

MAGAZYN DLA PROFESJONALISTÓW W KULTURZE: ZARZĄDZANIE, MARKETING, ROZWÓJ PUBLICZNOŚCI

CONNECTING AUDIENCES

POLSKA

IDZIE NOWE?
ZMIANY W RELACJACH:
LUDZIE, MIEJSCA, KULTURA

NUMER 1 ROK 2020



Regionalne
Obserwatorium
Kultury | UAM



nu foundation

CONNECTING AUDIENCES POLSKA

VELKOMMEN • WITAMY
BEM-VINDOS • BIENVENIDOS
• BIENVENUTI

CONNECTING AUDIENCES INTERNATIONAL

COPENHAGEN • LISBON • MADRID • POZNAN • ROMA • SANTIAGO DE CHILE

Pierwsze wydanie magazynu
CONNECTING AUDIENCES POLSKA
zostało opracowane i zredagowane przez zespół
redakcyjny w składzie:

dr Piotr Firych
piotr.firych@amu.edu.pl
Mikołaj Maciejewski
mikolaj@nufoundation.pl
dr Marcin Poprawski
poprawski@amu.edu.pl
dr Agata Wittchen-Barełkowska
agata@nufoundation.pl

Wydawcami magazynu są:

NU Foundation

ul. Wierzbowa 5/32

61-853 Poznań

nufoundation.pl

oraz

Regionalne Obserwatorium Kultury UAM,

Wydział Antropologii i Kulturoznawstwa,

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza

ul. Szamarzewskiego 89A,

60-568 Poznań

rok.amu.edu.pl

na licencji:

Asimétrica Gestión Cultural SL

Pilar de Zaragoza, 104 bajo, 28028 Madrid

asimetrica.org

Koordynator wydania:

Mikołaj Maciejewski

Współpraca:

Jolanta Starzak,

Dawid Strębicki,

Kate Usher

Tłumaczenie:

Mikołaj Buczak,

Dorota Kwinta,

Mikołaj Maciejewski

Korekta:

Anula Wawrzyniak

Projekt magazynu:

Jesús Rodero

Projekt okładki:

Javier Riuz

Skład i opracowanie graficzne:

Minimum Studio

© NU Foundation, 2020

© ROK UAM, 2020

© Asimétrica Gestión Cultural, 2020

© Connecting Audiences International, 2020

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie,
dystrybucja, elektroniczne przetwarzanie oraz
przesyłanie całości lub części magazynu bez zgody
wydawców jest zabronione.

Sfinansowano ze środków budżetowych

Miasta Poznania

POZnań*

SZTUKA WSPÓŁPRACY

Connecting Audiences International jest interdyscyplinarną i międzynarodową przestrzenią debaty i refleksji. W duchu odkrywania i współpracy badamy, dyskutujemy i upowszechniamy praktyki, które stawiają publiczność w centrum działań kulturalnych. Wielogłosowość i otwartość to nasze znaki rozpoznawcze.

Kultura, dziedzictwo, sztuka – wzbogacają nasze życie, dają nam głos i możliwość wywierania wpływu na nasze otoczenie. W czasach intensywnie zachodzących zmian, w których poszerzanie pola kultury wydaje się szczególnie potrzebne, *Connecting Audiences* wpisuje się w ten trend, identyfikując i popularyzując inspirujące pomysły i wybrane praktyki pokazujące, jak poprawa dostępu i zwiększenie uczestnictwa w kulturze wzbogacają ludzkie życie. Magazyn jest dla czytelników źródłem wiedzy, platformą do dzielenia się doświadczeniami, pomoże w analizowaniu i zrozumieniu danych, umożliwi poznanie nowych formatów i pomysłów wpływających na uczestnictwo oraz zaangażowanie publiczności.

W przyjętej przez nas perspektywie kultura nie ogranicza się do roli społecznego wyróżnika. Nasz cel jest zgoła inny. Kultura musi być przestrzenią wolności, w której konsumpcja ustępuje miejsca uczestnictwu. Nie idzie wyłącznie o jej demokratyzację. Powinna ona obejmować bowiem tworzenie nowych pomysłów, aktywności, dzieł i innych dóbr kultury, ich upowszechnianie i współdzielenie. A działania związane z rozwojem publiczności muszą lokować się w jej centrum.

Dlatego właśnie magazyn *Connecting Audiences*:

- przedstawia inspirujące historie i przykłady wchodzenia w relację z publicznością, włączania perspektywy publiczności do codziennego funkcjonowania świata kultury,
- prezentuje najciekawsze zasoby, uwzględniające lokalną, regionalną i globalną perspektywę, oraz wywiady z liderami, inicjatorami zmian w kulturze z całego świata,
- promuje ponadnarodowy dialog wokół tematów związanych z zarządzaniem w kulturze i polityką kulturalną,
- wspiera i docenia potęgę różnorodności, uwalniając jej twórczy potencjał.

MELTING PRO

Włochy



Giulia Fiaccarini



Ludovica de Angelis



Patrizia Braga

CENTER FOR KUNST OG INTERCULTURE

Dania



Astrid Aspegren



Niels Righolt

ASIMÉTRICA

Hiszpania



Clara Ajenjo



Pedro Pérez



Raúl Ramos



Robert Muro

MAPA DAS IDEIAS

Portugalia



Ilidio Louro



Inês Câmara

REGIONALNE OBSERWATORIUM KULTURY UAM & NU FOUNDATION

Polska



Agata Wittchen-Barełkowska



Marcin Poprawski



Piotr Firych



Mikołaj Maciejewski

KRYTYKI I MENEDŻER KULTURY

Chile



Javier Ibacache

OD WYDAWCY

IDZIE NOWE? ZMIANY W RELACJACH:
LUDZIE, MIEJSCA, KULTURA.

PIERWSZY NUMER "CONNECTING AUDIENCES POLSKA"

Do rodziny Connecting Audiences International dołączyliśmy wiosną 2020 roku, scalając siły Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM w Poznaniu i NU Foundation. Przez ostatnie kilka miesięcy pracowaliśmy w warunkach, w których do tej pory nie pracował jeszcze nikt z nas. Pytaliśmy o nowe w czasie, kiedy nowe było dla nas wszystko, podobnie jak dla wielu osób pracujących w kulturze w Polsce i zagranicą.

Międzynarodowa współpraca, uśmiechy partnerów z innych europejskich krajów podczas cotygodniowych spotkań w Internecie, poczucie, że łączą nas te same wartości i wspólna misja, pozwoliły nam, mimo niesprzyjających czasów, oddać w ręce czytelników pierwszy numer "Connecting Audiences Polska".

Znajdziecie w nim treści, które mogą być inspiracją do przemyślenia zmian w relacjach – ludzi, miejsc i kultury we współczesnej rzeczywistości.

W *Wywiadzie numeru* Alicja Knast, świeżo mianowany dyrektor Galerii Narodowej w Pradze, opowiada o dotychczasowych doświadczeniach w zarządzaniu instytucjami kultury i o tym, jak działać z rozwagą i szacunkiem dla odbiorców.

Seph Rodney w *Post-pandemicznym manifestie o patrzeniu* dzieli się nadzieją i tęsknotą za żywą obecnością w sztuce. Piotr Firych w tekście *Wiedza certyfikowana* przedstawia pierwsze w Polsce studia podyplomowe, poświęcone *audience development*, których program realizowany jest w Instytucie Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.

O kulturze budowania świata dla kolejnych pokoleń i o tym, że w projektowaniu najważniejsi są ludzie, opowiadają Jolanta Starzak

00 WIERZYM, ŻE
"CONNECTING
AUDIENCES
POLSKA" BĘDZIE
PRZESTRZENIĄ
ROZMOWY,
SPOTKANIA
I WYMIANY
DOŚWIADCZEŃ
PROFESJONALISTÓW
KULTURY Z CAŁEJ
POLSKI - ZARÓWNO
Z MNIEJSZYCH,
JAK I Z WIĘKSZYCH
OŚRODKÓW.00

i Dawid Strębiński, architekci i urbaniści. A o przestrzeni kulturalnej portugalskich jezuitów i ich relacjach z odbiorcami można przeczytać w tekście *Miejsce zwane Brotéria*.

W cyklu *Rozmowa z liderem* Anna Hryniewiecka, dyrektorka Centrum Kultury ZAMEK w Poznaniu, opowiada o wartości empatii i budowaniu społeczności. Z kolei pełen autentyczności miłosny list do polskich czytelników napisała Kate Usher, dyrektor festiwalu Supercell z Brisbane w Australii.

Zapytaliśmy też praktyków kultury: Natalię Brylowską (Obserwatorium Kultury, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk), Martę

Skowrońską-Markiewicz (Muzeum Sztuki Nowoczesnej, Warszawa) i Bartosza Szydlowskiego (Międzynarodowy Festiwal Teatralny Boska Komedia, Kraków), czy faktycznie dla kultury nadchodzą nowe czasy i jakie zmiany ze sobą niosą.

We współpracy z międzynarodowym gronem redaktorów w dziale *Wiedza i inspiracje* zebraliśmy też adresy internetowe źródeł, które mogą przydać się profesjonalistom kultury nie tylko w czasie pandemii.

W ostatniej części magazynu przedstawiamy organizacje i ludzi tworzących "Connecting Audiences Polska" oraz międzynarodowy zespół naszych partnerów z Connecting Audiences International.

Wierzymy, że "Connecting Audiences Polska" będzie przestrzenią rozmowy, spotkania i wymiany doświadczeń profesjonalistów kultury z całej Polski – zarówno z mniejszych i z większych ośrodków. Zależy nam też, aby nasz głos dołączył do międzynarodowej dyskusji o kulturze i jej wartości w dzisiejszym świecie. Zapraszamy do lektury tekstów, które niosą nadzieję i inspirację do działania, w czasach, kiedy jest ona wyjątkowo potrzebna.

Zespół redakcyjny "Connecting Audiences Polska"

SPIIS TREŚCI

Spis treści

Knast

Rodney

Firych

Starzak
i Strębiński

Brotéria

Hryniewiecka

Usher

Głosy
praktyków

Inspiracje

CAPL

8



WYWIAD NUMERU:

**TYLKO TO,
CO ISTOTNE**

Alicja Knast

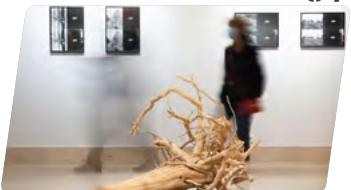
28



**WIEDZA CERTYFIKOWANA.
STUDIA PODYPLOMOWE
Z OBSZARU
AUDIENCE DEVELOPMENT**

Piotr Firych

39



**MIEJSCE ZWANE
BROTÉRIA**

Matilde Torres Pereira
i ks. João Norton de Matos

55



FROM BRISBANE WITH LOVE

**KILKA MYŚLI O DZIKIM
I NIESFORNYM ROKU 2020**

Kate Usher

22



**POST-PANDEMICZNY
MANIFEST O PATRZENIU**

Seph Rodney

31



**O KULTURZE BUDOWANIA
ŚWIATA DLA KOLEJNYCH
POKOLEŃ**

Jolanta Starzak i Dawid Strębiński

47



ROZMOWA Z LIDERKĄ:

NAJBLIŻEJ, JAK SIĘ DA

Anna Hryniewiecka

64



TEMAT NUMERU:

GŁOSY PRAKTYKÓW

Marta Skowrońska-Markiewicz,
Natalia Bryłowska, Bartosz
Szydłowski

Wiedza i inspiracje 66

O wydawcach 70

Connecting Audiences International 73

TYLKO TO, CO ISTOTNE

z Alicją Knast, dyrektorem Galerii Narodowej
w Pradze, rozmawia Marcin Poprawski



Marcin Poprawski
UNIwersytet
IM. ADAMA
MICKIEWICZA
W POZNANIU

Marcin Poprawski: Rozmawiam ze świeżo mianowanym dyrektorem Galerii Narodowej w Pradze, osobą, która do niedawna była liderką fenomenalnego Muzeum Śląskiego w Katowicach i która, zdaniem sądu, została bezprawnie zwolniona z tego stanowiska. Znamy również Alicję Knast jako kustosa Muzeum Chopina w Warszawie i osobę nadzorującą powstanie wystawy głównej Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN. Które doświadczenia najmocniej wpłynęły na to, kim jesteś dzisiaj?



Muzeum Śląskie, zdjęcie: Marcin Poprawski

Alicja Knast: Nie czuję się ani menedżerem kultury, ani kuratorem wystaw, ani muzykologiem, chociaż te określenia wpisuję do noty biograficznej. To tak naprawdę pytanie o stan dziedziny, jaką jest zarządzanie i moderowanie działalności kulturalnej, czego nikt z perspektywy demograficznej nie bada i nie konceptualizuje, w przeciwieństwie do zjawisk z zakresu zarządzania podmiotami komercyjnymi. Dzisiejsi czterdziesto- i pięćdziesięciolatkowie do zarządzania instytucjami kultury dotarli okreśłą drogą, w najlepszym wypadku ucząc się tego na studiach podyplomowych. Są też osoby, których drogę zawodową nazwałabym raczej chodzeniem bez mapy po mieście, w którym się nie było, i wyznaczaniem trasy na podstawie wysokości słońca nad horyzontem, bez uwzględnienia tego, czy jest się ubranym stosownie do pogody i w jakim kierunku się zmierza.

Paradoksalnie: najsilniej uświadomiłam to sobie, uczestnicząc w projekcie badawczym *Emergent Cognition Through Active Perception* na University of Plymouth, gdzie byłam jedynym muzykologiem. Czerpiąc z wielu dziedzin nauki, pracowaliśmy nad tematem głównym,

00 HUMANISTA NIE
MOŻE STRONIĆ OD
NAUK ŚCISŁYCH. BO
TO ONE ZADAJĄ
PYTANIA POMIJANE
ZWYKLE PRZEZ
HUMANISTYKĘ.00

a drogi, jakie obieraliśmy, znacząco odbiegały od utartych szlaków. To zasługa kierowników projektu: prof. Susan Denham i prof. Eduardo Mirandy, którzy zachęcali nas do eksperymentowania, oczywiście w ramach paradygmatu naukowego. Nie byłam przecież ani matematyczką, ani psycholożką, ani kognitywistką. Oswoiłam się wówczas z myślą, że humanista nie może stronić od nauk ścisłych, bo to one

zadają pytania pomijane zwykle przez humanistykę, i że szkoda czasu na definiowanie się wyłącznie za pomocą uzyskanych specjalizacji. Dlatego też nie miałam żadnych wątpliwości, że powinnam startować na stanowisko dyrektora Galerii Narodowej w Pradze, pomimo iż ukończyłam studia muzykologiczne i... nie jestem Czeszką.

Zamykasz pewien okres w swoim życiu i przenosisz się zawodowo poza Polskę; które dokończone i niedokończone sprawy z Twojej dotychczasowej działalności najbardziej Cię cieszą, a które – najbardziej niepokoją lub motywują do zmian?

Bardzo martwi mnie obecna ustawa o muzeach w Polsce, która wymaga pilnej aktualizacji, m.in. ze względu na niedoprecyzowanie wielu procedur: wykreślania obiektów z inwentarza muzealnego czy też łączenia muzeów z innymi instytucjami kultury. Pracując drugą kadencję w Radzie ds. Muzeów i Miejsc Pamięci przy Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, czuję to podczas każdych obrad. Dyrektorzy muzeów powinni posiadać szersze kompetencje z zakresu zarządzania inwentarzem muzealnym, a wykazanie się wiedzą na ten



Muzeum Śląskie, Ministerstwo Spraw Zagranicznych (CC BY-NC 2.0)

temat powinno być obowiązkowe na etapie konkursu na dyrektora lub podczas powoływania go w trybie pozakonkursowym. To jest kwintesencją zawodu muzealnika. Zniknęłaby wówczas potrzeba tworzenia piętrowej biurokracji, która odmawia dyrektorom kompetencji i świadomości wykonywanego zawodu.

Sprawą, która jest w takim samym stopniu porażką, co sukcesem, pozostaje stosunek Górnoślązaków do krajobrazu postindustrialnego w centrum Katowic. Zainicjowałam dyskusję pomiędzy miastem, inwestorem, projektantem a Muzeum Śląskim, ale – mimo wielu rozmów – w najbliższym sąsiedztwie Muzeum wybudowano 12-piętrowe bloki mieszkalne (w planach są jeszcze budynki 16-piętrowe). W ten sposób postindustrialna sylweta dawnej kopalni Katowice, z szybem „Warszawa II” i szybem „Bartosz”, ginie w cieniu nowej architektury mieszkalnej, która mogłaby się znaleźć w każdym innym punkcie miasta. Inwestor nie miał zamiaru obniżyć zabudowy, bo zależało mu na widoku z okien apartamentów, które się świetnie teraz sprzedają. Dodatkowo Muzeum Śląskie kontynuuje proces rewitalizowania kolejnych budynków pokopalnianych, więc mieszkańcy tych bloków będą mieli docelowo świetną przestrzeń publiczną tuż obok. To nic złego. Wszyscy przecież płacą podatki, więc przestrzeń publiczna jest wspólna. Ale w szerszej perspektywie miasto straciło właśnie swoją unikatową sygnaturę w postaci postindustrialnego krajobrazu. Wysoka zabudowa przesłoniła

symboliczny wymiar tej przestrzeni, komunikujący bez zbędnych słów specyfikę tego młodego miasta, wyrosłego na przemyśle ciężkim i wydobywczym. Był to z drugiej strony również sukces, bo burzliwe dyskusje z mieszkańcami pozwoliły na zacieśnienie więzi pomiędzy lokalną społecznością a Muzeum. Nie do przecenienia jest również jej efekt edukacyjny. Mieszkańcy zaczęli zwracać uwagę na sylwetę, jaką tworzy dawna kopalnia i Muzeum, a także wskazywać na konieczność ochrony tego typu zabudowy dla zachowania tożsamości regionu.

Jak rozumiesz „rozwój publiczności”? Które ze słów w Twoim słowniku są tu kluczowe?

Przez rozwój publiczności rozumiem szukanie sposobów na poszerzenie tej grupy o osoby, które nie są obecnie odbiorcami naszej oferty. Każda instytucja powinna mieć taką „listę marzeń”, ludzi, które bardzo chcielibyśmy zobaczyć w naszych progach, z wielu powodów. Może to być zawarte już w celach strategicznych organizatora (np. lokalnego samorządu lub fundatora), stanowić wyraźnie rozpoznaną potrzebę społeczną lub też wynik badań społecznych. W Muzeum Śląskim w Katowicach, po badaniach jakościowych, które przeprowadziliśmy w związku z procesem określania nowych funkcji dla budynków postindustrialnych do rewitalizacji, okazało się, że taką „zaniedbaną” grupę stanowiły osoby w wieku 35-45 lat, które mają ogromną potrzebę uczestnictwa w kulturze, ale dotychczasowa oferta Muzeum była mocno nastawiona na rodziców z dziećmi, a nie na rozwój tej grupy. Podobnie było z wystawą o śląskim hip-hopie. Nagle okazało się, że do muzeum przyszli trzydziesto- i czterdziestolatkowie, którzy byli twórcami, uczestnikami lub obserwatorami kultury hiphopowej na Górnym Śląsku w latach 90., ale do Muzeum zajrzeli po raz pierwszy, aby zobaczyć samych siebie. Ta wystawa była dla nich bardzo osobista. Dotyczyła okresu dojrzewania, czasu formowania się ich wizji świata. Mam tylko nadzieję, że wrócą na inne wydarzenia.

Jakie są Twoje doświadczenia w budowaniu relacji organizacji kulturalnej z publicznością?

Trudne pytanie, ponieważ każda instytucja, w której zarządzałam, była osobną galaktyką. Można zaproponować najbardziej przebojowe wystawy, koncerty, czy wydawnictwa i wtedy instytucja osiąga szybko status nowoczesnej i istotnej. To jednak ślepa uliczka, nawet jeśli *blockbuster* jest wystawą twórczości Pabla Picassa. Niestety, wypożyczając obiekty z muzeów, w których znajdują się wielkie nazwiska, dostaje się zwykle zgodę na drugi i trzeci garnitur, chyba że budżet wystawy jest w stanie unieść koszty ubezpieczenia oraz specjalistycznego transportu dzieł sztandarowych i da się spełnić wymagane warunki konserwatorskie. Mówię o tym w kontekście budowania publiczności powoli i z rozważą, bez zbędnych „umizgów”,



00 WAŻNE JEST, ABY
NIE PRZEGAPIĆ
ZMIAN W SPOSOBIE
PERCEPCJI, STYLU
ŻYCIA, SPOSOBACH
SPĘDZANIA CZASU
WOLNEGO,
MOŻLIWOŚCI
FINANSOWYCH
NASZYCH
ODBIORCÓW. ALE
ŚLEDZENIE TYCH
ZMIAN NIE OZNACZA
ZMIANY ISTOTY
INSTYTUCJI
MUZEAŁNEJ. 00

00 BUDOWANIE PUBLICZNOŚCI POWOLI I Z ROZWAGĄ, BEZ ZBĘDNYCH "UMIZGÓW", BO ONE SZYBKO ZOSTANĄ ZDEMASKOWANE.00

bo one szybko zostaną zdemaskowane, a to powoduje zachwianie zaufania pomiędzy publicznością a instytucją. Na drugim biegunie pozostaje zapraszanie światowej klasy artystów do tworzenia dzieł na zamówienie. Cykl instalacji *site specific* w holu centralnym Muzeum Śląskiego uważam za optymalne rozwiązanie w kwestii współpracy z największymi nazwiskami.

Publiczność bardzo szybko zaakceptowała ten pomysł i wyczekiwała z niecierpliwością następnych dzieł przygotowanych specjalnie z myślą o niej. To, co dla mnie jest istotne, to dbałość o zapewnienie zwiedzającym oferty, która przesuwą linię samopoznania i formacji nie tylko w kontekście osobistym, ale też w ramach lokalnej wspólnoty, kraju czy Europy.

Jakiej wiedzy potrzebujemy do takiej strategii i skąd ją czerpać?

Najważniejsze jest, by rozeznąć, co wymaga troski, i zadawać sobie trud, żeby to systematycznie kierować do publiczności, wychodzić ze strefy komfortu, w której instytucja może „ugrzęznąć” po okresie formacyjnym: otwarciu nowej ekspozycji stałej, oddaniu nowego budynku itd. Świat wprowadzie nie pozwala nam „zasnąć” całkowicie, bo coś się zawsze będzie zmieniało – np. otoczenie prawne. Ważne jest, aby nie przegapić zmian w sposobie percepcji, stylu życia, sposobach spędzania czasu wolnego, możliwości finansowych naszych odbiorców. Ale śledzenie tych zmian nie oznacza zmiany istoty instytucji muzealnej. Gromadzenie dziedzictwa materialnego, przechowanie i konserwacja będą stanowić ważny aspekt jej istnienia, dopóki tak stanowić będzie prawo. Niezbędne jest jednak aktualizowanie narzędzi, jakimi to

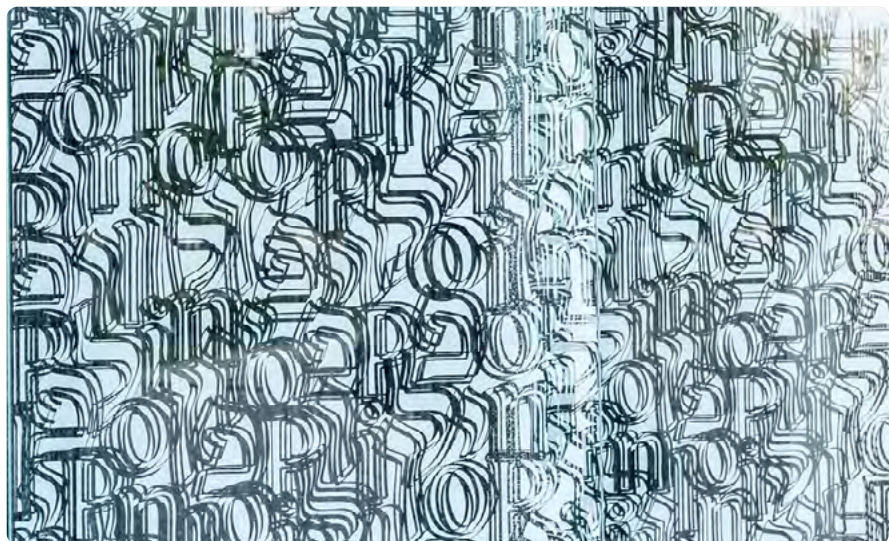


Muzeum POLIN, zdjęcie: Maciek Lulko (CC BY-NC 2.0)

osiągamy. To tutaj stajemy w szranki z korporacjami reprezentującymi szeroko pojęty przemysł czasu wolnego. Niestety, nie możemy udawać, że to nas nie dotyczy.

Jak skierować uwagę całej organizacji kulturalnej na publiczność? Czy może sami pracownicy instytucji są pierwszą publicznością, o którą powinniśmy zadbać?

Od własnego zespołu bardzo szybko można się dowiedzieć, czy pomysł jest trafiony, dobry, czy też nie. Pamiętam trudną wystawę *Perspektywa wieku dojrzewania: Wróblewski – Szapocznikow – Wajda*, której kuratorką była Anda Rottenberg. Siłę tej wystawy stanowiły nie same prace, ale widoczne w nich subtelne nawiązania do okresu dojrzewania i wzajemne nawiązania. Koncept był prosty, zrozumiały na wielu poziomach, a do tego nowatorski. Właściwie wystawa nie musiała mieć żadnego innego komentarza poza tytułem. Wszystko było wyrażone za pomocą doboru i układu dzieł, a także aranżacji przestrzeni. Nie zapomnę rozmów z asystentami ekspozycji i pracownikami ochrony. Wystawa była dla nich bardzo poruszająca i ważna. I znowu: trudno ten efekt osiągnąć sztucznie. Wystawa albo ma silny przekaz, albo nie.



Muzeum POLIN, zdjęcie: ziemowitcabanek (CC BY-NC 2.0)

Jakie są Twoje najlepsze i najgorsze doświadczenia w byciu liderem organizacji kulturalnej?

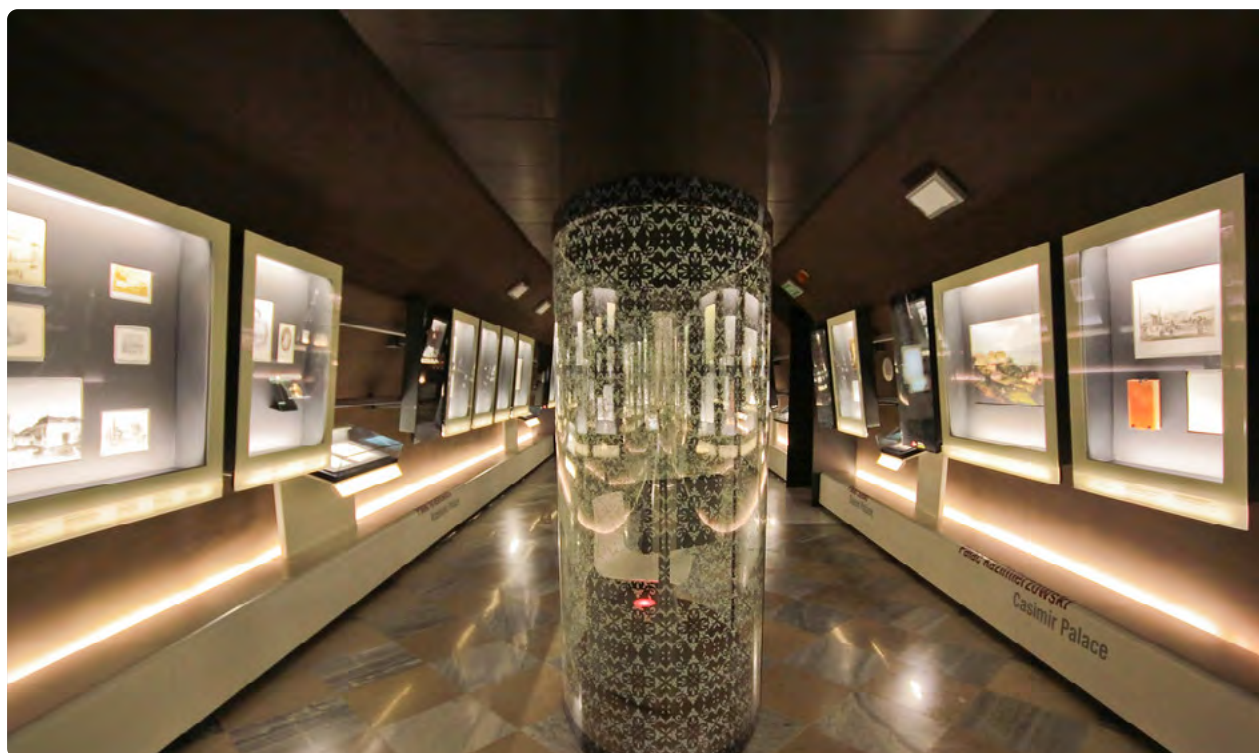
Nie będę odkrywca, jeśli powiem, że bycie liderem w instytucji kultury to w sumie dość samotnicza działalność. Wprawdzie dużo pracujemy w zespole, ale w obecnym stanie prawnym za wszystko odpowiada lider. Instytucje kultury pod każdą szerokością geograficzną są poddawane różnym rodzajom presji: polityka, oczekiwania publiczności i zespołu, warunki finansowe, współpraca z innymi organizacjami, problemy lokalnej społeczności, tematy tabu pomijane przez poprzedników itd. Lider instytucji kultury musi mieć dużo empatii, by nie tylko wyczuwać i rozumieć nastroje społeczne, ale także wiedzieć, jak doprowadzić do autentycznego rozwoju grupy odbiorców, z którą instytucja pracuje. Co najważniejsze, istotne są cele dalekosiężne, a nie szybkie sukcesy.

00 BARDZO CZĘSTO TAM,
GDZIE POJAWIA SIĘ
PRESJA POLITYCZNA,
LIDER INSTYTUCJI
KULTURY OTRZYMUJE
WSPARCIE PUBLICZNOŚCI.
CZASAMI NIE MAMY
WSPARCIA DLA NASZYCH
IDEI U PUBLICZNOŚCI, ALE
ZA TO WSPIERAJĄ NAS
KOLEDZY ZE
ŚRODOWISKA. 00

Jak już wcześniej wspomniałam: publiczność potrafi szybko rozpoznać, co było obliczone na szybki efekt, a co przygotowano z rozważą i szacunkiem dla odbiorców. Nie zastanawiam się przy tym i nie chcę zastanawiać się nad budowaniem autorytetu lidera. Albo się go wypracowuje naturalnie, albo należy zmienić zawód.

Czy szef instytucji kultury w sieci relacji zewnętrznych musi być jak linoskoczek – utrzymywać równowagę mimo ciśnienia politycznego, ekonomicznego, finansowego?

Tutaj powiem coś, o czym chyba rzadko rozmawiamy. Bardzo często tam, gdzie pojawia się presja polityczna, lider instytucji kultury otrzymuje wsparcie publiczności. Czasami nie mamy wsparcia dla naszych idei u publiczności, ale za to wspierają nas koledzy ze środowiska itd. To pozwala przeżyć. Ktoś, kto nie zna tego świata, czytając pytanie, mógłby uznać nas za herosów. Nie jesteśmy nimi. Nie jesteśmy lepsi niż odpowiedzialny i etycznie postępujący szef dowolnej firmy.



Muzeum Chopina w Warszawie, Ministerstwo Spraw Zagranicznych (CC BY-NC 2.0)



Muzeum Chopina, zdjęcie: Radek Kołakowski (CC BY 2.0)

Czy Twoja refleksja zmierza w stronę partycypacyjnego zarządzania instytucją? Czy widzisz możliwość zaproszenia publiczności do współdecydowania o funkcjonowaniu instytucji kultury?

Możemy się skupić na definicji „działań partycypacyjnych” i sprawdzić, czym to się różni od zarządzania instytucją w sposób nieautorytarny, angażujący zespół i odbiorców, ale na pewno nie o to chodziło w tym pytaniu. Jestem dość mocno przekonana że, tak jak w medycynie nie stosujemy tomografu komputerowego do badania palca zadraśniętego nożem przy krojeniu chleba, w programowaniu instytucji kultury dobieramy narzędzia pracy do tematyki. Nie stosujemy narzędzi wymagających dużej ostrożności i uważności do każdego tematu, bo zużywamy w ten sposób istotny potencjał społeczny. Nasza lokalna



00 OD POCZĄTKU
TRWANIA
PANDEMII
PRZEKONAŁAM
SIĘ, JAK ISTOTNE
JEST DOBRE
WYSKAŁOWANIE,
ILE PROJEKTÓW
MOŻNA ROBIĆ
W TYM SAMYM
CZASIE.00

00 SA INSTYTUCJE, KTÓRE NIE ZROBIŁY ABSOLUTNIE NIC DLA PUBLICZNOŚCI, ALE SA TEŻ TAKIE, KTÓRE TOTALNIE WYSZŁY ZE SWOJEJ STREFY KOMFORTU I ODCZYTAŁY POTRZEBY PUBLICZNOŚCI "TU I TERAZ".00

społeczność ma też swoją granicę aktywności na rzecz instytucji. Tego kapitału, który jest tak naprawdę cenniejszy niż niejeden grant, nie można nadużywać.

Pandemia zmieniła obszar aktywności kulturalnych, zachowania w organizacjach kultury, relacje ludzi i miejsc. Czym zatem różni się praca z publicznością przed marcem 2020 roku i po?

Wszystko zmieniło się i zmienia tak szybko, że na razie nie chciałabym wyrokować. Kilka obszarów musimy zmodyfikować. Po pierwsze, podejście do cyfrowej dostępności kolekcji. Istotne są nowe, kreatywne sposoby interakcji i interpretacji kolekcji, a nie próby kompletnego przeniesienia świata realnego do wirtualnego (np. spacerów wirtualne). Po drugie, zmiana w sposobie myślenia o ofercie: odbiorcy będą oczekiwać od nas produktów cyfrowych, bo odkryli, że dzięki nim stać ich na więcej (np. zajęcia edukacyjne *on-line* są tańsze niż wyprawa z Olsztyna do Krakowa). Po trzecie, istotna zmiana dotyczy narzędzi marketingowych. Informacja i reklama już wcześniej przeniosły się do Internetu. Obecnie ten proces się zintensyfikował i nie ma od niego odwrotu. Reklama w przestrzeni miasta nie tylko jest coraz mniej efektywna (na to wskazywały badania przeprowadzone w Muzeum Śląskim), ale także zaśmieca przestrzeń publiczną.

Z pewnością przeżywamy obecnie okres smutnej konstatacji, że pandemii nie da się przeczekać i że to my się musimy dostosować do niej, a nie ona do nas. Mam na myśli spotkania *on-line* i kulturę pracy, która się z tym wiąże. Niestety musimy ją sobie krok po kroku oswajać, również w procesach kreatywnych, takich jak projektowanie czy konceptualizowanie. W związku z tym, że pracowałam jako freelancer od marca 2020 do teraz (listopad 2020), czyli dokładnie od początku trwania pandemii, przekonałam się, jak istotne jest dobre wyskalowanie – ile projektów można robić w tym samym czasie. Z pewnością mi to pomoże w dalszej pracy na stanowisku zarządczym.

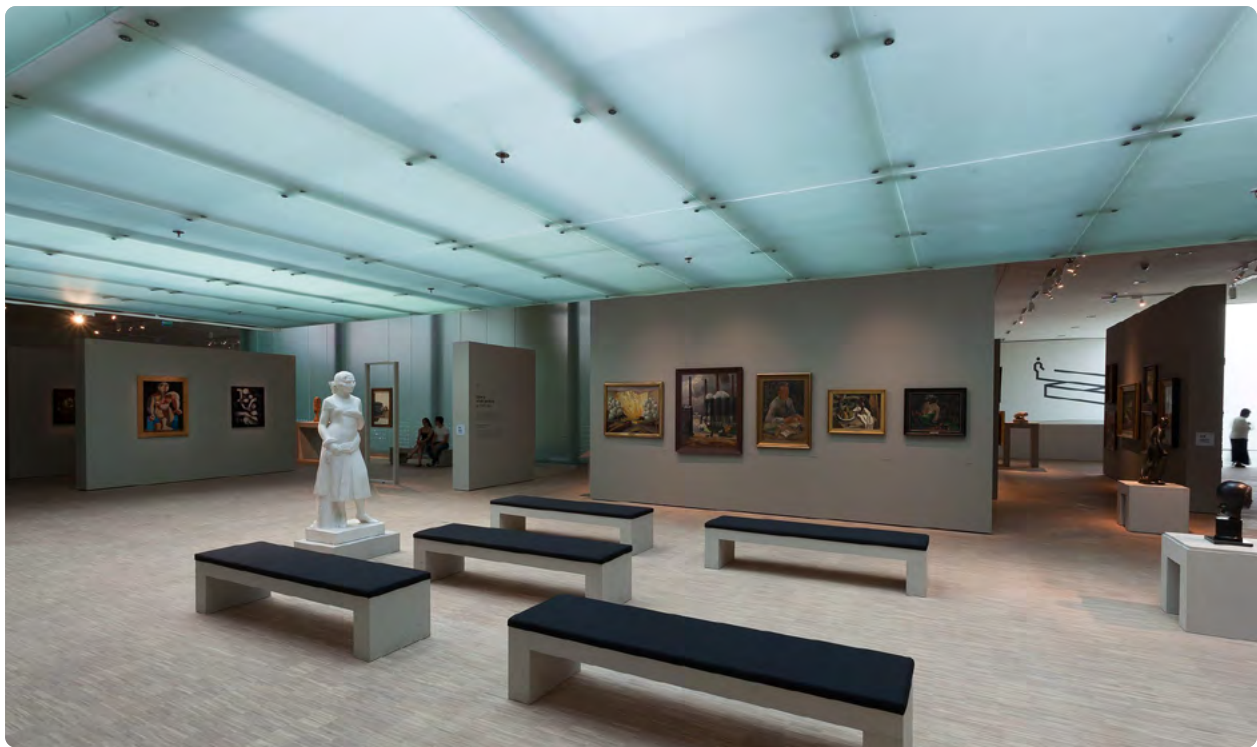
Jakie znaczenie w budowaniu relacji ludzi i miejsc kultury odgrywa kwestia pieniędzy? Ich braku, ich potrzeby? Jak duża jest przestrzeń między crowdfundingiem a fiskalizacją i roszczeniowością publiczności?

00 PO ZMIANIE PRAWA PRACY I UREGULOWANIU KWESTII PRACY ZDALNEJ WIELE ZMIENI SIĘ NA KORZYŚĆ, JEŚLI CHODZI O WYKORZYSTANIE ZASOBÓW LUDZKICH. MYŚLĘ, ŻE NA POZIOMIE ZARZĄDCZYM NAUCZY NAS TO "INWESTOWANIA W WĘDKI, A NIE RYBY".00

Na kulturę pieniądze muszą być. Nie da się zrobić czegoś istotnego z niczego. Mam na swoim koncie projekty niskobudżetowe, które wyszły świetnie, ale wiem, że nie wszystko powinniśmy traktować w ten sposób. Podobnie jak z partycypacją: należy umiejętnie dobrać ten parametr do tematu.

Skoro rozmawiamy o relacjach ludzi z miejscami kultury: co jest Twoim najbardziej wartościowym oraz najtrudniejszym doświadczeniem z tworzenia w poprzednich latach miejsc służących do kontaktu publiczności z kulturą i dziedzictwem? Muzeum Chopina w Warszawie i Żelazowej Woli, Muzeum POLIN, Muzeum Śląskie...

To są projekty różniące się znacznie trudnością poszczególnych elementów procesu: tematyką, narzędziami przekazu i otoczeniem. W Muzeum Chopina wyzwaniem było przygotowanie w zabytkowym budynku ekspozycji stałej, której głównym elementem jest dźwięk.



Muzeum Śląskie, Ministerstwo Spraw Zagranicznych (CC BY-NC 2.0)

W 2009 roku nie było na polskim rynku wyspecjalizowanych firm, które poradziłyby sobie z zaprojektowaniem odpowiednich gablot dla obiektów wpisanych na listę UNESCO. W Muzeum Śląskim trudna była tematyka, a w POLIN – otoczenie. Uważam, że procesy inwestycyjne są najlepszą okazją do zmiany instytucji na lepszą. Kto próbuje to przesuwać na czas po otwarciu ekspozycji lub nowego budynku, ten traci bezpowrotnie szansę na zbudowanie lepszej instytucji. Ważna jest diagnoza potrzeb lokalnej społeczności (rozumianej szeroko). To jest

ABC dla lidera instytucji kultury. Publiczność docenia ofertę, która ją rozwija, która ją inspiruje.

Czy lider instytucji kultury powinien kształtować relacje lokalne?

Lider instytucji powinien wpływać na zmianę relacji w lokalnej społeczności. Warto dodać, że często źródłem wiedzy o jej problemach jest już sam wywodzący się z niej zespół pracowników.

Jak oceniasz reakcje, decyzje, zachowania liderów instytucji kultury w czasie pandemii? Czy udało im się – i czy uda się w przyszłości – utrzymać więź z publicznością?

Są instytucje, które nie zrobiły absolutnie nic dla publiczności, ale są też takie, które totalnie wyszły ze swojej strefy komfortu i odczytały potrzeby publiczności „tu i teraz”. Nikt nie miał oczekiwać, że np. Zamek Królewski na Wawelu będzie opowiadał o kulisach pracy w muzeum. Krótkie filmy z zamkniętej instytucji zrobiły furorę w sieci. Były potrzebne? Tak. Po pierwsze dlatego, że siedzieliśmy podczas pierwszego lockdownu w domu wystraszeni, co dalej będzie. Ciekawe i pełne życia relacje z Wawelu były świetnym odczytaniem naszych potrzeb. Po drugie są kapitałem na czas po otwarciu. Budowały markę Muzeum. O złych przykładach nie będę mówić.

Czy sytuacja z COVID-19 zmieni nasze rozumienie „zrównoważonego zarządzania” w kulturze?

Tak, ponieważ po zmianie prawa pracy i uregulowaniu kwestii pracy zdalnej wiele zmieni się na korzyść, jeśli chodzi o wykorzystanie zasobów ludzkich. Myślę, że na poziomie zarządczym nauczy nas to „inwestowania w wędki, a nie ryby”. Trudno przewidzieć wszystkie trudności, jakie mogą się w przyszłości przytrafić, ale dbałość o lepsze planowanie i realizowanie strategii na pewno się pojawi. Będziemy się starali uprzedzić dalsze trudności. Zmieni się projektowanie ekspozycji, materiałów AV i aplikacji: np. monitory dotykowe, które obecnie są na ekspozycjach wyłączone, będą już jawnie *passé*. To duży postęp, bo bez pandemii nie udało by się tego przeprowadzić. Bardzo często na ekspozycjach montowany był stary, nieekonomiczny w eksploatacji sprzęt AV, bo od momentu zaprojektowania do uruchomienia mijało kilka lat świetlnych. W efekcie wyposażenie ekspozycji muzealnych w Polsce to już w momencie otwarcia swego rodzaju muzeum sprzętu elektronicznego. Mam nadzieję, że wytyczne sanitarne zresetowały te przyzwyczajenia projektantów i zmusiły do większej kreatywności.



Alicja Knast, zdjęcie: W. Szoltyś

Jakiej nowej wiedzy, badań, studiów potrzebują organizacje kulturalne, by trafnie odpowiedzieć na potrzeby i nowe warunki funkcjonowania publiczności popandemicznej?

Z pewnością uświadomienia sobie, że należy zarządzać tak, aby instytucja miała większą zwrotność: o ile w przypadku małych instytucji to nigdy nie jest trudne, o tyle duże organizmy stają niekiedy w miejscu. Dotychczasowa bezwładność prawa pracy była także bardzo uciążliwa – zarówno dla pracodawcy, jak i dla pracownika. To się zmienia na lepsze. Dodatkowo COVID-19 wymusił większe nakłady na komputeryzację (sprzęt i oprogramowanie) pracy zespołu. W wielu instytucjach kultury komputery przenośne były luksusem dostępnym dla wybranych. To się musiało zmienić, aby instytucja mogła ruszyć z miejsca.

Co postrzegasz dzisiaj jako szczególnie ważne w pracy z zespołami ludzi zajmujących się kulturą i czym różni się ta perspektywa od tego, co myślałaś rok temu?

Autentyczność? Zgodność tego, co się mówi, z tym, co się robi? Nie zawsze nam wychodzi, ale jest to ideał, do którego należy dążyć.

Rozmowa została przeprowadzona 3 listopada 2020.

Alicja Knast z wykształcenia jest muzykologiem, od 1995 roku związana z sektorem muzealnym. Karierę zawodową rozpoczęła w Muzeum Narodowym w Poznaniu jako adiunkt oddziału Muzeum Instrumentów Muzycznych, a następnie pracowała m.in. jako główny kurator Muzeum Fryderyka Chopina (2009-2012) i Dyrektor Generalny Wystawy Głównej w Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN (2012-2014). W latach 2014-2020 dyrektorem Muzeum Śląskiego w Katowicach. W latach 2014-2016 była również dyrektorem Muzeum Górnośląskiego w Bytomiu. Zwycięzczyni konkursu na dyrektora generalnego Narodowej Galerii w Pradze, które to stanowisko obejmie 1 stycznia 2021 roku.

Wykładowczyni London Metropolitan University (2005-2006) oraz pracownik naukowy University of Plymouth (2005-2008). Stypendystka m.in. Museumvereniging w Amsterdamie oraz Metropolitan Museum of Art w Nowym Jorku. Członkini International Council of Museums (ICOM).

Odnaczona przez Króla Szwecji Karla Gustawa Orderem Pierwszej Klasy „Royal Order of the Polar Star” (2011), laureatka Nagrody im. Cypriana Norwida (2011), nagrodzona Red Dot Award (wraz z Ico Migliore i Marą Servetto, 2011), odznaką honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej” (2015) oraz brązowym medalem „Zasłużony Kulturze – Gloria Artis” (2019).



Jack Whitten, "9-11-01" (2006) akryl i techniki mieszane na płótnie, 120 × 240 cali (zdjęcie: Seph Rodney)

POST-PANDEMICZNY MANIFEST O PATRZENIU



Seph Rodney
REDAKTOR
MAGAZynu
„HYPERALLERGIC”
sephrodney.com

Wierzę, że w post-pandemicznej przyszłości znowu będę mieć możliwość przebywania w fizycznej obecności sztuki, będę mógł na nią badawczo patrzeć, otaczać ją i być przez nią otaczanym, a w niektórych przypadkach – nawet jej dotykać.

00 ODCZUWAM GŁĘBOKĄ
TĘSKNOTĘ ZA CZYMŚ
BARDZIEJ OSOBISTYM,
CZYMŚ, CO JEST PRZED
MNĄ I DLA MNIE, TAK JAK
WTEDY, GDY UDAJE MI SIĘ
UCHWYCIĆ SPOJRZENIE
OSOBY, KTÓRA MNIE
ROZPOZNAŁA
I POTWIERDZIŁA TEN FAKT
SŁOWEM, SKINIENIEM
GŁOWY CZY PO PROSTU
ROZLUŻNIENIEM POSTAWY
CIAŁA.00

Jeśli zamknięcie galerii i muzeów, pracowni i parków nauczyło mnie czegokolwiek o mojej relacji ze sztuką, to tego, że rzeczywiste przebywanie w jej otoczeniu jest czymś zupełnie innym od doświadczania jej za pośrednictwem ekranu (pomijając te środki przekazu, które celowo zaprojektowane zostały tak, by doświadczać ich kanałami elektronicznymi).

Odczuwam głęboką tęsknotę za czymś bardziej osobistym, czymś, co jest przede mną i dla mnie, tak jak wtedy, gdy udaje mi się uchwycić spojrzenie osoby, która

mnie rozpoznała i potwierdziła ten fakt słowem, skinieniem głowy czy po prostu rozluźnieniem postawy ciała. Od dzieł sztuki nie dostaję fizycznej reakcji zwrotnej tego rodzaju, ale moje skupienie zostaje odwzajemnione; porównuję moje własne ciało z dziełem sztuki i dzięki



Lorna Simpson, "Blue Dark" (2018), atrament i sitodruk na włóknie szklanym pokrytym gesso, 102 x 144 x 1 3/8 cali (zdjęcie: Seph Rodney)



Leon Golub, "Gigantomachy II" (1966) akryl na płótnie (zdjęcie: Seph Rodney)

temu mogę wejść z nim w pewien rodzaj intymnej relacji. Przez to, że zajmujemy tę samą przestrzeń w tym samym czasie, pojawia się między nami specyficzny rodzaj pokrewieństwa. Nic więc dziwnego, że ostatnio czuję, jakbym dryfował, błędząc między ciężkimi chmurami mentalnej mgły. Nie mogę powiedzieć, gdzie jestem, bo mam wokół siebie zbyt mało punktów orientacyjnych, by dokonać odpowiednich pomiarów, na co pozwalało mi osobiste obcowanie ze sztuką.

Wyobraziłem więc sobie, co zmieni się, albo raczej: co powinno się zmienić, kiedy nie będę dłużej zmuszony do oglądania sztuki za pośrednictwem mediów elektronicznych, i obmyśliłem zestaw przekonań, czy może obowiązków, które określą mnie jako odbiorcę na nowo. Wcześniej bowiem, wchodząc do galerii, zbyt często prześlizgiwałem się wzrokiem po umieszczonych tam dziełach sztuki i wychodziłem w przekonaniu, że nie ma tam już dla mnie niczego więcej. Teraz zdaję sobie sprawę z tego, że brałem możliwość obcowania ze sztuką za pewnik. Stąd też mój czteropunktowy plan, gwarantujący mi, że podobne sytuacje się nie powtórzą, kiedy to wszystko wreszcie się skończy.

Muszę zadawać dziełu sztuki pytania

I nie chodzi mi o pytania w rodzaju *dlaczego?*, które peszą i męczą większość osób rozmawiających o sztuce. W ich miejsce proponuję prostsze: co się tutaj dzieje? Jeśli zadam to pytanie i pozostanę przy dziele sztuki do czasu uzyskania odpowiedzi, to będzie oznaczać, że zaczynam je brać na serio, dostrzegam, że coś już się wydarzyło, ale że wydarza się także teraz, właśnie w momencie mojego spotkania z tym dziełem. Zadając to pytanie, inicjuję swoją obecność w dziele sztuki, tak jak ono

00 DZIEŁO SZTUKI PRZEMAWIA DO MNIE, ALE I JA PRZEMAWIAM DO NIEGO, TYLKO JEŚLI JESTEM OBECNY PRZY NIM W PEŁNI. 00

samo uobecnia się we mnie już w momencie nawiązania kontaktu wzrokowego. Od tego momentu mogę pozwolić sobie na przejście na mniej pewny grunt, zadając pytanie: jak ono powstało? Są też dodatkowe, powiązane z nim pytania: jaki rodzaj uważności musiał towarzyszyć jego tworzeniu? Jak długo to trwało i czego jeszcze, oprócz pracy fizycznej, wymagało od twórcy? Czy, gdyby nigdy nie

powstało, świat byłby z tego powodu uboższy?

Muszę wyobrazić sobie światopogląd, który doprowadził do stworzenia dzieła

Jest wielu artystów – może sprawiedliwiej będzie powiedzieć, że idzie o większość z nich – tworzących dzieła, których istnienia nie mogłem przewidzieć, i jest coś interesującego w tej konkretnej wizji. Powinienem bowiem zastanowić się także nad perspektywą autora, której świadectwo stanowi jego praca. Czy jest cyniczna? Czy radosna? Czy jest aspiracyjna? Czy jest nihilistyczna? Czy jest przepełniona hojnością, a jeśli tak, to czy ta hojność ogranicza się wyłącznie do wybranej, wąskiej grupy ludzi? Kluczowym pytaniem jest też to, czy mógłbym żyć w świecie wyobrażonym przez artystę, czy też nie, albo: czy byłbym w nim w ogóle mile widziany? Powinienem też zapytać, kto może w nim mieszkać i rozwijać się?

Muszę spojrzeć na siebie i zapytać, co ta praca we mnie wywołuje

Istotne wydaje się zrozumienie, że spotkanie ze sztuką jest zawsze dialogiem. Tak jak dzieło sztuki przemawia do mnie, ja przemawiam do niego, jeśli się w nim odnajduję. Gdy tak trwamy w rozmowie, może się zdarzyć, że praca wyzwoli we mnie głęboko zakorzeniony ból lub strach (lub inną reakcję emocjonalną).

Kiedy byłem jeszcze studentem, musiałem przeczytać na zajęcia powieść *Głos to na górze* Jamesa Baldwina. Ta książka rozwścieczyła mnie tak bardzo, że przedarłem ją na pół, gdy już zmusiłem się do dokończenia lektury. Historia w niej opisana przypominała mi moją relację z ojcem, który pogardzał mną w podobny sposób, w jaki traktowany był John Grimes, główny bohater tekstu Baldwina. To doświadczenie przypomina mi, że w relacji z dziełem sztuki nie muszę przyjmować

00 OSTATECZNYM GESTEM
SZACUNKU DO DZIEŁA
SZTUKI JEST UZNANIE, ŻE
NIE TYLKO NIE
WSPÓŁDZIELI ONO
Z AUTOREM TEGO
SAMEGO ZAKRESU
CZASOWEGO
I PRZESTRZENNEGO, ALE
JEST ODDZIELNYM BYTEM
I MA COŚ DO
POWIEDZENIA. 00



Joe Namy "Libretto-o-o: A Curtain Design in the Bright Sunshine Heavy with Love" (2017). Instalacja *site-specific*, zasłona, dźwięki stereo, rozmiar zmienny (zdjęcie: Seph Rodney)

wszystkiego, mogę okazać opór i, jeżeli tak reaguję, warto też zastanowić się, skąd wziął się mój opór i który aspekt dzieła sztuki go wywołał. Co więcej, powinienem zadać sobie pytanie o to, jakie konkretne emocje wywołuje. Zdarzyło mi się doświadczyć chwili czystej radości, kiedy natrafiłem na obraz Christophera Woola i odszyfrowałem namalowany na nim napis: *If you can't take a joke you can get the fuck out of my house*¹. Myślę, że zachwyciło mnie to, ponieważ pozwoliło mi zastępczo na odrobinę grubiaństwa, na które raczej nie pozwoliłbym sobie w moim codziennym życiu towarzyskim.

Muszę rozpoznać władzę dzieła sztuki

Ostatecznym gestem szacunku wobec dzieła sztuki jest uznanie, że nie tylko nie współdzieli ono z autorem tego samego zakresu czasowego i przestrzennego, ale jest oddzielnym bytem i ma coś do powiedzenia. Można rozumieć to na kilka sposobów. Ja dochodzę do tego, postrzegając

1. *Jeśli nie potrafisz unieść dowcipu, to spieszaj z mojego domu*, tłumaczenie Mikołaj Maciejewski

00 MAM NADZIEJĘ, ŻE - KIEDY ŚWIAT NIECO SIĘ JUŻ USPOKOI, A DRZWI DO MUZEÓW I GALERII ZOSTANĄ PONOWNIE OTWARTE - Z TYM UPORZĄDKOWANYM ZESTAWEM PRZEKONAŃ WEJDĘ W PRZESTRZEŃ WYSTAWIENNICZĄ I POTRAKTUJĘ MOJE ZOBOWIĄZANIA WZGLĘDEM SIEBIE POWAŻNIE.00

dzieło sztuki jako byt wymagający zaangażowania czasu, umiejętności i uwagi artysty, zdecydowanie wykraczający poza definicję określającą go jako wyłączny efekt pracy rąk i umysłu twórcy, także dlatego, że dla każdego odbiorcy "formuje się" on w inny sposób. Każde dzieło sztuki jest jak zegar, któremu zegarmistrz dał tykające serce, a potem

pozwoił mu odejść, by jego serce biło i biło, wziąć oddech i w końcu własnym głosem powiedzieć, dlaczego potrzebuje być z nami właśnie tu i teraz. Heurystyka, którą stosuję, by do tego dojść, gdy natykam się na trudności, zawiera się w odpowiedziach na pytania: co dzieło sztuki umożliwia teraz, a nie było to możliwe przedtem? Czy daje mi coś, czego wcześniej nie miałem?

Mam nadzieję, że – kiedy świat nieco się już uspokoi, a drzwi do muzeów i galerii zostaną ponownie otwarte – z tym uporządkowanym zestawem przekonań wejść w przestrzeń wystawienniczą i potraktuję moje zobowiązania względem siebie poważnie. Chcę wykorzystywać każde swoje spotkanie ze sztuką, by – jak w wierszu *Budzę się* ujął to poeta Theodore Roethke – za każdym razem przekonywać się, że *dokąd iść, dowiem się, idąc – nie wcześniej*².

Manifest opublikowany został po raz pierwszy 19 maja 2020 na stronie The Walker Art Center: walkerart.org/magazine/seph-rodney-a-post-pandemic-looking-manifesto

2. *Learn by going where I have to go*, tłumaczenie: Stanisław Barańczak <https://malowane-wierszem.blogspot.com/2011/06/budze-sie-theodore-roethke.html?showComment=1595837374039#c3152883691444569284>

Seph Rodney urodził się na Jamajce, dorastał w Bronksie, a pracę doktorską obronił w Birkbeck College na University of London. Jej tematem jest związek zmian w postrzeganiu postaci odwiedzającego muzea w dyskursie muzealnym z prowadzoną w Wielkiej Brytanii polityką kulturalną, nową muzeologią czy wykorzystywaniem narzędzi marketingowych i brandingów jako głównych metod angażowania odwiedzających i *audience development*. Jest autorem licznych tekstów o sztuce współczesnej publikowanych m.in. w „Hyperallergic”, „Artillery Magazine” i „Nomadic Journal”. Jego książka *The Personalization of the Museum Visit* ukazała się w 2019 roku nakładem wydawnictwa Routledge. W 2020 roku otrzymał nagrodę Rabkin Arts Journalism Prize.



zdjęcie: Piotr Firych

WIEDZA CERTYFIKOWANA. STUDIA PODYPŁOMOWE Z OBSZARU AUDIENCE DEVELOPMENT



Piotr Firych
UNIwersytet im. Adama
Mickiewicza w Poznaniu

Dobiega końca druga edycja pionierskiego programu edukacyjnego *Rozwój publiczności*. To pierwsze w Polsce studia w całości poświęcone tematowi budowania relacji między organizacjami kulturalnymi i ich otoczeniem społecznym.

Namysł nad codzienną pracą pozwala usprawnić prowadzone działania, a przy okazji – uniknąć wielu niepotrzebnych frustracji. Teoretycznie w naszym życiu zawodowym jest na to sporo przestrzeni. Jako profesjonaliści szkolimy się, czytamy raporty, śledzimy trendy, analizujemy dane. W dobie Internetu nietrudno o rzetelne źródła wiedzy i inspiracje. Jak często jednak, poszerzając własne horyzonty, zadajemy sobie pytania: „po co właściwie robimy to, co robimy?” czy „co i jak moglibyśmy robić inaczej?”. Całościowe i krytyczne spojrzenie na to, jak funkcjonujemy my i nasze organizacje, wymaga szczególnych kompetencji.

Usystematyzowanie wiedzy na temat własnej organizacji staje się prostsze dzięki koncepcji rozwoju publiczności (ang. *audience development*). Zakłada ona strategiczne i kompleksowe podejście do zagadnienia budowania relacji między organizacjami kulturalnymi i ich otoczeniem społecznym. Przy jej wykorzystaniu jesteśmy w stanie odpowiedzieć nie tylko na pytanie „dlaczego?”, ale przede wszystkim „z kim bądź dla kogo?” oraz „z jakim skutkiem?” realizujemy swoją misję. Idea *audience development* kształtowała się głównie w Wielkiej Brytanii (jej historia sięga końca lat 90.), gdzie budowanie relacji z publicznością od dłuższego czasu jest elementem zarówno systemowego myślenia o funkcjonowaniu tamtejszego sektora kultury, jak i konsekwencją obranej przez lokalne środowiska wizji polityki kulturalnej. W obliczu rynkowych, technologicznych i społecznych uwarunkowań brytyjskich organizacji kulturalnych stopniowo rosła istota metod zarządzania zorientowanych na odbiorcę oferty.

Pojęcie *audience development* zyskało w ostatniej dekadzie dużą popularność, wykraczającą daleko poza kontekst brytyjski. Przyczyniła się do tego między innymi Komisja Europejska, odwołująca się do omawianej koncepcji w wielu dokumentach, a także traktująca ją jako jeden z priorytetów przy przyznawaniu dotacji. Należy podkreślić, że to właśnie z funduszy unijnych w ostatnich latach zrealizowano szereg silnie oddziałujących projektów badawczych i edukacyjnych, wzmacniających kompetencje kadr kultury w Europie. Przy okazji polityka UE w znaczący sposób stymulowała i wciąż stymuluje międzynarodowy transfer wiedzy.

Pierwszy w Polsce program studiów podyplomowych w całości poświęconych koncepcji *audience development* powstał w Instytucie Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Stało się to możliwe dzięki europejskiemu projektowi CONNECT, finansowanemu z funduszy programu Knowledge Alliances (Erasmus+). Studia *Rozwój publiczności* oparte są na rocznym, autorskim programie



edukacyjnym. Powstał on przy współpracy 54 badaczy, nauczycieli akademickich i trenerów reprezentujących uniwersytety oraz organizacje eksperckie z 6 krajów UE: Belgii, Danii, Hiszpanii, Polski, Wielkiej Brytanii oraz Włoch. Dwie pierwsze edycje programu w latach 2018-2020 UAM realizował we współpracy z Miastem Stołecznym Warszawa i Miastem Poznań. Wśród kilkudziesięciu dotychczasowych absolwentów nowego kierunku znaleźli się pracownicy różnego typu organizacji: muzeów, teatrów, galerii sztuki, domów kultury, fundacji itp.

Celem programu studiów jest wykształcenie profesjonalistów przygotowanych teoretycznie, metodycznie oraz praktycznie do pracy w organizacji kulturalnej w oparciu o koncepcję rozwoju publiczności. Oferta adresowana jest zarówno do doświadczonych praktyków, jak i osób dopiero planujących rozwój swojej ścieżki zawodowej w obszarze kultury – warunkiem przystąpienia do programu jest posiadanie dyplomu ukończenia studiów co najmniej na poziomie licencjackim. Kierunek daje przestrzeń do refleksji nad funkcjonowaniem organizacji kulturalnych. Wśród zagadnień ujętych w programie znajdziemy: wprowadzenie do koncepcji rozwoju publiczności, rozumienie własnej organizacji, metody i praktyki diagnozowania publiczności oraz strategię rozwoju publiczności. Ważnym elementem studiów jest także praktyka: w ramach projektu realizowane są wizyty studyjne w instytucjach kultury. Kluczowym elementem procesu kształcenia pozostają jednak prace dyplomowe o charakterze aplikacyjnym, tworzone przy wykorzystaniu koncepcji *audience development*.

Projekt nastawiony jest nie tylko na poszerzanie wiedzy oraz kształtowanie konkretnych, praktycznych kompetencji. Za równie istotne należy uznać także sieciowanie pracowników sektora kultury. Bliskie, partnerskie relacje uczestników studiów pozwalają na wypracowywanie wspólnych odpowiedzi na najważniejsze wyzwania, przed którymi stoi dziś sektor kultury. Dzięki współdzielonym doświadczeniom o wiele łatwiej dostrzec na przykład to, czy sposoby działania danej organizacji są właściwe i czy przypadkiem nie nadszedł dla niej czas na zmiany.

Kolejną edycję studiów planujemy na rok akademicki 2021/22. Naszym zamierzeniem jest włączenie do projektu zarówno organizacji z dużych aglomeracji, jak i z mniejszych miejscowości. Szczegóły dotyczące programu i zasad rekrutacji dostępne są na stronie internetowej kulturoznawstwo.amu.edu.pl



zdjęcie: Piotr Firych

O KULTURZE BUDOWANIA ŚWIATA DLA KOLEJNYCH POKOLEŃ

“Pomiędzy słowami a przedmiotami można tworzyć nowe relacje i określać cechy języka i przedmiotów powszechnie ignorowanych w życiu codziennym”¹

René Magritte



Jolanta
Starzak

Dawid
Strębski

ATELIER STARZAK STREBICKI

www.starzakstrebicki.eu

@AtelierStarzakStrebicki

@atelier_starzak_strebicki

Subiektywność relacji

Jeżeli założymy, że relacje to zależności i związki między pojęciami, rodzi się pytanie, jak wpływa na nie przyporządkowanie pojęć i dziedzin. Czy przyczyną ułomności architektury w Polsce może być fakt, że do 2018 roku podlegała ona Ministerstwu Infrastruktury i Budownictwa? Z tej perspektywy architekturę postrzegano równorzędnie z takimi dziedzinami jak lotnictwo, kolejnictwo, strategie transportowe, czyli jako pole do mądrych działań strategicznych, eksperymentów w zakresie innowacji technologicznych i rozwoju. Fascynujące, ale czy rzeczywiście tak to działało? Czy niekontrolowany rozwój przedmieść, wyludnianie się mniejszych miejscowości oraz niszczenie krajobrazu naturalnego można nazwać mądrym działaniem strategicznym? I czy powstająca w Polsce architektura technologicznie dorównuje współczesnym neutralnym energetycznie realizacjom w innych częściach Europy? W tym kontekście polską architekturę faktycznie można powiązać z pojęciem infrastruktury: była „urządzeniem i usługą” niezbędną do należytego funkcjonowania społeczeństwa i produkcyjnych działów gospodarki². Czy jednak tak rozumiana produkcja architektury, której codziennie doświadczamy, używając budynków i przestrzeni urbanistycznych oraz krajobrazu otwartego, uwzględnia tak ważne dla niej pojęcia jak: człowiek, natura, kultura, jakość, pokora, skromność czy szacunek?

Dobrym przykładem innego podejścia jest Belgia. Tu architektura jako dyscyplina podlega Ministerstwu Kultury i nie ma wątpliwości, że zarówno ona, jak i szeroko rozumiane projektowanie, to bardzo zróżnicowany i rozległy sektor, że prawie całe nasze środowisko życiowe jest dziełem architektów, urbanistów oraz projektantów i że współcześnie architekci często nie są już związani z jedną dyscypliną, ale

1. *Between words and objects one can create new relations and specify characteristics of language and objects generally ignored in everyday life*, tłumaczenie: Jolanta Starzak i Dawid Strębski.

2. Definicja podana za: <https://sjp.pwn.pl/slowniki/infrastruktura>

00 DZIŚ REDUKCJA
PRODUKCJI
I KONSUMPCJI
WYDAJE SIĘ JEDYNĄ
ZNANĄ ŚWIATU
STRATEGIĄ NA
PRZYSZŁOŚĆ.00

pracują w różnych sektorach lub podsektorach, gdzie rozmaite dziedziny wiedzy wzajemnie się przenikają i uzupełniają.

O znaczeniu słów

Rok 2018 przeniósł polską architekturę do świata Ministerstwa Inwestycji i Rozwoju, czyli takich dziedzin jak: budownictwo, planowanie i zagospodarowanie przestrzenne oraz mieszkalnictwo, a także rozwój regionalny. W ten sposób architektura przesunęła się bardziej ku planowaniu, rozwojowi i zagospodarowywaniu. Ale czy rzeczywiście słowa zmieniły rzeczywistość? Czy poprawiła się jakość otaczającej nas przestrzeni i czy powstały narzędzia do nowego, adekwatnego do współczesnego kontekstu, patrzenia na świat? Czy pozwoliło to na budowanie nowego myślenia i opracowanie strategii oraz scenariuszy na przyszłość?

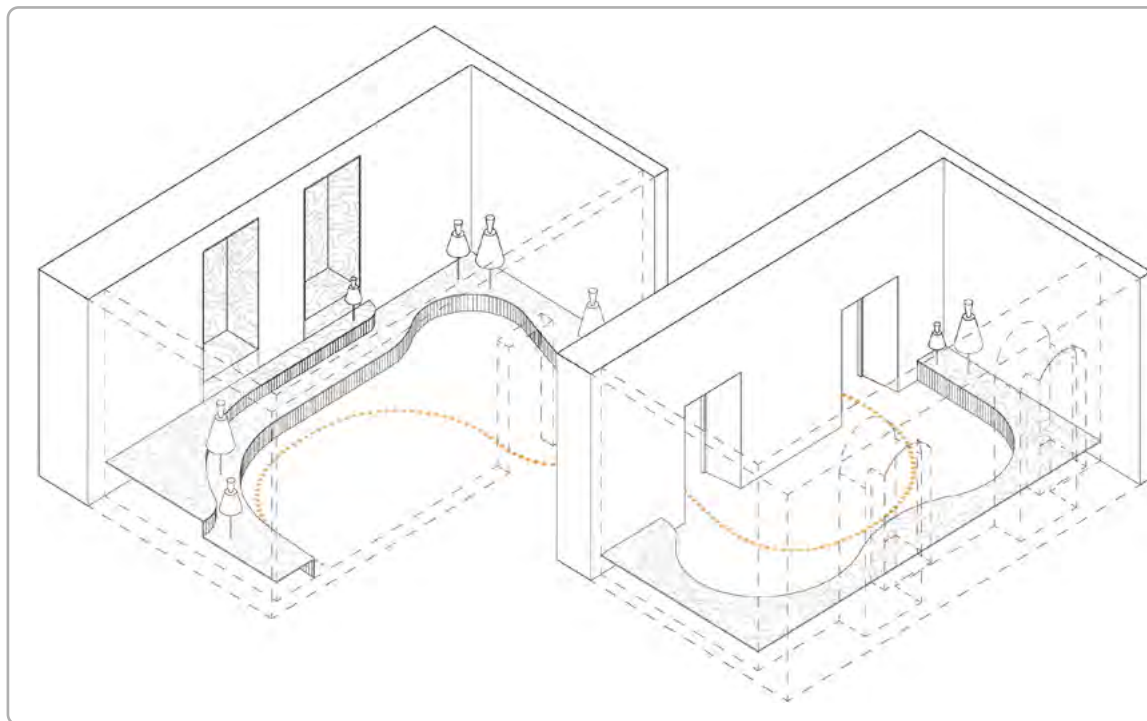
Degrowth (Postwzrost)

Mies van der Rohe, niemiecki architekt modernistyczny, już w latach 20. XX wieku głosił, że *mniej znaczy więcej*. Dziś redukcja produkcji i konsumpcji wydaje się jedyną znaną światu strategią na przyszłość. Model rozwoju światowej gospodarki czy jakiegokolwiek dziedziny życia oparty na nieograniczonym wzroście prowadzi do degradacji środowiska naturalnego, a także tworzy ogromne nierówności między bogatymi i biednymi – zarówno na poziomie globalnym, jak i lokalnym.



Tymczasowa przestrzeń publiczna dla Malta Festival Poznań 2016 na Placu Wolności, Atelier Starzak Strebicki, zdjęcie: Mateusz Bieniaszczyk

Analizując powiązania między wzrostem gospodarczym, zniszczeniem środowiska oraz kwestiami związanymi z nierównościami społecznymi, przedstawiciele nurtu *degrowth* opowiadają się za stworzeniem modelu socjo-ekonomicznego opartego nie na wzroście gospodarczym, ale na zmniejszeniu konsumpcji (rozumianym jako szacunek do zużywania zasobów), bo wierzą, że to prowadzi do rzeczywistej poprawy jakości życia oraz buduje poczucie dobrostanu.



Przebudowa wnętrza w Teatrze Animacji, Atelier Starzak Strębiński, aksonometrie.

Czym jest architektura?

Architektura – podobnie jak kultura – często błędnie postrzegana jest jako coś elitarnego, dostępnego dla wybranych; kojarzy się z dobrobytem i zamożnym odbiorcą. Tymczasem to coś zupełnie przeciwnego: piękne (bo odnoszące się do kultury) i potężne (bo wielowymiarowe) narzędzie do zaspokajania potrzeb osobistych oraz społecznych ludzi³. Z naszej perspektywy stanowi połączenie kultury przestrzeni i sztuki budowania, a jej rolą jest tworzenie scenografii codzienności, czyli budowanie relacji między ludźmi i miejscami. Każda przestrzeń, bez względu na to, czy to luksusowa willa, czy przystanek tramwajowy, wpływa na relację z odbiorcami i odpowiada za kształtowanie ich zachowań. Dobra architektura powinna zbliżać do siebie ludzi, rozwijać umiejętności współdziałania, uczyć szacunku, dzielenia się z innymi, tolerancji i wzajemnego dbania o siebie, a także pielęgnować postawę otwartości i kształtować kompetencje społeczne.

3. <https://pl.wikipedia.org/wiki/architektura>



Dzielnica Urzędu Miasta, Atelier Starza i Srebrni, zdjęcie: Danil Danilov

00 DZIEDZINIEC ZYSKAŁ DRUGIE ŻYCIE:
Z PARKINGU DLA SAMOCHODÓW
PRZEOBRZIŁ SIĘ W MIEJSCE SPOTKAŃ DLA
WSZYSTKICH. ZAGOSPODAROWANE
DREWNIANYMI MOBILNYMI MEBLAMI MIEJSKIMI
(SIEDZISKA I DONICE), SKROJONYMI NA
MIARĘ POTRZEB RÓŻNYCH GRUP
UŻYTKOWNIKÓW I DAJĄCYMI SIĘ DOWOLNIE
KONFIGUROWAĆ.00

W praktyce

Takie myślenie o architekturze staramy się aplikować w każdym zadaniu projektowym, bez względu na jego skalę i budżet. Czasami nawet dzięki drobnym i niekosztownym zmianom można poprawić jakość przestrzeni, sprawiając, że zyska ona nowe funkcje i atrakcyjny charakter. Takie założenie przyświecało nam podczas pracy nad projektem scenografii do wystawy lalek dla Teatru Animacji w Poznaniu⁴. Mieliśmy do dyspozycji fragment korytarza i dwie zabytkowe sale, które – chaotycznie zastawione eksponatami – wydawały się ponure i za małe na bogatą kolekcję zbiorów. Wykorzystując piękno proporcji dostępnych pomieszczeń oraz wsłuchując się w potrzeby użytkowników, zaproponowaliśmy dwa „meblo-podesty” przylegające bezpośrednio do ścian w każdej z sal i zapewniające nie tylko przestronność, ale również komfort użytkowania: mogą odgrywać zarówno rolę podestów audytoryjnych dla publiczności, jak i wystawienniczą. Wycięte w równych odstępach otwory w blatach mebli umożliwiają prezentację bogatej kolekcji teatralnych lalek przy zachowaniu dużej elastyczności, bo dają szansę na ustawianie ich w różnych konfiguracjach. Pozwala to na tworzenie wielu ścieżek narracyjnych i przenikanie się opowieści między pomieszczeniami. Natomiast na suficie w korytarzu znalazł się szereg okrągłych luster, które – odbijając wiszące lalki – zachęcająco powiększają też optycznie przestrzeń.

Najważniejsi są ludzie

W projektowaniu najważniejsi są dla nas ludzie i tworzenie przestrzeni inkluzywnych. Tego właśnie co roku poszukujemy w projektach tymczasowego zagospodarowania przestrzeni Placu Wolności w Poznaniu na potrzeby Festiwalu Teatralnego Malta i Generatora Malta⁵. Idzie o stworzenie przestrzeni nie tylko służącej gościom festiwalowym, ale również zachęcającej dla osób niezwiązanych z festiwalem czy kulturą w ogóle. Podzielony na mniejsze strefy i miejsca zaprojektowane dla konkretnych aktywności, plac zyskuje oblicze przyjazne dla wszystkich. Różne typy mebli miejskich wyznaczają: scenę teatralną, miejsca warsztatowe i dla dzieci, tymczasową kawiarnię czy strefy odpoczynku. W efekcie Plac Wolności co roku w czerwcu przeobraża się w prototyp przyjaznego każdemu wnętrza urbanistycznego, umożliwiającego spotkanie melomanów czy miłośników teatru z osobami, które w codziennym życiu rzadko lub wcale nie korzystają ze sztuki i kultury.

00 DOBRA ARCHITEKTURA
POWINNA ZBLIŻAĆ DO
SIEBIE LUDZI,
ROZWIJAĆ
UMIEJĘTNOŚCI
WSPÓŁDZIAŁANIA,
UCZYĆ SZACUNKU,
DZIELENIA SIĘ Z INNYMI,
TOLERANCJI
I WZAJEMNEGO DBANIA
O SIEBIE. A TAKŻE
PIELĘGNOWAĆ
POSTAWĘ OTWARTOŚCI
I KSZTAŁTOWAĆ
KOMPETENCJE
SPOŁECZNE.00

4. <http://www.starzakstrebski.eu/projekt/teatr-animacji/>

5. <http://www.starzakstrebski.eu/projekt/malta-festival-poznan-2016/>

W dłuższej perspektywie te, możliwe dzięki architekturze, spotkania mogą zaowocować pozytywnymi efektami społecznymi: wzajemnym szacunkiem, zaufaniem i zrozumieniem.

Jak otworzyć Urząd?

Wierzmy, że rolą architektów jest tworzenie przestrzeni egalitarnych. Przykład takiego myślenia może stanowić przebudowa fragmentu kompleksu budynków władz miejskich⁶ oraz zagospodarowanie dziedzińca Urzędu Miasta w Poznaniu⁷. Przyświecała mu idea otwarcia przestrzeni dla użytku publicznego i stworzenia miejsca spotkań dla mieszkańców i mieszkanki Poznania oraz odwiedzających miasto



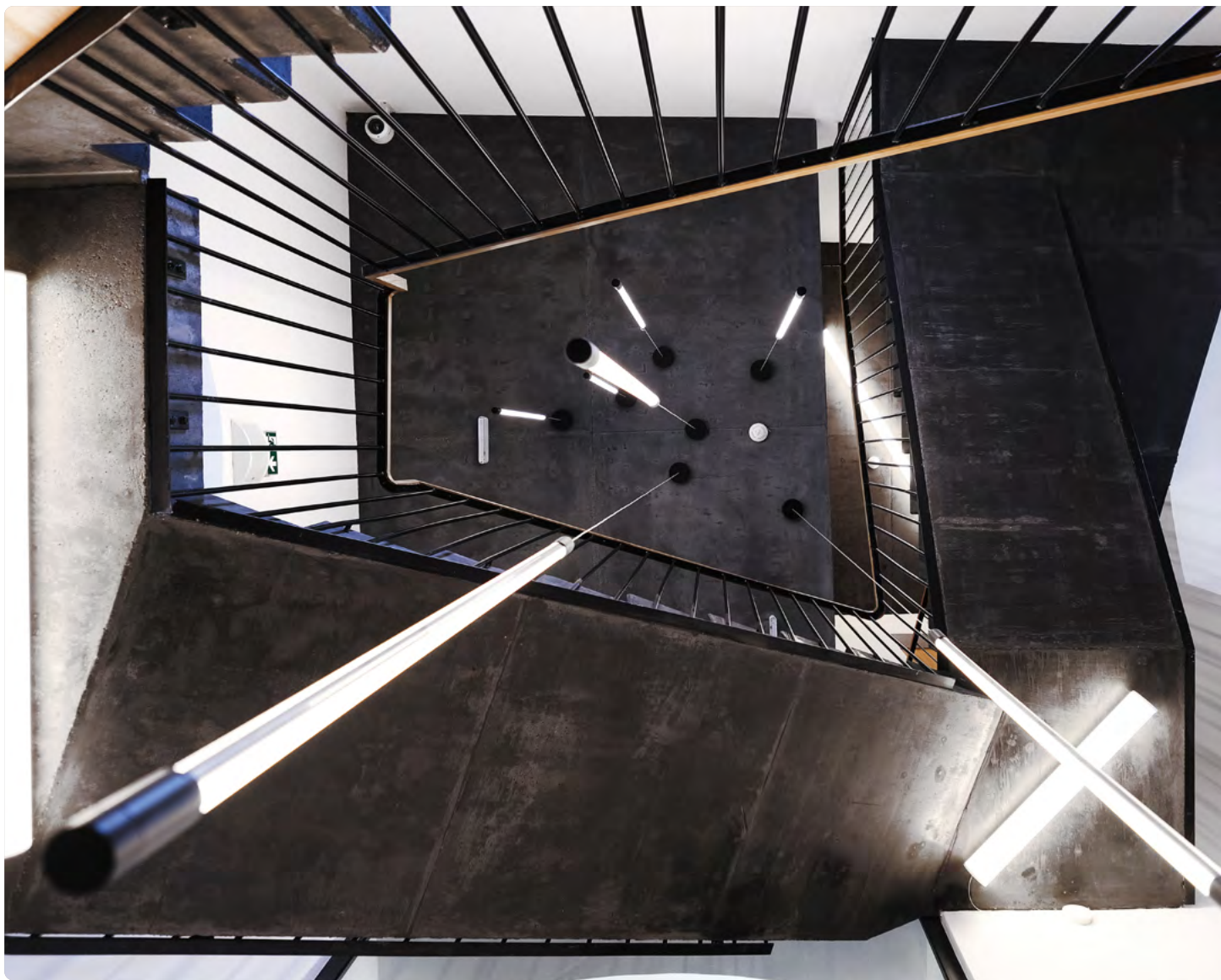
Dziedziniec Urzędu Miasta, Atelier Starzak Strębski, zdjęcie: Mateusz Bieniaszyk

gości. Wyburzenie ścian nadało dotychczas wąskiej i klaustrofobicznej powierzchni parteru bardziej przestrzenny i otwarty charakter. Dziedziniec zyskał drugie życie: z parkingu dla samochodów

6. <http://www.starzakstrebski.eu/projekt/budynek-c/>

7. <http://www.starzakstrebski.eu/projekt/dziedziniec-urzedu-miasta/>

przeobraził się w miejsce spotkań dla wszystkich, zagospodarowane drewnianymi mobilnymi meblami miejskimi (siedziska i donice), skrojonymi na miarę potrzeb różnych grup użytkowników i dającymi się dowolnie konfigurować. Umieszczono je pośród donic z drzewami, bylinami i wysokimi trawami, co nadało całości kameralny i intymny charakter. Ważnym elementem łączącym budynek z dziedzińcem są stalowe, otwierane okna, które umożliwiają przenikanie się wnętrza z zewnątrz, czyniąc tym samym granicę pomiędzy obiema strefami bardziej płynną i elastyczną. W rezultacie zamknięty kompleks budynków Urzędu Miasta z dziedzińcem stał się otwartą i przyjazną dla odwiedzających przestrzenią publiczną w centrum miasta.



Przebudowa zabytkowego budynku oraz zmiana dziedzińca Urzędu Miasta w przestrzeń publiczną przy Placu Kolegiackim w Poznaniu, Atelier Starzak Strebicki, zdjęcie: Danil Danielu

Architektura to kultura – odpowiedzialność i ukryty potencjał

Otoczająca nas na co dzień przestrzeń to ważny fragment kultury. Na architektach i urbanistach spoczywa ogromna odpowiedzialność za budowanie świata dla kolejnych pokoleń, i to w momencie, w którym dostrzegamy katastrofalny stan środowiska naturalnego i jesteśmy świadkami kolejnych kryzysów. Dobrze zaprojektowana przestrzeń musi w zrównoważony sposób łączyć często ambiwalentne potrzeby jej użytkowników: z jednej strony dawać im poczucie stałości i bezpieczeństwa, z drugiej – zapewniać poczucie wolności i swobody wyboru. W tym kontekście sposób i jakość projektowania odgrywa bardzo istotną rolę w procesie kształtowania odpowiedzialnych oraz empatycznych postaw. Od architektury zależy więc przyszłość i jakość kapitału społecznego nas wszystkich.

Jola Starzak i Dawid Strębiński – twórcy Atelier Starzak Strębiński, architektki i urbanisci, członkowie Wielkopolskiej Okręgowej Izby Architektów oraz Izby Architektów w Holandii, gdzie studiowali. Po wielu latach w pracowniach projektowych w Belgii oraz w Holandii w 2012 roku założyli własną firmę, realizującą projekty z dziedziny projektowania wnętrza, architektury oraz urbanistyki w Polsce, Belgii, Holandii i Niemczech.

W projektowaniu intryguje ich różnorodność działań projektowych: poczynając od skali wnętrza, poprzez projekty domów, budynków użyteczności publicznej aż do skali urbanistyki miasta, ze szczególną uwagą na funkcje miastotwórcze. Bliska jest im także architektura tymczasowa i eksperymenty w tkance miejskiej. W 2016 roku Atelier zaproszono do udziału w 15. Biennale Architektury w Wenecji, a jeden z projektów partycypacyjnych „Kijkgat” był prezentowany podczas Biennale w Pawilonie Belgijskim w ramach wystawy „Bravoure”. Jola Starzak i Dawid Strębiński regularnie współpracują m.in. ze School of Form (gdzie Jola Starzak jest wykładowczynią oraz koordynatorką kierunku Wzornictwo) i Collegium Da Vinci w Poznaniu oraz Fundacją Bęc Zmiana.



Inês Câmara
MAPA DAS IDEIAS



Ilídio Louro
MAPA DAS IDEIAS



Paula Cristovão Santos
MAPA DAS IDEIAS



zdjęcie: Carmo Oliveira

MIEJSCE ZWANE BROTÉRIA

Matilde Torres Pereira i ks. João Norton de Matos w rozmowie
z Inês Câmara, Paulą Cristovão Santos i Ilídiem Louro

„Brotéria” to czasopismo, najstarsze w Portugalii. Z niego wykielkowała przestrzeń kulturalna, stworzona przez portugalskich jezuitów i zwrócona z uwagą ku miastu oraz jego mieszkańcom: księgarnia i kawiarnia, a także galeria traktowana jako uzupełniająca je forma ekspresji. Do poniższej rozmowy doszło w tej otwartej na miasto przestrzeni.

Można by oczekiwać, że rozmowę zaczniemy od roku 1902, w którym założono magazyn „Brotéria” – prawdziwy wyjątek wśród portugalskich czasopism pod względem długowieczności (ukazywał się nieprzerwanie nawet w okresach wygnania¹ portugalskich jezuitów). W tamtych czasach wydanie nowego numeru jezuita świętowali kieliszkiem porto, wychylanym wspólnie i z radością. Obecnie, „kiedy wychodzi nowy numer, odbywa się wieczorna rozmowa z udziałem autora jednego z artykułów, autora sekcji kulturalnej i moderatora, na patio, pod gołym niebem”, opowiada Matilde Torres Pereira, odpowiedzialna za „Rozmowy Brotérii”. „Chcecie zobaczyć galerię?”, zachęca nas. Od niej więc zaczynamy.

Decyzja zostaje milcząco przyjęta przez obecnych wśród nas architektów – to właśnie przedstawiciele tej profesji wcielają się podczas spotkania w rolę gospodarzy i dociekliwych rozmówców. Ilídio Louro, który studiował na Akademii Sztuk Pięknych w Lizbonie, zwraca naszą uwagę na przemianę zachodzącą w mieście wraz z nadejściem lawiny turystów i podkreśla „bardzo brutalną” formę, jaką przyjęły reinwestycje w rynek nieruchomości w stolicy. Stąd jego pierwsza, empatyczna reakcja na to miejsce, zlokalizowane w Bairro Alto², eksponująca znaczenie tej starej, malowniczej dzielnicy Lizbony. „Czy wasze istnienie w tym miejscu, w tym niepewnym i chaotycznym czasie, nie jest samo w sobie pewnym wysiłkiem, mającym ten chaos i tę niepewność pokonać?”. Odpowiedź pojawia się w drodze do galerii, gdy ojciec João Norton przypomina nam o „trwałej i silnej” tradycji kościoła, podkreślając, że „niepewność czasów to jedno, ale nasze miejsce wykracza poza nią”. Jeśli zaś idzie o dzielnicę Chiado³, to tradycyjnie zamieszkiwali ją zawsze jezuita.

Chiado jezuitów

A dzisiaj, „czym jest Bairro Alto? To sąsiedztwo zamieszkane przez osoby starsze, które spotykamy jeszcze w kościele na mszy o 10.00, ponadto wiele osób zjawia się tu tylko na chwilę; do tego dochodzi życie towarzyskie w Bairro Alto, do którego jeszcze nie zdołaliśmy dotrzeć. Chcielibyśmy pracować ze społecznością lokalną, poznać ludzi, którzy nas otaczają”.

Tuż przy wejściu do galerii naszym oczom ukazuje się praca Ruiego Chafesa; jest tu dzięki pewnemu kolekcjonerowi, którego zainteresował projekt Brotérii i zaproponował umieszczenie tu kilku współczesnych dzieł, kontrastujących ze starymi witrażami oraz

1. Jezuita zostali w październiku 1910 pozbawieni dóbr i wygnani (po raz trzeci) z Portugalii w związku z proklamowaniem Republiki; ich sytuacja w Portugalii uległa ostatecznie ponownej normalizacji w 1941 r. Przypisy, o ile nie zaznaczono inaczej, pochodzą od tłumaczk.

2. Dosłownie „wysoka dzielnica”, jedna z dzielnic historycznego centrum Lizbony, której najstarsze zabudowania pochodzą z XVI w. Aktualnie jeden z ośrodków nocnego życia Lizbony.

3. Dzielnica w historycznym centrum Lizbony, sąsiadująca z Bairro Alto, bardzo mocno zniszczona podczas trzęsienia ziemi w 1755 r., odbudowana zgodnie z planem Markiza de Pombal. Aktualnie dzielnica eleganckich butików.

A low-angle, upward-looking photograph of a grand, ornate interior space, likely a museum or a historic building. The ceiling is a complex, vaulted structure with intricate carvings and a central skylight. A balcony with a dark, decorative railing is visible in the upper part of the frame. The walls are adorned with large, circular medallions containing classical statues. The lighting is dramatic, with strong highlights and shadows.

00 ZADANIEM
BROTÉRII JEST
POSZUKIWANIE
DUCHOWEGO
WYMIARU
KULTURY. 00

formalną linią restauracji budynków, fachowo przeprowadzoną przez Santa Casa da Misericórdia. Trzy domy Brotérii to inwestycja kulturalna Santa Casa, instytucji będącej właścicielem szesnastowiecznego kościoła jezuitów, wyjaśnia ojciec João Norton.

Kolejna miła niespodzianka: dwie prace Lourdes de Castro na ścianie, wiążące nas między światłem a cieniem. Do tego szczególnie wspaniałe dzieło Ruiego Calçady Bastosa.

Wszystkie sale w Brotérii mają swoje nazwy. Być może jedną z najbardziej wyjątkowych jest sala „Człowieka piany”, aluzja do eseju autorstwa wyjątkowej postaci w portugalskiej historii. Napis na ścianie to sposób na zapoznanie młodego pokolenia z ojcem Manuelem Antunesem i zaproszenia człowieka współczesnego do podjęcia dialogu. „Ojciec Manuel Antunes to postać wyjątkowa, ponieważ był wykładowcą i miał ciągły kontakt ze studentami. Chodzi o to, że stroniący od ludzi zakonnik, który dużo czyta i pisze, nie bardzo pasuje do obecnych czasów, stąd ten model działania oparty o fizyczną przestrzeń i spotkania. Od dawna



zdjęcie: Carmo Oliveira

proponowałem otwarcie galerii, ponieważ język sztuki trzeba wspierać, ma on ogromną wartość i powinien wzmacniać naszą obecność, nasz dyskurs, otwartość na dialog. I wszystko to stopniowo nabierało formy. Jezuici różnych pokoleń uważali, że przemiana istniejącego od lat czasopisma w tego rodzaju projekt może być niełatwa. Wtedy pojawił się podmuch świeżego powietrza. Każda społeczność ryzykuje tym, że stanie się zamknięta, zatem to centrum powstało także z zamiarem ugoszczenia naszych przyjaciół, a nawet – wykonania pracy na rzecz Kościoła poprzez zastosowanie innych języków komunikacji, umożliwiających dialog z innymi środowiskami”.

Ojciec Francisco Mota, lat 34, jest prezesem Brotéria, ale to ojciec João Norton przedstawia nam zespół – ludzi w różnym wieku, sprawujących różne funkcje – tak jakby była to jednorodna grupa. Młoda Matilde, odpowiedzialna za program, i kurator João Sarmento stanowią tylko dwa przykłady osób różniących się od siebie, ale przesiąkniętych tym samym duchem współpracy.



zdjęcie: Carmo Oliveira

Wyższa kultura i wymiar duchowy

Dotarliśmy do galerii mieszczącej sztukę sakralną. „Chcę zrozumieć wymiar duchowy i religijną głębię sztuki, nie tylko chrześcijańskiej, sakralnej, ale sztuki w ogóle, i to jest krok w tym kierunku... Uważam, że zadaniem Brotéria jest poszukiwanie duchowego wymiaru kultury, wsłuchiwanie się w najgłębsze niepokoje i aspiracje człowieka”, mówi ojciec João Norton. Idziemy przez bibliotekę, a także przez oddzielną jej część dotyczącą pisma „Brotéria”. „Nie chcieliśmy, aby ten projekt był przedłużeniem ośrodka uniwersyteckiego. Ja sam, może przez skrzywienie zawodowe, miałem w głowie przede wszystkim ideę otwarcia się na miasto dzięki kulturze. Nie elitarniej, ale wyższej. Duchowe pragnienie musi gdzieś znaleźć ujście, trzeba więc odpowiedzieć na nie w duchu naszej bogatej, choć często zaskorupiałej, tradycji chrześcijańskiej, trzeba odświeżyć tę tradycję i uczynić ją współczesną; a odpowiadając na pragnienia, musimy się w nie wsłuchać, aby wiedzieć, czy odpowiadamy prawidłowo”.

Tak narodziła się ta przestrzeń, „która nie jest neutralna, ale której zaletę stanowi to, że nie jest powiązana z tym czy tamtym, nie reprezentuje niczyich interesów i ma potencjał, by być miejscem, w którym będą się łączyć różne nurty myślenia, różne inicjatywy, projekty, często związane z rozważaniami nad tym, czego chcemy dla miasta, jak funkcjonujemy w mieście, jak chcemy kształtować przyszłość. I uważam, że Brotéria pełni taką misję”, realizując zarazem działania w galerii, badania, komunikację, rozmowy i duchowość.

„Cykle ciszy”

W samym środku stanu wyjątkowego Brotéria zaprosiła społeczność artystów, pisarzy, muzyków i innych twórców kultury do wykreowania momentu piękna i ciszy. Nie po to, aby odegnąć lęki, ale po to, by przetrwała wyobraźnia. Aby karmić zdrowy niepokój ducha. Trzydzieści dwa dni, dwie serie spotkań i społeczność ponad czterdziestu rozmówców, którzy w ciągłym, pluralistycznym dialogu pomogli stworzyć archiwum myśli.

„Współrzędne nowej normalności”

Których dóbr ekonomicznych, społecznych, kulturalnych i naturalnych, wynikających z naszej organizacji społecznej, w „nowej normalności” jedni nie powinni posiadać zbyt dużo, a inni – zbyt mało? Przez pięć tygodni Brotéria skupia się na pięciu tematach, które pojawiały się samoistnie, próbuje stworzyć mapę tych refleksji i wskazać współrzędne.



00 BUDDYŚCI PRAKTYKUJĄ
MEDYTACJĘ I CICHĄ MODLITWĘ
LEPIEJ NIŻ KATOLICY. CZEGO MY,
KATOLICY, MOŻEMY NAUCZYĆ
SIĘ OD NICH?00

Porozmawiajmy o...

Za „Rozmowy” odpowiedzialna jest Matilde Torres Pereira. Jedna z ostatnich zaczęła się od opublikowanego na łamach pisma artykułu o tatuażach. W kolejnym etapie zespół zaprosił młodych artystów do dyskusji na ten temat, otwierając tym samym przestrzeń dla nowych talentów. Dlaczego ludzie robią sobie tatuaże? „Rytuały przejścia? Wyrażanie tożsamości?”, pyta Inês Bettencourt da Câmara w roli prowadzącej rozmowę.

„Obecnie tatuaż stał się w zjawiskiem związanym z pragnieniem bycia wyjątkowym, wyróżnienia się. [...] Następnie przechodzimy od ciała do miasta: miasto też się tatuuje. W każdym razie program galerii polega na realizacji projektów wzmacniających to, co dzieje się na łamach «Brotérii»”, zaznacza ojciec João Norton.

Wśród takich projektów jak „Cykle ciszy” [patrz: ramka] czy seria *video* „Współrzędne nowej normalności” [patrz: ramka], dostrzegamy „nową” i żywą Brotérię. Brotérię, która w wieku 118 lat potrafiła się zrewitalizować i dokonać przejścia od czasopisma dla nielicznych prenumeratorów, którzy otrzymują je pocztą, do Brotérii otwartej na miasto. Kultura żywa, wymagająca, głęboka – jest wdzięczna. Ale zyskuje na tym przede wszystkim miasto.

4 zadania Brotérii

- Poznawanie tradycji chrześcijańskiej.
- Pokazywanie bogactw tej tradycji, w tym odwaga w przekazywaniu jej w formie zaktualizowanej, przeżywanej i wyrażanej we współczesności.
- Stosowanie prawa miłosierdzia: spojrzenie zdolne dostrzec w konkurentach i przeciwnikach odruchy dobrej woli – a to wymaga pewnej pokory. Oznacza to, na przykład, powiedzenie, że buddyści praktykują medytację i cichą modlitwę lepiej niż katolicy. Czego my, katolicy, możemy nauczyć się od nich?
- Krytyczne spojrzenie – kultywowanie krytycznego spojrzenia i utrzymywanie równowagi tych czterech „zadań”.

NAJBLIŻEJ, JAK SIĘ DA



Agata Wittchen-Barełkowska
NU FOUNDATION

W takich chwilach, jakich doświadczyliśmy i wciąż doświadczamy, trzeba postawić przede wszystkim na relacje międzyludzkie, a nie na realizację własnych, egocentrycznych planów artystycznych i ambicji. Instytucje, które poszły tą relacyjną drogą, najlepiej radzą sobie z pandemią – Anna Hryniewiecka, dyrektorka Centrum Kultury ZAMEK w Poznaniu, w rozmowie z Agatą Wittchen-Barełkowską.

Centrum Kultury ZAMEK w Poznaniu



Agata Wittchen-Barełkowska: Czy jesteśmy w nowej rzeczywistości? Pandemia okazała się wielką zmianą dla kultury?

Anna Hryniewiecka: Jeszcze dwa miesiące temu, kiedy ponownie otwieraliśmy drzwi CK ZAMEK dla naszej publiczności, pewnie inaczej odpowiedziałabym na to pytanie. W tamtym momencie wydawało się, że wracamy do zupełnie nowego świata, ze świadomością, że w każdej

chwili musimy być gotowi na powtórkę tego, co przeżyliśmy wiosną.

Po dawce refleksji, która została nam zafundowana, byłam przekonana, że nasze życie w wymiarze prywatnym i zawodowym musi się zmienić. Jako zespół czuliśmy, że wszystko, co się zdarzyło, ma wpływ na nasze wybory, stan mentalny, a co za tym idzie – na decyzje zawodowe i programowe.

Teraz mam wrażenie, że ta zmiana jest jednak mniejsza, niż zakładaliśmy. Pojawił się szereg wniosków dotyczących odpowiedzialności, ekologii, budowania społeczności. Kładziemy nacisk nie na tymczasowość, doraźność, efemeryczność, tylko na elementy, które budują trwalsze relacje, zarówno w wymiarze organizacyjnym, jak i w tym, co robimy z ludźmi i dla ludzi. Natomiast nie ma już powtarzającego się motywu zasadniczej zmiany życia i rzeczywistości.

00 KŁADZIEMY NACISK NIE
NA TYMCZASOWOŚĆ,
DORAŻNOŚĆ,
EFEMERYCZNOŚĆ,
TYLKO NA ELEMENTY,
KTÓRE BUDUJĄ
TRWAŁSZE RELACJE,
ZARÓWNO
W WYMIARZE
ORGANIZACYJNYM,
JAK I W TYM, CO
ROBIMY Z LUDŹMI I DLA
LUDZI. 00



Moja muzyka, Centrum Kultury ZAMEK, zdjęcie: Leszek Jańczak

Pewnie stało się tak dlatego, że wszyscy mieliśmy potrzebę powrotu do „normalności”. Wielu z nas odrzuca teraz nowe scenariusze, powraca do tego, co działało się wcześniej. Taka jest konstrukcja człowieka – czujemy się bezpiecznie w tym, co znamy, czego doświadczyliśmy, co zbadaliśmy i uznaliśmy, że jest nam potrzebne. Tymi kategoriami, musimy mieć tego świadomość, myślą nasi widzowie, a my nie chcemy i nie powinniśmy fundować im na siłę zmiany.

Co dzieje się w relacjach z publicznością podczas pandemii? Jakie są najważniejsze wnioski płynące z tego doświadczenia?

Największym wyzwaniem i zadaniem podczas lockdownu była próba utrzymania kontaktu z naszą publicznością, a właściwie, szerzej – społecznością, tworzoną nie tylko przez widzów oraz uczestników wydarzeń, ale też animatorów, edukatorów i artystów, z którymi współpracujemy, realizując program. Doświadczenie to uświadomiło nam, jak silne grupy odbiorców udało się zbudować. Pokazało strukturę instytucji, która trochę przypomina obrazek koronawirusa: jeden organizm w środku i wokół niego wiele pęcherzyków – nasze zamkowe społeczności.

Nikt z nas nie wie, co będzie się działo jesienią i zimą, ale chcemy z naszą publicznością spotykać się na żywo. Nie wyobrażam sobie, dopóki nie będziemy do tego zmuszeni, sytuacji, w której funkcjonujemy wyłącznie przez Internet. Oczywiście szanujemy tę grupę naszych widzów, która ma obawy przed braniem udziału w wydarzeniach. Prawie wszystkie nasze spotkania są więc transmitowane i można się zdecydować na obecność *on-line*. Wartością w tej rzeczywistości jest zaakceptowanie sytuacji, w których mamy podczas spotkania dwoje czy troje gości, a czwarty jest połączony z nami przez Internet, bo mieszka daleko i nie może przyjechać – to stanowi rodzaj nowej szansy. Natomiast nie chcemy ludziom fundować wyłącznie kontaktu zapośredniczonego, bo uważamy, że w kulturze żywej tkwi ogromna wartość, i widzimy, jak bardzo potrzebują jej różni członkowie naszych społeczności.

Nawet, jeśli widzów jest teraz mniej, bo część obawia się spotkań, a część nie uczestniczy w kulturze z powodów ekonomicznych, to jednak nasza społeczność trwa i mam wrażenie, że jest jej coraz więcej, odbudowuje się na nowo. Musimy się teraz trzymać z naszą publicznością najbliżej, jak się da, zacieśniać relacje, żeby móc odczuwać i realizować jej potrzeby, jeżeli znowu nastąpi trudny czas. Dla mnie podstawowe pytanie o sens bycia instytucji to jest pytanie o sens bycia z ludźmi i dla ludzi.

OO MUSIMY SIĘ TERAZ TRZYMAĆ Z NASZĄ PUBLICZNOŚCIĄ NAJBLIŻEJ, JAK SIĘ DA. ZACIEŚNIAĆ RELACJE, ŻEBY MÓC ODCZUWAĆ I REALIZOWAĆ JEJ POTRZEBY, JEŻELI ZNOWU NASTĄPI TRUDNY CZAS. OO

OO OBOWIĄZKIEM
I SZANSĄ INSTYTUCJI,
KTÓRE MAJĄ LEPSZĄ
SYTUACJĘ NIŻ
POZOSTAŁA CZĘŚĆ
ŚRODOWISKA, JEST
WYSTĄPIENIE
I ZAWALCZENIE
O WSZYSTKICH. OO



Czy wiosenny rozdział pandemii był czasem środowiskowej solidarności? Jak w Poznaniu wyglądały relacje między instytucjami i współpraca z ludźmi kultury?

Pandemia była sprawdzianem solidarności i mobilizacji różnych środowisk. Powstała potrzeba komunikowania się, zainicjowania dyskusji o sytuacji kultury w Poznaniu. Ujawniły się wszystkie słabości, które od dawna trwały w naszych instytucjach, a które teraz okazały się jeszcze bardziej dotkliwe. Poczuliśmy, że bez solidarności i współpracy będziemy w dużo gorszej sytuacji. Byliśmy w stałym kontakcie z Wydziałem Kultury Urzędu Miasta Poznania, wspieraliśmy się w poszukiwaniu rozwiązań.



Centrum Kultury ZAMEK, zdjęcie: Maciej Kaczyński

Pewnego dnia pomyślałam, że – jeśli będziemy rozmawiać z politykami tylko w interesie instytucji, dbając wyłącznie o swoje dotacje – to będzie wyraz naszej słabości. Obowiązkiem i szansą instytucji, które mają lepszą sytuację niż pozostała część środowiska, jest wystąpienie i zawalczenie o wszystkich. Nie było nas stać na wiele, ale wykonaliśmy symboliczny gest, organizując wraz z innymi pięcioma instytucjami konkurs *Ciąg dalszy nastąpi*. Do udziału w nim zachęcaliśmy animatorów, artystów – ludzi, którzy byli w najtrudniejszej sytuacji – prosząc ich o przesłanie projektów. Płaciliśmy za sam pomysł, nie za realizację. Zależało nam,

żeby procedura nie wymagała ogromu czasu i zaangażowania. Ten rodzaj wsparcia był dla mnie zupełnie naturalną reakcją, wręcz koniecznością. Jako instytucja zadaliśmy też o społeczność, z którą współtworzymy nasz program – grupę animatorów i artystów, dla których tak ważne było utrzymanie umów, kontynuowanie współpracy, choćby w okrojony sposób. Czuliśmy, że to jest nasza odpowiedzialność i nasz obowiązek.

Jak wyglądały relacje wewnętrzne w instytucji? Jaki to był czas dla Ciebie jako dyrektorki i dla zespołu CK ZAMEK?

W czasie pandemii nie widzisz się z ludźmi, nie spotykasz ich, nie masz możliwości spojrzenia w oczy przy okrągłym stole, podania ręki, przytulenia, gdy widzisz, że komuś jest gorzej, albo przybrania takiego tonu, który może zostać odczytany tylko w bezpośredniej relacji. W tym momencie wydawało mi się

W TAKICH CHWILACH, JAKICH DOŚWADCZYLIŚMY I WCIĄŻ DOŚWADCZAMY, TRZEBA POSTAWIĆ PRZEDĘ WSZYSTKIM NA RELACJE MIĘDZYLUDZKIE, A NIE NA REALIZACJĘ WŁASNYCH, EGOCENTRYCZNYCH, CHOĆBY NAJŚWIETNIEJSZYCH PLANÓW ARTYSTYCZNYCH I AMBICJI - ONE MUSZĄ W TAKIM MOMENCIE ZEJŚĆ NA DRUGI PLAN.

najważniejsze to, co zawsze było dla mnie najważniejsze – żeby być blisko z ludźmi, żeby się z nimi spotykać choćby na Zoomie, żeby tych momentów kontaktu było maksymalnie dużo. Zespół programowy spotykał się obowiązkowo raz w tygodniu w całości i codziennie w różnych mniejszych konfiguracjach. Nawet, jeśli nie mieliśmy o czym specjalnie rozmawiać, bo konkretnych tematów nie było tak

wiele, dyskutowaliśmy o sytuacji, strategiach, o tym, co zrobić, żeby kontakt z publicznością był przez cały czas utrzymywany. Postanowiliśmy pokazać widzom nasze twarze, przypomnieć się – i z tego powodu rozpoczęliśmy na Facebooku cykl *ZAMEK to ludzie*. Dla nas też stał się on sposobem na lepsze poznanie samych siebie. To był moment, w którym zespół, mimo tak trudnych okoliczności, widział wagę i wartość naszych relacji.

Czy empatia, bycie blisko ludzi, odpowiedzialność wobec zespołu, publiczności, partnerów to jest nowa droga dla liderów kultury? Lekcja wynikająca z pandemii?

Dla mnie to jest jedyna droga. Ja nie zmieniałam swojego stosunku do ludzi i stylu zarządzania. Nigdy nie mówię „moi ludzie”, bo po prostu nie przejdzie mi to przez gardło. Mówię koleżanki, koledzy,

zespół, z którym współpracuję. Nasza praca jest pracą zespołową – nie ma innego określenia i traktowania.

Nie wyobrażam sobie, żeby iść inną drogą. W takich chwilach, jakich doświadczyliśmy i wciąż doświadczamy, trzeba postawić przede wszystkim na relacje międzyludzkie, a nie na realizację własnych, egocentrycznych, choćby najświetniejszych planów artystycznych i ambicji – one muszą w takim momencie zejść na drugi plan. Myślę, że instytucje, które poszły tą relacyjną drogą, choćby Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku, najlepiej radzą sobie z pandemią.

Nasz statut i cele programowe są oczywiście inne niż instytucji artystycznych. Domyślam się, że trudniej im wejść na ścieżki związane z empatycznym zarządzaniem i myśleniem w kategoriach relacji. Myślę jednak, że to doświadczenie wskaże wielu osobom, do tej pory wybierającym inne metody działania, nową ścieżkę, która pozwala dostrzegać więcej sensu w funkcjonowaniu instytucji kultury w niepewnych czasach. Najważniejsze jest nastawienie i wyznaczenie sobie pewnych wartości, a potem – wyznawanie tych wartości i realizacja zgodnych z nimi celów.

Czy trzeba mieć dużo odwagi, żeby być empatycznym liderem?

Ja tego nie nazywam odwagą, tylko przyzwoitością i konieczną wrażliwością. Pracując w instytucji kultury, trzeba być osobą, która potrafi czytać świat, oceniać rzeczywistość i mieć krytyczny stosunek do następujących zmian.

Jeżeli zajmujemy się współczesną literaturą, pokazujemy współczesne kino, to dotykamy tym samym problemów współczesnego świata. Zajmujemy się edukacją kulturową, antydyskryminacyjną, społeczną, równościową. Widzimy bardzo jasno, co jest dla nas ważne, jaki mamy system wartości – nazywany zwykle systemem wartości europejskich czy humanistycznych – i te wartości są dla nas bezwzględne.

Jeśli coś robimy, robimy to zespołowo. Tęczowe flagi na budynku w geście



Anna Hryniewiecka, zdjęcie: Maciej Kaczyński

solidarności z osobami LGBT+ wywiesiliśmy zgodnie z wolą zespołu. Jestem szczęśliwa, że pracujemy w takiej społeczności i że dla nas takie działania są naturalne. My nie ważymy interesów, to nie był wystudiowany, przemyślany, skalkulowany gest. Mam nadzieję, że w tym mieście rozmowa o naprawę podstawowych kwestiach i wolnościach będzie wciąż możliwa.

Wracając do sytuacji pandemicznej: nikt z nas nie wie, jak będą wyglądały najbliższe miesiące. Jesteśmy załękni, czy lockdown się nie powtórzy. Drugi człowiek staje się w tej chwili największym zagrożeniem i trudno wymagać od innych przełamywania lęku czy aktów odwagi. Zobaczymy, jakie będą reakcje publiczności. Chodzi o to, żeby stworzyć w instytucjach takie warunki, które sprawią, że spotkanie będzie wciąż możliwe, i żebyśmy o to walczyli. Bo tak naprawdę, jeśli nie będziemy walczyć o tę żywą obecność kultury, to nasze sensy zostaną podważone. Budowanie społeczności to niezwykle ważny aspekt naszego życia.

Rozmowa została przeprowadzona 16 września 2020.

Anna Hryniewiecka – absolwentka Instytutu Historii Sztuki Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza oraz studiów podyplomowych z zarządzania przedsiębiorstwem na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, od 1999 roku zastępca dyrektora ds. programowych Centrum Kultury ZAMEK w Poznaniu, a od 2012 roku – dyrektor tej instytucji. Od 1992 roku pracowała jako sekretarz redakcji i dziennikarz w Radiu „S” – pierwszej w Poznaniu prywatnej rozgłośni radiowej, a następnie – w poznańskim oddziale Telewizji Polskiej, gdzie realizowała m.in. reportaże i programy dokumentalne. W latach 2000-2006 pełniła funkcję rzecznika prasowego Międzynarodowego Festiwalu Teatralnego Malta.

Była jedną z inicjatorek powstania Sztabu antykrzysowego na rzecz poznańskiej kultury, współorganizowała Poznański Kongres Kultury.

Jako dyrektorka Centrum Kultury ZAMEK doprowadziła do ukończenia modernizacji wschodniego skrzydła tej dawnej rezydencji cesarskiej, a następnie wprowadziła program *Nowego Otwarcia*, poszerzając i intensyfikując program ZAMKU i znacząco zwiększając liczbę jego aktywnych odbiorców. Prowadzi instytucję, która realizuje bogaty, wielodyscyplinarny program i w której istotna jest zarówno codzienna działalność – prezentacje filmowe, koncerty, spektakle, spotkania literackie, programy edukacyjne – jak i duże wydarzenia i festiwale, a także specjalne projekty artystyczne, w tym Program Rezydencji Artystycznych. Jednym z ostatnich większych sukcesów instytucji była zainicjowana przez nią wystawa *Frida Kahlo i Diego Rivera. Polski kontekst*.

FROM BRISBANE
WITH LOVE

KILKA MYŚLI O DZIKIM I NIESFORNYM ROKU 2020



Kate Usher

Dyrektor festiwalu Supercell: Festival
of Contemporary Dance
Brisbane (Australia)
www.supercelldancefestival.com



BNE City Horses, chor. Strom Kallblad, 2020, Supercell Festival, zdjęcie: Ivan Trigo Miras

Siedzę w swoim ogrodzie wczesną wiosną, co w Brisbane oznacza ten jedyny tydzień w roku, kiedy jest ciepło, ale jeszcze się nie spocisz. Z podziwem patrzę na zieloną trawę, eukaliptusy i moją fantazyjną, obrotową suszarkę do prania. W takim otoczeniu piszę do Was, do starych przyjaciół i nowych znajomych, mój miłosny list.

Kiedy mój drogi przyjaciel Miko zapytał mnie, czy nie miałabym ochoty przekazać Wam kilku słów, byłam absolutnie zachwycona! Także dlatego, że chciałam usłyszeć plotki z tych wszystkich letnich europejskich festiwali, które z wiadomych względów ominęły mnie w tym sezonie. Chciałam też dowiedzieć się, jak innym udało się zaadaptować, jakie nowe modele działań i pokłady empatii odkryli w tym niezwykłym roku.

Jednak teraz, kiedy czuję się nawet spokojna, bezpieczna, otoczona pięknem, rodziną i współtowarzyszami pandemicznej niedoli, zastanawiam się, co głębszego lub podnoszącego na duchu mogłabym Wam właściwie powiedzieć?

A zatem czas na odrobinę szczerości: rok 2020 jest zjebany.

Pozostała ze mnie łupina człowieka. Ten rok mnie zniszczył. Życie osobiste i zawodowe, moje zdrowie i mój rozsądek. Spędziłam bardzo dużo czasu, leżąc na podwórkowym trawniku, zupełnie wyczerpana; straciłam nadzieję, a szczerze mówiąc, także pracę i szansę na jakiekolwiek dochody (mam 32 lata, mieszkam ze swoim ojcem – szal!). Ale rzecz w tym, że i tak mam szczęście. Australia ma cholerne szczęście! Oczywiście, nie możemy ignorować kryzysu zdrowotnego i gospodarczego, jednak wydaje mi się, że Australia bardzo dobrze sobie radzi. Mamy oczywiście przed sobą



Mine!, ADP, 2020, Supercell Festival, zdjęcie: Jade Ellis

00 MAMY OCZYWIŚCIE PRZED
SOBĄ DŁUGĄ DROGĘ I NADAL
BĘDZIEMY GŁĘBOKO
ODCZUWAĆ SPOŁECZNE,
GOSPODARCZE I POLITYCZNE
KONSEKWENCJE PANDEMII. JA
JEDNAK ŻYJĘ I MAM SIĘ
DOBRZE. I ZNALAZŁAM
SPOSÓB, ABY RUSZYĆ Z MOJĄ
SZTUKĄ DO PRZODU. 00

długą drogę i nadal będziemy
głęboko odczuwać społeczne,
gospodarcze i polityczne
konsekwencje pandemii. Ja
jednak żyję i mam się dobrze.
I znalazłam sposób, aby ruszyć
z moją sztuką do przodu.

Zanim Wam o tym opowiem,
zrobmy kilka kroków
wstecz. Supercell: Festival
of Contemporary Dance

jest corocznym międzynarodowym festiwalem tańca. Jedynym
takim w Australii. Nie jest jednak obecnie finansowany w sposób
zorganizowany, więc każda edycja powstaje dzięki dotacjom
projektowym, fundraisingowi i sponsoringowi korporacyjnemu.
Jesteśmy młodą organizacją, z czterema edycjami festiwalu na koncie.
Wciąż budujemy nasz artystyczny potencjał i własną publiczność, by
w 2021 roku móc aplikować o miejskie, stanowe i federalne fundusze
na 2022 i kolejne lata. W 2022 roku minie 7 lat naszej działalności (5
festiwali) bez stałego wsparcia finansowego. Co więcej, od naszego
powstania w 2015 roku wiele się wydarzyło na świecie. Mechanizmy
finansowania sztuki straciły na znaczeniu przy ciągle zmniejszających
się zasobach, zmieniających się globalnych trendach w kulturze
(zwłaszcza popularnej) oraz coraz większej polaryzacji między tymi
ludźmi, których dostęp do kultury i sztuki jest nieograniczony, a tymi,
którzy go nie mają. Biorąc to pod uwagę, napiszę, że Supercell do tej
pory przyciągnął 27 000 widzów i wsparł 450 artystów. Z tego wyczynu
jestem niezmiernie dumna!

Nie zmienia to faktu, że chciałabym w którymś momencie otrzymać za
moją pracę wynagrodzenie.

Założyliśmy jednak, że będziemy płacić artystom tyle, ile możemy – tyle,
ile uda nam się zdobyć, minus koszty obsługi technicznej i marketingu.
W niektórych latach czuliśmy, że ten model jest bardzo progresywny
i całkiem przedsiębiorczy, w innych... niekoniecznie. Były edycje,
kiedy zamawialiśmy nowe prace, wspieraliśmy działania lokalne,
organizowaliśmy trasy zespołów zagranicznych czy najbardziej znanych
australijskich grup. Były też i takie, kiedy nie byłam w stanie zapewnić
artystom sceny do prezentacji ich spektakli. Takie są przyływy
i odpływy apetytu na taniec w Australii.

Marzec 2020.

Zaliczyliśmy wtedy 10 dziwnych dni pomiędzy ogólnokrajowymi
pożarami buszu, powodzią i momentem, w którym COVID nas

00 JAK WSZYSCY LUDZIE
KULTURY, GDY FUNDUSZE
TOPNIEJĄ, STAWIAMY NA
ZARADNOŚĆ. CAŁYM
ZESPOŁEM ZGODZILIŚMY SIĘ
PRACOWAĆ PRZY FESTIWALU
BEZ WYNAGRODZENIA. 00



zatrzymał, a miejsca kultury się pozamykały. Na te właśnie dni przypadł tydzień naszego festiwalu. Mieliśmy po prostu niesamowite szczęście.

Jednak z wielu powodów tegoroczna edycja była najtrudniejszą z dotychczasowych. Nie udało nam się znaleźć odpowiedniego miejsca (w Brisbane są tylko trzy bardzo instytucjonalne i bardzo drogie sceny, które raczej nie programują tańca); mieliśmy także trudności z uzyskaniem dofinansowania państwowego ze względu na coraz bardziej konkurencyjny charakter konkursów, a bez potwierdzonego partnerstwa z instytucją dysponującą sceną byliśmy postrzegani jako mniej atrakcyjni. Zdecydowaliśmy o przeniesieniu całości programu



Plastic Belly, chor. Courtney Scheu, 2020, Supercell Festival, zdjęcie: Ivan Trigo Miras

w przestrzeń centralnej dzielnicy biznesowej Brisbane: do parków, na skwery i deptaki. Taniec w przestrzeni publicznej. Wcześniej powstało w Australii kilka wspaniałych prac w – i z myślą o – konkretnych przestrzeniach. Jednak taki sposób myślenia o ciekawych i nietypowych miejscach przyjmuje się tutaj dopiero teraz, w czasach pocovidowego szaleństwa. 6 miesięcy temu było to stosunkowo nowe podejście kuratorskie względem festiwalu tańca. Ale idealne dla Brisbane. Mamy subtropikalny klimat, dużo zieleni i błękitnego nieba oraz małą, ale zainteresowaną i serdeczną publiczność.

Jak wszyscy ludzie kultury, gdy fundusze topnieją, stawiamy na zaradność. Całym zespołem zgodziliśmy się pracować przy festiwalu bez wynagrodzenia, jedynie za pokrycie ewentualnych kosztów. Skupiliśmy się też na wymyślaniu kreatywnych sposobów realizacji riderów technicznych, zapewnienia obsługi widowni i innych potrzebnych nam ludzi. Włożyliśmy bardzo dużo naszego czasu i miłości, by stworzyć ten (ciut zredukowany) festiwal. To był dla nas wszystkich ogrom nauki. Nigdy wcześniej nie działaliśmy w przestrzeni publicznej, udało nam się sprowadzić kilka australijskich zespołów i kolektywów, gościliśmy też międzynarodowych artystów z Europy i Azji, więc musiała być pełna profeska. Na papierze odhaczaliśmy wciąż kolejne kratki, które stawały się dla nas nowymi punktami odniesienia.

00 NIE MOGĘ SIĘ POWSTRZYMAĆ PRZED MYŚLĄ, ŻE MOŻE JESTEŚMY W MOMENCIE JAKIEGOŚ PRZEŁOMU? 00

Były dni, kiedy pracowaliśmy bez snu przez 2 lub 3 doby. To wynikało z natury tych działań: spektakle kończyły się późno w nocy, a od wczesnego ranka trzeba było pilnować spotkań z artystami i aktualizacji witryny internetowej. To było zachwycające i wycieńczające.

Było kilka spektakli, które przyciągnęły tłumy (specjalne podziękowania dla Anny i Heleny za *BNE City Horses* i Australian Dance Party za *Mine!*) i kilka takich, na których nie pojawił się nikt. To było programowanie rynkowe i ocena publiczności w najlepszym wydaniu. Uczciwa, prosta i niczym nieograniczona prawda o tym, co australijska publiczność chce zobaczyć na festiwalu tańca. Co za niesamowita okazja do nauki i słuchania!



BNE City Horses, reż. Strom Kallblad, 2020, Supercell Festival, zdjęcie: Ivan Trigo Miras

00 OTO WNIOSKI Z TYCH TRUDNYCH LEKCJI:

1. TO, ŻE MOŻESZ, NIE ZNACZY, ŻE POWINIENIEŚ.
2. TO, ŻE DZIAŁAMY, NIE ZNACZY, ŻE DOBRZE SŁUŻYMY NASZYM ARTYSTOM.
3. TO, ŻE MAMY WOLONTARIUSZY, NIE ZNACZY, ŻE MOŻEMY OD NICH CZEGOŚ ŻĄDAĆ. 00

Festiwal był wyczerpujący, zaangażowaliśmy się w niego za bardzo, a ludzi do pracy mieliśmy za mało. Ja pierwsza przyznam, że niektóre sprawy przeciekły nam przez palce, być może nie byliśmy też najlepszymi gospodarzami. Czułam się zażenowana naszym brakiem profesjonalnej techniki i odpowiedniego wsparcia finansowego. Zawiodłam naszą społeczność i publiczność festiwalu. Utraciłam sprawstwo w ramach własnej organizacji i wizji kuratorskiej, którą stworzyłam.

Po pewnym zastanowieniu, wynikającym, no cóż, z covidowego braku pracy, doszłam do wniosku, że tegoroczna edycja festiwalu nauczyła mnie, by się nie spieszyć. To nie problem, że nasz festiwal będzie mniejszy, że nie uda się dotrzymać wszystkich terminów, że zrobimy przerwę. Nie ma nic złego w przekonywaniu fundatorów, że uprzednio ustalone „kejpiaje” są zbyt wygórowane i nie ma nic złego w porażce. To my mamy kontrolę nad narracją.

Prawda jest taka, że nasza strona internetowa wygląda świetnie, mamy fajną wizję kuratorską, liczba uczestników naszych wydarzeń jest całkiem sexy, no i osiągamy relatywnie duże sukcesy w szorstkim świecie pozyskiwania funduszy – osobom z zewnątrz możemy więc jawić się jako poukładana, stabilna organizacja. Wiecie, jedna z tych dużych, tłustych organizacji, które zatrudniają tłumy i zajmują przestrzeń.

Nie mogę się powstrzymać przed myślą, że może jesteśmy w momencie jakiegoś przełomu? Że w końcu nam się udało? Że stworzyliśmy silny profil i roztaczamy wokół subtelnej atmosfery obecności? Ale skąd wzięła się ta myśl, skoro Supercell to tylko ja, kilkoro moich przyjaciół i nasze laptopy? To chyba jakaś magiczna sztuczka z lustrzanymi odbiciami i zasłoną dymną. Tak naprawdę nie mamy przecież ani ludzi, ani pieniędzy.

Kiedy więc w marcu COVID uderzył, czułam już ogromną presję i zbliżający się kolejny zastrzyk adrenaliny. Wirus zmusił cały sektor artystyczny do nieszablonowego myślenia, elastycznego reagowania i wspierania ludzi.

Ale przecież my wszyscy już wcześniej musieliśmy wykazywać się przebojowością i zaradnością do granic możliwości, więc jak mamy niby przetrwać w tym nowym kontekście, w obliczu pandemii, zbliżającej się recesji i światowego pędu ku temu, co cyfrowe? Potem wystartowały granty pomocowe. Oczywiście bardzo potrzebne, tylko czemu w obliczu apokalipsy znowu musimy spełniać kolejne kryteria?

00 KIEDY WIĘC W MARCU COVID
UDERZYŁ, CZUŁAM JUŻ
OGROMNĄ PRESJĘ
I ZBLIŻAJĄCY SIĘ KOLEJNY
ZASTRZYK ADRENALINY. WIRUS
ZMUSIŁ CAŁY SEKTOR
ARTYSTYCZNY DO
NIESZABLONOWEGO MYŚLENIA,
ELASTYCZNEGO REAGOWANIA
I WSPIERANIA LUDZI. 00



[Czy słyszeć mój wewnętrzny krzyk?]

Po ostrożnym starcie i przy rosnącej stopie bezrobocia pojawiać zaczęły się kolejne rządowe granty i inne możliwości finansowania. Z czasem było ich tyle, że zupełnie nas zalały. I ciągle rodziły się nowe, bez ładu i składu, bez wcześniejszego ostrzeżenia, za to wymagające od nas gorączkowego formułowania nowych pomysłów czy partnerstw, bo przecież jak tylko te pieniądze się rozejdą, to już nowych nie będzie. Artyści, przygotujcie się! Rozpoczynamy igrzyska śmierci, walkę o przetrwanie!

Nie muszę dodawać, że piszę do Was we wrześniu, gdy wracam do leżenia na trawie, bo wyczerpało mnie bycie czułą i elastyczną, że nie wspomnę o ciągłym uważaniu na to, by nie złapać wirusa.

Zatem właśnie w tej chwili zastanawiam się nad tym wszystkim, piszę do Was, i po prostu czekam na wyniki złożonych przez nas aplikacji, w wieczornych wiadomościach obserwując walkę z postępującą pandemią i planując powrót do tańca w zgodzie z nowymi regułami bezpieczeństwa. Chociaż wcale nie wiem, czy festiwal odbędzie się w 2021 roku ani nawet, czy Supercell będzie w ogóle częścią przyszłości, to ten rok nauczył mnie, jak wielką siłę mają ludzie. I za to zawsze będę wdzięczna.

Kończąc tymi właśnie słowami, przesyłam moje pozdrowienia z Brisbane w Australii – ja, pełna nadziei, wyczerpana dyrektor festiwalu, która tak naprawdę teraz potrzebuje wina. I chociaż jednego przyznanego dofinansowania.

Mam nadzieję spotkać się z wieloma z was w najbliższych miesiącach i latach, gdy zaczniemy na nowo wymyślać i odbudowywać nasze festiwale w postpandemicznym świecie.

Uściski!

Kate

Kate Usher – Kate Usher jest dyrektorem festiwalu Supercell: Festival of Contemporary Dance oraz specjalistą ds. badań i komunikacji w Positive Solutions. Ukończyła Queensland University of Technology uzyskując tytuły: Bachelor of Creative Industries (Dance) w 2008 roku, Graduate Certificate in Arts Administration (2009) oraz Masters in Creative Production and Arts Management (2011). Współpracowała z Ausdance Queensland w roli dyrektora wykonawczego, z Metro Arts i World Science Festival Brisbane w roli producenta. Była także związana z działem programowym Queensland Performing Arts Centre. W 2020 roku otrzymała stypendium Weary Dunlop Scholarship w ramach programu Asialink Business Leaders.

TEMAT NUMERU: GŁOSY PRAKTYKÓW

Bruno Latour zaproponował ćwiczenie, które ma pomóc nam wyjść z doświadczenia pandemii z poczuciem pozytywnej zmiany – przecież dużo łatwiej wrócić do tego, co – choć niekorzystne dla nas – jest nam jednak znane. Patrząc na ostatnie miesiące, nie widzę rewolucji – raczej serię krótkotrwałych adaptacji do ciągle niepewnej sytuacji. W tym czasie bardziej niż zwykle „uwierały” nas formalne ramy organizacji i część z nich udało się nam zmodyfikować. Przyszło dużo nowego: projekty, kultura *on-line*, praca zdalna. Działaliśmy niesamowicie intensywnie – jak pokazują nasze badania, podobnie było w wielu organizacjach. Chciałabym, żeby z tego doświadczenia wyłoniła się (r)ewolucyjna zmiana: docenienie pracy i wartości, z których nasze zespoły budują żywe organizacje. Wszystko, co w kulturze nowe, powstaje dzięki zaangażowaniu i wysiłkowi ludzi. Otworzyliśmy kulturę na perspektywę uczestników – teraz w ten sam sposób spójrzmy do wewnątrz. Szacunek i zaufanie tworzą przestrzeń bezpiecznego rozwoju i twórczego eksperymentowania – stąd przychodzi nowe.



Natalia Bryłowska
OBSERWATORIUM KULTURY –
INSTYTUT KULTURY MIEJSKIEJ
W GDAŃSKU

00 SZACUNEK I ZAUFAŃIE TWORZĄ
PRZESTRZEŃ BEZPIECZNEGO ROZWOJU
I TWÓRCZEGO EKSPERYMENTOWANIA
- STĄD PRZYCHODZI NOWE. 00

Z dnia na dzień, już w trakcie przygotowań, dowiedziałem się, że Boska Komedia w tym roku traci 60% swojego budżetu. Dla festiwalu, który ma ambicje tworzenia pejzażu teatralnego, pokazującego skomplikowany wielogłos, mieszaną estetyk i tradycji, dialog młodych z mistrzami, to katastrofa. Cięcia dotknęły wszystkich festiwali w Krakowie i wszystkich organizacji trzeciego sektora. Hasło „demokratyczna solidarność” zastąpiło merytoryczną i pogłębioną ocenę, obnażając niewydolność systemu, brak strategii w kulturze lub jej fasadowość. W ramach praktycznej solidarności ze środowiskiem postanowiłem, że w ramach tegorocznej edycji będziemy analizować tę sytuację i że skoncentrujemy się na produkcjach teatralnych, dając tym samym pracę artystom, którzy na kilka miesięcy zostali jej pozbawieni. Jeśli Boska Komedia uznawana jest za wielkie święto teatralnego środowiska, to niech będzie też dla niego źródłem wsparcia na miarę swoich skromnych możliwości.



Bartosz Szydłowski
MIĘDZYNARODOWY FESTIWAL
TEATRALNY BOSKA KOMEDIA
W KRAKOWIE

Idzie nowe, zdecydowanie idzie... Obawiam się, że nie chodzi tylko o wyzwania, ale i o zagrożenie zbyt literalnym technokratyzmem zabijającym ducha niezależności. Funkcjonalizacja kultury, racjonalizacja jej zadań i celów prowadzić będzie do stopniowej jej degradacji. Musimy pamiętać, że siłą napędową teatru są artyści, a instytucje artystyczne powstały nie tylko po to, by dawać publiczności dostęp do dóbr kultury, lecz również, aby tworzyć warunki do tworzenia tych dóbr. Kiedy ktoś niszczy autorytety, spodziewam się, że kolejnym krokiem będzie unieważnienie wszystkich aspiracji, którym one patronują. Wobec takich tendencji powinniśmy wnikliwie protestować.

00 MUSIMY PAMIĘTAĆ, ŻE SIŁĄ
NAPĘDOWĄ TEATRU SĄ ARTYŚCI.
A INSTYTUCJE ARTYSTYCZNE
POWSTAŁY NIE TYLKO PO TO BY
DAWAĆ PUBLICZNOŚCI DOSTĘP DO
DÓBR KULTURY. 00

Z nadzieją czekam na „nowe” w kulturze. Życzyłabym sobie, aby to, o czym dyskutujemy w kontekście koniecznych zmian zasad budowania relacji organizator–instytucja, instytucja–twórca czy instytucja–publiczność, stało się powszechną praktyką. Abyśmy konsekwentnie realizowali politykę troski wobec naszego otoczenia i zespołu, starając się nie tylko zachować najwyższą jakość produkcji artystycznych, ale także budując poczucie bezpieczeństwa i wspólnoty! W czasie, gdy jedyną stałą pozostaje niepewność, to właśnie międzyludzkie relacje odgrywają kluczową rolę, nadając sens naszym działaniom. Kultura instytucjonalna kwitnie w czasach dobrej koniunktury, w czasach kryzysów jej istnienie podlega weryfikacji i jest zagrożone. Jedynie te instytucje, które zbudowały silne społeczności – publiczności (wokół) i pracowników (wewnątrz) – przetrwają, zachowując znaczenie.

W Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie dużo dyskutuje się m.in. o nadprodukcji, postwzroście czy jakościowych miernikach realizowanych projektów. Tym, co, mam nadzieję, nas wyróżnia, jest istnienie realnej przestrzeni dla zmian. W niedalekiej przyszłości (2023 rok) planujemy otwarcie naszej siedziby na Placu Defilad i to motywuje – do aktywności i optymizmu. Wymuszone zamknięcie muzeum dla publiczności pozwoliło na przeprowadzenie wewnętrznej analizy, przemyślenie dotychczasowych praktyk i wyznaczenie aktualnych wobec przeprowadzki celów.



**Marta Skowrońska-
Markiewicz**
MUZEUM SZTUKI NOWOCZESNEJ
W WARSZAWIE

00 W CZASIE, GDY JEDYNĄ STAŁĄ
POZOSTAJE NIEPEWNOŚĆ, TO WŁAŚNIE
MIĘDZYLUDZKIE RELACJE ODGRYWAJĄ
KLUCZOWĄ ROLĘ, NADAJĄC SENS
NASZYM DZIAŁANIOM. 00

WIEDZA I INSPIRACJE

We współpracy z międzynarodowym gronem redaktorów, tworzących społeczność Connecting Audiences International, zebraliśmy adresy internetowe źródeł, które mogą przydać się profesjonalistom kultury w tym pandemicznym czasie.

Na podanych niżej stronach znajdziecie raporty, analizy, wyniki badań, narzędzia, webinary, nagrania i wiele inspiracji, które pomagają analizować bieżącą rzeczywistość i planować przyszłość relacji z publicznością w niepewnych czasach.

Wszystkie zagraniczne źródła są w języku angielskim.

WE WILL RECOVER

<https://www.wewillrecover.live/>

Wielka Brytania

Stworzony w wyniku współpracy kilkunastu partnerów serwis, który wspiera organizacje z sektora rozrywki [*live entertainment organisations*] dotknięte kryzysem COVID-19 w zaadaptowaniu się do zaistniałej sytuacji i podtrzymywaniu relacji z publicznością. Ciekawe źródło wiedzy i inspiracji: artykuły, webinary, nagrania *video*, porady ekspertów i liderów.

THEATRE MEANS BUSINESS

<https://theatremeansbusiness.info/>

Society of London Theatre (SOLT), UK Theatre (UKT)

Wielka Brytania

Serwis przeznaczony dla osób pracujących na stanowiskach administracyjnych w teatrach. Cyfrowe zasoby edukacyjne, które mają wspierać sektor teatralny w walce z wpływem koronawirusa na organizacje.

BOUNCE FORWARD INNOVATIONS SERVICE

<https://www.theaudienceagency.org/bounce-forwards>

The Audience Agency

Wielka Brytania

Wsparcie dla organizacji zajmujących się sztuką, kulturą i dziedzictwem w przygotowaniu do ponownego otwarcia. Informacje dotyczące wpływu COVID-19 na uczestnictwo i zaangażowanie w kulturę. Darmowe narzędzia i zasoby, które pomagają sporządzić plany dotyczące odbiorców. Bezpłatne webinary i dostępne za niewielką opłatą kursy mistrzowskie.

THRIVE MAKING CULTURE COUNT

<https://wewillthrive.co.uk>

Thrive Audience Development

Irlandia Północna

Artykuły, blog, studia przypadków i narzędzia – wsparcie organizacji zajmujących się sztuką, kulturą i dziedzictwem w zrozumieniu odbiorców i poszerzaniu ich grona. Do pobrania bezpłatne zasoby, które mogą ułatwić pracę organizacji.

AUDIENCE OUTLOOK MONITOR

<https://www.audienceoutlookmonitor.com>

WolfBrown

USA

Serwis prezentujący efekty międzynarodowej współpracy – źródło informacji o wynikach badań, planowaniu scenariuszy i krytycznym myśleniu o odbiorcach i programowaniu. Witryna dla organizacji kulturalnych, które chcą podejmować świadome, oparte na danych decyzje dotyczące programowania i wznowienia działań.

CULTURE + COMMUNITY IN A TIME OF CRISIS.

A SPECIAL EDITION OF CULTURE TRACK

<https://culturetrack.com/research/covidstudy/>

LaPlaca Cohen, Slover Linett Audience Research

USA

Badanie dotyczące postaw, motywacji i barier, których doświadczali odbiorcy kultury w czasach pandemii COVID-19 w Stanach Zjednoczonych. Celem badania jest pogłębienie wiedzy na temat tego, jak organizacje kulturalne i artystyczne mogą towarzyszyć swoim społecznościom oraz jak społeczności mogą wspierać organizacje.

IN IT FOR THE LONG HAUL

<https://culturaldata.org/pages/long-haul/>

SMU DataArts, TRG Arts

USA

Raport wspierający organizacje kulturalne w rozważeniu kluczowych pytań i zmiennych podczas planowania ponownego otwarcia i przyszłości po COVID-19. W raporcie przedstawiono wpływ pandemii na organizacje działające *non-profit*. Trzy krytyczne propozycje i cztery pytania zachęcające do refleksji.

MUSEUM DURING COVID-19

<https://www.ne-mo.org/advocacy/our-advocacy-work/museums-during-covid-19.html>

Network of European Museum Organisations

Niemcy

Ze strony NEMO (The Network of European Museum Organisations) można pobrać raport dotyczący wpływu COVID-19 na działalność muzeów w Europie. Analiza dotychczasowej sytuacji i rekomendacje przydatne na przyszłość.

STUDY ON AUDIENCE DEVELOPMENT – HOW TO PLACE AUDIENCES AT THE CENTRE OF CULTURAL ORGANISATIONS

<http://engageaudiences.eu/files/2017/04/Final-report-NC-01-16-644-EN-N.pdf>

Komisja Europejska

Belgia

Finałowy raport z badań przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej, dotyczących rozwoju publiczności. W raporcie znajdziemy między innymi studia przypadków, warto też zwrócić uwagę na załączniki, zawierające interesującą listę definicji pojęcia *audience development*.

PO CO NAM INSTYTUCJE KULTURY. BROSZURA DO MYŚLENIA

<http://mik.krakow.pl/wp-content/uploads/Po-co-nam-instytucje-kultury.pdf>

Małopolski Instytut Kultury

Polska/ Kraków

Raport autorstwa Marka Krajewskiego, wydany przez Małopolski Instytut Kultury, przedstawia pogłębioną refleksję dotyczącą misji i funkcjonowania instytucji kultury. Jest inspiracją do włączenia się we współtworzenie instytucji.

RAPORT: RE(ANIMACJA) KULTURY W OKRESIE PANDEMII

<http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/badania/7335-raport-re-animacja-kultury-w-okresie-pandemii.html>

Mazowiecki Instytut Kultury

Polska/ Warszawa

Raport przedstawia diagnozę strategii i uwarunkowań działań animatorów oraz edukatorów kultury w czasie zamknięcia instytucji edukacji i kultury w związku z epidemią COVID-19. Opisuje doświadczenia mazowieckich animatorów, edukatorów, dyrektorów instytucji kultury oraz przedstawicieli organizatorów kultury. Zawiera również propozycje dobrych praktyk oraz rekomendacje wynikające z diagnozy.

KULTURA PRZYSZŁOŚCI. BADANIE POZNAŃSKIEGO SEKTORA KULTURY

<https://www.poznan.pl/mim/wydzialkultury/badania-kultura-przyszlosci,p.53934.html?fbclid=IwAR2i6rRswWluyceUjIRtkF22p0QoeCZ-aECx1ce7EUDc5hV4xrEV--1iyAE>

Wydział Kultury UMP, Centrum Praktyk Edukacyjnych

Polska/ Poznań

Badania zrealizowane przez Centrum Praktyk Edukacyjnych w Centrum Kultury ZAMEK na zlecenie Miasta Poznania. Zebrane informacje mogą stanowić wsparcie w przygotowaniu konkretnych rozwiązań i programów pomocowych jako odpowiedzi na trudności związane z konsekwencjami pandemii.

MAPA TRENDÓW 2020

<https://hatalska.com/2020/01/20/mapa-trendow-2020/>

infuture.institute

Polska/ Gdańsk

W planowaniu przyszłości warto wziąć pod uwagę trendy, które rosną w siłę i będą interesujące dla naszych odbiorców. Pomóc w tym może mapa trendów na 2020 rok, opublikowana na stronie Natalii Hatańskiej. W tym roku poznamy dzięki niej 54 trendy, które zostały podzielone na 5 kategorii (technologiczne, środowiskowe, ekonomiczne, społeczne i komunikacyjne). Dzięki temu narzędziu łatwo się zorientować, który z trendów stanie się prawdopodobnie dominujący w najbliższych latach, a o których warto pamiętać, planując nieco dalszą przyszłość relacji z odbiorcami.

EKSPERTYZY OEES

<https://oees.pl/ekspertyzy/>

Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej,
Open Eyes Economy Summit

Polska/Kraków

Ekspertyzy powstałe na zlecenie Open Eyes Economy Summit to cenne źródło informacji. Na wyjątkowe zainteresowanie zasługuje "seria różowa", dotycząca zagadnień związanych z kulturą, m.in. polskich instytucji kultury w czasie pandemii, Kultury w sieci, sytuacji prawnej artystów czy pytania o zmiany w kulturze. Szczególnie polecamy ekspertyzę nr 22: *Status artysty – czas pandemii, czas stabilizacji*, której autorami są członkowie zespołu redakcyjnego „Connecting Audiences Polska”: Mikołaj Maciejewski i Marcin Poprawski.

ZESPÓŁ REDAKCYJNY "CONNECTING AUDIENCES POLSKA"

DR PIOTR FIRYCH / REGIONALNE OBSERWATORIUM KULTURY UAM



Badacz, dydaktyk oraz autor strategii z obszaru kultury i komunikacji. Doktor nauk o kulturze (UAM w Poznaniu). Ukończył studia w zakresie marketingu (Aalborg University w Danii), a także dziennikarstwa i komunikacji społecznej (Uniwersytet Łódzki/Uniwersytet Autonomiczny w Barcelonie). Od 2013 roku współpracownik Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM, a od 2016 roku – Fundacji Best Place – Europejskiego Instytutu Marketingu Miejsc. Współtwórca pierwszego w Polsce programu studiów podyplomowych poświęconego koncepcji *audience development*. Gościnny wykładowca Estonian Academy of Music and Theatre w Tallinnie oraz Uniwersytetu Artystycznego w Poznaniu. W latach 2013-2015 rzecznik prasowy festiwalu Akademia Gitary.

MIKOŁAJMACIEJEWSKI / NU FOUNDATION



Z wykształcenia kulturoznawca, z zawodu – koordynator, producent wydarzeń kulturalnych i szkoleniowiec. Przez niemal dwie dekady pracował dla Fundacji Malta oraz Art Stations Foundation by Grażyna Kulczyk, gdzie nauczył się nie tylko, jak efektywnie tworzyć wydarzenia kulturalne, ale także – jak skutecznie zarządzać organizacjami sektora kultury. Stale zdobywa nową wiedzę i umiejętności, które chętnie przekazuje uczestnikom warsztatów i szkoleń. Od 2015 roku zajmuje się również *audience development*, w szczególności wpływem zmian w zarządzaniu organizacjami kultury, programowaniu ich działań i prowadzeniu polityki na budowanie trwałych i obustronnie satysfakcjonujących relacji z odbiorcami ich działań. Jest współzałożycielem NU Foundation oraz właścicielem firmy szkoleniowo-produkcyjnej AudienceLab.

DR MARCIN POPRAWSKI / REGIONALNE OBSERWATORIUM KULTURY UAM



Pracownik HUMAK University of Applied Sciences (Turku, Finlandia) oraz Instytutu Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu, gdzie kieruje Regionalnym Obserwatorium Kultury oraz studiami podyplomowymi *Rozwój publiczności*, w latach 2016-2019 prodziekan ds. międzynarodowych Wydziału Nauk Społecznych UAM. Wykładowca EUV we Frankfurcie nad Odrą, Akademii Dziedzictwa w Krakowie (MCK – UEK), gościnnie także na UAP w Poznaniu, DAMU w Pradze i JAMU w Brnie. Absolwent muzykologii (UAM) oraz programu Teaching Cultural Policies (CEU w Budapeszcie), stażysta Centre for Cultural Policy Studies (Warwick University, Coventry). Jego zainteresowania badawcze i praca dydaktyczna obejmują pogranicze polityk kulturalnych, zarządzania w kulturze oraz estetyki. Ekspert Związku Miast Polskich oraz NU Foundation. Wiceprezes międzynarodowej sieci ENCATEC w Brukseli (2013-18), członek rady naukowej „The Journal of Cultural Management and Cultural Policy” (Fachverband Kulturmanagement). W latach 1998-2014 menedżer muzyczny oraz współtwórca i dyrektor ośmiu edycji międzynarodowego festiwalu Akademia Gitary.

DR AGATA WITTCHEN-BAREŁKOWSKA / NU FOUNDATION



Z wykształcenia literaturoznawca, teatrolog, dziennikarz, doktor nauk humanistycznych. Studiowała na UAM w Poznaniu, z którym współpracuje obecnie jako wykładowca, na Johannes Gutenberg-Universität Mainz i SWPS w Poznaniu. Przez 15 lat zajmowała się komunikacją, produkcją i promocją kultury, współpracując z instytucjami kultury w Polsce i zagranicą, m.in. Teatrem Dramatycznym m. st. Warszawy, Teatrem Nowym w Poznaniu, Art Stations Foundation by Grażyna Kulczyk i Bayerische Staatsoper w Monachium. Od 2017 roku jest prezesem zarządu NU Foundation. Dla klientów indywidualnych, biznesowych i instytucjonalnych tworzy treści i strategie oraz prowadzi warsztaty i konsultacje dotyczące skutecznej komunikacji.

Działamy na rzecz
profesjonalizacji
kadr kultury
w Polsce.

Szkolimy, doradzamy,
wspieramy
instytucje kultury,
przedsiębiorstwa
i organizacje
pozarządowe.

Łączymy
środowiska
kultury i biznesu.

- komunikacja
- *audience development*
- szkolenia
- warsztaty
- konsultacje
- odpowiedzialność biznesu za kulturę
- społeczna odpowiedzialność biznesu
- dobrostan pracowników
- budowanie relacji
- budowanie zespołu
- zarządzanie
- współpraca międzynarodowa
- produkcja wydarzeń
- edukacja kulturowa



Jeśli potrzebujesz wsparcia w tworzeniu nowoczesnej,
dobrze zarządzanej, opartej na wartościach instytucji
kultury lub organizacji, skontaktuj się z nami:

dr Agata Wittchen-Barełkowska
agata@nufoundation.pl
0048 506 130 615

Mikołaj Maciejewski
mikolaj@nufoundation.pl
0048 517 761 035



Regionalne Obserwatorium Kultury | UAM

Regionalne Obserwatorium Kultury jest instytucją ekspercko-badawczą, powstałą w 2010 roku z inicjatywy pracowników Instytutu Kulturoznawstwa Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu. Misją jednostki jest wspieranie profesjonalizacji kadr kultury oraz podnoszenie jakości funkcjonowania lokalnych ekosystemów kulturalnych.

Zespół realizuje działania z zakresu:

- zarządzania organizacjami kulturalnymi,
- badań uczestnictwa w kulturze,
- polityk kulturalnych miast i regionów.

Poprzez badania, szkolenia, tworzenie strategii, działalność publikacyjną i doradztwo ROK UAM wspiera organizacje prowadzące działalność kulturalną, promuje dobre praktyki oraz stymuluje współpracę w sektorze kultury. Swoją wiedzę i kompetencje zespół nabywa w oparciu o współpracę z partnerami krajowymi i zagranicznymi – m.in. samorządami i sieciami eksperckimi.

KONTAKT:

dr Marcin Poprawski: poprawski@amu.edu.pl

dr Piotr Firyk: piotr.firyk@amu.edu.pl



CONNECTING AUDIENCES INTERNATIONAL

“PROWOKOWANIE I PRZYCIĄGANIE, DZIELENIE SIĘ I PROMOWANIE DOBRYCH POMYSŁÓW ORAZ PRAKTYK W ZAKRESIE AUDIENCE DEVELOPMENT I ZARZĄDZANIA KULTURĄ W EUROPIE I AMERYCE ŁACIŃSKIEJ”.

Connecting Audiences International to think-tank specjalizujący się w zarządzaniu kulturą i rozwoju publiczności, który został stworzony w 2020 roku w duchu współpracy i rozwoju przez europejskich i latynoamerykańskich specjalistów i badaczy.

Nasza współpraca ma na celu zwiększenie transferu wiedzy w Europie i Ameryce Łacińskiej poprzez ułatwienie dostępu do najlepszych artykułów, praktyk, studiów przypadku, odniesień i międzynarodowych zasobów dotyczących relacji między organizacjami kulturalnymi, społeczeństwem i środowiskiem.

Konsorcjum Connecting Audiences International tworzą: ASIMÉTRICA (Hiszpania), Center For Kunst og Interkultur (Dania), Mapa das Ideias (Portugalia), Melting Pro (Włochy), NU Foundation (Polska), Regionalne Obserwatorium Kultury UAM (Polska).

HISZPANIA

ASIMÉTRICA



Asimétrica powstała w Madrycie w 2010 roku, aby wnieść wkład w rozwój i budowanie relacji między artystami, organizacjami i instytucjami kulturalnymi a publicznością. Od 10 lat oferuje konsultacje, badania, szkolenia i praktyczne doradztwo w sprawach związanych z zarządzaniem kulturą, marketingiem sztuki i rozwojem publiczności. Asimétrica współpracuje z organizacjami lokalnymi, regionalnymi, krajowymi i międzynarodowymi, które pragną polepszyć swoje relacje z ich obecnymi i potencjalnymi odbiorcami. Organizacjami i instytucjami, które poszukują, regularnie analizują dane oraz oddziaływanie własnych inicjatyw i działań, podchodzą krytycznie do swoich misji a swoich odbiorców stawiają w centrum rozważań.

Jesteśmy zainteresowani projektowaniem doświadczeń użytkowników, zarządzaniem zmianą i relacjami z publicznością we wszystkich

obszarach. Staramy się wspierać profesjonalistów sektora kultury w stosowaniu nie tylko najbardziej elementarnych technik pozyskiwania i zatrzymywania publiczności, ale także w korzystaniu z bardziej złożonej i zaawansowanej metodologii segmentacji, optymalizacji programów lojalnościowych oraz ich komunikacji.

www.asimetrica.org

DANIA

Center for Kunst & Interkultur



Duńskie Center for Kunst & Interkultur (CKI) jest centrum wiedzy i kompetencji zlokalizowanym w Kopenhadze. Naszym celem jest wzmacnianie i motywowanie do uczestnictwa w kulturze i demokracji kulturalnej w Danii, krajach nordyckich i w Europie. Czynimy to poprzez opracowywanie i wdrażanie strategii rozwoju publiczności, formatów partycypacyjnych i współtworzenia na poziomie instytucjonalnym, zarządzania i polityki w sektorze kultury.

CKI jest partnerem dużych duńskich, nordyckich i europejskich projektów poświęconych badaniom oraz wiedzy. Uczestniczymy w działaniach fundraisingowych, wdrożeniowych, dotyczących komunikacji, upowszechniania i prowadzenia warsztatów.

Jesteśmy konsultantem dla instytucji kulturalnych, szkół i instytucji edukacyjnych, twórcami polityk kulturalnych w zakresie zmian organizacyjnych i rozwoju publiczności. Ważne jest dla nas, aby wszystkie procesy rozwojowe były współtworzone z uwzględnieniem specyficznych potrzeb naszych partnerów i ich odbiorców.

www.cki.dk

WŁOCHY

MeltingPro

MeltingPro | PROFESSIONE
CULTURA

Melting Pro to włoska firma założona przez siedmioro menedżerów kultury w celu promowania uczestnictwa i dostępności kultury we wszystkich jej formach.

Zasadą przewodnią, która stanowi oś naszych działań, jest przekonanie, że sztuka i kultura tworzą dobrobyt dla ludzi, terytoriów i społeczeństwa

jako całości. Z tego powodu innowacje w kulturze i rozwój zawodowy podmiotów z branży stanowią dla nas największe zobowiązanie.

Ułatwiamy tworzenie sieci kontaktów i budowanie strategicznych sojuszy między organizacjami i profesjonalistami w celu tworzenia systemów kultury, które mogą skutecznie odpowiadać na wyzwania współczesnego świata.

Pomagamy organizacjom artystycznym i kulturalnym inicjować procesy zmian organizacyjnych oraz zarządczych, stawiać w centrum ich strategii troskę o relacje i przekształcać pomysły w rzeczywistość dzięki wspieraniu uczenia się przez praktykę.

Działamy na poziomie krajowym i międzynarodowym, aby dzielić się wartościami, wymieniać pomysły i doświadczenia.

www.meltingpro.org

PORTUGALIA

Mapa das Ideias



Mapa das Ideias to portugalska firma prywatna działająca od 1999 roku, która zajmuje się tworzeniem relacji pomiędzy muzeami, publicznością i społeczeństwem. Początkowo skupiona na komunikacji muzealnej, firma rozszerzyła swoje usługi na inne nisze kulturowe, świadcząc usługi konsultingowe (od zarządzania widownią i planowania komunikacji do świadczenia usług edukacyjnych), a także oferując różnorodne rozwiązania: od zestawów edukacyjnych po projektowanie wystaw dla wielu klientów z tego sektora. Jednym z działań, które przyniosły firmie uznanie w całym kraju, są szkolenia zawodowe dla pracowników muzeów i innych osób zajmujących się dziedzictwem kulturowym. Działania szkoleniowe firmy zostały zainicjowane w 2003 r. kursem *Communicating with Specific Audiences at the Museum*, który ostatecznie przyczynił się do stworzenia z partnerami z pięciu krajów projektu *Museum Mediators*, polegającego na transferze innowacji w kulturze, oraz do umocnienia pozycji firmy w sektorze szkoleń zawodowych dla specjalistów z dziedziny kultury.

www.mapadasideias.pt



KOLEJNY NUMER

"CONNECTING AUDIENCES POLSKA"

UKAŻE SIĘ WIOSNĄ 2021 ROKU

HANG

IN