

# W poszukiwaniu utraconego widza

Jaki powinien być model publicznych instytucji kultury? Co zrobić, by filharmonie, muzea, galerie i domy kultury zapełniły się ludźmi? Wystarczy dołożyć pieniędzy, a może konieczne jest myślenie bardziej „marketingowe”?

Ferment trwa od kilku lat. Dyskusja na temat kultury w Polsce zatacza coraz szersze kręgi. Wśród wielu odpowiedzi na podstawowe pytania rysują się dwie najbardziej skrajne: nie potrzeba zmian tylko więcej pieniędzy na działalność – ludzie przyjdą, jeśli zaproponujemy im ciekawą ofertę koncertów, spektakli, wystaw i przeglądów. Takiej postawie przeciwstawiają się ci, którzy twierdzą, że nie działalność jest najważniejsza, ale potrzeby publiczności. Nawołują do odrzucenia tzw. upowszechniania, a reformę chcą powierzyć animatorom i edukatorom kulturalnym. Debatę nakręcają różnice w rozumieniu samego pojęcia kultura, jej misji w życiu społecznym, negacja podziału na kulturę wysoką i niską oraz postulat kultury „dla każdego”.

Krytycy obecnego stanu twierdzą, że instytucje kultury w Polsce nie nadążają za zmianami zachodzącymi we współczesnym świecie i to jest główne źródło kryzysu.

*- Wiele z nich nie przeszło transformacji postkomunistycznej i wciąż działają według archaicznego modelu – uważa Łukasz Biskupski, wiceszef Łódzkiego Stowarzyszenia Inicjatyw Miejskich Topografie. – Są dziwnymi molochami z budżetami niewspółmiernie wysokimi do efektów działania.*

## Wszyscy robią kulturę

Konsekwencją rozwoju technologii jest zmiana relacji także w obrębie kultury – jednokierunkowy przekaz zastąpiła wszechstronna wymiana. Stały dostęp do Internetu, miniaturyzacja i coraz lepsza jakość sprzętu sprawiły, że każdy z nas może być nie tylko odbiorcą i krytykiem, ale i twórcą, którego dzieła zyskują olbrzymią widownię, możemy wspierać finansowo innych twórców albo uczestniczyć w ich promowaniu. Powszechne stało się publikowanie własnych filmów, zdjęć i muzyki, pisanie blogów. Coraz częściej aktywność kulturalna przenosi się do sieci. Zanika przy tym hierarchiczny podział na „światłych twórców” i oświecanych odbiorców. Każdy może zajmować się „robieniem kultury” – także wykonawcy szkolnego spektaklu, uczestnik forum dyskusyjnego czy muzyk amator. W tej sytuacji, jeśli instytucje nie wypracują nowych metod działania, może się niebawem okazać, że nie będą już nikomu potrzebne. Jak pisze Wojciech Kłosowski (ekspert samorządowy, specjalista w dziedzinie strategicznego planowania rozwoju lokalnego) w książce „Kierunek kultura” podsumowującej trzyletni okres przekładania nowych idei na praktykę w Mazowieckim Centrum Kultury i Sztuki – instytucje ze „świątyni sztuki” trzeba zmienić w przestrzeń spotkań i mądrze zapraszać ludzi do uczestnictwa.

Najważniejszym krokiem jest zbadanie potrzeb obecnej i przyszłej publiczności oraz rozwijanie stałych relacji z tą grupą. Warszawska fundacja Impact we współpracy z brytyjskimi ekspertami prowadzi projekt pilotażowy – audience development (rozwój widowni). To stosowana szeroko w Wielkiej Brytanii metoda, która łączy ściśle edukację kulturalną z niestandardowo prowadzonymi działaniami promocyjno-marketingowymi (obejmują m.in. aspekty sprzedaży, planowania, obsługi klienta i dystrybucji). Zaczyna się od sprecyzowania misji instytucji. Potem trzeba określić grupy docelowe. Kolejne etapy to: przygotowanie strategii rozwoju, ocena („ewaluacja”) dotychczasowych sposobów pozyskiwania widzów, analiza działań promocyjnych, określenie potrzeb nowych grup docelowych i opracowanie metod komunikowania się z widownią. W efekcie powstaje strategia rozwoju widowni danej instytucji.

- *To nowy sposób myślenia - instytucję kultury trzeba traktować jak firmę - ocenia Łukasz Biskupski. - Nie chodzi tu oczywiście o to, że musi na siebie zarabiać. Powinna jednak racjonalnie wydawać publiczne pieniądze i być nastawiona na odbiorcę, a nie na samą siebie i swoich pracowników. Najważniejsze to odpowiedzieć sobie na pytania: do kogo kierujemy naszą ofertę? Czy to działa i co zrobić, żeby dotrzeć do tych, do których jeszcze nie docieramy?*

### **Artysta ma się dzielić**

Samo poszerzenie oferty zatem nie wystarczy. Musi ona być dostosowana do autentycznych potrzeb kulturalnych publiczności. Przywróceniu instytucjom kontaktu z ludźmi, jak twierdzi Kłosowski, może służyć (obok zmiany nastawienia na bardziej „marketingowe”) praca animatorów i edukatorów. Zadanie tych pierwszych polegać powinno na ożywianiu kultury w danym środowisku społecznym poprzez odkrywanie i wzmacnianie potrzeb i zdolności kulturalnych istniejących w ludziach. Podejście protekcyjne ma być zastąpione przez szacunek i zrozumienie. Animatorzy muszą jednocześnie uczestniczyć w tworzeniu repertuaru i modelu działania instytucji. Chodzi o pobudzenie dyskusji między ludźmi a instytucją o tym, jakiego repertuaru i modelu działania oczekują.

- *Trzeba zapisać w strategiach domów kultury, że edukacja to minimum 50 proc. ich działalności - uważa Marcin Śliwa, animator, szef działu edukacji i inicjator programów edukacyjnych w Mazowieckim Centrum Kultury i Sztuki.*

Na czym powinna polegać praca edukatora? Według Śliwy nie ma obiektywnych kanonów, które należałoby przekazywać tym, którzy ich nie posiadają, aby mogli konsumować sztukę wysoką. Każdy ocenia i odbiera sztukę tak, jak sam uważa. W każdym jest potencjał twórczy i współtwórczy.

- *Interesuje mnie taka edukacja kulturalna, która zakłada żywy odbiór polegający na interakcji. Ten, kto dotychczas był tylko odbiorcą, teraz będzie mógł aktywnie uczestniczyć w procesie tworzenia dzieła sztuki. Chciałbym, aby artysta gotów był podzielić się aktem twórczym z odbiorcą, a żeby edukator umiał taką sytuację zaaranżować.*

### **Czym żyją ludzie**

Z drugiej strony, zauważa ekspert Wojciech Kłosowski, instytucja uwikłana w obowiązki biurokratyczne odbiera zatrudnionym w niej ludziom energię, chęć do realizowania misji, do myślenia o innowacji. Procedury stają się najważniejsze. W takiej sytuacji bezpieczniej jest robić powtarzalną sztampe. Według niego, formatowanie instytucji to istotna część pracy w kulturze. Trzeba wymyślać instytucje od nowa, trzeba je otwierać, zbliżać do publiczności.

Dlaczego robicie to, co robicie i jaki jest tego cel? - to fundamentalne pytania, które reformatorzy stawiają pracownikom instytucji kultury. I rzadko dostają odpowiedź. Zdaniem Marcina Śliwy, animator staje przed trudnym wyzwaniem: czy pokazywać coś, co jest wartościowe, ale przyjdą na to trzy osoby, w tym dwie w połowie wyjdą, czy pójść w stronę czegoś prostszego, ale przyciągającego większą liczbę osób.

- *Dla mnie sztuka jest tylko narzędziem zmiany, poprawy jakości życia lokalnej społeczności, a nie celem samym w sobie. Interesuje mnie próba wmontowania języka sztuki do sfery autentycznego życia, tego, co dla ludzi jest ważne, czym żyją na co dzień. Domy kultury nie powinny zajmować się organizacją beznadziejnych konkursów, kótek zainteresowań. Powinny poświęcić się animowaniu kultury żywej.*

