.*

Kłopotliwe jest – z powodów namnożenia przepisów biurokratycznych w obliczu odpowiedzialności finansowej za przyznane środki – samo ich przyznawanie. Mówi na ten temat przedstawiciel instytucji kultury: *Kolejną rzeczą jest system dotacji celowych. Oprócz dotacji podmiotowych są celowe na poszczególne imprezy. To jest biurokratyczny system. Każda dotacja celowa musi w sposób biurokratyczny przejść przez urzędnika, dyrektora wydziału, prezydenta, bądź wiceprezydenta. Każdą dotację się omawia, do każdej są jakieś wskazania lub przeciwwskazania. Tego typu dotacje powinny zostać włączone do dotacji*

podmiotowych. A instytucja, czy menadżer instytucji powinien rocznie... jak jest rozliczany za zrealizowanie pewnych rzeczy lub nie zrealizowanie tych rzeczy. To jest ogromne ułatwienie. Poza tym pieniądze na koncie byłyby znacznie szybciej. A czasami bywa tak, że półtora miesiąca po imprezie lub pod koniec imprezy pieniądze trafiają na konto, bo jakiś urzędnik był na urlopie, bo jakiś urzędnik coś przesłał i przez cztery miesiące sprawa leży i nikt się nią nie zajmuje. W rezultacie obowiązywania przepisów związanych z konkursami na działania kulturalne, pojawia się **dziura kalendarzowa**: styczeń-kwiecień – nic się nie dzieje, bo odbywają się konkursy i są rozstrzygane w tym czasie. De facto, ponieważ środki przychodzą po rozstrzygnięciu konkursów z kolejnym biurokratycznie generowanym późnieniem, ta dziura trwa od stycznia do maja. W wypadku trzeciego zaś sektora postkonkursową barierą dla współpracy z innymi sektorami (i w ogóle dla prowadzenia działalności kulturalnej) są „czeki in blanco”. Szefowie stowarzyszeń muszą je mianowicie podpisywać jako osoby fizyczne, a nie jako prezesi stowarzyszeń. Odpowiadają zatem swoim prywatnym majątkiem na poczet dofinansowania.

Kłopoty pojawiają się także w momencie rozliczania się z otrzymanych środków. Z perspektywy przedstawicieli instytucji kultury zmuszonych do rozliczania się z otrzymanego publicznego wsparcia, poważną barierę stanowi na przykład nierozumienie specyfiki uczestnictwa w konkursach zewnętrznych przez urzędników rozliczających te instytucje z przeprowadzenia planu: *urząd miasta, czy wydział kultury, który nadzoruje instytucje kultury w mieście, wymaga tego, aby instytucje poza dotacjami celowymi generowały same środki, poszukując środków zewnętrznych. Następnie przychodzi taki moment, kiedy kierownik działu artystycznego musi przedstawić propozycje imprez, które będą się odbywały w następnym roku. Część imprez jest wpisanych jako te imprezy, które my chcielibyśmy zorganizować, mając nadzieję, że uda się pewne środki na nie pozyskać. Niestety urzędnicy nie zdają sobie sprawy z tego, ponieważ nie startują jako wydział kultury w konkursach. Sytuacja ta obarczona jest pewnym ryzykiem. Zawsze szansa na otrzymanie środków jest pół na pół. Kiedy środki instytucja otrzymuje, to jest super i instytucja jest chwalona. A kiedy nie ma, a trzeba było podać imprezę, to robi się wielkie larum, wzywianie na dywanik menadżera instytucji i dopytywanie dlaczego impreza się nie odbędzie. I jak tu teraz wytłumaczyć urzędnikowi, że było to wpisane ze względu na pewien konkurs, naszym zdaniem dobry projekt napisaliśmy, ale niestety był to konkurs obarczony ryzykiem?*

Kształt prawa regulującego wydatkowanie środków publicznych generuje też sytuacje

co najmniej dziwaczne, jak ta, że na artystów trzeba robić przetarg... Oto jeden z „kwiatków” rosnących na glebie ustawy o zamówieniach publicznych zderzonej ze specyfiką sfery sztuki, gdzie „zamawiane” dobro często bywa unikalne, absolutnie jedyne: *był taki jeden, chyba funkcjonujący jeszcze urzędnik w tej chwili w Urzędzie Miasta, który kiedyś próbował zrobić przetarg na zespół Perfect. Myśmy się wszyscy bardzo z tego cieszyli i składali mu ogromne gratulacje.* Oczywiście i w tej, wielce specyficznej sytuacji realizuje się przetargi. Przetarg „na artystę” realizowany jest w ten sposób, że *jeżeli artysta ma wielu przedstawicieli, którzy mogą go reprezentować, to generalnie podmiot publiczny nie zawiera umowy bezpośrednio z artystą, tylko z jakąś agencją. Jeżeli tych agencji jest kilka, nie ma jednej, która ma wyłączność, no to trzeba sobie wybrać kogoś, kto da najlepsze warunki na występ zespołu Perfect.* Znacznie trudniej jest wtedy, a niestety zdarza się to częściej, kiedy organizatorzy imprez kulturalnych stykają się z sytuacją jednej agencji, jednego managementu, albo dbania o własne interesy przez samych członków zespołu muzycznego. Ustawa o zamówieniach publicznych powoduje zatem marnotrawienie energii na poszukiwania niestandardowych biurokratycznych rozwiązań kwestii, które się w ten ustawie słabo mieszczą. *Wiadomo, że system zamówień publicznych w sferze kultury nie jest idealny. Tu jest sporo do poprawienia, jeżeli chodzi o ustawę o zamówieniach publicznych. Przez nią musimy robić przetargi na artystów, co jest tylko stratą czasu.[...] tego [Ustawy o zamówieniach publicznych] nie można nazwać więzaniem rąk. Nie mam [mówi dyrektor instytucji kultury] związanych rąk. Tylko część wysiłków [instytucji] musi być skierowana na pewne procedury, które mogłyby być bardziej uproszczone.*

Kłopot z ustawą o zamówieniach publicznych polega także na syzyfowych próbach ustawicznego doszkalania pracowników zajmujących się tymi zamówieniami w instytucjach:

Respondent 1: *Ale też mówiliśmy o [...] kłopotach prawnych, to kwestia zamówień publicznych w instytucjach kultury, czy zamówień publicznych, które w jakiś sposób instytucja publiczna jest w stanie stosować, to też jest jakaś rzecz no...*

Respondent 2: *To jest choroba, to jest najbardziej korupcjogenna, tak mogę mówić, najbardziej korupcjogenna ustawa, która jest w permanentnym tworzeniu i zmianach. Jeżeli macie państwo trzy, cztery nowe inicjacje tej ustawy w ciągu roku i jeżeli macie pracownika, który się specjalizuje w zamówieniach publicznych. To się okazuje, że...*

Badacz: *...nic nie umie.*

Respondent 2: *...po pięciu latach wie tyle samo, co ktoś, kto przychodzi i siedzi trzy*

*miesiące i jedzie na pierwsze szkolenie.*

Z całą pewnością z prostotą wiele wspólnego nie ma również kształt obowiązującego w Polsce prawa autorskiego. Kłopoty z tym „fragmentem” prawa malowniczo opisuje przedstawicielka organizacji trzeciego sektora z województwa warmińsko-mazurskiego: *My mamy problem z filmami. Dużo filmów w Polsce bardzo, że tak powiem niszowych, nie idące w mainstreamie, nie ma polskich dystrybutorów. [...] więc teraz nie można ustalić, kto ma prawa do filmu, ponieważ może ma producent, ale producent jest w Stanach. Nie można się z nim skontaktować [...] więc dzwonimy do ZAIKS-u, czy jeśli zapłacimy ZAIKS za ten film, który my jesteśmy w stanie pobrać z oficjalnej strony, bo jest taka archive.org – te filmy teoretycznie w domenie publicznej, ale tam jest zastrzeżenie, że jest dystrybutor, my ten film jesteśmy w stanie zdobyć, albo inaczej nawet – mamy kupione DVD w Polsce z tym filmem, ale żeby go pokazać nie wystarczy to DVD, więc dzwonimy do ZAIKS-u, czy jeśli im opłacimy ZAIKS, to jesteśmy uratowani. Nie, ale oni nie wiedzą, czy oni mają prawo do tego artysty. Więc możemy opłacić ZAIKS i te 29 innych firm, ale to nas w ogóle nie ratuje od tego, że jeśli na pokazie zorientuje się dystrybutor, że my puściliśmy jeszcze jego film, to on uzna, że jeszcze musimy mu zapłacić. Więc to jest absurd polskiego prawa?* W rezultacie nieprzejrzystości prawa autorskiego w Polsce nie wiadomo komu zapłacić za korzystanie z dóbr kultury, „nawet gdyby człowiek chciał”. W dodatku lista artystów, którym można zapłacić poprzez ZAIKS liczy kilkaset tysięcy rekordów, jest przy tym umieszczona w Sieci, jednak nie ma dołączonej do niej skutecznej wyszukiwarki. ZAIKS tymczasem żąda, żeby „samemu sobie poszukać”, czy płacić komuś należy, czy nie. Zdaniem respondentów jest to zatem instytucja zbierająca haracze i jednocześnie nie ułatwiająca płatnikom płacenia tych haraczy.

Zdarzają się także kłopoty z kształtem prawa podmiotów pozostających „na granicy”, na przykład na styku biznesu i kultury. Jedną z „patologii polskiego prawa” dostrzeganą przez przedstawicieli biznesu zajmujących się organizacją przedsięwzięć kulturalnych jest to, że podmioty nastawione na zysk nie mają szans na wsparcie z pieniędzy publicznych. Biznes zajmujący się organizacją imprez kulturalnych nie otrzyma wsparcia sponsorskiego, ani środków z budżetu publicznego. Ten typ podmiotów biznesowych robi często dokładnie to samo, co publiczne instytucje kultury, jednak musi samodzielnie ponosić ryzyko. Instytucje niebiznesowe mogą tego ryzyka unikać. Tak na ten temat mówi właściciel prywatnego klubu organizującego koncerty w województwie warmińsko-mazurskim: *robiąc dokładnie to samo,*

*z tymi samymi zamiarami i tak dalej, jako biznesmen, czy właściwie właściciel firmy nie mam możliwości starać się o wsparcie w takim zakresie, a jako członek stowarzyszenia już mam. Ma sobie radzić sam, bo nie jest instytucją publiczną, samorządową, czy organizacją trzeciosektorową: z perspektywy organizatora to się niczym nie różni, to co ja robię w porównaniu z tym, co robią wszystkie inne organizacje, czy instytucje z tego względu, że większość imprez jest biletowana, trzeba artystom zapłacić, zorganizować zakwaterowanie, promocje i tak dalej i tak dalej. Szansę prawną na wsparcie ma instytucja z zasady niedochodowa. **Zakłada się zatem w polskim prawie i wydatkowaniu wsparcia publicznego, że kultura to coś, na czym się nie zarabia.** A ci, którzy zarabiają i organizują kulturę, muszą sobie radzić sami: *często to wygląda tak, że moja część, część mojej osoby odpowiedzialnej za organizację jest w pełni usatysfakcjonowana, tak? Natomiast moja część biznesowa po prostu płacze i wykonuje lamenty. [...] Kultura to nie jest rzecz dochodowa specjalnie, to jest raczej wizerunkowa i właśnie ja to traktuję...**

**Wniosek.** Regulacje wpisane do prawa autorskiego, podatkowego, ustawy o samorządzie terytorialnym, ustawy o zamówieniach publicznych skutecznie ograniczają chęć do współpracy poprzez niedoprecyzowanie kompetencji i zakresu działania jednostek samorządu terytorialnego w sferze kultury, poprzez niwelowanie połączeń między biznesem a pozostałymi sektorami, a także poprzez skupianie się wszystkich podmiotów na próbach obchodzenia prawa i sprawnego funkcjonowania w ramach niejasnego i represyjnego prawa zamiast podejmowania prób współpracy w obliczu zdecydowanie odmiennych regulacji sterujących różnymi typami podmiotów.

### **O konstruowaniu sztucznych podziałów**

Niejasne i utrudniające funkcjonowanie przepisy prawa pogłębiają poczucie obcości czy dystansu, rodzące się zwłaszcza między administracją dysponującą środkami budżetowymi na dofinansowanie przedsięwzięć kulturalnych a podmiotami ubiegającymi się o to dofinansowanie. Pojawia się w rezultacie styczości na polu prawa, przepisów, konkursów, rozliczeń i kontroli **sztuczna dychotomia my-oni**, zwłaszcza między reprezentantami organizacji trzeciego sektora a urzędnikami samorządowymi, generująca konflikt poprzez „przymuszanie” wymienionych aktorów do pewnego nastawienia względem innych podmiotów: *organizacje pozarządowe [...] są nieświadome, po co tak naprawdę*

*istnieje Wydział Kultury [mówi przedstawiciel Urzędu Marszałkowskiego], czym się zajmuje, jakie są cele działania instytucji publicznych. Pojawia się taki pewien rodzaj fałszywego postrzegania konkurencji dosłownie, że tworzymy taki dualizm my i oni, i tak naprawdę żadne ze stron w momencie, gdy zaczyna współpracować, i to się pojawia już nawet na szczeblu pomiędzy instytucjami, pomiędzy nami w zasadzie, a tą instytucją, instytucjami pozarządowymi, że żadna nie potrafi nawet ocenić, czego dokładnie chce i jak miałyby wyglądać ta współpraca. Samo zatem istnienie ośrodka władzy regionalnej dysponującej pewnymi środkami na finansowanie projektów kulturalnych i – z drugiej strony – organizacji non-profit zajmujących się taką działalnością, co przewidywał w swej funkcjonalnej teorii konfliktu Lewis Coser (2009), powoduje sytuację konfliktową. Już samo istnienie tych dwóch typów podmiotów, sama ta dychotomia nie pozwala podmiotom trzeciego sektora zapoznać się z realiami i ograniczeniami prawnymi działania administracji samorządowej. Administracja jest „zła z definicji”, a prawa używa jedynie dla swoich niecznych celów, po co się więc z tym prawem zapoznawać? I tak nic to nie da i nie zmieni w sporach z urzędnikami... Dychotomia my-oni, z jaką przychodzi się w głowach o urzędzie, utrudnia także docenienie uwag czy konstruktywnych, w zamierzeniu, próśb urzędników o wniesienie jakiegoś dodatkowego komponentu do imprezy, np. edukacyjnego. Kończy się to tym, w obliczu reagowania na takie uwagi ze strony urzędu jak na dyrektywy z pozycji przemocy czy władzy, że ta władza z konieczności przekształca się w potwora, jakim ją organizacje pozarządowe malują: *Niestety przyzwyczailiśmy się do tego, że w cudzysłowie organ władzy narzuci coś. [Tak] jest prościej się okazuje. Jest to niestety trochę tragiczne, jeżeli o tym mówimy, bo to nie jest nasza rola w tym momencie* [mówi urzędnik marszałkowskiego wydziału kultury].*

Co ciekawe, dychotomia nie pozwalająca na efektywną współpracę i generująca konflikty w polu lokalnej kultury, nie ogranicza jednakże prób przywłaszczania efektów czyjejś pracy. Przypadki przywłaszczania pozytywnych efektów wypracowanych przez jeden sektor przez drugi sektor w sferze kultury są nagminne. Dobrze, kiedy przywłaszczają sobie te efekty ludzie – mieszkańcy miejscowości, w której pojawiły się pozytywne działania jakiejś organizacji pozarządowej. Gorzej, gdy robi tak wójt czy burmistrz, a to jest częstsze.

**Wniosek.** Już sama sytuacja, w której jeden typ podmiotu dysponuje środkami finansowymi, a drugi zmuszony jest się o nie ubiegać generuje sytuację konfliktową poprzez zdefiniowanie

grup / stron konfliktu. Za zdefiniowaniem stron konfliktu podąża w sposób automatyczny, ułatwiająca ludziom funkcjonowanie stereotypizacja przedstawicieli jednych podmiotów w oczach przedstawicieli innych podmiotów i co za tym idzie utrudnienia w międzysektorowej współpracy. Jednym z możliwych rozwiązań tego problemu byłoby silniejsze i skuteczniejsze włączenie przedstawicieli trzeciego sektora, biznesu oraz publicznych instytucji kultury w procesy decyzyjne związane z przyznawaniem dotacji i grantów. Byłby to, przynajmniej, jeden z leków na stereotypizację, której warto przyrzeć się bliżej.

### **Instytucja kultury jako gospodarstwo pomocnicze wójta**

Warto zwrócić uwagę na różnicę między wypowiedziami respondentów pochodzących z publicznych instytucji kultury na temat ich relacji z biznesem i z organizacjami trzeciego sektora, a wypowiedziami tych samych osób na temat ich relacji z samorządem. W dwóch pierwszych przypadkach odpowiedzi udzielane w ramach dyskusji grupowej były szczere i jednoznaczne. Tymczasem w wypadku dyskusji o współpracy z samorządem respondenci chętnie powoływali się na znane im badania, trzymali się kilku stosunkowo nieszkodliwych wątków, a także zastrzegali, że „tak jest, ale nie u nas”. Ponieważ byt instytucji kultury w mieście czy w województwie jest uzależniony od hojności przedstawicieli lokalnej władzy dzielącej corocznie budżet, wypowiedzi krytyczne na temat władz samorządowych mają ogólny charakter, nie „przyklejający się” do konkretnych osób w zarządzie miasta czy województwa.

To przede wszystkim dlatego przedstawiciele innych sektorów widzą w publicznych instytucjach kultury **PR-owe gospodarstwa pomocnicze wójta** czy prezydenta. Innym powodem takiego postrzegania instytucji kultury jest stosunek samych „włodarzy” do kultury i ludzi kultury. Tak na ten temat wypowiada się jeden z przedstawicieli trzeciego sektora: *straszny problem jest to, że to jest poza samymi ludźmi, na poziomie struktury, na poziomie gminy, domu kultury, biblioteki, nie ma komu przypilnować. Ten system kompletnie został rozwalony i nie działa. Na poziomie kompetencji, na poziomie tego jak są ci ludzie używani przez władze lokalne to jest dramat. Z pewnością jest to jeden z powodów utrudnień we współpracy z publicznymi instytucjami kultury, które uważa się za banner reklamowy czy też słup ogłoszeniowy władz lokalnych. Jeden z wysoko postawionych urzędników samorządu lokalnego uważa przy tym, że przedstawiciele obieralnych władz samorządowych doskonale sobie zdają sprawę, w jaki sposób odbiorcy kultury postrzegają „przyklepanie się” polityków,*

zwłaszcza przed wyborami, do imprez kulturalnych, które na siłę starają się dofinansować. Źle odbierają. Wynika z tego, że reprezentanci instytucji kultury są tubami wójtów, prezydentów i marszałków niejako antycypując PR-owe potrzeby lokalnych polityków, co dodatkowo zniechęca do kontaktów z nimi przedstawicieli innych sektorów.

Przedstawiciele biznesu i trzeciego sektora denerwuje także stabilna sytuacja finansowa instytucji kultury finansowanych „przez podatnika”. Dodać jednak należy, że stały dopływ środków z budżetów samorządowych nie zadowala reprezentantów samych instytucji kultury. Zawsze te środki za mało. Dodatkowo pojawia się problem pewnego nastawienia władz samorządowych w stosunku do instytucji kultury, związany z finansowaniem instytucji nastawionym, zwłaszcza w dobie „kryzysu”, li tylko na „politykę społeczną” przeciwdziałającą bezrobociu i na niezaognianie konfliktów społecznych, zwłaszcza przed wyborami samorządowymi: *poziom, w którym inwestycja ma pomóc utrzymać zespół, budynek, ale nie pozwala rozwijać działalności jest poziomem już bez sensu* [mówi przedstawicielka dużej instytucji kultury z Trójmiasta]. Taki małym ciastkiem trudno się podzielić z innymi, a do podziału zgłaszają się do instytucji na przykład organizacje trzeciego sektora. Z czego może wynikać niechęć instytucji kultury do współpracy z NGO-sami zdaniem tych ostatnich? Z tego, że nie mają tej współpracy wpisanej w strategię (czemu niby miałyby mieć, pytają przedstawiciele instytucji?) oraz z faktu, że instytucje nie muszą o nic walczyć. Jeden z reprezentantów trzeciego sektora działający w polu kultury ujmuje to w sposób następujący: *Dla mnie problem jest w determinacji i w tym, że my musimy walczyć o każdy grant, o cokolwiek robimy, po prostu na maksa, a w instytucji kultury przez to, że są etaty, przez to, że tak naprawdę nie ma różnicy, że się impreza odbędzie, czy wynajmą wam salę, czy wam nie wynajmą, to nie ma żadnej różnicy dla nich.*

Menedżerowie artystów zdają sobie sprawę z tego, że instytucje budżetowe mają „jakieś pieniądze do wydania, które muszą wydać” i ma to przełożenie na negocjowanie stawek za występy. Mówi przedstawiciel prywatnej instytucji kultury – klubu muzycznego: *instytucje budżetowe mają jakiś tam budżet do wydania, powiedzmy na organizację takich przedsięwzięć więc menadżerowie danego artysty dzwoniąc do placówki budżetowej zdają sobie z tego sprawę, podają cenę z góry od razu wyższą i rozmowa polega nie na zasadzie negocjacji – a może byłoby taniej – tylko czy przedstawiciel budżetówki jest w stanie zebrać taką kwotę, jeżeli jest w stanie zebrać to umawia koncert. Jeśli ja pertraktuję, to ja po prostu, przepraszam za kolokwializm, flaki wyciągam z tego menadżera, żeby przedstawić mu, że*

*jemu będzie warto, ale, ale taniej. Biznesmen zajmujący się kulturą jest podenerwowany domyślając się, jakimi budżetami dysponuje na swoje przedsięwzięcia „budżetówka” i obiecuje, że zrobiłby to samo za jedną trzecią ceny: za te same pieniądze można by zrobić trzy razy więcej. [...] oni dostają budżet, muszą go zrealizować, wydać i to jest niezdrowe. Gdyby to był biznes, gdyby panu pozwolono dostać grant na biznes, to zamiast jednego koncertu zrobiłby Pan trzy koncerty i wykorzystał by te pieniądze efektywnie, ale wykorzystał efektywnie przede wszystkim dlatego, że miałby pan trzy imprezy, trzy razy lepszą promocję, trzy razy fajniejszy rozgłos...*

Wreszcie, istotną barierą dla organizacji pozarządowych w kontakcie z instytucjami kultury jest wszędzie, we wszystkich województwach to samo: w drzwiach instytucji stoją dyrektorzy i zagradzają wejście do środka. Dyrektorzy publicznych instytucji kultury nieodmiennie występują w roli cerberów gryzących każdego, kto zechce nieodpłatnie skorzystać z „ich” sprzętu czy z „ich” sali.

**Wniosek.** Instytucje kultury zdaniem przedstawicieli innych sektorów „nic nie muszą”: nie muszą zabiegać o środki zewnętrzne, o granty, zawsze dysponują jakimiś otrzymanymi od administracji samorządowej środkami do wydania, na czym można żerować. Instytucje kultury zazwyczaj bronią dostępu do zasobów pozostających w ich dyspozycji i nie chcą się nimi dzielić z podmiotami społecznymi, które są ich pozbawione. Jednym z potencjalnych rozwiązań konfliktu między przedstawicielami organizacji trzeciego sektora a reprezentantami instytucji kultury mogłyby być dotacje dla jednych i drugich ze strony samorządu uzależniające ich przyznanie od projektów konkretnej współpracy albo specjalny program grantowy nakierowany na rozwijanie takiej współpracy. Można się jednak obawiać, że finansowanym ze środków gminnych bądź marszałkowskich instytucjom kultury wchodzenie w tego rodzaju projekty oparte na współpracy nie będzie się opłacać, zatem dotacje roczne należałoby powiązać z sukcesami w dziedzinie międzysektorowej współpracy.

### **Kompleks kierowcy PKS-u. Urzędnicy w oczach pozostałych sektorów**

Zdaniem przedstawicieli trzech sektorów – biznesu, trzeciego i publicznych instytucji kultury – urzędnicy miewają **kompleks kierowcy PKS**, są panami i władcami operującymi publicznymi pieniędzmi niczym swoimi prywatnymi środkami. I rozdają je „po uważaniu”.

To „uważanie” często bywa ideologicznie podbudowane czy uzasadniane. W myśleniu

urzędników, zwłaszcza „włodarzy” miast, pozostają mianowicie **złogi balcerowiczyny**. Myślenie balcerowiczowskie „wychodzi z urzędników” w rozmaitych sytuacjach związanych z kontaktami z przedstawicielami sfery kultury. Dla przykładu jest obecne w „ilościowym” postrzeganiu przedsięwzięć kulturalnych i takimże, „ilościowym” rozliczaniu ich organizatorów. Myślenie urzędników, zdaniem przedstawicieli instytucji kultury, opiera się na schemacie następującym: pełne sale – dobrze, kultura jest robiona właściwie. Źle – jeśli jest robiona „tylko dla dyrektorów instytucji kultury i reżyserów”. Trudno w takiej sytuacji, będąc dyrektorem instytucji kultury i wiedząc o ilościowych kryteriach oceny przedsięwzięć artystycznych, nie pompować statystyk, jak w pewnym wypadku toruńskim: jeśli na koncert przychodzi trzysta osób i muszą w tym celu wejść na pierwsze piętro, to po drodze oglądają rozwieszane zdjęcia. W ten sposób mamy dodatkowe trzysta osób na wystawie... Kiedy po drodze umieścimy coś jeszcze, choćby przy szatni, z trzystu uczestników jednego wydarzenia robi się dziewięciuset klientów instytucji kultury. A dziewięciuset klientów instytucji kultury robi na myślącym po balcerowiczowsku urzędniku wrażenie większe od klientów trzystu.

Jak zresztą kontrolować instytucje kultury, które się dofinansowuje – dopytują urzędnicy samorządowi – jeśli nie można wnikać w kwestie merytoryczne, w program? Urzędnik z województwa pomorskiego mówi na ten temat tak: *nie wchodzimy w kwestie repertuaru, w kwestie merytorycznej działalności. Ale jednocześnie... ale jednocześnie oczywiście dalej mimo tego, że nie wpływamy na działalność instytucji kultury dlatego, że one otrzymują środki finansowe z budżetu województwa, muszą się z tych pieniędzy rozliczać, musi być prowadzony we właściwy sposób, musi być prowadzona gospodarka finansowa, gospodarka groszem publicznym, więc w tym... więc oczywiście w tych aspektach te jednostki są kontrolowane*. Skoro nie wchodzimy w kwestie merytoryczne, to kontrolujemy przychody i wydatki, kontrolujemy przepływ ludzi, kontrolujemy liczby... Myślenie balcerowiczowskie może być zatem po prostu efektem konstrukcji przepisów prawnych pozwalających samorządom jedynie na kontrolę fiskalną i formalną, a nie pozwalających na kontrolę merytoryczną.

Inna sprawa to sama chęć do kontroli, którą zdaniem przedstawicieli trzeciego sektora urzędnicy miewają w konkretnych okresach w roku: *I oni to kontrolują przede wszystkim wtedy, kiedy nie mają co robić, bo jeszcze nie wystartowały wnioski*. Czyli w marcu i w kwietniu. Kontrolują też dwu, trzykrotnie te same podmioty, „żeby urzędnicy mieli swoje stosiki” zajęć, żeby mieli co robić.

Dla myślącego balcerowiczowsku wysokiego urzędnika samorządowego, dobra kultura to także taka, która się sama sprzedaje i nie trzeba jej dotować: *powiem bardzo brutalnie, czasem kiepskiemu artyście wydaje się, że on powinien dostać wszystko i pyta się dlaczego nie dostaje. Nie pyta siebie dlaczego. Może jestem kiepskim artystą, może, może to, co próbuję, próbuję sprzedać, w cudzysłowie sprzedać, jest nie do kupienia, tak? Więc trzeba sobie zawsze to pytanie zadawać, bo, bo... ci tacy... uważam, że ci najlepsi to sobie doskonale radzą.*

Bywa, że urzędnicy lepiej rozumieją potrzeby lokalnego biznesu niż potrzeby lokalnej kultury, co nie powoduje bynajmniej chęci do współpracowania z nimi, choćby ze strony organizacji non-profit. Jeden z wysoko postawionych urzędników elegancko diagnozuje barierę stojącą przed firmą pragnącą zainwestować w przedsięwzięcie kulturalne – jako barierę dla bezpośredniej promocji: *promocja się pojawia gdzieś tam w tle. Czyli na przykład, jak spojrzysz pan w sąsiedztwie jest teatr. Na budynek teatru to przed teatrem stoją plansze, nasi partnerzy czy sponsorzy – już nazwy nie pamiętam i są tam nazwy firm. W jakimś wydawnictwie, zaproszeniu, czy... czy w innym dokumencie też się pojawiają ci sponsorzy, no ale wiadomo, że scenografii i spektaklu teatralnego, czy w tle koncertu symfonicznego nie ustawi się bannerów z napisami [...] no bo się tego nie robi. W związku z tym to jest taka bariera, która w jakiś tam sposób [...] zmusza do tego szukania rozwiązań nietypowych.* Wskazuje to bezpośrednio na zrozumienie po stronie urzędników problemów na styku biznes-kultura, a pośrednio na istotną barierę mentalną po stronie biznesu, który traktuje przestrzeń kultury niczym przestrzeń sportu – jako miejsca, w które można dowolnie wpasować bijące po oczach reklamy. *No bo w sporcie, to jest tak naprawdę biznes. Tam są, to są rachunki, to są stawki za każdy centymetr miejsca na koszulce...*

Powróćmy do problemu kompleksu kierowcy PKS-u, czy też może – **problemu wodza lokalnego**, własnoręcznie sterującego na własnym terytorium wszystkim, a działalnością kulturalną w szczególności. Jeżeli kultura jest zawłaszczana przez lokalną politykę, mówi przedstawiciel znaczącego NGO-sa z województwa warmińsko-mazurskiego, to najczęściej *jest to na poziomie, że tak powiem, personalnym. My jesteśmy takim regionem filarków. Jak patrzę na większość, na polityków lokalnych, których znam, to to jest heros, tytan i, że tak powiem, fraucymer najczęściej wkoło. Czyli to nie jest zespół ludzi, który pracuje, to nie jest jakieś środowisko, które ma jakąś wizję miejsca, chce zrobić, tylko to jest najczęściej taki rodzaj wodza lokalnego.* W innych województwach i ulokowanych w nich

miastach jest podobnie – nie odbędzie się w kulturze nic, co nie miałby pieczęci prezydenta czy marszałka. Jednym z pod-problemów związanych z takim „systemem wodzowskim” jest niedecyzyjność, niemożność podjęcia decyzji przez urzędników niższego szczebla formalnie oddelegowanych do zajmowania się „sprawami kultury”. Mówi przedstawiciel trzeciego sektora: *Przychodzę do dyrektora, wchodzę, musimy załatwić bardzo ważną sprawę, on mówi nie ma problemu, ja podejmę decyzję. Mija miesiąc, drugi, trzeci, nie podejmuje żadnej decyzji. Widzimy się po raz kolejny, ja jeszcze do niego dzwonię przy tej okazji i proszę go o podjęcie decyzji. I on wtedy mówi, ale to ja muszę do prezydenta pójść. Generalnie okazuje się, że w tym mieście jedna osoba decyduje o wszystkim. W takiej sytuacji wsparcie u władarzy trzeba sobie „wychodzić”. Rozmawia na ten temat dwóch przedstawicieli instytucji kultury:*

*Respondent 2: [...] zostaliśmy w tym momencie bez systemu żadnego dla instytucji kultury. Jedyne, co ty pójdziesz, albo ja pójde do marszałka, wychodzę sobie...*

*Respondent 3: Dokładnie tak. I klękniemy.*

*Respondent 2: ...to tyle mam.*

Wodzom zdarza się wywierać nacisk na podległe sobie instytucje kultury: *Kocham telefony, które zazwyczaj zaczynają się w ten sposób: „dzień dobry dzwonię z polecenia...”. Cały czas to się jeszcze zdarza. Albo w ten sposób [inny respondent]: „dzień dobry proszę się skontaktować z kancelarią prezydenta, wiceprezydenta i tam dostanie pan polecenie odnośnie imprezy, którą mamy wykonać”.* Respondentów takie telefony nie dziwią, ponieważ najczęściej postrzegają politykę lokalną, tak jak politykę w ogóle w kategoriach fatalistycznych: *Prawda jest taka, że od polityki w kulturze nie da rady uciec się. To jest już naznaczone. Jeżeli mamy pieniądze z miejskiej, wojewódzkiej, powiatowej każdej innej kasy, to i tak zawsze ten element polityczny gdzieś po prostu będzie. Od tego nie uciekniemy.*

Prócz odwoływania się do „wodza”, urzędnicy „oddelegowani do kultury” mają zdaniem przedstawicieli innych sektorów cały szereg innych wad utrudniających współpracę. Uwielbiają na przykład sprawozdawczość: *w wydziałach kultury pracują jedynie urzędnicy, którzy zbierają pewne dane i nie odczuwają pewnych potrzeb. Nie mówię, że nie dokształcają się w pewien sposób. Pomimo tego, że zbierają dane i gromadzą w segregatorach, proszą instytucję o ponowienie tych danych, nie chcąc czy nie okazując woli zrobienia tego*

*wszystkiego.*

Urzednicy miewaja tez bolesne w kontaktach miedzysektorowych braki w wykształceniu, które zdecydowanie utrudniają współpracę, na przykład współpracę w sferze dzielenia grantów. W kontaktach z urzędami, już w trakcie pisania wniosków o dofinansowanie celowe, wnioskodawcy często natrafiają na warunki i „tabelki”, których wypełnić nie sposób, bo nie sposób zrozumieć intencji tych, którzy te warunki określali. Dla przykładu, w wypadku jednego z konkursów w województwie warmińsko-mazurskim trzeba było określić przyczyny i skutki „potrzeby” (nie wiadomo było jakiej...). Zdaniem wnioskodawców, np. przedstawiciele podmiotów trzeciego sektora, są to problemy wynikające z niedostatków edukacyjnych urzędników, którzy przypadkiem użyją jakichś słów, których znaczenia nie znają albo poprzestawiają szyk w zdaniu, co nie powoduje bynajmniej niezwracania uwagi na niewypełnione przez wnioskodawców pola w trakcie oceniania wniosków. Przeciwnie, **urzednicy kurczowo trzymaja się największych absurdów biurokratycznych, których sami bywaja „przyczynami i skutkami” i które są ich „potrzebą”.**

Nie tylko zresztą urzednicy samorządowi bywaja przeszkodą. Są na terytorium miast i województw urzednicy skutecznie uniemożliwiający współpracę między samorządem a biznesem. Dla przykładu, współpraca samorządu z biznesem przy ratowaniu materialnego dziedzictwa kulturowego, np. pałaców będących niegdyś w posiadaniu PGR-ów, przebiega sprawniej i łatwiej niż współpraca na polu kultury niematerialnej. Samorząd w pewnym sensie deleguje na biznes misję ratowania zabytków za cenę udostępniania ich publiczności w celach komercyjnych – to są hotele spa etc. To jest zresztą przez wysoko postawionych urzedników samorządowych definiowane jako współpraca. I tu pojawia się kolejny aktor utrudniający współpracę – konserwatorzy zabytków, których „widzimisie” decyduje o być czy nie być projektów modernizacji obiektów zabytkowych: *u nas często jest tak, że konserwator zabytków zgodzi się na to [by obiekt] zniknął z powierzchni ziemi, ale nie zgodzi się na nadanie mu jakiejś funkcji, to jest dla mnie niepojęte, niezrozumiałe i wręcz szkodliwe...* Twarde „nie” stawiane przez konserwatorów zabytków dla funkcjonalnych modyfikacji obiektów zabytkowych i nadawaniu im nowych zastosowań jest poważną barierą kooperacji między samorządami a biznesem.

Urzednicy, tym razem samorządowi, dziwacznie rozumieją także termin „kultura”. Często zdarza się, że kultura rozumiana jest przez urzedników jako **narzędzie do**

**uatrakcyjniania pobytu turystom**, co powoduje, że wpisywana jest w strategiach rozwoju województw w turystykę. O wpisywaniu zaś kultury w strategię rozwoju turystyki reprezentanci innych sektorów nie mają najlepszego zdania: *Używanie [...] strategii kultury jako uatrakcyjniania oferty turystycznej jest dla życia społecznego zabójcze. Bo się całkowicie drenuje społeczności lokalne z pieniędzy, z możliwości, z doświadczeń wspólnego działania. Zostawia je na poziomie czyścicieli basenów i tyle.*

Nie bez wpływu na działalność kulturalną i jej finansowanie mają także animozje i przyjaźnie polityczne. Grają one swoją rolę w polu lokalnej kultury i dla wszystkich pozostałych graczy w tym polu jest to jasne jak słońce. *Wiadomo, w każdym większym i mniejszym mieście są jakieś animozje polityczne. I to, czy ktoś kogoś lubi, czy z kimś się bardziej trzyma, to jest widoczne. I to może być faktycznym czynnikiem, który np. wpływa na to, że ktoś personalnie nie lubi mojego dyrektora, bo był z nadania prezydenta, a ktoś nie lubi prezydenta i dlatego nie lubi dyrektora i dlatego ja nigdy nie pójdę z nim na współpracę.* Również tarcia między ośrodkami władzy regionalnej nie pozostają bez wpływu na instytucje kultury: *te tarcia na górze między urzędem marszałkowskim a urzędem miasta odbijają się na instytucjach podległych im. Bo [...] instytucje marszałkowskie są strasznie niemile widziane i zawsze były niemile widziane jako współpracownicy urzędu miasta. I wymagania wobec instytucji marszałkowskich ze strony urzędu miasta są o trzykroć wyższe, także od strony formalnej, niż od strony instytucji miejskich. Nawet jeśli chodzi o pewne sprawozdania, odrzucanie tych sprawozdań [...].* Sama natura istnienia dwóch ośrodków władzy samorządowej w jednym mieście, i to tego rodzaju, o dużych budżetach, musi decydować w obliczu niejasnych i nierozdzielnych kompetencji w obszarze kultury o pojawieniu się rywalizacji biurokratycznej odbijającej się negatywnie na kondycji instytucji kultury, które postawione są w roli petentów. *Dopóki tego się nie prześcignie [konfliktów między urzędnikami miejskimi a marszałkowskimi] i nie zasypie się wzajemnych animozji, to uprawianie misji kulturalnej cały czas będzie wątpliwe i będzie się stwarzało sztuczne problemy komunikacji pomiędzy dyrektorami, czy przedstawicielami tychże instytucji.*

**Wniosek.** Urzędnicy są postrzegani przez reprezentantów innych sektorów jako udzielnicy władcy, którzy rozdają pieniądze „na kulturę” po uważaniu. To i kłótnie między politykami czy urzędnikami samorządowymi generują pojawianie się systemów dostosowawczych, z których jeden z najpopularniejszych polega na „wychadzaniu sobie” środków na działalność

mimo obowiązywania procedur konkursowych. Urzędnicy utrudniają współpracę mnożeniem niezrozumiałych barier biurokratycznych i nadmiernym kontrolowaniem w niedogodnych momentach. Najgorsze jest jednak to, że często rozumują niczym reprezentanci biznesu w kategoriach utylitarnych i merkantylnych: dobra kultura to taka, która się sprzedaje. Inne sektory oczywiście słabo rozpoznają faktyczne ograniczenia działania władz samorządowych i urzędników oddelegowanych do wspomaganie i kontroli działalności kulturalnej. Nie dostrzegają natury prawa krępującego urzędnicze działania. Złagodzenie stereotypowego postrzegania urzędników musiałoby polegać między innymi na edukowaniu, co ci ostatni mogą, a czego nie mogą, a także na wzmożeniu istotnych, „decyzyjnych” kontaktów między władzami samorządowymi a pozostałymi graczami w polu lokalnej kultury.

### **Ile kosztuje sponsor? Biznes w oczach pozostałych sektorów**

Już sam fakt, że w części sondażowej projektu wzięło udział zaledwie sześć spośród wytypowanych podmiotów biznesowych, skłania do myślenia, że przedstawiciele biznesu w trzech badanych województwach nie są skłonni do angażowania się w polu kultury; że nieszczęśliwie ich to interesuje. Rozmowy i dyskusje między przedstawicielami instytucji kultury, organizacji trzeciego sektora i administracji samorządowej potwierdziły, że organizatorom przedsięwzięć kulturalnych trudno jest zainteresować lokalny biznes partycypacją w projektach nie przynoszących bezpośredniego zysku. Oczywiście rozmówcy poszukiwali przyczyn takiego stanu rzeczy. Jeden z bardzo wysokich urzędników samorządowych poszukując przyczyn niezaangażowania biznesu lokalnego w kulturę wymienia cały ich szereg: *jesteśmy dopiero w początkowej fazie budowy takiego kapitału. Szeroko rozumianego oczywiście kapitału społecznego oczywiście, a więc kwestii zaufania, zaangażowania biznesu w działalność, działalność publiczną, działalność na rzecz środowiska, w którym biznes funkcjonuje, czyli realizacja idei społecznej odpowiedzialności biznesu... nie jest krótko mówiąc zaawansowana, nie jest... Nie każdy menedżer, właściciel firmy to rozumie i to pewno wynika z wielu, wielu przesłanek. Jedną z takich przesłanek, to widzę oczywiście pogoń za... za wynikami, batalię, którą muszą prowadzić permanentnie na rynku w tym brzydkim, że tak powiem współzawodnictwie rynkowym. To są takie jakby główne, główne cele, które sobie stawiają, które sobie stawia biznes, to jest oczywiście naturalne i wtedy nie dostrzega się innych, innych spraw.*

Najczęściej identyfikowanym powodem niezaangażowania biznesu w kulturę jest to,

że kultura to „produkt niemasowy”. To ta „niemasowość”, niedocieranie do licznych odbiorców, powoduje niechęć przedsiębiorców, pozbawionych często odpowiedniego kapitału kulturowego, do mecenatu czy sponsoringu: *Kwestia kręgu odbiorców [mówi jeden z toruńskich urzędników samorządowych]. Kultura postrzegana jest ciągle tak ekskluzywnie, również nawet tych prezesów firm, którzy, było nie było, nawet chętnie uczestniczą w tego typu imprezach, nie wszyscy niestety, ale kilku się znajdzie, natomiast patrzą, że mimo wszystko ten masowy odbiorca chodzi na Motoarenę<sup>4</sup>. Niestety nawet agencje promocyjne nie mają dobrych pomysłów jak z kultury przez duże K (np. muzyki dawnej czy klasycznej) stworzyć produkt masowy albo nastawiony na liczniejszego widza, który przekonałby przedsiębiorców. Kiedy przedsiębiorcy chcą być widoczni, kiedy pragną, by wiedza o ich produktach czy usługach dotarła do potencjalnych odbiorców, wybierają inne sfery, w których sponsoring wydaje im się znacznie bardziej efektywny ekonomicznie. Przedstawiciel stowarzyszeń z województwa warmińsko-mazurskiego, na pytanie dlaczego nie ma masowego wsparcia biznesu dla kultury, odpowiada, że jest to uzależnione od stosunku bogatego do biednego w kraju na dorobku, w którym dodatkowo pogłębiają się podziały ekonomiczne i klasowe: *kontakt bogatego z biednym to jest kontakt twierdzy z fosą, to nie jest budujący obraz, warto to powiedzieć. Natomiast jest tak, że kupę ludzi daje pieniądze na biedę, nędzę i nieszczęścia*. Sami zatem działacze kulturalni z trzeciego sektora, rozważając, co by zrobili będąc prezesami firm mówią, że dla ocieplenia wizerunku firmy postawiliby na wsparcie ...biednych albo chorych dzieci. Stawianie na kulturę w niewydukowanym społeczeństwie nie jest wizerunkowo zyskowne.*

Jeżeli przedstawiciele biznesu angażują środki w przedsięwzięcia kulturalne, to wydają pieniądze na kulturę „uderzeniową”, „wrażeniową”, kierując się wyłącznie pobudkami marketingowymi. Nie wydają natomiast środków, zdaniem urzędników, przedstawicieli instytucji kultury, a zwłaszcza reprezentantów trzeciego sektora, na budowę kapitału kulturowego i społecznego, co powinno się wpisywać w biznesowe strategie CSR, tak obecnie modne.

Skuteczniejsze marketingowo od angażowania środków w „niemasową” kulturę jest sponsorowanie przedsięwzięć sportowych. Wedle przedstawicieli biznesu, sport jest „niesłychanie” kosztochłonny w porównaniu z kulturą. A jednak to sport wygrywa pieniądze sponsorów. Przedstawiciele biznesu bywają przy tym bardzo zaskoczeni kosztami

---

<sup>4</sup> Motoarena to 20-tysięczny stadion położony na obrzeżach Torunia, przeznaczony wyłącznie do rozgrywek żużlowych. Przystosowany jest także do organizacji imprez masowych, np. koncertów gwiazd muzyki pop.

przedsięwzięć kulturalnych, np. kosztami sprowadzenia i występu kwartetów smyczkowych zza granicy. Koszta takiego występu, w wysokości sześciu tysięcy złotych, są dla nich niespodzianką, spodziewają się bowiem, że czwórce artystów wystarczy dać na bilety autobusowe tam i z powrotem oraz po kilkaset złotych za występ [przykład pochodzi z jednej z dyskusji grupowych w grupie mieszanej, a oparty jest na faktycznym przypadku negocjacji z prezesem jednej z olsztyńskich firm].

Często zaangażowanie biznesu w kulturę bądź jego brak wynika z personalnych cech menedżerów, ich – częstokroć identyfikowanego przez respondentów jako niski – kapitału kulturowego oraz z ich prywatnych stosunków z przedstawicielami pola kultury: *te relacje [biznesu z kulturą] [...] są bardzo różne, w wielu przypadkach zależą od nastawienia, od osobowości menedżera... od budowy tychże reakcji interpersonalnych, które [...] krótko mówiąc są rozwijane.* W opinii rozmówców ulokowanych w sektorze instytucji, biznes lokalny to nie biznes centralny. Jego przedstawicielom najzwyczajniej brakuje kapitału kulturowego, żeby udźwignąć poważniejsze przedsięwzięcia kulturalne. Oto opowieść o „sponsorowaniu” występu „pierwszoligowego” artysty ze Stanów Zjednoczonych i specyfice kontaktów z przedstawicielem lokalnego biznesu w ramach bardzo dużego, cyklicznego festiwalu. Umówiono się ze sponsorem, że zapłaci pewnemu artyście piętnaście tysięcy dolarów honorarium w ramach wynegocjowanego kontraktu. *W związku z tym, że te kontrakty amerykańskie wyglądają w ten sposób, że to są jakby trójdzielne umowy. Pierwsza rzecz to trzeba na dzień dobry po podpisaniu umowy wysyłać im pieniądze i kupować bilety w Stanach Zjednoczonych w tę i z powrotem. To jest pierwsza rzecz, którą trzeba spełnić, bo jeżeli tego się nie spełni w terminie, to po prostu tak jakby tej umowy nie było [...]. Potem druga zabawa jest przedpłata 50 procent na ich konto, zanim jeszcze wsiądą do samolotu i przylecą tutaj. [...] Jak przyjeżdżają tutaj, to reszta po prostu ma być wpłacona na konto, ewentualnie gotówką, zależy od tego, jak to wygląda. Ten pan [sponsor lokalny] się zjawiał co jakiś czas, gdzieś tam na jakiś tam spotkaniach, a to miał pięćset dolarów przy sobie, a to miał tysiąc dolarów przy sobie i właściwie to myśmy odnosili wrażenie, że temu facetowi po prostu kradniemy te pieniądze, bo on ma jakieś tam drobne. Ale ja tak przy okazji potem się okazało, że [...] on jest sponsorem, no więc tak, no już ten obiad, w tej dobrej restauracji płacimy my. Myśmy zaczęły zapisywać, ile nas ten sponsor gdzieś tam będzie kosztował własny. Więc generalnie potem [...] wyszło na to, że sześć i pół tysiąca [złoty] facet nam sam przejadł.*

Inna opowieść na ten sam temat – specyfiki kontaktów z lokalnymi przedsiębiorcami i prezesami lokalnych oddziałów dużych firm:

Respondent: *Albo powiem taką na przykład propozycję sponsorską, że sponsor panu mówi, że on może dać na przykład dziesięć tysięcy złotych. A pan ma sprzedać mu bilety po sto złotych, ale on chce tysiąc biletów, no i to wychodzi...*

Badacz: *Lepiej, żeby kupił te bilety...*

Respondent: *...no to se kup te bilety i głowy nie zawracaj. Nie, ale to jeszcze go trzeba umieścić, jeszcze go dopieszczać i to są dodatkowe koszty.*

Sponsorzy zatem lubią być, na przykład zdaniem przedstawicieli trzeciego sektora, „dopieszczani”. W ramach dyskusji grupowej z przedstawicielami „pozarządówki” pojawiła się taka oto informacja o powodach przyznawania środków pieniężnych kulturze przez duży biznes: *widać czasami, jak niektórzy prezesi lubią być lechtani i, też nie wymieniając nazwisk prezesów, ale to przynosi efekt. Czasami po prostu czyjś snobizm na tym zyskuje. Ale jeżeli mają trafić pieniądze do kultury, to niech trafiają nawet z takiego powodu.*

Znaczący kłopot z zaangażowaniem biznesu w przedsięwzięcia kulturalne sygnalizują samorządowcy szczebla wojewódzkiego. Mówią, że **dla biznesu województwo nie istnieje, bo firmy działają w gminach**. Z kolei instytucje kultury narzekają na specyficzny typ kooperantów biznesowych. Biznes, w którym instytucje kultury zmuszone są współpracować, to prócz sponsorów, z którymi relacje najczęściej bywają całkiem znośne, także podwykonawcy, którym zleca się działania w ramach imprez czy wydarzeń. *Tytułem żartu funkcjonuje u nas takie powiedzenie, że każdy podwykonawca chce klienta (w domyśle nas) okantować na swojej usłudze. To znaczy zamawiamy produkt, płacimy, a dociera do nas towar, który jest wadliwy, ale sprzedawca ma nadzieję, że my tego nie zauważymy. Jako przykład mogę podać sytuację, w której zamawialiśmy płyty kompaktowe z nadrukiem instytucji i dopiero później patrząc pod światło zauważyliśmy, że są to płyty śpiewaczki operowej, które nie zostały sprzedane, zalegały w magazynie i można je było zadrukować jeszcze raz. Z bardziej poważnych zgrzytów mogę przytoczyć przykład współpracy z firmą, która wynajmowała od nas sprzęt i nie chciała zapłacić za tę usługę.*

Jak w każdym stereotypowym sposobie postrzegania przedstawiciela konkurencyjnej grupy czy kategorii, w wizji biznesmena pozbawionego kapitału kulturowego, preferującego sport nad kulturę i niechętnego do współpracy czai się wiele uproszczeń, a czasem nieprawd.

Rokrocznie, całe mnóstwo wymagających znacznych środków przedsięwzięć kulturalnych w badanych województwach nie odbyłoby się bez wsparcia lokalnego biznesu, zatem biznes angażuje się we współpracę w polu kultury, zależy to jednak od wielu czynników.

Odnajdujemy między nimi chociażby to, czy firma jest od A do Z lokalna, czy też jest oddziałem dużej, ogólnopolskiej lub globalnej korporacji. Firma sieciowa to zdaniem reprezentantów instytucji kultury i trzeciego sektora „żaden sponsor”, bo o wszystko trzeba zapytać centrali w Warszawie, a ta ma ponadlokalne priorytety. To zdanie powtarza się w niemal wszystkich wywiadach i dyskusjach grupowych. Pośród czynników zaangażowania lokalnego biznesu w polu kultury są też osobiste relacje menedżerów z szefami instytucji kultury oraz upodobania i przekonania samych prezesów czy dyrektorów. Zdaniem jednego z prezesów dużych firm ulokowanych na terenie badanych województw, kultura zasługuje na wsparcie biznesu. Zdaniem prezesa [...] *bez kultury nie ma życia. Kultura jest potrzebna nam na co dzień tak jak spanie, jak jedzenie, picie, picie napoju i tak dalej...* Podobnie jak większość przedstawicieli biznesu, którzy wzięli udział w badaniu, prezes nie oczekuje jakichkolwiek zysków z przedsięwzięć kulturalnych, które dofinansowuje: *sponsoring sportowy, czy sponsoring kultury to uważam, że to tak naprawdę dwie troszeczkę inne... inne... znaczy dwa różne elementy. My nie oczekujemy... my nie oczekujemy jako firma, że dając pieniądze na kulturę, że... że... to będzie dla nas jakiś taki biznes, tak?* Powody wsparcia finansowego dla kultury są pozaekonomiczne: *Ja zawsze tłumaczę – w tym mieście żyjemy, tu mieszkamy, tu mieszkają nasze rodziny, tak? I my dla tego miasta chcemy być pomocni i wspierać i uważam, że kultura... kultura... dla mnie jest na pierwszym miejscu...*

Ten sam menedżer zauważa, że wsparcie biznesu, a zwłaszcza jego instytucji dla kultury powinno być „szersze”. A nie jest „szerokie” choćby dlatego, że nie ma „nowych propozycji ze strony kultury”. To, co było – to już zostało „przeżyte”, zużyło się. Przedstawienie „nowych propozycji” ułatwiłoby współpracę z biznesem. Pojawia się zatem pytanie, czy faktycznie biznes pożąda kulturalnych nowości? Czy jest rozpieszczony przez działy promocji i agencje reklamy do tego stopnia, że od kultury żąda tego samego? Wygląda na to, że nowe propozycje i nowego typu przedsięwzięcia kulturalne mogłyby liczyć na nowe środki ze strony dużego biznesu. Te nowe pomysły muszą też „być korzystne” dla „społeczeństwa”, nie zaś dla jednostki. Chodzi tu o to, że nie mogą z korzystać jedynie wnioskodawca oraz instytucja wnioskodawcy. Podmioty biznesowe angażujące się w sponsoring kultury dbają, by ich środki służyły lokalnej społeczności, nie zaś prywatnym

ambicjom organizatorów przedsięwzięć kulturalnych czy artystów. Dyskusja w grupie reprezentantów lokalnych przedsiębiorstw ujawniła także, że biznes może wspierać to, co jest „dla ducha”. Nie będzie wspierał kultury „materialnie” – nie będzie finansował „remontów i rynien” w instytucjach kultury, bo „od tego jest samorząd dzielący podatki”.

**Wniosek.** Zaangażowanie lokalnego biznesu w sponsoring i mecenat kultury jest niewielkie, czego przyczyną jest brak odpowiedniego kapitału kulturowego u decydentów, niedocieranie poprzez imprezy kulturalnego do masowego odbiorcy, a przez to niemożność odpowiedniego reklamowania produktów i usług, a także takie czynniki strukturalne jak fakt, że firmy działają na terenie gmin, a nie województw. Rozmowy z przedstawicielami biznesu przekonują jednak, że niektóre z podmiotów gospodarczych traktują inwestycje w kulturę jako misję na rzecz społeczności lokalnych, które są odbiorcami ich produktów czy usług. Sponsoring kultury przegrywa jednak z akcjami charytatywnymi czy sportem, które to sfery biznes postrzega w kategoriach utylitarnych. Generalna uwaga: z przedsiębiorcami wcale nie jest tak źle, jak ich reszta graczy w polu kultury odmalowuje. Mają znaczną wiedzę na temat kultury, zapewne u rozmówców wynikającą z lat spędzonych na negocjacjach z przedstawicielami instytucji kultury, na kontaktach z nimi i wynikające z przychodzenia na sponsorowane spektakle czy wydarzenia. Nie ma w nich wcale unikania kultury jak ognia albo doceniania jedynie tych jej form, które mają potencjał zysku komercyjnego. Potrafią oszacować wartość dodaną nie liczoną bezpośrednio w pieniądzu. Doceniają także własny, osobisty udział w przedsięwzięciach, które po części finansują: *To jest tak, że życie się stało szybkie Państwo też doskonale o tym wiedzą i brakuje czasu, na co? Na życie poza pracą, na spotkanie się, już nie skorzystanie z kultury, z teatru, kina, ale na to, żeby się spotkać, żeby gdzieś wyjść porozmawiać, się spotkać pod pretekstem nie umawiając się, że tak powiem i to jest fajne, że sponsorzy się spotykają, podadzą sobie rękę, zapytają się co słychać nie tylko z kurtuazji...*

### **Roszczeniowcy w ansach. NGO-sy w oczach pozostałych sektorów**

Ogólne wrażenie na temat trzeciego sektora angażującego się w polu kultury lokalnej, jakie pozostaje po przeprowadzeniu wywiadów i dyskusji grupowych w gronach urzędników, reprezentantów publicznych instytucji kultury i biznesu, jest niedobre. Zdaniem urzędników samorządowych, zwłaszcza miejskich, i szefów instytucji kultury reprezentanci trzeciego

sektora to „uzupełniacze” poważniejszej, publicznej oferty instytucji kultury i „roszczeniowcy” nieustannie mający pretensje do podmiotów dysponujących środkami finansowymi. Zdaniem biznesu z kolei, NGO-sy kulturalne to „taka masa instytucji”, która *ledwo wiąże koniec z końcem, a też potrzebują czasami wsparcia.*

W rozmowach z przedstawicielami zarządów województw i miast często pojawia się „**egzemplum bydgoskie**”, gdzie eksperymentalnie oddano sferę kultury w zarząd ludziom kultury. W przykładzie tym odbijają się cechy, których u trzeciego sektora samorządowcy bardzo nie lubią: *[...] z całym szacunkiem do wszystkich. [...] organizacji, do wszystkich środowisk różnego rodzaju instytucji, do [...] społeczników, do artystów, uważam, że ten decyduje, kto bierze odpowiedzialność za decyzję. Również tą odpowiedzialność finansową, chociaż nie tylko. W związku z tym jestem absolutnie za tym, żeby w przypadku wydawania środków na kulturę, sport, rekreację włączać w ten proces decyzyjny jak najszersze grono, pod warunkiem, że to grono również zechce brać odpowiedzialność, a nie tylko właśnie wyciągać ręce i żądać. Że nie po to, tak?, powołujemy jakieś tam grono trzydziestoosobowe, [...] żebyśmy słyszał od każdej z tych trzydziestu osób: masz dać na to, na to, na to, na to, na tam więcej pieniędzy – jest za mało i tak dalej.* Urzędnicy sądzą zatem, że społecznicy nie potrafią wziąć odpowiedzialności za własne decyzje i że nie ma w ich środowisku porozumienia koniecznego do sprawnego zarządzania tak skomplikowaną sferą życia miejskiego czy wojewódzkiego, jaką jest kultura z jej problemami finansowymi, merytorycznymi, promocyjnymi i personalnymi. W takich przypadkach, nie potrafiąc sprawnie zarządzać tym, co mają (definiowanym w kategoriach niedoboru przez wszystkich, przez samorządowców również...), żądają większej puli środków. Krótko mówiąc, zarządzanie nie jest tak proste, jak się przedstawicielom organizacji społecznych wydaje, a do tego wydaje im się, że kasa miejska czy wojewódzka to studnie bez dna.

Trzeciosektorowej roszczeniowości należy poświęcić więcej miejsca. W jednym z wywiadów z wysokim urzędnikiem samorządowym pojawia się taka oto wymiana zdań:

*Badacz: [...] Ale jest też takie przekonanie... dość w moim, sądzę, nie do końca trafne, że instytucje to są już te stare, kosztotwórcze, czasami archaiczne, a NGO-sy, w ogóle trzeci sektor są dynamiczne, nastawione na współdziałanie, mają świetne efekty. Oczywiście to jest... nikt wtedy nie myśli jak duży bagaż infrastruktury muszą udźwignąć instytucje, żeby choćby te NGO-sy mogły współpracować. NGO-sy mówią często o współdziałaniu, ale myślę, że dużo jest tak naprawdę takiego [...] wykorzystywania albo roszczeniowości w tym stosunku czy to do administracji, czy to do instytucji kultury, czy to do biznesu, że my chcemy coś zrobić, więc wyście powinni*

*coś nam dać, a my zajmiemy się waszymi pieniędzmi. Jak pan [...] to widzi?*

Respondent: *Ja myślę, że właściwie pan zdiagnozował tę sytuację. Co ja mogę do tego dodać?*

Urzędy postrzegają organizacje trzeciego sektora jako podmioty roszczeniowe nie dające szansy na faktyczną współpracę. Uwagi urzędników, mających jedynie sfinansować projekty, uważane są przez reprezentantów trzeciego sektora za niedopuszczalne ingerencje w meritum działań artystycznych. W takiej sytuacji współpraca jest zazwyczaj postrzegana przez podmioty trzeciego sektora bardzo płytko: *oni się zwracają o pieniądze i uważają, że powinniśmy wszystko zaakceptować* [mówi jeden z urzędników miejskich]. *W momencie natomiast, gdy mamy jakiegokolwiek uwagi do programu, na przykład zgłaszamy jakąś propozycję, że mamy określoną ideę na przykład, chcemy tworzyć taki a taki projekt, zależy nam, żeby to i to wypromować, i pojawia się już problem.*

Zdaniem urzędników jednak, postawę mocno roszczeniową ma kilka, do dziesięciu organizacji pozarządowych w skali miasta. Reszta, czyli znacząca większość, stara się zachowywać nieroszczeniowo. Te roszczeniowe jednak są zdaniem urzędników roszczeniowe w sposób wybitny: *Ostatnio podali skalę mniej więcej, czego dokładnie się domagają. Chcieli na przykład środków, żeby w konkursie dla organizacji pozarządowych zwiększenia środków o trzysta procent, na stypendia czterysta procent, a na tak zwane darmowe lokale dla organizacji pozarządowych tysiąc procent chcieliby zwyczajki. Nigdzie nie zostało uzasadnione dlaczego.*

Powody postawy roszczeniowej mogą być czysto personalne: *Ja się ostatnio zastanawiałem* [mówi inny urzędnik, tym razem szef biura wojewódzkiego], *czy to nie jest kwestia, że tak naprawdę próbują wykorzystać tę przestrzeń kulturalną do samego takiego promowania swojej osoby. [...] I oni po prostu wykorzystują, bo za każdy razem jak są debaty, to się powtarzają ciągle te same osoby i zgłaszają u nas te swoje roszczenia w taki sposób powiedzmy określony.* Postawa roszczeniowa bierze się także z poczucia „bycia zasłużonym” przez niektórych lokalnych artystów, przyzwyczajonych do swoich dawnych pozycji i do „wypraszenia” dotacji w bezpośrednim kontakcie z władzami. Tymczasem: *jeżeli przyjęliśmy model, że wszystkim stowarzyszeniom, organizacjom pozarządowym poza naszymi jednostkami kultury wsparcie dajemy za pomocą grantów konkursowych to nie może być tak, że jedno stowarzyszenie, choćby najwartościowsze ma zapewnione kilka etatów w instytucji marszałka [...].* Wysoki rangą urzędnik miejski mówi o kłopotach z „zasłużonymi”

artystami posługując się metaforą „życia przez nich przeszłością”: *na pewno takie trochę życie przeszłością, ja to tak nazywam, może nie do końca trafnie. No są twórcy w życiu artystycznym, tak jak w każdym życiu, ale najwyraźniej to co było wczoraj jutro już niekoniecznie ma znaczenie albo może nawet nie ma znaczenia, a są ludzie którzy mówią: no ja czterdzieści lat temu stworzyłem dzieło i proszę, żeby to dzieło dzisiaj stawiać na piedestał jako osiągnięcie współczesne, no nie jest to już osiągnięcie współczesne, nie może to być na piedestale bo już nowi, młodzi twórcy poszli dalej i wymyślili co innego, stworzyli coś, co już jest przyciągające uwagę widza, słuchacza czy odbiorcy generalnie i trzeba żmudnie i długotrwanie wyjaśniać: no dobrze, że było, fajnie, że na jakiś czas pobudziło myśl twórczą, nie wiem czy nawet społeczne ożywienie spowodowało, ale to już było, to już się skończyło, teraz jest inny czas i ... i dlatego .... No czują się wtedy odepchnięci, obrażeni, niezadowoleni mówiąc delikatnie. [...] jesteśmy także tymi grantodawcami, w związku z tym nie możemy ciągle, co roku grantów przeznaczać na określony charakter twórczości, no bo po prostu nie możemy, bo jest inna twórczość, są inne dzieła, jest inny rodzaj sztuki czy inne wyzwania w kulturze, które potrafią inny przedstawić i nie sposób iść tylko w jednym sposobie myślenia.* Niestety (dla samorządowców), tacy „zasłużeni” starają się i szybko znajdują sprzymierzeńców pośród mediów niechętnych danej opcji rządzącej w samorządzie. Media są tu środkiem bojowym w walce o nienależne etaty.

Urzednicy zwracają jednak uwagę na „pozytywną ewolucję” organizacji pozarządowych na przestrzeni ostatnich dwudziestu lat: *Ja tutaj obserwuję dobrą ewolucję. Dlatego, że w samorządzie jestem od '90 roku. Jak powstawały organizacje pozarządowe, to żądały od burmistrza, starosty, czy potem marszałka wszystkiego, tak? Daj nam biuro, telefon, etat i tam jeszcze jakieś środki [...], to my zrobimy to i tamto, i tak było no... Dzisiaj już tak w większości wypadków – zdaniem tego urzędnika – nie jest, co bierze się w dużej części z profesjonalizacji działań organizacji pozarządowych oraz doregulowania środowiska prawno-biurokratycznego, w jakim zmuszone są funkcjonować. Z drugiej strony a propos roszczeniowości podmiotów niezależnych od władz samorządowych padają też zgoła odmienne słowa: więc tutaj też są pewne takie absurdy, bo z jednej strony ci rekonstruktorzy żądają od nas stworzenia warunków różnego rodzaju... różnego rodzaju przedsięwzięć i infrastrukturalnych i innych, a z drugiej strony co? Chcieliby się zamknąć tylko w tym, w tej wiosce rycerskiej i żeby nikt tam nie zaglądał, nie tego... [...] jeżeli mamy coś wam dać, to my chcemy, żebyście wy dali coś dla ludzi, przecież nie dla nas, nie dla władz, nie potrzebujemy,*

*żebyście nas nakarmili czy odziali, tylko pokazali tą rekonstrukcją szerokiej publiczności, tyle. Inny z kolei urzędnik przekonuje o istnieniu organizacji „uczących się” i „nieuczących się”:* *Znaczy jest część na pewno organizacji, co niefrasobliwie traktuje pieniądze publiczne i traktując nas, przedstawiając kosztorysy mamy jakieś sufitowe, nie wiem, koszty, wydatki, zawarte w tych kosztorysach i czasem mam wrażenie, że traktują urzędników, jakbyśmy mieli problemy z myśleniem, z ocenianiem. Ale część organizacji się uczy. Bo my też takie obserwujemy, że jednego roku nie przyznamy dotacji, drugiego roku nie przyznamy, oni dzwonią, dochodzą co było źle, jak należy poprawić. Też mamy takie organizacje, które cały czas się rozwijają. Ale część organizacji to się nie nauczy, uważają, że są genialne.*

Zdarzają się też zdaniem samorządowców zajmujących się kulturą **organizacje pozarządowe „kontestujące” albo „wojujące”** (tak je nazywają mający z nimi kontakt na różnych spotkaniach i szczeblach urzędniczy). Są to organizacje „bez pomysłu”, podczepiające się pod inicjatywy innych podmiotów, jednak to zawsze one na szczeblu lokalnym i ich przedstawiciele, twardo biorą udział we wszystkich debatach i krytykują władze, faktycznie nie działając „w kulturze”. Takich organizacji na poziomie miejskim jest trzy, cztery. To one stanowią opozycję zarówno wobec władz samorządowych, jak i wobec finansowanych przez te władze, uprzywilejowanych ich zdaniem instytucji kultury. Ich pomysłem jest na przykład spójny system ewaluacji działań artystycznych i rozliczania podmiotów z realizacji działań kulturalnych, na które poszły dotacje celowe. *I tu się pojawia bardzo ciekawy myk. Organizacje pozarządowe chciały, aby ten instrument działał dla miejskich instytucji kultury, a nie dla organizacji pozarządowych, które dostają środki w konkursie (śmiech). Zabawna sytuacja, nagle jakimś dziwnym trafem zapomnieli o tym.*

Bywa także, że NGO-sy dają się nabrać na „lep polityczny”, dają się „wplątać”, zwłaszcza jeśli ich szefowie mają polityczne ambicje albo osobiste konflikty z obecnymi władzami. Opozycja obecnych władz samorządowych bezpośrednio do nich potrafi się odwoływać w działaniach stricte politycznych, takich jak kampania wyborcza. Tymczasem, zdaniem urzędnika, *nie można zlepić się politycznie z kimś i powiedzieć: no tylko w tej wersji życie kulturalne czy artystyczne będzie miało rację bytu, bo to jest przy okazji także jakaś racja polityczna.* Nic dziwnego zatem, że organizacje pozarządowe są postrzegane przez urzędników i przez przedstawicieli instytucji kultury jako podmiot, który uważa, że powinien być poza wszelką biurokratyczną kontrolą, bo na tym miałyby polegać obywatelska „wolność”. Ciekawe, na ile tak swoją rolę postrzegają wszystkie organizacje

trzeciosektorowe, a na ile jest to efekt głośnego jodłowania trzech, czterech podmiotów, a konkretniej ich szefów o specyficznych cechach personalnych? Oczywiście nikt nie pragnie kontroli nad własnymi poczynaniami, ale zapewne część organizacji trzeciosektorowych korzystających ze wsparcia z pieniędzy publicznych chętnie zgodziłoby się na zewnętrzną ewaluację, od której wyników uzależniona byłaby dalsza pomoc publiczna.

Nie ulega wątpliwości, dla nikogo spośród badanych, że w sporze instytucje kultury-organizacje trzeciego sektora stanowisko urzędów samorządowych jest jasne – stoją po stronie instytucji kultury, co się bierze ze specyficznego **definiowania roli organizacji społecznych jako „uzupełniaczy”**: *NGO-sy mają uzupełniać, one nie zastąpią, to nigdy tak nie było i nigdy tak nie będzie. One mają uzupełniać działania w zakresie kultury, oświaty, sportu. Ja bardzo szanuję te chęci, bo to są ludzie, którzy w większości przypadków oczywiście, nie szukają jakichś tam korzyści własnych tylko, tylko pro publico bono działają, ale uzupełniają, a nie zastępują. Więc no, no więc niektórych rzeczy nie da się po prostu przekazać, powierzyć tylko i wyłącznie NGO-som.*

W wypowiedziach na temat trzeciego sektora ze strony przedstawicieli publicznych instytucji kultury pojawiała się interesująca obserwacja, dotycząca postrzegania natury biznesu i organizacji trzeciego sektora przez samorządowe instytucje kultury. Jeden z respondentów zaznaczył, że **nie można porównywać kooperowania z instytucjami trzeciego sektora i z biznesem ze względu na odmienny charakter współpracy. W drugim wypadku chodzi o pozyskiwanie środków, w pierwszym o ich rozdysponowanie: instytucje wolą dużo bardziej współpracować z biznesem niż z organizacjami pozarządowymi. Moim zdaniem warto tu rozgraniczyć dwie kwestie, z punktu widzenia instytucji kultury z biznesem się współpracuje, żeby pozyskać środki, natomiast z organizacjami pozarządowymi, żeby te środki wydać.** Czy wskazuje to na naturę organizacji non-profit, roszczeniową względem wszystkich innych podmiotów? Traktującą podmioty komercyjne na równi z instytucjami publicznymi żyjącymi z dotacji? Dla biznesu i urzędników, jak wiemy, organizacje trzeciego sektora niekoniecznie są podmiotami roszczeniowymi, często bowiem „robią wiele dobrego” (jak zaznaczyli w trakcie fokusa przedstawiciele lokalnego biznesu). Instytucje publiczne tymczasem postrzegają je wyłącznie w kategoriach roszczeniowych, trudnych do współpracy podmiotów, które nie są bynajmniej równorzędnymi, czy może raczej równo-wnoszącymi partnerami. Jedynym zyskiem, niezależnie dostrzeżanym w badaniach przez przedstawicieli instytucji kultury i urzędników, płynącym ze współpracy z

organizacjami trzeciego sektora jest to, że instytucja kultury może wprowadzić dodatkową imprezę do swojego kalendarza i do swoich statystyk, o ile odbywa się ona w pomieszczeniach tej instytucji. Wystarczy zatem zmienić regulacje czy warunki ewaluacji działań instytucji kultury dotowanych na przykład z budżetu miejskiego, żeby takie przypadki współpracy ukrócić... Oczywiście robić tego nie należy, a raczej zastanowić się, jak wzmocnić, za pomocą jakich działań biurokratyczno-ocennych „przymusić” podmioty z różnych sektorów do nasilonej współpracy. Dobrym pomysłem jest uzależnianie dotacji celowych od zbudowania oddolnego klastra. Przykładem dobrej – zdaniem urzędników – tego rodzaju współpracy jest kooperacja między toruńskim Muzeum Etnograficznym a Fundacją EMIC przy Festiwalu Antropologii Wizualnej „Aspekty”, gdzie cała strona organizacyjna pozostaje w gestii stowarzyszenia, a dzieje się to na terenie instytucji kultury.

**Wniosek.** Reprezentanci trzeciego sektora są postrzegani stereotypowo w wyniku aktywności nielicznych ich przedstawicieli, którzy są nadmiernie roszczeniowi, nie zgadzają się na kontrolę własnych działań wykonywanych za publiczne środki w imię pozarządowej „wolności”, dają się wikłać w spory polityczne, ich szefowie mają prywatne ambicje, także polityczne. Wiedza na temat działań organizacji non-profit aktywnych w sferze kultury musiałaby zatem opierać się na podawaniu przykładów udanych przedsięwzięć podmiotów „nie krzyczących”, zainteresowanych uczestnictwem w rozdysponowywaniu środków publicznych i zainteresowanych „jakościową” kontrolą nad ich wydatkowaniem. Zbyt często bowiem liderzy kilku, kilkunastu organizacji trzeciego sektora decydują o obrazie całości sektora, myląc swą rolę z rolą polityczną, opozycyjną wobec lokalnych władz.

### **Lokalne media jako OberTroll**

Najgorszą „prasę” mają media. Okazuje się, że przez wszystkie strony procesu powstawania przedsięwzięć kulturalnych – instytucje kultury, trzeci sektor, biznes i samorząd – najgorzej postrzegany jest aktor, którego roli w konflikcie międzysektorowym nie przewidywaliśmy, albo nie uznawaliśmy go za podmiot istotny w utrudnianiu kooperacji – media. Żaden z podmiotów grających w polu lokalnej kultury ich nie lubi. Trudno wręcz o dobre słowo na temat lokalnej prasy, czy portali internetowych ze strony urzędników, reprezentantów „pozarządówki” czy publicznych instytucji kultury. Nieco łatwiej o takie dobre słowo w stosunku do lokalnych telewizji. Tymczasem gracze w polu kultury lokalnej

zarzucają mediom:

- **brak profesjonalizmu i rzetelności ze strony dziennikarzy** (np. poleganie na materiałach otrzymanych od organizatorów wydarzenia; nieprzychodzenie nie tylko na wydarzenia, ale nawet na dedykowane im konferencje prasowe);
- **brak wiedzy merytorycznej pozwalającej dziennikarzom pisać o kulturze i oceniać wydarzenia kulturalne;**
- **kryzys mediów przekładających się na zmianę relacji z dziennikarzami** (organizator musi zapłacić, aby w mediach pojawił się jakiś materiał). Co ciekawe, to samo mówią przedstawiciele biznesu zajmujący się po części organizacją przedsięwzięć kulturalnych. Media wyciągają rękę po pieniądze do kogo się da, traktując coś, co powinno być informacją, taką samą jak ta o korkach i natężeniu ruchu w mieście, jako reklamę, za którą należy zapłacić;
- **wpływ sieci powiązań towarzyskich i politycznych** (np. od tego, kto sprawuje patronat nad imprezą, zależy jak zostanie ona oceniona w mediach).

Czy zatem media psują krew lokalnej kulturze? Wygląda na to, że tak. Są postrzegane niczym internetowy troll i jedyny aktor w polu kultury zarządzający stereotypami na zasadzie „dziel i rządź”, reszta graczy waha się przy tym, czy jest to efekt celowej manipulacji ze strony mediów jednym graczom przychylnych, a innym nie, czy też efekt zwyczajnej bezmyślności i takiegoż przypadku. Respondenci dostrzegają, że sprzyjanie przez media biznesowi jest oczywistością w sytuacji kryzysu zleceń reklamowych, natomiast napaści i ostra, często nieuzasadniona krytyka władz samorządowych to przyciągające czytelnika „mięso”, którym wypełnia się szpalty i ekrany między reklamami. Jak lokalne media traktują poszczególne sektory biorące udział w polu kultury? Jeden z urzędników mówi na ten temat tak: *najłagodniej traktują NGOsy. Bardzo też, myślę, przychylnie traktują biznes, który chce wejść w tą sferę życia kulturalnego. Dosyć krytycznie, aczkolwiek z pewną ostrożnością, instytucje kultury. Natomiast najbardziej krytycznie i najbardziej, z największą dociekliwością, to ten czwarty podmiot, czyli samorząd lokalny.* Co ciekawe, reprezentanci biznesu nie podzielają tego zdania. Jeśli są w sferze sponsoringu kultury jacyś „wrogowie” biznesu, to z pewnością nie są nimi ani przedstawiciele instytucji kultury, ani trzeci sektor, ani urzędnicy samorządowi. Inny gracz lokalny, inny podmiot w grze budzi pośród przedstawicieli biznesu znacznie więcej negatywnych emocji. Są nim media. Oto fragment

dyskusji grupowej z udziałem reprezentantów podmiotów biznesowych:

Badacz: *Jakie macie Państwo doświadczenia z mediami lokalnymi w tej sferze właśnie?*

Trzej respondenci, naraz: *(śmiech)*

Na lokalnym rynku medialnym pozostały, jak dla przykładu w Elblągu, nieliczne gazety papierowe, powstało za to wiele lokalnych portali o bardzo różnej jakości, w zależności od założyciela czy zespołu prowadzącego. Przedsiębiorcy mają z Siecią stały kontakt, śledzą też najpopularniejsze lokalne blogi. Generalnie jednak: *czasami to wiadomo, jak to mówią, bad news is good news, czyli im gorsza wiadomość od firmy, tym dla nich lepsza, bo im to napędza koniunkturę...* Przedsiębiorcy ujawniają sporo żalu do lokalnych mediów, częste są procesy o ochronę dóbr osobistych etc. *Internetowe gazety też są budowane przez ludzi w zależności od charakteru, stylu życia. Ja zawsze się śmieję – i dzieciństwa, i przeżytej traumy z dzieciństwa. Efektem jest to, w jaki sposób się prowadzi te gazety. Czy [...] to [...] jest jakiś tabloid, szmatławiec. Jeszcze [jak] człowiek jest uwikłany, człowiek, który to prowadzi, w politykę aktywną, to później jest efekt taki, że szuka tylko złych rzeczy. Zdaniem przedstawicieli podmiotów biznesowych, dziennikarze są odpowiedzialni za **lokalne bagienko**, zajmując się choćby „szukaniem haków” na przedstawicieli władz i biznesu:*

Badaczka: *Też pani chyba powiedziała, że to niedobrze, żeby być na świeczniku nawet przy okazji sponsorowania czegoś...*

[...]

Respondent 1: *Tak, tak.*

Respondent 2: *W małych środowiskach to jest zaraz podejrzane, bo na pewno za tym się kryje interes i to prywatny, nie jakiś tam firmowy.*

Respondent 1: *Łapówka.*

[...]

Respondent 1: *[...] bo właściciele portali internetowych w Elblągu potrafią samochodami jeździć za władzą i za ludźmi i robić zdjęcia*

Respondent 2: *To prawda.*

Respondent 1: *I na to mają strasznie dużo czasu. Całymi wieczorami jeżdżą za...*

Respondent 2: *Parę lat temu cały miesiąc, ja się dopiero po miesiącu zorientowałam, że jeden samochód za mną jeździ, a ja dosyć dużo jeżdżę (śmiech).*

Respondent 1: *I to jest tego typu rzeczy, a w tym samym czasie ktoś by zrobił fantastyczną rubrykę kulturalną i zobaczył co jest, co się dzieje.*

Generalnie, informacje kulturalne w tego rodzaju mediach, lokalnych portalach internetowych, mają niską „klikalność”, o czym przedsiębiorcy doskonale wiedzą: *informacje kulturalne to jest promil, powiedzmy, ich odbiorców, tak... To znaczy, jak oni sobie tam mierzą tymi kliknięciami i tak dalej, to to wiadomo, najlepiej jakby ktoś uderzył w drzewo i jeszcze mu głowa odpadła i tak dalej to wtedy jest świetnie.*

Przedsiębiorcy prowadzący interesy na styku kultury, np. właściciele lokali organizujący koncerty czy przedstawienia, napotykają jeszcze jedną przeszkodę w starciu z lokalnymi mediami: *tutaj zderzyliśmy się od razu z podejściem przy próbie zainteresowania informowaniem o kulturalnych stricte wydarzeniach, które się będą działy w naszym miejscu – to jest wszystko reklama sponsorowana ze względu na to, że Pan jest właśnie biznesmenem, a nie przedstawicielem kultury.* Usilne próby wytłumaczenia różnicy między tego rodzaju działalnością, po to, żeby poinformować publiczność o koncercie, a biznesem innego typu, np. cukiernią czy firmą pogrzebową, nic nie dają. Media traktują informacje kulturalne dostarczane przez prywatnych przedsiębiorców jako treści płatne – reklamę, za którą trzeba uiścić tę samą opłatę, jak za reklamę czegokolwiek innego. Pola do negocjacji nie ma. Oczywiście sytuacje tego rodzaju wymuszają na przedsiębiorcach korzystanie z kapitału społecznego, znajomych polokowanych w urzędach: *instytucja oficjalnie z kręgu miejskiego nazwijmy to, przedstawi informację, że u mnie coś się dzieje, być może nawet jako współorganizator, czy ktoś kto u mnie realizuje coś takiego, to jest to przez media traktowane jako informacja o kulturze, jest chętnie anonsowane.* W ten sposób informacje kulturalne ze strony podmiotów komercyjnych rozchodzą się medialnie – via urzędy.

Co ciekawe, podobne doświadczenia w pracy z mediami mają przedstawiciele instytucji kultury. Jeden z toruńskich przedstawicieli instytucji kulturalnych mówi na ten temat tak: *jeżeli instytucja ma środki, czy z grantu, czy w ramach dotacji, które może przeznaczyć na reklamę i nie musi posilkować się barterowymi umowami, to wtedy jest większa szansa, że do współpracy z mediami dojdzie.*

Media bywają zatem partnerami biznesowymi dla instytucji kultury, jednak i jako tacy partnerzy bywają niepoważni z uwagi na chaos organizacyjny w nich panujący. Jedną sprawą – na przykład uprzednio ustaloną promocją wydarzenia, która przyniosłaby zyski wizerunkowe dużej agencji medialnej, mającej w swojej strukturze także lokalną rozgłośnię radiową – zajmuje się kilka osób nie wiedzących nic na temat ustaleń poczynionych z

instytucją kultury przez inne pracujące w tej agencji osoby. Powoduje to konieczność ponownych negocjacji, przedłużanie się pracy nad spotami informacyjnymi i w rezultacie opóźnienia w promocji skutkujące gorszą frekwencją albo, po prostu, współpraca z mediami jako partnerem biznesowym kończy się fiaskiem. Bardzo często w takich wypadkach trzeba zwracać się bezpośrednio do zarządzających firmami i mediami, żeby uniknąć nieporozumień. Przeciętni pracownicy, nawet oddelegowani do spraw promocji czy współpracy z innymi podmiotami, słabo sobie radzą. Jest to nauczka dla szefujących instytucjom kultury: *zadziałało myślenie schematyczne, to znaczy, jeżeli przy poprzedniej imprezie udało nam się dogadać bez angażowania szefostwa, teraz też się uda. Okazało się jednak, że trzeba*. Wyjściem z tej sytuacji jest precyzyjne kontraktowanie zasad współpracy w ramach formalnych umów tak, aby nie dać się partnerowi biznesowemu nie wywiązać z umowy: *rotacja osób, z którymi prowadzi się rozmowy często jest tak duża, że w trakcie organizacji jednego wydarzenia bywa, że rozmawia się z trzema różnymi osobami, odpowiadającymi za tą samą imprezę, bo wcześniejsze osoby, które się tym zajmowały przestały w danym miejscu pracować. Warto więc wszystko spisywać. Łącznie z karami umownymi, gdyż zawsze jest to argument do tego, żeby druga strona dotrzymała swoich zobowiązań*. I tutaj, w wypadku spisywania umów, w których zawarte są kary, **najtrudniejszy jest sam proces decyzyjny**. Zanim dojdzie do podpisania umowy, partnerzy biznesowi muszą podjąć trudną decyzję, trudną bo wiąże się ona z kosztami. Wielokrotnie podejmować ją mogą jedynie władze ulokowane poza środowiskiem lokalnym, np. w Warszawie. To wydłuża i utrudnia proces decyzyjny. Ale instytucje kultury nauczyły się wykazywać **cierpliwość negocjacyjną**.

Zarzuty reprezentantów instytucji kultury wobec mediów lokalnych układają się w litanię: brak wykształcenia kierunkowego, upadek etosu dziennikarza, słaba kondycja finansowa mediów prywatnych i publicznych. *Media po pierwsze są nieprzygotowane na rozmowę z nami. Z reguły korzystają w dziewięćdziesięciu procentach z materiału, który im dostarczymy, dosłownie z gotowców. Nawet jest coraz gorzej. Dziennikarze nie uczestnicząc w imprezach kulturalnych piszą o nich recenzje. Potrafią nagle napisać recenzję z imprezy, która się nawet nie odbyła, i że dany wykonawca świetnie zabrzmiał w tym momencie* (śmiech). Dziennikarze potrafią przyjść na imprezę kulturalną na pięć minut i później ją opisać. Potrafią także „ocenić koncert z poziomu baru” (w sensie: siedzą w miejscu odbywania koncertu w barze, a nie pod sceną). Nikt w lokalnych mediach nie zajmuje się

kulturą, ponieważ media nie zatrudniają wykształconych w tym kierunku dziennikarzy. Dlatego najpowszechniejsza praktyka postępowania w kontakcie organizatorów przedsięwzięć kulturalnych z mediami wygląda następująco:

Respondent: *Powiem coś okropnego.*

Badacz: *Bardzo proszę.*

Respondent: *My piszemy dziennikarzom gotowe materiały prasowe i to działa, to jest jedyny sposób [...] nasze dwie koleżanki w zespole [...] one są bardzo świeże i są na bieżąco, są byłymi dziennikarkami, więc mają świadomość tego, jak to trochę funkcjonuje, więc mamy doświadczenie takie, że jak się przygotowuje profesjonalnie przygotowany materiał prasowy na takiej zasadzie, że dziennikarz rzeczywiście go może sobie „kopiuj wklej” zrobić, my już go napiszemy w formie jakby on z nami [...] rozmawiał. Robimy mu wstawki z wywiadu, znaczy z rozmów, zupełnie poważnie przygotowujemy mu gotowy materiał, natychmiast idzie to na przykład w Sieć.*

Dojmujący brak odpowiednich kompetencji u lokalnych dziennikarzy jest identyfikowany jako bardzo poważna bariera we współpracy w sferze kultury: *Mnie boli jedna rzecz, jeśli chodzi o media lokalne. Strasznie niski poziom osób zajmujących się kulturą. Tak naprawdę specjaliści od spraw kultury to są bardzo często samozwańczy specjaliści, bądź osoby, które zostały przesunięte, bo potrafią pisać. Natomiast nie są to osoby czujące kulturę, ani osoby, które potrafiłyby choćby dobrą recenzję napisać. Przykładów takich jest mnóstwo. Np. bardzo często zdarza się, że jakiś redaktor X pisze recenzję spektaklu teatralnego nie będąc na nim, redaktor Y pisze recenzję z koncertu nie będąc na nim, to jest bardzo częsta sprawa. Nie ma w Toruniu żadnego specjalisty ds. sztuki. Nikt nie potrafi w sposób merytoryczny dobrze ocenić wystawy w CSW. Przepraszam. Żaden redaktor w Toruniu zajmujący się sprawami kulturalnymi nie ma wykształcenia związanego ze sztuką. To jest po prostu skandal. I jak te osoby mają kreować i edukować [...] publiczność?*

A co mają do powiedzenia na temat mediów reprezentacji trzeciego sektora?

Najogólniej to samo:

Badacz: *Dobra, to kolejny gracz – media lokalne.*

Respondent: *Dramat.*

Badacz: *Bardzo ważny element tego systemu.*

Respondent: *Dramat, dramat! Tabloidy. Czy dramat... to jest najgorsza rzecz i to też jest poza... straszliwe. Znaczący nie ma dziennikarstwa, które dotyczy kultury w żaden sposób. To jest informowanie o imprezach.*

Urzednicy samorządowi, podobnie jak pozostali gracze w polu kultury lokalnej, zarzuca lokalnym mediom brak rzetelności dziennikarskiej, niski stopień zainteresowania życiem kulturalnym, brak specjalistycznej wiedzy na temat kultury (stąd bardzo mało recenzji merytorycznych, a dużo informacji poruszających kwestie logistyczne). Dostrzega, podobnie jak instytucje kultury, za wysokie koszty promowania wydarzenia kulturalnego w telewizji i – w ogóle – finansowanie działań telewizji jako instytucji pasożytującej na pieniądzach samorządowych przeznaczonych na działania promocyjne: *często my po prostu finansujemy pewne programy, oczywiście nie ingerując w to, co ma tam być, ale zamawiamy albo oni wręcz piszą, że chcieliby nagrać takie a takie programy no i czy my ich wspomóżemy, jak dobry program, a mamy akurat pieniądze, to wspomóżemy. Choć mi się wtedy nóż otwiera, bo tak naprawdę to nie jest nasze zadanie, finansowanie telewizji.* Innymi słowy, **telewizja publiczna jest usługodawcą usługi zamawianej przez urzędy**, co staje się już nagminne.

**Wniosek.** Dla lokalnych mediów informacje kulturalne są ważne o tyle, o ile da się na nich zarobić. W natłoku wydarzeń społecznych, politycznych czy kryminalnych do opisanie, informacja i krytyka kulturalna ginie. Ma też ona niską „klikalność”, co odbija się w braku zainteresowania sferą kultury ze strony szefów redakcji i dziennikarzy. Ci ostatni nie mają też zazwyczaj odpowiedniego wykształcenia, by o kulturze pisać, co kończy się praktyką przekazywania redakcjom gotowych materiałów o wydarzeniach kulturalnych przez działy PR instytucji kultury. Najgorsze jest jednak to, że dla celów biznesowych (zwiększenia poczytności czy oglądalności), media – celowo i przypadkowo – antagonizują pozostałych graczy w polu kultury, co skutecznie utrudnia współpracę między nimi.

## LITERATURA

- Bonikowska** Małgorzata. 2011. *Aktywna i wielosektorowa polityka społeczna. Współpraca państwa, organizacji i firm w rozwiązywaniu problemów społecznych*. Raport, THINKTANK. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP.
- Brown** Rupert. 2006. *Procesy grupowe. Dynamika wewnątrzgrupowa i międzygrupowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Brown** Rupert, Gilian **Wade**. 1987. *Superordinate goals and intergroup behaviour. The effects of role ambiguity and status on intergroup attitudes and task performance*. „European Journal of Social Psychology” tom 17, nr 2: 131-142.
- Coser** Lewis A. 2009. *Funkcje konfliktu społecznego*. Kraków: NOMOS, tłum. Stanisław Burdziej.
- Kahn** Arnold, Allen H. **Ryen**. 1972. *Factors influencing the bias towards one's won group*. „International Journal of Group Tensions”, tom 2: 33-50.
- Nilakant** Venkataraman i Hayagreeva **Rao**. 1994. *Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation*. „Organization Studies” tom 15, nr 5: 649-672.
- Pasquinelli** Cecilia. 2011. *Competition, Cooperation, Co-opetition. A conteptualization of the “Network Brand”* (dostępny na: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/2011/april-newcastle/papers/Pasquinelli.pdf>, akces: 05.10.2011).
- Pettigrew** Thomas F. 1998. *Intergroup Contact Theory*. „Annual Review of Psychology” tom 49: 65-85.
- Sherif** Muzaref. 1966. *Group Conflict and Cooperation*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Worchel** Stephen, Virginia A. **Andreoli**, Robert **Folger**. 1977. *Intergroup cooperation and intergroup attraction. The effect of previous interaction and outcome of combine effort*. „Journal of Experimental Social Psychology” tom 13, nr 2: 131-140.