

ŁUKASZ AFELTOWICZ  
JACEK GADECKI  
KRZYSZTOF OLECHNICKI  
TOMASZ SZLENDAK  
MICHAŁ WRÓBLEWSKI

# Efekt Bilbao / kult cargo

## Nowe instytucje kultury w Polsce



---

Efekt Bilbao / kult cargo

---



ŁUKASZ AFELTOWICZ  
JACEK GADECKI  
KRZYSZTOF OLECHNICKI  
TOMASZ SZLENDAK  
MICHAŁ WRÓBLEWSKI

---

# Efekt Bilbao / kult cargo

---

Nowe instytucje kultury w Polsce

---

ELBLĄG 2018

© Copyright 2018 by Elbląskie Towarzystwo Naukowe im. Jana Myliusa

**Recenzent naukowy:**

prof. dr hab. Cezary Obracht-Prondzyński

Wykonano w firmie Incipit Max Szot

**Korekta:**

Adam Pituła

**Skład w systemie T<sub>E</sub>X:**

Danuta Bednarska-Pituła

**Projekt okładki i ilustracje:**

Anna Krawczyk

Wydawca: Elbląskie Towarzystwo Naukowe im. Jana Myliusa



ISBN 978-83-61282-80-8

Wydawnictwo Biblioteki Elbląskiej



Książkę wydano przy współpracy Biblioteki Elbląskiej im. C. Norwida oraz Instytutu Socjologii Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

 Instytut Socjologii  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika



Dofinansowano ze środków  
Gminy Miasta Elbląg

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b>	<b>9</b>
Efekt Bilbao czy kult cargo?	13
Struktura i charakter tekstu, czyli jak zabrać się do czytania	25
<b>Co i jak badamy</b>	<b>29</b>
Jak badaliśmy	32
Próba właściwa: dlaczego właśnie te NIK?	41
Kiedy badaliśmy	45
Kto badał	46
<b>Studium przypadku 1:</b>	
<b>Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie</b>	<b>49</b>
Kontekst geograficzny i miejski	51
Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie	52
Architektura	62
Repertuar i publiczność	73
Zarządzanie instytucją	75
Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne	83
Podsumowanie	87
<b>Studium przypadku 2:</b>	
<b>Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska</b>	<b>91</b>
Kontekst geograficzny i miejski	92
Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie	94
Architektura	95
Repertuar i publiczność	106
Zarządzanie instytucją	111
Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne	120
Podsumowanie	129

**Studium przypadku 3:****Opera i Filharmonia Podlaska — Europejskie Centrum Sztuki**

<b>w Białymstoku</b>	<b>133</b>
Kontekst geograficzny i miejski	134
Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie	137
Architektura	139
Repertuar i publiczność	158
Zarządzanie instytucją	165
Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne	178
Etap pierwszy: Marcin Nałęcz-Niesiołowski	180
Etap drugi: Roberto Skolmowski	181
Etap trzeci: Damian Tanajewski	183
Podsumowanie	187

**Studium przypadku 4:****EC1 Łódź — Miasto Kultury**

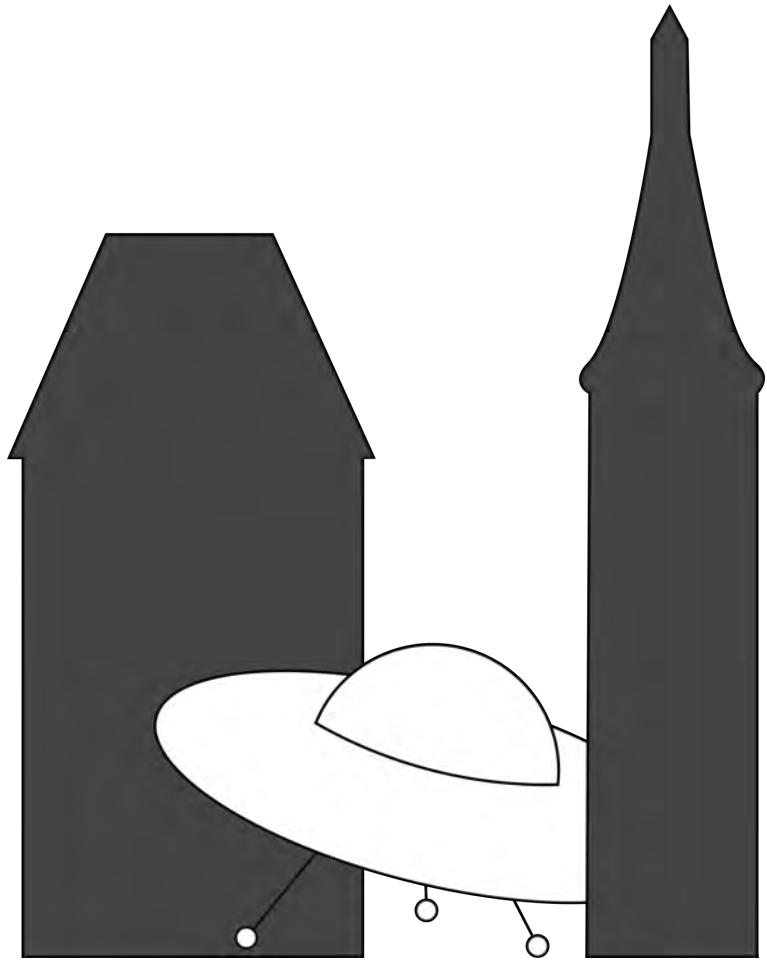
<b>EC1 Łódź — Miasto Kultury</b>	<b>191</b>
Historia EC1 Łódź i NCK	194
Kontekst geograficzny i miejski	207
Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie	208
Architektura NIK	210
Repertuar i publiczność	231
Zarządzanie instytucją	236
Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne	241
Podsumowanie	251

**Próba syntezy**

<b>Próba syntezy</b>	<b>255</b>
Polskie Bilbao?	255
Filharmonia w Szczecinie	260
Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska	262

Opera i Filharmonia Podlaska	264
EC1 Łódź — Miasto Kultury	267
Białe śtonie kontra złote krokodyle	273
Opera i Filharmonia Podlaska	277
Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska	277
Filharmonia w Szczecinie	278
EC1 Łódź — Miasto Kultury	278
Wielozmystowość i wielozadaniowość	281
Dyscyplinowanie, wychowywanie, angażowanie	283
Efekt świeżości, czyli jak nadać zmianie rytm	287
<b>Zakończenie: Bilbargo</b>	<b>293</b>
<b>Publikacje przywoływane</b>	<b>299</b>
<b>Źródła i autorzy zdjęć. Wykaz ramek</b>	<b>305</b>
Źródła i autorzy zdjęć	305
Wykaz ramek	309
<b>Autorzy</b>	<b>311</b>





# Wprowadzenie

Centrum Edukacji Artystycznej — Filharmonia Gorzowska, Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie, EC1 Łódź — Miasto Kultury, Centrum Sztuki Współczesnej „Znaki Czasu” w Toruniu, Gdański Teatr Szekspirowski, Muzeum Ognia w Żorach, Opera i Filharmonia Podlaska „Europejskie Centrum Sztuki” w Białymstoku, Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska, Muzeum Emigracji w Gdyni... To tylko niektóre z instytucji kultury, które powstały lub uległy istotnej modernizacji (na przykład zyskały nową lub samodzielną siedzibę) w ciągu ostatnich lat. Wymienione inicjatywy łączy wiele. Ich widoczną już na pierwszy rzut oka cechą wspólną jest spektakularna — przynajmniej w zamierzeniach pomysłodawców — architektura tworzona z myślą o przyciąganiu widzów, turystów oraz wszelkiego rodzaju interesariuszy. „Spektakularna” najczęściej oznacza kosztowna. I to druga cecha wspólna wymienionych instytucji. Wiele z nich mogło przybrać skromniejszą formę: w sensie gabarytów, estetyki fasady, wyposażenia technicznego, wykorzystanych materiałów wykończeniowych etc. Tak się jednak nie stało. Nie powinno zatem dziwić to, że w przypadku realizacji wymienionych inwestycji często (choć nie zawsze) przekraczano ich budżety. Trzecią istotną cechą wspólną wszystkich wymienionych instytucji jest to, że ich realizacja nie obyła się bez mniejszego lub większego udziału środków europejskich.

Czym kierowali się decydenci, dokonując tego typu inwestycji? Czy w ogóle zakładano, że nakłady na infrastrukturę tego typu mogą się zwrócić? Wydaje się, że w większości przytoczonych inicjatyw kierowano się logiką **przemysłów kultury** [zob. ramka 1, strona 12]. Jako przykład tego sposobu myślenia o rozwoju (infrastruktury) kultury przytoczmy *Narodową strategię rozwoju kultury na lata 2004–2013*<sup>1</sup>. Warto przywołać w tym miejscu jej obszerny fragment ze stron 13 i 14:

---

1 [http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kultury.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury.pdf) [dostęp 21.11.2017].

W najprostszym rozumowaniu, kultura jako istotny czynnik rozwoju ekonomicznego:

- wpływa na atrakcyjność osiedleńczą i lokalizacyjną regionów dla mieszkańców i inwestorów,
- determinuje rozwój turystyki,
- tworzy rynek pracy,
- kreuje przemysły kulturowe,
- wzbudza mnożnikowe procesy gospodarcze, współokreślane rozwojem infrastruktury społecznej,
- współokreśla funkcje metropolitarne miast,
- sprzyja alokacji zasobów ludzkich w sektorach rozwojowych.

Inwestycje podejmowane w obszarze kultury poza niewymiernymi, społecznymi profitami mają również swój czysto ekonomiczny wymiar. Uznaje się, iż każda złotówka zainwestowana w sferę prawidłowo zarządzanej kultury, w skali kraju, daje zwrot w postaci kilku złotych. Kwota dotacji na przedsięwzięcie kulturalne, poza awansem społecznym i edukacyjnym uczestników kultury, jest również zwielokrotniana w służebnym otoczeniu przemysłów kulturowych, dając zatrudnienie wielu osobom i generując wartość produktu krajowego brutto. Inwestycje w rozwój infrastruktury społecznej w zakresie kultury pełnić mogą, jak wszystkie inne wydatki publiczne, funkcje mnożników rozwoju.

Wyróżnia się dwa rodzaje efektów omawianych przedsięwzięć. Pierwszy dotyczy bezpośredniej rozbudowy regionalnej bazy ekonomicznej i związanego z tym impulsu rozwojowego poprzez poprawę sytuacji rynkowej i marketingowej istniejących podmiotów gospodarczych (np. pozytywna zmiana wizerunku regionu) oraz poprawę poziomu życia mieszkańców (rozbudowa konkretnych „urządzeń” kultury), a także przez wzrost liczby miejsc pracy związanych z procesem realizacji inwestycji, a następnie z funkcjonowaniem nowych elementów majątku trwałego regionu. Drugi rodzaj efektów wynika ze stymulują-

cego oddziaływania wydatków publicznych poprzez mnożniki dochodowo-popytowe. Wydatki, dostarczając bowiem zwiększonych dochodów podmiotom gospodarczym i gospodarstwom domowym, pobudzają ich dodatkowy popyt, który w znakomitej części oddziałuje na miejscowe rynki towarów i usług.

Takie i analogiczne zapisy odnaleźć można w wielu dokumentach traktujących o optymalnych lub pożądanym sposobach inwestowania w kulturę w Polsce. Zapis ten jest jednak dość wyjątkowy, a to z tego względu, że najczęściej dokumenty strategiczne nie wskazują *explicite* mechanizmu, wedle którego nakłady na kulturę miałyby się przełożyć na korzyści gospodarcze: najczęściej po prostu wyrażane jest przekonanie, że taki wpływ nastąpić musi. Przykładem jest Program Wieloletni KULTURA+<sup>2</sup>. Sekcja poświęcona wymiarowi gospodarczemu programu [s. 29] nie jest zbyt obszerna, dlatego pozwolimy sobie przytoczyć ją w całości:

Biorąc pod uwagę fakt, że łączna wysokość środków przeznaczonych na realizację Programu KULTURA+ (nakłady budżetu państwa oraz wkład własny wnioskodawców) wyniesie 516,25 mln zł oczekiwać należy ożywienia gospodarczego w rejonach objętych Programem KULTURA+.

Co istotne, zapisy poświęcone zwrotom z nakładów na kulturę znajdziemy też w strategiach rozwoju kapitału społecznego. Przykładem może być Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego 2020, której priorytet 4.2 to Rozwój i efektywne wykorzystanie potencjału kulturowego i kreatywnego, przy czym położony zostaje tu szczególny nacisk na rozwój infrastruktury kultury (priorytet 4.2.2).

Wydaje się, że na poziomie dokumentów strategicznych twierdzenie, że inwestycje w kulturę przełożą się na rozwój gospodarczy, funkcjonuje na zasadzie niewartej artykułowania oczywistości lub aksjomatu, a nie zjawiska, którego istnienie należałoby udowodnić lub

---

2 [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2012/20121022\\_uchwalaRM\\_kult\\_plus\\_txt.pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2012/20121022_uchwalaRM_kult_plus_txt.pdf) [dostęp 21.11.2017].

### Ramka 1

Pojęcie **przemysłów kultury** (*cultural industries*) ma zagmatwaną genezę. Jego początków doszukiwać należy się w kategorii przemysłu kulturalnego (*Kulturindustrie*), wprowadzonej w latach 40. XX wieku przez Theodora Adorno i Maksa Horkheimera [1994]. Według frankfurtczyków przemysł kulturalny to przedsięwzięcie ściśle komercyjne, nastawione na zysk, oparte na manipulacji potrzebami społeczeństwa masowego (tworzenie fałszywych potrzeb), któremu dostarcza się ujednolicone produkty przemysłu rozrywkowego, usypiające krytycyzm i niszczące sztukę wysoką: ambitną i niezależną. Zgodnie z obawami frankfurtczyków w XX wieku dokonano się znaczące umasowienie kultury. Na ironię zakrawa jednak fakt, że w wyniku postępującej ekonomizacji kultury zaadaptowano wprowadzaną przez nich kategorię, jednocześnie zmieniając jej waloryzację z jednoznacznie pejoratywnej na pozytywną. Efektem tej redefinicji było pojęcie przemysłu kultury właśnie.

W wąskim rozumieniu przemysły kultury obejmują wymyślanie, wytwarzanie i dystrybucję wszelkich dóbr i usług kulturowych, które są chronione prawami własności intelektualnej. Za tym zbiorczym terminem kryją się: przemysł muzyczny, przemysł filmowy, przemysł medialny, przemysł reklamy i przemysł wydawniczy, ale też — w niektórych ujęciach — przemysł turystyczny (związany z dziedzictwem kulturowym i turystyką kulturową), moda i przemysł sztuki użytkowej oraz design.

Przemysły kultury w ujęciu szerokim to wszelkie rynkowe czy komercyjne (nastawione na zysk) inicjatywy na polu kultury [zob. Smoleń 2003]. Niezależnie od ujęcia ich pozytywną funkcją ma być stymulowanie rozwoju społeczno-ekonomicznego [zob. Szomburg 2002].

Pojęcie przemysłów kultury przynależy do ekonomii/ekonomiki kultury, stosunkowo młodej dyscypliny zainteresowanej zastosowaniem kategorii ekonomicznych do sektora kultury: tak do jego badania, jak i stymulowania wzrostu w ramach polityki gospodarczej [zob. Throsby 2010; Ilczuk 2015]. Relacja między kulturą a gospodarką jest tu ujmowana jako sprzężenie zwrotne: rozwój gospodarczo-cywilizacyjny wymaga uwzględnienia czynnika kulturowego, a w zamian kultura bodźcuje rozwój, stymuluje kreatywność i dążenie do podmiotowości.

przynajmniej bacznie śledzić. Nawet jeśli pojawia się próba wyłuszczenia mechanizmu zwrotu z nakładów na kulturę, to rodzi się podej-

zenie, że mamy do czynienia raczej z myśleniem życzeniowym, a nie czymś, co zostało kilkakrotnie sprawdzone. Najczęściej jednak schematu mechanizmu po prostu brak.

Sytuacja prezentuje się podobnie w przypadku publicznych wypowiedzi polityków, mających na celu legitymizację znaczących nakładów na infrastrukturę kultury. Zakładany w ich wypowiedziach *implicite* model daje się streścić w taki oto sposób: (1) zainwestujemy środki w infrastrukturę kulturalną, dbając o jej atrakcyjność, a najlepiej zaangażujemy rozpoznawanego architekta, czyli **starchitekta**, który doda inwestycji splendoru oraz uczyni ją bardziej rozpoznawalną, (2) obiekt o odpowiednich walorach przyciągnie lokalnych odbiorców, ale także — i przede wszystkim — turystów, (3) wokół obiektu-atraktora rozwinię się cała sieć podmiotów świadczących usługi, w relatywnie krótkim czasie inwestycja zwróci się m.in. w podatkach; wydaje się, iż model ten przewiduje najczęściej również to, że w wyniku inwestycji (4) ulegnie odnowie społeczna tkanka miejska i wzrośnie poziom atrakcyjności miasta jako miejsca zamieszkania, co ponownie przełoży się na wzrost dochodów budżetu (lokalnego, miejskiego etc.), a przy okazji (5) pomoże uporać się z wyzwaniami demograficznymi miasta (np. młodzi ludzie nie będą go opuszczać, starsi, w wieku poprodukcyjnym, będą do niego powracać). Temu wszystkiemu najczęściej ma towarzyszyć rozwój kulturalny lokalnej widowni, choć trudno powiedzieć, jaki czynnik miałby to zagwarantować.

Dodajmy, że kluczowe jest tu dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu spektakularności. Nie chodzi o rozproszenie środków na pomniejsze inwestycje i projekty, lecz o zwodowanie pojedynczego „okrętu flagowego” kultury.

## Efekt Bilbao czy kult cargo?

Miastem, które przywoływane jest jako modelowy przykład tego, jak „punktowy”, spektakularny projekt w dziedzinie infrastruktury kultury przyniósł w krótkim czasie „zwrot z inwestycji”, jest baskijskie Bilbao. „Okrętem flagowym”, któremu bardzo często przypisuje się funkcje ak-

tywatora gospodarki, życia społecznego i kultury w tym mieście, jest otwarte w 1997 r. Muzeum Guggenheima. Mierzalnymi efektami powołania do życia tej instytucji miały być: (1) gwałtowny wzrost liczby turystów oraz zwiększenie udziału procentowego turystów zagranicznych; (2) wysoka stopa zwrotu z inwestycji w muzeum; (3) dywersyfikacja źródeł przychodów muzeum, w tym odejście od finansowania instytucji ze środków publicznych; (4) istotny spadek stopy bezrobocia wywołany stworzeniem nowych miejsc pracy w muzeum oraz przedsiębiorstwach komplementarnych; (5) stymulacja rozwoju przemysłów kultury; (6) rozwój widowni (*audience development*) oraz wzrost zainteresowania kulturą wśród mieszkańców regionu<sup>3</sup>.



Ryc. 1. Muzeum Guggenheima nocą

Na osobach zapoznających się z historią Bilbao największe wrażenie wydaje się robić fakt, że w przeciągu trzech lat od otwarcia muzeum przyczyniło się do wygenerowania zysków w wysokości 500

<sup>3</sup> Por. <http://nck.pl/blog-kultura-sie-liczy/316479-efekt-bilbao-rafal-kasprzak/> [dostęp 21.11.2017].

mln USD, z czego 100 mln trafiło z powrotem do lokalnego budżetu w postaci podatków, podczas gdy koszt wzniesienia samego gmachu wynosił „zaledwie” 89 mln USD. W skrócie: w ciągu trzech lat koszt budowy zwrócił się z nawiązką. Jak się szacuje, muzeum przyczynia się do powstania lub utrzymania ponad 4000 miejsc pracy.

Wskazana jest tu klaryfikacja. Uruchomienie nowej instytucji wymagało nie tylko prac architektoniczno-konstrukcyjnych. Według porozumienia zawartego między rządem baskijskim a Fundacją Solomona R. Guggenheima rząd miał pokryć koszt budowy gmachu szacowany na 100 mln USD, ustanowić fundusz w wysokości 50 mln USD na zaopatrzenie zbiorów instytucji i wygospodarować dla niej 12 mln USD budżetu rocznego. W zamian Fundacja miała zarządzać muzeum, co zakładało cykliczne udostępnianie będących w jej posiadaniu stałych ekspozycji oraz regularne organizowanie wystaw specjalnych [Auldredtsch 2015: 100]. Niemniej zwrot w postaci podatków w wysokości 100 mln USD w trzy lata to wciąż wynik, który robi wrażenie.

Opisywane zjawisko społeczno-ekonomiczne określane bywa jako **efekt Guggenheima**, ale szerzej znane jest jako **efekt Bilbao** [Rybczyński 2002, Gądecki 2005: 68, 124]. Terminy te często stosuje się zamiennie, ale nie są one synonimami. Określenie „efekt Guggenheima” kładzie nacisk na rolę, jaką odegrało muzeum w sukcesie miasta. Sugeruje jednocześnie, że istotne było to, iż inwestycja została zrealizowana pod auspicjami Fundacji Solomona R. Guggenheima. Termin „efekt Bilbao” stosowany jest najczęściej dla określenia wpływu muzeum, ale w niektórych przypadkach osoby się nim posługujące mają na myśli efekty rewitalizacji miasta, która obejmowała wiele modernizowanych i wznoszonych obiektów, a nie tylko oddziaływanie jednego „okrętu flagowego”. Dodatkowo drugi termin nie wiąże efektu społeczno-ekonomicznego z konkretną fundacją. W naszej książce wolimy posługiwać się drugim terminem ze względu na jego popularność, przy czym mamy wzgląd na jego wieloznaczność.

Sukces baskijskiego miasta stał się dla wielu aktorów koronnym argumentem na rzecz tezy, że działalność kulturalna oraz inwestycje w fizyczną infrastrukturę na jej potrzeby nie muszą mieć wcale cha-



rakteru nieprodukcyjnego: wręcz przeciwnie, mogą przekładać się na konkretne korzyści ekonomiczne. Co więcej, pod wpływem tego typu przykładów coraz popularniejsze staje się zarzucanie wizji kultury jako dobra autotelicznego i przestawianie się na myślenie o niej w kategoriach *stricte* gospodarczych i technicznych. Według tej perspektywy inwestycje finansowe w kulturę przy zachowaniu pewnych warunków nie tylko mogą się zwracać, ale także przyczyniać się do powiększania ogólnego bogactwa, stymulując wybrane gałęzie gospodarki.



Ryc. 2. Wejście do jednej ze stacji metra w Bilbao zaprojektowanej przez pracownię Normana Foster'a

### **Efekt Bilbao budzi jednak sceptycyzm i głosy powątpiewania.**

Spotkać można się z trzema rodzajami wątpliwości.

Po pierwsze, wielu badaczy i komentatorów zastanawia się, na czym dokładnie polega rzeczony efekt: jaki kryje się za nim mechanizm? Na przykład zastanawiające jest to, czy większość zasług naprawdę należy przypisywać pojedynczej inwestycji, czy szerszej modernizacji miasta. Wszak muzeum nie było jedynym nowym obiektem, który powstał w tamtym okresie w Bilbao. Nie było ono również pierwszym spektakularnym obiektem autorstwa rozpoznawanego architekta,

który został oddany do użytku w ramach rewitalizacji Bilbao. Za przykład niech posłużą efektowne stacje nowej linii metra projektu Normana Fostera oraz kładka dla pieszych autorstwa Santiago Calatravy. W tamtym okresie Bilbao zmieniło się również w inny sposób: objęte zostało kompleksową rewitalizacją zakładającą modernizację podupadających dzielnic, renowację zabytków starego miasta, usprawnienie systemu oczyszczania i transportu (w tym otwarcie dwóch linii metra). Być może zatem sukces Bilbao nie był zasługą pojedynczego obiektu flagowego ani nawet kilku efektownych brył, lecz konsekwentnej polityki urbanistycznej władz miasta<sup>4</sup>



Ryc. 3. Biały most (po baskijski Zubizuri), znany również jako Puente del Campo Volantin, to kładka przerzucona nad rzeką Nervión, której projektantem był Santiago Calatrava

---

4 Por. [https://archirama.muratorplus.pl/encyklopedia-architektury/efekt-bilbao,62\\_3345.html](https://archirama.muratorplus.pl/encyklopedia-architektury/efekt-bilbao,62_3345.html) [dostęp 21.11.2017].

Po drugie, niekiedy kwestionuje się samo użycie określenia „efekt”. Efekt to coś, co daje się powtarzać przy zachowaniu pewnych warunków. Wielu badaczy postrzega jednak baskijski sukces jako coś wyjątkowego i niemożliwego do powielenia: być może zatem właściwsze byłoby mówienie o anomalii Bilbao<sup>5</sup>. To jednak odsyła nas na powrót do wątpliwości pierwszej, dotyczącej natury samego mechanizmu.

Po trzecie, podaje się w wątpliwość to, czy efekt/anomalia Bilbao przyniosła jakiegokolwiek pozytywne skutki w wymiarze innym niż gospodarczy: czy nowy obiekt/obiekty miejskie zadziały jako aktywatory życia społecznego lub kulturowego? Po bliższym przyjrzeniu się trudno powiedzieć, czy skutki oddziaływania muzeum Guggenheim na społeczność i kulturę lokalną były jednoznacznie pozytywne. Związane jest to z kwestią społecznej oceny **procesów rewitalizacji i gentryfikacji** [Malheiros, Carvalho i Mendes 2013; zob. ramka 2, strona 18].

#### Ramka 2

Pojęcie **gentryfikacji** wprowadziła Ruth Glass [1964], opisując zmiany w strukturze społecznej wybranych dzielnic Londynu. Obserwując robotnicze części miasta, zauważyła, że zdarza się, iż są one stopniowo, ale konsekwentnie przejmowane przez przedstawicieli klasy wyższej i średniej. Analogiczne procesy „uszlachetniania” tkanki społecznej miasta (*gentry* to po angielsku szlachta), czyli wypierania dotów społecznych przez lepiej sytuowanych mieszkańców, zaobserwowano w wielu innych ośrodkach. Jednak gentryfikacja to nie tylko zmiana w strukturze społecznej dzielnic w wyniku powrotu do miast przedstawicieli klasy średniej i wyższej, dla których tradycyjnym środowiskiem były przedmieścia. Na gentryfikację składają się cztery procesy. Obok (1) wypierania dotychczasowych mieszkańców przez nowych, ale lepiej sytuowanych, wskazać należy na: (2) przekształcenia architektury, obejmujące głównie zmiany estetyczne wizerunku dzielnic oraz pojawianie się nowych usług, (3) koncentrację przestrzenną osób o podobnym podzielanym stylu życia lub przynajmniej zbliżonych preferencjach konsumenckich w gentryfikowanych dzielnicach, (4) zmiany wartości gruntów i nieruchomości, które stwarzają zachęty dla przemysłu budowlanego i deweloperów [Warde 1991]. A zatem gentryfika-

5 Por. <http://www.wsj.com/articles/SB122731149503149341> [dostęp 21.11.2017].

cja nie ogranicza się do zmiany tkanki społecznej dzielnic, ale obejmuje także zmianę architektury.

Gentryfikacja najczęściej kojarzona jest z przemianami przestrzeni centrów obszarów metropolitarnych, ale manifestuje się również w zupełnie innych lokalizacjach i skalach: na przedmieściach, obszarach wiejskich, nadmorskich uzdrowiskach, a nawet w ośrodkach emeryckich [Smith 2002: 390]. Zróżnicowane są również formy i fazy przebiegu gentryfikacji w różnych miejscach. Niekiedy mówi się wręcz o chaotyczności tych przemian.

Wyjaśnienia rewitalizacji można podzielić na dwa rywalizujące ze sobą nurty: społeczno-kulturowe i ekonomiczne [Redfern 2003; Hamnet 2003].

Pierwszy nurt, reprezentowany przez Sharon Zukin [1982, 1990] czy Loretę Lees [2000], utrzymuje, że gentryfikacja jest wynikiem zmiany w strukturze klasowej oraz przemian w kulturze: zmian preferencji kulturalnych, wzorów pracy, konsumowania i wypoczywania wśród przedstawicieli „nowej klasy średniej” [Ley 1996], które wymagały zamieszkania w centrach miast. Istotne w tym typie wyjaśnień jest zwrócenie uwagi na związek kapitału ekonomicznego z kapitałem kulturowym, na rolę gustu i stylu życia, a także funkcję miejsca i architektury w całym procesie. Gentryfikacja jest czymś więcej niż tylko zmianą scenerii, oznacza bowiem przemianę relacji z miejscem i otoczeniem architektonicznym oraz nową wrażliwość przestrzenną. Stanowi także prototyp nowej organizacji konsumpcji, skoncentrowanej w przestrzeniach centralnych miast.

Drugi nurt wyjaśnień reprezentuje m.in. Neil Smith [2002]. Przekonuje on, że główną siłą napędową gentryfikacji są różnice między faktyczną a potencjalną wartością gruntów leżących w centrach miast. Te rozbieżności stały się podstawą złożonych działań podejmowanych przez deweloperów, agentów nieruchomości i prywatnych inwestorów, które mogą przynosić ogromne zyski. W przekonaniu tego badacza koncentrowanie się na kulturowym wymiarze procesu gentryfikacji czy analizowanie preferencji mieszkaniowych nowych klas średnich jest odciąganiem uwagi od kluczowych kwestii własności ziemi, spekulacji gruntami oraz rozwoju rynków nieruchomości.

Najbardziej owocne wydaje się połączenie podejścia ekonomicznego ze społeczno-kulturowym. Współcześnie gentryfikacja oparta jest na zaangażowaniu dużych firm deweloperskich i budowlanych; staje się ona możliwa dopiero w momencie, gdy „warunki społeczne i kulturowe dojrzeją na tyle, by zapewnić oczekiwany poziom zysków” [Mills 1993: 157]. Innymi słowy, deweloperom oplota się poczekać, aż rozpocznie się oddolna gentryfikacja danej dzielnicy dokonywana na przykład przez przedstawicieli klasy kreatywnej wykupujących i odnawiających wybrane lokale mieszkaniowe (póki te są jeszcze

tanie) po części z uwagi na charakter czy też „klimat” danej dzielnicy. Jednak już sama ich obecność w danym obszarze nakreślić może modę na niego, prowadząc tym samym do unicestwienia owego „klimatu”. Gdy grunt zostanie przygotowany i pojawi się dostrzegalny trend migracyjny, deweloperzy mogą bezpieczniej zainwestować w dany obszar. Zaczną się tam również pojawiać bardziej luksusowe usługi. To może przyciągnąć kolejne fale migrantów (przypuszczalnie bardziej zamożnych), którzy bez zapewnienia pewnego poziomu usług nie zdecydowaliby się przenieść do dzielnicy mającej do niedawna wyraźnie robotniczy charakter. Z drugiej strony osoby, które zapoczątkowały cały trend, mogą zechcieć poszukać nowego, „nieskomercjalizowanego jeszcze” miejsca do życia, nie do końca rozumiejąc, że sami stanowią forpocztę owej komercjalizacji.

Owocne jest również rozpatrywanie gentryfikacji w powiązaniu z **rewitalizacją**. Smith zauważył, że nader często sponsorowana publicznie odbudowa miasta — powszechnie określana właśnie mianem rewitalizacji — faktycznie służy mobilizacji i rozwojowi rynku handlu nieruchomościami. Inwestycja środków publicznych ułatwia zadanie deweloperom: ci nie muszą wypatrywać przejawów oddolnej gentryfikacji i podążać za trendem, ale mogą od razu inwestować z myślą o bogatszych nabywcach. Model, w którym proces „obywa się” bez oddolnych działań i przebiega w oparciu o duże inwestycje infrastrukturalne przy otwartym wsparciu prawnym i ekonomicznym państwa lub przynajmniej lokalnych władz, określany bywa w literaturze jako trzecia fala gentryfikacji [Smith 2002] lub supergentryfikacja [Lees 2000]. Interesujące jest to, że tego typu szeroko zakrojona i wysoce komercyjna odbudowa dofinansowana ze środków publicznych często prezentowana jest jako „lek na problemy społeczne i ekonomiczne dotyczące miasto” [Lees 2000: 404]. Problem polityczny, na który zwraca uwagę wielu badaczy, polega na tym, że zyski ekonomiczne z gentryfikacji trafiają zazwyczaj do elity. Jednocześnie krytykuje się, że państwa i miasta sponsorują z publicznych środków wypieranie i marginalizowanie pewnych kategorii mieszkańców. Traktowanie gentryfikacji i rewitalizacji jako rozwiązań problemów społecznych, a nie ich potencjalnych źródeł uznać można za przejaw zwycięstwa neoliberalnych wizji miasta [Smith 2002: 445-446].

Pozostawmy na chwilę wymienione kwestie: przyjdzie nam do nich wrócić dalej. To, co nie ulega wątpliwości, to to, że **efekt Bilbao jest faktem społecznym**: bez względu na to, ile ma on wspólnego z rzeczywistością, wielu aktorów wierzy w niego i wiara ta pociąga za sobą realne konsekwencje. Perspektywa powtórzenia suk-

cesu baskijskiego miasta kusi z kilku względów. Jest to wizja bardzo czytelna, bowiem wykorzystuje prosty schemat. Zarazem jest nader atrakcyjna ze względu na założenie o niemal pewnym i niezwykle szybkim zwrocie z inwestycji. Wizja ta jest bardzo użyteczna z perspektywy polityków: mogą ją łatwo „sprzedać” swoim wyborcom, nie ryzykując, że usłyszą zarzuty o niegospodarność. Niezliczone ośrodki miejskie na całym świecie, choćby amerykańskie miasta Pasa Rdzy (*Rust Belt*), próbowały powtórzyć sukces Basków. Wizja instytucji kultury jako koła zamachowego gospodarki sprawiła, że w przeciągu dekady od otwarcia muzeum aż 200 miast zwróciło się do Fundacji Solomona R. Guggenheima, chcąc powtórzyć to rozwiązanie [Crawford 2007].

Polska nie jest wyjątkiem: i u nas podziela się wiarę w możliwość stworzenia „rodzimego Bilbao”. Wprawdzie w dyskursie polityków i dokumentów samo określenie „efekt Bilbao” pada sporadycznie w kontekście inwestycji w nowe instytucje kultury (znamiennym wyjątkiem jest Łódź), jednak to właśnie ten rodzaj myślenia o kulturze i gospodarce wydaje się kryć za inwestycjami we „flagowe okręty” kultury, których przykłady wymieniliśmy na początku. Nie chodzi tu zresztą jedynie o wielkie inwestycje, bo „marzenie o Bilbao”, nawet jeśli nie jest tak wprost nazywane, jest rozpowszechnione jak Polska długa i szeroka: często są to niewielkie inwestycje o charakterze kulturowo-animacyjnym, których celem ma być promocja i rozruszanie lokalnej wspólnoty wsi czy miasteczka.

Wielkie inwestycje angażujące znaczne środki publiczne będą budzić kontrowersje, bowiem korzyści z wszystkich tych inwestycji nie rozkładają się równomiernie. Trudno byłoby to zresztą dokładnie wyliczyć, jako że część zysków ma charakter materialny i ekonomiczny, a inne symboliczny i prestiżowy (mamy tu do czynienia z „niewymiernymi” wartościami). Dyskusje dotyczące szeroko rozumianej sensowności, kosztów utrzymania, efektów, korzyści toczą się też oczywiście wokół mikroinwestycji w kulturę. Nie dziwi więc fakt, że próby budowania spektakularnych instytucji kultury co rusz spotykają się z głosami krytyki.

Według nieprzychylnych interpretacji nakłady ze środków publicznych na nowe instytucje kultury nie tylko nie przyczynią się do stymulacji gospodarki poprzez przyciąganie turystów (choćby krajowych), nie doprowadzą do wzrostu ogólnego poziomu kreatywności społecznej i powiązanego z nim rozwoju kreatywnych sektorów gospodarki, ale nawet nie przyniosą zmiany w obszarze poziomu wyedukowania widowni czy wzorców konsumpcji kultury przez mieszkańców mających bezpośredni i łatwy dostęp do instytucji i jej oferty.

Według najbardziej nieprzychylnych interpretacji nowe instytucje kultury nie są żadnymi przemyślanymi inwestycjami mającymi cokolwiek poruszyć, lecz wyłącznie budynkami pełniącymi ukrytą funkcję „pomników”, wystawionych sobie przez przedstawicieli władz samorządowych, którzy chętnie prezentują się w roli mecenasów kultury (choć kulturę finansują w dużej mierze za unijne pieniądze). Według tej interpretacji pomniki te stawiane są nader często „na ugorze”, to znaczy w lokalizacjach bez tradycji tworzenia dzieł kultury, gdzie brak jest wykształconej, aktywnej publiczności. Nie będą one w stanie przyciągać ani lokalnych widzów, ani turystów, a w krótkim czasie staną się ogromnym obciążeniem dla budżetów lokalnych i centralnego. Innymi słowy — według tej nieprzychylniej interpretacji, nowe instytucje kultury to „architektoniczne skorupy”: doinwestowane elementy infrastruktury miejskiej, często atrakcyjne pod względem estetycznym oraz ergonomicznym, jednak z różnych względów niezdolne do wykreowania i utrzymania koniecznego z perspektywy realizacji ich funkcji jawnych kapitału społecznego. Jeżeli przyjmujemy taką optykę, nasuwa się skojarzenie tego typu inwestycji ze znanym z antropologii kulturowej zjawiskiem kultu cargo.

**Kult** (a właściwie kultury) **cargo** to zjawisko społeczno-polityczno-religijne, które rozpowszechniło się w okresie II wojny światowej na wyspach Oceanu Spokojnego [Nowicka 1972: 147-197]. Najbardziej widoczny element kultu cargo to praktyka budowania przez ludność tubylczą makiet samolotów i elementów infrastruktury lotnisk, rozmaitych magazynów (niekiedy również nabrzeży dla statków). Na przykład ludność tubylcza plotła ze słomy imitacje samolotów. Czemu słu-

żyły te praktyki? Miejscowa ludność naśladowała zachowania białych, wierząc, że następstwem tego będzie pojawienie się pojazdów transportujących różnego rodzaju ładunki (*cargo*). W ich świadomości samoloty były kierowane na ziemię z nieba przez bogów lub niezujących przodków. Biali ludzie byli jedynie pośrednikami lub nawet podkradającymi te dary oszustami. Budowa własnej „infrastruktury” była zaś próbą obejścia pośredników/oszustów, którzy nie byli skłonni dzielić się darami. Ludność tubylcza nie rozumiała systemu transportowego w taki sposób jak jego twórcy i użytkownicy, brak jej było wiedzy o mechanizmach pojazdów oraz źródłach pochodzenia pożądanych dóbr. Stomiane repliki wyglądały jak prawdziwe samoloty, ale nie były zdolne do startu ani lądowania. Jest to modelowy przykład myślenia magicznego, które polega na tym, że poprzez manipulację symboliczną usiłuje się uzyskać efekt praktyczny, czemu towarzyszy błędne rozpoznanie faktycznych mechanizmów.

W oczach krytyków nowoczesne, atrakcyjnie wizualnie elementy infrastruktury kultury wznoszone po akcesji do Unii Europejskiej jawić mogą się właśnie niczym odpowiedniki czasochłonnych, stomianych makiet samolotów, za pomocą których lokalni decydenci usiłują zaczarować rzeczywistość, licząc na praktyczne rezultaty (rozwój przemysłu kultury, spadek bezrobocia etc.). Wszystkiemu temu nie towarzyszy jednak świadomość konkretnych mechanizmów (model zarządzania personelem, model nadzoru i wsparcia finansowego instytucji, techniki komunikacji z widzami i ich edukacji, model relacji z interesariuszami, w tym z przedstawicielami kreatywnych branż gospodarki), które decydują o sukcesie i porażce innowacji społecznej. W oczach krytyków budowniczości infrastruktury kultury liczą, że praktyczne efekty „spadną im z nieba”.

Efekt Bilbao oraz kult *cargo* można potraktować roboczo jako dwa skrajne punkty kontinuum. Podkreślić należy, że w obu przypadkach wizualna strona inwestycji jest niezwykle istotna. Przyjmuje się, że w przypadku Muzeum Guggenheima nieprzeciętny projekt architektoniczny autorstwa Franka Gehry’ego odegrał ogromną rolę w osiągnięciu praktycznego rezultatu w postaci aktywizacji otoczenia. W przy-



padku kultu cargo twórcy „makiety” również inwestują dużo energii i zasobów w dopracowanie strony wizualnej, by ta wiernie przypominała oryginał. Jednak praca ta nie pociąga za sobą oczekiwanych rezultatów praktycznych. Nasza wyjściowa intuicja jest taka, że zasadnicza różnica między obiema sytuacjami polega na tym, jak zasób symboliczny, którym jest architektura, zostaje wpleciony w inne działania organizacji, i czy w ślad za komunikatem nadawanym poprzez architekturę idzie również sprawne, dopasowane do celów i potrzeb działanie nowej instytucji kultury.

Spór o to, czym tak naprawdę są nowe instytucje kultury powoływane w Polsce, o ich faktyczne funkcje i potencjał obserwujemy od dość dawna. Zamiast jednak zajmować stanowisko w sporze (nie taka jest nasza rola jako badaczy) czy szukać prawdy gdzieś pośrodku (co może być daremne, jako że w debatach tego typu prawda często leży zupełnie gdzie indziej) postanowiliśmy „wyjść w teren” i sprawdzić, jak radzą sobie różne nowe instytucje kultury. Czy któreś spośród nich działają jak **aktywatory życia kulturalnego, gospodarczego i społecznego**? Jeżeli nie, to czy w nieco innych okolicznościach poszczególne nowe instytucje kultury mogłyby pełnić taką funkcję? Jeżeli rzeczywiście dochodzi do aktywacji, to czego ona dotyczy i na czym polega jej mechanizm?

Nie było naszą intencją rozstrzygnięcie sporów wokół środków publicznych oraz wokół kultury. Ich temperatura najczęściej jest na tyle wysoka, że byłoby naiwnością sądzić, że jakkolwiek materiał empiryczny — bez względu na to, jak bogaty i rzetelnie pozyskany — przemówi z równą siłą do przedstawicieli obu skrajnych interpretacji. Wyruszając w teren, chcieliśmy ustalić, jak w praktyce różnym aktorom udaje się wykorzystywać potencjał nowych instytucji kultury, by pozytywnie oddziaływać na szerszy kontekst społeczny. Po cichu liczyliśmy również na to, że przy odrobinie szczęścia trafimy na coś na kształt „polskiego Bilbao”. Niniejsza książka stanowi sprawozdanie z naszych poszukiwań.

## Struktura i charakter tekstu, czyli jak zabrać się do czytania

Pisząc dowolny tekst, trzeba w pierwszej kolejności odpowiedzieć sobie na pytanie o jego adresata. Odpowiedź determinuje charakter i przebieg narracji. Jak nietrudno się zorientować, nie jest to sążnisty raport przygotowany w taki sposób, że podemie się jego lektury wyłącznie wąskie grono naukowców. Praca pisana jest w taki sposób, by nie zniechęcać do zapoznania się z naszymi tezami pracowników instytucji kultury oraz ich rozmaitych interesariuszy (nazwijmy ich roboczo „praktykami”). Oznacza to między innymi, że omówienie metodologii naszych badań zostanie okrojone do koniecznego minimum. Czytelnik nie znajdzie tu również osobnej, rozbudowanej sekcji poświęconej kwestiom teoretycznym.

Nie oznacza to jednak, że tekst pozbawiony jest walorów naukowych: pisany jest on również z myślą o „teoretykach” kultury. Brak sekcji teoretycznej nie świadczy bynajmniej o tym, że nie korzystamy z rozmaitych antropologicznych lub socjologicznych koncepcji. Jeżeli musimy wprowadzić jakieś ważne pojęcie lub istotny kontekst teoretyczny, to najczęściej wyodrębniamy je z tekstu głównego i umieszczamy w ramce. Lista ramek znajduje się na str. 309.

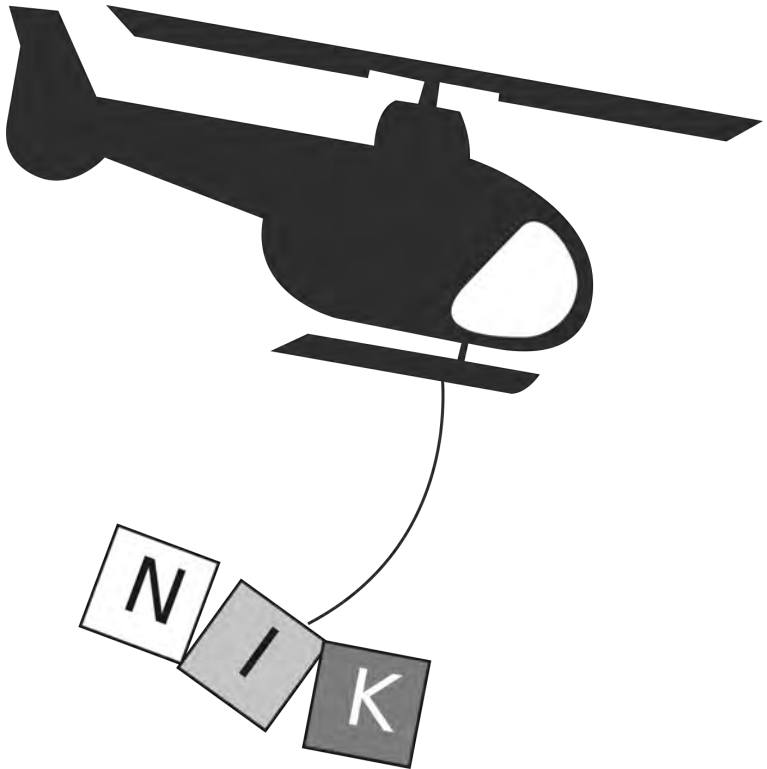
Przejdźmy do zarysu struktury książki. W rozdziale pierwszym przybliżymy czytelnikowi to, jak, co, kiedy i w jakim celu badaliśmy. Sporo miejsca poświęcamy uzasadnieniu doboru instytucji kultury, które zdecydowaliśmy się objąć szczegółowymi obserwacjami.

Po rozdziale metodologicznym następują cztery rozdziały poświęcone instytucjom kultury, w których prowadziliśmy badania terenowe. Staraliśmy się zadbać o to, by wszystkie studia przypadku zaprezentowane zostały w podobny sposób. Kierowaliśmy się zasadą wchodzenia w głąb instytucji. Miało to odzwierciedlać drogę potencjalnego gościa, który na początku poznaje instytucję z zewnątrz, a dopiero potem przygląda się jej z bliska. Każde studium przypadku zaczynamy zatem od omówienia kontekstu miejskiego, przechodzimy dalej do bezpośredniego otoczenia siedziby instytucji, następnie omawiamy fasadę, by po przekroczeniu progu odnieść się do jej wnętrza. W dalszej kolejności

skupiamy się na widowni i personelu, by skończyć ostatecznie w sferze zakulisowej, czyli w dziedzinie polityki. Ostatnie, czwarte studium było na tyle specyficzne (o powodach piszemy więcej w sekcji poświęconej doborowi próby), że pozwoliliśmy sobie na nieco inną formę prezentacji; różnica sprowadza się jednak głównie do proporcji treści, a nie sekwencji ich prezentowania.

Z formułowaniem porównań i generalnych wniosków z naszych badań powstrzymaliśmy się do ostatniego rozdziału, zatytułowanego „Próba syntezy”. Dopiero tam ustosunkowujemy się do przewodniego pytania. Nie tylko odpowiadamy, gdzie w świetle naszych badań należałoby umieścić poszczególne instytucje na spektrum Bilbao — cargo, ale podnosimy również kwestie potencjału aktywizacyjnego instytucji kultury w kontekście Polski. Sporo miejsca poświęcamy również krytyce samej ramy odniesienia, którą zastosowaliśmy w badaniu. Nie będzie wielkim zaskoczeniem, że metafory cargo i Bilbao, którymi się posłużyliśmy jako punktami wyjścia dla naszych rozważań, nie zawsze się sprawdzały i ostatecznie musieliśmy wyjść poza nie. Zaskakujące będą być może przyczyny, z powodu których metafory zawiodły.





Główną jednostką analizy, na której się skoncentrowaliśmy w naszym badaniu, jest **nowa instytucja kultury** (dalej NIK). Do kategorii NIK zaliczamy przede wszystkim instytucje kultury obmyślane, zaprojektowane i wybudowane lub przebudowane po akcesji Polski do Unii Europejskiej oraz przy sporym udziale środków unijnych. Ten ostatni element jest istotny, jako że bez tego typu wsparcia wiele spektakularnych inwestycji nie miałyby szans na realizację.

Do zbioru NIK zliczyliśmy pierwotnie następujące obiekty: (1) Centrum Edukacji Artystycznej — Filharmonia Gorzowska, (2) Opera i Filharmonia Podlaska „Europejskie Centrum Sztuki” w Białymstoku, (3) Miasteczko Galicyjskie — część Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu, (4) Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska, (5) Muzeum Emigracji w Gdyni, (6) Muzeum Ognia w Żorach, (7) Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie. Już ten wstępny dobór nastroczał nam pewnych problemów i wymusił doprecyzowanie znaczenia terminu „nowe instytucje kultury”. Każde słowo okazało się problematyczne.

Co właściwie oznacza, że instytucja kultury jest nowa? Na przykład Miasteczko Galicyjskie zostało założone na długo przed akcesją Polski do Unii Europejskiej. Nową instytucją kultury było Muzeum Ognia w Żorach, ale wstępna analiza wykazała, że jest na tyle młode, że chyba nawet nie zaczęło funkcjonować (a przynajmniej było to trudne do ustalenia zza biurka). Filharmonia w Szczecinie również nie jest instytucją nową: ona jedynie stosunkowo niedawno uzyskała własną siedzibę (instytucja formalnie istnieje od 1948 r.). Podobnie było w przypadku WCK Filharmonii Kaszubskiej, która powstała na miejscu tamtejszego domu kultury (tak w sensie instytucjonalnym, jak przestrzennym). Podobne trudności sprawiało wyznaczenie daty początkowej funkcjonowania Opery i Filharmonii Podlaskiej: wcześniej w Białymstoku funkcjonowała filharmonia, która została zaledwie (lub aż) wzbogacona o operę, co związane było z oddaniem do dyspozycji

instytucji drugiego, znacznie bardziej okazałego, obiektu architektonicznego, w dodatku zlokalizowanego w zupełnie innej części miasta niż poprzedni.

Problem z wyznaczaniem granic czasowych brał się z tego, że twórcy nowych instytucji uważają za korzystne podkreślanie pewnej ciągłości instytucjonalnej. Często też łatwiej jest rozbudować istniejącą już instytucję niż powoływać coś od zera: nawet jeśli powstaje coś tak radykalnie innego (nowa, a czasami w ogóle pierwsza siedziba, odmienna kultura organizacyjna, nowy personel, odmienne funkcje), że właściwie należałoby mówić o nowym byciu. Klasyfikowanie instytucji jako NIK wymuszało szereg decyzji, które mogą wydać się arbitralne. Warto więc wyartykułować pewne nasze założenie. Z perspektywy naszego badania kluczowym czynnikiem jest architektura, w szczególności ta nowa i spektakularna. Pozostaje ona kluczowa tak w przypadku efektu Bilbao, jak i zjawiska kultu cargo. W związku z tym przyjęliśmy, że za nowe instytucje będziemy uznawali zarówno te dopiero co powołane, jak i te, które funkcjonują od dłuższego czasu, ale dopiero niedawno doczekały się własnej siedziby lub wprowadziły się do nowo wybudowanej lub zmodernizowanej w starym budynku.

Kolejnym problematycznym słowem okazała się oczywiście sama kultura. Co powinniśmy rozumieć przez instytucję kultury? Nie budzi wątpliwości, że wszelkie galerie sztuki, opery, teatry i filharmonie to instytucje kultury. Co jednak począć z muzeami, koncentrującymi się na gromadzeniu i prezentowaniu wiedzy *stricte* historycznej, czy z centrami kongresowo-wystawienniczymi? W pewnym sensie takie instytucje jak Centrum Nauki Kopernik również zajmują się szeroko pojmowaną kulturą, czy zatem należałoby włączyć je do puli badanych instytucji? Postanowiliśmy, że wyłączymy z naszych badań instytucje poświęcone nauce i technice. Oznaczało to jednak nie tylko pominięcie CN Kopernik, ale także ostateczne wyłączenie z badania Muzeum Ognia w Żorach. Dodatkowo podczas analizy danych zastanych ustaliliśmy, że wspomniane muzeum — a także Miasteczko Galicyjskie — ma charakter zbliżony raczej do tematycznych parków rozrywki, takich jak „juraparki” lub miasteczka rodem z Dzikiego Za-

chodu, niż do muzeów czy teatrów. Ostatecznie jednak rozdzielenie instytucji kultury i instytucji zajmujących się nauką i techniką okazało się zabiegiem możliwym tylko na poziomie analitycznym: w jednym z badanych przypadków wyraźna była konwergencja kultury oraz nauki i techniki, polegająca na aktywnym zamazywaniu granic między nimi i ich przeplataniu się ze sobą.

Problematyczne okazało się wreszcie rozumienie samego terminu „instytucja”. Gdzie zaczyna się, a gdzie kończy instytucja i jak mają się „granice instytucji” do podziałów architektonicznych? Problem ten dostrzegliśmy już w przypadku Opery i Filharmonii Podlaskiej, która posiada dwie siedziby funkcjonujące w wyraźnie innym trybie i kierujące swą ofertę do nieco innych widowni. Zagadnienie granic było szczególnie problematyczne w przypadku EC1 Łódź — Miasta Kultury. Tę NIK dotaczyliśmy do naszej listy stosunkowo późno, ale uznaliśmy, że w badaniu, jakie prowadzimy, trudno byłoby ją pominąć (o powodach piszemy w sekcji Próba właściwa). Problem dotyczył kilku kwestii. Po pierwsze, EC1 Łódź (przynajmniej w tej części, w której poświęcone jest kulturze) przeszło kilka transformacji w trakcie swojej bardzo krótkiej historii. Po drugie, EC1 Łódź jest organizacyjnie złożone: w ramach instytucji daje się wyróżnić (1) zorientowane na kulturę filmową EC1 Wschód, (2) przygotowywane do rychłego otwarcia Centrum Nauki i Techniki zlokalizowane w EC1 Zachód, wreszcie (3) EC1 Południowy Wschód, które ma gościć Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej. Owa złożoność nie byłaby problemem, gdyby nie status EC1 jako instytucji w budowie oraz fakt, że świadomie skupiliśmy się na kulturze z wykluczeniem wątków naukowo-technicznych. W efekcie głównym obiektem naszego zainteresowania w Łodzi nie była cała instytucja, lecz pewien jej wycinek. Wypreparowanie owej części, jakkolwiek możliwe w teorii, w praktyce nastroczało pewnych trudności, a to ze względu na fakt, że Planetarium EC1, choć faktycznie i tematycznie podlega „zachodowi”, fizycznie zlokalizowane jest „na wschodzie”. Koniec końców, w toku badania etnograficznego przeprowadziliśmy rozmowy również z pracownikami EC1 Łódź — Miasto Kultury zajmującymi się wyłącznie „zachodem”. Również nasze analizy



wizualne objęły część naukowo-techniczną. Nacisk kładliśmy jednak głównie na kwestie kulturowe. Podobnie postąpiliśmy w Białymstoku: wprawdzie badaniem objęto całą NIK, ale w pierwszej kolejności interesowała nas jej nowo powstała część.

Początkowo w naszym ujęciu nowych instytucji kultury istotną rolę odgrywała kwestia budowania ich „na ugorze” kulturowym (oczywiście względny, definiowanym w odniesieniu do miejsc kulturowo najaktywniejszych). Choć mierzyliśmy się z tym zagadnieniem parokrotnie, to nie wpadliśmy na to, jak w satysfakcjonujący sposób zoperacjonalizować ów „ugór”. Czy Łódź, w której powstało / wciąż się buduje EC1 Łódź, można uznać za glebę niekulturowaną? Co ze Szczecinem czy Białymstokiem? Ostatecznie kategoria ugoru pełniła w naszym badaniu funkcje wyłącznie heurystyczne, choć wybrane do próby miasta są nasycone aktywnością kulturową zdecydowanie słabiej, aniżeli takie wiodące ośrodki jak Warszawa, Kraków, Wrocław czy Trójmiasto.

## Jak badaliśmy

Skoro wiadomo już, co badaliśmy (nowe instytucje kultury) i dlaczego (chcieliśmy dowiedzieć się, czy mają potencjał aktywizacyjny i w jakim obszarze, a także co ewentualnie blokuje ten potencjał), przejść możemy do wyjaśnienia, jak badaliśmy.

Projekt zakładał wykorzystanie kilku rodzajów procedur badawczych:

- (1) analiza danych zastanych,
- (2) terenowe badania etnograficzne połączone z wywiadami (cztery NIK),
- (3) wywiady pogłębione z interesariuszami,
- (4) równoległe badania etnograficzne,
- (5) warsztat walidacyjny.

Warto pamiętać, że nie zawsze wymienione czynności następowały jedna po drugiej.

(1) Zaczęliśmy od wstępnego rozpoznania obszaru badawczego. Służyła temu analiza danych zastanych. Mały zespół badaczy miał

za zadanie przyjrzeć się bliżej wstępnie dobranej grupie NIK (nazwijmy ją szerszą próbą) i przygotować krótkie ich omówienia. Dzięki temu planowaliśmy wytonić próbę właściwą NIK, które miały zostać objęte badaniami terenowymi. Chcieliśmy przebadać cztery NIK. Dodatkowym zadaniem analizy danych zastanych było wsparcie badaczy udających się w teren, ale także autorów poszczególnych narzędzi. Zależało nam, by badacze posiadali w miarę bogatą wiedzę kontekstową zanim udadzą się w teren, by ich obserwacje były możliwie efektywne. Dzięki temu respondenci nie musieli tłumaczyć naszym moderatorom i obserwatorom wszystkich niuansów, ani tym bardziej podstawowych faktów na temat NIK. Jednocześnie badacze mogli zadawać trafniejsze pytania. O tym, jakie instytucje wytoniliśmy do badania właściwego, traktuje kolejna sekcja.

(2) Do czterech NIK wytypowanych do próby właściwej wysłane zostały trzyosobowe zespoły terenowe: jeden kierownik odpowiedzialny za przygotowanie raportu częściowego (*case study* jednej NIK) i dwóch wspomagających go badaczy. W zamierzeniach każdy zespół miał spędzić w terenie trzy pełne dni poświęcone na intensywne badania etnograficzne przeplatane wywiadami i rozpytkami z pracownikami, widzami i interesariuszami NIK, a także mieszkańcami miast, w których zlokalizowane były NIK. Ich celem było przyjrzenie się na własne oczy i udokumentowanie (w postaci notatek terenowych, zapisów wywiadów i dokumentacji fotograficznej) jak „pracuje” architektura i przestrzeń instytucji, co i jak instytucja oferuje, jak na te rzeczy reagują ludzie i jakie kategorie odbiorców korzystają z oferty.

Badacze mieli z jednej strony chadzać utartymi ścieżkami i szlakami wskazywanymi im przez personel instytucji, z drugiej zaś eksplorować przestrzeń instytucji na własną rękę i zaglądać w te miejsca, którymi instytucja niekoniecznie chciaaby się pochwalić. Przy okazji realizacji obserwacji etnograficznych członkowie zespołów terenowych mieli dokumentować swoje ustalenia nie tylko w postaci notatek oraz nagrań audio, ale również za pomocą zdjęć. Dzięki obszernej bazie zdjęć wszyscy uczestnicy badania mogli spojrzeć na badane instytucje okiem naszych obserwatorów. Niewielką część dokumentacji fotogra-

ficznej wykorzystujemy w niniejszej książce, nie tylko jako ilustracje ukazujące rzeczy, o których piszemy, ale również komentarze dopełniające przekaz tekstowy. Dobierając zdjęcia, kierowaliśmy się nie tyle ich walorami wizualno-artystycznymi, ile ich warstwą informacyjną.

W założeniach badanie miało przyjmować postać trzydniowego „koczowania” w gmachu/gmachach instytucji, dlatego istotny był dobór odpowiednich terminów wizyty. Chodziło o to, by zespół terenowy mógł uczestniczyć w jak najszerszym zakresie imprez i wydarzeń organizowanych przez NIK: w imprezach zewnętrznych i wewnętrznych, mniej i bardziej elitarnych. Przy okazji zależało nam, by podpatrzeć, jak instytucja funkcjonuje na co dzień i „od kuchni”. Ostatecznie tylko w jednym przypadku zdecydowaliśmy się rozbić prace w terenie na osobne terminy, gdyż tylko w ten sposób mogliśmy zapoznać się z pełnym przekrojem oferty i działalności NIK. Instytucją tą było EC1 Łódź, a decyzja o odstąpieniu od planowanej procedury uzasadniona była faktem, że jest to instytucja w budowie.

Na szczęście w każdym przypadku w doborze terminów wsparły nas same instytucje objęte badaniem. Choć badanie etnograficzne można by realizować w sposób niejawnny, to zdecydowaliśmy się na odmienne podejście: bez wsparcia NIK nie byłibyśmy w stanie zrozumieć ich warunków funkcjonowania, ich odbiorców i interesariuszy, zidentyfikować wartych naśladowania pozytywnych dewiacji etc. Dlatego postanowiliśmy, że zwrócimy się do każdej z instytucji z prośbą o zgodę i wsparcie w naszych wysiłkach.

(3) W trakcie badania terenowego i bezpośrednio po nim zrealizowaliśmy serię wywiadów pogłębionych z osobami zatrudnionymi w poszczególnych NIK (pracownicy różnych szczebli i twórcy) oraz z istotnymi aktorami z ich otoczenia (dziennikarze, politycy, urzędnicy, architekci, aktywiści etc.). Interesowały nas zarówno głosy życzliwe, jak i krytyczne. W przypadku każdej NIK przeprowadziliśmy przynajmniej po osiem strukturyzowanych wywiadów pogłębionych (IDI), które poddano pełnej transkrypcji i analizie.

Jak to często bywa w przypadku badań etnograficznych, poza zaplanowanymi 32 IDI przeprowadziliśmy niezliczone inne spontaniczne

wywiady: jedne obszernie i nagrywane (ale już nie poddawane transkrypcji), niektóre krótkie i nienagrywane (ale „zarejestrowane” w postaci notatek z terenu). Szczególny przypadek stanowiły rozpytki, czyli krótkie, acz strukturyzowane wywiady prowadzone w dużej ilości wśród widzów wszystkich NIK. W toku dalszych analiz najczęściej piszemy po prostu o wywiadach.

(4) Równoległe do badań terenowych i wywiadów prowadzone były niezależne analizy netnograficzne. Ich zadaniem było uzupełnienie obrazu wyłaniającego się z prac terenowych. Pełniły one jednocześnie funkcję kontrolną. Planując badanie, braliśmy pod uwagę ewentualność, że badacze terenowi będą niejako oprowadzani przez personel NIK, w efekcie czego będą mieli trudność z przebicciem się przez „lukier”, którym zwykły otaczać się wszelkie instytucje. Poprzez analizę wirtualnego ekosystemu, w jakim funkcjonuje każda NIK (treści na portalach społecznościowych produkowane zarówno przez laików, jak ekspertów, insiderów, jak i zewnętrznych komentatorów) oraz zdalne wywiady z internautami chcieliśmy upewnić się, że uwzględniliśmy wszystkie istotne aspekty funkcjonowania NIK.

(5) Pracowników NIK woleliśmy potraktować raczej jako partnerów w badaniu, niż jako bierne osobowe źródła informacji. Stąd idea, by wstępne ustalenia wysnute z badań etnograficznego, netnograficznego oraz wywiadów omówić w gronie przedstawicieli wszystkich instytucji. Nie chodziło nam wyłącznie o walidację środowiskową naszych ustaleń: z doświadczenia wiemy, że uczestnicy badań często są żywo zainteresowani informacją zwrotną na temat tego, co odkryliśmy, dlatego chcieliśmy podzielić się naszymi ustaleniami. W zamierzeniach eksperci mieli reprezentować wszystkie NIK objęte badaniem oraz wszystkie kategorie interesariuszy, z którymi prowadziliśmy wywiady.

Główne obawy, jakie nam towarzyszyły, dotyczyły gotowości wybranych przez nas NIK do współpracy. Część instytucji okazała się chętna do współpracy. Ostatecznie we wszystkich czterech przypadkach uzyskaliśmy daleko idące wsparcie, a w jednym nawet nasi badacze dostali pełen dostęp do budynku, czego wyrazem było wydanie karty elektronicznej pozwalającej zajrzeć dosłownie wszędzie.

Innym problemem związanym z tak zaplanowanym projektem było ryzyko, że badając cztery różne NIK, uzyskamy materiał tak bogaty, a style zespołów terenowych realizujących poszczególne studia przypadków okażą się na tyle różne, że w efekcie będziemy w stanie wygenerować cztery osobne raporty niemożliwe do powiązania w jedną całość. Zdawaliśmy sobie jednak sprawę, że jeżeli uda się dostrzec podobieństwa lub związki między czterema różnymi instytucjami, to będziemy mogli w uzasadniony sposób pisać o wzorcach funkcjonowania NIK w Polsce niezależnych od lokalnych uwarunkowań.

Pozostaje wreszcie kwestia pewności prezentowanej tu wiedzy. Musimy w tym miejscu uczulić czytelnika na kilka kwestii związanych z ograniczeniami naszych metod oraz z rolą, jaka przypada nam jako badaczom.

Zacznijmy od tego, że zrealizowany projekt bazował niemal wyłącznie na metodach jakościowych. Cechuje je to, że pozyskane za ich pomocą dane nie mogą być swobodnie generalizowane. Nasze badanie ma charakter typowo **zwiadowczy**: intuicje i punktowe obserwacje musiałyby zostać potwierdzone przy wykorzystaniu bardziej systematycznych badań bazujących na metodach ilościowych. Ktoś może zapytać, dlaczego ograniczyliśmy się do wstępnego rozpoznania. W podsumowaniu pracy pokazujemy jak głębokiej rekonceptualizacji wymagała pierwotna rama pojęciowa, którą postużyliśmy się w projekcie: umożliwił ją po części przeprowadzony przez nas zwiad. Wykorzystanie metod ilościowych w eksplorowanym tu obszarze problemowym napotyka również inne trudności.

Oczywiście wszędzie tam, gdzie było to możliwe, staraliśmy się zbierać i analizować dane ilościowe na temat NIK objętych badaniem. Pewne dane tego typu udało się uzyskać w toku analizy danych zastanych, inne przekazały nam same instytucje. Problem jednak w tym, że częstokroć nie mogliśmy pozyskać dokładnie takich samych danych we wszystkich przypadkach, nie istniała więc możliwość systematycznego ich porównywania. Nawet, gdy zdobyliśmy już wybrane dane dla wszystkich studiów przypadku, to pojawiały się problemy z wyciągnięciem wniosków.

Szczególnie problematyczna jest interpretacja frekwencji, o czym warto pamiętać podczas lektury. Różne instytucje bardzo chętnie prezentują ją jako miernik swojego sukcesu. Czy jednak jest to dobry wskaźnik? Same dane o ilości gości mówią bardzo mało na temat kondycji instytucji, jeżeli niewiele wiadomo o sposobie liczenia publiczności, choćby o tym, jaki procent stanowią wejścia darmowe lub udział w zewnętrznych imprezach komercyjnych. Czym innym jest frekwencja, a czym innym wpływ finansowy ze sprzedaży wejściówek. Znaczenie ma również dokładny stosunek zysków z wejściówek do kosztów zorganizowania danego wydarzenia i generalny udział zysków z biletów w budżecie. Dopiero znając takie dane, można by mówić o finansowej kondycji instytucji, a najlepiej przedstawić ją na tle frekwencji w analogicznych jednostkach. I tu pojawia się kolejny problem, bo — zgodnie z naszą wiedzą — brak takich danych. Nie wiemy, czy nie są one zbierane, czy tylko nie są prezentowane. Najbardziej kompleksowe i publicznie dostępne dane zawiera raport *Praktyki kulturalne Polaków* [Drozdowski et al. 2014], jednak nawet one nie były wystarczające dla dokonywania porównań<sup>6</sup>.

Pisząc o ograniczeniach metodologicznych, nie wolno zapominać, że wywiady, na których w dużej mierze bazowaliśmy, realizując projekt, dają dostęp do wiedzy deklaratywnej: respondenci mówią nam to, co uważają za stosowne. Czasami dochodziło do sytuacji, gdy różni badani mówili nam wykluczające się rzeczy na temat konkretnych wydarzeń. Przypominało nam to o tym, jak ciężko oddzielić w praktyce fakty od ich interpretacji.

Mając to na uwadze, staraliśmy się potwierdzić każdą informację w oparciu o przynajmniej dwa niezależne źródła. Ale czy można uznać za dwa niezależne źródła dwóch respondentów przekazujących nam informację, którą uzyskali od jednej i tej samej osoby? Czy można uznać za informację dwuzródłową taką, którą usłyszeliśmy od jednego respondenta, a następnie „potwierdziliśmy” ją w prasie: wszak nasz

---

<sup>6</sup> Szerzej o stanie wiedzy na temat uczestnictwa Polaków w kulturze pisze Ewa Janicka-Olejnik [2016].

respondent mógł jedynie zreferować nam ten sam artykuł, do którego niezależnie dotarliśmy lub — czego również nie można wykluczyć — sam był źródłem informacji ogłoszonej w prasie.

W wielu momentach naszego badania musieliśmy silnie bazować na doniesieniach prasowych. Tak było nie tylko na etapie przygotowań poprzedzających wyjazdy terenowe, ale także potem, gdy staraliśmy się lepiej zrozumieć dane uzyskane w poszczególnych NIK w toku obserwacji i wywiadów. Wykorzystanie prasy jako źródła wiedzy rodzi wiele problemów. Nie chodzi tylko o ryzyko stroniczości, którego nie da się wyeliminować, ale także nastawienie dziennikarzy na poszukiwanie newsów. Prasa nie ma w zwyczaju donosić, że dana instytucja funkcjonuje normalnie. Informuje raczej o sytuacjach wyjątkowych lub skrajnych: o sukcesach, w tym przyznanych nagrodach, ewentualnie nieprawidłowościach i kłopotach.

Metodą, która w mniejszym stopniu bazuje na deklaracjach, jest etnografia. Pozwoliła nam ona również dostrzec pewne rzeczy, których wydawali się nie uświadamiać sobie nasi rozmówcy. Jednak za pomocą tego podejścia możemy odtworzyć jedynie to, co w NIK dzieje się aktualnie, a nie to, co działo się w przeszłości. Najwygodniej byłoby ograniczyć się do tego, co można zaobserwować dziś, ale w przy najmniej w trzech z czterech omawianych dalej przypadków kluczowa jest „prehistoria” instytucji, czyli to, co działo się przed otwarciem NIK (studium drugie i czwarte) lub wczesne fazy jej funkcjonowania (studium trzecie).

Integralną częścią badania etnograficznego była analiza przestrzeni badanych instytucji, komunikatu nadawanego przez architekturę, a także zapisanego w niej „ukrytego programu”, obejmującego cele i funkcje realizowane — poprzez design, elementy architektoniczne, infrastrukturę, bazę materialną, aranżację wnętrz — ale nieopisywane w jawnym programie działania czy statucie instytucji. W naszej pracy wielokrotnie dokonujemy oceny estetycznych aspektów siedzib instytucji objętych analizą, co część czytelników może uznać za wychodzenie poza kompetencje badaczy spotecznych. Z jednej strony w zespole nie znalazł się żaden krytyk architektury lub praktykujący projek-

tant. Z drugiej jednak trudno stronę estetyczną pominąć, gdy pisze się o próbach powielenia efektu Bilbao, dla którego — przypuszczalnie — ten aspekt jest kluczowy. Dodatkowo nawet gdybyśmy stronili od oceny estetyki, to wciąż ocenialiśmy funkcjonalność przestrzeni, rozważaliśmy, jak czują się w niej odwiedzający, jakie zachowania na nich „wymusza”, a jakie utrudnia. Istniało zatem ryzyko, że nie tylko nie byliśmy obiektywni (kierowaliśmy się własnym gustem), ale że imputowaliśmy obserwowanym pewne stany (np. ocenialiśmy stopień wyobcowania zwiedzających). Na szczęście członkowie naszego zespołu (i my sami, rzecz jasna, również) są ludźmi, a nie chodzącymi dyktafonami lub aparatami i czują, jak wpływa na nich miejsce. Mają też swoje preferencje estetyczne. Zamiast ukrywać ten fakt i pisać *ex cathedra*, postanowiliśmy „współczynnik humanistyczny” uczynić naszym atutem. Nie liczyliśmy na to, że członkowie naszego zespołu opiszą NIK tak, jak gdyby potrafili spoglądać znikąd. Wręcz przeciwnie, zakładaliśmy, że nie tylko będą analizowali ją z własnej perspektywy, ale oddadzą również swoje stany wewnętrzne: jak NIK na nich wpływa. Wymagaliśmy za to precyzji w opisach zarejestrowanych sytuacji oraz rzetelnego dokumentowania źródeł uzyskanych informacji, dzięki czemu możliwe było porównywanie obserwacji. I tak każdy z badaczy terenowych tworzył własną, niezależną notatkę, a raporty z badań poszczególnych instytucji pisane na podstawie trzech różnych doniesień zawierały fragmenty poświęcone rozbieżnościom w ocenie i odczuciach badaczy. Wielokrotnie jednak trzej badacze niezależnie dochodzili do podobnych wniosków. Więcej nawet, ich odczucia często pokrywały się z odczuciami uczestników IDI oraz rozpytek. Być może kwestie estetyczne nie powinny być rozstrzygane przez *vox populi*, jednak takie kwestie jak to, czy czują się komfortowo w danej przestrzeni, można już analizować w trybie badania ankietowego lub głosowania.

Standardowo prace podsumowujące badania jakościowe nasycone są cytatami z transkrypcji wywiadów pogłębionych, mniej lub bardziej „oczyszczonymi” i przeedytowanymi. Powszechną praktyką jest przytaczanie wypowiedzi respondenta, a następnie parafrazowanie jej bezpośrednio pod cytatem. Wszystkie notatki i raporty, na podstawie



których powstała ta książka, obficie przywoływały tego rodzaju materiały źródłowe. Pisząc książkę, sięgaliśmy często do samych transkrypcji, a niekiedy nawet nawiązywaliśmy ponowny kontakt z badanym z prośbą o rozwianie wątpliwości lub uzupełnienie naszej wiedzy. Czym innym jest jednak przygotowanie materiału roboczego, a czym innym opracowanie zwięzłego i komunikatywnego raportu z badania. W naszym opracowaniu ograniczyliśmy liczbę cytatów z wywiadów do absolutnego minimum. Poglądy respondentów są najczęściej parafrazowane, by uniknąć konieczności ingerowania w cytaty. Cytujemy tylko wyjątkowo interesujące fragmenty wywiadów, najczęściej poddając je głębszej analizie, ewentualnie przytaczamy te wypowiedzi uczestników badania, które uznaliśmy za trafiające „w punkt”. Jednocześnie gdy wskazujemy, że informacja pochodzi z wywiadu z respondentem, nie podajemy, od którego dokładnie. Wprawdzie moglibyśmy wprowadzić w książkę kody wskazujące jednoznacznie respondentów i posługiwać się nimi niczym odnośnikami literaturowymi, ale nie gwarantowałoby to badanym poufności: czytając kilka rozsznycanych po książce cytatów i informacji przekazanych przez jednego respondenta, pewne osoby mogłyby z łatwością dojść do tego, kto kryje się pod danym kodem. Generalnie respondenci, których tu przywołujemy bez zachowania poufności, to dyrektorzy NIK<sup>7</sup>.

Oczywiście powyższa procedura nie obowiązuje w przypadku wypowiedzi publicznych. Jeżeli znajdujemy jakąś informację w prasie, to odwołujemy się do niej, otwarcie wskazując źródło.

Podsumowując notę metodologiczną, chcemy podkreślić, że nie jesteśmy audytorami próbującymi rozliczyć kogokolwiek. Rekonstruujemy historie NIK oraz niejednokrotnie towarzyszące im kontrowersje, ale unikamy brania czyjejkolwiek strony czy szukania odpowiedzialnych. Dużo bardziej interesuje nas to, jak historie się rozwijały i w jaki sposób definiowano spory, jak wpływały one na odbiór instytucji. Nie jesteśmy również insiderami ani detektywami: bardzo nam trudno zre-

---

7 Wyjątkiem jest stanowisko Jana Dodackiego przytoczone w trzecim studium, ale było ono autoryzowane.

konstruować rzeczywisty przebieg zdarzeń w sytuacjach, gdy najważniejsze wydarzenia wydawały się rozgrywać „za kulisami”. Nie na tym jednak polega nasza rola. Nie szukamy też sensacji, które można by powiązać z konkretnymi osobami, ale powtarzalnych wzorców oraz mechanizmów, które można odnaleźć w różnych instytucjach lub między nimi przenosić. Nie udajemy też jednak, że rozmaite procesy i wydarzenia dzieją się same przez się, w oderwaniu od decyzji konkretnych osób, i kiedy mamy co do ich zaistnienia i skutków dobre rozeznanie — piszemy o tym.

## **Próba właściwa: dlaczego właśnie te NIK?**

Dobór próby właściwej okazał się większym wyzwaniem, niż się spodziewaliśmy. Początkowo planowaliśmy wyłonić cztery NIK z szerszej próby obejmującej siedem instytucji. W tym pierwotnym zbiorze znalazły się następujące instytucje kultury: (1) Centrum Edukacji Artystycznej — Filharmonia Gorzowska, (2) Opera i Filharmonia Podlaska „Europejskie Centrum Sztuki” w Białymstoku, (3) Miasteczko Galicyjskie — część Muzeum Okręgowego w Nowym Sączu, (4) Filharmonia Kaszubska — Wejherowskie Centrum Kultury, (5) Muzeum Emigracji w Gdyni, (6) Muzeum Ognia w Żorach, (7) Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie.

Problem polegał na tym, że w toku analizy danych zastanych wykluczaliśmy wszystkie instytucje niebędące filharmoniami (a przynajmniej te, które nie sugerowały tego swoją nazwą). Muzeum Ognia i Miasteczko Galicyjskie odrzuciliśmy, gdyż ich oferty upodabniały je raczej do parków tematycznych. Dodatkowo dane zastane na temat Muzeum Ognia sugerowały, że ma ono niezwykle niską frekwencję, co stawiało pod znakiem zapytania badanie terenowe (podkreślmy, że bazowaliśmy na danych prasowych, mediach społecznościowych i dokumentach dostępnych za pośrednictwem BIP; nie podjęliśmy próby nawiązania kontaktu z instytucją ani jej nie odwiedziliśmy). Muzeum Emigracji wydawało się nam niezwykle interesującą, dobrze przemyślaną i prężną inicjatywą. Jednak nie wydawało się ono najlep-

szym miejscem do testowania naszych hipotez. Nawet jeśli ma ono znaczny potencjał aktywizacyjny lub jest zdolne „odkształcać” szlaki turystyczne, to wciąż mówimy tu o aglomeracji trójmiejskiej: ewentualny efekt byłby trudno dostrzegalny na tle bogatej oferty, znacznego ruchu turystycznego i aktywności miejskiej. Poza tym jest to instytucja o profilu historycznym. Po odrzuceniu trzech instytucji zostały nam same filharmonie.

Za poprzestaniem na takiej próbie przemawiała łatwość, z jaką moglibyśmy porównywać poszczególne przypadki. Jednak naszą intencją było badanie NIK jako takich i nie chcieliśmy ograniczać się do badania instytucji jednego tylko typu. Dlatego rozszerzyliśmy analizę danych zastanych o kilka dodatkowych NIK. Próbę początkową poszerzyliśmy o następujące instytucje: (8) Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego, (9) „Fabryka Sztuk” Centrum Wystawieniczo-Regionalne Dolnej Wisły w Tczewie, (10) EC1 Łódź — Miasto Kultury. Wiele przemawiało za włączeniem każdej z tych instytucji do próby właściwej.

Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego zainteresowało nas ze względu na swój specyficzny charakter. Jest to instytucja ewidentnie ekskluzywna, której oferta adresowana jest do elity, tak ekonomicznej, jak kulturowej. Uwagę zwracał bardzo rozbudowany i (przypuszczalnie) hojny mecenas, którym nie mogła pochwalić się żadna inna instytucja na naszej liście. Warto odnotować, że obiekt powstał dostownie w polu (zboża), z dala od jakichkolwiek obiektów architektonicznych czy nawet ważniejszych szlaków komunikacyjnych: i lokalizacja, i architektura komunikują wyraźnie, że jest to artystyczna samotnia i miejsce, gdzie młodzi mogą rozwijać swoje talenty muzyczne. Ekskluzywność tej NIK wyrażała się nie tylko w lokalizacji, ofercie, ale także w jej znacznej autonomii finansowej. Gdybyśmy mogli zrealizować badania w większej liczbie NIK, to z pewnością włączylibyśmy tę instytucję do próby. Jednak już wstępny ogląd sugerował, że nie będziemy tu mieli do czynienia ani z kultem cargo (instytucja ewidentnie działa, choćby jako prestiżowy ośrodek szkolenia muzyków), ani z efektem Bilbao (nie powstała ona z intencją oddziaływa-

nia na swoje otoczenie czy przyciągania turystów; wręcz przeciwnie — jej skuteczność wymaga zachowania ekskluzywnego charakteru). Niemniej Europejskie Centrum Muzyki Krzysztofa Pendereckiego może być optymalnym wehikułem służącym rozwojowi i zachowaniu kultury wysokiej<sup>8</sup>. Uznaliśmy jednak ostatecznie, że jest to kwestia do podjęcia w ramach odrębnego projektu.

Tczewska Fabryka Sztuk z perspektywy analiz prowadzonych zza biurka wydawała się zadbanym i dopieszczonym przez władarzy domem kultury świadczącym mieszkańcom usługi w zakresie edukacji kulturalnej, artystycznej i historycznej, a także posiadającym ofertę dla osób przyjezdnych, w tym wystawy (włączając w to ofertę Muzeum Wisły). Jest to obiekt wielofunkcyjny, sprawdzający się również jako przestrzeń wystawiennicza. Rozważaliśmy stworzenie próby, w skład której weszłyby dwie filharmonie (Filharmonia w Szczecinie i WCK Filharmonia Kaszubska) oraz dwie instytucje wielofunkcyjne (Fabryka Sztuki i EC1 Łódź). W ten sposób moglibyśmy przebadać dwa rodzaje instytucji, uwzględniając NIK zlokalizowane w większych ośrodkach miejskich (Łódź i Szczecin) oraz mniejszych (Tczew i Wejherowo). Wciąż jednak Fabryka Sztuk przypominała bardziej rozsądnie zarządzany dom kultury niż spektakularną (tak w sensie finansowym, jak architektonicznym) inwestycję, która może wyrzeźwić wpływ na tkankę miejską.

Ostatecznie zdecydowaliśmy się na próbę obejmującą trzy „filharmonie” + EC1 Łódź — Miasto Kultury jako przypadek szczególny. Zaplanowaliśmy badanie w następujących filharmoniach: (1) Filharmonia w Szczecinie — uznawana za wielki sukces tak artystyczny, jak i architektoniczny; (2) WCK Filharmonia Kaszubska — o potęgę mniejsza od Filharmonii w Szczecinie; liczyliśmy, że będzie miała ona zdolność „naginania” szlaków turystycznych w skali lokalnej; (3) Opera i Filharmonia Podlaska albo Filharmonia Gorzowska. Dwie ostatnie

---

8 Pisząc o kulturze wysokiej czy elitarnej lub o kulturze masowej, nie traktujemy ich jako kategorii analitycznych i porządkujących, dlatego też zgodnie z podejściem etnometodologicznym ważne jest dla nas nie to, czym one są (a w zależności od przyjętej perspektywy da się je definiować na dziesiątki sposobów), ale to, jak pojmują je użytkownicy, nawet jeśli są niekonsekwentni!

NIK interesowały nas z podobnych względów, a mianowicie doświadczyły silnej rotacji na stanowiskach dyrektorów i — jak sugerowały materiały prasowe — były w fazie wychodzenia z rozmaitych trudności, także finansowych. Ostateczny wybór uzależniliśmy od gotowości instytucji do wzięcia udziału w badaniu. Na podstawie tego właśnie kryterium ostatecznie w próbie pozostała OiFP.

Skąd jednak decyzja o włączeniu do badania EC1 Łódź jako czwartego przypadku? Jest ona dość kontrowersyjna, jako że EC1 Łódź jest i przez jakiś jeszcze czas pozostanie instytucją w budowie. Dodatkowo znaczną część oferty EC1 Łódź stanowią kwestie naukowo-techniczne, którymi zdecydowaliśmy się nie zajmować. Te argumenty przeważa jednak fakt, że to właśnie w Łodzi, w kontekście planu rewitalizacji nowego centrum miasta, którego częścią miało być EC1 Łódź, przywoływano efekt Bilbao jako istotny zasób retoryczny. Więcej nawet, na pewnym etapie „podparto się” osobą samego Franka Gehry’ego — projektanta Muzeum Guggenheima — wskazując na jego łódzkie korzenie. Trudno było nam sobie wyobrazić, by projekt o takiej tematyce i takim tytule jak nasz pomijał ten przypadek.

Musimy podkreślić, że w toku badań okazało się, że nasza próba jest zdecydowanie bardziej zróżnicowana, niż przypuszczaliśmy. Spośród trzech „filharmonii” tylko jedna była nią w istocie: mowa o tej zlokalizowanej w Szczecinie. Po bliższym przyjrzeniu się Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska okazała się w głównej mierze domem kultury, w znikomym zaś stopniu filharmonią. Jednak w odróżnieniu od Tczewskiej Fabryki Sztuk zafundowano jej zupełnie nową i spektakularną architektonicznie siedzibę. Jeżeli zaś idzie o białostocką NIK, to składają się na nią wprawdzie i filharmonia, i opera, jednak o włączeniu do próby zdecydowało uzupełnienie tej pierwszej o tę drugą. Na dodatek badania wykazały, że wszystkie trzy „filharmonie” wbrew swym nazwom nie są nastawione wyłącznie na sztuki muzyczne: każda z nich w mniejszym lub większym stopniu „przemycą” sztuki wizualne, ewoluując w stronę wielofunkcyjnej instytucji kultury (szczecińska NIK w najmniejszym stopniu, ale jednak). Nie uprzedzajmy jednak faktów.

W tym miejscu pragniemy podziękować Dyrekcji i personelowi wszystkich NIK objętych badaniem za gotowość do przyjęcia zespołów badawczych, otwarcie się przed nimi i udzielenie wszelkiej pomocy. Zdajemy sobie sprawę, że nie jest to dla badanych sytuacja w pełni komfortowa, bowiem bez względu na naszą akademicką akredytację wizyta wtykających nos w nie swoje sprawy, ciekawskich badaczy przeszkadza w codziennym funkcjonowaniu i niesie nie lubiane przez nikogo odium ewaluacyjno-kontrolne. Oczywiście badanie można by zrealizować „zza węgła”, z zamkniętą przytubicą, ale byłoby to zupełnie inne studium. W zamierzeniach naszego projektu przykładowaliśmy dużą wagę do elementu współbadania i współmyślenia z przedstawicielami interesujących nas instytucji, czego nie dałoby się zrobić bez ich opartego na wzajemnej otwartości wsparcia.

## Kiedy badaliśmy

Badania terenowe, na które powołujemy się w pracy, zostały zrealizowane w okresie czerwiec — październik 2016 r. (ostatnia obserwacja miała miejsce 1 października). Prace pisarskie zakończyliśmy w marcu 2017 r. Jedyne, co pozwoliliśmy sobie zaktualizować na etapie redakcji (listopad — grudzień 2017), to adresy odnośników hipertekstowych.

Piszemy o tym nieprzypadkowo. Ramy czasowe naszego badania są kwestią istotną, bowiem znaczna część informacji prezentowanych w pracy to mezofakty, czyli twierdzenia, których status poznawczy może ulec zmianie w relatywnie niedługim czasie. Góry wydają się być czymś solidnym i niezmiennym, ale nawet dane o wysokości ich szczytów zaliczyć należy do mezofaktów: dzięki postępowi w dziedzinie pomiarów wiemy dziś, że wysokość szczytów górskich zmienia się nieznacznie z roku na rok [Arbesman 2013, rozdział 8]. Obiekty naszych analiz — organizacje, jakimi są instytucje kultury — są jeszcze bardziej dynamiczne.

Na etapie finalizowania prac redakcyjnych nad książką byliśmy świadomi, że część informacji, które przytoczyliśmy, może już być nieaktualna. Pisząc książkę, postępowaliśmy jednak zgodnie z zasadą, że

skończymy ją... gdy będzie gotowa. Wielu twórców (w szczególności studia projektujące gry komputerowe) zamiast podawać rok wydania pisze, że ich dzieło ukaże się *when it's done*. Formuła ta oznaczać może jedną z dwóch rzeczy: (a) projekt został bezterminowo zawieszony albo (b) produkt ukaże się na pewno, ale dopiero wtedy, gdy twórcy będą z niego zadowoleni. My również daliśmy sobie tyle czasu, ile wymagało pisanie i uzyskanie satysfakcjonującej nas całości, jednak wprowadzanie ewentualnych poprawek aktualizacyjnych w trakcie tej pracy wymagałoby rewizji całości książki. Równie dobrze moglibyśmy ze-  
chcieć powtórzyć nasze badania terenowe, wykorzystując zebrane doświadczenia, aby udoskonalić narzędzia i hipotezy. Moglibyśmy nawet pokusić się o zmianę całej ramy konceptualnej. Oznaczałoby to jednak konieczność napisania wszystkiego od nowa. Jednak i takie radykalne podejście nie zagwarantowałoby aktualności informacji na długo. Niemal wszystkie rodzaje faktów mają właściwy sobie „okres potowicznego rozpadu” i trzeba się z tym pogodzić [zob. Arbesman 2013].

Jesteśmy przekonani, że choć niektóre fakty mogły ulec zmianie, nie wpływa to na wnioski, jakie na ich podstawie sformułowaliśmy.

## Kto badał

Badanie, którego wyniki tu prezentujemy, udało się zrealizować nie tylko dzięki finansowaniu w programie *Obserwatorium Kultury* Narodowego Centrum Kultury, aktywności Elbląskiego Towarzystwa Naukowego im. Jana Myliusza *Societas Scientiarum Elbingensis*, które zrealizowało projekt, i wsparciu ze strony NIK objętych analizami, ale także dzięki szerszej grupie kilkunastu badaczy realizujących prace terenowe.

Być może autorzy, których nazwiska figurują na okładce, podobałoby opisanemu wcześniej ogromowi pracy, niewątpliwie jednak projekt straciłby różnorodność perspektyw, które konfrontowaliśmy dopiero na dość zaawansowanym etapie badania. W praktyce Krzysztof Olechnicki pełnił rolę kierownika projektu i funkcję jednego z kierowników terenowych, Łukasz Afeltowicz funkcję koordynatora merytorycznego,

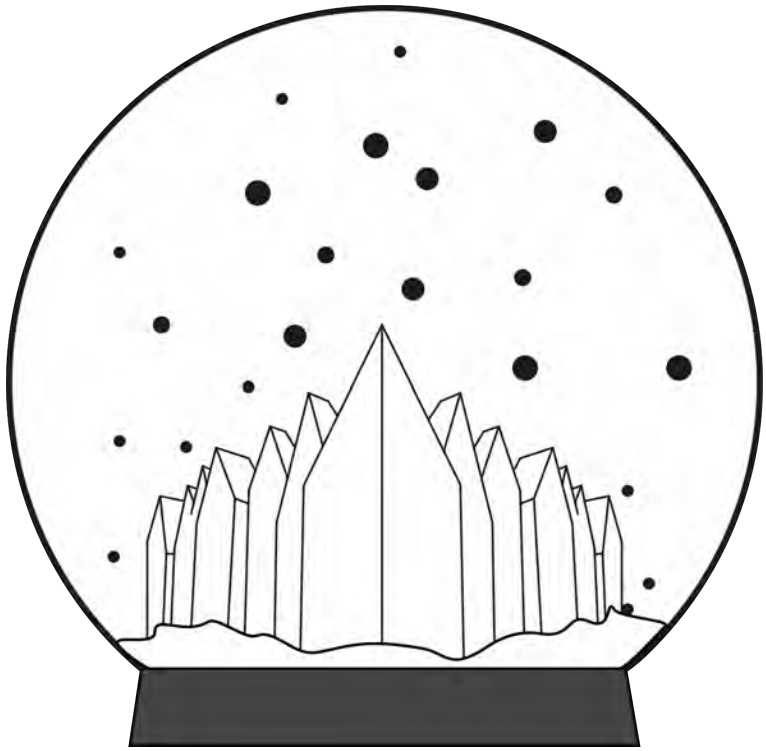
a Jacek Gądecki, Tomasz Szlendak i Michał Wróblewski funkcje kierowników terenowych.

Kierownikom terenowym w poszczególnych NIK asystowało ośmiu badaczy, którzy realizowali również wywiady pogłębione. Byli to: Agnieszka Anielska, Beata Bielska, Anna Dwojnych, Wojciech Goszczyński, Bogna Kociotowicz-Wiśniewska, Zuzanna Kopidurska, Malwina Krajewska i Natalia Nowińska. W moderowaniu wywiadów indywidualnych wspomagali ich Katarzyna Kuczkowska-Golińska oraz Jacek Nowiński. W realizacji warsztatu walidacyjnego Łukasza Afeltowicza wsparli Wojciech Goszczyński (drugi moderator) i Jacek Nowiński (analiza materiału). Badanie netnograficzne zrealizował zaś Dominik Pokornowski. Dodatkowo w przygotowanie narzędzi badawczych zaangażowana była Anna Wójtewicz. W tym miejscu pragniemy podziękować wszystkim wymienionym osobom za sprawną i rzetelną pracę. Osobne podziękowania należą się Annie Kaźmierskiej, która opiekowała się całym przedsięwzięciem, piastując funkcję koordynatora technicznego.

Gwoli klaryfikacji: gdy piszemy „my”, mamy na myśli autorów książki, podczas gdy do naszych współpracowników odnosimy się pisząc o „naszym zespole”, ewentualnie przywołując wybranych badaczy, gdy przytaczamy fragmenty ich opracowań.

Podziękowania należą się wreszcie recenzentowi pracy, Cezaremu Obracht-Prondzyńskiemu. Znaczną część jego uwag i przemyśleń uwzględniliśmy w finalnej wersji książki.





# Studium przypadku 1: Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie

**F**ilharmonia w Szczecinie (dalej FSz) funkcjonuje od 1948 roku, jednak dopiero w 2014 r. doczekała się ona samodzielnej siedziby. Wcześniej mieściła się w lewym skrzydle gmachu Urzędu Miasta w Szczecinie. Od września 2014 r. mieści się ona w nowoczesnym gmachu zlokalizowanym przy ulicy Małopolskiej 48, w pobliżu placu Solidarności. Projekt budynku stworzyło hiszpańsko-włoskie studio Barozzi/Veiga z Barcelony. Budynek ma cztery kondygnacje naziemne. Mieszczą one dwie sale koncertowe: symfoniczną (znana jako Sala Słoneczna i przeznaczona dla 953 widzów), salę kameralną (określana jako Sala Księżycowa, przewidziana dla widowni liczącej 192 osoby), kawiarnię Pauza oraz galerię Poziom 4, *nomen omen* zlokalizowaną na najwyższej kondygnacji.



Ryc. 4. Filharmonia w Szczecinie nocą



Ryc. 5. Sala Słoneczna



Ryc. 6. Sala Księżycowa

Kierownictwo FSz objęła w 2012 r. Dorota Serwa i sprawuje je do dnia dzisiejszego. Wprowadziła ona szereg zmian organizacyjnych i repertuarowych, nadając instytucji zupełnie nowy charakter. Poniższa analiza skupia się na NIK wyłącznie w okresie kierownictwa Serwy.

Zanim przejdziemy do analizy samej filharmonii, kilka zdań należy poświęcić Szczecinowi.

## Kontekst geograficzny i miejski

Szczecin wydaje się miastem, które nie ma jeszcze ukształtowanej tożsamości i wciąż jej poszukuje. Centrum miasta jest nieco zaniedbane w warstwie estetycznej i chaotyczne z perspektywy użytkownika (brak — jak niektórzy szczecinianie mówią — „serca”, czyli czytelnego centrum w rozumieniu głównego rynku czy też głównej ulicy). Dwupasmowe drogi przecinają place, zniszczone kamienice przeplatają się z nowymi galeriami handlowymi i postsocjalistycznymi blokami. Wygląda na to, że obecny kształt miasta jest konsekwencją kolidowania ze sobą różnych koncepcji i ich częstych zmian, nie zaś harmonijnego rozwoju. Miejscem, które być może zacznie pełnić taką funkcję, jest plac Solidarności, gdzie zlokalizowana jest sama filharmonia.

Miastu brak chyba również kulturowej spójności: na znakach, ulicach, w kuchni widoczna jest zarówno multitożsamość tego miejsca (wyraźne niemieckie i ukraińskie nawiązania), jak i próba jej zaprzeczenia. Nad wszystkim tym unosi się duch tymczasowości. Szczecinianie zdają sobie sprawę, że w Polsce są zaledwie od kilku dziesięcioleci.

To odnosi nas do kolejnej istotnej kwestii, czyli bliskości niemieckiej granicy i samego Berlina. Lokalizacja przy granicy z Niemcami ma swoje ważne konsekwencje: z perspektywy socjologicznej Szczecin jest miastem półperyferyjnym, i to w sposób podwójny. Po pierwsze, bliskość granicy sprawia, że mieszkańcy mają wyraźny punkt odniesienia i widzą, na jakim poziomie można żyć i ile im do niego brakuje. Po drugie, Szczecin — nie tylko w opinii ludzi spoza miasta, ale także wedle samych szczecinian — to koniec świata, „mentalne antypody”: wszędzie stąd daleko, a przede wszystkim każdemu tu daleko. Pół-

peryferyjność tego skądinąd dużego ośrodka miejskiego okazała się ważnym elementem tożsamości samych badanych. I wydaje się ona silnie wpływać na profil analizowanej tu NIK.

## Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie

Gmach filharmonii zbudowano praktycznie w samym środku Szczecina, w miejscu, gdzie w latach 1884–1962 stał Konzerthaus. Zastanawialiśmy się długo, czy była to najbardziej fortunna lokalizacja. Bezpośrednia bliskość centrum oraz afirmacja tradycji to na pewno dobre argumenty przemawiające za tym miejscem. Trzeba być jednak świadomym pewnych kosztów związanych z taką decyzją lokalizacyjną.

Przestrzeń wokół FSz i plac przed nią usiane są kamerami. Trudno tu czuć się swobodnie. Trudno również usiąść na czymkolwiek, bo bezpośrednio przy ścianach FSz nie ma żadnych ławek. Znajdują się one dopiero na placu Solidarności, będącym *de facto* dachem Centrum Dialogu „Przełomy”.



Ryc. 7. Fasada Filharmonii w Szczecinie za dnia „chowająca się” za zastoną z drzew (widok z perspektywy „Przełomów”)

Brakuje płynnego przejścia pomiędzy budynkiem FSz a resztą miasta. Można powiedzieć, że **instytucja jest komunikacyjnie odgrazona**. Nie chodzi wyłącznie o betonowy Plac Solidarności, ale także o dość ruchliwe dwupasmowe drogi otaczające filharmonię: utrudniają one dostęp do budynku niczym fosa. Dodatkowo z jednej strony, tuż za tą „fosą”, wznoszą się „zasieki” w postaci drzew: w ciągu dnia, stojąc zaledwie kilkadziesiąt metrów od filharmonii, na placu, trudno ją dostrzec za tą zastoną, a liście skutecznie maskują jej majestatyczność.



Ryc. 8. Blask fasady przebijający się nocą przez zieloną zastonę

Przed samym budynkiem brak przestrzeni, w której można by przystanąć. Dodajmy do tego, że w pobliżu znajdują się dwie duże galerie — a jakże — handlowe. Brak za to kawiarni i innych lokali, a do parku jest 200 m. Wszystko to sprawia, że dla mieszkańca nie jest to wyjątkowo atrakcyjne miejsce do spędzania wolnego czasu (chyba że jest miłośnikiem jazdy na rowerze, deskorolce lub rolnkach: plac Solidarności stwarza świetne warunki dla tego rodzaju aktywności).

Owszem, mieszkańcy mogą odwiedzić filharmonię (najlepiej wieczorem, bo wtedy prezentuje się w swojej pełnej krasie), jednak przychodzą tylko na koncert. Trochę inaczej sytuacja wygląda w przypadku turystów: ci mogą zająć się przez jakiś czas podziwianiem i fotografowaniem, ale rozrywka ta nie starcza na szczególnie długo. Filharmonia działa jak nowoczesny odkurzacz: zasysa widzów i opróżnia się tuż po koncercie. Robi to szybko, bezproblemowo, wręcz przemysłowo, zważywszy na wysoką frekwencję, jaką cieszy się NIK.

Lokalizacja sprawia, że instytucja ta — przynajmniej za dnia — jawi się jako **skromna**. Nie krzyczy „Zobaczcie, jaka jestem wyjątkowa!”. Nie chodzi tylko o zastonę z drzew, ulokowanie pośród relatywnie gęstej zabudowy, ale także fakt, że budynek wtapia się w swoje otoczenie. Przejawem tego umiarkowania jest to, że nowoczesna fasada filharmonii przechodzi bezpośrednio w fasadę z czerwonej cegły budynku, z którym FSz dzieli jedną ze ścian.

Obecna lokalizacja sprawia, że instytucja zasadniczo pozbawiona jest **przestrzeni do ekspansji**. Zdajemy sobie sprawę, że obecnie na tyłach budynku powstaje scena letnia: jeżeli do tego dojdzie, dystans oddzielający obszar zajmowany przez FSz i park zniknie: zamiast tego uzyskane zostanie płynne przejście z parku do gmachu filharmonii. Wydaje się jednak, że zagospodarowanie tego obszaru wyczerpie przestrzeń, którą FSz mogłaby ukształtować. Nie można też zapominać, że ewentualna ekspansja geograficzna może dokonać się tylko na tyłach jej gmachu.

Równie istotne, jeśli nie ważniejsze, jest to, co z przestrzenią wokół NIK mogłyby zrobić podmioty zewnętrzne, chcące niezależnie od FSz wykorzystać jej potencjał (repertuar i architekturę) lub wpisać się w jej charakter. Nie widzimy przestrzeni, gdzie mogłyby pojawić się nowe galerie — dla odmiany — sztuki, kawiarnie, restauracje i kluby, czy przestrzenie typu *open space*, które mogłyby zagospodarować fale ludzi przepływające przez obiekt. Przestrzeń wokół NIK została już zdefiniowana i „domknięta” w sensie urbanistycznym: nie ma szans, by inwestorzy oddolnie (re)definiowali ją według zmieniających się potrzeb.



Ryc. 9 i 10. Przed głównym wejściem do Filharmonii w Szczecinie brak miejsca, by przystanąć lub przysiąść: jest to przestrzeń typowo tranzytowa



Wciąż jednak należy pamiętać o tym, że przed gmachem FSz powstała nowa przestrzeń publiczna, którą mogą wykorzystywać na różne sposoby rozmaite inicjatywy społeczne, ruchy obywatelskie etc. Tu jednak pojawia się problem: dach „Przełomów” funkcjonuje pod nazwą plac Solidarności i często jako plac próbuje się go wykorzystywać (choćby podczas obchodów Grudnia '70), jednak nasza intuicja podpowiada nam, że **jest to plac wyłącznie z nazwy**. Pod znakiem zapytania stoi też jego funkcja jako przestrzeni publicznej. Podkreślimy jednak, że są to jedynie wstępne hipotezy wysnute z pojedynczych obserwacji poczynionych przy okazji wizyty zespołu terenowego w Szczecinie. Ich potwierdzenie wymagałoby nie tylko analizy samej bryły, ale również obserwacji tego, jak dach „Przełomów” faktycznie pracuje podczas imprez publicznych.



Ryc. 11. Fasada Filharmonii w Szczecinie „przytulona” do sąsiedniego budynku na tle architektury znika (przynajmniej za dnia)



Ryc. 12. „Uwaga, wysoki stopień!” — widok wysokiej krawędzi placu Solidarności, czy może raczej dachu „Przetomów”

Zacznijmy od tego, że — wbrew temu co sugeruje nazwa — nie jest to powierzchnia płaska, równa ani pozioma. Zastanawiamy się, czy sprawdziłaby się podczas happeningu, festynu z wystawionymi stoiskami, koncertu muzycznego etc. W szczególności zastanawia nas, jak sprawdza się podczas rozmaitych apeli: czy ich uczestnicy nie czują się nieswojo stojąc przez dłuższy czas na zakrzywionej powierzchni, co z oblodzeniem w zimie, czy wykonalny jest tu pokaz musztry<sup>9</sup>? Znacznie bardziej problematyczne wydają się barierki odgradzające plac od otoczenia (zamontowane są na około 30% długości krawędzi placu). Dodajmy, że zabezpieczają one przez wypadnięciem „za krawędź” placu (w niektórych miejscach różnica między „poziomem” placu a poziomem ulicy wynosi nawet kilka metrów). Barierki i „progi” ograniczają swobodę przemieszczania się po placu i pokonywania go w poprzek, a także mogą utrudniać ewakuację podczas spontanicznych

---

<sup>9</sup> Por. <http://www.gs24.pl/wiadomosci/szczecin/art/4969360,kontrowersyjne-centrum-dialogu-prz-elomy-w-szczecinie-boja-sie-co-bedzie-zima,id,t.html> [dostęp 21.11.2017].

protestów. Nietrudno wyobrazić sobie scenariusz, gdy część protestujących zostaje zepchnięta do „narożnika” placu. Nie twierdzimy, że scenariusz taki jest realny, ale nie wolno zapominać o historycznej symbolice miejsca: potencjalni protestujący musieliby zdawać sobie sprawę, że w tym miejscu podczas grudniowych zajęć zginęło 16 robotników, więc o podobne obawy nie trudno. Zakrzywiona powierzchnia dachu sprawia, że przestrzeń zostaje skutecznie wyłączona z ruchu samochodowego, co jest bardzo istotne w przypadku przestrzeni publicznych: dzięki temu uczestnicy obchodów i rozmaitych wydarzeń mogą czuć się pewni, że żaden pojazd nie zakłóci ich spokoju. Są jednak dużo prostsze sposoby na uzyskanie tego efektu.



Ryc. 13. Plac Solidarności w działaniu: w trakcie naszej bytności w Szczecinie głównymi użytkownikami dachu „Przetomów” byli deskorolkowcy

Na kwestie architektoniczne i zapisany w nich „ukryty program” (co do którego odczytania nie jesteśmy jeszcze pewni) nakładają się te związane z próbami ogólnego regulowania sposobu wykorzystania dachu. Robert Konieczny, autor projektu, był zadowolony z tego, że obiekt przypadł do gustu rowerzystom i (desko)rolkarzom: jego in-

tencją było uczynienie z dachu przestrzeni kulturowej i rekreacyjnej zarazem. Zupełnie inne stanowisko zajęły władze Muzeum Narodowego w Szczecinie, ogłaszając na początku 2016 roku regulamin zakazujący jazdy po obiekcie: stwierdzono, że obiekt nie był pomyślany jako skatepark, wskazano na kwestie bezpieczeństwa zwiedzających, a także wymóg ubezpieczyciela obiektu<sup>10</sup>. Nie ustaliliśmy, czy zakaz ten obowiązywał jeszcze w czerwcu, podczas wizyty naszych badaczy, czy może był to kolejny „martwy zapis”; faktem było jednak, że wielu rowerzystów i rolkarzy korzystało z krzywizn, stopni i barierek na placu Solidarności. Porzucimy jednak rozważania nad „Przetomami” i wrócimy do samej filharmonii.



Ryc. 14. Tate Modern w 2001 roku, widok od strony Tamizy

Warto zastanowić się — w trybie eksperymentu myślowego — jak mogłaby „pracować” przestrzeń wokół tego typu obiektu kultury, gdyby stanął on nad rzeką lub na wyspie. Dlaczego taka lokalizacja? Wystarczy postużyć się jako punktem odniesienia lokalizacją Tate Modern w Londynie lub samego Muzeum Guggenheima w Bilbao. Lokalizacja

<sup>10</sup> <http://szczecin.onet.pl/szczecin-mandat-za-jazde-na-deskorolce-po-pl-solidarnosci-zabrania-tego-regulamin/ver1jb> [dostęp 22.11.2017].

na brzegu rzeki, charakterystyczny most, połączony z budynkiem park oraz plac przynależący do muzeum powodują wyodrębnienie przestrzeni oraz sprawiają, że fasada Tate Modern jest widoczna z daleka (choć sama bryła jest już dość skromna — instytucja mieści się w hali głównej dawnej elektrowni). Lokalizacja działa również na korzyść Muzeum Guggenheima: futurystyczna bryła umiejscowiona nad brzegiem rzeki komponuje się z nowoczesnym mostem, odcina od kamienic i głównej bryły miasta. Te instytucje się rozpychają — brutalnie dominują nad miastem — a nie delikatnie starają się w nie wkomponować. Przyciągają uwagę: wyszarpują swoje miejsce w tkance miasta, a turyście komunikują „to dla nas tu przyjechałeś”. Przy odpowiedniej lokalizacji nie trzeba oka fotografa, by zaprezentować budynek każdemu laikowi tak, jakbyśmy oglądali go na pocztówce. Nie chodzi jednak wyłącznie o widok: „oczyszczenie przedpola”, wydzielenie budynku z rdzenia miasta etc. sprawia, że może on symbolicznie redefiniować miasto. Gdy przyjmiemy taki punkt odniesienia, od razu widać, jak „grzeczną” instytucją jest FSz. Pytanie tylko, czy stawiając na gust i ułożenie, nie tracimy części potencjału takiego obiektu.



Ryc. 15. Muzeum Guggenheima w Bilbao nad rzeką Nervión

Dodatkowo lokalizacja w wyspie, wśród rzadszej zabudowy, stwarzałaaby możliwość oddolnego zagospodarowania otoczenia FSz przez

podmioty z obszaru kultury i rozrywki. Być może powstałaby w ten sposób cała kulturalno-kreatywna dzielnica, w której widzowie filharmonii przy okazji korzystaliby z oferty innych podmiotów.

W przypadku FSz alternatywną lokalizacją była wyspa Łasztownia. Pytanie o to, dlaczego FSz nie stanęła właśnie tam, dość często przewijało się wśród internautów. Jednym z ważniejszych argumentów przeciw niej były wyższe koszty konstrukcji wynikające z cech fizycznych gruntu. Łasztownia nie wydawała się również dobrym miejscem na lokalizację flagowego obiektu kultury ze względu na swój przemysłowy charakter: jak poinformował nas jeden z uczestników badania, poza jedną instytucją kultury znajdują się tam głównie przestrzenie magazynowe. Wyspa ma też kiepską infrastrukturę drogową i jest słabo skomunikowana z resztą miasta. Wszystko to sprawia, że Łasztownia jest miejscem mało atrakcyjnym dla mieszkańców.

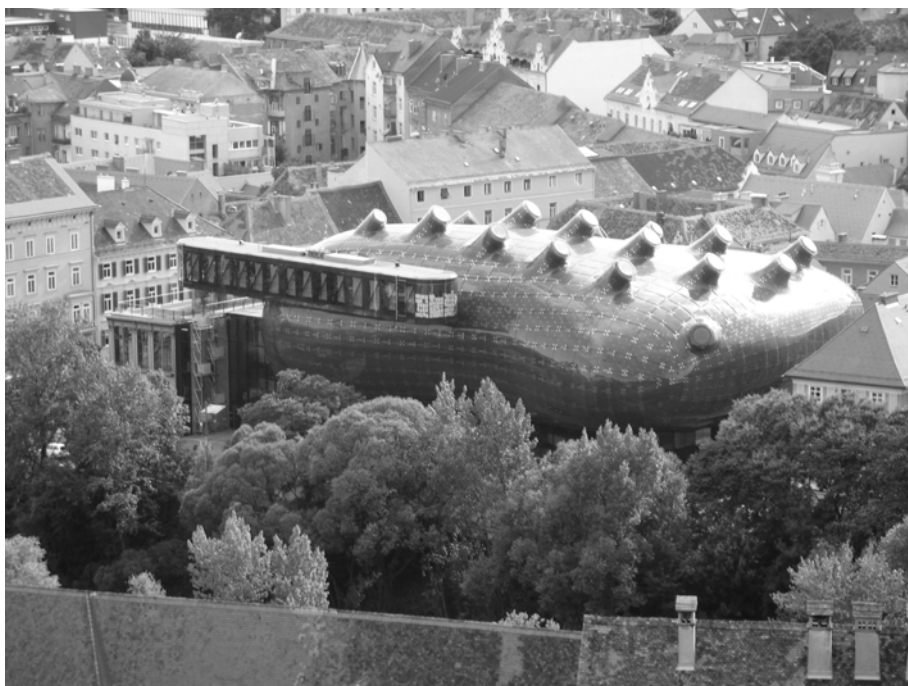
Sytuacja może jednak ulec zmianie. W 2020 roku zaplanowano oddanie do użytku nowej przeprawy mostowej. W planach jest wybudowanie na Łasztowni centrum nauki, a także Muzeum Morskiego. W marcu 2017 r. ma powstać ostateczna wersja architektoniczna tego drugiego obiektu, prace budowlane mają ruszyć w lipcu 2018 roku, a koniec inwestycji planowany jest — podobnie jak w przypadku mostu — na 2020. Już w tej chwili widać pewne inwestycje. W 2015 roku otwarto tam port jachtowy North East Marina, a na początku 2017 r. oddano do użytku wyremontowane nabrzeże z chodnikiem, ławkami i latarniami prowadzące do portu (inwestycja ta była związana z planowanym na sierpień 2017 r. finałem regat *The Tall Ships Races*).

Pomińmy to, czy inwestycje będą kontynuowane. Już same plany włodarzy wobec Łasztowni każą uznać pytanie o lokalizację filharmonii na wyspie za zasadne. Gmach FSz mógł być pierwszym z obiektów w ramach *hubu* kulturalno-rozrywkowego. Problemem jest oczywiście koordynacja w czasie: filharmonia musiałaby czekać około sześciu lat na most i Muzeum Morskie. Industrialnego charakteru wyspy nie można traktować jednak jako satysfakcjonującego wyjaśnienia rezygnacji z lokalizacji na Łasztowni. Należy bowiem pamiętać, że gmach Muzeum Guggenheima stanął w równie nieatrakcyjnej kwaterze —

wybudowano go na miejscu starej stoczni — i dopiero za sprawą tego budynku przestrzeń zyskała nowe walory.

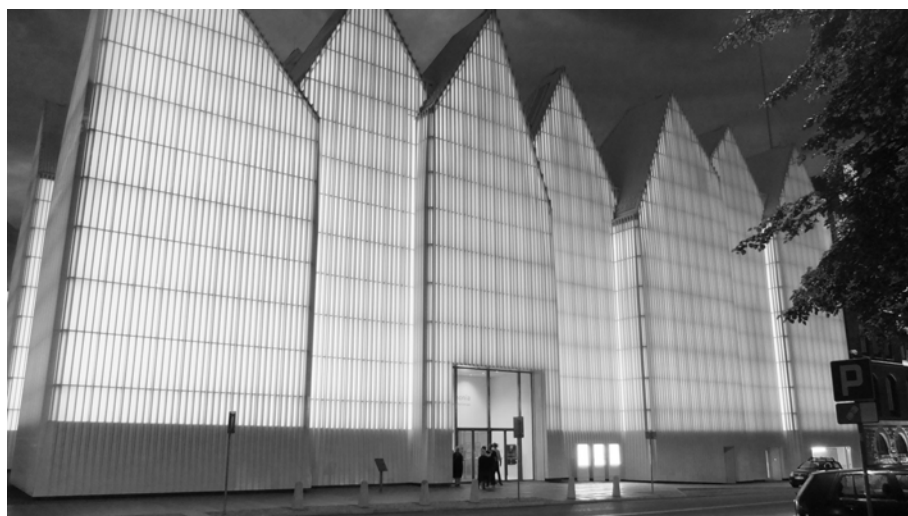
## Architektura

Filip Springer, reporter, fotograf, komentator architektury i przestrzeni, zachwyca się formą „Przełomów”. Pisze, że wygrywa on z formą FSz, bo nie musi się rzucać w oczy, że się „chowa” [Springer 2016]. Nie zgadzamy się z tą oceną: jeśli cokolwiek tu się chowa, to właśnie budynek filharmonii. Nie chodzi wyłącznie o kwestie lokalizacyjne czy zastonę z drzew, ale także o sterylność białej fasady. Zgadzamy się jednak w pełni ze Springerem, gdy określa gmach FSz jako świątynię muzyki poważnej oraz zwraca uwagę na jej wymagającą i elitarną architekturę. Sakralności gmachu nie przetłumaczy nic: nie został on nawet oswojony pobliskimi ogródkami, parasolkami, bo tych przecież nie ma.



Ryc. 16. Kunsthaus w Grazu „rozpychający się” w zabudowie starego miasta

O wymogach, jakie stawia odbiorcy bryła, najlepiej świadczy chyba gorący wśród mieszkańców temat (nie)wkomponowania filharmonii w otoczenie. Zdaniem niektórych wstawiono ją tam „niczym kałafior między książki”<sup>11</sup>. Budynek może się nie komponować z otoczeniem na różne sposoby. Wystarczy przytoczyć przykład Kunsthaus Graz, który wielu przypomina zwalistego obcego rozpychającego się w zabudowie starego miasta. FSz jest tego całkowitym zaprzeczeniem: nie rozpycha się ani w sensie lokalizacyjnym, ani tym bardziej w sensie architektonicznym. Jej fasada jest subtelna, nienachalna i ulotna.



Ryc. 17. Filharmonia w Szczecinie w pełnej krasie: nocą ciepłe światło sączy się z fasady

Zaletą architektury jest to, że obiekt zmienia się wraz z porą dnia. W pełnym słońcu prezentuje się niezwykle surowo i minimalistycznie, podczas gdy wieczorem, kiedy za sprawą tysięcy diod LED zaczyna się sączyć z niego ciepłe światło, łatwiej dostrzec jego harmonię. Dodajmy, że widz oczekujący po budynku wyposażonym w taki system oświetlenia wizualnych fajerwerków odejdzie zawiedziony: żadne niekontrolowane feerie barw nie przełamują „sakralności” budowli.

---

<sup>11</sup> Wpis na forum <http://wiadomosci.onet.pl/forum/szczecin-otwarto-nowy-gmach-filharmonii,1341251,1,czytaj-popularne.html> [dostęp 22.11.2017].



Architektura FSz — bez względu na to, jak ją oceniać — jest tematem ożywionych dyskusji. Na przykład na amatorskiej stronie poświęconej budynkom i architekturze <http://www.skyscrapercity.com/> wątek FSz rozpoczyna się w 2006 roku, w chwili podjęcia wstępnych decyzji o budowie, i nie kończy się do dziś. Dyskusja zajmuje ponad 240 stron i przekroczyła 4800 postów osób zarówno ze Szczecina, jak i spoza miasta<sup>12</sup>. Nie wszyscy będą zadowoleni i nie wszyscy się w tej nowej architekturze odnajdą. Jednak wrastanie nowej instytucji kultury w społeczną tkankę miasta musi trwać i musi wywoływać konflikty.



Ryc. 18. Kręte schody dominują w foyer budynku

Spory o architekturę są jednak coraz rzadsze, co zapewne ma związek z licznymi nagrodami, w tym nagrodą im. Miesa van der Rohe, które zdobyła FSz. Obecnie wydaje się dominować retoryka sukcesu i dumy z obiektu. Jednak nasi rozmówcy bardzo często brzmiali, jakby powtarzali wyuczone formułki zaczerpnięte z prasy. Wydaje się, że szczecinianie „dali się przekonać” do budynku. Co więcej, oni takiego

<sup>12</sup> Zob. <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=389320&page=241> [dostęp 22.11.2017].

wartościowego — bo uznanego poza miastem i poza Polską — obiektu dla własnego samopoczucia potrzebowali.

Jak wynika z naszych wywiadów, w przypadku zagranicznych gości oceny architektury obiektu były wyraźnie wyższe. Przeważał spokojny zachwyty bryłą, jej klasą, stylem, grą z przestrzenią i oglądającym. Dodajmy, że niektórzy przyjezdni odwiedzają Szczecin tylko z uwagi na filharmonię.

Ale budynek to nie tylko fasada. Po przekroczeniu progu poczucie obcowania ze świątynią sztuki wysokiej jedynie się wzmaga. W ramach ciekawostki przytoczyć warto przykład muzyka, który po przekroczeniu progu FSz padł na kolana i pocałował posadzkę<sup>13</sup>. Otwiera się przed nami ogromna, przepastna przestrzeń. Jednym z najbardziej wyrazistych elementów wnętrza są guggenheimowskie kręte schody. Wejście po nich na czwarte piętro zajmuje sporo czasu. Stąpa się po nich cicho, co jest zasługą szorstkiego, szarego „weluru”, którym zostały wyłożone.

Wielu odwiedzających jest zaskoczona wnętrzem, gdyż specyficzna fasada i kubatura budynku nie zdradzają tak wysokiego i przestronnego foyer. Jednak wrażenie, jakie robi otwartość przestrzeni, nie może się równać z reakcją odwiedzających na **atak oślepiającej bieli**: to nie w niej większość pomieszczeń. Użytkownicy mają niekiedy problemy z lokalizowaniem drzwi, gdyż te są prawie nieodróżnialne od ścian. Dodajmy, że organizatorów imprez odbywających się na terenie obiektu obowiązuje zakaz serwowania czerwonego wina.

Już sama kolorystyka (czy właściwie jej brak) nie zachęca odwiedzających do interakcji. Zamknięte śluzy, drzwi otwierane za pomocą kluczy elektronicznych wiszących na szyjach pracowników, kręte schody, na zapleczu labirynt korytarzy wieńczonych opatulonymi w szpitalne światło końcówkami korytarza/wyjściami. Jednocześnie jest to budynek „uspokajający”: przynajmniej na początku, bo po dłuższym czasie zaczyna część odwiedzających nużyć, a nawet drażnić.

---

13 [http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,96856,16538323,Orkiestra\\_jak\\_cyrkowa\\_trupa\\_\\_\\_czyli\\_rewolucja\\_w\\_szczecinskiej.html](http://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/1,96856,16538323,Orkiestra_jak_cyrkowa_trupa___czyli_rewolucja_w_szczecinskiej.html) [dostęp 22.11.2017].





Ryc. 19, 20 i 21. Osoby zwiedzające foyer atakuje wszędobylska biel

Chyba tylko dzieci nie zatrzymują się, wkraczając do wnętrza filharmonii: po przekroczeniu szklanych drzwi większość gości czeka przymusowy przystanek, przy czym przymus jest wewnętrzny, bo nic fizycznego wchodzących nie hamuje, żaden ochroniarz ani barierki. Wielu gości lęka się robić w tym świątynnym wnętrzu cokolwiek innego niż ostrożne spacerowanie, zadzieranie głów do góry i nabożny zachwyty: o kaszleniu czy stukaniu obcasami nie ma mowy. „Profanowanie” wnętrza jest trudne i nie dla wszystkich: trzeba sporego kapitału kulturowego, by potraktować wnętrze FSz jako przestrzeń użytkową, w której nie trzeba wcale udawać, że nas tam nie ma.

Filharmonijny hall mógłby teoretycznie pełnić funkcję agory, ale nikt w nim się nie spotyka, a już na pewno nikt się tu nie brata. Budynek FSz nie pełni zatem funkcji **miejsca trzeciego** [zob. ramka 3, strona 69]. To typowe **nie-miejsce** [zob. ramka 4, strona 72]: wykrojony z przestrzeni Szczecina jedwabny kokon, kosmiczno-technologiczna skorupa. Owa lotniskowa nie-miejscowość świetnie współgra z dynamiką przepływu masy ludzkiej. Do gmachu mają wkraczać nieprzypadkowi lu-

dzie (osoby zaproszone, widzowie, którzy z wyprzedzeniem zaopatrzyli się w bilety, mieszkańcy okolic Szczecina przywiezieni do filharmonii „limuzynką”<sup>14</sup>, nie zaś ludzie z ulicy). Pojawić mają się z niewielkim je-dynie zapasem czasu przed wydarzeniem, a po jego zakończeniu mają równie sprawnie opuścić budynek. Wprawdzie w foyer znajduje się lokal gastronomiczny, a na czwartym piętrze galeria, jednak kawiarnia odstrasza cenami (nawet samych artystów), a galeria — no cóż — jest na czwartym piętrze i większość gości może nie zdawać sobie sprawy z jej istnienia, o jej ofercie już nie wspominając. Na dodatek w trakcie wizyty naszego zespołu terenowego widzowie nie mogli korzystać z tej przestrzeni, ponieważ jedne i drugie schody — proste i szerokie wiodące do sali głównej, jak i te kręte prowadzące między innymi do sali kameralnej — były odgródzone taśmą.

Pewne elementy przestrzeni świadczą o tym, że w przypadku FSz **to ludzie są dla budynku, a nie budynek dla ludzi**. Dotyczy to choćby warunków pracy: architekci przewidzieli dla pracowników filharmonii biuro w modelu *open space*, podczas gdy bardziej dopasowana do ich potrzeb wydaje się przestrzeń półotwarta, czyli taka, która generalnie wymusza interakcje i kooperację, ale pozwala też w razie potrzeby na odizolowanie się. Ponadto architekci zaplanowali tę przestrzeń po prostu za mało: nie uwzględnili tego, że personel FSz po przejściu do nowej siedziby praktycznie podwoi się. Nieprzewidywany wzrost liczby pracowników wymusił nie tylko adaptowanie pomieszczeń nie-użytkowych, ale również — i to jest zdecydowanie bardziej problematyczne — rozrzucenie personelu po całym budynku. W efekcie informacja z trudem wspina się z dołu do góry, a jeszcze trudniej spływa ją z góry na dół. Wspólna przestrzeń na czwartym piętrze ułatwia komunikację, jednak usytuowanie rzecznika instytucji na dole powoduje, że ten musi na własną rękę, po wspięciu się do dyrekcji, dowiadywać się nowości i monitować/informować o czymś dyrekcję. W wyniku zderzenia przyjętych rozwiązań architektonicznych z rzeczywistymi potrze-

---

14 Jednym z wielu projektów edukacyjnych FSz jest działanie o nazwie „Limuzynką do Filharmonii”, realizowane dzięki współpracy z lokalnym dealerem BMW.

bami personelu otrzymujemy przestrzeń paradoksalną: w założeniach otwartą, ale niechroniącą przed rozczłonkowaniem i w efekcie utrudniającą komunikację.

### Ramka 3

Koncepcja **miejsca trzeciego** Reya Oldenburga [1999] koncentruje się na miejscach nieformalnych spotkań i ich znaczeniu dla funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego. Podobnie jak Robert Putnam, Oldenburg zwraca uwagę na słabość więzi wspólnotowych amerykańskich społeczności. Jego diagnoza problemu jest jednak odmienna od tej oferowanej przez Putnama: w jego przekonaniu słabość więzi wynika przede wszystkim z braku przestrzeni nieformalnego życia publicznego, co przekłada się na brak integracji całych społeczności. Niedostatki w przestrzeniach nieformalnego życia publicznego prowadzą do fragmentaryzacji społeczeństwa i osłabiają zdolność do budowania „pomostów” między ludźmi. Rozwiązaniem tego problemu miałyby być wprowadzenie miejsc trzecich. Oldenburg definiuje je jako neutralne, niehierarchiczne i łatwo dostępne miejsca spotkań funkcjonujące jako alternatywa tak dla domu, jak i miejsca pracy. W miejscach trzecich użytkownicy powinni mieć możliwość spotykania się ze znajomymi, nawiązywania nowych kontaktów i żywego, nieformalnego rozmawiania.

Tak pojmowane miejsca trzecie mają przyczyniać się do wzrastania silnych, zrównoważonych i bogatych kulturowo społeczeństw. Powinny one przynosić również pożytek samym jednostkom; powinny oferować swoim użytkownikom (1) sposobność ucieczki od nudy i rutyny pracy oraz domu, (2) możliwość spotkania ludzi reprezentujących zróżnicowane środowiska, (3) szansę wzięcia udziału w rozmaitych wydarzeniach i inicjatywach przebiegających w luźnej formule. Oldenburg zaznacza, że „miejsce trzecie nie jest uniwersalnym lekarstwem na wszystkie bolączki społeczne i osobiste, a forma przynależności, którą oferuje, nie jest dla wszystkich” [Oldenburg 1999].

Podsumowując, aby o danej przestrzeni można było mówić jako miejscu trzecim, musi ona mieć osiem cech: (1) stanowić neutralny grunt, (2) niwelować różnice statutowe między ludźmi, (3) działać w oparciu o konwersację, (4) być dostępna i przyjazna, (5) mieć swoich regularnych użytkowników, (6) mieć niski próg dostępności (być otwarte na wszystkich), (7) budować dobry nastrój i wreszcie (8) być postrzegana jako forma „drugiego domu”.





Ryc. 22, 23 i 24. Repertuar zachowań w przestrzeni foyer: niektórych przestrzeń zachęca do biegania lub jakiegoś oswojenia przestrzeni (głównie dzieci), inni zdobywają się na podziwianie z zadartymi głowami lub dokumentowanie architektury wnętrza za pomocą aparatów

Na drugim miejscu jest jednak nie tylko pracownik, ale także sam widz. Świetnie oddają to arcytrudne do pokonania schody w głównej sali filharmonii. Stopnie mają różną długość (sekwencja jeden dłuższy, dwa krótsze). Jak objaśnił nam jeden z respondentów, zamierzenie było takie, by podczas wchodzenia widz poruszał się w rytm Mazurka Dąbrowskiego. Nie sprawdziliśmy, czy to działa, ale wielu obserwowanych przez nas ludzi potykało się, a jedna z badaczek zaliczyła nawet upadek: na szczęście wyszła z niego bez szwanku.

Pisząc o filharmonii, nie można nie wspomnieć o samej sali symfonicznej. Szczególne wrażenie robi świetna akustyka. Zaznaczmy, że przysporzyła nam ona sporo problemów. Zgodnie z procedurą badacze prowadzący obserwacje terenowe powinni prowadzić notatki na bieżąco, ale okazało się to niemożliwe: akustyka była tak dobra, że pisanie na papierze było nieznośnie głośne dla innych widzów. Jak widać, instytucja domaga się od widza uwagi i dyscypliny nie tylko w wymiarze wizualnym, ale także dźwiękowym.



#### Ramka 4

**Nie-miejsce** jest przeciwieństwem tego, jak w antropologii definiuje się miejsce. Antropolog określi fizyczną przestrzeń mianem miejsca, gdy ta będzie (1) zlokalizowana, (2) społecznie zdefiniowana, (3) w jakiś sposób o(d)graniczona (fizycznie lub symbolicznie) i (4) znacząca dla użytkowników. Nie-miejsca z kolei są mniej lub bardziej przestrzennie obojętne jednostce. Nie-miejsca mogą być jasno wytyczone, ale ich funkcja ma najczęściej związek z tranzytem, obiegiem, niekiedy konsumpcją. W nie-miejskach użytkownicy nie tworzą między sobą więzi: pozostają emocjonalnie wygaszeni, a nawet wyalienowani. Jakie rodzaje przestrzeni można opisać jako nie-miejsca? Są to lotniska, dworce, autostrady, parki rozrywki, hotele (zwłaszcza motele), ale także domy towarowe i centra handlowe.

Zdaniem Marca Augégo — autora koncepcji — nie-miejsca są wytworami typowymi dla świata supernowoczesnego, czyli takiego, który charakteryzuje szeroko pojmowane przyśpieszenie procesów oraz intensyfikacja zasadniczych składników nowoczesności. Wśród składników wymienić można specyficzne podejście do czasu i przestrzeni, wysoką mobilność, indywidualizację. W tym sensie nie-miejsce uznać można za fizyczną manifestację tego, co obserwują socjologowie, ekonomiści czy geografowie zajmujący się problematyką globalizacji i współczesnego kapitalizmu. Jednak o charakterze nie-miejsca nie przesądza sam projekt architektoniczno-urbanistyczny. Projekt jedynie przygotowuje grunt, ale nie-miejsce tworzone jest poprzez charakterystyczne praktyki, którym oddają się użytkownicy danej przestrzeni. Aby stwierdzić, że mamy do czynienia z nie-miejscem, nie wystarczy analiza samej przestrzeni: konieczna jest obserwacja tego, co z przestrzenią robią jej użytkownicy. Oznacza to również, że nie każdy dworzec kolejowy lub dom handlowy będzie nie-miejscem.

Metaforą, która najlepiej chyba oddaje atmosferę, jaka panuje we wnętrzu FSz, jest **śnieżna kula**. Mamy na myśli przezroczystą szklaną kulę, zawierającą miniaturę jakiegoś obiektu, którą wypętniono płynem i drobkami białego materiału imitującego śnieg. Filharmonia to właśnie taka bańka: jej mury izolują wszelkiego rodzaju zanieczyszczenia. Dopóki izolacja jest szczelna, pracownicy mogą — przy relatywnie niskim wysiłku — wywołać konkretne wrażenie na widzach i wyzwałać u nich pożądane zachowania. Ale metafora ta oferuje (przynajmniej) jeszcze jeden interesujący trop. Kula śnieżna to przecież

artefakt utrwalający wspomnienia: jest kapsułą umożliwiającą turystyce zabranie ze sobą do domu fragmentu miejsca (w rozumieniu antropologicznym), które odwiedził. W przypadku FSz odnieśliśmy silne wrażenie, że ktoś spróbował (chyba z powodzeniem) skopiować w Szczecinie „kropka w kropkę” schemat podpatrzony w filharmonii działającej w jakimś ośrodku miejskim o znaczeniu międzynarodowym, typu Nowy Jork, Sydney lub Londyn.

Wątek architektoniczny można podsumować jednym zdaniem: w przypadku FSz **estetyka to wszystko**. Budynek jest piękny, delikatny, wysublimowany. Nie ukrywamy, że zrobił na nas wrażenie zarówno na zewnątrz, jak wewnątrz. Zachwyca jako całość oraz swoimi detalami. Nie zmienia to jednak faktu, że nie jest to przestrzeń więziotwórcza ani tym bardziej stworzona z myślą o wygodzie użytkownika. Wprawdzie przestrzeń nie jest zasadniczo poprzegradzana żadnymi fizycznymi barierami, ale „próg wejścia” jest dość wysoki: mile widziane są osoby z wysokim kapitałem kulturowym.

## Repertuar i publiczność

Klienci filharmonii dzielą się generalnie na (a) publiczność i (b) odwiedzających. Publiczność można oszacować (liczy się sprzedane bilety i rozdane wejściówki i wychodzi na to, że każdego statystycznego dnia w sezonie jest tu niemal pięciuset odbiorców, widzów i słuchaczy), odwiedzających policzyć trudno (choć próbowaliśmy). Dlaczego to rozróżnienie jest ważne? Wielu ludzi przyciąga do tego miejsca architektura i nic więcej: ich właśnie określamy jako odwiedzających. Dość łatwo ich rozpoznać: wyposażeni w aparaty fotograficzne (nie tylko te wbudowane w smartfony, ale także lustrzanki ze statywami) lub z zadartymi głowami podziwiają fasadę oraz foyer instytucji. Po dokonaniu „inspekcji” szybko opuszczają to nie-miejsce. Publiczność stanowi grupę bardziej zróżnicowaną i zdecydowanie bardziej interesującą z naszej perspektywy.

Badana NIK to nie najpopularniejsze w Polsce muzeum lub park tematyczny: nie przyciągnie wszystkich. I nie chodzi tu wcale o spe-

cyfikę Szczecina czy charakterystyki tej konkretnej instytucji. **To po prostu jest filharmonia**, czyli instytucja kultury zaliczana do „wysokich”, a zatem najbardziej wymagających. Nie oznacza to jednak, że w FSz króluje wyłącznie muzyka klasyczna. Ta jest, nawet w sporych ilościach. Widz znajdzie w repertuarze pozycje zróżnicowane zarówno pod względem ciężaru gatunkowego, jak i wieku osób, do których są adresowane. Obok piątkowych wieczorów kierowanych do rasowych melomanów odbywa się tu szereg wydarzeń lżejszych oraz mieszających style i gatunki. Bogactwo oferty jest nieprzypadkowe, gdyż oferta FSz ma być skonstruowana w taki sposób, by docierała do jak najszerszej grupy ludzi. Również intensywność i zagęszczenie wydarzeń są imponujące: w skali roku w FSz odbywa się średnio półtora wydarzenia na dzień.

Zróżnicowanie i zagęszczenie wydarzeń mogą generować pewne problemy. Oto w tej samej przestrzeni fizycznej, w zbliżonym czasie pojawiają się treści mogące wywołać dysonans u części widzów. W szczególności dotyczy to tej części melomanów, która charakteryzuje się niskim poziomem tolerancji wobec innych gatunków muzyki. Filharmonia nie chce również odstraszać młodszych gości, potencjalnych widzów, tworząc atmosferę snobizmu. Rozwiązaniem są jasne reguły określające, co ma się pojawić w jakich momentach, i kiedy można pozwolić sobie na mieszanie form i gatunków, a kiedy nie.

W tym kontekście szczególnie kontrowersyjne są imprezy zewnętrzne. Dokładniej rzecz ujmując, z perspektywy FSz imprezy można podzielić na (1) **imprezy własne**, czyli organizowane przez FSz i odbywające się na jej terenie, (2) **imprezy na zewnątrz** w jakimś stopniu organizowane przez FSz, oraz (3) **imprezy zewnętrzne**, wprawdzie organizowane wewnątrz gmachu FSz, ale przez podmioty zewnętrzne, na przykład przedsiębiorstwa. O imprezach na zewnątrz i zewnętrznych nie dowiemy się zbyt wiele ze strony internetowej NIK: informacja o nich pojawia się w kalendarium, ale już nie w aktualnościach. Innymi słowy, informacja jest, ale zostaje „zaszyta”: wyświetlana jest w miejscu, które — jak podpowiadają prawidłą konstruowania witryn WWW — internauci odwiedzają rzadko lub wcale. Umieszczanie części

wydarzeń „poza afiszem” jest efektem zamierzonej polityki informacyjnej obliczonej na to, by FSz nie była kojarzona z treściami o wątpliwej jakości. Jest to zrozumiałe w przypadku korpoimpresz (o nich więcej dalej), ale niekoniecznie już w przypadku imprez na zewnątrz. Pomijanie informacji o imprezach na zewnątrz związane jest z faktem, że te mają najczęściej bardziej popularny charakter niż repertuar prezentowany wewnątrz, a dyrekcja chce budować wizerunek FSz jako instytucji prestiżowej. Słup ogłoszeniowy instytucji nieprzypadkowo stoi przed najdroższym w mieście hotelem. Czuć tu nacisk na wysoki status. Do FSz nie przychodzą ludzie — albo widać ich niewielu — będący klasycznymi inteligentami (bo też nie ma ich w strukturze społecznej miasta wielu). FSz postrzegać należy jako miejsce w swych zamierzeniach prestiżogenne: tu ma zdobywać szlify kulturalne budująca się ekonomiczna klasa średnia miasta. Przyciągani tu są ludzie cieszący się już pewną zamożnością, przeczuwający, że tu warto bywać i pokazywać się, choć niekoniecznie rozumiejący do końca, co się dzieje w murach tej instytucji.

## Zarządzanie instytucją

Czytelnik może odnieść wrażenie, że nadmiernie skupiamy się na murach, zapominając o ludziach, treści i misji instytucji. Jak za chwilę pokażemy, kwestie te są ze sobą powiązane. Więcej nawet, w przypadku tej NIK program wpisany w architekturę, repertuar, zarządzanie i misja są wzajemnie bardzo spójne.

W kwestii modelu zarządzania obowiązującego w badanej instytucji nasi „zwiadowcy” byli zgodni: FSz to prosperująca **korporacja kultury**. Rozwińmy tę myśl. Model korporacyjny zakłada hierarchiczną organizację struktury, dalekosiężne planowanie, odgórne zadaniowanie i dość ścisłą kontrolę. Taki sposób funkcjonowania nie kojarzy się z instytucją kultury, a z przedsiębiorstwem rywalizującym na rynku o klienta, w dodatku z przedsiębiorstwem, które raczej nie działa w branży kreatywnej ani wymagającej sporej innowacyjności. Być może zatem niektórzy czytelnicy będą skłonni zarzucić nam sprzeczność po-

jęciową. Jak jednak pokażemy, w FSz obowiązuje korporacyjna kultura pracy i — co jeszcze ciekawsze — wydaje się ona zdawać tam egzamin. Zresztą model korporacyjny jest stosowany zarówno w stosunku do widzów, jak i pracowników. Zaczniemy od relacji wewnętrznych, a później przejdziemy do zagadnienia *audience development*.

Dorota Serwa, dyrektor FSz, w sposób kompetentny i z zaangażowaniem realizuje stawiane przez siebie cele. Łączy ona w sobie cechy charyzmatycznego przywódcy z ogromnym potencjałem energetycznym. Podstawową cechą każdego charyzmatycznego przywódcy jest to, że potrafi rozpościerać przed ludźmi wizje przyszłości i zaszczepiać je im [zob. np.: Heath i Heath 2011]. Serwa przekonuje swój personel do wizji FSz jako „instytucji do spełniania marzeń”: hasło jest bardzo pojemne i zarazem chwytliwe, nic więc dziwnego, że formułę tę usłyszeliśmy z ust kilku kluczowych pracowników. Kolejną cechą charyzmatycznego przywódcy jest to, że nie wymaga od innych rzeczy, których nie byłby w stanie sam zrobić. Dyrektor zawiesza poprzeczkę bardzo wysoko. Osobiście, co piątek, wita na wieczorze z muzyką poważną „starych” melomanów, którzy korzystali z oferty FSz na długo zanim ta doczekała się nowej, samodzielnej siedziby (stanowią oni około 15–20 procent obecnej publiczności). Wręcza nagrody, jest twarzą instytucji, walczy o zasoby. Innymi słowy: działa.

Charyzma idzie również często w parze z pewną centralizacją procesów decyzyjnych. I tak praktycznie każdy plakat i ważniejszy materiał przechodzi przez ręce Serwy. Ponadto dyrektor osobiście rozmawia z każdym pracownikiem przynajmniej raz w tygodniu. Stara się dopilnować wszystkich szczegółów osobiście, zwłaszcza tych, które mogłyby zaważyć na wizerunku instytucji. Znamienny jest również fakt, że do niedawna była odpowiedzialna także za repertuar: teraz kompetencje te przekazane zostały Pierwszemu Dyrygentowi. Jako przywódca dba wreszcie o eksponowanie własnego doświadczenia, kompetencji i zastug, czyli utwierdza otoczenie w tym, że funkcję swoją pełni nieprzypadkowo.

W ramach kultury organizacyjnej FSz odnajdziemy takie elementy jak cele, grafiki z rozbiciem pracy instytucji na osobne procesy, coty-

godniowe briefingi z całym zespołem, czy jasno sformułowana, zoperacjonalizowana i opatrzona wskaźnikami realizacji misja. Działania FSz mają być efektywne, opomiarowane i ambitne: w grę wchodzi podbicie widowni (o czym więcej za chwilę) i — docelowo — zmiana oblicza Szczecina.

Niebagatelne znaczenie ma rodowód dyrektora Serwy. Wywodzi się ona ze Szczecina, ale doświadczenie w zarządzaniu kulturą zdobyła w Warszawie, między innymi na stanowisku kierownika Działu Edukacji Kulturalnej Muzeum Powstania Warszawskiego. Objęcie przez nią stanowiska dyrektora FSz interpretujemy jako import wzorców uznanych i stosowanych w „centrum”.

Przyglądając się pracy instytucji „od podszewki”, trudno nie dostrzec rezultatów. Po pierwsze, pracownicy są oddani (albo konformistycznie podporządkowani). Jest to związane z faktem — i tu po drugie — że zespół został mocno odmłodzony. Wśród pracowników administracyjnych FSz prawie nie ma osób po 40. roku życia (zaznaczmy jednak, że przetasowanie kadrowe nie objęło członków orkiestry), przy czym w skład zespołu weszły osoby z trzeciego sektora oraz takie, które ukończyły studia na czołowych polskich uczelniach (np. kulturoznawstwo na UJ), ale po powrocie do rodzinnego Szczecina zderzyły się z ograniczonym rynkiem pracy. Serwa stworzyła zespół bazujący na merytorycznych kryteriach, którego członkowie postrzegają FSz jako okno na świat oraz najlepszą opcję pracy w sektorze kultury. Po trzecie, NIK jest bardzo dobrze usieciowiona tak w skali kraju (głównie dzięki kontaktom przyniesionym przez samą Serwę), jak i regionu (to już kwestia wychodzenia do rozmaitych lokalnych interesariuszy). Przykładem ambicji i zasięgu wizji są plany otwarcia FSz na kraje skandynawskie i basen Morza Bałtyckiego. Właśnie tym otwarciem uzasadniona była zmiana na stanowisku Pierwszego Dyrygenta FSz: miejsce Ewy Strusińskiej zajął Norweg Rune Bergmann.

Dyrektor Serwa oprócz wizji ma też misję, która została wyartykułowana w strategii FSz i stanowi jej integralną część. Ten ponad 60-stronicowy dokument przygotowała Serwa w ramach konkursu na stanowisko, które obecnie piastuje. Misja nie jest zapisem martwym,

a strategii nie zostawiono na półce, by pokrywał ją kurz. Wszystko, co dzieje się w NIK, jest podporządkowane ich realizacji.

Zanim przejdziemy do treści zapisów, należy podkreślić, że strategia jest czymś, co traktuje się w FSz niezwykle poważnie. Nie jest to dokument, który po prostu wypada posiadać. Jest to coś, co pracuje, o czym pracownikom się przypomina, choćby wieszając na tablicach wyciągi z tego dokumentu, głównie te dotyczące misji. Opisane praktyki przypominania nie wzięły się jednak znikąd. Warto przytoczyć tu historię pewnego szkolenia z zakresu *audience development*. Rozpoczęło się ono od „rozgrzewkowego” pytania szkoleniowca o znajomość misji instytucji przez pracowników. Z początku nikt nie potrafił niczego na temat tej misji powiedzieć. Po długiej chwili niezręcznej ciszy podawano treści niespisane w tej misji, a nawet z nią sprzeczne. Reakcja dyrekcji NIK była na tyle zdecydowana, że wydarzenie to wryło się w pamięć uczestników i weszło do folkloru pracowniczego: o sytuacji opowiadało nam niezależnie kilku pracowników. Efektem była również zmiana podejścia personelu do zapisów strategii.

Głównym założeniem misji jest wzrost znaczenia FSz jako (1) ważnego centrum kulturotwórczego oraz (2) wyróżnika wizerunkowego Szczecina. Jak widać, na pierwszy plan wysunięta zostaje praca nad wizerunkiem instytucji: ta ma stać się prestiżową wizytówką miasta. Współgra to z elitarnością, która wpisana jest w każdy aspekt NIK, o którym dotąd pisaliśmy. Jak jednak pogodzić prestiż i elitarność z funkcją kulturotwórczą, która — jak się domyślamy — obejmuje pracę nad rozwojem widowni?

Wprawdzie FSz chętnie gości widzów niewydukowanych kulturalnie, ale głównie po to, by ich „zarazić” kulturą lub zreformować. Ciekawym, acz skrajnym przejawem obowiązującego tu modelu rozwoju widowni były „wizytówki” instytucji, które swego czasu rozdawano gościom w trakcie koncertów: na odwrocie figurowała informacja o tym, kiedy należy klaskać<sup>15</sup>. „Wizytówki” zostały oprotestowane

15 Dokładny komunikat brzmiał: „Szanowni Państwo! Zgodnie z obyczajem przyjętym w salach koncertowych uprzejmie prosimy nie klaskać między częściami utworu. W programie mogą Państwo sprawdzić, z ilu części składają się poszczególne dzieła. Zachęcamy do nagradzania wykonawców brawami po zakończeniu dzieła”.

przez szczecińskich melomanów stanowiących publiczność filharmonii z czasów poprzedzających otwarcie nowej siedziby. W rezultacie protestu informacja o nieklaskaniu między utworami zalega dziś w kartonie na zapleczu budynku, tuż za szatnią. Sygnał nadawany przez instytucję za pośrednictwem takiego gadżetu był dość czytelny: „Widzu, możesz nie wiedzieć, jak należy obcować ze sztuką wysoką. Chętnie Ci wszystko objaśnimy, idąc na liczne ustępstwa. Ostatecznie jednak to Ty masz się wnieść na wyżyny, bo sztuka nie zstąpi na Twój poziom”.

„Wizytówki” wypadły z obiegu, FSz przyjęła do wiadomości, że zbyt agresywne techniki edukowania mogą odbić się negatywnie na jej wizerunku. Nie wydaje się jednak, by zasadniczo zmieniła się sama filozofia instytucji: mamy tu raczej do czynienia z optymalizowaniem środków, podczas gdy cel i wizja pozostają niezmiennie. Przykładów ustępstw, na które godzi się NIK, jest wiele. Jednym z ciekawszych był pomysł Doroty Serwy, by na potrzeby młodszych widzów przebrać artystów w stroje cyrkowe. Jednak jest to tylko tymczasowy środek służący kulturalnemu wywindowaniu widzów.

Personel FSz świetnie opanował język i teorię nowoczesnego, oddolnego, **partycypacyjnego zarządzania kulturą** [zob. ramka 5, strona 80], zakładającego aktywizację i angażowanie widowni, która ma być nie tyle biernym konsumentem, ile czynnym partnerem. Zanim jednak instytucja zasiądzie z widzem do jednego stołu, widz ten musi zostać doksztalony, a to już wymaga odgórnego (mikro)zarządzania.

Nie bez znaczenia są tu zapewne lata spędzone przez dyrektora w Warszawie. Osobie mającej za sobą lata pracy w czołowych instytucjach kultury szczecińska publiczność wydaje się zapewne nieprzygotowana. Wedle narracji samej dyrektorki konwersję przeciętnej szczecińskiej widza poprzedzać musi uczucie nabożnego lęku przez tę instytucję. A zatem „sakralna” architektura nie jest przeszkodą, lecz traktowana jest jak istotny zasób w realizacji misji.

Model rozwoju widowni stosowany w FSz jest zrozumiały, ale rodzi szereg pytań, na które powinien odpowiedzieć sobie personel instytucji. Skupmy się na trzech z nich.



### Ramka 5

**Partycypacyjne zarządzanie kulturą** (*participatory governance of culture*) może być rozumiane dwojako. Po pierwsze wąsko, jako włączanie w cały proces decyzyjny (planowanie, aplikacja, ewaluacja) pracowników danej instytucji kultury, co ma zwiększać ich motywację i satysfakcję z pracy, a przez to jej jakość i wydajność. Po drugie szeroko, jako włączanie w proces decyzyjny nie tylko pracowników, ale również aktualnych i potencjalnych klientów instytucji kultury czy nawet ogółu członków społeczności lokalnej, na rzecz której ma działać. Drugi wariant jest szczególnie obiecujący, ale i trudny dla instytucji kultury: poziom partycypacji może być różny, lecz w każdym przypadku oznacza rezygnację z jakiejś części kontroli (nad repertuarem, wizją, misją etc.).

O ile wąską partycypację (ogółu pracowników) można jakoś wpleść w tradycyjne modele zarządzania, o tyle partycypacja szeroka to nader rzadki ptak, wymagający specjalnych warunków. Dopuszczenie do partycypacji drugiego rodzaju (ogółu widzów) oznacza przejście na zupełnie inny model zarządzania instytucją kultury. Nie wystarczy największa nawet otwartość na doraźne potrzeby klienteli, wstuchiwanie się w jej oczekiwania. Konieczna jest zmiana kultury organizacyjnej, spłaszczenie hierarchii, włączenie widzów w pracę rozmaitych komórek na różnych etapach decyzyjnych. Wszystkiemu temu musi towarzyszyć dalekosiężne planowanie. Najtrudniejszym chyba momentem w procesie angażowania widzów w zarządzanie instytucją kultury jest osiągnięcie pewnego konsensusu w odniesieniu do celów instytucji i sposobów ich osiągnięcia. W praktyce oznacza to najczęściej żmudne (przynajmniej początkowo) negocjacje zmierzające do wyartykułowania celów i uzgodnienia interesów biegnących w różne strony. Jeśli to się uda, korzyść odnoszą wszyscy (widzowie mają instytucję zaspakajającą ich potrzeby, z którą dodatkowo mogą się głęboko identyfikować, a instytucja ma widzów i świetne perspektywy na ich utrzymanie), kiedy jednak wypracowanie takiej zgody nie jest możliwe, chaos paraliżuje całą instytucję.

W partycypacyjnym modelu nie ma drogi na skróty: pozorowanie debaty i markowanie transparentności skutkować będzie społecznym oburzeniem. Nie oznacza to wcale, że rozmaite instytucje kultury nie próbują tego. Ba, zdarza się, że retoryka partycypacji służy instytucji do legitymizacji braku zmian lub maskowania problemów z finansowaniem (np. przenoszenie odpowiedzialności z mecenatu państwowego na poziom lokalny).

Istotną wadą systemu partycypacyjnego jest możliwość spowolnienia procesu decyzyjnego. Część inicjatyw, które w ramach tradycyjnego modelu uznane zostałyby za bezdyskusyjnie wartościowe, może mieć trudność z przebicciem się.

Partycypacja widowni w zarządzaniu kulturą nie jest rzadkością, ale generalnie wciąż częściej pozostaje postulatem aniżeli rzeczywistym osiągnięciem. Najwięcej przykładów takich działań przynależą do kategorii partycypacyjnego zarządzania dziedzictwem kulturowym. Zob. np. raport *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage* [Sani et al. 2015].

Pierwsza wątpliwość jest następująca: czy da się przejść od odgórnego formowania widowni do pożądanego przez instytucję oddolnego, partycypacyjnego zarządzania? Kiedyś być może widownia zostanie wychowana w stopniu wystarczającym, by instytucja doszła do wniosku: „To już dziś: zmieniamy strategię o 180 stopni!”. Ale czy w międzyczasie FSz nie zafunduje sobie widza „wytresowanego”, który do partycypowania będzie i niechętny, i niezdolny? Osobną kwestią jest samo zdefiniowanie poziomu odpowiedniego wyedukowania widowni, który umożliwi instytucji dokonanie zwrotu: jak FSz miałaby rozpoznać ten moment? Pytanie jest tym bardziej uzasadnione, że instytucja ta nie prowadzi badań nad aktualną oraz potencjalną widownią. Nadmienimy, iż żaden z pracowników, z którymi rozmawialiśmy, nie potrafił poklasyfikować publiczności korzystającej z oferty FSz, wskazać jakichś jej cech charakterystycznych, wymienić najczęściej pojawiających się w instytucji kategorii społecznych (pomijamy tu standardowe i rozpowszechnione kategorie widzów, z którymi styka się praktycznie każda instytucja kultury, tzn. trzeci wiek, wycieczki szkolne, młodzież). Nie wiemy, czy ten deficyt jest wynikiem (1) poczucia personelu, że jego wiedza o widzach jest wystarczająca, (2) nastawienia instytucji na obsłużenie wszystkich, czy może (3) przekonania, że widowni nie należy poznać, lecz uformować ją w pożądanym sposób. Bez względu na powód wciąż zasadne jest pytanie: skoro widownia nie jest monitorowana, to jak NIK może stwierdzić, czy „winda z widzami” osiągnęła już odpowiedni poziom, czy jeszcze nie?

Druga wątpliwość dotyczy tego, że strategia windy na dłuższą metę wymaga, by wzrostowi kapitału kulturowego towarzyszył wzrost kapitału ekonomicznego. FSz nie ma jednak wpływu na kapitał ekonomiczny widzów, bez względu na to, jak dobrze rozwinię ich kapitał

kulturowy. Pamiętać musimy, że kapitał kulturowy nie daje się łatwo konwertować na kapitał ekonomiczny; najczęściej służy on **utrzymaniu** pozyskanej lub odziedziczonej pozycji ekonomicznej. Oczywiście FSz mogłaby serwować kulturę wysoką średniozamożnym intelektualistom, na przykład nauczycielom (ci zresztą mogą stanowić niezły pas transmisyjny pozwalający trafić z ofertą do młodzieży). Nie takie wydają się być ambicje instytucji. Nie musimy wcale przywoływać misji instytucji (wedle której FSz ma stać się m.in. wyróżnikiem wizerunkowym Szczecina): wystarczy przyjrzeć się pozycjom i cenom w karcie filharmonijnej restauracji Pauza Cafe (oferowane wina czy drinki na bazie szampana do tanich nie należą) czy lokalizacji stupa ogłoszeniowego FSz naprzeciwko hotelu dla przyjezdnego biznesu. Czy FSz tego chce, czy nie, jest i pozostanie instytucją prestiżową i elitarną, czyli skierowaną głównie do wyedukowanych i „samouków”.

Przejdźmy do trzeciej wątpliwości. Generalnie zastanawiamy się, czy FSz naprawdę potrzebuje partycypacyjnego zarządzania kulturą dla sprawnego rozwoju i funkcjonowania: być może właśnie bardziej tradycyjna formuła jest odpowiedniejsza dla instytucji o takim profilu? Prowadząc badania, odnieśliśmy wrażenie, że FSz cierpi na **kompleks (braku) partycypacji**: personel uważa, że powinien stosować podejście partycypacyjne, świadom jest jednak, że przyjmuje względem widzów rolę wychowawcy. Jest to źródłem poważnego dysonansu. Przyjmijmy, że trafnie rozpoznaliśmy sytuację. Jeśli tak jest, to warto zastanowić się nad spójnością misji FSz i stosowanego modelu *audience development*. Instytucja nie bada potrzeb mieszkańców i struktury widowni ani nie podejmuje dialogu z widzami na temat funkcji i repertuaru, ale powód wydaje się jasny: chce zmieniać preferencje i konstruować potrzeby widzów, a nie się do nich dopasowywać. Jak pokazują doświadczenia innowatorów społecznych [Heath i Heath 2011], analizy problemów mogą prowadzić do paraliżu decyzyjnego wynikającego ze świadomości ogromu potrzebnej pracy i złożoności problemu. Instytucja nie konsultuje oferty z widzami, gdyż dokładnie wie, co ci powinni usłyszeć i zobaczyć.

Przy obecnie obowiązującym w FSz modelu zarządzania relacjami z publicznością wszelka partycypacja widza musiałaby być nieszczerą i pozorowaną: byłaby jedynie socjotechniką, sposobem na podejście go. Zważywszy jednak na to, jak popularne stało się partycypacyjne zarządzanie (nie tylko) kulturą, otwarte przyznanie, że FSz jest instytucją bezkompromisową i niepartycypacyjną byłoby krokiem mało dyplomatycznym (odnotujmy, że Białystok przegrał zmagania o miano Europejskiej Stolicy Kultury 2016 między innymi z uwagi na ograniczony program zaangażowania mieszkańców w budowę polityki kulturalnej). Na szczęście FSz dysponuje swoistą *carte blanche* i jak dotąd nie musi się przejmować takimi kwestiami. Odnosi nas to do szerszego kontekstu politycznego.

## Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne

Byliśmy zaskoczeni ogólnym ponadpartyjnym konsensusem politycznym panującym wokół FSz. W oczach decydentów jest ona perłą, o którą trzeba dbać. Nie bez znaczenia jest tu fakt, że filharmonia zdobyła szereg nagród: głównie za architekturę, jednak z perspektywy władz nie wydaje się to robić większej różnicy. Nie udało nam się dotrzeć do informacji na temat większych nieprawidłowości w funkcjonowaniu instytucji czy realizacji samej budowy. FSz jawi się nie tylko jako prestiżowa, ale i bezpieczna również ze względu na niebudzący kontrowersji społecznych repertuar. Repertuar na tyle atrakcyjny i dopasowany do potrzeb widowni, że FSz nie ma większych problemów z frekwencją.

FSz prezentuje się szczególnie dobrze na tle Filharmonii Gorzowskiej. W przypadku budowy tej instytucji znacząco przekroczono budżet. Co więcej, filharmonia w Gorzowie okazała się droższa niż ta w Szczecinie, przy czym nie może się ona pochwalić podobnymi walorami estetycznymi (ani jakimiś znaczącymi nagrodami). To, czym „zastąpiona” Filharmonia Gorzowska, to najprawdopodobniej podnoszona

w mediach kwestia „fuszerek” oraz zarzuty o korupcję formułowane pod adresem wykonawców i urzędników<sup>16</sup>.

Polityczna definicja FSz jako nieproblematicznego dobra zapewnia personelowi tej instytucji niezwykle komfortowe warunki funkcjonowania, czego konkretnym przejawem jest brak dążenia poszczególnych polityków do znaczącego ograniczenia dotacji dla FSz.

Ale politycy to nie jedyni aktorzy zewnętrzni istotni dla funkcjonowania FSz. Wspomnieć należy również o (1) instytucjach kultury, które albo współpracują z FSz i zazdroszczą jej, albo nie współpracują i też zazdroszczą, (2) mecenacie i podmiotach komercyjnych wykorzystujących przestrzeń FSz, (3) szkołach i uczelniach, których relacje z FSz pozostają bardzo luźne, a wreszcie o (4) mediach lokalnych, z którymi współpraca FSz układa się różnie.

Z naszych badań wyłania się jasny obraz stosunków FSz z innymi instytucjami kultury w mieście: **są one napięte**. FSz nie jest wprawdzie instytucją nową, ale pod kierownictwem dyrektora Serwy i z nową siedzibą stała się „okrętem flagowym”, który siłą rzeczy pochłania znacznie więcej środków niż dotychczas. Zresztą nie chodzi wyłącznie o dotacje, ale także o publiczność. Właściwie w toku badań nie dostrzegliśmy żadnych programowych prób utożsamienia się FSz z mniejszymi instytucjami, które mogą ją postrzegać jako konkurencję. Przypuszczalnie nie ma żadnych czynników, które zmuszałyby FSz do tego typu działań.

FSz mogła do niedawna pochwalić się mecenasem w postaci Grupy Azoty Zakłady Chemiczne Police S.A. Firma wycofała się po zmianie prezesa, co nastąpiło mniej więcej w momencie przyjazdu naszej ekipy badawczej do Szczecina. Oficjalnie podmiot ten ma zająć się wspieraniem czegokolwiek, pod warunkiem, że to cokolwiek jest w Policach. Przykład ten pokazuje, jak trudno jest w polskich okolicznościach, biorąc pod uwagę splot polityki i państwowego biznesu, zabiegać o partnerów strategicznych dla kultury.

---

16 Zob. np. <http://gorzowwielkopolski.naszemiasto.pl/arttykul/chmury-nad-filharmonia-kolejna-fu-szerka,2526330,art,t,id,tm.html> [dostęp 22.11.2017].

Jednym z ważniejszych sponsorów FSz był i pozostaje Dealer BMW Bońkowsky. Auto marki BMW przywozi kluczowych gości, głównie występujących artystów i „uznanych odbiorców”. Podmiot ten sponсорuje również cykl jazzowy Espresso 2016/2017.

Różne przedsiębiorstwa są zainteresowane organizowaniem konferencji i rautów w gmachu FSz: instytucja może przebierać w ofertach. Niestety, FSz traktowana jest przez część zgłaszających się podmiotów jako tania (kulturalna, więc nienastawiona na zysk), niebałna architektonicznie przestrzeń do organizacji wydarzeń... i nic poza tym. Dodatkowo przedsiębiorcom wydaje się często, że będą mogli robić w przestrzeni FSz co tylko zapragną. Panuje brak zrozumienia tego, jak wykorzystanie zasobów instytucji tego formatu może wpłynąć na postrzeganie firmy. Pracownicy FSz starają się wyrugować ten sposób myślenia ze środowiska biznesowego, pokazując, że współpraca z ich instytucją jest obopólnie korzystna: tu widać ewidentną potrzebę edukacji. Pierwszą lekcją, jaką odbierze wielu biznesmenów jest to, że filharmonia nie jest dla wszystkich: to przestrzeń elitarna. Zanim jeszcze podmioty zostaną przysposobione do korzystania z przestrzeni, dokonuje się ich selekcji.

Akademia Sztuki w Szczecinie wprawdzie ma w swej strukturze Wydział Edukacji Muzycznej oraz Wydział Instrumentalny, nie widać jednak żadnych jej związków z Filharmonią. W ocenie samej NIK jest to uczelnia za słaba, w konsekwencji czego instrumentalisci FSz rekrutują się „z Polski”. Bez względu na przyczyny wykładowcy lokalnych uczelni nie współpracują z Filharmonią, a studenci nie przychodzą gremialnie na organizowane tu wydarzenia.

Tu ujawnia się wyraźnie pewna cecha charakterystyczna instytucji: **to, co polskie, a zwłaszcza to, co lokalne, nie ma dobrych notowań w FSz**. Na przykład instytucja podpisała umowę z agencją artystyczną „z prawdziwego zdarzenia”: IMG Artists. Zdaniem samej Serwy polskie agencje nie są profesjonalne i kiedy słucha się rozmaitych przykładów niekompetencji ich pracowników, należy jej wierzyć. Personel FSz chciałby się koncentrować na merytorycznej stronie kontaktów z artystami i przedsięwzięć artystycznych, nie zaś na orga-

nizacyjnej czy finansowej, a to ciągle jest w Polsce raczej luksus niż norma.

Kontynuując temat relacji ze szkolnictwem, warto dodać, że FSz nie wydaje się prowadzić systematycznych działań zmierzających do nawiązania współpracy z lokalnymi szkołami niższego szczebla, które mają w swoim profilu edukację muzyczną. Nie chodzi nam o organizowanie wycieczek licealistów do gmachu FSz, ale o pewne próby stymulowania rozwoju artystycznego. Jak poinformował nas jeden z respondentów, współpraca ze szczecińskimi zespołami muzycznymi zdarza się, ale bardzo rzadko. Jako pewien wyjątek można odnotować występ na scenie FSz Szczecińskiej Młodzieżowej Orkiestry Kameralnej (SMOK).

Można zrozumieć awersję instytucji do Akademii Sztuki w Szczecinie. W dziedzinie nauki gry na instrumencie wysoki poziom zaawansowania oraz poziom mistrzowski uzyskają tylko i wyłącznie te osoby, które wcześniej w życiu przepracują ogromną liczbę godzin. „Wcześniej w życiu” oznacza najczęściej „na długo przed podjęciem studiów”. Jak można przypuszczać, osoby, które miały talent i rozwinięty go w toku tysięcy godzin ćwiczeń, nie trafiają do tamtejszej akademii. Na niższych szczeblach edukacji można by jednak odkryć osoby utalentowane, dla których obcowanie z FSz stałoby się impulsem do rozwoju.

Jeśli pominiemy wybitnych artystów, pozostaje jeszcze kwestia wychowywania sobie przyszłych klientów oraz pracowników. Być może kariery ich mogłyby wyglądać tak, jak kariera samej Serwy: wyjazd ze Szczecina, zdobycie doświadczenia w centrum, powrót do miasta rodzinnego z unikalnym kapitałem stawiającym daną osobę w świetnej pozycji negocjacyjnej. Zresztą sukcesy osiągnięte w Szczecinie mogą okazać się niezłą trampoliną do kariery w skali kraju lub nawet międzynarodowej. Na przykład nie udało nam się ustalić, gdzie obecni pracownicy, w tym sama dyrektor, widzą się za kilka lat i czy traktują FSz jako swoje docelowe miejsce pracy. Skoro odmłodzenie kadry miało już raz miejsce, to dlaczego nie miałyby nastąpić ponownie?

Przejdźmy do relacji z mediami. FSz organizuje konferencję prasową na początku sezonu w celu ogłoszenia zaplanowanych atrakcji.

Generalnie media nie są NIK nieprzychylnie, każda impreza jest w nich odnotowywana, tyle tylko, że zwykle na poziomie i w stylu „takim jak wszędzie”: rzecznik prasowy formułuje eleganckie komunikaty, literacko skonstruowane i pełne zachęcających fajerwerków, a media publikują je *in extenso*. Co ciekawe, media, pragnąc ogłosić pełen sukces Filharmonii, przysparzają jej niekiedy problemów. Otóż na początku jednego z sezonów artystycznych dziennikarze obwieścili, że imprezy w FSz są tak popularne i tak interesujące, że wyprzedano wszystkie bilety. Bilety zostały rzeczywiście wykupione, ale tylko na wybrane wydarzenia, głównie występy gwiazd. Instytucja musiała podjąć próbę niezależnego dotarcia do publiczności z tą informacją, ale i tak nie udało się zapełnić tylu miejsc, ilu można się było spodziewać: często sala na 900 osób była wypełniona jedynie w połowie. FSz padła tu ofiarą własnego sukcesu.

## Podsumowanie

W toku realizacji badania doszliśmy do wniosku, że FSz najtrafniej daje się scharakteryzować poprzez oksymorony oraz ujęcia na pierwszy rzut oka paradoksalne typu „odpychająca przestrzeń magnetyczna”, „wyszukana w swej prostocie”, „męcząca swym wysublimowaniem”. Nie oznacza to, że instytucja jest naznaczona jakimiś sprzecznościami. Wręcz przeciwnie, **FSz jest instytucją niezwykle spójną**. Wygląda nie jak efekt jakiegoś dryfu, eklektyczne połączenie marzeń i interesów, ale raczej jak przemyślany w szczegółach projekt, który jest wdrażany z troską o detale.

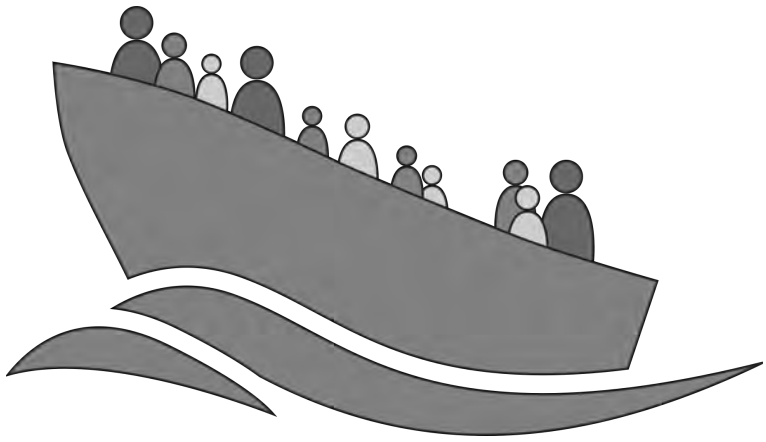
Jest to instytucja, która w każdym swym aspekcie komunikuje, że chce być elitarna, prestiżowa, a zatem nie dla każdego. Już fasada zdradza, że FSz stawia widzowi wysokie wymagania. Kryjąc się w blasku dnia, „daje do zrozumienia”, że nie będzie zabiegała o każdego. Gdy przyglądamy się menu w kawiarni czy repertuarowi, widzimy, że nasze pierwsze wrażenie nas nie myli. Wreszcie gdy zasiadamy w sali symfonicznej, czujemy, że budynek domaga się od widza pełnej uwagi i kontroli nad samym sobą. Owszem, mniej wyrobiona widownia dosta-



nie swoją szansę: instytucja pójdzie na pewne kompromisy, ale tylko dlatego, że ma nadzieję, że część spośród widzów zgodzi się wejść na platformę windy i wynieść w górę.

Elementem, który nie pasuje nam w całym tym obrazie nie jest wcale brak rzeczywistej partycypacji widza czy nawet ewidentnie korporacyjny charakter instytucji. Na partycypację nie ma tu miejsca, i chyba słusznie. Co do korporacyjnego zarządzania, to trudno nam sobie wyobrazić, w jakim innym modelu można by próbować realizować ambitne cele, które przyświecają tej instytucji. Model korporacyjny na pewno by się nie sprawdził, gdyby misja instytucji skupiała się wokół takich rzeczy, jak afirmacja lokalności czy próba poszukiwania jakiejś indywidualnej ścieżki rozwoju kulturalnego dla Szczecina. O to przecież nie chodzi. Chodzi raczej o to, by zakonserwować i przenieść do Szczecina kawałek wielkiego świata, by potem miasto mogło chwalić się tym jako swoją wizytówką. I to w Szczecinie może się udać ze względu na jego niedookreśloność połączoną z poczuciem marginalizacji.





## Studium przypadku 2: Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska

**F**ormalnie Wejherowskie Centrum Kultury (WCK) funkcjonuje od 4 września 1990 roku. Powstało ono z funkcjonującego wcześniej Miejskiego Domu Kultury i zostało ulokowane w byłej siedzibie Komitetu Miejskiego PZPR (tzw. Dom Partii), która powstała w latach 70. XX wieku na skrzyżowaniu ulic Dworcowej i Jana III Sobieskiego. Był to co prawda „awans lokalowy” (wcześniej dom kultury był w dramatycznej sytuacji infrastrukturalnej), ale skazał WCK na funkcjonowanie w obiekcie niedostosowanym do pełnienia funkcji kulturalnych. W 2010 r. rozpoczęła się budowa nowej siedziby WCK, która została wyposażona między innymi w salę widowiskowo-kinową przeznaczoną dla prawie 400-osobowej widowni, a także liczne pracownie. Budynek został otwarty w maju 2013 roku. Powstał na miejscu starej siedziby, a samo WCK musiało przez okres budowy korzystać z przestrzeni udostępnianych przez inne podmioty. Przynajmniej od momentu otwarcia WCK funkcjonuje pod nazwą Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska. W naszym opracowaniu koncentrujemy się na NIK od momentu przeniesienia się jej do nowej siedziby. Biorąc pod uwagę nowe funkcje, które od tego czasu pełni instytucja, jest to jedyna tego typu przestrzeń widowiskowa w powiecie, jednocześnie jest ona cenioną przestrzenią wystawienniczą i konferencyjną; traktować można ją jako zupełnie nowe ciało. Nie zapominamy jednak o korzeniach NIK oraz fakcie, że „stare” i „nowe” WCK łączy wiele, w tym część personelu z dyrektorem Jolantą Rożyńską na czele.

Zapoznając się z poniższą analizą, należy mieć na uwadze różnicę skali między WCK a FSz i pozostałymi instytucjami, które weszły do próby właściwej. Przy czym mamy tu na myśli nie tylko mniejsze architektoniczne rozmiary WCK, ale także znacznie niższy budżet NIK oraz niższe koszty powołania jej do życia. Mniejsze jest również miasto, w którym zlokalizowana jest NIK. Zanim jednak skupimy się na samym Wejherowie, poświęćmy uwagę jego otoczeniu.



Ryc. 25. Siedziba WCK od 2000 do 2010 r.

## Kontekst geograficzny i miejski

W kontekście geograficznym trzy kwestie zasługują na bardziej szczegółowe omówienie: (1) bliskość Trójmiasta oraz funkcjonujące między nim a Wejherowem połączenie SKM, (2) rezerwar miejscowości praktycznie pozbawionych oferty kulturalnej i rozrywkowej zlokalizowany na północ i zachód od Wejherowa, (3) lokalizacja instytucji na Kaszubach.

Bliskość ośrodka metropolitalnego jest zdecydowanie najważniejszym czynnikiem kształtującym sytuację WCK. Przede wszystkim łączy tu o pojawienie się wśród mieszkańców poczucia prowincjonalności. Mieszkańcy podkreślają niekiedy fakt, że w 1920 r., gdy Gdynia była zaledwie skupiskiem wiosek rybackich, a Gdańsk był poza grani-

camii kraju, to właśnie w Wejherowie umieszczono administrację morską: eksponowanie tego momentu historycznego świadczy wyraźnie o potrzebie dowartościowania miejscowości przez jej mieszkańców.



Ryc. 26. Wyburzanie starego WCK w 2010 r.

Bliskość metropolii ma kluczowe znaczenie również w wymiarze demograficznym. Liczba mieszkańców Wejherowa wzrosła pomiędzy rokiem 1999 a 2015 o prawie 6 tysięcy osób, przekraczając próg 50 tysięcy. Kluczowym czynnikiem było powstanie kilku dużych osiedli mieszkaniowych z lokalami oferowanymi w bardzo konkurencyjnych w stosunku do Trójmiasta cenach. Nie bez znaczenia była w tym kontekście dobra komunikacja między Wejherowem a pobliską metropolią za sprawą elektryfikacji SKM w latach 50. XX wieku (był to też pierwotny powód rozwoju demograficznego miasta, które w kilka dekad pomnożyło liczbę swoich mieszkańców).

WCK nie ma ambicji, by konkurować z ofertą kulturalną Trójmiasta (czasami pracownicy podczas rozmów wspominali, że niekiedy udaje im się mimochodem przyciągnąć osoby z Trójmiasta), jednak adre-

suje swoją działalność nie tylko do mieszkańców samego Wejherowa. W przeprowadzonym przez nas wywiadzie przedstawiciel samorządu z dumą podkreśla, że:

[d]o nas przyjeżdżają [...] północne Kaszuby i Półwysep Helski, Puck, mamy też Łębork i południowe Kaszuby — Kartuzy i Kościerzynę — i oczywiście Trójmiasto, Gdynię zwłaszcza, bo dla nich — mówiąc kolokwialnie — to jest naprawdę rzut beretem i są w Wejherowie. Jak dostaną bilety, oczywiście.

Wątek deficytowych biletów na co atrakcyjniejsze imprezy pojawia się jak mantra w wypowiedziach różnych osób, najczęściej jako reakcja na pytania o to, czy sala koncertowa i całe WCK nie są za duże.

Rezerwuarem, z którego NIK programowo czerpie swoją publiczność, jest cały powiat wejherowski (ponad 200 tys. mieszkańców). W praktyce jednak instytucja przyciąga ludzi ze znacznej części powiatu puckiego, w tym samego Pucka i miejscowości z Mierzei Helskiej. Generalnie jest to jedyna placówka o bogatej ofercie kulturalnej na tym obszarze.

Nie bez znaczenia pozostaje fakt lokalizacji instytucji na Kaszubach. NIK nie tylko wykorzystuje ten fakt, ale afirmuje go na różne sposoby, choćby przez własną nazwę. W grudniu 2014 r. w WCK miała miejsce premiera „Rebeki”, pierwszego w historii dzieła sceniczno-operoowego w języku kaszubskim, co także zaświadcza o pozytywnym przywiązaniu do kaszubskości.

## **Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie**

WCK ulokowane jest niemal w centrum Wejherowa, w centrum dzielnicy mieszkaniowej. Bezpośrednie otoczenie WCK pokrywa niska zabudowa, pojedyncze sklepy, punkty gastronomiczne i usługowe, a w odległości kilkudziesięciu metrów przychodnia lekarska, budynek liceum, bank, warzywniak i liczne fragmenty zieleni.

Ulica Sobieskiego, przy której zlokalizowana jest NIK, to jedna z głównych arterii komunikacyjnych miasta: ruch jest duży i niezbyt

zachęca do korzystania z ulokowanych przy WCK ławeczek. Plan zagospodarowania przestrzennego nie pozostawia miejsca na większe inwestycje budowlane wokół WCK, chyba że kosztem wyburzenia istniejących budynków. Niemniej udało się tu włączyć w ramach „rewitalizacji” obszaru pewne elementy, choćby kolorową fontannę ze szklanymi misami i kotami młyńskimi. Dodajmy, że naprzeciwko WCK, po drugiej stronie ulicy, znajduje się średnio atrakcyjny budynek, który oddany został do dyspozycji tamtejszym organizacjom pozarządowym.



Ryc. 27. WCK i jego bezpośrednie otoczenie na mapie Google Earth

Domykając kwestię miejskiego otoczenia NIK, warto stwierdzić, że gdyby nie brak wieżowców w pejzażu, można by uznać, że instytucję tę wybudowano w środku dzielnicy mieszkaniowej jakiegoś miasta średniej wielkości.

## Architektura

Filharmonia Kaszubska jest obiektem sporo mniejszym niż pozostałe NIK objęte badaniami. WCK ma powierzchnię użytkową 6551,20 m<sup>2</sup>



i kubaturę 53 562 m<sup>3</sup>. Dla porównania Filharmonia w Szczecinie ma dwa razy większą powierzchnię (12 734 m<sup>2</sup>) i kubaturę (98 200 m<sup>3</sup>). Opera i Filharmonia Podlaska ma rozmiary porównywalne ze szczecińską NIK: 12 978 m<sup>2</sup> i 108 868 m<sup>3</sup>. WCK jest też obiektem znacznie tańszym. Koszt uruchomienia tego obiektu (obejmujący nie tylko koszt konstrukcji, ale także jego wyposażenie) wyniósł ok. 56 mln PLN. Tymczasem FSz pochłonęła 120 mln, a OiFP 220-230 mln. Siedziba WCK nie tylko jest relatywnie tania, ale jej budowa nie przekroczyła planowanego budżetu.



Ryc. 28. Gra światła na „burcie” łodzi WCK

Ostatnia informacja zasługuje na szczególną uwagę, bowiem realizowanie projektów tego typu poniżej założonych kosztów jest dość rzadkie. Zdecydowanie powszechniejsze jest formułowanie budżetów machiawelicznych, co polega na świadomym zaniżaniu przewidywanych kosztów realizacji projektu w celu zwiększenia prawdopodobieństwa jego akceptacji przez decydentów lub opinię publiczną. Nieco innym podejściem jest „metoda salami”, czyli prezentowanie jako całko-

witych kosztów projektu tylko ich części. Na przykład koszt wzniesienia budynku prezentuje się jako całkowity koszt uruchomienia instytucji, „zapominając” o koszcie jej wyposażenia, który projektanci mają nadzieję pokryć z innych źródeł.



Ryc. 29. Efekt WOW! „Jak oni wszystko tu w środku pomieścili?”

Pomimo relatywnie małego budżetu projektantom i wykonawcom NIK udało się uzyskać efekt „WOW!”. W szklaną bryłę budynku wpisano elementy stylizowane na kształt wielkiej łodzi. Ma to oczywiście podkreślać związki z Morzem Bałtyckim i Kaszubami. Nie tylko pomysł, ale i samo wykonanie zasługuje na uznanie. Burtę łodzi pokryto miedzianą blachą, na której igrają refleksy świetlne, a wszystkie schody i wewnętrzną elewację ścian sali koncertowej pokryto drewnem, co zapewnia dobre warunki akustyczne i nieco ociepla skądinąd chłodne wnętrze.

Budynek WCK wyróżnia się na tle okolicznej zabudowy, ale czyni to raczej na szerokość i głębokość niż na wysokość: bryła tylko nieznacznie góruje nad miastem i nie przytłacza. Niestety, żeby w pełni

docenić architektoniczną formę, na obiekt trzeba spojrzeć z lotu ptaka. Tymczasem wokół WCK nie ma żadnych wyższych budynków czy punktów widokowych. Dopiero z odpowiedniej perspektywy widać zamysł architektów w całości.



Ryc. 30. WCK *by night*

Taras widokowy to jedna z większych atrakcji WCK, w dodatku darmowa. W okresie wakacji w słoneczne dni bywa oblężony. Dodatkowo użytkownikom udostępniane są leżaki. Frekwencja bywa tak duża, że leżakowanie trzeba rezerwować.

Ważnym elementem architektonicznym jest przeszklona fasada. Przechodząc obok budynku, widzimy, co się dzieje w środku. Nie ma tu wyraźnego architektonicznego odcięcia: podziału na wewnątrz i zewnątrz. Ułatwia to wejście do budynku z ulicy. Więcej nawet, budynek zachęca do tego, by przekroczyć próg. Elementy łądzi widoczne z zewnątrz mogą na tyle zafrapować, że przechodzień wejdzie tylko po to, by sprawdzić, jak architektom udało się wszystko to zmieścić w obrysie bryły.



Ryc. 31. WCK z lotu ptaka



Ryc. 32. Na pokładzie górnym WCK; dach bywa oblegany w słoneczne dni

Skoro już przeszliśmy do omawiania wnętrza budynku trzeba powiedzieć, że **zastosowanie terminu „filharmonia” w odniesieniu do WCK jest sporym nadużyciem**. Po pierwsze, główna sala koncertowa nie jest salą *stricte* filharmoniczną. Na przykład brakuje w niej kanału dla orkiestry: kiedy trzeba gdzieś zmieścić muzyków, to demontowany jest pierwszy rząd siedzeń. Taka potrzeba nie zachodzi jednak zbyt często, jako że koncerty filharmoniczne są rzadkością. Związane jest to z faktem, iż — i tu po drugie — instytucja ta nie ma własnej orkiestry. Domyślamy się, że słowo „filharmonia” w nazwie miało przede wszystkim dodać splendoru inwestycji i przypuszczalnie ułatwić starania o dofinansowanie z Unii Europejskiej. Dlatego też w naszym opracowaniu zdecydowaliśmy się na stosowanie skrótu WCK (a nie WCK FK czy FK).



Ryc. 33. Sala widowiskowa WCK: nader piękna, ale bez miejsca dla orkiestry

Gwoli ścisłości, sama instytucja postępuje się raczej nazwą Wejherowskie Centrum Kultury i korespondującym z nią akronimem WCK

(np. w Biuletynie Informacji Publicznej<sup>17</sup> i na podstronie „O nas”<sup>18</sup>). Adres strony internetowej NIK to <http://www.wck.org.pl/>. Na samej stronie fraza „Filharmonia Kaszubska” pojawia się na stopce i odsyła do strony poświęconej obiektowi architektonicznemu. Takie użycie terminu sugeruje, że określenie „Filharmonia Kaszubska” nie jest nazwą instytucji, lecz wyłącznie budynku, w którym WCK się mieści. A właściwie, jeżeli mielibyśmy ściśle trzymać się wykładni strony internetowej, to pełna nazwa brzytoby brzmi „Filharmonia Kaszubska — Wielofunkcyjne Centrum Kultury”<sup>19</sup>. To określenie wydaje się być jedynie reminiscencją wniosku, dzięki któremu pozyskano środki unijne na dofinansowanie budowy obiektu, a nie obowiązującą nazwą budynku.



Ryc. 34. Logo NIK: czyli jednak filharmonia, a nie tylko centrum kultury?

17 <http://www.bip.wck.org.pl/> [dostęp 23.11.2017].

18 <http://www.wck.org.pl/o-nas.html> [dostęp 23.11.2017].

19 <http://www.wck.org.pl/nasz-obiekt.html> [dostęp 23.11.2017].

Rozróżnienie na WCK jako nazwę instytucji i Filharmonię Kaszubską jako nazwę jej siedziby nie wyjaśnia, dlaczego NIK w swoim oficjalnym logo postępuje się oboma terminami. Termin „Filharmonia Kaszubska” jest wysunięty na plan pierwszy, a „Wejherowskie Centrum Kultury” jest zapisane niżej i w dodatku mniejszą czcionką. Zawieśmy jednak rozważania nad nazewnictwem NIK i wróćmy do dyskusji na temat walorów samego budynku.

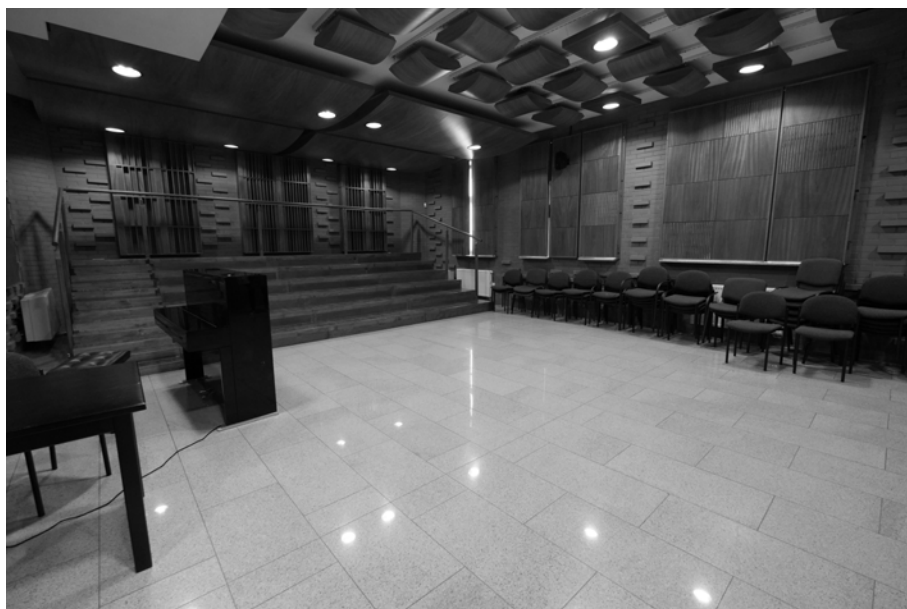
Długo można by rozwodzić się nad estetyką bryły, ale nie ona jest najmocniejszym atutem projektu architektonicznego: **jest nią funkcjonalność**. Z tym budynkiem jest jak ze szwajcarskim zegarkiem: piękna koperta, elegancka tarcza, smukłe wskazówki, szafirowe szkło, koronka z graverunkiem sprawiają, że taki zegarek większość ludzi chętnie nosiłaby na nadgarstku. Jednak prawdziwy zachwyt wywołuje ujrzenie wewnętrznego mechanizmu urządzenia, tysiące precyzyjnie poskładanych i dopasowanych co do setnej części milimetra trybików, wałków i kótek zębatych. To jest budynek dla ludzi: ma być przede wszystkim używany, a nie tylko podziwiany. Na przykład otwarta przestrzeń, dobre doświetlenie oraz do pewnego stopnia symetryczny plan architektoniczny ułatwiają użytkownikom nawigację: innymi słowy, trudno się tu zgubić. Pomieszczenia zostały dobrze przemyślane pod kątem ich funkcji. Dotyczy to także pomieszczeń biurowych, które nie są dostępne dla gości z ulicy. W tym przypadku **estetyka bez użyteczności byłaby niczym**. Domyślamy się jedynie, że nie jest to zastuga przypadku, lecz konsultacji z personelem NIK na etapie projektowania i realizacji inwestycji.

Jedynym punktem, w którym porównanie siedziby WCK do szwajcarskiego zegarka nie zdaje egzaminu, jest sposób, w jaki bryła prezentuje się od zplecza: od tyłu jest to zupełnie zwyczajny budynek; z tej perspektywy trudno dostrzec zarys wielkiej łodzi. Tymczasem znani zegarmistrzowie, i w ogóle wybitni rzemieślnicy, zawsze dbali o wszystkie detale swoich produktów. Nawet te, których użytkownik miał nigdy nie zobaczyć.

W tym kontekście interesująca jest również sama ilość funkcji, jakie udało się zmieścić w tym jednym obiekcie. Pamiętać bowiem należy,

że WCK na poziomie organizacyjnym i funkcjonalnym to **instytucja typu trzy w jednym**:

- (1) dom kultury (z czym kojarzy się pierwszy człon nazwy),
- (2) wielofunkcyjna sala widowiskowo-koncertowa (co oddawać ma określenie „Filharmonia Kaszubska” czasami pojawiające się jako drugi człon nazwy),
- (3) kino (o czym nazwa NIK już nie informuje).



Ryc. 35. Sala muzyczna z profesjonalnymi ustrojami akustycznymi: aż chce się chcieć

WCK jest domem kultury: wprawdzie „na sterydach”, ale jednak. Świadczy o tym oferta NIK, zachowana ciągłość historyczna instytucji, ale także sam budynek. W murach gmachu znajdziemy zatem pracownię fotograficzną, studio nagraniowe, salę zajęć plastycznych, salę ćwiczeniową przystosowaną do prób baletowych oraz dużą salę muzyczną z profesjonalnymi ustrojami akustycznymi. Jeżeli zaś chodzi o funkcję kinową, to sala „filharmonijna” przystosowana jest do projekcji filmów. Tutejsze kino dysponuje również małą kameralną salą projekcyjną.





Ryc. 36. Działania plastyczne

Jak wspomnieliśmy, w fazie projektowej instytucja (a może tylko sam budynek) funkcjonowała pod nazwą „Filharmonia Kaszubska — Wielofunkcyjne Centrum Kultury”. Wnioskujemy z tego, że od samego początku projektanci i decydenci myśleli o NIK jako multipleksie kulturalnym.

Podsumujmy wątki architektoniczno-przestrzenne. Komunikat, który NIK nadaje poprzez swoją formę, daje się wyrazić w taki oto sposób: „Jestem nowoczesna, jestem otwarta, ale bez przesady — zachowajmy pewną formę”. Na tle okolicznej zabudowy WCK wyróżnia się na tyle, by gość odczuł wyjątkowość tego miejsca i zarazem poczuł lekkie onieśmienie nim. Podobnie w foyer: jeżeli jesteśmy gościem z ulicy lub turystą, czujemy się tam dobrze, ale raczej nie rozgościmy się. Na przykład nie posiedzimy dłużej, choćby z tego powodu, że poza klubokawiarnią „Busola” nie za bardzo jest gdzie. Wprawdzie w foyer można usiąść na jednej z trzech wysp siedziskowych albo na obrzeżach minifontanny, są to jednak stanowiska poczekalniiane, a nie przestrzenie dospołeczne, zachęcające do dłuższego pozostania. W planie bu-

dynku pierwotnie była planowana przestrzeń typu *open space*. Jednak w związku z oczekiwaniami części publiczności pomieszczenie to znalazło inne zastosowanie. Pracownicy nie wykluczają powrotu do idei *open space*, ale nie wydaje się jednocześnie, by przestrzeń tę uznawali za szczególnie istotną.



Ryc. 37. Fotoatrakcje

Wnętrze nie pozwoli nam zapomnieć, że jesteśmy — bądź co bądź — w murach instytucji kultury. Budynek WCK wysoko nosi głowę. Daje sobą odczuć, że kultura to „ho ho”. WCK wybija się na wyższy poziom niż sympatyczne, ale nieco prowincjonalne Wejherowo, i buduje przekonanie, że kultura to coś więcej, do czego warto aspirować, czym warto się pochwalić.

NIK ma jednak również nieco cieplejsze oblicze, które prezentuje osobom wdrożonym, żeby nie powiedzieć „podchowany”: jest świetnie wyposażonym domem kultury, który osoby zainteresowane nie jedno-

razową konsumpcją, ale ciągłym rozwijaniem się w obszarze kultury obdarowuje przeróżnymi zasobami i możliwościami, zachęcając do ich wykorzystania. A atmosfera jest taka, jakiej spodziewalibyśmy się po prosperującym ośrodku kultury.

## Repertuar i publiczność

Omawiając repertuar, należy, jak się wydaje, rozbić go i osobno omówić (1) ofertę kinową, (2) ofertę „ciągłą” i (3) ofertę „filharmonijną”. Jeżeli chodzi o pierwszą z nich, to nie będzie dla nikogo zaskoczeniem, że WCK oferuje przede wszystkim filmy adresowane do odbiorcy masowego. Jest to kino posiadające jedną dużą salę projekcyjną, więc nie należy spodziewać się różnorodności, do której przyzwyczyli nas multipleksy kinowe. Repertuar jest komponowany z dużym wyprzedzeniem i w taki sposób, by ściągnął jak najwięcej widzów. Nie ma tu miejsca dla charakterystycznego dla multipleksów kinowych sprzedania „bojem” zainteresowań widowni, które polega na tym, że pozycje, na które przychodzi zbyt mało ludzi, są w następnym tygodniu marginalizowane, a później całkowicie usuwane z repertuaru. Z konieczności jest to zatem repertuar środka, składający się z filmów, po których wszyscy spodziewają się komercyjnego sukcesu. Osoby zainteresowane kinem ambitniejszym mogą korzystać ze specjalnej małej sali projekcyjnej, przy której funkcjonują aż dwa DKF-y: własny (nazwany Klubem Dobrego Filmu) i Akcji Katolickiej (podnajmującej salę na zasadach komercyjnych).

Mówiąc o repertuarze ciągłym, mamy na myśli zajęcia stałe, z których znaczną część realizowano jeszcze w starym gmachu WCK. Takimi ciągłymi inicjatywami są między innymi funkcjonująca przy instytucji od 2005 r. Orkiestra Młodzieżowa Miejsko-Parafialna „Fermata” oraz Chór Męski „Harmonia”. Jest też kilka inicjatyw nowych, które pojawiły się po przeprowadzce do nowego budynku, na przykład Teatr On. W WCK w ramach zajęć warsztatowych można realizować najróżniejsze pasje. Oferta obejmuje zajęcia filatelistyczne, pracownię plastyczną, koło etnograficzne, teatry tańca, sekcję szachową, robotykę,

zajęcia z nauki gry na gitarze basowej, klasycznej i akustycznej, zajęcia z gry na pianinie i akordeonie, grę na perkusji, warsztaty filmowe i fotograficzne, a nawet jogę. Innymi słowy, oferta również wskazuje, że mamy do czynienia z prosperującym domem kultury.

Kino i warsztaty funkcjonowały już w starym gmachu WCK, choć oczywiście warunki infrastrukturalne nie były tak dobre jak obecnie. Całkowitą nowością jest oferta „filharmonijna”. W tym obszarze repertuar NIK jest dosyć bogaty i tworzony w oparciu o zasadę „dla każdego coś miłego”. Jeśli spojrzymy na ofertę na wrzesień i październik 2016, to zobaczymy plenerowy Open Air Hip Hop Festival, spektakl „Usłyszeć taniec — mistrzowie stepowania”, koncerty zespołu Raz Dwa Trzy, Wolnej Grupy Bukowina, Orkiestry Vita Activa, Piwnicy pod Baranami, grupy Adam Golicki Quintet, Cezarego Paciorka i Macieja Sikaty, spektakle „Boeing, boeing — odlotowe narzeczone” Teatru Bagatela z Krakowa, „Swing — komedia dla dorosłych” Teatru Korez z Katowic, „Lalkę” Teatru Polskiego w Bielsku-Białej, koprodukcję „Księżycowy chłtopiec” Teatru SOHO (Warszawa) i Teatru Szekspirowskiego (Gdańsk), występy kabaretów, biesiadę literacką z Januszem Zaorskim, repliki filmów z Festiwalu Polskich Filmów Fabularnych w Gdyni, wernisaż wystawy sztuki współczesnej Karola Formeli „De Rerum Natura” i wiele innych propozycji.

Nie dajmy się jednak zwieść bogactwu oferty: koniec końców, jest to **repertuar środka**. Brak tu skrajności w postaci treści kiczowatych, awangardowych albo trudnych, co czyni go propozycją niezwykle bezpieczną tak w rynkowym, jak i politycznym sensie. Zaletą jest to, że repertuar trafia do wielu odbiorców: osoba o umiarkowanym kapitale kulturowym, która może nie czuć się pewnie, wkraczając do tej NIK, wyjdzie z poczuciem „nie taka straszna ta sztuka wysoka”. Repertuar nie zadowoli jednak w pełni bardziej wymagającej publiczności. Owszem, **wszystkożerca kulturowy** [zob. ramka 6, strona 109] znajdzie tu dla siebie wiele pozycji, ale w poszukiwaniu czegoś bardziej wyszukanego i ambitnego będzie musiał udać się gdzie indziej. Meloman oczekujący jedynie sztuki wysokiej wyjdzie z WCK zawiedziony, w dodatku z poczuciem, że dał się nabrać na słowo „filharmonia” w nazwie.

Jak określił to w poniżej cytowanej wypowiedzi jeden z naszych respondentów, w NIK „jest mydło i powidło”.

Jest to placówka, która stara się swoją ofertę kierować do różnych fragmentów społeczności. Pamiętajmy też, że Wejherowo jest miastem kaszubskim, w związku z tym ten element regionalny też jest bardzo istotny. I kiedy ma się tak wiele imprez, o tak bardzo różnych grupach dotarcia, zamazuje nam się generalnie koncepcja programowa. Jest mydło i powidło po prostu. Z jednej strony należy docenić wysiłki prowadzących, którzy czasami sprowadzają tak zwaną sztukę wysoką, która jest przyjmowana różnie. Wejherowo... Jak się chodzi na spektakle, oni zawsze stają, zawsze jest *standing ovation* [śmiech]. Po prostu, jak jest jakaś bardzo trudna sztuka, której nie rozumiemy, to wstanie kilka osób, ale brawa są zawsze, bo idziemy do teatru.

Jak widać formuła „dla każdego coś miłego” nie oznacza wcale repertuaru dla wszystkich. Warto odnotować, że i w FSz zdarzyła się owacja na stojąco, co do której zasadności nasz zespół terenowy miał spore wątpliwości; niemniej w przypadku FSz nie spotkaliśmy się z głosami respondentów podważającymi kompetencje tamtejszych widzów.

Znając repertuar, z łatwością można domyślić się, kto jest publicznością WCK. Poza odbiorcami oferty starego domu kultury są to głównie mieszkańcy Wejherowa i okolic, którzy nie mieli dotychczas zbyt dużo okazji do uczestniczenia w tego typu wydarzeniach. Poziom aspiracji kulturowych przeciętnego widza WCK jest przeciętny i nastawiony przede wszystkim na rozrywkę na dobrym poziomie. Bardzo wyraźnie świadczą o tym dane pochodzące z udostępnionych nam dorocznych sprawozdań WCK. I tak na przykład wernisaże wystaw prac malarskich, graficznych i fotograficznych zgromadziły w 2015 r. ok. 1430 osób, konferencje, warsztaty, spotkania literackie i audycje muzyczne 200 osób więcej, za to koncerty, spektakle i inne wydarzenia sceniczne prawie 27 tysięcy widzów, podobną liczbę uczestników

przyciągnęły też wydarzenia plenerowe i imprezy masowe, a seanse kinowe skusiły ponad 42 tysiące osób. Statystyki dla innych lat wyglądają bardzo podobnie.

#### Ramka 6

Koncepcję **kulturowej wszytkożerności** w latach 90. XX w. zaproponowali Richard A. Peterson i Roger M. Kern [1996]. Bierze się ona za bary ze zjawiskiem szybko zmieniających się trendów w konsumpcji kulturowej. Według autorów koncepcji tradycyjny podział na elity i masy (kultura elitarna vs kultura masowa) w odniesieniu do odbioru kultury stracił sens. Kulturową wszytkożernością, czyli rozszerzającymi się gustami dotychczasowych konsumentów kultury wysokiej, mają się cechować przede wszystkim ludzie o wyższym statusie społecznym. Nie odrzucają oni żadnych wytworów kultury. Równie chętnie sięgają do kultury wysokiej, jak i kultury niskiej, jednego wieczoru idą do opery, a drugiego zasiadają przed telewizorem, żeby obejrzeć kolejny odcinek ulubionej opery mydlanej. Wysoki status społeczny przestał zatem być wyznacznikiem ekskluzywnego zafiksowania na kulturze elitarniej, stał się zaś znakiem wielości kulturowych smaków i gatunków oraz otwarcia na kulturową różnorodność. Koncepcja ta doczekała się bogatej dyskusji, wielu studiów empirycznych i modyfikujących ją ujęć<sup>20</sup>. Badania ujawniają pewien interesujący paradoks: wszytkożerność wymaga ponadprzeciętnych kompetencji kulturowych i jest tym samym bardzo wyrazistą oznaką statusową.

Z perspektywy mieszkańca największą zaletą jest to, że WCK po prostu jest. Na szczęście personel NIK nie spoczywa na laurach. Odnotujmy, że większość pracowników i sama dyrekcja uznaje za swój sukces zadbanie o jakość repertuaru przy jednoczesnym stopniowym podnoszeniu kompetencji do odbioru kultury mieszkańców korzystających z oferty. W praktyce oznacza to wyjście ponad poziom umiłowanych przez większość Polaków imprez masowych.

Ciekawy przypadek udziału WCK w działaniach animacyjnych (pomoc w organizowaniu działań) wytypował podczas jednego z wywiadów pogłębionych, a dotyczył sztuki graffiti.

20 Z listą referencyjnych publikacji można zapoznać się na stronie <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756384/obo-9780199756384-0134.xml#firstMatch> [dostęp 21.11.2017]

My chcemy trochę [...] odczarować ten napis „Filharmonia”, który czasami kogoś deprymuje, zatrzymuje: „O Boże, nie wejść — wielki, szklany, piękny budynek”. Chcemy troszeczkę go przybliżyć też innemu nurtowi, [...] myśmy wcześniej robili na przykład graffiti jam [...] — z całym początkiem, ideologią, historią [...]. I takie środowisko się koło nas później [...] tych grafficiarzy zebrało [...]. Oni w końcu założyli [grupę] nieformalną, uzyskali zgody, dostali w mieście dużą ścianę od właścicieli prywatnych, mieli informację, którą udostępnili policji, straży miejskiej [...]. Nauczyliśmy [...] ich takiego organizowania się w tym wszystkim, że jak później robiliśmy [...] „Magię ulicy”, gdzie też były warsztaty graffiti z Darkiem Paczkowskim, naprawdę znanym street artowcem polskim, to było nam o wiele łatwiej namówić [...] prywatnych właścicieli kamienic [...] z obskurnymi [...] murami do tego, żeby zrobić coś ciekawego. [Przekonać ich,] że mamy tutaj młodzież, która jest zaangażowana i chcemy jakiś projekt zrobić. I to faktycznie bardzo długo wisiąto na tych ścianach, dopóki nie zostały ocieplone, otynkowane. Ale to spowodowało też taką otwartość ludzi, że niekoniecznie to są wandale.

Oferta WCK w obecnej postaci nie jest w stanie w pełni zaspokoić potrzeb bardziej wymagających odbiorców. Dodatkowo poziom kompetencji ogółu publiczności może odstraszać ich od udziału w imprezach, także tych prezentujących treści umiarkowanie wymagające. Przypuszczalnie takie osoby muszą zaspokajać swoje potrzeby w Trójmieście. Jest jednak pewien wyjątek: o potrzeby wymagających kinomanów zadbano poprzez powołanie do życia osobnej sali kinowej. Dzięki temu zagwarantowano im izolację oraz dopasowany do potrzeb repertuar. Jednak ze względów technicznych trudno wyobrazić sobie analogiczne wyjście naprzeciw potrzebom melomanów. Nic nie wskazuje na to, by problem ten miał zostać rozwiązany w najbliższej przyszłości.

## Zarządzanie instytucją

Już pod koniec pierwszego dnia badania terenowego nasz zespół doszedł do wniosku, który dalsze obserwacje i wywiady tylko potwierdziły: wyróżnikiem WCK, który jednocześnie determinuje sposób funkcjonowania całej instytucji, jest to, że **była i pozostaje ona domem kultury**. WCK nie tylko zbudowane zostało na działce, gdzie niegdyś stał stary dom kultury, ale — w sensie instytucjonalnym — wyrosło na jego fundamencie. Nie wystarczyło, by władze zdecydowały, że dom kultury zostanie zburzony, a na jego miejscu stanie nowy gmach, do którego wprowadzi się stara ekipa animatorów i — pomijając funkcje filharmoniczne i kinowe — będzie świadczyła zbliżone usługi dla podobnej grupy osób. Budynek powstawał trzy lata, więc **zachowanie ciągłości historii, personelu i odbiorców wymagało nie tylko symbolicznego komunikatu, ale również ciężkiej pracy**.

W okresie budowy gmachu nowego WCK publiczność starego domu kultury mogła się łatwo odzwyczaić od aktywności kulturalnych, ewentualnie zaspokoić swoje potrzeby gdzie indziej. By do tego nie dopuścić, pracownicy tułali się ze swoją publicznością po salach gimnastycznych i pomieszczeniach różnych instytucji, które udostępniły bazę lokalową, a sama administracja gnieździła się w prowizorycznym baraku. Dodatkowo organizowano wycieczki na plac budowy WCK, służące ukazaniu postępu robót, ale także odmalowaniu obrazu świetlanej i niedalekiej przyszłości. Być może wycieczki miały pełnić dodatkową funkcję, a mianowicie służyć zmotywowaniu wykonawców — w trybie społecznego nadzoru — do rzetelnej pracy i dotrzymania planowanego terminu oddania budynku do użytku.

Zdecydowanie ważniejsze jest to, jak WCK podchodzi do swojej widowni. Widać tu sposób myślenia wyniesiony bezpośrednio z domu kultury: panuje tu zasada, że **widza, pracownika i artystę najlepiej sobie wychować**. I nie chodzi tu o wychowywanie w trybie natychmiastowym przyjezdnych turystów (co właściwie należałoby nazywać kontrolowaniem) ani nawet wychowywanie osób dorosłych. WCK chce wychowywać dzieci i młodzież, by te w wieku dojrzałym posiadały już odpowiednie kompetencje, chciały korzystać z oferty tej NIK, ewentu-



alnie były gotowe z nią współpracować czy to jako pracownicy administracji, animatorzy, czy twórcy. Takie podejście można by określić jako organiczną pracę u podstaw, my wolimy jednak mówić w tym przypadku o **inżynierii ekosystemowej**. Dlaczego akurat takie określenie?

WCK nie wydaje się nastawione na efekt typu „tu i teraz”. Nie widzimy tu ambicji, by sięgać poza z góry zakreślony obszar oddziaływania, czyli powiat wejherowski oraz otaczające go gminy pozbawione dostępu do alternatywnych placówek kultury. W tym określonym środowisku NIK chce wytworzyć i podtrzymać stopniową zmianę, która zapewni jej stabilny i — po pewnym czasie — samopodtrzymujący się rezerwuuar widzów. Dzieci korzystające z WCK kiedyś dorosną, w większości same będą miały dzieci i nie będą sobie wyobrażały, by ich pociechy nie korzystały z oferty WCK. Niektórzy z dorosłych wychowanków NIK być może zechcą w niej pracować lub prezentować swoje dzieła artystyczne. Ta logika okazuje się przynosić konkretne rezultaty. Na przykład nasi badacze w toku prac terenowych obserwowali wernisaż artysty, który jako dziecko uczęszczał do wejherowskiego domu kultury, obecnie pracuje w nim jako instruktor sztuk plastycznych i wystawia swoje prace plastyczne.

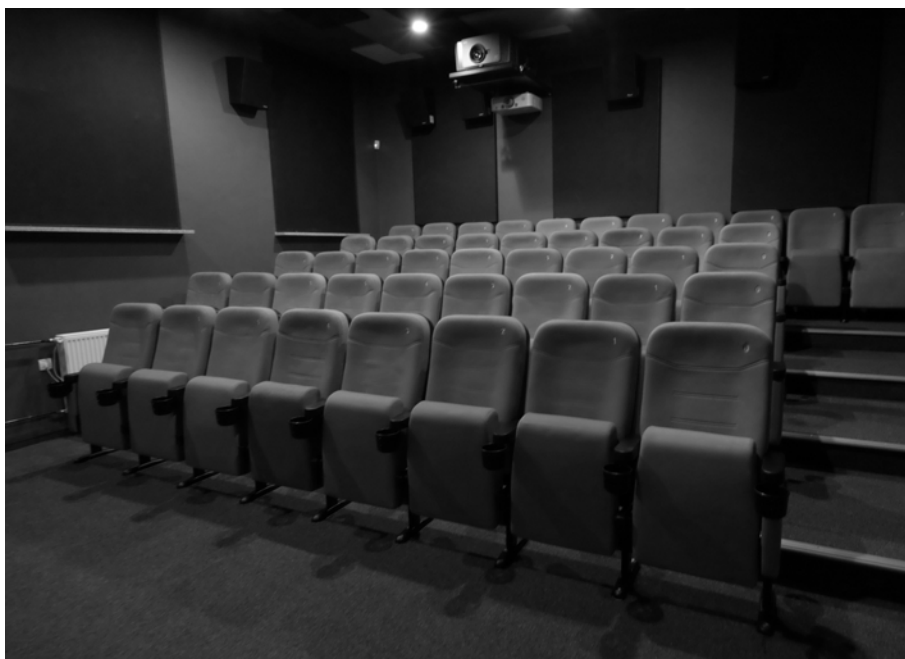
W tym kontekście problematyczny może się wydać zakomunikowany wcześniej fakt, że WCK jest instytucją niepełną. W kilku rozmowach, które przeprowadziliśmy, pojawiał się motyw braku w jej ofercie naprawdę wysokiej kultury, a jeden z naszych respondentów mówił otwarcie o ucieczce bardziej wymagającej części mieszkańców z WCK. Nie zebraliśmy wprawdzie materiałów potwierdzających tezę o ucieczce widzów, jednak niczego to jeszcze nie rozstrzyga, gdyż wykorzystywane przez nas metody po prostu nie służą zdobywaniu tego typu danych. Wątek jest jednak na tyle istotny, że warto go rozwinąć, choćby w trybie eksperymentu myślowego. Założmy więc roboczo, że w obszarze oddziaływania NIK jest grupa ambitniejszych konsumentów kultury, którzy czują się ignorowani przez WCK i tym samym zmuszeni do zaspokojenia całokształtu swoich potrzeb kulturalnych w Trójmieście. Pomińmy tu pytanie o to, czy instytucja kultury po-

winna starać się być naprawdę dla wszystkich: w trakcie eksplorowania przestrzeni wokół WCK nasi badacze natknęli się na mieszkańców Wejherowa, którzy z oferty NIK nigdy nie korzystali i raczej nie skorzystają. Jako badaczy zajmują nas raczej problemy techniczne (jak osiągnąć pewien stan, o ile uznany zostanie on za pożądaný?), nie aksjologiczne (co jest, a co nie jest pożądané?). Być może jednak uciekający klient elitarny i niepełność są problematyczne z perspektywy samej strategii ekosystemowej? Wszak część wychowanków WCK może w którymś momencie dojść do wniosku, że wprawdzie instytucja ta była ważnym etapem ich rozwoju kulturalnego, ale teraz oni i ich rodziny — pomimo sentymentu — potrzebują czegoś więcej niż „repertuaru środka”. Podobnie dlaczego wychowankowie WCK opuszczający Wejherowo mieliby chcieć tu wrócić? Czy nie byłoby lepiej, by instytucja podnosiła poziom wraz z ewentualnym wzrostem średniej kapitału kulturowego mieszkańców powiatu? Skąd jednak WCK ma wiedzieć, że dokonana się zmiana kulturowa w powiecie? Ewentualnie czy NIK nie powinna bardziej zdywersyfikować repertuaru lub bardziej wstuchiwać się w głos widowni?

I tu dochodzimy do podstawowej kwestii: **WCK jeszcze nie wstuchuje się w potrzeby widzów, a tym bardziej nie zaprasza ich do współtworzenia oferty.** Istotne jest tu słowo „jeszcze”, albowiem wiadać, że NIK zmierza w stronę modelu partycypacyjnego zarządzania kulturą, lecz go jeszcze nie osiągnęła. Zanim wyjaśnimy jak doszliśmy do tego wniosku należy szerzej omówić kwestię metod *audience development* stosowanych w WCK.

Pytaliśmy pracowników WCK o ich publiczność i o sposoby jej rozwoju. Okazało się, że ich wiedza jest niewielka. WCK nie zajmuje się systematycznym badaniem swojej publiczności i ogranicza się zasadniczo do doraźnego reagowania na propozycje widzów. Pracownicy dość często przytaczali historię małej sali projekcyjnej. Na obszarze tym od dawna brakowało kina, więc w momencie modernizacji sprzętu projekcyjnego, ku uciechu znacznej części publiczności, repertuar WCK został mocno zdominowany przez kino rozrywkowe. Pojawiły się jednak głosy krytyki pochodzące od osób, które spodziewały się po instytucji de-

klarującej — przynajmniej poprzez swoją nazwę — chęć promowania kultury wysokiej, że w repertuarze znajdzie się również kino ambitniejsze, a nawet niszowe. WCK zdecydowało wtedy, że stworzona zostanie mała sala kinowa przeznaczona dla wymagających kinomanów. Sala projekcyjna została założona w miejscu, gdzie w budynku zaplanowana została przestrzeń wielofunkcyjna typu *open space*.



Ryc. 38. Niedoszły *open space*, czyli mała sala kinowa

Uwagę naszych badaczy zwróciły pewne elementy służące dyscyplinowaniu publiczności, w szczególności widowni imprezowej, którą przyciąga raczej repertuar kinowy i wybrane punkty repertuaru „filharmonijnego”, niż oferta ciągła. Do elementów tych należą m.in. regulaminy użytkowania poszczególnych sal umieszczone w dość widocznych miejscach, tabliczka z napisem „Cisza” oraz informacja „Spóźnialskim dziękujemy”<sup>21</sup>: WCK konsekwentnie egzekwuje politykę niewpuszcza-

21 <http://wck.org.pl/pozostale/opis/3956-informacja-o-spoznieniu.html> [dostęp 23.11.2017].

nia na salę po rozpoczęciu wydarzenia, a stosowne ostrzeżenie w wersji wizualnej i tekstowej figuruje przed wejściem do sali widowiskowej oraz na stronie internetowej NIK.



Ryc. 39. „Dyscyplina musi być!”, czyli jeden z kilku spadków po domu kultury

Skojarzenia z „wizytówkami” dystrybuowanymi wśród widzów FSz wydają się jak najbardziej na miejscu. Pamiętajmy jednak, że w Szczecinie „wizytówki” zostały oprotestowane jako niestosowne, tymczasem elementy dyscyplinujące rozmieszczane w przestrzeni WCK wydają się być akceptowane jako coś, co służy ogółowi widzowi. Tłumaczymy to faktem, że WCK jest w odczuciu wielu domem kultury, a wspomniane metody komunikacji są odbierane po prostu jako historyczna spuścizna instytucji.

WCK stosuje również mniej bezpośrednie (czytaj „bardziej przebiegłe”) sposoby edukowania. Jednym z forteli, jakim chwalili się pracownicy, była inicjatywa, którą określali jako „Poranki Muzyczne”. Taką nazwą się posługiwali, choć oficjalnie są to „Poranki Muzyczne dla

Dzieci”. Obiegowa wersja skrócona jest jednak nieprzypadkowa, gdyż zajęcia służą edukacji, ale raczej rodziców, nie ich dzieci. Efekty widać: początkowo dorośli przychodzili z dziećmi, teraz zdarza się jednak coraz częściej, że pojawiają się sami.

Pracownicy deklarują otwarcie: „Chcemy edukować!”. Przy czym edukowanie w ich wydaniu to nic innego jak podejście pedagogiczne z domu kultury przeniesione wprost do NIK. Podobnie jak w domu kultury publiczność „filharmonii” w Wejherowie można podzielić na tych, którzy wymagają bezpośredniego skarcenia lub wzięcia pod włos, oraz tych, którzy są już podchowani i którym można powierzyć bardziej odpowiedzialne zadania.

Zauważmy jednak, że **praktyki dyscyplinowania i zakamuflowanego kształcenia charakterystyczne dla domu kultury utrudniają instytucji przerzucenie się na partycypacyjny model uprawiania kultury**. Przejście wymaga zaprzestania postrzegania widza w kategoriach dziecka, które trzeba zganic lub uformować.

Nie zmienia to faktu, że NIK do pewnego stopnia słucha swojej publiczności: selektywnie, sporadycznie, ale jednak słucha. Jak dotąd wydaje się to zastugą skali samej działalności, a nie jakiejś przemyślanej polityki. NIK wydaje się rozumieć swoją publiczność głównie dlatego, że personel w większości wywodzi się ze społeczności lokalnej: nie jest to „desant” ludzi z zewnątrz, w tym osób wprawdzie urodzonych w Wejherowie, ale wyedukowanych w większych ośrodkach miejskich, który wraca, niosąc ze sobą nową wizję uprawiania i popularyzowania kultury. Nowi pracownicy przynajmniej przez jakiś czas jeszcze będą pamiętali, co sami sądzili o ofercie NIK jako odbiorcy oraz jak odnosili się do niej ich bliscy oraz znajomi. Każda instytucja wpływa jednak na sposób myślenia swoich pracowników, więc utrzymanie kontaktu z widownią na drodze kooptacji widza wymaga zachowania „dopływu świeżej krwi”. A to może być trudne w instytucji tej skali.

Fakt, że instytucja afirmuje lokalność, składa się z pracowników „stać” oraz sporadycznie reaguje na głosy ludzi sprawia, że **WCK ma solidne podstawy dla wdrożenia modelu partycypacyjnego**. O tym, dlaczego jego wdrożenie może być decydujące dla rozwoju NIK w per-

spektywie lat, piszemy dalej. Teraz jednak warto wskazać prosty krok, który WCK mogłoby wykonać już w tej chwili. W gruncie rzeczy chodzi o to, że obecne „słuchanie” widowni powinno mieć charakter systematyczny i docelowo powinno przekształcić się w rozmowę. Tradycyjnym organem, w ramach którego zazwyczaj toczy się taki dialog, jest rada programowa. Nie chodzi nam jednak o ciało, które raz do roku spotyka się, by zatwierdzić wizję, która zrodziła się poza nim, ale raczej o grupę składającą się z widzów podsuwających, konsultujących i dopracowujących pomysły na funkcjonowanie WCK w sposób bardziej ciągły. Innymi słowy, chodzi o radę programową, która by doradzała (sic!). Ciało takie nie musiałoby mieć uprawnień formalnych: zalecenia rady nie muszą być wiążące, byle tylko były publicznie znane (podobnie jak jej skład), a proces, w jaki WCK się do nich odnosi, był transparentny. Nasze rozpoznanie terenowe pokazało, że WCK nie ma rady programowej ani niczego, co mogłoby pełnić jej funkcję.

Omawiając kwestie zarządzania instytucją, nie możemy pominąć tego, jak zarządzani są pracownicy. Okazuje się, że i tu determinującym czynnikiem jest ciągłość personelu: jego część, w tym sama dyrektor WCK Jolanta Rożyńska, przeszła bezpośrednio z poprzedniej instytucji. WCK „odziedziczyła” również po starym domu kultury strukturę i kulturę organizacji pracy.

**Struktura WCK jest mocno spłaszczona.** Pracowników stojących najniżej w hierarchii od dyrekcji dzieli tylko jeden poziom zarządzający. Ta struktura sprzyja kooperacji, oddolnym inicjatywom, sprawnemu obiegowi informacji. Zresztą w oczach samych pracowników **WCK jawi się jako organizacja dla kreatywnych dusz.** Pewne dystanse stwarza fakt, że wprawdzie większość pracowników jest między sobą „na ty”, podczas gdy w interakcjach między dyrekcją a resztą pracowników dyrekcja występuje jako dyrekcja, a pracownicy są dla niej „państwem”. To, co rzuciło nam się w oczy, to rozwarstwienie spłaszczonej struktury w wyniku współwystępowania zróżnicowanych form zatrudnienia. W czasie prowadzonego przez nas badania umowę o pracę miały 22 lub 23 osoby, czyli mniejszość pracowników WCK. Nieobjęci umową o pracę są pracownicy techniczni i obsługi budynku:

ochroniarze, sprzedawcy biletów, kinooperatorzy, personel sprząający oraz szatniarze. Zatrudnienie pracowników technicznych, na których obowiązki nie ma się za bardzo wpływu, czy jest to budynek urzędu, szkoły, czy WCK, nie zaskakuje tak bardzo, jak zróżnicowanie wśród pracowników merytorycznych zajmujących się warsztatami: niektórzy z nich mają umowy o pracę i są wymienieni w Biuletynie Informacji Publicznej. Powodów takiego stanu rzeczy nie udało nam się ustalić.

Podczas wywiadów część pracowników NIK zastanawiała się, czy mocno spłaszczona struktura nie jest anachroniczna: sprawdzała się w stosunkowo kameralnym domu kultury, ale czy nadaje się do zarządzania multipleksem mającym obsłużyć półtora powiatu? Zgodnie z teorią organizacji wzrost struktury wymaga wydzielenia się specjalnych komórek odpowiedzialnych tylko za obieg informacji i kontrole realizacji zadań. Jednak organizacje angażujące do 150 osób nie muszą być silnie sformalizowane i zhierarchizowane, chyba że istnieją czynniki utrudniające pracę, choćby blokady architektoniczne. W toku dalszych wywiadów zorientowaliśmy się, że wątpliwości dotyczące spłaszczenia organizacji związane były głównie z obciążeniem dyrektor Rożnińskiej, przez której rękę przechodzi prawie każda sprawa. Niechętnie deleguje na innych ważne zadania. A zatem ewentualne przeciążenie struktury wynika ze stylu pracy personelu zarządzającego, a nie z czynników zewnętrznych. Skoro jednak nie dokonała się w tym wymiarze zmiana, przyjąć należy, że dyrekcja, której rękę „są pełne roboty”, nie przekroczyła jeszcze pewnego poziomu obciążenia pracą. Zresztą nie wolno zapominać, że nie tylko dyrekcja ma ręce pełne roboty: pracownicy przyznawali, że nikt nie ma w pracy czasu na robienie sobie kawy. Skłania nas to do stwierdzenia, że instytucja jest zarządzana w sposób optymalny.

Czy jednak NIK ma jakąś wizję, którą realizuje? Jak udało nam się ustalić, WCK nie doczekało się wprawdzie żadnej spisanej misji, jednak NIK wydaje się mieć bardzo jasno określone cele i adresata. We wszystkich wywiadach odbiorca oferty NIK był określany bardzo jasno: jest nim mieszkaniec Wejherowa lub powiatu wejherowskiego. Profil działalności jest też jasny: WCK jest w uznaniu samych pracow-

ników **domem kultury „na sterydach”**. Pracownicy postrzegają swoją instytucję jako unikalną w skali regionu: wiedzą, że jeżeli nie zaspokoją potrzeb mieszkańców, to nie zrobi tego nikt inny. Na nich również spoczywa obowiązek edukowania mieszkańców. Wygląda na to, że żadna odgórnie zdefiniowana misja nie jest potrzebna NIK, gdyż każdy pracownik wie, jaki kurs obrała instytucja i w jaki sposób jego indywidualne działania przekładają się na utrzymanie tego kierunku.

Metaforą utrzymania kursu postugujemy się nie tylko ze względu na architekturę budynku, ale także po to, by podkreślić, że WCK nie odmalowuje pracownikom jakiegoś punktu docelowego czy choćby kamieni milowych, po osiągnięciu których będzie można odpocząć, ale pokazuje niekończącą się drogę, z której nie wolno zbroczyć. Jest to istotne, gdyż wiele instytucji dopiero budowanych dla sprawnego funkcjonowania potrzebuje z jednej strony jasnego zdefiniowania najbliższych czynności, z drugiej zaś „pocztówki z przyszłości” [Heath i Heath 2011], która ma pokazywać, dokąd organizacja ma dotrzeć. Pocztówki służą zmotywowaniu ludzi do wysiłku, a skoncentrowanie personelu na najbliższych krokach sprawia, że nie będą sparaliżowani ogromem pracy, który ich czeka (co by niechybnie nastąpiło, gdyby pokazać im, jak długa droga dzieli ich od obrazka z pocztówki). WCK nie potrzebuje tego typu zabiegu. WCK nie jest instytucją w fazie przejściowej, która ma stać się czymś innym: **jest to organizacja w dojrzałej postaci**, której celem jest realizowanie bieżących potrzeb. Ponadto jej personel doskonale wie, że jego praca tak naprawdę nigdy się nie kończy. W tym wymiarze różnica między WCK a FSz jest ewidentna. Druga z instytucji ma swoje pocztówki z przyszłości: wymarzoną wizję samej siebie oraz innego, lepszego Szczecina z wywindowaną kulturalnie klasą średnią oraz wianuszkami doksztalonych interesariuszy.

Jak sugerowali nam sami pracownicy, kluczem do zrozumienia silnej motywacji personelu WCK jest **efekt przesiadki**. Jeszcze kilka lat temu pracownicy poprzedniego domu kultury musieli pracować — a mieszkańcy korzystać z oferty — w warunkach skrajnie trudnych. Do dyspozycji poprzedniej instytucji oddany był rozpadający się i niedostosowany do potrzeb placówki kulturalnej były Dom Partii w Wej-



herowie. Brakowało jakichkolwiek udogodnień. Trzeba było biegać ze sprzętem i krzesłami od sali do sali. Szwankowała elektryka, dach przeciekał, a ściany były zagrzybione. W okresie pośrednim pracownicy skazani byli na trzyletnią tułaczkę, a ich głównym wyzwaniem było utrzymanie dotychczasowej klienteli. Wreszcie w 2013 roku wprowadzili się do nowego budynku spełniającego wszystkie ich oczekiwania i potrzeby. Było to jak przesiadka z fiata 126p do rolls-royce'a. Pracujący WCK dostali do swoich rąk znakomite narzędzia do uprawiania kultury w ciepłarnianych wręcz warunkach. W efekcie — jak sami przekonują — chcą pracować jak najwięcej i jak najlepiej. Być może gdyby od samego początku mieli takie udogodnienia, nie docenialiby ich i energię traciliby na sprawy drugorzędne, ale ich historia jest taka, a nie inna, i wpływa ona na sposób pracy. Przypuszczalnie efekt przeprowadzki objął samą publiczność WCK. Widzowie pamiętają, jak było kiedyś. Dziś mają do dyspozycji efektowny budynek, wygodne fotele, klimatyzowane sale, mogą zobaczyć występy uznanych artystów oraz korzystać z bogatej oferty sekcji domu kultury.

Powyższe wyjaśnienie może brzmieć naiwnie, ale w trakcie badań nie natknęliśmy się na nic, co by pozwalało je uchylić. Trzeba być jednak świadomym, że efekt świeżości nie potrwa wiecznie. Pracownicy wraz z publicznością szybko przyzwyczajają się do dobrego i już za moment samo błyszczące nowością narzędzie będzie niewystarczające. Kluczowa może okazać się gotowość instytucji do wdrożenia konsekwentnej i szerokiej polityki partycypacyjnej, o której już pisaliśmy.

## Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne

Projekt i sama budowa WCK wywołała liczne spory polityczne. Wszyscy zgadzali się, że WCK potrzebuje nowej siedziby. Jednak według opinii planowany obiekt miał być za duży i nadmiernie kosztowny w budowie i utrzymaniu. Początkowo zapowiadano, że NIK zostanie w połowie sfinansowana ze środków unijnych, tymczasem dofinansowanie wyniosło ok. 20%. Co istotne, gdy w ostatnich dniach grudnia



Ryc. 40. Za drogie rzeźby Doroty Dziekiewicz-Pilich?

2009 podpisano umowę na realizację WCK, obiekt miał kosztować 48 mln PLN, z czego około 10 mln miało pochodzić z dotacji unijnej. Jednak w 2012 r., już w toku realizacji projektu, okazało się, że koszty otwarcia nowej siedziby WCK będą wyższe. Główny projekt obejmował koszt wzniesienia obiektu oraz wyposażenie sali kinowej i foyer: koszt wyposażenia kilkunastu pracowni i sal trzeba było pokryć z osobnych środków. Szczególnie popularnym obiektem ataku były rzeźby, które stanęły przed wejściem do WCK, a dokładniej ich łączny koszt: 259 tys. PLN. Pod koniec 2012 r. całkowity koszt otwarcia WCK wynosił już ponad 56 mln PLN. Władze zapowiadały jednak, że ostatecznie kwota ta nie przekroczy 60 mln PLN. Czy obietnica została dotrzymana? Tak naprawdę trudno to stwierdzić. Pobieżne, a nawet głębsze wyszukiwanie internetowe nie ujawni nam dokładnego kosztu inwestycji z rozbićm na koszt budowy i koszt wyposażenia budynku. W tym kontekście warto odnotować, że koniec końców Urząd Miejski Wejherowa został nagrodzony Kryształem Przetargów

Publicznych za przejrzysty, uczciwy i korzystny wybór wykonawcy nowej siedziby WCK.



Ryc. 41. Multiplex kulturowy w jednej odstonie: Skrzypaczka i Barbie

Nie jest naszą intencją wnikać w politykę wejherowską i rozstrzygać, czy budowa i wyposażenie WCK było „piękną, monstrualną płytą nagrobną miasta”, czy może inwestycją niezwykle potrzebną i stanowiącą powód do dumy mieszkańców Wejherowa<sup>22</sup>. Bardziej interesuje nas tutaj sposób argumentowania za budową NIK. W reakcji na wystawienie rzeźb za 259 tys. jeden z radnych opozycji stwierdził, że za te pieniądze można by wybudować spore odcinki chodników, kilka placów zabaw, ewentualnie utwardzić wiele ulic. Zwrócił jednocześnie uwagę, że w roku, kiedy wystawiono rzeźby, zadłużenie miasta wynosiło 43 mln PLN<sup>23</sup>. Przepuszczalnie wielu decydentów i mieszkańców myślało o inwestycji w sposób następujący: „nie potrzebujemy filharmonii, potrzebujemy skromniejszego centrum kultury i kilku kilometrów nowej infrastruktury”. Czy jednak po drugiej stronie stali ludzie, którzy wierzyli, że zamiast układać kolejne chodniki, budować parkingi lub stawiać siłownie zewnętrzne oraz place zabaw, bardziej optaca się za-

22 Zob. np. <http://wejherowo.naszemiasto.pl/artukul/wejherowo-uchwalili-budzet-na-przyszly-rok-1211653,art,t,id,tm.html> [dostęp 23.11.2017].

23 <http://www.dziennikbaltycki.pl/artukul/924681,rzezby-przy-filharmonii-kaszubskiej-budza-kon-trowsje-miasto-wydalo-na-nie-259-tys-zl,id,t.html> [dostęp 23.11.2017].

inwestować w rozwój kultury, bo zwrotnie doprowadzi on do ożywienia miasta? A może w gruncie rzeczy po obu stronach byli ludzie, którzy postrzegali rewitalizację miasta w kategoriach *stricte* budowlanych? Może spór nie toczył się na linii aktywizacja społeczna i kulturalna kontra więcej inwestycji infrastrukturalnych, lecz wokół pytania „Co budować: więcej chodników i dróg czy więcej atrakcyjnych budynków (mniej o ich funkcję)?”. Tego nie jesteśmy wcale pewni.

Lektura dokumentów takich jak Strategia rozwoju Wejherowa na lata 2012–2022 czy materiałów dotyczących realizowanego w latach 2008–2015 Lokalnego Programu Rewitalizacji Wejherowa nie jest rozstrzygająca. Po pierwsze, na podstawie dokumentów pisanych zgodnie z wymaganą stylistyką, które muszą zawierać pewne słowa kluczowe i sformułowania, trudno wnioskować o rzeczywistych intencjach autorów. Po drugie, mamy tu do czynienia z pewnym szerszym problemem, a dotyczy on pojmowania istoty rewitalizacji przez urzędników i decydentów w Polsce. W swej istocie rewitalizacja powinna polegać na odnowie tkanki społecznej miasta. Pojęcie to jednak z czasem zostało zawłaszczane i najczęściej funkcjonuje jako synonim odświeżania infrastruktury miejskiej, bez względu na to, czy ożywi ono życie mieszkańców. Efektem wypaczonego rozumienia rewitalizacji w Polsce są takie przedsięwzięcia jak modernizacja Starego Rynku we Włocławku, która polegała na — dosłownie — zabetonowaniu przestrzeni zielonej. Jest to pewien skrajny przykład tego, jak obniża się społeczną atrakcyjność i funkcjonalność przestrzeni w wyniku jej rzekomej rewitalizacji. Ta i wiele analogicznych sytuacji każe się nam zastanawiać nad tym, czym kierowali się uczestnicy debat wokół rewitalizacji Wejherowa i jak pojmowali sam proces ożywiania miasta. Być może Wejherowo stanowi przypadek miasta, w którym przynajmniej część decydentów rozumiała, że w rewitalizacji lanie betonu i kładzenie kostki brukowej jest środkiem, a nie celem samym w sobie. Jednak to moglibyśmy rozstrzygnąć jedynie prowadząc szczegółowe analizy konwersacyjne wypowiedzi decydentów (te mogłyby wykazać, czy dochodziło do mieszania różnych koncepcji rewitalizacji i które ewentualnie dominowały) oraz obserwacje terenowe.

Ważna w kontekście wątku rewitalizacyjnego jest osoba Krzysztofa Hildebrandta, prezydenta Wejherowa (piastuje on ten urząd od 1998 r.) oraz wspierający go ponadpartyjny Ruch Społeczny „Wolę Wejherowo”. Rewitalizacja przestrzeni miejskiej była ważnym punktem programu wyborczego ruchu i prezydenta od samego początku. Realizację wyborczych obietnic rozpoczął on od rewitalizacji skrajnie zaniedbanego XVIII-wiecznego parku im. Aleksandra Majkowskiego i będącej sporą atrakcją turystyczną kalwarii wejherowskiej. WCK pierwotnie nie była priorytetem wśród obiektów wymagających rewitalizacji. Różne badania potrzeb przeprowadzone w latach 2000–2005 wskazywać miały doskwierający mieszkańcom Wejherowa brak hali sportowej, zadaszonej sali widowiskowo-koncertowej i kina. Ówczesny WCK nie cieszył się wielką popularnością, a znaczna część mieszkańców oczekiwała raczej imprez masowych (festiwale, kiermasze, festyny, koncerty wykonawców estradowych). Kultura nieco wyższa była priorytetem jedynie wąskich środowisk artystycznych i nauczycielskich Wejherowa. W tym samym mniej więcej czasie dojrzała decyzja o wzniesieniu nowej siedziby WCK, którego dotychczasowa siedziba popadała w ruinę. Pojawił się wtedy pomysł, aby te różne potrzeby zaspokoić za jednym zamachem i pod jednym dachem, najlepiej wygospodarowując pewien zapas infrastruktury, który pozwoliłby zaspokajać w dalszej przyszłości nowe potrzeby. Dyrektor Rożyńska zjednała sobie dla tej idei rodziców dzieci korzystających z oferty domu kultury, miłośników muzyki, lokalnych kinomanów i regionalną telewizję, która zaczęła aktywnie promować koncepcję multipleksu i pomogła przekonać do niej polityków. W efekcie tych działań budowa nowej siedziby WCK w postaci multipleksu została wpisana do programu „Wolę Wejherowo” i wykorzystana przez Hildebrandta w walce o utrzymanie urzędu prezydenta miasta. W wyniku ich wspólnego zwycięstwa inwestycja uyskała zielone światło.

Podsumowując ten wątek, należy stwierdzić, że WCK mogło powstać dzięki temu, że zbiegły się interesy kilku grup. Rożyńska chciała nowej siedziby dla swojego domu kultury i to ją chyba należy uznać za *spiritus movens* całego przedsięwzięcia. Budowę obiektu w zakresie

funkcjonalności oparto na jej koncepcji, przy czym uwzględniła ona zapotrzebowanie mieszkańców na przestrzeń pod imprezy masowe. Jednak to, jak wygląda budynek, wyniknęło z potrzeb innej grupy: władzy miasta, przypuszczalnie oczekujących efektownego i trwałego symbolu sukcesu w zakresie poprawy jakości życia wejherowian. Jako jeden z przejawów traktowania przez władze WCK w kategoriach pomnika warto przytoczyć „tablicę z cytatem z Prezydenta”, jak określił ją jeden z naszych respondentów. Chodzi o zlokalizowaną w foyer płytę pamiątkową, na której figuruje data otwarcia nowego budynku, to jest 17 maja 2013 roku, oraz słowa „Kultura wymaga odwagi działania, by talenty mogły się rozwijać...” wraz z podpisem: Krzysztof Hildebrandt.

W kontekście funkcji WCK jako pomnika trudno nie wspomnieć o wymaganiach, jakie postawiono zespołowi architektów z opolskiego APP Arch-Studio, odpowiedzialnemu za projekt bryty. Jak sami relacjonują, „Chodziło o monumentalizm, klasyczne budowle antyczne, region kaszubski i morze. Mieliśmy więc nie lada łamiętkówkę do rozwiązania” [Gajda-Kucharz 2013: 21]. Skoro decyzja o utworzeniu siedziby NIK w takiej, a nie innej spektakularnej postaci miała charakter jednoznacznie polityczny, zasadnym jest pytanie o autonomię instytucji.

Wątek autonomii w zakresie polityki repertuarowej pojawiał się parokrotnie w wywiadach. Pracownicy WCK twierdzili, że mają pełną wolność kształtowania programu i że nie mają do czynienia z odgórnymi wskazówkami ani zakazami dotyczącymi tego, kogo zapraszać i co grać. Inaczej patrzyli na to respondenci z zewnątrz instytucji: z ich perspektywy o suwerenności twórczej WCK mowy być nie może. Jak możliwe są aż tak duże rozbieżności w ocenie tej samej kwestii? Oczywiście można by zrzucić to na zasadę głoszącą, że „punkt widzenia zależy od miejsca siedzenia”, ewentualnie wyjaśnić to w kategoriach nieświadomej autocenzury. Sądzymy jednak, że w grę wchodzi inny mechanizm. Nasza intuicja jest taka, że pracownicy WCK nigdy nie spotkali się z ręcznym sterowaniem, bo jak dotąd nie zaproponowali czegoś, co skłoniłoby przedstawicieli władzy do „korekty kursu” NIK. Nie dzieje się tak dlatego, że pracownicy sami się cenzurują, ale dlatego, że należą do podobnej formacji kulturowej i funkcjonują w tym

samym otoczeniu społecznym, co politycy: w grę wchodzi tu sama wielkość Wejherowa. Jeden z naszych respondentów, pełniący wobec WCK funkcję dysponenta środków, zapytany o jakieś kontrowersyjne decyzje programowe instytucji, na przykład jakieś spektakle, które „pojechały po bandzie” odpowiedział: „No widzi Pan, jakoś się nie zdarzyło”.

Dochodzimy tu do bardzo ważnej kwestii: przypuszczalnie oferta WCK jest bezpieczna i „grzeczna” nie tylko z uwagi na potrzeby lub poziom kompetencji widza, ale z uwagi na polityków i ich potrzeby. WCK powstało po części jako pomnik władzy: instytucja będzie mogła cieszyć się subiektywnym poczuciem autonomii tak długo, jak długo będzie wywiązywała się z funkcji wizerunkowej i prestiżotwórczej, a zatem nie może podejmować jakichkolwiek kroków, które mogłyby uderzyć w lokalne władze. Trzymanie się bezpiecznego repertuaru środka to cena, jaką WCK płaci za możliwość pracy w komfortowych warunkach. Jednak tego rodzaju uwarunkowanie stanowi ogromną barierę dla wprowadzenia partycypacyjnego modelu zarządzania kulturą.

Dlaczego władze miałyby zgodzić się na dopuszczenie widza-obywatela jako podmiotu współdecydującego o ofercie WCK? Powód jest prosty: demografia. Wejherowo cieszy się wznoszącym trendem w tej dziedzinie, ale jest to kwestia migracji. Przy czym jest to zasługa raczej tanich lokali mieszkaniowych i relatywnie łatwego dojazdu do Trójmiasta aniżeli „zrewitalizowanych” chodników i nowych placów zabaw. Podstawowe pytanie, jakie należy sobie zadać, brzmi: co zrobią rodziny na dorobku, które się tu pojawiły, gdy się już dorobią? Jeżeli to Trójmiasto będzie miejscem, gdzie zaspokajają swoje potrzeby, a Wejherowo jest dla nich tylko sypialnią, to w przypadku awansu ekonomicznego rodziny te natychmiast uciekną. Zmierzamy do tego, że partycypacyjne zarządzanie WCK mogłoby stać się instytucją, która uzupełniłaby ofertę miasta i podtrzymała obecny trend migracyjny, a może nawet wywołała autentyczny efekt demograficzny.

Warto wyjaśnić pewną kwestię: dopuszczenie obywateli do decyzji repertuarowych nie jest równoznaczne z wprowadzeniem do repertuaru WCK treści radykalnych lub obelżywych. Jest to jednak narzędzie dla widowni umożliwiające jej sprawdzenie, jak autentyczna jest otwartość

NIK. Powiedzmy, że podczas konsultacji ktoś rzuca radykalny pomysł. Na początku spotyka się on z oporem innych uczestników konsultacji, jednak w toku dyskusji zyskuje on wygładzoną i dość powszechnie akceptowaną formę. NIK może zawetować ten pomysł, ale jeżeli nie poda przekonujących powodów, to podkopie relację ze swoją widownią.

Brak dopuszczenia widowni do zarządzania NIK nie oznacza jeszcze, że WCK jest zamknięte na współpracę z zewnętrznymi podmiotami: ta po prostu odbywa się na warunkach instytucji. Pracownicy zapytani o współpracę z osobami prywatnymi zadeklarowali, że wszelkie inicjatywy i pomysły przyjmowane są z otwartymi ramionami. Więcej nawet, WCK deklaruje, że jest to środowisko, na którym mu obecnie najbardziej zależy. Chodzi o to, by ludzie, którzy tworzą w ramach zamkniętych nisz, w jakiś sposób powiązani zostali z tym, co NIK ma do zaoferowania. Przykładem są zaplanowane nagrania młodych hip-hopowców i punkowców, którzy wcześniej zostali pokazani na organizowanych przez WCK festiwalach Open Arts Festival i Open Air Hip Hop Festival (początek września 2016).

WCK nie współpracuje natomiast z organizacjami pozarządowymi. Zagadnięci przez nas pracownicy odpowiadali niemal automatycznie, że trzeci sektor ma oddany do dyspozycji lokal po drugiej stronie ulicy. Postulowali się tym stwierdzeniem w taki sposób, jakby było ono argumentem natychmiastowo zamykającym kwestię. A przecież fakt, że trzeci sektor mieści się po drugiej stronie ulicy, można by równie dobrze traktować w kategoriach okazji do nawiązania współpracy. Warto w tym kontekście wyjaśnić, jak układała się współpraca domu kultury z trzecim sektorem (przy czym nie chodzi wyłącznie o podmioty ulokowane w sąsiedztwie WCK) przed wprowadzeniem się do nowego budynku. Okazuje się, że podmioty trzeciego sektora gościły w starej siedzibie WCK, ale teraz nie ma takiej potrzeby, z wyjątkiem rzadkich sytuacji, gdy podmioty te muszą skorzystać z unikalnej infrastruktury NIK. Takie podejście świadczy o tym, że pracownicy instytucji nie myślą o podmiotach trzeciego sektora jako partnerach w rozwoju kultury, ale petentach, którzy mogą coś chcieć od WCK, ale WCK nie za bardzo czegoś od nich potrzebuje. Historia współpracy instytucji z trzecim



sektorem nie jest szczególnie rozbudowana: pracownicy NIK podchodzą do niej z dużą rezerwą, choć, jak sami przyznają, w niektórych przypadkach współpraca była bardzo owocna, czego przykładem jest kooperacja z Akcją Katolicką przy DKF-ie.

Okazuje się, że WCK ma bardzo silne związki z lokalnym biznesem i kulturą. Wprawdzie WCK nie cieszy się jeszcze rozbudowanym wsparciem sponsorów, ale widać, że budowane są solidne podstawy dla przyszłego mecenatu. Nasz zespół terenowy miał możliwość wzięcia udziału w zorganizowanym w WCK 25-leciu przedsiębiorstwa, które wspiera instytucję. Aby pokazać, jak silne więzi budowane są z biznesem, wystarczy wspomnieć, że program jubileuszowy przewidywał występ dwójki dzieci założycieli firmy, które korzystały z oferty domu kultury, a potem wybrały drogę kariery scenicznej. Widać zatem, że WCK ma nie tylko potencjał, by wychować sobie widzów, pracowników i artystów, ale być może również mecenasów.

Domykając kwestię środowiska instytucjonalnego, w którym funkcjonuje NIK, wspomnieć należy o tym, że WCK nie ma żadnej bezpośredniej konkurencji kulturalnej w całym Wejherowie. Jedyнным potencjalnym konkurentem jest oddalone o kilometr z haczykiem, pięknie położone na terenie parku, w pałacu Przebendowskich, Muzeum Piśmiennictwa i Muzyki Kaszubsko-Pomorskiej. Jednak utrzymuje ono z WCK stosunki przyjacielskie, co polega na uzgadnianiu terminów wydarzeń tak, żeby nie podbierać sobie publiczności, na użyczeniu sal przez WCK (choćby na potrzeby kursu tańca kaszubskiego dla dorosłych) i na współpracy artystycznej (przykładem był projekt związany z kaszubskim zespołem rockowym Chëcz, któremu WCK zorganizowało koncert promocyjny, a Muzeum wydało płytę „Dërnosc”). Dobre stosunki między instytucjami możliwe są także dlatego, że MPiMKP nie konkuruje z WCK o pieniądze, ponieważ utrzymywane jest z pieniędzy powiatu wejherowskiego, współprowadzone i współfinansowane przez Marszałka Województwa Pomorskiego.

Sytuacja prezentuje się podobnie w skali powiatu, o czym pisaliśmy w kontekście zasięgu oddziaływania WCK. Niemniej w sąsiadujących gminach powstają lub rewitalizowane są instytucje kultury

oraz buduje się obiekty sportowe, umożliwiające organizowanie dużych, masowych, często bezpłatnych imprez „okotokulturalnych”. Zaczyna to stanowić realną konkurencję dla WCK, z czego kierownictwo instytucji zdaje sobie sprawę. Czas pokaże, czy WCK zdoła zachować swoich dotychczasowych klientów.

## Podsumowanie

WCK jest świetnym przykładem tego, jak można wykorzystać potencjał istniejącej już organizacji i rozwinąć ją w pełnowymiarową instytucję kultury. WCK odziedziczyła po domu kultury, z którego się wywodzi, personel, kulturę organizacyjną, część widowni oraz szereg dobrych praktyk. Zabiegi mające na celu zachowanie ciągłości instytucji zdecydowanie się opłaciły. Na szczególną uwagę zasługuje specyficzny model relacji z widownią, który nazwaliśmy tu kulturową inżynierią ekosystemową: NIK wychowuje sobie klientów, pracowników, artystów, a być może nawet przyszłych mecenasów.

Spektakularny budynek może budzić wrażenie przesadzonego, ale wrażenie to szybko mija, gdy uświadomimy sobie, jak wiele funkcji udało się w nim zmieścić. Zgromadzenie pod jednym dachem trzech komponentów (dom kultury, kino, sala koncertowa), które zazwyczaj funkcjonują osobno, okazuje się rozwiązaniem niezwykle efektywnym, albowiem pozwala uniknąć dublowania kosztownych struktur organizacyjnych. Być może WCK nie wytwarza szczególnej synergii z innymi podmiotami działającymi na polu kultury, jednak pewna synergia może pojawiać się między podmiotami zgromadzonymi pod jego dachem.

Institucja nie jest przesadzona również w kwestii zamierzonego audytorium: nastawiona jest na realizację potrzeb rozsądnego kręgu odbiorców. Nie widać tu ambicji, by rywalizować z Trójmiastem, co nie znaczy wcale, że WCK nie udaje się ściągnąć widzów z tego rejonu.

Ważnym aspektem jest tu afirmacja lokalności. Nie ogranicza się ona do samej nazwy: WCK stara się budować ścisłe relacje ze współ-

notą lokalną i wytwarzać z nią symbiotyczne więzi, pełniąc jednocześnie dla mieszkańców funkcję obiektu, z którego można być dumnym.

Jedyne, co tak naprawdę niepokoi w przypadku WCK, to blokady stojące na drodze do wdrożenia partycypacyjnego modelu zarządzania kulturą, który w tym konkretnym przypadku wydaje się bardzo potrzebny. Wprawdzie WCK reaguje na potrzeby swoich widzów, ale czyni to sporadycznie i doraźnie. W obecnej postaci jest instytucją niepełną, gdyż w dużej mierze zaniedbuje widownię wymagającą.

W toku naszych badań doszliśmy do wniosku, że WCK jest pomnikiem lokalnej władzy, jednak **jest to pomnik, który działa**. Być może NIK miała być tylko ozdobą lub symbolem *prosperity* Wejherowa: typowym **białym stonem** [zob. ramka 7, strona 130]. Okazało się jednak, że NIK nie jest wyłącznie brzemieniem dla budżetu, ale przynosi wspólnocie prawdziwy pożytek. WCK działa, rozwija się i realizuje potrzeby znacznej części społeczności lokalnej.

Twierdzimy tu jednak, że do wyzwolenia pełni potencjału WCK trzeba zmiany obowiązującego w nim modelu zarządzania, w tym sposobu formułowania i konsultowania oferty. Włączenie elementów zarządzania partycypacyjnego mogłoby sprawić, że WCK podniesie atrakcyjność miasta i okolic nie tylko w wizualnym aspekcie, co może przyczynić się do podtrzymania pozytywnego trendu demograficznego.

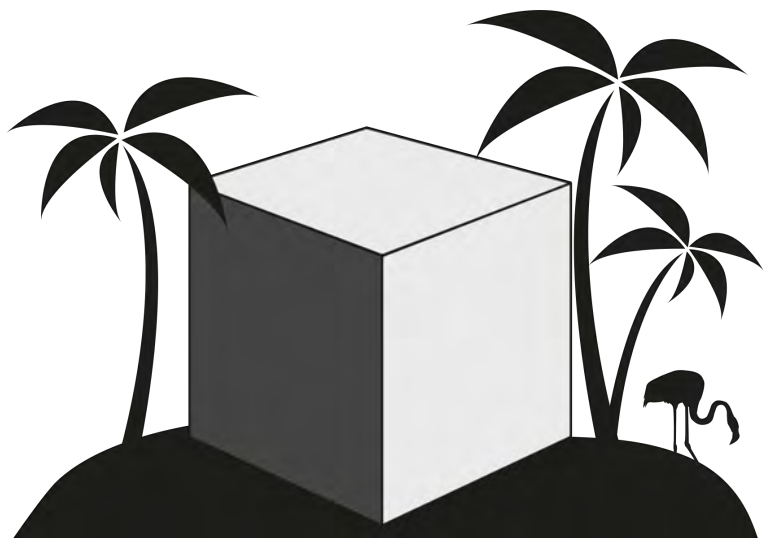
#### Ramka 7

Termin **biały ston** wykorzystywany jest na dwa sposoby, przy czym oba są dla nas interesujące.

Po pierwsze, używa się jej w kontekście oceny racjonalności wydatków budżetowych [Robinson, Torvik 2005]. Biały ston to pewien obiekt (na przykład nieruchomości), którego właściciel (lub dysponent) nie może się pozbyć, choć koszty jego utrzymania przekraczają korzyści płynące z jego posiadania. Takie użycie frazy nawiązuje do legendy, jakoby królowie Syjamu mieli w zwyczaju „uszcześliwiać” nielubianych poddanych podarunkiem w postaci stonia albinosa. Koszty utrzymania mogły obdarowanego zrujnować. Białe stonie wymagały specjalnego wikt i opieki. Po części było to związane z kwestiami biologicznymi (przyjmuje się, że albinizm związany jest z niższą długością życia, nawet

w warunkach laboratoryjnych), ale większe znaczenie miał czynnik kulturowy, a mianowicie status świętego przypisywany temu zwierzęciu. Z tym drugim czynnikiem związany był fakt, że biały ston nie mógł być wykorzystany do pracy. Odmowa przyjęcia daru od króla była rzecz jasną decyzją ryzykowną. Terminu „biały ston” w ścisłym znaczeniu używa się dla określenia realizowanych za publiczne pieniądze wyjątkowo kosztownych projektów, które nie tylko nie spełniają pokładanych w nich oczekiwań, ale ich utrzymanie jest niezwykle kosztowne. Jako przykłady podaje się liczne porty lotnicze (np. Gary/Chicago, Castellón-Costa Azahar, Huesca, Radom-Sadków), pojazdy (np. krążownik klasy Alaska, łódź latająca Hughes H-4 Hercules), a także rozmaite stadiony, zapory wodne, mosty, tunele.

Drugi kontekst użycia odsyła nas do faktu, że białe stonie pełniły ważną funkcję symboliczną na terenach dzisiejszej Birmy, Tajlandii, Laosu i Kambodży. Tamtejsi monarchowie zwykli byli utrzymywać te wymagające zwierzęta jako znak, że pod ich rządami w kraju rozwija się gospodarka i panuje pokój. Fakt posiadania białego stonia był na tyle istotny dla monarchów, że eksponowali go za pomocą formalnych tytułów, które przybierali. W ten sposób nadawano prosty komunikat: kraj jest na tyle bogaty, że wytwarza nadwyżki umożliwiające utrzymanie przy zdrowiu wymagającego, a zarazem całkowicie bezproduktywnego zwierzęcia. W tym kontekście białe stonie są niczym innym jak żywymi pomnikami wystawiającymi władców.



## Studium przypadku 3: Opera i Filharmonia Podlaska — Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku

Opera i Filharmonia Podlaska — Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku (dalej: OiFP) została otwarta we wrześniu 2012 roku. Pamiętać należy jednak, że tradycje białostockiej orkiestry symfonicznej sięgają lat 50. XX wieku, a od lat 70. w mieście funkcjonowała filharmonia. Instytucja ta miała swoją siedzibę w budynku przy ulicy Podleśnej. OiFP jest rozwinięciem tamtej instytucji. Wraz z powstaniem nowego gmachu przy ulicy Odeskiej filharmonia została przekształcona w NIK o podwójnym charakterze: połączono „starą” filhonię z „nową” operą, przy czym OiFP wykorzystuje oba budynki. Czasami podwójny charakter OiFP generuje problemy. Przyjeżdżający do Białegostoku melomani często trafiają pod niewłaściwy adres. Często zdarza się to przy okazji inauguracji sezonu: tradycyjnie odbywa się ona przy ulicy Podleśnej, tymczasem wielu gości udaje się do gmachu przy ulicy Odeskiej. Podczas naszego pobytu badawczego bardzo dużo osób miało ten sam problem: myśleli, że koncert ma się odbywać w nowym budynku, a nie w starym.

Jednym z głównych inicjatorów powstania OiFP był dyrektor filharmonii Marcin Natęcz-Niesiołowski, który piastował swoje stanowisko od 1997 roku. Sama decyzja o budowie gmachu przy Odeskiej zapadła w 2004 roku, a projekt nosił wówczas nazwę „Europejskie Centrum Muzyki i Sztuki — Opera Podlaska”. W zamierzeniach miała być to jedyna taka placówka zlokalizowana „po prawej stronie Wisły”: niepowtarzalna, atrakcyjna architektonicznie budowla, rozpoznawalna przynajmniej w skali kraju, która w połączeniu z walorami turystycznymi regionu miała wydatnie przyczynić się do rozwoju miasta i Podlasia.

Konkurs na projektanta gmachu wygrała pracownia Marka Budyńskiego, znanego w kraju oraz za granicą architekta. We wrześniu 2005 r. Minister Kultury Waldemar Dąbrowski i Marszałek Województwa Podlaskiego Janusz Kazimierz Krzyżewski podpisali umowę

o współfinansowaniu OiFP. Opera zyskała również status narodowej instytucji kultury. Budowa ruszyła w 2006 roku. W 2011 r., jeszcze przed otwarciem gmachu, Roberto Skolmowski zastąpił Nałęczą-Nieśiołowskiego na stanowisku dyrektora OiFP. 28 września 2012 r. miała miejsce Wielka Inauguracja.

W gmachu OiFP znajduje się główna sala (771 miejsc siedzących z możliwością zwiększenia do 1000), sala kameralna, restauracja o nazwie „Forma”, centrum informacji turystycznej oraz przestrzeń ekspozycyjna.

## Kontekst geograficzny i miejski

W kontekście lokalizacji geograficznej NIK trzeba zwrócić uwagę na (1) bliskość wschodniej granicy, (2) wysoką różnorodność etniczną regionu oraz (3) relatywną bliskość Warszawy. Mocno rzutują one na charakter samego Białegostoku, a tym samym na sposób funkcjonowania NIK.

Województwo podlaskie jest najbardziej zróżnicowane w Polsce pod względem narodowościowym, etnicznym i wyznaniowym. Kulturowy pejzaż województwa tworzą oprócz Polaków także Białorusini, Ukraińcy, Rosjanie, Litwini, Romowie, Tatarzy [Poleszczuk et al. 2012: 26]. Na to nakłada się kwestia bliskości granicy z Białorusią i ruchu transgranicznego. Jak zresztą zobaczymy, OiFP chciała wykorzystać ten fakt w celu pozyskania nowych klientów.

Jak wynika z przeprowadzonych w 2012 roku badań [Poleszczuk et al. 2012], mieszkańców Podlasia i samego Białegostoku charakteryzuje silne poczucie peryferyjności, które można określić jako kompleks warszawski. Chodzi oczywiście o fakt, że w relatywnej bliskości Podlasia i samego Białegostoku znajduje się Warszawa ze swoją bogatą ofertą kulturalną, chłonnym rynkiem pracy, wysokimi średnimi zarobkami oraz wysokim średnim kapitałem kulturowym mieszkańców. Na interesującym nas obszarze wciąż silna jest autoidentyfikacja Podlasia jako „Polski B”: rejonu gorszego i kulturowo zapóźnionego nie tylko względem stolicy, ale i reszty kraju.

Mieszkańcy Podlasia generalnie nie postrzegają siebie samych jako potencjalnych odbiorców kultury wysokiej. Jak twierdzą autorzy przywoływanego badania, wiązać ma się to z lękiem przed partycypacją w tego typu kulturze, a ten po części wynika z deklarowanego przez badanych braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności jej odbierania.

Warto sięgnąć do wyników nieco późniejszych badań, które skupiły się na samych mieszkańcach Białegostoku [Skowrońska et al. 2014]. Ukazują one bliżej funkcjonujące tu wzorce uczestnictwa w kulturze. Autorzy porównują sposób obcowania mieszkańców z instytucjami kultury do spaceru po miejskim parku:

Dla większości ludzi park jest [...] przede wszystkim miejscem niedzielnych spacerów z rodziną i bliskimi. Przejściem po głównych alejach, kupieniem waty cukrowej — przyjemnym rytuałem, który nie wiąże się z głębszą refleksją. W taki sposób wyobrażamy sobie charakter uczestnictwa w kulturze mieszkańców Białegostoku [Skowrońska et al. 2014: 9].

Również w tym raporcie wskazano na wyraźny strach mieszkańców przed obcowaniem z kulturą. Ów lęk jest silnie podbudowany występującym w świadomości białostoczan podziałem na kulturę niską i wysoką. Autorzy badania wskazują na dwie strategie, do których uciekają się mieszkańcy, usiłując rozładować te obawy: uczestniczą w tym, co dla nich znane, lub chodzą na różne wydarzenia grupowo — ze znajomymi, z rodziną.

Z punktu widzenia naszych badań ważne jest pytanie o to, czy Białystok i samo Podlasie są podatnym gruntem, na którym może przyjąć się oferta instytucji typu opera, czy jest to raczej trudny do zagospodarowania „ugór kulturowy”. Okazuje się, że województwo podlaskie charakteryzuje się najmniejszą liczbą bibliotek publicznych (2,9% z wszystkich jednostek krajowych), jedną z najstabilniej rozwiniętych infrastrukturalnie domów kultury oraz podobnych instytucji (4,2%), a także kin statycznych (3,3%) [Poleszczuk et al. 2012: 10].

Według badań PricewaterhouseCoopers zrealizowanych w okresie 2006–2010, które objęły 11 największych miast Polski, Białystok wy-



padł najgorzej pod względem indeksu uwzględniającego udział środków na kulturę w budżecie miasta oraz liczby koncertów, festiwali teatralnych i muzyki poważnej w odniesieniu do liczby mieszkańców [PwC. 2011: 23]. Jeżeli chodzi o kwestie wizerunkowe, miasto wypadło bardzo słabo na tle innych dużych ośrodków. Autorzy raportu uznali Białystok za ośrodek słabo rozpoznawany i mało widoczny w Internecie, który przyciąga relatywnie mało turystów. Spośród 11 największych miast Polski przewodniki turystyczne poświęcają mu najmniej miejsca [PwC 2011: 22].

Wielokulturowość jest czymś, co Białystok, a przynajmniej jego władze, stara się wykorzystać jako atut. Wątek ten pojawił się choćby w kontekście planów otwarcia OiFP, ale także starań miasta o tytuł Europejskiej Stolicy Kultury. Zresztą PwC wskazuje to również jako pewien potencjalny zasób.

Wielokulturowość może być również źródłem problemów. Jak wynika z naszych wywiadów, w mieście wciąż odczuwalne są rozmaite napięcia: narodowe, kulturowe, również religijne, co ma związek z dość skomplikowaną historią miasta. Jeden z naszych rozmówców chcąc uświadomić nam poplątane losy miasta i jego mieszkańców nakreślił następującą wizję: przed rokiem 1989 wszystkie urzędy „siłowe” (służba bezpieczeństwa, straż graniczna, wojsko) oraz większość urzędów zdominowana była przez osoby wyznania prawosławnego, a katolicy byli na różne sposoby dyskryminowani, niekiedy nawet okrutnie traktowani; potem jednak sytuacja się odwróciła, nastąpiła „rekonkwista” i nieformalnym ośrodkiem władzy miał się stać pałac arcybiskupi. To oczywiście tylko pewna wizja historii, z którą można się zgodzić lub nie, ale z perspektywy naszego badania jest to istotny element definicji sytuacji społecznej, w jakiej przyszło funkcjonować mieszkańcom: sygnał, że ludzie pamiętają o przeszłości, a stare niechęci wciąż są żywe.

## Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie

Nowy gmach opery umiejscowiony został blisko centrum Białegostoku, jakieś 10 minut drogi piechotą od rynku Kościuszki. Bezpośrednie otoczenie budynku jest jednak specyficzne. Z jednej strony ulica Odeska krzyżuje się z ulicą Młynową, jedną z najstarszych ulic Białegostoku; znajduje się tam jeszcze stara zabudowa w postaci niskich, drewnianych chat. Z drugiej strony, na ulicy Kijowskiej, pobudowano nowe osiedle mieszkaniowe, zaprojektowane wyraźnie z myślą o klasie średniej wyższej. U niejednej osoby wywoła to poczucie pewnego eklektyzmu, jeśli nie dysonansu.

Warto dodać, że sama lokalizacja gmachu przy Odeskiej jest historycznie problematyczna. Stoi on mianowicie przy parku, który w latach 50. XX wieku decyzją ówczesnych władz założono w miejscu cmentarza żydowskiego.

Stary gmach, znajdujący się przy ulicy Podleśnej, utrzymany jest w estetyce socrealistycznej. Siedzibę opery białostockiej przeniesiono tam pod koniec lat 70. ubiegłego wieku. W środku znajduje się sala, która pomieści niemal 500 osób. Od 2013 roku z budynku korzysta Zespół Szkół Muzycznych im. Ignacego Paderewskiego w Białymstoku<sup>24</sup>.

Chociaż większość wydarzeń organizowanych przez OiFP ma miejsce w nowym budynku, to przy Podleśnej organizowane są tradycyjne koncerty symfoniczne, na które przychodzą stali słuchacze-melomani, oraz odbywa się otwarcie sezonu. W naszym badaniu staramy się koncentrować na nowych obiektach architektonicznych, ale jednostką analizy wciąż pozostają instytucje. Dlatego też obserwacjami objęliśmy oba gmachy. Niemniej w naszych analizach architektury i jej ukrytego programu skoncentrowaliśmy się na budynku przy ulicy Odeskiej.

---

24 <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5550576,zespol-szkol-muzycznych-ul-podles-na-2-szkola-dostala-filharmonie-z-opera-w-pakiecie,id,t.html> [dostęp 28.11.2017].



Ryc. 42 i 43. Specyfika lokalizacji białostockiej opery

## Architektura

Z zewnątrz gmach prezentuje się dość majestatycznie ze względu na sześcienną betonową bryłę, w której mieści się sala koncertowa. W zamyśle architekta bryła nie miała być tak wyeksponowana, ale miała wtapiać się w otoczenie: w pierwotnym projekcie przewidziano, że budynek z czasem zarosnie bluszczem i trawą. Opera miała przywodzić na myśl polską zieloną łąkę, co wydaje się ewidentnym nawiązaniem do bogatej przyrody Podlasia. Efektu miały dopełniać kwiaty rosnące wokół gmachu. Jednakże od początku funkcjonowania opery pojawiały się problemy z roślinnością: bluszcz przyjął się tylko w kilku miejscach, a z uwagi na mikroklimat instytucja zrezygnowała z pomysłu wykorzystania kwiatów. Zamiast nich pojawiły się tuje i ozdobne kamyczki. Zmiany te spotkały się z niezadowolaniem projektanta<sup>25</sup>. Obok surowego betonowego prostopadłościanu widzimy takie elementy jak



Ryc. 44. Front białostockiej opery

25 [http://www.bryla.pl/bryla/1,85300,15991079,Afera\\_o\\_tuje\\_przed\\_Opera\\_\\_Marek\\_Budzynski\\_\\_\\_Iglakow.html](http://www.bryla.pl/bryla/1,85300,15991079,Afera_o_tuje_przed_Opera__Marek_Budzynski___Iglakow.html) [dostęp 21.11.2017].

kolumny, a nad wejściem charakterystyczny — jak nazywali go niektórzy nasi rozmówcy — latający spodek.



Ryc. 45. Bluszcz rosnący na ścianie gmachu

Warto zastanowić się nad tym, jak wyglądałby budynek, gdyby projekt architektoniczny udało się zrealizować od początku do końca. Gdyby tak się stało, elewacja gmachu byłaby bardzo spójna. Przyuszczamy, że w przypadku realizacji pierwotnej koncepcji budynek nabrałby unikalnego jak na tego typu instytucję charakteru i miałby większy potencjał jako atrakcja turystyczna. Niemniej jednak pomimo wskazanej rozbieżności obiekt wciąż jest celem spacerów oraz miejscem wypoczynku.

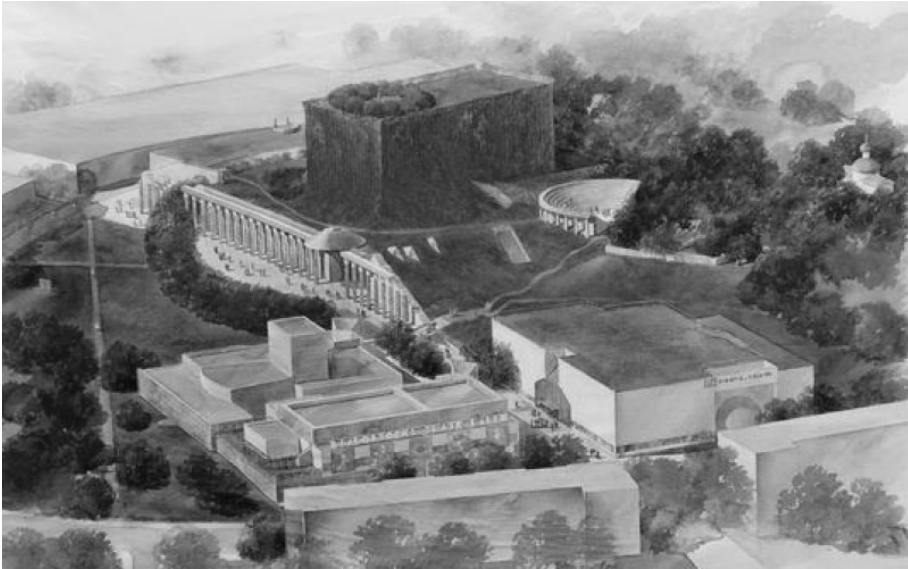
Niemniej to, że koncepcja „rozjechała się” z realizacją, nie zmienia faktu, że mieszkańcy odbierają budynek w obecnej postaci jako bardzo atrakcyjny. Wyrazem tego jest chociażby częstotliwość, z jaką bywa on miejscem realizacji teledysków lub fotograficznych sesji ślubnych.



Ryc. 46. Charakterystyczny „latający spodek”

Warto podkreślić, że dach obiektu obsiany jest trawą i biegną po nim alejki. Nad wejściem do budynku jest zielony taras, na który można wspiąć się po nisko nachylonym zielonym „zboczu”. Wszędzie są latarnie i oczka wodne. Innymi słowy, cała przestrzeń zachęca do spacerów lub wypoczynku: goście mogą rozsiąść się na ławkach lub bezpośrednio na trawie, a w okresie letnim skorzystać z udostępnianych leżaków. Efektu swojskości kojarzącej się z parkiem miejskim lub łąką nie przekreśla brak zieleni na elewacji budynku.

Opera porośnięta trawnikami jest czymś nietypowym, ale jeszcze bardziej zaskakujące jest wnętrze budynku. Architekt zastosował tu szereg materiałów, z których nie wszystkie przynajmniej potocznie kojarzą się z przestrzenią opery. Wnętrza składają się z konstrukcji betonowych, szklanych, drewnianych oraz stalowych. O ile przestrzenie, w których mają miejsce koncerty muzyki poważnej, zwykle przywodzą na myśl drewno i raczej ciepłe kolory, o tyle w środku OiFP dominują biel i szarość. W efekcie przestrzeń sprawia wrażenie chłodnej, sterylnej, wręcz szpitalnej. To, w połączeniu z dużą ilością elementów przezroczystych i wszędobyłskim monitoringiem, wywierać może na gościu



Ryc. 47. Tak to miało wyglądać...



Ryc. 48. ...a wygląda tak (ludzi jednak nie brak)

poczucie bycia obserwowanym. W przypadku wnętrza opery szklane dekoracje skupione są wokół schodów znajdujących się naprzeciwko wejścia, prowadzących na pierwsze piętro budynku. Ich ilość na tak małej przestrzeni sprawia przytłaczające wrażenie.



Ryc. 49. Gmach opery okazał się popularnym miejscem realizacji sesji ślubnych

Podczas zwiedzania wnętrza opery łatwo może nasunąć się skojarzenie z siedzibą Biblioteki Uniwersyteckiej w Warszawie. Nic w tym dziwnego, gdyż oba budynki łączy osoba projektanta (nową siedzibę BUW zaprojektował Budzyński wraz ze Zbigniewem Badowskim). Jeśli chodzi o elewacje, to w obu przypadkach wykorzystano roślinność: oba budynki mają „bocza” i dachy obsiane zielenią. We wnętrzu obu budynków na pierwszy plan wysuwają się elementy w kolorze zielonej patyny. Z jednej strony część odbiorców może uznać taką stylistykę za mało nowatorską, coś co być może było odkrywcze, ale w latach



90 XX wieku. Z drugiej jednak strony trudno nie docenić konsekwencji projektanta, który od lat realizuje spójną i wyraźną koncepcję **architektury organicznej**.



Ryc. 50. Zielone zbocze gmachu opery

Ważnym, rzucającym się w oczy elementem wnętrza opery w Białymstoku są szklane schody prowadzące na wyższe kondygnacje. Są one wyeksponowane dzięki mocnej, białej, metalowej konstrukcji wspierającej i wyraźnie wyróżniają się swoją strukturą. W przestrzeni, gdzie dominują zaokrąglone kształty (półkolistą ścianą sali głównej, kolumny i ich szklane dekoracje, „latający spodek” nad wejściem), schody sprawiają wrażenie kanciastych i nie do końca pasujących do wnętrza. Reszta elementów wystroju wygląda bardzo neutralnie: równie dobrze podobna stylistyka mogłaby zostać zastosowana w biurowcu dowolnej korporacji.

Na szkle wytłoczone zostały fragmenty partytur. Jak wyjaśnia autor szklanych płaskorzeźb, Tomasz Urbanowicz<sup>26</sup>, są to autentyczne,

26 <http://barwyszkla.pl/szklo-w-architekturze-tomasz-urbanowicz/> [dostęp 21.11.2017].

wiernie odtworzone partytury z ręcznymi poprawkami kompozytorów. Na szkle powielono między innymi oryginalne partytury Stanisława Moniuszki. Na innych „szklanych kartach” wytłoczono zapisy nut i notatki Krzysztofa Pendereckiego, a także... Nałęcza-Niesiołowskiego, dyrektora OiFP. Ostatni z wymienionych był jednym z pomysłodawców i promotorem budowy opery w Białymstoku, osobą niewątpliwie zasłużoną, ale umieszczenie jego dokonań kompozytorskich na jednym poziomie z Pendereckim i Moniuszką wydaje się pewną przesadą. We wnętrzu znajduje się również tablica upamiętniająca otwarcie budynku: poświęćmy jej więcej uwagi w dalszej części analizy.



Ryc. 51. Wszędobyłskie oczka wodne

Ważne jest nie tylko to, jak prezentuje się wnętrze, ale także jak pracuje. Około godziny przed każdym spektaklem instytucja zmienia tryb funkcjonowania: z bycia przedmiotem zwiedzania przestawia się na tryb operowy. W praktyce oznacza to ograniczenie dostępu do części przestrzeni oraz wyproszenie z budynku tych zwiedzających, którzy nie mają biletów ani nie planują ich nabyć. To przetłaczanie jest za-



Ryc. 52 i 53. Nietypowe zestawienie elementów wykończenia wnętrza

skakująco sprawne. Nie jest to wyłącznie zasługa pracy personelu obsługującego przepływ gości, ale także konstrukcji samej przestrzeni. Przepływ masy ludzkiej nie jest tu niczym utrudniany, a personel może łatwo kontrolować grupy ludzi oraz wyłapywać pojedyncze osoby. Możliwość szybkiego przetaczania między trybami jest niezwykle korzystną okolicznością z uwagi na natłok imprez, między którymi są często jedynie krótkie przerwy. Można powiedzieć, że budynek opery to całkiem sprawna maszynka do obsługiwanie dużej ilości widzów.

Budynek nie jest wolny od szeregu niedoróbek i nietrafionych rozwiązań. Można dyskutować o tym, czy problemy z roślinnością można było przewidzieć i czy są one w większym stopniu wynikiem złego planowania, czy braku dbałości o rośliny<sup>27</sup>. Nie ulega jednak wątpliwości, że pewne rozwiązania zastosowane w budynku utrudniają widzom korzystanie z niego. Zaczniemy od drobiazgów i przejdźmy stopniowo do usterek znacznie poważniejszych.

Zewnętrzną fasadę budynku stanowi szkło, które, gdy jest wypolerowane, jest praktycznie niewidoczne. Zdarza się, że bawiące się w środku dzieci rozbijają się o szyby. Aby tego uniknąć w niektórych miejscach naklejono kolorowe taśmy: mają one działać jak elementy graficzne umieszczone na ekranach akustycznych po to, by nie rozbiły się o nie ptaki.

Innym mankamentem są wspomniane już szklane schody. Dla wielu gości wchodzenie po nich wiąże się z poważnym dyskomfortem. W grę wchodzi poczucie dezorientacji (stawiamy kroki „w powietrzu”) oraz zwykły wstyd (widzowie zlokalizowani na dole mogą swobodnie zaglądać pod suknie i spódnice wspinających się na górę kobiet).

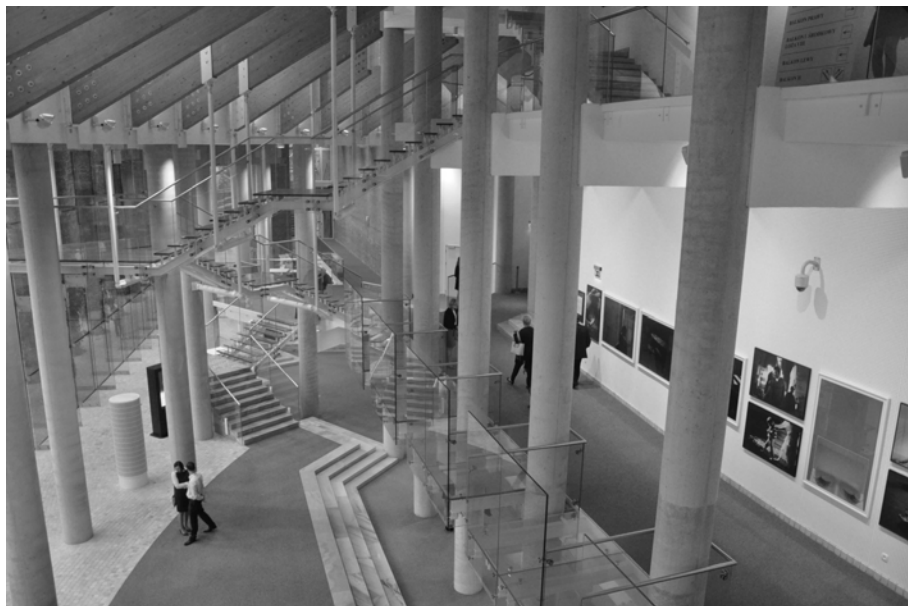
Dodatkowych problemów nastęrcza mała liczba toalet i ich nieprzemyślane umiejscowienie: wszystkie znajdują się na parterze. Efekt jest taki, że osoby siedzące na samej górze widowni, w drodze do nich muszą pokonać wszystkie poziomy.

---

<sup>27</sup> <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/gal/4900717,oifp-roslinnosc-odmowila-wspolpracy-z-opera-zdjecia,7690111,id,t,zid.html> [dostęp 23.11.2017].



Ryc. 54 i 55. Gmach BUW: trudno nie dostrzec podobieństw z białostocką operą



Ryc. 56. Eklektyczne foyer

Poważnych trudności nastręczają widzom i administracji rozmaite niedoróbki, które powstały najprawdopodobniej na etapie realizacji, nie projektowania. Windy ulegają awariom, a czasami uruchamiają się samoczynnie. Bariierka na najwyższym poziomie widowni umieszczona jest w taki sposób, że osoby siedzące w pierwszym rzędzie mają ograniczoną widoczność. Drewniane krzesła wielu widzów uważa za mało komfortowe. Obsługa oświetlenia ma bardzo mało miejsca: pierwotnie zaplanowano umiejscowienie konsoli na najwyższym poziomie, ale z uwagi na pewne trudności zdecydowano się wygospodarować trochę przestrzeni poziom niżej.

Wymienione powyżej usterki i niedoróbki to oczywiście drobiazgi, które powodować mogą dyskomfort, ale niewiele ponadto. Poważnym problemem, z którym (podobno) boryka się białostocka opera, jest **słaba akustyka**, czyli coś arcyważnego w przypadku tego typu obiektu. Na ten problem zwracano uwagę wiele osób, z którymi prowadziliśmy wywiady pogłębione. Jak wynika z doniesień prasowych, podczas inauguracji część widzów nie słyszała artystów. Późniejsze doniesienia

sugerują, że problem nie został rozwiązany. Według relacji części naszych respondentów skutkiem kiepskiej akustyki jest to, że śpiewacy muszą często postugiwać się mikrofonami lub mikroportami, by uzyskać zadowalający efekt sceniczny. Z pozycji badaczy społecznych jest nam niezwykle trudno odnieść się do kwestii akustyki. Zagadnienie to okazało się dla nas swoistą puszką Pandory: im bardziej staraliśmy się dojść do jakichś konkluzji (na temat skali problemu, jego przyczyn, tego, czy ostatecznie został rozwiązany etc.), tym więcej pojawiało się wątpliwości, których nie byliśmy w stanie rozstrzygnąć<sup>28</sup>.

Zacznijmy od tego, że wśród użytkowników i interesariuszy brak pełnej zgody co do tego, czy obecnie akustyka jest wciąż zła. Idźmy jednak dalej: wielu mieszkańców i widzów, z którymi rozmawialiśmy, nie tylko nie skarżyło się na akustykę, ale niekiedy nawet ją chwaliło. Tego typu rozbieżność opinii można próbować jakoś wytłumaczyć. Na przykład „problemy z akustyką” mogą nie doskwierać odbiorcom „nieoperowej” części repertuaru OiFP. Rozbieżność ocen można wyjaśnić również tym, że na przestrzeni czasu w operze wprowadzono szereg korekt, które miały poprawić sytuację. Przyjmijmy roboczo, że przynajmniej na pewnym etapie NIK miała problem z akustyką.

O wiele trudniej uporać się z pytaniem o to, kto za ten problem odpowiada. Spotkaliśmy się z opiniami, że kiepska akustyka to ewidentna wina projektanta. Niekiedy odpowiedzialnością obarczano wykonanie lub pospołu realizację i projekt. Pewna część naszych respondentów sugerowała, że problemy z akustyką stanowiły konsekwencję prób ob-

---

28 Zachęcamy czytelnika do zapoznania się z komentarzami prasowymi, jakie ukazały się między innymi na łamach Kuriera Porannego, i wyrobienie sobie własnego zdania. To właśnie z przywołanych artykułów korzystaliśmy, rekonstruując kontrowersje wokół akustyki. <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5488202,na-akustyce-w-operze-skarza-sie-melomani-i-eksperci,id,t.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.poranny.pl/magazyn/art/5520096,opera-i-filharmonia-podlaska-krecenie-nie-poprawi-akustyki,id,t.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5492850,oifp-kontrola-urzaden-zamiast-powaznego-testu-akustyki,id,t.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5549250,oifp-fatalna-akustyka-do-poprawy-za-25-mln-zlotych,id,t.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5505562,oifp-jaroslaw-dworzanski-ujawnia-wyniki-badan-moze-byc-lepiej,id,t.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/199153.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.rp.pl/artykul/954505-Ugorw-operze.html#ap-1> [dostęp 21.11.2017], <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/157870,druk.html> [dostęp 21.11.2017].

niżenia kosztów w trakcie budowy obiektu: jeżeli byłoby tak w istocie, odpowiedzialność spadałaby nie na projektanta, nawet nie na wykonawcę, lecz na inwestorów. Wedle jeszcze innej wersji problemy wzięły się ze zmian wprowadzanych przez inwestora, które jednak nie miały na celu redukcji kosztów, lecz dodanie pewnych funkcji.



Ryc. 57. Szklane partytury wyrzeźbione przez Tomasza Urbanowicza

Istotnym kontekstem w tym sporze jest to, że — jak wynika z doniesień prasowych<sup>29</sup> — w gmachu opery przed inauguracją nie przeprowadzono niezbędnych testów akustycznych. Jak pokazuje praktyka budowania tego typu obiektów, sam plan to za mało. Nawet najlepsza symulacja komputerowa nie odda tego, jak dźwięk zachowa się w rzeczywistym budynku: dlatego między innymi buduje się zeskalowane makiety budynków i przeprowadza w nich próbne pomiary (na przykład w przypadku gmachu Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach na potrzeby eksperymentów akustycz-

29 <http://www.poranny.pl/magazyn/art/5520096,opera-i-filharmonia-podlaska-krecenie-nie-poprawi-akustyki,id,t.html> [dostęp 23.11.2017].



nich zbudowano drewnianą makietę w skali 1:10, którą wypełniono azotem<sup>30</sup>), a ukończone już sale poddaje się testom, by móc je ostatecznie „wyregulować” i akustycznie „nastroić” niczym instrument muzyczny. Jak informował Jan Dodacki, projektant akustyki w gmachu białostockiej opery, w trakcie realizacji projektu jego zespół robił na własny użytek pomiary, ale miały one charakter doraźny:

Poważnych pomiarów nie przeprowadzaliśmy nigdy. Nikt nas o to nie prosił, a kiedy sami zaproponowaliśmy, nikt się do tego nie przychyłał. Nigdzie nie jest tak, że po tym jak projekt został wykonany, od razu wszystko jest takie jak powinno. Dlatego tak ważne jest przeprowadzenie testów akustycznych. Tych samych, których w białostockiej operze zabrakło<sup>31</sup>.



Ryc. 58. Budynek nieźle współpracuje z personelem przy obsłudze fali gości

30 <http://www.tvsp.pl/informacje/nowa-siedziba-narodowej-orkestry-symfonicznej-polskiego-radia-w-skali-1-10-2010-08-04> [dostęp 23.11.2017].

31 <http://www.poranny.pl/magazyn/art/5520096,opera-i-filharmonia-podlaska-krecenie-nte-poprawi-akustyki,id,t.html> [dostęp 23.11.2017].

Ostatecznie gmach opery doczekał się nie pomiarów i „strojenia”, lecz kompleksowego audytu akustyki. Różnica wydaje się istotna. Test to czynność stanowiąca pewien naturalny etap procesu realizacji, po którym wprowadza się niezbędne zmiany: szuka się wad z intencją ich usunięcia. Audyt jest czynnością kontrolną, po której niekoniecznie muszą nastąpić korekty, za to można pociągnąć kogoś do odpowiedzialności. Audyt może być również sposobem na zakończenie sporu poprzez odwołanie się do jakiejś zewnętrznej instancji. To, że w istocie chodzić mogło o domknięcie kontrowersji i wskazanie odpowiedzialnych, sugeruje fakt, że audyt powierzono zewnętrznemu podmiotowi — Pracowni Akustycznej Kozłowski z Wrocławia — a brak styczności z objętym audytem projektem potraktowano podczas przetargu jako zaletę, a nie wadę.



Ryc. 59. Uwaga na szybkoconogie dzieci!

Wart odnotowania jest głoś w sporze, jaki publicznie zabrał sam Budzyński. Kwestie odpowiedzialności za kiepską akustykę skwitował,

wskazując na ingerencję inwestora i stwierdzając, że „[w]ystarczy dokończyć wszystkie prace zgodnie z projektem i zgodnie z nim budynek użytkować”<sup>32</sup>, by problemy z akustyką się rozwiązały.

Jak poinformował nas Jan Dodacki, aktualnie problemy z akustyką w OiFP zostały rozwiązane. Miało się to stać właśnie w wyniku ścisłego zastosowania się dyrekcji do wytycznych sformułowanych przez architektów. Spór miał sam się rozwiązać wraz ze zmianą na stanowisku dyrektora.



Ryc. 60. Kroki stawiane w powietrzu

Ochoczo potraktowalibyśmy to jako konkluzję całej historii, cóż jednak począć z rozbieżnymi opiniami naszych respondentów na temat aktualnej akustyki opery? Przypuszczalnie prasa była skłonna pisać o akustyce tak długo, jak długo trwał problem, niekoniecznie jednak była skłonna obwieścić, że kwestię rozwiązano i opera funkcjonuje prawidłowo. Dziennikarskie nastawienie na poszukiwanie newsa mogło

32 [http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,13629449,Chcielismy\\_pomoc\\_\\_\\_rozmowa\\_z\\_projektantem\\_bialostockiej.html](http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,13629449,Chcielismy_pomoc___rozmowa_z_projektantem_bialostockiej.html) [dostęp 24.11.2017].

w istocie sprawić, że w świadomości społecznej mieszkańców i widzów utrwalił się obraz opery z felerną akustyką: powstała miejska legenda, choć problem mógł dawno zniknąć.

W kontekście sporów wokół akustyki pozostaje wiele wątpliwości. Dwóch rzeczy możemy być jednak pewni. Po pierwsze, okoliczności wskazują na brak efektywnej komunikacji między projektantami a NIK i inwestorami: nie wnikamy czyja to „zastuga”, jednak na brak możliwości porozumienia się wskazywali wszyscy zaangażowani.

Po drugie, w całej sprawie sama OiFP dość nieumiejętnie komunikowała się z mediami. Jak wynika z artykułów zamieszczonych na łamach Kuriera Porannego, dyrektor miał zmieniać stanowisko w kwestii akustyki więcej niż raz<sup>33</sup>. Na początku miał bagatelizować problem. Jak sugerują doniesienia prasowe, utrzymywał, że jest to kwestia opanowania przez obsługę procedury ręcznego przesuwania ekranów. Miał również przekonywać, że problemy ze słyszalnością mają charakter jedynie punktowy. Potem, gdy przeprowadzono audyt i ogłoszono jego wyniki, Skolmowski stwierdził publicznie, że o problemach wiedział od dawna, ale celowo nie ujawnił ich — w domyśle — ze względu na wizerunek NIK<sup>34</sup>. Gdy przyszło do szukania odpowiedzialnych, winą za kiepską akustykę, której korektę w którymś momencie oszacowano na 2,5 mln PLN<sup>35</sup>, Skolmowski obarczył projektantów i wykonawców.

Osobną sprawą były rozbieżności w stanowisku OiFP na temat testów. Wbrew temu, co publicznie miał sugerować Skolmowski, całościowego testu nie przeprowadzono aż do momentu audytu<sup>36</sup>. Na pewnych etapach dyrektor utrzymywać miał, że nie ma potrzeby wydawania pieniędzy NIK na ten cel. Zdarzało mu się również zastaniać brakiem wymogów formalnych zmuszających go do takiego zabiegu<sup>37</sup>.

33 <http://www.poranny.pl/magazyn/art/5520096,opera-i-filharmonia-podlaska-krecenie-nie-poprawi-akustyki,id,t.html> [dostęp 24.11.2017].

34 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/157870,druk.html> [dostęp 24.11.2017].

35 <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5549250,oifp-fatalna-akustyka-do-poprawy-za-25-mln-zlotych,id,t.html> [dostęp 24.11.2017].

36 <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5492850,oifp-kontrola-urazden-zamiast-powaznego-testu-akustyki,id,t.html> [dostęp 24.11.2017].

37 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/157870,druk.html> [dostęp 24.11.2017].

W kontekście akustyki warto odnieść się do uwagi, jaką na temat obiektu poczynił na łamach mediów Budzyński. Jak przekonuje, przedstawienia operowe wymagają odpowiednio zmniejszonego okna scenicznego, a także ostrożnego rozmieszczania w przestrzeni sali koncertowej różnego rodzaju elementów i urządzeń. Tymczasem już na etapie realizacji inwestor wprowadził szereg rozwiązań audiowizualnych stojących w sprzeczności z wymogami akustycznymi. Jako przykład architekt podaje duży projektor multimedialny, którego wprowadzenie uniemożliwiło zamontowanie ostatniego rzędu ekranów akustycznych. Dodatkowo NIK nie stosowała się do wymogu zmniejszania okna scenicznego. Jako przykład Budzyński przytacza pierwszą operę:

[P]rzyjeżdżam na przedstawienie Straszego Dworu, a tam wszystko otwarte na maksymalną szerokość, żeby dobrze wyglądało. I oczywiście wyglądało to ładnie, wizualnie mi się to podobało, ta scenografia, rozstawienie chóru. Tyle że to nie miało prawa działać. Praw fizyki nie przeskoczmy<sup>38</sup>.

W dalszym toku wypowiedzi Budzyński zwraca uwagę na sprzeczność między funkcją operową projektowanego przez niego budynku a funkcjami, jakie próbowano mu dorzucić.

Żaden obiekt akustyczny nie będzie uniwersalny. W tym z założenia funkcją wiodącą miała być opera a także, na wniosek poprzedniego dyrektora, filharmonia. Resztę funkcji dotożono. To wymaga pewnych kompromisów. I jeśli chce się mieć dźwięk naturalny, bez nagłośnienia, trzeba się dostosować do naturalnych wymagań.

Jak informował Skolmowski, pewnym problemem, z którym musiała uporać się NIK, była kwestia hałasów własnych emitowanych przez rozmaite urządzenia oraz rezonans, w jaki wpadały metalowe kratownice<sup>39</sup>. To są jednak kwestie techniczne, do rozwiązania przy założeniu,

38 [http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,13629449,Chcielismy\\_pomoc\\_\\_\\_rozmowa\\_z\\_projektantem\\_bialostockiej.html](http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,13629449,Chcielismy_pomoc___rozmowa_z_projektantem_bialostockiej.html) [dostęp 24.11.2017].

39 <http://www.poranny.pl/magazyn/art/5520096,opera-i-filharmonia-podlaska-krecenie-nie-poprawi-akustyki,id,t.html> [dostęp 24.11.2017].

że dysponujemy odpowiednim budżetem lub czasem. Budzyński wskazuje zaś na rzeczy, których nie da się pogodzić ze względu na obiektywne ograniczenia („prawa fizyki”). Do stwierdzenia Budzyńskiego jeszcze wrócimy. Na razie zamknijmy kwestię akustyki opery.



Ryc. 61. Wygodne garderoby

Skoro mowa była o rozlicznych urządzeniach, warto poświęcić nieco uwagi zaawansowanym technologicznie rozwiązaniom zastosowanym w budynku. Opera posiada jedną z najnowocześniejszych pod względem inżynierskim scen w Europie. Wyposażenie sceniczne NIK warte jest co najmniej 14 mln PLN. Mamy tu na myśli oświetlenie, elementy ruchome, urządzenia do operowania scenografią etc. Zresztą cały budynek naszpikowany jest elektroniką. W gmachu znajduje się ponad 100 kamer, w każdej windzie znajduje się telefon, a każdy pokój dla artystów i obsługi administracyjnej wyposażony jest w klimatyzację z osobnym regulatorem. Oczywiście tego typu wyposażenie jest ogromnym atutem NIK. Ma ono jednak pewną poważną wadę, o której nie można zapominać: wszystkie zastosowane rozwiązania *high-tech* (ale także same tereny zielone) sprawiają, że utrzymanie budynku oka-

zuje się niezwykle kosztowne. Dodatkowo w niedalekiej przyszłości pojawiają się nowe trudności: w 2017 roku kończy się okres gwarancji na sprzęt, która obejmowała bezpłatny serwis. Rutynowe naprawy i wymiany sprzętu znacząco obciążą budżet NIK.

## Repertuar i publiczność

Nie da się ukryć, że OiFP pomimo rozmaitych problemów udało się przyciągnąć publiczność. Operę w ciągu pierwszego miesiąca odwiedziło 12 tys. widzów<sup>40</sup>, a łącznie w ciągu pierwszego roku funkcjonowania ponad 200 tysięcy<sup>41</sup>. W 2014 roku instytucję odwiedziło ponad 150 tysięcy osób, co było drugim najlepszym wynikiem frekwencyjnym w kraju w kategorii filharmonie i opery<sup>42</sup>. W 2015 r. NIK odwiedziło 128 218 osób. W 2016 r. do końca listopada NIK odwiedziło 129 337 widzów, a instytucja miała nadzieję osiągnąć na koniec roku frekwencję w wysokości 141 000 gości<sup>43</sup>. To niezły wynik, porównywalny z innymi tego typu instytucjami.

Kto jednak odwiedza NIK? Widoczny jest tu podział na **dwie różne przestrzenie**, które przyciągają **dwie różne widownie**. Pierwszą przestrzenią jest stara filharmonia przy Podleśnej, a drugą nowa opera przy Odeskiej. Wygląda to w taki sposób, że w ramach jednej instytucji mamy do czynienia z dwoma współistniejącymi ze sobą subświatami. Zaznaczmy, że światy te różnią się nawet architektonicznie. W starym gmachu instytucji sala koncertowa jest bardziej stonowana w swojej konstrukcji i nie przypomina krzykliwej przestrzeni w budynku przy ulicy Odeskiej. Jest wyłożona drewnem, ma wygodniejsze fotele, niższy sufit, mniejszą scenę oraz akustykę niebudzącą zastrzeżeń. Nasi badacze mieli okazję obserwować różnice między nimi w bardzo krót-

40 <http://www.oifp.eu/pl/aktualnosci/276-21-10-2012-rekordowa-frekwencja-w-oifp-12-tys-widow-od-inauguracji.html> [dostęp 25.11.2017].

41 <http://www.mkidn.gov.pl/pages/posts/rekordowa-frekwencja-w-bialostockiej-operze-4042.php?p=105> [dostęp 25.11.2017].

42 <http://citybranding.natemat.pl/155841,polacy-zaczeli-chodzic-do-oper-i-filharmonii-ile-widow-bylo-w-twoim-miescie> [dostęp 25.11.2017].

43 <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/234071.html> [dostęp 25.11.2017].

kich odstępach czasowych. Podczas koncertu w starej filharmonii panowało skupienie, publiczność nie oklaskiwała poszczególnych partii chóru, lecz dała wyraz swoim emocjom dopiero po tym, jak koncert się skończył. W operze natomiast widownia reagowała spontanicznie podczas spektaklu. Różnice widać również w strukturze wiekowej obu widowni. Na koncercie w filharmonii widownia składała się głównie z osób po 50. roku życia, podczas gdy w operze byli to głównie trzydziesto- i czterdziestolatkowie.

W murach opery organizowanych jest wiele zróżnicowanych wydarzeń: od spektakli operowych przez operetki i musicale, na występach kabaretowych i koncertach muzyki rozrywkowej kończąc. Oferta trafia do różnych grup odbiorców. Generalnie, patrząc na instytucję wyłącznie przez pryzmat jej programu, **należałoby uznać ją nie za operę, ale raczej multipleks kulturalny**. Oczywiście taki profil i związane z nim duże zróżnicowanie oferty nie są same w sobie czymś złym. Jednak już to, że w ramach oferty pojawiają się punkty, które daleko odbiegają od kultury elitarniej, spotyka się z krytyką części odbiorców.

Zróżnicowanie i bogactwo oferty OiFP bierze się po części z faktu, że **liczebność potencjalnych odbiorców treści oferowanych przez NIK jest stosunkowo niewielka**. Wynika to poniekąd z charakteru regionu, w którym nie ma tylu potencjalnych widzów, co na przykład w województwie mazowieckim. Administracja musi sobie z tym jakoś radzić. Pierwsza metoda polega na częstej zmianie repertuaru: skoro nie ma wystarczającej widowni, by sprzedać odpowiednią liczbę biletów, trzeba ciągle zmieniać tytuły i sprawiać, by ci sami widzowie odwiedzali OiFP z większą częstotliwością. Druga metoda polega na próbach sprostania potrzebom widowni o dużym zróżnicowaniu kompetencji kulturowych: dlatego obok form wymagających pojawiają się wydarzenia łatwe i przyjemne w odbiorze.

Jak reagują widzowie na dużą rotację i liczbę pozycji? Z jednej strony chwalą ofertę kulturalną OiFP za jej bogactwo. Z drugiej natomiast pojawiają się głosy, że duża liczba tytułów przy ograniczonych nakładach sprawia, że cierpi na tym niekiedy ich jakość, choćby inscenizacja.





Ryc. 62. „Stara” filharmonia...



Ryc. 63. ...i „nowa” opera

Wiele wydarzeń „nieoperowych” odbywających się w gmachu przy Odeskiej, na przykład koncerty gwiazd muzyki popularnej, nabiera dodatkowego powabu, a ich doświadczanie jest intensywniejsze.

Dużą rozpoznawalnością cieszy się festiwal Halfway, który cyklicznie odbywa się w Białymstoku od 2011 roku. Wydarzenie ma być w zamyśle spotkaniem „w połowie drogi” artystów z nurtu muzyki folk wywodzących się ze wschodu i zachodu. Nazwę Halfway można interpretować również w taki sposób, że jest to spotkanie w połowie drogi kultury niszowej i wysokiej. Jest to jedno z najbardziej znanych białostockich wydarzeń kulturalnych, ale nie jest to jedyna impreza zasadzająca się na poszukiwaniu gruntu, na którym sztuka operowa i muzyka klasyczna mogą spotykać się z innymi obszarami twórczości artystycznej.

Istotną kwestią jest to, że problemy finansowe sprawiają, że OiFP musi angażować się w szereg działań o charakterze komercyjnym, które umożliwiają pozyskanie dodatkowych środków. W efekcie budynek przy Odeskiej przestał być jedynie operą, a stał się publiczną powierzchnią użytkową, wynajmowaną różnym podmiotom z regionu, oraz instytucją świadczącą bardzo szeroką paletę usług kulturalnych. Na przykład OiFP gościła takie imprezy jak mistrzostwa w fitnessie, zawody sztuk walki (chodziło dokładniej o sporty MMA, niekiedy określane mianem walk w klatkach) czy Wschodni Kongres Gospodarczy.

Należy pamiętać, że są to duże i głośne wydarzenia. Nie sposób nie skojarzyć ich z operą jako gmachem lub instytucją. Jaka jest zatem polityka komunikacyjna OiFP? NIK nie próbuje maskować lub odwracać uwagi od tych imprez. Postępuje całkowicie odwrotnie niż — powiedzmy — Filharmonia w Szczecinie. Dlaczego? Polityka komunikacyjna ściśle wiąże się z tym, jak menadżerowie podchodzą do zasobów technologicznych będących do dyspozycji instytucji. Wyposażenie sceny w opinii naszych respondentów jest ogromnym atutem instytucji: elementem przyciągającym zarówno potencjalnych widzów, jak i interesariuszy. W ich własnej ocenie fakt organizowania spektakularnych imprez o charakterze komercyjnym nie jest czymś wstydliwym: są one

świetną okazją do zademonstrowania możliwości inscenizacyjnych, jakimi dysponuje opera.

Nie bez znaczenia jest, że opera pozostaje jednym z niewielu w okolicach Białegostoku miejsc o tak dużej powierzchni i kubaturze. Atrakcyjna jest nie tylko sama przestrzeń, ale także omawiane wcześniej technologiczne wyposażenie, w tym aparatura sceniczna, nagłośnieniowa i oświetleniowa obejmująca zapadnie, projektory, stroboskopy, wytwornice dymu etc. Jak zauważył jeden z naszych rozmówców, architektura NIK nie każdemu przypadnie do gustu, każdy jednak dostrzeże i doceni jej **rozmach technologiczny**. Nasuwa się tu myśl, że NIK bardziej niż do misji edukacyjnej i kształtowania elitarnych gustów, nadaje się do kształtowania w mieszkańcach **wielozmysłowej kultury iwentu** [zob. ramka 8, strona 163].

Bogactwo i różnorodność treści, mieszanie się wydarzeń operowych i filharmonicznych z komercyjnymi, wreszcie szybkość zmiany repertuarów sprawiają, że OiFP działa niczym — tu posłużymy się określeniem jednego z naszych respondentów — **kombajn kulturalny**. Tę wielofunkcyjność do pewnego stopnia wyraża pełna nazwa instytucji, czyli Opera i Filharmonia Podlaska — Europejskie Centrum Sztuki w Białymstoku. Drugi człon informuje, że mamy do czynienia z instytucją kultury, która nie ogranicza się jedynie do przedstawień muzycznych czy kultury elitarnej. Warto zauważyć, że w toku badań spotkał się z nieoficjalnymi, a zarazem mało pochlebnymi wariacjami na temat drugiej części nazwy instytucji, na przykład OiFP — Europejskie Centrum Kulturystryki.

W tym miejscu warto wrócić do obserwacji poczynionych przez Budzyńskiego w kontekście akustyki. Jak pisaliśmy, architekt zwrócił uwagę na sprzeczność między operową i filharmonijną funkcją budynku, którego zaprojektowanie mu powierzono, a funkcjami, jakie próbowano mu „dołożyć” już w trakcie realizacji inwestycji. Przedstawienia operowe wymagają fizycznego ograniczenia przestrzeni scenicznej. Tymczasem wiele imprez organizowanych w gmachu opery, które przytaczaliśmy, wymaga czegoś zupełnie przeciwnego: zawody MMA, pokazy kulturystyczne, gale sportowe ze względu na swój typowo wizu-

### Ramka 8

Określenie **wielozmystowa kultura iwentu** [Szlendak 2010] ma wskazywać na fakt, że obecnie coraz częściej wszelkie formy sztuki i przekazy kulturowe mieszają się ze sobą w obrębie jednego „wydarzenia”. Dla człowieka socjalizowanego w środowisku konsumpcyjnych „miejsc wielozmystowych” (przykładem których są choćby galerie handlowe, w których atakowane są jednocześnie wzrok, słuch, dotyk oraz powonienie) wielozmystowe wydarzenia stają się dominującym sposobem uczestnictwa w kulturze.

Rozwój wielozmystowej kultury iwentu wynika ze splotu trzech czynników: (1) dyspozycji mentalnych ludzi funkcjonujących w środowisku regulowanym przez technologie informatyczno-komunikacyjne, (2) przemian w sposobach uczestnictwa w życiu społecznym generowanych przez te same technologie oraz (3) ekonomizacji wszelkich praktyk społecznych (w tym kulturowych) związanych z niedoborem „czasu dla siebie” (zwanego niegdyś czasem wolnym). Wielozmystowość jest wymuszana okolicznościami: jednostki są aktywne kulturalnie pod warunkiem, że wiele atrakcji i wiele wrażeń, dostarczanych wszystkim zmysłom, otrzymają i wygenerują w jednym miejscu i w jednym, możliwie krótkim czasie. Dlatego właśnie muzea, chcąc przyciągać klientów, stają się salami koncertowymi, centra sztuk plastycznych kuszą kawiarniami z dostępem do Internetu, a teatry bywają jednocześnie centrami wystawienniczymi współczesnych form plastycznych.

Tak jak nie ma dziś (niemal) żadnej „jednozmystowej” instytucji kultury, tak nie ma już (niemal) „jednozmystowych” imprez. Wernisaże odbywają się z muzyką w tle. Wernisaże, koncerty i inne wydarzenia coraz rzadziej odbywają się bez zaplecza gastronomicznego. Wydarzenia towarzyszące stają się koniecznością: imprezy organizuje się według zasady, że skoro już udało się przyciągnąć odbiorców, to należy w maksymalny sposób zagospodarować ich czas i zmysły. Apogeum wielozmystowej kultury iwentu są wiosenno-lętnie, najczęściej kilkudniowe festiwale oraz festyny: mają one gwarantować uczestnikom kumulację równoległych bodźców i przypuszczalnie to właśnie wszystko-naraz-się-dzianie jest najważniejszym argumentem, by się tam pojawić.

alny charakter potrzebują znacznie bardziej otwartej przestrzeni. Jeżeli rozpoznanie Budzyńskiego jest trafne, oznaczałoby to, że opera — nie tylko ta konkretna, ale opera w ogóle — ze względu na swoje podstawowe cechy techniczne kiepsko nadaje się na przestrzeń wielofunkcyjną. Nie jesteśmy specjalistami, ale przypuszczamy, że stworzenie opery, którą dawałoby się sprawnie przełączać w tryb nieope-

rowy bez uszczerbku na akustyce jest możliwe, domyślamy się jednak, że związane jest to ze znacznie wyższymi kosztami inwestycyjnymi. W przypadku OiFP inwestorzy nie byli zaś skłonni ich ponieść. Przejawem tego jest chociażby brak zgody na zamontowanie zdalnie sterowanych ekranów akustycznych, które pozwalałyby na sprawne „nastrajanie” budynku. Ekran akustyczny w OiFP można regulować, ale tylko i wyłącznie za pomocą korb, co jest czynnością bardzo czasochłonną.

Jak wynika z projektu o dofinansowanie ze środków unijnych, nowy gmach opery od początku miał pełnić więcej niż jedną funkcję. Jednak **katalog funkcji, jakie miał pełnić budynek, uległ znacznemu poszerzeniu względem pierwotnych założeń**. I najprawdopodobniej do tego „przesunięcia” odnosi się Budzyński. Na czym ono dokładnie polegało? Pierwotnie gmach miał pełnić tylko (lub aż) cztery funkcje: (1) opera, (2) sala koncertowa, (3) teatr dramatyczny i (4) sala konferencyjna. Warto odnotować, że — jak ujął to Marszałek Województwa — „[p]aradoksalnie to ta ostatnia funkcja warunkowała możliwość dofinansowania projektu ze środków UE”<sup>44</sup>. Wydaje się, że pracownia Budzyńskiego starała się pogodzić funkcję teatralną z operowo-filharmonijną, dążąc do uzyskania pewnego zadowalającego kompromisu: akustyka miała być dobra, ale nie tak dobra jak w obiekcie wyspecjalizowanym, funkcja teatralna została zachowana, choć wymóg ograniczenia okna scenicznego zmniejszył swobodę reżyserów spektakli teatralnych. Nie wydaje się jednak, by projektowali oni przestrzeń pod zawody sportowe lub pokazy kulturystyki. Te funkcje nie były uwzględniane w pierwotnym projekcie i nie można spodziewać się podczas tych wydarzeń idealnej akustyki. Jednak z uwagi na wizualny charakter tych wydarzeń daleka od doskonałej akustyka będzie mniej uciążliwa dla widzów.

---

44 [bip.umwp.wrotapodlasia.pl/resource/file/download-file/id.18471](http://bip.umwp.wrotapodlasia.pl/resource/file/download-file/id.18471) [dostęp 21.11.2017].

## Zarządzanie instytucją

W trakcie swojej krótkiej historii OiFP przeszła dość radykalną zmianę w sposobie zarządzania. Wyróżnić można dwa okresy, w których NIK zarządzana była według dwóch wyraźnie odmiennych modeli. Pierwszy model obowiązywał w okresie, gdy instytucją zarządzał Roberto Skolmowski. Drugi — obowiązujący obecnie — wprowadzony został wraz z przejściem obowiązków dyrektora przez Damiana Tanajewskiego. W pierwszym okresie instytucja koncentrowała się na kreowaniu określonych oczekiwań publiczności względem opery i kształtowaniu jej społecznego wizerunku. W tym okresie rozwinięta została również współpraca z różnymi podmiotami edukacyjnymi. W okresie późniejszym relacje z interesariuszami zewnętrznymi NIK zostały znacząco rozbudowane, między innymi o systematyczną współpracę z przedstawicielami kultury alternatywnej i trzeciego sektora. Późniejszy okres charakteryzuje również wyraźne unikanie konfliktów z potencjalnymi interesariuszami, głównie z politykami, a także — jak twierdziło wielu naszych respondentów — większa dyscyplina finansowa. Na przykład znaczna część ludzi postrzega jego kierownictwo jako **porządkowanie instytucji po poprzednim okresie**, dlatego nie sposób zrozumieć funkcjonowania OiFP bez uwzględnienia tego, jak instytucja rozwijała się za Skolmowskiego.

Choć różnice między dwoma modelami zarządzania są wyraźne, nie oznaczają one jeszcze, że dokonano się tu jakieś radykalne (od)cięcie. Wręcz przeciwnie, wiele inicjatyw zapoczątkowanych w pierwszym okresie podtrzymano, a nawet poszerzono w okresie kolejnym. Przetrwały również liczne elementy wizji tego, czym powinna być OiFP. Obecnie instytucja musi sprostać wysokim oczekiwaniom publiczności i samych mieszkańców, jakie zostały ukształtowane wcześniej. Nie wydaje się, by można było zrozumieć to, jak OiFP funkcjonuje obecnie, bez uwzględnienia tego, jak działała ona w okresie poprzednim.

Jak wynika z wypowiedzi naszych respondentów oraz publicznych wystąpień samego Skolmowskiego, zależało mu na stworzeniu instytucji kultury „z prawdziwego zdarzenia”: czegoś spektakularnego, co

zmieni oblicze Białegostoku<sup>45</sup>. Uznał, że musi w tym celu uczynić z opery instytucję kultury, która **miałaby szerokie spektrum społecznego rażenia**. Miała to być NIK, do której mógłby swobodnie wkroczyć każdy mieszkaniec Białegostoku, bez względu na poziom kompetencji kulturowych, przekonania polityczne, wiarę, pochodzenie etniczne czy zainteresowania. **Wysoka egalitarność pozostaje rysem charakterystycznym OiFP również dziś**. Pod kierownictwem Skolmowskiego oferta NIK została rozszerzona tak, by opera stała się miejscem znaczącym dla różnych grup. Chciał on na przykład wystawić w OiFP operę disco polo<sup>46</sup>. Inicjatywa ta nie doszła ostatecznie do skutku, ale NIK zorganizowała między innymi galę dla kibiców klubu piłkarskiego Jagiellonia Białystok, podczas której prezentowano piłkarzy<sup>47</sup>, oraz turniej MMA, o którym już wspominaliśmy<sup>48</sup>.

Jak utrzymywali nasi respondenci, chęć uzyskania dodatkowych środków na funkcjonowanie NIK nie była ani jedynym, ani głównym powodem organizowania tego typu wydarzeń na terenie opery. Miała to być próba wprowadzenia do operowej kultury wysokiej elementów z obszaru kultury popularnej, bardziej strawnej dla mieszkańców Białegostoku. Tego typu wyjście naprzeciw mieszkańcom Białegostoku znajduje uzasadnienie w przytaczanych wcześniej badaniach przeprowadzonych przez tamtejszych socjologów: służyło ono oswojeniu z operą, a przynajmniej z jej przestrzenią. Jak podkreślił jeden z naszych rozmówców, decyzje o organizowaniu tego typu imprez spotkały się z niechęcią przedstawicieli kulturalnej elity miasta: uznali oni, że tego typu przedsięwzięcia nie licują z wizerunkiem poważnej instytucji, jaką jest opera.

Zasięg rażenia opery miał być nie tylko szeroki, ale i daleki. Spośród wielu działań Skolmowskiego jako dyrektora nie sposób nie

45 [http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,11738371,Rozpieto\\_musze\\_nad\\_orkiestra\\_\\_Teraz\\_ma\\_byc\\_lepiej.html](http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,11738371,Rozpieto_musze_nad_orkiestra__Teraz_ma_byc_lepiej.html) [dostęp 25.11.2017].

46 <http://www.poranny.pl/magazyn/art/5391238,roberto-skolmowski-będzie-opera-disco-polo,id.t.html> [dostęp 25.11.2017].

47 <http://www.oifp.eu/pl/aktualnosci/1329-11-02-2014-jagiellonia-wchodzi-do-gry.html> [dostęp 25.11.2017].

48 <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/gal/4930383,oifp-gala-east-side-fight-1-zdjecia,7755789,id.t,zid.html> [dostęp 25.11.2017].

wspomnieć o ściągnięciu na spektakle do Białegostoku Białorusinów. W porozumieniu z Ministerstwem Spraw Zagranicznych zaproponował, by lokalne biura podróży oferowały wycieczki weekendowe dla mieszkańców Białorusi połączone z wizytą w OiFP. Każdy, kto chciał przyjechać do Polski, dostawał jednocześnie bilet do opery. Przedsięwzięcie okazało się olbrzymim sukcesem. Do Białegostoku zaczęli regularnie przyjeżdżać goście zza wschodniej granicy, spędzając czas nie tylko w OiFP, ale również robiąc zakupy w galeriach handlowych i korzystając z usług miejscowych firm. Inicjatywa została jednak wygaszona, gdyż okazało się, że Polska, jako kraj strefy Schengen, nie może organizować tego typu akcji. Niemniej pozostaje to jednym z najbardziej spektakularnych przedsięwzięć NIK i odcisnęło swoje piętno w społecznej pamięci mieszkańców Białegostoku. Zyskało ono nawet status czegoś legendarnego: wątek ten spontanicznie i regularnie wyplątywał podczas rozmów z mieszkańcami.

W czasie urzędowania Skolmowskiego instytucja podjęła szereg działań mających na celu zrozumienie kulturalnych potrzeb mieszkańców miasta. Jak twierdzili nasi respondenci, Skolmowski często osobiście „sondował” opinię publiczną, dostownie zaczepiając ludzi na ulicy. Podejmował również bardziej systematyczne próby pozyskania wiedzy o mieszkańcach, mianowicie korzystając z pomocy socjologów z Uniwersytetu w Białymstoku, którzy przeprowadzili dla OiFP badania: fragmenty raportu z ich realizacji przytaczaliśmy wcześniej. Dodajmy, że badacze ci opracowali dla OiFP koncepcję strategii komunikacyjnej, która traktowała operę jak dającą się wypromować markę. Co istotne, strategia zasadzała się na fakcie, że — jak ustalono w toku badań — opera kojarzona jest ściśle z osobą dyrektora. Opera w Białymstoku w tamtym czasie była operą Skolmowskiego.

Jak wspomnieliśmy wcześniej, w pierwszym okresie stworzono kanały dla współpracy z placówkami edukacyjnymi. Efektem tych starań była akcja „Pociąg do opery”. Przedsięwzięcie polegało na tym, że specjalny pociąg jeździł po różnych miejscowościach w pobliżu Białegostoku i zabierał ze sobą publiczność oraz młodych artystów z okolicznych szkół muzycznych.





Ryc. 64. Gest w ramach otwarcia OiFP na wschód: ekspozycja poświęcona białoruskiemu kompozytorowi Janowi Tarasiewiczowi

W okresie urzędowania Skolmowskiego w OiFP obowiązywał silnie scentralizowany model zarządzania organizacją. Wszystkie kluczowe decyzje dotyczące funkcjonowania instytucji podejmowane były przez dyrektora. Skolmowskiemu powierzono zadanie stworzenia instytucji od podstaw, co znalazło swój szczególny wyraz w prowadzonej przez niego polityce personalnej. Jak nam powiedziano, osobiście decydował on o obsadzeniu poszczególnych stanowisk. Podkreślmy, że w grę wchodziło także skompletowanie personelu typowo biurowego, osób zajmujących się obsługą widza, a nawet ochroniarzy. Zresztą wiele z osób zatrudnionych przez poprzedniego dyrektora pracuje w NIK do dziś. Należy podkreślić, że w tamtym okresie dyrektor administracyjny był zarazem dyrektorem artystycznym. W związku z tym podejmował decyzje nie tylko typowo menadżerskie, ale również odpowiadał za spektakle, w tym niekiedy za ich reżyserię.

Podjęcie OiFP do widowni i jej rozwoju za Skolmowskiego trudno określić jako partycypacyjne, nawet jeśli pojawiały się elementy son-

dowania opinii publicznej. Jednak modelu tego nie można nazwać również typowo wychowawczym. Nie próbowano narzucić widzom określonej etykiety ani nie uczono ich konsumowania treści, których dotąd nie byli w stanie przyswoić ze względu na deficyt kompetencji. **Zamiast dopasować ludzi do instytucji starano się dopasować instytucję do nich.** Najtrafniej chyba model ten można określić jako **ultrainkluzyjny**. Oto do pewnej sztywnej formy, jaką jest opera, zostają wtłoczone — zdaniem niektórych na siłę — elementy kultury popularnej. W zamierzeniach oferta operowa miała stać się bardziej strawna dla zwykłego odbiorcy oraz miało doprowadzić to do przełamania oporów mieszkańców przed kulturą wysoką, zdjęcia poczucia nadmiernego paternalizmu przy jednoczesnym przemyśleniu treści kultury wysokiej.

To jest oczywiście życzliwa interpretacja działań typu organizowanie „walk w klatkach” na terenie i pod auspicjami opery. Nieżyczliwa interpretacja głosi, że gala MMA i podobne wydarzenia były od samego początku niczym innym, jak próbą ratowania finansów OiFP nadwyrężonych przez dyrektora realizującego swoje ambicje artystyczne.

Zamiast cokolwiek tu rozsądzać, wolimy roboczo założyć, że podczas organizowania tego typu wydarzeń Skolmowski kierował się również względami misyjnymi, a nie wyłącznie ekonomicznymi, i zadał sobie dwa pytania: (1) Czy strategia Skolmowskiego mogła zadziałać? (2) Czy nie było dla niej alternatywy?

Organizując w gmachu opery galę dla kibiców lub planując operę disco polo, OiFP próbowała mieszać ogień z wodą. Nie jesteśmy pewni, czy skutecznie przemyciła treści wysokie, ale na pewno zraziła do siebie pewną część środowiska melomanów. Jak pokazały nasze badania, wielu klientów OiFP to nie tolerancyjni wszytkożercy, ale osoby o dość „fundamentalistycznym” nastawieniu do kultury wysokiej: mamy tu na myśli rzecz jasna głównie część publiczności związaną ze „starą” filharmonią. Z ich perspektywy inicjatywy nie licowały z wizerunkiem opery. Nie dziwimy się im, gdyż sami pamiętamy dysonans, jaki wywołała u nas informacja o organizowaniu „walk w klatkach” w operze w Białymstoku.

Problem być może polega na tym, że treści wysokie i masowe zostały „wystawione na sprzedaż” w tym samym kulturalnym supermarkecie, ale bez zadbania o odseparowanie od siebie poszczególnych działów, co w niektórych przypadkach doprowadziło do ich wymieszania czy wręcz „zblendowania”, jeśli można postużyć się tutaj metaforą kulinarną. Fundamentalistycznie nastawiony meloman nie powinien mieć problemu z wyborem interesujących go pozycji z eklektycznej karty dań. Wszystkożerca kulturowy też będzie to potrafił, a w ostateczności może skusić się na sałatkę, z której wybierze interesujące go kęski, a resztę zostawi na talerzu. Oferta OiFP, przynajmniej za czasów Skolmowskiego, często zawierała pozycje na kształt zupy krem, w której rozmaite składniki zostały zmiksowane „na gładko”: granice między różnymi stylami i obszarami kultury zostały skutecznie zawieszono w taki sposób, że selekcja „składników” była już niemożliwa. Być może coś takiego zadziałałoby w przypadku galerii sztuki, teatru, muzeum lub jakiegoś multiplexu kulturowego. Ba, wiele wskazuje, że zamazywanie granic jest strategią oferującą wiele korzyści. Taka strategia wydaje się gorzej sprawdzać w przypadku oper i filharmonii. Są to najbardziej elitarne spośród instytucji kultury. Jako takie wydają się najgorszym materiałem do eksperymentowania z transgresją kulturową.

Niemniej jednak należy zastanowić się, czy w ogóle warto przejmować się melomanami purystami: być może jest tylko kwestią czasu, aż w Białymstoku wyprą ich wszystkożercy? Nie wolno zapominać, że OiFP już za czasów Skolmowskiego mogła pochwalić się sukcesem frekwencyjnym: przyciągnęła znaczną liczbę widzów pomimo niemałych cen biletów. Jednocześnie, dzięki podziałowi na dwie przestrzenie adresowane do różnych widowni, zagwarantowała melomanom przynajmniej minimum izolacji.

Warto dodać, że czym innym jest zamazywanie granic między sztuką elitarną i masową, a czym innym afszowanie się z tym. Wiele instytucji kultury, choćby Filharmonia w Szczecinie — próbuje grać na dwa fronty, ale zazwyczaj ukrywa przed swoimi bardziej wybrednymi klientami fakt, że zdarza się im schlebiać niższemu gustom. OiFP pod kierownictwem Skolmowskiego próbowała zrobić z tego swój atut:

mieszanie wody z ogniem nagłaśniano programowo, co miało budować przyjazny przeciętnemu obywatelowi, „nieszablonowy” wizerunek opery.

Przejdźmy jednak do drugiego pytania i rozważmy ewentualne alternatywy. Czy nie lepsza byłaby metoda dyscyplinowania dorosłych widzów (patrz strategia windowania stosowana w FSz)? Z rozmów z naszymi respondentami wnioskujemy, że nie. Wielokrotnie podkreślali oni, że tamtejsza społeczność jest niezwykle dumna i nie zniosłaby prób odgórnego narzucania i zareagowałaby oburzeniem na ewentualne próby brania pod włos. Na organiczną pracę u podstaw, czyli wychowywanie młodzieży (patrz inżynieria ekosystemowa stosowana w WCK) też nie ma tu chyba warunków. Nie sprzyja jej lokalna polityka ani skala instytucji. Praca u podstaw wydaje się możliwa w instytucji opartej o bliskie, spersonalizowane i regularne kontakty z młodymi widzami, tymczasem OiFP jako kombajn obsługuje strumienie widzów. Istotna jest tu również kwestia czasu, jaki jest potrzebny, by praca u podstaw wydała owoce, to zaś wymaga, by instytucja cieszyła się kredytem zaufania: piszemy o tym szerzej w kolejnej sekcji.

Charakterystycznym rysem twórczości Skolmowskiego jako reżysera była spektakularność. Ta zaś szła w parze z wysokimi kosztami. Zarzutem, jaki stawiano poprzedniemu dyrektorowi, było to, że jako artysta nie liczył się z pieniędzmi. Wedle oficjalnej narracji to właśnie niegospodarność miała być powodem usunięcia go ze stanowiska. Na przykład na rozpoczęcie działalności opery postanowił wystawić dwie niezwykle drogie premiery. Jedna z nich swoje pierwsze przedstawienie miała na dachu. Ilość rekwizytów i elementów scenografii oraz wykorzystanie na scenie koni znacznie podniosły koszt przedsięwzięcia. Domyślamy się, że w odczuciu dyrektora OiFP potrzebowała mocnego otwarcia: czegoś, o czym dyskutowaliby nie tylko koneserzy, ale także osoby zasadniczo niezainteresowane sztuką wysoką. Opera na dachu, zaawansowana inżynieria sceniczna etc. miały być wabikiem. Plan się powiódł, opera przykuła uwagę. Często jednak zdarzało się, że w komentarzach nie skupiano się na walorach artystycznych spektaklu, ale na jego budżecie, kwestiach technicznych oraz na kilkunastu

tirach, którymi zwożono rekwizyty i elementy scenografii. Jeszcze przed swoim otwarciem OiFP uznana została przez wielu za instytucję zbyt-kową i burzemię dla budżetu miasta. Skolmowski swoim posunięciem mógł co najwyżej wzmocnić to poczucie.

Obok osób krytykujących byłego dyrektora za niegospodarność pojawiały się również takie, które przejawiały lekką tęsknotę za dopracowanymi w szczegółach scenografiami i kostiumami oraz pompatycznymi spektaklami. Wielu spośród naszych rozmówców zdawało sobie sprawę, że to, co jest obecnie prezentowane na scenie opery, jest bardziej „zbilansowane” finansowo (co jest pewną koniecznością), jednak wyrażało poczucie niedosytu oraz przekonanie, że opera powinna być z założenia czymś spektakularnym. Nie biorąc niczyjej strony, musimy podkreślić, że działalność byłego dyrektora, zwłaszcza jako twórcy i reżysera, jest nadal obecna w świadomości białostoczan. Ustawił on wysoką poprzeczkę dla przyszłych spektakli.

Bardzo problematyczna w kontekście zarządzania instytucją i publicznością okazuje się misja OiFP. Dokładniej rzecz ujmując, **problemem jest brak misji**. Pracownicy NIK, z którymi rozmawialiśmy, przyznawali, że instytucja nie ma spisanej misji. Nie potrafili też jej wyartykułować. Wiele wskazuje na to, że działalność NIK nie wynika z jakiegoś dalekosiężnego myślenia czy realizacji konkretnych celów, lecz stanowi konsekwencję reakcji *ad hoc* na oddziaływanie zewnętrznych czynników. Bardzo często pojawiały się głosy, że jedyną misją OiFP jest uzasadnienie własnego istnienia. Rozumieć należy przez to, że w chwili obecnej OiFP próbuje uporządkować swoje kwestie finansowe, odzyskać społeczną i polityczną legitymizację oraz zabiega o odbudowę zaufania wśród decydentów oraz rozmaitych interesariuszy. W takich okolicznościach nie ma warunków dla wymyślenia misji lub planowania dalszej przyszłości NIK.

Szerszy kontekst dla zrozumienia kwestii braku misji daje dopiero kolejna sekcja. Teraz jednak należy zauważyć, że NIK nie ponosiła konsekwencji braku wyartykułowanej i spisanej misji tak długo, jak długo na jej czele stała osoba, która — jak się wydaje — miała własną wizję, czyli konkretne wyobrażenie opery w Białymstoku i dla Białe-

gostoku, a przy tym cieszyła się pewnym poparciem i miała charyzmę umożliwiającą jej wcielanie wizji w życie. Można chyba zaryzykować stwierdzenie, że jednostkowa wizja stanowi surogat misji, ale — jak to z namiastkami zwykle bywa — ma też swoje wady. Przede wszystkim wizja taka nierozzerwalnie związana jest ze swoim „nośnikiem” (osobą) i w momencie, kiedy go zabraknie, pozostaje pustka. Misja jest o wiele bardziej odporna na zmiany koniunktury i wymianę personelu instytucji: jest reprodukowana przez organizację jako całość, a nie podtrzymywana przez jednostkę.

Chociaż rozróżniliśmy dwa modele zarządzania NIK, to musimy wyraźnie stwierdzić, że głównym czynnikiem determinującym funkcjonowanie i zarządzanie OiFP jest permanentny niedobór finansowy. Jest on wynikiem wielu czynników. O jednym z nich już wspomnieliśmy (wysokie koszty eksploatacji nowoczesnego sprzętu), ale ważniejszym jest brak wystarczającej dotacji. Określa ją studium wykonalności, czyli dokument, który miał informować, ile dokładnie potrzeba pieniędzy, aby instytucja funkcjonowała w optymalnym trybie. Jak dowiedzieliśmy się od naszych respondentów, już na początku istnienia OiFP w budżecie instytucji brakowało ok. 2-3 mln PLN w stosunku do kwoty ze studium wykonalności. Co więcej, studium zakładało, że MKiDN będzie systematycznie zwiększało swoją dotację. Nigdy jednak do tego nie doszło, przez co opera funkcjonowała i funkcjonuje w warunkach ciągłego deficytu. Tak mówił o tym w jednym z wywiadów poprzedni dyrektor Roberto Skolmowski:

[...] precyzyjnie określono, że po stronie samorządu jest stała kwota, około trzynastu milionów, a MKiDN w ciągu pięciu lat ma zwiększać swoją dotację od pięciu do blisko dziewięciu milionów złotych. Zarząd województwa wiosną 2012 roku podpisał umowę, że po stronie MKiDN będzie to stała kwota pięciu milionów. Opera w tym czasie była już sformatowana, zostali w niej zatrudnieni niezbędni pracownicy i przygotowano pierwsze dwie premiery. To był wielki grzech zaniedbania. Kiedy mnie zaproszono, abym sformatował od nowa

Operę i Filharmonię Podlaską, wszyscy mieli widmo klęski. Nikt w Urzędzie Marszałkowskim nie miał bladego pojęcia, jak ma ona wyglądać i czym ma być. [...]. Tym samym organizatorzy inwestycji zobowiązali się do utrzymywania Opery i Filharmonii Podlaskiej. Zarząd województwa podlaskiego nie potrafił wyegzekwować od strony rządowej i ministerialnej pieniędzy zgodnych z wcześniejszymi założeniami i jak to u nas, dyrektor miał sam sobie z tym poradzić [Gdowska 2014-2015: 84].

Obiektywnym czynnikiem podwyższającym koszty przedstawień jest brak magazynów dla kostiumów i elementów scenografii oraz krótki okres funkcjonowania opery. Instytucja, która ma magazyny oraz funkcjonuje już jakiś czas, jest w stanie na bazie już wyprodukowanych scenografii i kostiumów tworzyć taniej nowe elementy. W instytucji takiej jak opera w Białymstoku, która nie ma magazynów i istnieje od niedawna, jest to w dużej mierze ograniczone. To z kolei generuje koszty: kostiumy i scenografię do kolejnych przedstawień trzeba najczęściej tworzyć od zera.

Do tego należy dodać małe możliwości pozyskiwania zewnętrznych sponsorów. Ten ostatni problem związany jest z charakterystyką lokalnej gospodarki. Miejscowe firmy nie są generalnie zainteresowane mecenatem kulturalnym. Najbogatsze przedsiębiorstwa prywatne w regionie to firmy budowlane, które jednakże nie chcą promować się poprzez kulturę, ponieważ ich rynki zbytu to państwa wschodnie, głównie Rosja. Jeden z naszych respondentów powiedział nam ponadto, że o wiele ciekawszym kierunkiem dla sponsorów jest miejscowy klub sportowy Jagiellonia Białystok. Miejscowi sponsorzy wolą inwestować swoje środki w taką instytucję, która ich zdaniem bardziej przyczyni się do rozreklamowania określonego biznesu.

Niedobór finansowy jako czynnik niezależny do pewnego stopnia wobec administracji NIK ukształtował w dużej mierze profil OiFP jako kombajnu kulturalnego. Obecnie osoby zarządzające instytucją angażują wiele czasu i energii w pozyskiwanie nowych klientów

i w sprawne zarządzanie przewijającymi się przez mury opery wydarzeniami. Biorąc pod uwagę ofertę, robią to z dużym powodzeniem: kalendarz imprez jest wypchany po brzegi.

Jednakże, jak zdradzili nam nasi rozmówcy, ta maszynka czasami się zacina. Ilość obsługiwanych wydarzeń czasami jest zbyt wielka: jest ich czasami tak dużo, że zasoby ludzkie nie są w stanie ich sprawnie „przemieścić”. Dodatkowo opera dbać musi o swoją renomę, więc mimo wszystko musi uważać na to, jakie wydarzenia będą organizowane w jej murach. OiFP nie może sobie bowiem pozwolić na angażowanie się w przedsięwzięcia o wątpliwej jakości.

Z uwagi na sposób funkcjonowania opery, który oparty jest w dużej mierze na zróżnicowanej ofercie kulturalnej, niezwykle ważne staje się sondowanie popytu. Z naszych badań wynika, że jest to jeden z kluczowych wymiarów zarządzania NIK. OiFP musi bowiem monitorować ofertę innych instytucji, sondować rynek kulturalny i zwracać uwagę, by ten nie nasycił się wydarzeniami o podobnym charakterze. Jak zauważył jeden z rozmówców, jeżeli w jednym miesiącu wszyscy będą wystawiali balet, to publiczność poczuje zmęczenie.

Innym wyzwaniem, przed którym stają osoby kierujące OiFP, jest radzenie sobie z kontrowersyjnymi opiniami, jakie narosły wokół instytucji w czasie jej funkcjonowania. Opera w Białymstoku jeszcze przed wybudowaniem postrzegana była przez część komentatorów jako zbyt drogie i niepotrzebne przedsięwzięcie. Później, już po otwarciu, to poczucie najprawdopodobniej pogłębiło się z uwagi na kosztowny charakter wystawianych w OiFP spektakli operowych. NIK borykała się ponadto z niechęcią ze strony innych instytucji kultury, które widziały w operze zagrożenie dla swojego istnienia i postrzegały ją jako konkurencję, która zabierze im widownię. Z naszych rozmów wynika, że, choć sytuacja znacząco się poprawiła, pewna nieufność nadal pozostaje.

Istnieją zatem co najmniej trzy problemy, z którymi musiała uporać się OiFP, starając się oswoić ze sobą mieszkańców. Po pierwsze, musiała udowodnić, że wydatki budżetowe poniesione na nią miały sens, a sama instytucja pełni ważne funkcje dla lokalnej społeczności. Nasze obserwacje skłaniają do stwierdzenia, że odium kontrowersyj-



ności w znacznym stopniu zostało z opery białostockiej zdjęte. Podczas badania terenowego odnieśliśmy wrażenie, że spory wokół NIK są pieśnią niedalekiej — ale jednak — przeszłości. Być może bierze się z to faktu, że OiFP zaczęła regularnie współpracować z Telewizją Polską, w której raz w miesiącu emitowany jest program „Odeska 1” na żywo z gmachu opery. Poprawiła się również w ciągu czterech lat funkcjonowania relacja z lokalnymi mediami. Nie do przecenienia jest fakt, że nowy dyrektor cieszy się opinią osoby koncyliacyjnej i stroniącej od angażowania się w spory polityczne.

Po drugie, osvajanie wymagało rozbudowy współpracy z interesariuszami. I tutaj również udało się dużo zdziałać. W opinii naszych rozmówców OiFP pod kierunkiem nowego dyrektora z powodzeniem nawiązuje współpracę z organizacjami pozarządowymi: te znajdują w gmachu odpowiednią przestrzeń dla swoich działań. Współpraca polega czasami na obniżeniu kosztów wynajmu pomieszczeń, innym razem przyjmuje formy współpracy z innymi instytucjami przy organizacji wspólnych imprez. Jako przykłady można wymienić *Fashionable East* (impreza o charakterze modowym, współpraca z Białostockim Ośrodkiem Kultury) i spektakl *Pinokio* (realizowany z Białostockim Teatrem Lalek).

Po trzecie, konieczne było społeczne zredefiniowanie OiFP jako instytucji, której nie należy bać się ze względu na jej elitarność. Pracował na to już Skolmowski, który szkolił personel obsługujący widza oraz personel sprzątający z podstawowej wiedzy z zakresu teatru i opery. Dużo daty również działania edukacyjne wprost wymierzone w kształtowanie odpowiednich standardów zachowań, które nie miały jednakże charakteru dyscyplinującego, jak w przypadku Filharmonii w Szczecinie czy WCK. Szczególnie udany był pomysł zakładający wykorzystanie mediów społecznościowych. Jedna z respondentek opowiadała nam, że mieszkańcy Białegostoku często pytają pracowników OiFP za pośrednictwem Facebooka, jak mają się ubrać na przedstawienia, a przedstawiciele administracji chętnie udzielają im odpowiedzi. Organizowane są również spotkania z artystami, które mają na celu pokazanie „ludzkiej twarzy” instytucji.

Bardzo dużą rolę w procesie „oswajania” mieszkańców odegrało wystawienie *Upiora w operze*: musicalu, który cieszy się na całym świecie bardzo dużą popularnością. Podczas wizyty terenowej naszych badaczy temat ten często wracał w rozmowach z naszymi respondentami, podobnie jak historia z Białorusinami. Opera zorganizowała nawet zlot fanów *Upiora w operze*, na który przyjechali ludzie z całej Polski. Śladem tego wydarzenia są graffiti, które można znaleźć na kilku budynkach w pobliżu gmachu opery. I chociaż *Upiór* był droгим przedstawieniem, to jego efekt był pozytywny: dzięki niemu OiFP zaczęła być kojarzona nie tylko jako instytucja elitarna. Co więcej, jak powiedziała nam jedna z respondentek, mieszkańcy Białegostoku przekonali się, że droga instytucja i drogie przedstawienia mogą tworzyć zachwycającą rozrywkę. Warto w tym miejscu dodać, że bilety do białostockiej opery nie należą do tanich jak na możliwości mieszkańców. Politykę pod hasłem „dobra kultura musi kosztować” wprowadził Skolmowski i zrobił to świadomie, kierując się konkretną wizją. I wydaje się, że znaczna część widowni wizję tę zaakceptowała.



Ryc. 65. Naścienne pozostałości po zlocie fanów „Upiora w operze”

## Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne

W przypadku OiFP polityczne uwarunkowania są czynnikiem decydującym. NIK od samego początku funkcjonuje w warunkach sporów politycznych, mających często podłoże kulturowe, religijne lub historyczne. Z uwagi na decydującą rolę konfliktów w kształtowaniu się społecznego wizerunku oraz w funkcjonowaniu NIK poniżej poświęcimy sporo miejsca na rekonstrukcję najważniejszych kontrowersji, które elektryzowały opinię publiczną w czasie funkcjonowania OiFP. Naszym celem nie jest jednak rozstrzygnięcie tych sporów ani tym bardziej stawianie po którejś ze stron. Chcemy jedynie uświadomić czytelnikowi, że kontekst polityczny Białegostoku oraz temperatura toczących się tam sporów ma duże, jeśli nie kluczowe znaczenie w zrozumieniu OiFP. Można przypuszczać, że instytucji z pewnością nie pomagało to, że na jej czele stał przez długi czas Skolmowski, który był człowiekiem z zewnątrz, pozbawionym orientacji w lokalnych układach.

Na początek rozpatrzmy pewien przykład, o którym pisała lokalna prasa oraz o którym wspominali nasi respondenci. Zilustruje on, po jak grząskim gruncie muszą poruszać się osoby zarządzające OiFP. Przykład dotyczy opery *Straszny dwór*. Jednym z elementów scenografii jest XIX-wieczny dworzec kolejowy z napisanym w cyrylicy słowem „Białystok”. Wprawdzie obiekt nie pojawia się w utworze Moniuszki, jednak dodanie tego elementu miało uświetnić 150. rocznicę powstania tego budynku. Było to również nawiązanie do czasów powstania styczniowego, które zainspirowało Moniuszkę do napisania opery. Na dodatek jeden z bohaterów opery okazał się być wyznania prawosławnego. Te dwie rzeczy wystarczyły, by wzbudzić niezadowolenie u arcybiskupa, który — jak twierdził jeden z naszych respondentów — miał wyjść zdenerwowany z próby. Równie kontrowersyjna okazała się opera *Korczak*. Media lokalne donosiły o zarzutach pod adresem twórców o antypolskość<sup>49</sup>.

49 [http://wyborcza.pl/1,76842,12699328,PiS\\_\\_porosyjski\\_Moniuszko\\_\\_antypolski\\_Korczak.html](http://wyborcza.pl/1,76842,12699328,PiS__porosyjski_Moniuszko__antypolski_Korczak.html) [dostęp 25.11.2017], <http://www.wspolczesna.pl/wiadomosci/bialystok/art/5836629,oifp-korczak-ura-zil-uczucia-radnego-byl-antypolski,id,t.html> [dostęp 25.11.2017].

Zarządzanie NIK przez outsidera było problematyczne również ze względu na powszechne wśród mieszkańców Białegostoku poczucie peryferyjności połączone ze swego rodzaju potrzebą regionalnej suwerenności. Wielu postrzegało dyrektora jako aroganta, który, przyjechawszy z zachodniej Polski, spieszy pouczyć „Polskę B” czym jest kultura wysoka. Jednak Skolmowski nie wydaje się odpowiedzialny za atmosferę polityczną wokół instytucji: **on co najwyżej wyostrzył już istniejące animozje**. Aby to zrozumieć, musimy prześledzić historię NIK od początku i niestety dość gruntownie.

Na przykład w 2004 roku, czyli jeszcze przed rozpoczęciem budowy opery, pojawiały się pierwsze głosy krytykujące plany utworzenia tego typu obiektu w Białymstoku. W artykule pod znamienym tytułem *Opera w dżungli*, opublikowanym w „Gazecie Współczesnej” 7 listopada 2004 roku, autor porównuje polityczną chęć wybudowania nowej opery z szaleństwem bohatera filmu W. Herzoga pt. *Fitzcarraldo*, który postanowił wybudować operę w środku amazońskiej dżungli. Porównanie to jest bardzo ciekawe, dlatego pozwalamy sobie przytoczyć obszerniejszy fragment wypowiedzi:

Białystok pod [...] względem [kultury wysokiej] jest dziewiczą dżunglą. Nie ma tu ani operowych tradycji, ani pieniędzy, które te tradycje by wytworzyły i podtrzymywały. [...] A utrzymanie opery jest znacznie kosztowniejsze niż filharmonii. Bo to nie tylko trzeba utrzymać dużą orkiestrę, ale równie duży balet i takież sam chór. Nie będę wspominał już o solistach, bo podobno soliści mają dojeżdżać. Taka jest koncepcja, żeby dojeżdżali. Ale dojeżdżać też za darmo nie będą. [...] Te pieniądze trzeba wydać na coś, co jest zakorzenione w tutejszej tradycji, na coś, co w skali reszty kraju, a nawet świata będzie unikalne. Na coś, o czym będzie się mówiło, że jest tylko w Białymstoku i że Białystok z tego słynie [Kruszewski 2004].

Na podstawie danych, którymi dysponujemy, nietrudno byłoby obronić tezę, że pierwotnym impulsem do powstania OiFP była przede wszystkim wola polityków, pragnących pomnika podkreślającego ich

dokonania oraz świadczącego o *prosperity* regionu. Nie decydowały takie czynniki jak kalkulacja ekonomiczna, potrzeby kulturalne mieszkańców czy przywiązanie do tradycji, choć oczywiście odwoływano się do bazujących na nich argumentów. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że decyzja o budowaniu OiFP podjęta została w klimacie porozumienia ponad podziałami partyjnymi i religijnymi, z którym w Białymstoku później bywało różnie. Wyrazem tego konsensu może być moment wmurowania kamienia węgielnego, przy którym dali się wspólnie sfotografować m.in. poseł PiS Krzysztof Putra, prezydent miasta Białystok Ryszard Tur (ZChN), ordynariusz Kościoła prawosławnego Jakub, biskup białostocki i gdański, arcybiskup dr Wojciech Ziemba, marszałek województwa podlaskiego Janusz Krzyżewski (SLD) oraz wiceminister kultury w rządzie PiS Jarosław Sellin.

Stan ten nie trwał jednak długo. Periodyzacji politycznej historii opery w Białymstoku najłatwiej dokonać w oparciu o kadencje kolejnych zarządców OiFP.

### **Etap pierwszy: Marcin Natęcz-Niesiołowski**

Jednym z głównych pomysłodawców budowy opery w Białymstoku był Marcin Natęcz-Niesiołowski, dyrektor funkcjonującej w Białymstoku filharmonii. Udało mu się przekonać polityków związanych z SLD do poparcia tej inicjatywy. W momencie, gdy podejmowano kluczowe decyzje związane z budową opery, ministrem kultury w rządzie SLD był Waldemar Dąbrowski, zaś marszałkiem województwa Janusz Krzyżewski, również z SLD. Jak powiedział nam jeden z respondentów, kwestią problematyczną stało się zaangażowanie pierwszego dyrektora w kampanię wyborczą przy okazji wyborów prezydenckich w 2010 roku. Donosiła również o tym lokalna prasa. Sytuacja polityczna skomplikowała się, gdy Natęcz-Niesiołowski postanowił poprzeć kandydaturę Jarosława Kaczyńskiego na prezydenta RP oraz zasiadł w Komitecie honorowym kandydata PiS na prezydenta Białegostoku<sup>50</sup>. Po zmianie

50 <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5362288,marcin-naleczniesiolowski-dyrygent-dyrektor-artysta-pracodawca,id,t.html> [dostęp 25.11.2017].

układu sił politycznych na korzyść Platformy Obywatelskiej Natęcza-Niesiołowski miał zostać uznany za osobę problematyczną.

Decyzja o odsunięciu Natęcza-Niesiołowskiego wzbudziła kontrowersje wśród niektórych mieszkańców Białegostoku, głównie w grupie statych bywalców filharmonii: w ich odczuciu dyrektor mógł się pochwalić kilkoma znaczącymi sukcesami, między innymi nagraniem dokonanym przez kierowaną przez niego orkiestrę, które było nominowane do nagrody Fryderyka w 1999 roku. Dla melomanów był on postacią znaczącą. Faktem jest jednakże również to, że tłem jego odwołania był spór, w jaki dyrektor wszedł ze Związkiem Zawodowym Pracowników OiFP<sup>51</sup>. Dyrektorowi zarzucano łamanie praw pracowniczych<sup>52</sup>. Również w tym przypadku za dyrektorem stanęli melomani oraz wybrani lokalni politycy. Natęcza-Niesiołowski miał być dyrektorem do końca 2011 roku, jednak został odwołany wcześniej. Z uwagi na to wystąpił do sądu pracy o odszkodowanie za przedterminowe zwolnienie ze stanowiska. W 2012 roku białostocki sąd pracy zarządził odszkodowanie w wysokości 25 tys. złotych<sup>53</sup>.

### **Etap drugi: Roberto Skolmowski**

Kolejnym dyrektorem białostockiej opery został Roberto Skolmowski, ówczesny dyrektor Wrocławskiego Teatru Lalek. Zdaniem niektórych naszych respondentów zatrudnienie osoby z zewnątrz do zarządzania tak ważną dla regionu instytucją było niefortunnym posunięciem. Outsider z definicji nie jest zaznajomiony ze specyfiką lokalnej polityki, jej niuansami i możliwymi punktami zapalnymi. Zarówno nasze wywiady, jak i publiczne wypowiedzi Skolmowskiego nasuwają wniosek, że okres jego panowania wiązał się z całym szeregiem konfliktów.

Wspomnieliśmy już o problemach z akustyką: dyrektor skonfliktował się nie w tym kontekście nie tylko z projektantami, ale także

51 <http://www.poranny.pl/wiadomosci/bialystok/art/5367646,muzycy-kontra-marcinnaalez-niesiolowski-protest-przed-filharmonia,id.t.html> [dostęp 25.11.2017].

52 <http://www.rp.pl/arttykul/636885-Muzyk-wazniejszy-od-dyrygenta-.html#ap-1> [dostęp 25.11.2017].

53 [http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,12429900,Wygrana\\_Nalecz\\_Niesiolowskiego\\_25\\_tysiecz\\_zlotych.html](http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35235,12429900,Wygrana_Nalecz_Niesiolowskiego_25_tysiecz_zlotych.html) [dostęp 25.11.2017].

dziennikarzami. Pisaliśmy również o reakcjach, jakie wywołały inauguracyjne przedstawienia operowe, których był reżyserem. Jego strategia podejścia do widza budziła również sprzeciw części środowiska melomanów. Listę tę można uzupełnić o konflikty związane z polityką personalną, które miały wynikać z niechęci dyrektora do zatrudniania w operze osób z klucza politycznego.

Różne głosy, które zebraliśmy podczas naszych badań, pokazały nam, że funkcjonowanie OiFP w tym okresie wiązało się z całym szeregiem politycznych przepychanek, w których stawką był zakres władzy różnych podmiotów politycznych funkcjonujących w mieście. Nie przesadzamy oczywiście, kto w tych sporach miał rację, wskazujemy jedynie na tło instytucjonalne funkcjonowania NIK.

Wiele wskazuje, że sam fakt pojawienia się Skolmowskiego w Białymstoku był decyzją polityczną: podjął ją bezpośrednio Bogdan Zdrojewski, ówczesny minister kultury. Warto zresztą odnotować, że Skolmowski został zwolniony krótko po tym, jak Zdrojewski przestał być ministrem. Koincydencja czasowa jest w tym przypadku trudna do zlekceważenia i pozwala co najmniej na postawienie hipotezy o związku przyczynowo-skutkowym pomiędzy tymi faktami.

Wizerunku Skolmowskiego nie polepszyły zarzuty korupcyjne pod jego adresem i kontrola ze strony Centralnego Biura Antykorupcyjnego. Skolmowski miał rzekomo naruszyć ustawę antykorupcyjną, ponieważ figurował w dokumentach rejestrowych poznańskiej spółki, posiadając połowę jej udziałów i pozostając jednocześnie prezesem zarządu. Rzec działa się w pierwszych miesiącach 2013 roku. Skolmowski tłumaczył, że nowe władze spółki nie dopilnowały formalności i nie wykreśliły go z KRS-u. W sprawę zaangażował się minister Zdrojewski. Delegatura wrocławska CBA złożyła wniosek o odwołanie Skolmowskiego, jednak władze samorządowe nie znalazły przesłanek, by to zrobić. Skolmowskiego bronił ponadto Związek Pracowników OiFP oraz Związek Zawodowy Artystów i Pracowników OiFP. CBA zdecydowało się umorzyć sprawę<sup>54</sup>.

---

54 <http://www.bialystokonline.pl/odwołanie-dyrektora-opery-ostatecznie-zakonczono-sprawe,artykul,69234,1,1.html> [dostęp 25.11.2017].

Skolmowski został odwołany decyzją zarządu województwa 13 sierpnia 2014 roku. Rok wcześniej dyrektor zaciągnął kredyt, by poradzić sobie z trudnościami finansowymi NIK. Te z kolei wynikały w dużej mierze z niedofinansowania instytucji oraz kosztownych decyzji repertuarowych. Kontrola przeprowadzona przez Urząd Marszałkowski stwierdziła utratę płynności finansowej i zwiększenie się zobowiązań finansowanych o 120%<sup>55</sup>. Skolmowski bronił się przed zarzutami, wskazując na studium wykonalności, z którego wynika, że operze potrzeba jest więcej pieniędzy do optymalnego funkcjonowania, oraz podważał wyliczenia kontrolerów dotyczące rentowności poszczególnych przedstawień<sup>56</sup>. Dyrektora wzięli w obronę pracownicy, wskazując, że stworzył im niepowtarzalne warunki do rozwoju artystycznego<sup>57</sup>. Już w 2015 roku przeprowadzono audyt z ramienia Ministerstwa Kultury (jeszcze przed zmianą władzy na szczeblu centralnym), w którym wskazywano na szereg uchybień w polityce finansowej<sup>58</sup>.

### **Etap trzeci: Damian Tanajewski**

Po odwołaniu Skolmowskiego p.o. dyrektora został Damian Tanajewski, jego dotychczasowy zastępca. Tanajewski jest z wykształcenia prawnikiem i przez wiele lat pracował w Biurze Audytu Wewnętrznego w Urzędzie Marszałkowskim. Do jego zadań należało m.in. kontrolowanie budżetów instytucji kultury. Trafił on do opery za sprawą Skolmowskiego. W lutym 2015 roku rozstrzygnięto konkurs na dyrektora OiFP, w którym przesłuchano sześcioro kandydatów. Komisja w dziewięcioosobowym składzie jednogłośnie uznała, że dyrektorem powinien pozostać Tanajewski.

55 <http://www.bialystokonline.pl/roberto-skolmowski-odwolany-z-funkcji-dyrektora-opery-dlug-p-lacowki-przekracza-5-milionow-zlotych,artykul,79531,2,1.html> [dostęp 25.11.2017].

56 [http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35233,16471394,Roberto\\_Skolmowski\\_zwolniony\\_z\\_Opery\\_Powod\\_5 mln\\_html#ixzz47CzHj4Q8](http://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/1,35233,16471394,Roberto_Skolmowski_zwolniony_z_Opery_Powod_5 mln_html#ixzz47CzHj4Q8) [dostęp 25.11.2017].

57 <http://www.bialystokonline.pl/skolmowski-nie-zgadza-sie-z-decyzja-o-odwołaniu-pracownicy-opery-chca-by-zostal-dyrektorem-artystycznym,artykul,79650,2,1.html> [dostęp 25.11.2017].

58 Raport z kontroli dostępny tu: [http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/kontrola/2015/20150717\\_OiFP\\_ECS.pdf](http://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/kontrola/2015/20150717_OiFP_ECS.pdf) [dostęp 25.11.2017].



Decyzja ta jest znacząca z dwóch co najmniej powodów. Po pierwsze, zdecydowano, by dyrektorem instytucji został ktoś o nastawieniu menadżerskim, a kwestie artystyczne pozostawiono w gestii dyrektora artystycznego. W ten oto sposób rozdzielono funkcje, które jednocześnie sprawował Skolmowski. Po drugie, dyrektorem została osoba obeznana w meandrach lokalnej polityki.

Nie zakończyło to jednak problemów OiFP. Do poważnego konfliktu doszło na jesieni 2015 roku, już po wyborach parlamentarnych, w których zwyciężyła prawica. Opera po raz kolejny stała się obszarem politycznej walki, tym razem pomiędzy radnymi z Prawa i Sprawiedliwości a marszałkiem z Platformy Obywatelskiej. Dotychczas bywało tak, że budżet opery był wspierany dotacją celową przez Urząd Miasta. Kwestią kontrowersyjną dla radnych była wysokość dotacji oraz fakt, że producentem dofinansowanej premiery był dyrektor Tanajewski. Zdecydowano o obcięciu ustalonej wcześniej dotacji w wysokości 1,8 miliona złotych do poziomu 300 tysięcy złotych. Kwotę, którą zabrano operze, przeznaczono głównie na dofinansowanie innych miejskich instytucji kulturalnych<sup>59</sup>. Wprawdzie dofinansowanie z miasta stanowi relatywnie małą część budżetu OiFP — według planów od samorządu województwa OiFP miała otrzymać 13 mln PLN, a z resortu kultury 6,2 mln — jednak dotacja ta miała charakter celowy i przeznaczona była na finansowanie przedstawień. Pomijając względy księgowość oraz wartość dotacji, obniżenie dotacji należy interpretować jako niepokojący sygnał.

W opinii części respondentów decyzja ta nie wynikała z konfliktu na linii NIK — mniejsze instytucje kultury (napięcia tego typu towarzyszyły OiFP od samego początku i były szczególnie silne za dyrektora Skolmowskiego), ale była bezpośrednim następstwem zmiany władzy na szczeblu centralnym i lokalnym.

Wiele wskazuje na to, że osoby obecnie zarządzające instytucją starają się działać w taki sposób, aby konflikty tagodzić, a nie je gene-

---

59 <http://www.portalsamorzadowy.pl/prawo-i-finanse/bialystok-radni-nie-chca-dac-pieniedzy-na-opere-i-filharmonie-podlaska,75653.html> [dostęp 25.11.2017].

rować. Jest to szczególnie trudne z uwagi na instrumentalne traktowanie NIK, przynajmniej przez władze miasta. Z jednej strony opera staje się przedmiotem politycznych sporów, głównie dotyczących gospodarowania pieniędzmi publicznymi, z drugiej jednak strony urzędnicy i radni oczekują, że OiFP organizowała będzie rozmaite wydarzenia.

W chwili obecnej OiFP jest w wyjątkowo ciężkiej sytuacji, którą można określić najkrócej jako **zstępująca spirala**. Ograniczenie dotacji przez miasto skazuje NIK na jeszcze większą zależność od środków wypracowanych przez siebie. Efektem tego będzie najprawdopodobniej jeszcze głębsza komercjalizacja oferty i być może pogorszenie jakości wystawianych przedstawień. Ujmując to nieco inaczej, wobec OiFP formułowane są dwa wzajemnie wykluczające się oczekiwania: (1) ma kreować gust i zapotrzebowanie na kulturę wysoką, a jednocześnie (2) zmuszona jest do umasowienia i komercjalizacji w ramach walki o finansowe przetrwanie. Dodatkowo praktycznie każde działanie może zostać potraktowane jako powód do zachowania dotacji na obecnym niskim poziomie lub dalszej jej redukcji.

Opisany mechanizm pozytywnego sprzężenia zwrotnego może łatwo doprowadzić do tego, że zstępująca spirala okaże się **błędnym kołem**, z którego instytucja nie będzie w stanie wyrwać się bez silnego impulsu z zewnątrz. Już w tej chwili trudno wskazać, w jaki sposób OiFP mogłaby uwolnić się z paradoksu trudnych do pogodzenia oczekiwań. Przynajmniej my nie widzimy żadnej możliwości poprawy, o ile nie nastąpi radykalna zmiana klimatu politycznego wokół NIK, za którą poszłoby konkretne wsparcie finansowe. Klimat ten jest jednak częścią problemu, a nie rozwiązaniem (pamiętajmy, że piszemy tu o instytucji, która odniosła mierzalny sukces frekwencyjny, a wciąż spotyka się z brakiem poparcia). Zamiast tego zastanówmy się nad tym, czy NIK w ogóle mogła uniknąć obecnego losu.

Zastanawiając się nad nieuchronnością obecnej kondycji NIK, warto przytoczyć oświadczenie Skolmowskiego wydane już po jego zwolnieniu. Bronił się on przed zarzutami o niegospodarność, powołując się na wspomniane przez nas wcześniej studium wykonalności. Określało ono optymalny koszt eksploatacji instytucji. Nawet jeśli od-

rzucimy treść orzeczenia Skolmowskiego ze względu na jego stronniczość, to wciąż musimy uznać, że instytucja została zaprojektowana ze zbyt dużym rozmachem i bez zaplecza, które pozwoliłoby jej funkcjonować w zbilansowany sposób.

Lokalni decydenci, jeśli tylko zechcą, znajdują wiele dobrych powodów, by utrzymać dotację na niskim poziomie lub jeszcze bardziej ją przyciąć. Na przykład wkrótce minie okres gwarancji na wiele elementów zaawansowanego technicznie wyposażenia, co dodatkowo obciąży budżet instytucji. Co ważne, wydaje się, że obniżenie dotacji przez radnych nastąpiło w sytuacji, w której instytucja wychodziła na prostą po długim okresie problemów: nasi badacze, prowadząc rozmowy z różnymi osobami, odnieśli wrażenie, że mają przed sobą krajobraz po bitwie, gdzie kurz wzniecony przez całkiem niedawną zawieruchę zdążył opaść i ludzie wracają do rutynowych, codziennych czynności.

Decyzja o obniżeniu dotacji przez miasto jest szczególnie zastanawiająca, jeśli weźmie się pod uwagę to, że opera nie tylko obsługuje znaczną liczbę widzów, ale działa obecnie jako zwornik różnych podmiotów świadczących usługi kulturalne w Białymstoku, które za poprzedniego dyrektora były ignorowane: dyrektor Tanajewski szeroko otworzył drzwi gmachu przy Odeskiej dla organizacji pozarządowych i z sukcesem zaczął pracować z miejskimi placówkami kulturalnymi.

Ponownie skłaniamy się do wniosku, że decyzja o obniżeniu dotacji, podobnie jak miało to miejsce w przypadku samego powołania do życia opery, motywowana była względami wyłącznie politycznymi: nie jesteśmy w stanie udowodnić tego przypuszczenia, ale też nie znajdujemy innego racjonalnego wyjaśnienia, więc pozostajemy przy tym, jako najbardziej prawdopodobnym.

Spory i otwarte konflikty wokół instytucji kultury to rzecz zwyczajna, również w innych częściach Polski. Dotyczy to zwłaszcza sporów międzysektorowych, toczących się między lokalnymi instytucjami, stowarzyszeniami i fundacjami, biznesem i administracją samorządową. Brak kapitału zaufania, walka o dostęp do infrastruktury (którą jedne podmioty dysponują, a inne muszą się o nią dopraszać), nieumiejętność negocjowania interesów, wreszcie brak kompetencji spotecznych

osób piastujących stanowiska kierownicze i nadzorcze — wszystko to decyduje o pojawianiu się w obszarze kultury zjawiska samotnej gry w kręgle. Praca *Napięcia, starcia, rozładowania. Samotna gra w kręgle w obszarze kultury* [Szlendak, Karwacki 2015] jest diagnozą tego typu sytuacji społecznej w trzech województwach: kujawsko-pomorskim, pomorskim i warmińsko-mazurskim. Dostarcza ona dobrego kontekstu do odczytywania tego, co działo się w Białymstoku. Podkreślimy to raz jeszcze: spory wokół OiFP nie są zjawiskiem na mapie Polski wyjątkowym. Historia tej NIK dobrze ilustruje skalę korzyści społecznych utraconych w wyniku braku konsensusu politycznego.

Jednocześnie, jak zauważył jeden z interesariuszy NIK, opera wciąż pozostaje symbolem chwały miejskich polityków. W sensie metaforycznym najlepiej oddaje to jedna z tablic znajdująca się we wnętrzu gmachu przy Odeskiej. Wyraża ona z jednej strony polityczny kontekst, w których funkcjonuje OiFP, oraz jest argumentem na rzecz tezy, że **budynek spełnia w dużej mierze funkcje pomnika lokalnej władzy**. Tablica upamiętnia moment otwarcia, a widnieją na niej następujące słowa:

*Vita brevis, ars longa*

Ku pożytkowi ogólnemu społeczeństwo województwa podlaskiego zbudowało ten gmach w latach 2006–2012, według projektu prof. Marka Budzyńskiego, otwarty uroczystie 28 września 2012, gdy marszałkiem województwa był Jarosław Dworzański, ministrem Bogdan Zdrojewski, dyrektorem OiFP — ECS Roberto Skolmowski. Niech służy jak najlepiej obecnemu i przyszłym pokoleniom.

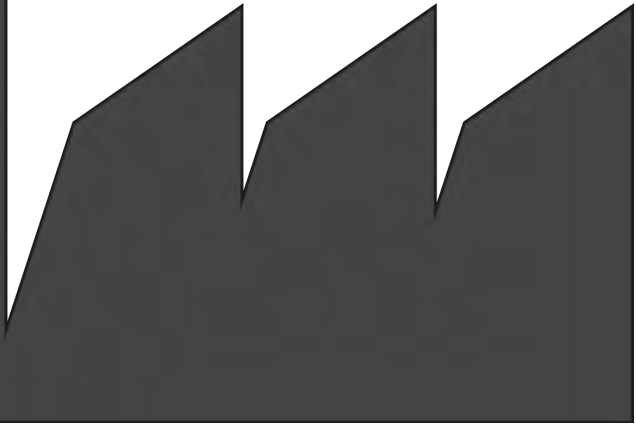
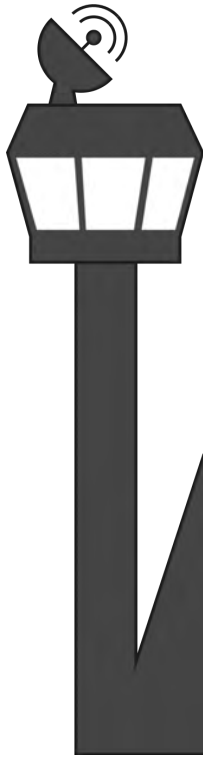
## Podsumowanie

Po dziś dzień OiFP boryka się z dwoma kluczowymi problemami. Pierwszym z nich jest niedofinansowanie, drugim natomiast brak wyraźnie sprecyzowanej misji. Te dwa problemy określiły działania osób zarządzających instytucją oraz spowodowały, że OiFP przybrała obec-

nie taką, a nie inną postać. Jedną z konsekwencji takiego stanu rzeczy jest profilowanie NIK jako kombajnu kulturalnego. Przestrzeń OiFP stała się wielofunkcyjną przestrzenią, oferującą swoje bogate zasoby różnym podmiotom zewnętrznym, zarówno publicznym, jak i prywatnym. Obecnie opera jest połączeniem domu kultury z firmą świadczącą usługi wystawiennicze. Dla funkcjonowania NIK ma to dwie dalsze konsekwencje. Pierwszą z nich jest otwarcie instytucji na współpracę z innymi ośrodkami świadczenia usług kulturalnych: zarówno publicznymi, jak i pozarządowymi. Można to ocenić pozytywnie, ponieważ w pojawieniu się NIK w przestrzeni Białegostoku dopatrzeć się można potencjału współpracy międzysektorowej. Wiele zebranych przez nas danych zdaje się to potwierdzać. Z drugiej jednakże strony dużo wskazuje na to, że OiFP siłą rzeczy stać się musiała w pewnym przynajmniej stopniu instytucją masową, która mniej stawia na funkcję edukacyjną czy kulturotwórczą (chodzi o kształtowanie gustów dla kultury wysokiej), a zaczyna być kojarzona również z przedstawieniami komercyjnych teatrów czy z wydarzeniami o bardziej ludycznym charakterze (MMA, mistrzostwa w fitnessie).

Zarządzanie instytucją typu OiFP wiąże się w dużej mierze z potrzebą oswojenia i uspołecznienia opery oraz świadczonych przez nią usług. NIK od samego początku postrzegana była jako kontrowersyjna, kosztochłonna inwestycja. Dla wielu mieszkańców była to również inwestycja nietrafiona i niepotrzebna. Obawę OiFP budziła również wśród lokalnych polityków, pracowników publicznych instytucji kultury czy przedstawicieli trzeciego sektora. Obawa wiązała się ze strachem, że NIK pozbawi zasobów finansowanych inne podmioty w polu kultury i zmonopolizuje ofertę, odbierając tym samym widzów. W związku z tym oswojenie i uspołecznienie NIK było i jest nadal podstawowym wyzwaniem dla osób zarządzających instytucją. OiFP cały czas musi przekonywać, że jej istnienie ma sens i przynosi wymierne korzyści lokalnej społeczności. Wiele wskazuje na to, że OiFP została uspołeczniiona, przestając być „egzotycznym okazem” [Skowrońska et al. 2014: 8], a stając się rutynowym elementem miejskiej przestrzeni i społecznej świadomości.

OiFP jest ciekawym przykładem tego, do jakiego stopnia instytucja kultury postawiona pod ścianą może otworzyć się na lokalne społeczeństwo. Jest też ona przykładem na to, jak mało mogą znaczyć wysiłki personelu NIK mające na celu aktywizację kulturalną i społeczną, jeżeli brak jest elementarnego konsensusu politycznego wokół tego, że tego typu instytucja powinna istnieć w mieście i mieć zapewnione finansowanie na optymalnym poziomie. OiFP jest wreszcie świetnym przykładem kiepskiego rozpoznania potrzeb mieszkańców i nietrafionego projektu instytucji, która tuż po wykonaniu musiała zostać zaadaptowana do warunków, w których przyszło jej funkcjonować. Być może **Białystok potrzebował kombajnu kulturalnego świadczącego szerokie i zróżnicowane usługi, w który chcąc nie chcąc OiFP wyewoluowała**. Można powiedzieć, że „święty” biały stół został zagnany do roboty.



## Studium przypadku 4: EC1 Łódź — Miasto Kultury

**E**C1 Łódź — Miasto Kultury to NIK zlokalizowana w zrewitalizowanym zespole budynków po dawnej elektrowni (a właściwie elektrociepłowni) przy ulicy Targowej w Łodzi (EC1). Instytucja prowadzona jest przez miasto Łódź oraz ministra kultury i dziedzictwa narodowego.

W kontekście poniżej zaprezentowanej analizy należy pamiętać o trzech kwestiach. Pierwsza jest taka, że **w trakcie naszych badań EC1 Łódź było nadal instytucją w trakcie tworzenia**, a znaczna część kompleksu nie była jeszcze oddana do użytku. Wyróżnia to EC1 Łódź na tle pozostałych instytucji objętych badaniem i wymusza odmienne podejście. Wprawdzie na terenie i pod auspicjami tej NIK odbywały się już rozmaite wydarzenia o mniej lub bardziej cyklicznym charakterze, jednak — jak podkreślali sami pracownicy — EC1 Łódź jako całość działało tylko w 10-20%. Oddawanie poszczególnych „modułów” programowych NIK (korespondujących z grubszą z różnymi częściami kompleksu) rozłożone jest na kolejne lata, począwszy od 2016 r., kiedy zainicjowano działalność Planetarium EC1 Łódź.

Druga kwestia dotyczy braku ustalonego kontekstu urbanistycznego: **nie dość, że NIK sama jest w fazie budowy, to — dodatkowo — jej bezpośrednie otoczenie nie zostało jeszcze ukształtowane**. Za takowe nie można z pewnością uznać placu budowy dworca Łódź Fabryczna, który został otwarty dopiero pod koniec 2016 r. (od północy), wykańczanego w trakcie naszych badań biurowca „Przystanek mBank” (od zachodu) czy „odzyskanych” oraz przygotowanych pod gentryfikację kamienic. Jest to istotne, gdyż los EC1 Łódź jest silnie spleciony z szerszym procesem urbanistycznym rozgrywającym się obecnie w centrum Łodzi. To, jak będzie wyglądało i jak będzie funkcjonowało Nowe Centrum Łodzi (taką właśnie nosi nazwę projekt rewitalizacji obszaru wokół EC1 Łódź i Łodzi Fabrycznej), pozostaje dla nas wielką niewiadomą.

Kwestia trzecia dotyczy profilu badanej instytucji: **jest to jedyna instytucja z naszej krótkiej listy, która nie ma w swojej nazwie słowa**



„filharmonia” i aktualnie nie ma żadnego związku z muzyką. W swoim programie koncentruje się ona raczej na sztukach wizualnych (film, komiks), mediach interaktywnych (gry komputerowe), ale ma także silną komponentę edukacyjną w postaci planetarium i centrum promującego naukę i technikę.



Ryc. 66. Widok EC1 Wschód z wieży chłodniczej przynależącej do EC1 Zachód

Jak jednak tłumaczyliśmy w sekcji poświęconej doborowi próby, trudno wyobrazić sobie badanie dotyczące efektu Bilbao bez uwzględnienia w próbie instytucji, której twórcy bezpośrednio odwoływali się do tego zjawiska. Jednocześnie Łódź jako miasto jest niezwykle podobna do samego Bilbao z okresu przed budową Muzeum Guggenheima: oba ośrodki łączy przemysłowa przeszłość, oba objęte zostały wielkimi projektami rewitalizacyjnymi. Te i inne podobieństwa powinny ułatwić dokonywanie porównań.

Biorąc pod uwagę aktualny stan oraz wdrażane obecnie plany, można wskazać trzy zasadnicze części EC1 Łódź.

1. EC1 Wschód — Centrum Kultury;

2. EC1 Zachód — Centrum Nauki i Techniki będące łódzkim odpowiednikiem Centrum Nauki Kopernik z Warszawy. W trakcie naszego badania było ono na etapie przygotowania. Budynek był wykończony, ale większość stanowisk w ramach ścieżek nie została wyposażona: gdzieś z podłogi sterczały przyłącza hydrauliczne, w ścianach czekały gniazda elektryczne, stanowiska czekały na komputery. Jediną ścieżką planowaną w ramach centrum, która wyglądała na w miarę doposażoną, była ta, która ma prezentować, jak wytwarzano prąd w elektrowni pozbawionej nowoczesnego sterowania;
3. EC1 Południowy Wschód — Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej. Obiekt do września 2016 r. zajmowało Muzeum Se-ma-for. Warto odnotować, że muzeum było związane z projektem EC1 Łódź od samego początku. Nasze badania przypadły na okres wyprowadzki Se-ma-fora z EC1 Łódź. Zdążyliśmy jeszcze przeanalizować przestrzeń Muzeum Se-ma-for, zanim eksponaty zostały spakowane na palety i przewiezione do nowej siedziby zlokalizowanej na terenie Widzewskiej Manufaktury, która obecnie funkcjonuje pod nazwą Zakłady Przemysłów Twórczych.

Części te wyróżniane są głównie ze względu na funkcje, jakie do celowo mają pełnić, dopiero w dalszej kolejności ze względu na kryterium przestrzenno-architektoniczne. Zasadniczo mieszczą się one w osobnych budynkach. Wyjątkiem pozostaje Planetarium EC1: tematycznie i organizacyjnie podlega ono pod Centrum Nauki i Techniki. Jednak mieści się ono nie w budynku zachodnim, ale w samym sercu budynku wschodniego, który przeznaczony został przede wszystkim pod działania o charakterze kulturalnym (głównie filmowym). Dodajmy też, że planetarium jest obecnie jedynym elementem NIK, o którym można powiedzieć, że funkcjonuje na pełnych obrotach.

Głównym przedmiotem naszych analiz pozostają zrewitalizowane i działające już obiekty EC1 Wschód, których funkcje zdefiniowano jako jednoznacznie kulturalno-artystyczne. Ze względu na lokalizację planetarium „na wschodzie” badaniem objęliśmy również jego widownię. Obszar EC1 Zachód, w którym będzie mieścić się wyposażane aktu-

alnie interaktywne Centrum Nauki i Techniki, oraz planowane EC1 Południowy Wschód interesowały nas w mniejszym stopniu: wprawdzie obiekty te jeszcze nie działały, jednak były one dla nas ważnym punktem odniesienia w analizach „kulturalnej” części instytucji, jak i szerszego kontekstu miejskiego. Co więcej, w sensie prawnym wyróżniane tu części nie stanowią osobnych instytucji, ale jedną całość, i tak też wolą myśleć o nich sami pracownicy. Historia pokazuje jednak, że nie było tak od początku: **rozwojem EC1 Wschód w początkowej fazie kierowały inne podmioty, niż pozostałych części NIK**. Dopiero później całość była ze sobą „uzgadniana”.



Ryc. 67. Widok na EC1 Zachód z dachu EC1 Wschód

## Historia EC1 Łódź i NCŁ

Powstanie EC1 Łódź jest nierozdzielnie powiązane z inwestycją funkcjonującą pod nazwą Nowe Centrum Łodzi (NCŁ). To wielkie przedsięwzięcie przywodzi na myśl liczne **mega-projekty** [zob. ramka 9, strona

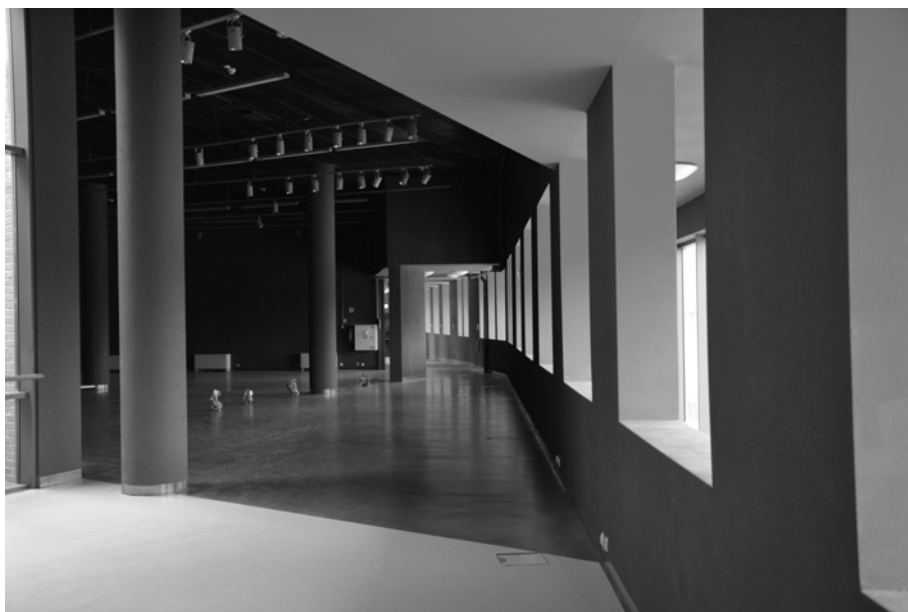
197]. Ukończenie NCK planowane jest na rok 2030. Samo przedsięwzięcie ma na celu przyciągnięcie inwestycji i osiągnięcie wzrostu gospodarczego w Łodzi poprzez rewitalizację tkanki miejskiej. Obszar objęty działaniami obejmuje około 100 hektarów. Kompleks EC1 jest pierwszym ze zrewitalizowanych fragmentów tej części miasta i miejscem silnie powiązanim z uruchamianym w trakcie badań *hubem* transportowym: dworcem kolejowym Łódź Fabryczna. EC1 Łódź oraz dworzec stanowiąc mają ważne punkty na osi nowej części miasta. Plan zakłada, że możliwe będzie swobodne przemieszczanie się między dworcem a NIK oraz między Rynkiem Kobro a Bramą Miasta. Jak deklarują władze miasta odpowiedzialne za realizację projektu, wszystko zaplanowano tak, aby NCK tętniło życiem przez 24 godziny na dobę.



Ryc. 68. Widok EC1 Południowy Wschód z dachu wieży chłodniczej EC1 Zachód, a w tle łódzka zabudowa nieobjęta jeszcze gentryfikacją

Pierwsze pomysły związane z rewitalizacją EC1 pojawiły się stosunkowo wcześniej. Elektrociepłownia została wycofana z eksploatacji w 2001 roku. Po tym, jak minęła obawa związana z „pluskwą

milenijną”, zrezygnowano z EC1 jako elektrowni zapasowej. Potencjał tej przestrzeni miał, według pierwotnych planów, spożytkować festiwal Camerimage oraz reżyser David Lynch. Miasto Łódź przejęło budynki dawnej elektrociepłowni w 2005 roku i podpisało z Zakładem Elektrociepłowniczym Dalkia SA oraz Fundacją Tumult porozumienie o przeznaczeniu kompleksu EC1 na studio Davida Lyncha. W 2006 roku powołano Fundację Sztuki Świata (FSzŚ): założyli ją (a) Lynch, (b) Marek Żydowicz, dyrektor festiwalu Camerimage i prezes Fundacji Tumult, oraz (c) Andrzej Walczak, współwłaściciel Grupy Atlas. Celem FSzŚ była rewitalizacja budynku EC1 Wschód. Organizacja ta była odpowiedzialna za przygotowanie programu funkcjonalnego dla budynku, którego stała się również właścicielem. Pieniądze na projekt architektoniczny (840 tys. PLN) pożyczył FSzŚ Walczak. Warto odnotować, że w niedługim czasie wycofał się on z rady FSzŚ, żądając przy okazji zwrotu pożyczki. Koszt realizacji projektu gmachu był już po stronie miasta, a FSzŚ miała wyposażyć obiekt.



Ryc. 69. Korytarze Centrum Nauki i Techniki czekające na wyposażenie

### Ramka 9

Określenie **mega-projekty** [zob. m.in. Van der Westhuizen 2007] odnosi się nie tyle do skali (urbanistycznej, gospodarczej) przedsięwzięć, co do specyficznego sposobu ich realizacji oraz do ich wymiaru politycznego. Generalnie miejskie mega-projekty są ważnymi kanałami rozprzestrzeniania się globalizacji w pewnym konkretnym wydaniu: oznaczają zaimplementowanie w danym ośrodku miejskim elementów neoliberalnej logiki. Ważnym wyznacznikiem mega-projektu jest trzymanie się konkretnych rozwiązań w sposobie sprawowania władzy i zarządzania: dominującym modelem realizacji mega-projektów jest partnerstwo publiczno-prywatne, promowane jako bardziej efektywne, elastyczne i partycypacyjne od tradycyjnych rozwiązań.

Strategie rewitalizacyjne prowadzone w trybie mega-projektów mimo deklaracji nie zawsze okazują się skutecznym narzędziem miejskiej odnowy, zarówno gospodarczej, jak i społecznej: nie zawsze przyczyniają się do wzrostu aktywności gospodarczej, niekoniecznie pobudzają lokalny rynek pracy. Wątpliwy jest też efekt skapywania (*trickle-down theory*): w praktyce zyski z mega-projektów dla przeciętnych mieszkańców okazują się bardzo ograniczone. Dokładnie rzecz ujmując, nawet jeśli mega-projekty radzą sobie w przyciąganiu inwestycji i stymulowaniu wzrostu liczby mieszkańców, to faktycznie przyczyniają się do wzrostu nierówności dochodowych i społecznych: korzysta na nich raczej członek elity ekonomicznej lub politycznej, a nie zwykły obywatel.

W praktyce mega-projekty realizowane są bez angażowania obywateli: o ich kształcie i przebiegu decydują rozmaite grupy specjalistów i członkowie elity polityczno-financej. Wpływ społeczności miejskiej na kształt mega-projektu jest najczęściej możliwy dopiero w zaawansowanym stadium procesu, gdy ważne decyzje zostały już podjęte. Konieczność tworzenia stabilnej sieci współpracy i koalicji między podmiotami komercyjnymi a sektorem publicznym prowadzi często do ograniczenia publicznego dostępu do informacji na temat kosztów inwestycji.

Klasycznymi przykładami mega-projektów są modernistyczne realizacje takie jak Brasília, nowa stolica Brazylii, czy realizowane współcześnie projekty, takie jak Masdar w Abu Zabi, ale i europejskie projekty, takie jak Hafencity w Hamburgu, rekonstrukcja placu Poczdamskiego w Berlinie czy tytułowe Bilbao.

Od samego początku rewitalizację budynku EC1 Wschód prezentowano jako część znacznie szerszego przedsięwzięcia. Odnowieniu miał ulec większy obszar miasta: powstać miały też zupełnie nowe

obiekty, w tym (1) centrum festiwalowe Camerimage Łódź Center (CŁC) projektu Franka Gehry'ego, (2) Muzeum Techniki w gmachu EC1 Zachód, (3) imponujący podziemny dworzec kolejowy, czyli wspomniana już Łódź Fabryczna, oraz (4) Specjalna Strefa Sztuki. Taką przynajmniej wizję rozpościerał przez władzami miasta Łodzi jeden z głównych pomysłodawców, czyli Marek Żydowicz. Nie jest to zresztą nasza rekonstrukcja, tylko narracja samego Żydowicza. Jak dowiadujemy się ze strony FSzŚ:

Przekonywał, iż jego doświadczenia związane z pozyskiwaniem środków unijnych na budowę Centrum Sztuki Współczesnej w Toruniu, uwieńczone sukcesem, mogą zostać wykorzystane w poszukiwaniu źródeł finansowania tego przedsięwzięcia. Jednocześnie podkreślał, iż realizacja tych inwestycji może dać impuls do rewitalizacji otaczającego dawną elektrociepłownię EC1 (vis-à-vis dworca Łódź Fabryczna) większego obszaru miasta. Tak się wszystko zaczęło...<sup>60</sup>

15 maja 2008 roku weszła w życie uchwała Rady Miejskiej Łodzi o powstaniu instytucji „EC1 Łódź — Miasto Kultury”. Zaznaczmy, że FSzŚ zapewniło znaczną kontrolę nad całym procesem. Na przykład według zapisów porozumienia to FSzŚ przedstawiała władzom miasta propozycje kandydatów na prezesa EC1 Łódź. Radni postanowili przekazać na EC1 Łódź 6,5 mln PLN w 2008 roku i 3,5 mln w roku następnym. Strona WWW FSzŚ nie wspomina jednak o tym, co z pierwotnych planów udało się zrealizować. Omówmy po kolei losy poszczególnych obiektów.

Budowa Camerimage Łódź Center — zaprojektowanej przez Franka Gehry'ego architektonicznej ikony odnowionego miasta — została odwołana. Jest to fakt dość istotny, projekt ten pełnił bowiem rolę symbolicznego rdzenia, wokół którego rozrosła się cała koncepcja NCL: studio Lyncha w EC1 Wschód miało być jedynie „zapleczem” tego obiektu. Choć CŁC nigdy nie weszło w fazę realizacji, to i tak

---

60 <http://sztukiswiata.pl/index.php/centrum-sztuki-filmowej> [dostęp 26.11.2017].

pochłonęto znaczne środki: na projekt koncepcyjny (nie należy mylić z właściwym planem architektoniczno-wykonawczym) wydano ponad 4,3 mln PLN. Kolejne 550 tys. PLN wydano na dodatkowe: podróże, ubezpieczenie, budowa modeli gmachu etc. Za pracę studia Gehry'ego zapłaciła spółka Camerimage Łódź Center, której udziałowcami były: miasto Łódź oraz fundacje Tumult i FSzŚ. Tyle tylko, że realny wkład finansowy wniosło miasto, a fundacje wniosły swój wkład w formie rzeczowej, w postaci marki „Camerimage” (jej wartość wyceniono na 4 mln PLN) oraz marki „David Lynch” (2 mln PLN). Wartość marek wpisana do umowy spółki Camerimage Łódź Center oparta była na opracowaniu Millward Brown SMG/KRC<sup>61</sup>. Projekt został zablokowany w grudniu 2009 r. przez radnych przeciwnych ówczesnie urzędującemu prezydentowi miasta Jerzemu Kropiwnickiemu: domagali się oni wstrzymania z decyzjami w sprawie budowy centrum festiwalowego do czasu referendum, jakie zorganizowali, by go odwołać ze stanowiska prezydenta miasta. Obecnie z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością można założyć, że projekt architektoniczny budynku CŁC nie zostanie zrealizowany. Sam festiwal, którego siedzibą miał być gmach, został przeniesiony z Łodzi do Bydgoszczy<sup>62</sup>. O losach tego projektu piszemy jednak bardzo ostrożnie, bowiem idea budowy centrum festiwalowego co jakiś czas odżywa: Żydowicz proponował jego realizację bydgoszczanom, a i w samej Łodzi są ludzie, którzy próbują go wskrzesić<sup>63</sup>.

Podobny los spotkał Specjalną Strefę Sztuki, który to budynek łodzianie zwykli nazywać „wielką rurą”. Miał to być centralny punkt Specjalnej Strefy Kultury na terenie NCL. W zamierzeniach było to miejsce spotkań artystów z całego świata, wyposażone w kina, teatry, wystawy i pracownie artystyczne. Wartość projektu oszacowano na blisko 400 mln PLN: po 96,5 mln PLN miały przeznaczyć samorządy miasta i województwa, resztę planowano pokryć dotacjami

61 <http://www.dzienniklodzki.pl/artykul/627183,marek-zydowicz-o-nieprawidlowosciach-w-camerimage,id,t.html> [dostęp 21.11.2017], por. [http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,13165796,Camerimage\\_Lodz\\_Center\\_Miliony\\_wyrzucone\\_w\\_blotu.html](http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,13165796,Camerimage_Lodz_Center_Miliony_wyrzucone_w_blotu.html) [dostęp 21.11.2017].

62 <https://camerimage.pl/plus-camerimage-wyprowadza-sie-z-lodzi/> [dostęp 21.11.2017].

63 <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,19549513,glinski-camerimage-i-zydowicz-w-co-gra-wlodzimierz-tomaszewski.html> [dostęp 26.11.2017].



unijnymi. Miasto zapłaciło pracowni Möller Architekten + Ingenieure 18 mln PLN za projekt, jednak ze względu na brak dofinansowania z Unii Europejskiej oraz spór sądowy z autorami projektu (domagali się dodatkowych 22 mln PLN) zrezygnowano z realizacji pomysłu<sup>64</sup>. Na pewnym etapie próbowano ratować jeszcze sam projekt architektoniczny planując ugodę z architektami i odkupienie od nich praw do koncepcji (za sumę 8,7 mln PLN), a następnie wniesienie jej jako wkładu własnego do sprzedaży tego gruntu: zakładano, że prywatny inwestor być może zechce zrealizować projekt architektoniczny, ale niekoniecznie przy zachowaniu jego pierwotnych funkcji. Ostatecznie praw nie odkupiono, a działkę o łącznej powierzchni dwóch hektarów, na której między innymi miała zostać położona „wielka rura”, przeznaczono na sprzedaż pod inwestycje<sup>65</sup>. Działkę kupiło przedsiębiorstwo Ghelamco, co wielu okrzyknęło wielkim sukcesem NCK; padały takie hasła, jak „Najdroższa nieruchomości w historii Łodzi sprzedana!”<sup>66</sup>.

Podsumowując, **EC1 Wschód otwarto, ale zarówno instytucja, jak i jej siedziba tylko w niewielkim stopniu przypominają to, co zaplanowano pierwotnie**. Obiekt budowano jako przestrzeń dla prywatnej fundacji, która miała skupiać się na działalności komercyjnej. Tylko fragmenty budynku miały być dostępne publicznie. Chodzi między innymi o obszerny hall, w którym twórcy planowali utworzyć Jezioro Pamięci: zamierzano rozmieścić tu kioski interaktywne, które umożliwiłyby łodzianom archiwizowanie wspomnień na temat codziennego życia miasta. Za ścianami miały być przestrzenie wystawiennicze i galerie, jednak tam dostęp miał być już reglamentowany. Kolejnym interesującym punktem tego obiektu jest teatr dźwięku, czyli studio nagrań przystosowane do pracy z orkiestrą symfoniczną i chórem (w sumie

64 <http://www.dzienniklodzki.pl/strefa-biznesu/pieniadze/a/budynek-specjalnej-strefy-sztuki-moz-e-powstac-w-nowym-centrum-lodzi,3305326/> [dostęp 26.11.2017].

65 <http://lodz.naszemiasto.pl/artikul/dzialki-przy-dworcu-lodz-fabryczna-wycenione-na-57-mln-zl,3767066,art,t,id,tm.html> [dostęp 26.11.2017].

66 Zob. m.in. <http://www.expressilustrowany.pl/aktualnosc/a/najdrozsza-nieruchomosc-w-historii-lodzi-sprzedana-wiemy-ktora-firma-wygrala-licytacje-i-za-ile,10889949/> [dostęp 26.11.2017], <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,20904299,nowe-centrum-lodzi-prestizowa-dzialka-sprzedana-za.html> [dostęp 26.11.2017].

nawet z 300 osobami), z zapleczem do miksowania dźwięku i obrazu oraz studiem do postprodukcji. Obiekt miał mieścić również restaurację i lokale rozrywkowe, pokoje gościnne i apartament samego Lyncha.

Ostatecznie miasto przejęło kontrolę nad EC1 Wschód od FSzŚ, co zakładało między innymi odkupienie obiektu od fundacji. Było to możliwe dzięki temu, że fundacja wcześniej nabyła nieruchomość od miasta na preferencyjnych warunkach, czyli za 3982 PLN: obiekt został odkupiony za 5700 PLN (doliczono koszty administracyjne). Jednak odzyskanie kontroli nad instytucją kosztowało miasto już ponad cztery mln PLN związane z ugodą z FSzŚ<sup>67</sup>.

Sam pierwotny plan funkcjonalny budynku uznany został za nieracjonalny. Elementem, który budził szczególne wątpliwości, było studio nagraniowe. Jak wynikało ze zleconych przedsiębiorstwu Deloitte analiz rynkowych, nisza, którą studio mogło wypełnić, została w międzyczasie zajęta przez podmioty, które nie tylko potrafiły świadczyć usługi na podobnym lub wyższym poziomie, ale łączyły funkcje nagraniowe z koncertowymi, niekiedy nawet miały własne orkiestry. Mowa między innymi o Narodowej Orkiestrze Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach, która zyskała 1 października 2014 r. nowoczesną siedzibę.

Zważywszy na wkład środków unijnych w rewitalizację EC1, wynoszący 82 mln PLN, uznano za konieczne przejście skomplikowanej procedury przekwalifikowania projektu. **W praktyce oznaczało to wymyślenie zupełnie nowych funkcji dla obiektu, który** — podkreślmy to wyraźnie — **został już wybudowany i wykończony**. Jak ujął to jeden z naszych respondentów:

Groziły nam dwie rzeczy: albo trzeba by trzymać się — że tak powiem — jak pijany płotu i realizować program nierealizowalny, albo istniało zagrożenie ewentualnego zwrotu, jeżeli nie całości, to choćby części dotacji.

67 <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,19549513,glinski-camerimage-i-zydowicz-w-co-gra-wlod-zimierz-tomaszewski.html> [dostęp 26.11.2017], [http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,7875226,Miasto\\_odkupuje\\_zabytkowa\\_EC1\\_od\\_Fundacji\\_Sztuk\\_Swiata.html](http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35136,7875226,Miasto_odkupuje_zabytkowa_EC1_od_Fundacji_Sztuk_Swiata.html) [dostęp 26.11.2017].

W sensie formalnym redefinicja powiodła się: Komisja Europejska zaakceptowała przyjęte zmiany, a widmo zwrotu dotacji zostało oddalone. EC1 Wschód przestało być siedzibą fundacji oraz studium i przekształciło się w siedzibę nowej narodowej instytucji kultury: Narodowego Centrum Kultury Filmowej.

W praktyce jednak części rozwiązań architektonicznych nie udało się zaadaptować do nowej wizji. Pomieszczenia, które, jak informowali nas pracownicy NIK, miały być prywatnym loftem Lyncha, nie do końca sprawdzają się w roli biura Łódź Film Commission: wrażenie jest takie, jak byśmy weszli do siedziby małego przedsiębiorstwa, które zaadaptowało na swoje potrzeby lokal mieszkaniowy. Tafla Jeziora Pamięci miała być w pierwotnym planie dostępna publicznie i tak też jest obecnie, ale nie pełni ona pierwotnie planowanej funkcji: jest to jedynie lobby, które odstrasza zwiedzających EC1 Wschód swoją skalą i pustką, której nie kompensują siedziska i sofy rozmieszczone w różnych miejscach. Teatr Dźwięku to wybetonowane, wysokie pomieszczenie (wysokości kilku kondygnacji), które nie zostało wykończony, i brak chyba pomysłu, jak je wykorzystać. Podczas naszych badań, w trakcie jednego z festiwali, zorganizowano w teatrze warsztaty z rzeczywistości wirtualnej i rozszerzonej, ale nijak nie wykorzystywały one właściwości tej przestrzeni. Na co dzień Teatr Dźwięku pełni funkcję zaimprovizowanego miejsca spotkań personelu, o czym świadczą roztawione w środku siedziska. Nie tylko poszczególne pomieszczenia, ale i cały plan budynku stawia opór wysiłkom zmierzającym do redefinicji funkcji obiektu. **Jakiegolwiek próby samodzielnego korzystania z budynku obnażają jego niedostosowanie do aktualnie narzucanych mu funkcji.** Nawigując po obiekcie, trudno zapomnieć, że ta część kompleksu EC1 miała być przestrzenią prywatnej fundacji. Ślady pierwotnej koncepcji zostały utrwalone między innymi w układzie klatek schodowych, wind i korytarzy. Na to nakładają się wykorzystane rozwiązania techniczne blokujące dostęp do wybranych pięter lub sekcji budynku: bez klucza elektronicznego nie przekroczymy większości drzwi, a windy zawiozą nas tylko na wybrane piętra. Jeżeli ktoś zostanie wprowadzony do środka, to samodzielne opuszczenie budynku

może nastroczać mu niemało problemów: nasi badacze doświadczyli tego osobiście. Dostęp do czegokolwiek poza planetarium i hallem jest na tyle utrudniony, że zniechęca do poszukiwań, a co bardziej dociekliwych użytkowników stawia w pozycji nieproszonych gości (nawet bez interwencji ze strony ochroniarzy lub personelu NIK). Obiektem, który ostatecznie z pierwotnej koncepcji w niezmiętej formie, jest planetarium, ale ono pod względem merytorycznym przynależy raczej do kolejnego obiektu z naszej listy.



Ryc. 70. W niedoszłym apartamencie Lyncha powitała nas ekipa Łódź Film Commission i Bogusław Linda z dykty

Jedynym spośród czterech wymienionych obiektów architektonicznych, który został zrealizowany w formie, w jakiej prezentowany był w wizji Żydowicza, jest Centrum Nauki i Techniki. Uważamy, że obiekt ten miał szansę rozwijać się w spokojny i stabilny sposób, wolny od konfliktów i napięć, jakie towarzyszyły tworzeniu i przedefiniowaniu EC1 Wschód oraz centrum festiwalowego. Była to zasługa tego, że od początku pełną kontrolę nad tym projektem miał jeden podmiot: miasto Łódź.

Spójrzmy jednak na projekt NCK — na to, co zostało zrealizowane, a co nie — z lotu ptaka. **Pierwotny projekt zakładał powołanie nie jednej, a trzech dużych instytucji kultury, a wybudowanie ich siedzib pochłonęłoby łącznie półtora mld PLN.** Dziś, z perspektywy lat, wiele osób, w tym kilku spośród naszych respondentów, uważa, że dobrze się stało, iż została się tylko jedna NIK, bo i ona może mieć problem z przyciągnięciem odpowiednio licznej widowni. Do tego dochodzą: kwestia obciążenia budżetu miasta i skomplikowane relacje z innymi lokalnymi instytucjami kultury. Przytoczmy tu fragment wypowiedzi jednego z respondentów:

Rekomendowałem prezydentowi miasta i Radzie Miejskiej rezygnację z tych dwóch projektów dodatkowych. Przekonywałem, że samo EC1 będzie potężnie obciążało budżet miasta, będzie generowało ogromną ilość konfliktów w świecie kultury łódzkiej, że trzeba bardzo uważać, żeby ten projekt mądrze poprowadzić. Szacunkowe koszty roczne utrzymania EC1 [Łódź] to 40 mln PLN. To prawie cały budżet na kulturę łódzką. **Prowadzenie dwóch dodatkowych takich obiektów przewróciłoby miasto zupełnie.**

Nasi respondenci podawali w wątpliwość dość często stosowaną retorykę efektu Bilbao, mówiąc, że dojdzie do synergii między tymi obiektami i wspólnie zadziałają one jako kocioł zamachowe łódzkiej gospodarki. Do wyzwolenia synergii być może doszło, ale chyba tylko w dziedzinie nakładających się na siebie i wzmacniających się w ten sposób konfliktów politycznych: spory między FSZŚ a miastem dotyczące CŁC i rewitalizacji EC1, spór wokół „wielkiej rury”, a na to wszystko cieniem kładą się wątpliwości związane z realizacją inwestycji Łódź Fabryczna i jej znaczne opóźnienia oraz związane z tym ryzyko utraty dofinansowania unijnego. Prace przy budowie nowej Łodzi Fabrycznej miały pierwotnie zakończyć się do 28 lutego 2015 roku. Termin został jednak przesunięty na 31 grudnia 2017 roku. Jednak pierwsze pociągi musiały odjechać z nowego dworca w grudniu 2016 r., aby został spełniony cel unijnego projektu. Ostatecznie dwo-

rzec otwarto 11 grudnia, ale do ukończenia prac jeszcze daleka droga, gdyż docelowo Łódź Fabryczna nie miała być stacją końcową, a przelotową. Plany obejmują też podłączenie stacji do sieci kolei dużych prędkości<sup>68</sup>.

Dość istotne jest, że zasadniczo retorykę efektu Bilbao stosowano albo wobec CŁC (powołując się na osobę architekta), albo całego kompleksu trzech planowanych NIK (centrum festiwalowe + „wielka rura” + zrewitalizowane EC1). Samego EC1 Łódź nie promowano jednak w ten sposób. Wedle pierwotnie roztaczanej wizji miało ono pełnić funkcję uzupełniającą lub wspomagającą względem pozostałych instytucji kultury planowanych w ramach NCL. Funkcje tego obiektu można postrzegać też inaczej: można traktować go jako lenno przekazane znanemu reżyserowi, który miał się odwdzięczyć, sprowadzając do Łodzi wielkie nazwiska i jeszcze większe pieniądze.

Ciekawe jest to, jak zwolennicy pierwotnej wizji NCL „grali” nie tylko chwytliwymi hasłami, ale i wielkimi nazwiskami. Obok Lyncha i Gehry’ego pojawiła się tu inna wybitna postać, a mianowicie urbanista i architekt Rob Krier, który na zlecenie FSzŚ przygotował ogólną koncepcję NCL, подарowaną następnie miastu. Ważne jest to, że postaci te „wyptywały” tylko w pewnych momentach rekonstruowanej historii. Lynch bardzo szybko zniknął z horyzontu i — zgodnie z dość powszechnym przekonaniem — sam Marek Żydowicz zorientował się, że potencjał przyciągania ludzi i pieniędzy przez reżysera „Zaginionej autostrady” był zdecydowanie mniejszy, niż pierwotnie przypuszczał. Gehry pojawił się również tylko na moment, gdy prezentowano wizję centrum festiwalowego autorstwa jego pracowni. Jego wizerunek był również wykorzystywany po to, by przekonać do sfinansowania budowy CŁC władze miasta, które wyłoniły się po wyborach samorządowych w 2010, w tym prezydent Hannę Zdanowską. Krier, projektując założenia urbanistyczne dla nowego centrum miasta, mógł potencjal-

---

68 <http://www.rynek-kolejowy.pl/wiadomosci/lodz-fabryczna-czy-dofinansowanie-z-ue-jest-zagrozone-75354.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.dzienniklodzki.pl/wiadomosci/lodz/fabryczny/a/otwarcie-dworca-lodz-fabryczna-pierwszy-pociag-na-nowym-dworcu-zdjecia-film,11563909/> [dostęp 21.11.2017].

nie odegrać największą rolę, ale ostatecznie z jego wizji NCL niewiele zostało: dojsć miało nawet do tego, że luksemburski urbanista odciął się od sposobu, w jaki wykorzystuje się jego koncepcję<sup>69</sup>.

Czy w związku z zaistniałą zawieruchą polityczną, znikającymi ze sceny aktorami, niezrealizowanymi przedsięwzięciami, zmarnowanymi środkami etc. miasto uznało, że należy się wycofać z realizacji wielkiego przedsięwzięcia urbanistycznego? Otóż nie, tu na scenę wkraczają menadżerowie, którym powierzono przeprowadzenie szeroko zakrojonej akcji ratowania inwestycji: starano się ocalić z planów jak najwięcej tak w sensie architektonicznym, jak symbolicznym.

Dobrym przykładem akcji ratunkowej wydają się losy Bramy Miasta, który to obiekt po rezygnacji z budowy centrum festiwalowego przejąć ma funkcję ikony NCL. Innymi słowy, to ona ma zająć miejsce na okładkach wszystkich przewodników po NCL. Problem w tym, że nikt nie wie, jak będzie ona wyglądała. Pierwotnie planowano zrealizować budynek według koncepcji Daniela Libeskinda przygotowanej dla spółki LDZ Brama założonej przez Grupę Atlas (75% udziałów) oraz Budomal Dom (25%). W 2014 r. spółka odstąpiła od nabycia działki, zaś Skanska Property, która się na to zdecydowała, porzuciła koncepcję. Własną koncepcję miała zaprezentować do końca 2015 r., jednak termin nie został dotrzymany. Do dziś powstało kilka koncepcji, ale zgodnie z naszą wiedzą inwestor nie zaprezentował żadnej jako ostatecznej<sup>70</sup>. Dlaczego Brama Miasta jest warta podejmowania akcji ratunkowej? Przypuszczamy, że jeżeli i ten projekt — choćby w okrojonej formie — nie doczekałby się realizacji, oznaczałoby to, że Łódź może „pochwalić się” nie jednym, ale aż dwoma spośród siedmiu spektakularnych budynków autorstwa starchitektów, które miały powstać w Polsce, ale nie wyszły poza fazę planowania<sup>71</sup>.

69 <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,44788,21124256,lo-dz-fabryczna-byly-architekt-lodzi-otoczenie-dworca-to-porazka.html> [dostęp 21.11.2017].

70 <http://www.dzienniklodzki.pl/forum-lodz/a/abecadlo-projektu-bramy-miasta,9788918/> [dostęp 21.11.2017], <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,19831715,brama-miasta-skanska-buduje-kanal-wz-dluz-kilinskiego.html> [dostęp 21.11.2017].

71 <http://www.tvn24.pl/lodz,69/te-budynki-mialy-powstac-w-polsce-7-niezrealizowanych-projektow-gwiazd,443608.html> [dostęp 21.11.2017].

W toku wywiadów ustaliliśmy, że przedstawiciele kadry zarządzającej postrzegali swoje zadanie głównie w kategoriach zabezpieczenia inwestycji finansowej. Kwestie funkcjonalne, w tym powiązane z kulturą, pozostawały na drugim planie i dopiero od niedawna zaczęły odgrywać w ich działaniach poważniejszą rolę. Ujmując to nieco inaczej, misja ratunkowa koncentrowała się na uratowaniu projektu urbanistycznego, a dopiero w dalszej kolejności na zapewnieniu, by powstające obiekty spełniały jakieś konkretne potrzeby sprecyzowanych odbiorców. Obszar miał zostać zrewitalizowany, mieli się znaleźć inwestorzy, mniejsza o to, czym rewitalizacja zaowocuje i co postawią tu inwestorzy. To samo, tylko na mniejszą skalę, stało się w przypadku wschodniej części EC1 Łódź. Tu ważną rolę odgrywała zmiana planu funkcjonalnego budynku mająca uchronić miasto przed zwrotem dotacji unijnej. Obie akcje ratunkowe są oczywiście ściśle powiązane, o czym najlepiej świadczy fakt, że dyrektorem zarządu NCK i dyrektorem EC1 Łódź od stycznia 2015 r. jest jedna osoba: Błażej Moder. Dopiero niedawno EC1 Łódź weszło w fazę formowania instytucjonalnego, czemu mogliśmy bliżej się przyglądać. Zanim jednak opowiemy o tym, co zaobserwowaliśmy wewnątrz, odnieśmy się krótko do otoczenia i architektury badanej NIK.

## Kontekst geograficzny i miejski

Łódź jest zlokalizowana w samym sercu Polski i może pochwalić się statusem trzeciego pod względem wielkości populacji miasta w kraju. Te dwa czynniki są istotne, gdyż — przynajmniej teoretycznie — powstające tu instytucje kultury mają dostęp do znacznego rezerwuaru potencjalnych widzów: lokalnych i przyjezdnych.

Nie można zapominać o specyficznej genezie tego ośrodka miejskiego: gwałtowny rozwój przeobraził Łódź z miejscowości liczącej w 1865 r. 40 tys. ludności w przemysłową metropolię z 300 tys. mieszkańców w 1900 r., a w 1914 r. liczyła ona już pół miliona mieszkańców.

Pomimo znacznych rozmiarów i dużego znaczenia gospodarczego Łódź pozostawała przez długie lata ignorowana i w znacznej mie-



rze niedoinwestowana, jeżeli chodzi o infrastrukturę komunikacyjną, edukacyjną, kulturalną, medyczną i społeczną. Na przykład pierwsze ośrodki akademickie otwarto tu dopiero po II wojnie światowej. Jedynie nieco wcześniej w Łodzi zaczęły pojawiać się instytucje kultury.

Po wojnie jednak Łódź stała się najważniejszym ośrodkiem filmowym w Polsce. W tamtejszych wytwórniach zrealizowano w drugiej połowie ubiegłego wieku większość polskich filmów fabularnych. Łódź znana jest też ze swojej Wyższej Szkoły Filmowej. Miasto nie tylko stanowiło stolicę polskiej kinematografii („HollyŁódź”), ale samo również często było uwieczniane na filmach: najczęściej jako plener, czasami jednak jako miejsce akcji, jak choćby w „Ziemi obiecanej”.

Dziedzictwo industrialne i filmowe to dwa ważne elementy łódzkiej tożsamości, które kultywować stara się omawiana tu NIK. Odczuwalna jest wyraźna potrzeba łódzian do posiadania obiektów, z których mogliby być dumni, które stanowiłyby dowody modernizacji i kulturalnego rozwoju miasta: widać to w kontekście praktycznie każdej z omawianych wcześniej inwestycji, w tym EC1 Łódź.

## Lokalizacja i bezpośrednie otoczenie

Jak wspomnieliśmy, bezpośrednie otoczenie EC1 Łódź dopiero powstaje. Na razie NCŁ to z jednej strony wielki plac budowy, a z drugiej czekająca na gentryfikację stara zabudowa. Jednak już teraz można powiedzieć o lokalizacji NIK kilka rzeczy. Po pierwsze, istnieją już oddany do użytku dworzec Łódź Fabryczna i wykańczany biurowiec „Przystanek mBank”. Nie zmieni się też relatywnie niewielki dystans dzielący instytucję od ulicy Piotrkowskiej. I aktualnie to chyba ta bliskość jest największym atutem lokalizacji. Spacerem, bez większego pośpiechu, ze skrzyżowania ulicy Piotrkowskiej i ulicy Traugutta do EC1 można dotrzeć w 10 minut. Odrestaurowana część trasy wiodącej ulicą Traugutta (od ulicy Piotrkowskiej do ulicy Kilińskiego) jest całkiem malownicza: znajdują się wzdłuż niej restauracje, kawiarnie etc. i być może docelowo tak będzie prezentować się samo otoczenie NIK. Generalnie w zamierzeniach EC1 Łódź stanowi trzeci wierz-

chołek trójkąta, uzupełniając dwa ważne dla tożsamości współczesnej Łodzi miejsca: (1) offową (póki co) część Piotrkowskiej (rejon OFF Piotrkowska) oraz (2) silnie komercyjną przestrzeń łódzkiej Manufaktury.



Ryc. 71. Widok roztaczający się z dachu na plac budowy (stan z czerwca 2016 r.)

Już w tej chwili widać, że dworzec okalać będzie skomplikowana i bardzo rozbudowana sieć dróg. Wbrew pierwotnym planom dominować będzie tu komunikacja samochodowa, nie zaś piesza wspomagana przez transport szynowy (kolej i tramwaje). Spotkać można się z głosami, że taki a nie inny układ ulic i torów tramwajowych jest zasługą tego, że decyzje o ich przebiegu pozostawiono w rękach wykonawców inwestycji, a ci kierowali się kosztami i łatwością realizacji, nie zaś wygodą pieszych lub jakąś ogólną wizją NCL<sup>72</sup>.

Przestrzeń między dworcem a EC1 Łódź miała pełnić funkcję szczególną. To tu miała znajdować się Specjalna Strefa Sztuki. Przede

72 <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,44788,21124256,lodz-fabryczna-byly-architekt-lodzi-otoczenie-dworca-to-porazka.html> [dostęp 26.11.2017].

wszystkim miała to być przestrzeń dospoteczna, a nie tranzytowa. Trudno w tym momencie rozstrzygnąć, czy przestrzeń ta będzie pełniła **funkcje katalityczne** [zob. ramka 10, strona 211], a tak właśnie odczytujemy zamierzenia twórców wczesnych koncepcji NCL. Wyłaniająca się organizacja przestrzenna nie spełnia pewnych wymogów projektu katalitycznego. Chodzi o to, że ulice nie są zaprojektowane tak, by pomieścić różne formy transportu i poprawiać aktywność i ruch pieszych (przyjęte rozwiązania zaburzają *walkability* przestrzeni). Porzucmy jednak poziom urbanistyki i zejdźmy na poziom architektury interesującej nas instytucji.



Ryc. 72. Przystanek mBank w budowie

## Architektura NIK

Nie ulega wątpliwości, że budynek EC1 Wschód jest interesującą propozycją architektoniczną. Nawet przyglądając się temu, jak EC1 wyglądało przed rewitalizacją, trudno dziwić się Lynchowi, że z przed-

stawionej mu listy potencjalnych lokalizacji na swoje studio wybrał właśnie ten budynek. Zadanie wydobywania i wykorzystania potencjału tkwiącego w przemysłowych wnętrzach i fasadzie powierzono w 2006 r. poznańskiej pracowni architektów Home Of Houses. Projekt powstał z uwzględnieniem przyszłych filmowych funkcji budynku.

### Ramka 10

Ogólnie rzecz ujmując, **funkcja katalityczna** to nic innego, jak zdolność budynku do przekształcania swojego bezpośredniego otoczenia. Najczęściej funkcje katalityczne przypisuje się inwestycjom z obszaru infrastruktury kultury. Według koncepcji funkcji katalitycznych powodzenie projektów rewitalizacyjnych prowadzonych w oparciu o instytucje kultury polega w znacznej mierze na powiązaniu obiektu z dzielnicą w taki sposób, by wykształcona została dobrze funkcjonująca sfera publiczna.

Rola funkcji katalitycznych podkreślana była już w pracach Jane Jacobs [2014] oraz Kevina Lyncha [2011]. Kładli oni nacisk na różnorodność funkcjonalną obiektów, wielkość skali czy zróżnicowane sposoby wykorzystania obiektu przez użytkowników. Jacobs wskazuje na funkcję katalityczną Carnegie Hall w Nowym Jorku jako budynku „wyzwalającego” wiele różnorodnych funkcji związanych z życiem nocnym, usługami restauracyjnymi, mimo że położony jest on w mało atrakcyjnym otoczeniu.

Koncepcję funkcji katalitycznych rozwinęli Wayne Attoe i Donn Logan [1989]. Opisują oni, w jaki sposób konkretny budynek lub projekt architektoniczny może prowadzić do zainicjowania nowych rodzajów działalności w przestrzeni publicznej i jak może wpływać na dalszy rozwój swojego otoczenia miejskiego. Autorzy koncepcji, pisząc o miejskich katalizatorach, nie wskazują na jeden rodzaj interwencji urbanistycznej ani na konkretne rodzaje obiektów architektonicznych. Katalizator to taki obiekt, który nie niszczy istniejącego kontekstu miejskiego, ale prowadzi do jego rozwoju, na przykład do ożywienia aktywności społecznej mieszkańców.

Jak przekonują Attoe i Logan, projektując obiekt katalityczny, warto brać pod uwagę m.in. powiązania z funkcjami handlowymi, dostępność transportu publicznego i ruch pieszy. Zwracają też uwagę na zwrotny charakter działania obiektów katalitycznych: aby obiekt mógł pełnić funkcje katalizatora, muszą istnieć już pewne warunki urbanistyczne. Jeżeli takowe istnieją, obiekt katalityczny będzie mógł na nich nadbudowywać i wzmacniać pożądane procesy (stąd właśnie nazwa nawiązująca do zjawiska katalizy). Innymi

słowy, obiektu katalitycznego nie da się zbudować wszędzie. Sama rewitalizacja zakładająca wykorzystanie architektury katalizatora jest rozłożonym w czasie procesem: obiekt jedynie pobudza pewną sekwencję zmian, często torując drogę kolejnym inwestycjom architektonicznym.

EC1 Wschód miało być zlokalizowane przy ulicy, stąd duże znaczenie północnej fasady. Front miał komunikować nową funkcję budynku i jednocześnie odwoływać się do jego funkcji sprzed rewitalizacji. Próbowano tu osiągnąć coś, co udało się projektantom londyńskiej siedziby galerii Tate Modern ulokowanej w dawnej elektrowni Bankside. Charakterystycznym elementem północnej fasady EC1 Wschód są — jak określają je pracownicy NIK — „Vadery”. Z jednej strony były one inspirowane hełmem Lorda Vadera z „Gwiezdných wojen”. Z drugiej strony nawiązują do starych elementów elektrociepłowni widocznych na pocztówkach z początku XX wieku. Pozostała część fasady EC1 Wschód poddana została drobiazgowym zabiegom konserwacyjnym, by jak najwierniej oddawała charakter oryginalnego budynku, czyli z resztą fasady postąpiono dokładnie tak, jak z całą fasadą londyńskiej elektrowni Bankside. Nie dziwi zatem, że EC1 Wschód otrzymało w 2013 r. tytuł Bryty Roku: nagrodę prestiżową, niemniej przyznawaną w drodze głosowania publiczności, a nie profesjonalnego gremium.

W okresie, gdy prowadziliśmy obserwacje na terenie EC1 (lipiec — wrzesień 2016 r.), otaczające obiekt place budowy i rozmaite tymczasowe ogrodzenia utrudniały podziwianie wyników pracy architektów i wykonawców. Dotyczy to zresztą całej NIK, a nie tylko tego jednego budynku.

Między budynkami składającymi się na tę instytucję znajduje się dobrze przemyślana przestrzeń publiczna, którą — z braku lepszego określenia — można nazwać pasażem. Ważnym jej elementem jest obszerny trawnik, który wykorzystywany bywa jako zaimprovizowana widownia podczas projekcji filmów na powietrzu organizowanych przez NIK w letnie piątkowe wieczory („polówki”). Istotne są również metalowe ławki rozmieszczone w wielu punktach: zostały one wkompo-

nowane w wywietrzniki ukrytych pod ziemią ciągów wentylacyjnych. Wygospodarowano także miejsce dla *food trucków*, które pojawiają się w NIK podczas rozmaitych imprez. Przez cały okres badań przestrzeń ta pozostawała jednak — w mniejszym lub większym stopniu — niewykorzystana. Według projektu pasaż ma być głównym ciągiem pieszym, jednak wszechobecne ogrodzenia budowlane z siatki (zastępowały dostęp do gmachu EC1 Zachód) oraz budka firmy ochroniarskiej nie tworzyły atmosfery otwartości, skutecznie zniechęcając do spacerowania po terenie. Wraz z kolejnymi wizytami naszego zespołu terenowego płoty przesuwano w stronę EC1 Zachód, co dawało więcej swobody użytkownikom: można było na przykład korzystać z pasażu między budynkami, który wcześniej był zagrodzony.



Ryc. 73. Dobre skadrowanie „Vaderów” było wyzwaniem ze względu na płot budowy (po lewej) i metalowe przenośne ogrodzenia (po prawej)

Wróćmy do frontu EC1 Wschód. Fasada północna, mimo przeszkleń, nieco paraliżuje zbliżających się gości. Owszem, wywołuje oczekiwany efekt zachwytu, ale przy okazji buduje też dystans między gościem a instytucją. Być może architektura NIK nie wywołuje wrażenia

statku kosmicznego lądującego na pustyni, ale mimo wszystko otoczenie — w tym plac budowy — kontrastuje z wyrastającą z ziemi fasadą główną. Majestatyczne „Vadery” nadają elewacji określony rytm i osadzają budynek w otoczeniu. Jednocześnie jednak, mimo przeszkleń, trudno jednoznacznie wskazać wejście główne do budynku. W przeszklonych ścianach osadzone są drzwi, ale nie są one optycznie wyróżnione, co sprawia, że strefa wejścia jest trudna do rozpoznania. Przypominają one raczej wyjścia ewakuacyjne i na dodatek wszystkie wyglądają identycznie, co może wywoływać u odwiedzających konsternację. Podczas jednej z późniejszych wizyt jeden z badaczy, już dobrze obeznany z planem budynku, próbował umówić się z pracownikiem NIK na przekazanie wejściówki na jedną z imprez. Hasło „Jestem przed głównym wejściem” nie zdało egzaminu: trzeba było powiedzieć, przed którym dokładnie „Vaderem” się stoi. Pozostawienie wejściówki w recepcji (która faktycznie jest kasą planetarium) nie zdałoby egzaminu, gdyż jest ona (a może tylko była w trakcie tamtej imprezy) umieszczona w miejscu niefortunnym, a mianowicie najdalej od parkingu i głównych szlaków komunikacyjnych, jak to tylko możliwe. Podsumowując, skala fasady oraz brak jednoznacznego wejścia mimo otwarcia wnętrza na okolicę potęguje poczucie zagubienia i wywołuje u odwiedzających pewną dezorientację.

Sposobem na doraźne kompensowanie tego zagubienia jest system tymczasowych tabliczek-drogowskazów umieszczonych przed budynkiem, które kierują do kasy planetarium. Jest to jednak przestrzeń typowo tranzytowa: nie zachęca ona do tego, by wdawać się w dłuższe rozmowy przed wejściem. Czasami tylko przed wejściem zatrzymywała się riksza baristy i tylko wtedy można było zobaczyć gromadzącą się przed budynkiem grupkę ludzi. O wiele bardziej przyjazna i dogodna jest przestrzeń na tyłach budynku oraz pasaż między „wschodem” i „zachodem”. Nie chodzi tylko o ławki, trawnik, brak sąsiedztwa drogi, dużą szerokość traktu dla pieszych czy obecność miejsc, w których można by się schronić przed deszczem. Brak tu wszędybylskich przeszkleń, które stwarzają poczucie bycia obserwowanym z wnętrza budynku. Tu przestrzeń zachęca do kontaktów, pozwala odpocząć i spo-

tkać się z innymi osobami. Przynajmniej potencjalnie, bo nadal nie ma w niej zbyt wielu odwiedzających. Potencjał jest jednak ewidentny.



Ryc. 74. Pomysłowe siedziska

Czas najwyższy zajrzeć do wnętrza budynku. Zaczniemy od ogólnie dostępnego hallu, w którym zlokalizowane jest planetarium. Gdy nasi badacze przestali już podziwiać i obfotografowywać przestrzenne klatki schodowe, monumentalne halle, kopułę planetarium oraz „brutalistyczne” wykończenia, uświadomili sobie kilka poważnych deficytów tej przestrzeni.

Pierwszy problem związany jest z samą wielkością przestrzeni: **ludzie w niej po prostu nikną**. Trudno sobie wyobrazić jak duża grupa gości musiałaby jednocześnie zwiedzać hall, by to uczucie minęło. Dodajmy, że przestrzeń nie została praktycznie w żaden sposób zagospodarowana. Na ścianach wisi kilka wielkoformatowych wizualizacji budynku oraz NCŁ i posterów, w tym tych promujących kandydaturę Łodzi do roli gospodarza Expo 2022, ale to zdecydowanie za mało, by roz-



wiązać ten problem. Podczas wybranych imprez pojawiały się pojedyncze stanowiska, ale i one nie były w stanie wypełnić pustki. Na przykład podczas premiery jednego z pokazów w planetarium animatorki zaaranżowały spore stanowisko warsztatowe z myślą o dzieciach, zagospodarowując w ten sposób powierzchnię zbliżoną w swych rozmiarach do powierzchni klasy szkolnej, ale i tak „zginęło” ono w tej przestrzeni. Liczyliśmy, że hall się zapełni przy okazji Promised Land Art Festival: dużej, choć raczej zamkniętej imprezy profesjonalnej organizowanej przez CD Projekt Red na terenie EC1 Wschód. Pomimo większej niż zwykle liczby stanowisk, wielkich posterów oraz sporej liczby gości przestrzeń wciąż ziała pustką. Chyba tylko impreza na miarę Expo mogłaby zapełnić hall. Odnotujemy jednak, że pod sam koniec naszego badania do hallu powróciła kawiarnia, nie widzieliśmy jednak, jak wpłynęła na codzienne funkcjonowanie obiektu: obserwowaliśmy ją jedynie w trakcie festiwalu Promised Land. Domyśliśmy się tylko, że obiekt ten uspołeczniał odrobinę odstrasżającą przestrzeń hallu.



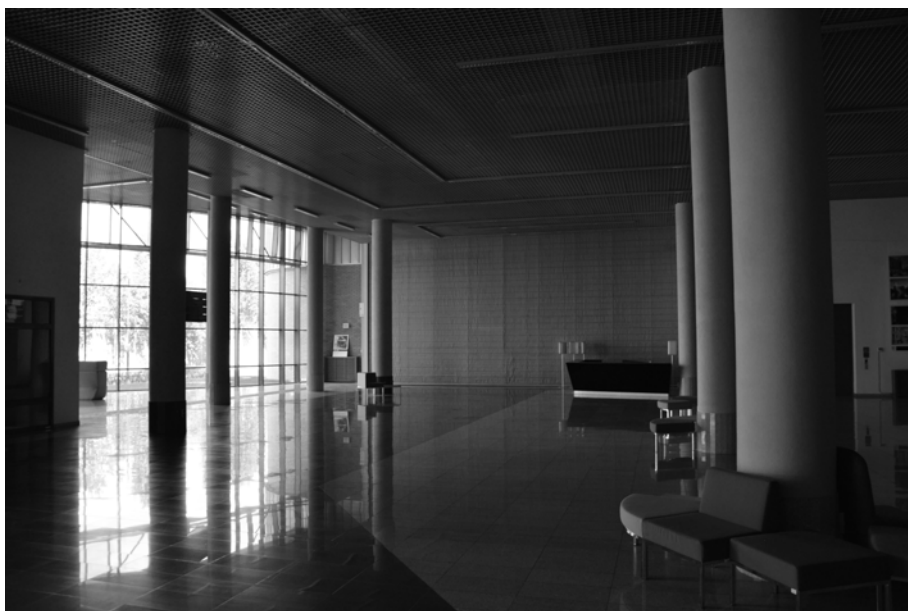
Ryc. 75. Spotkanie miłośników motoryzacji: przykład aktualizacji społecznego potencjału pasażu



Ryc. 76. Grafika koncepcyjna prezentująca NCL wraz z EC1 Łódź jako potencjalną lokalizację Expo 2022

Problem drugi polega na tym, że poza spektakularnym obiektem, jakim jest kula skrywająca planetarium, reszta hallu przypomina swoją estetyką i rozwiązaniami funkcjonalnymi **przeciętne lotnisko**. Takiemu skojarzeniu sprzyja zastosowanie połączenia metalu, szkła, surowego betonu oraz pomarańczowych elementów wykończeniowych, rozmieszczenie mebli rodem z poczekalni czy system oznakowania przestrzeni akcentujący głównie umiejscowienie toalet. Do tego dochodzą jeszcze urządzenia służące kanalizowaniu ruchu użytkowników: ruchome schody i znane z lotnisk przenośne słupki łączone rozciąganymi taśmami służące wyłęczaniu z użytkowania części budynku. Podczas jednej z imprez byliśmy nawet świadkami nadawania dworcowych komunikatów poprzedzonych elektrycznym gongiem. Lotniskową atmosferę tego miejsca można by pogłębić chyba jedynie rozmieszczając na ścianach odpowiedniki tablic odlotów i przylotów informujących o toczących się i zaplanowanych wydarzeniach oraz montując ruchome chodniki, które zwiększyłyby przepustowość budynku i przyspieszyły

przepływ klientów instytucji. Przestrzeń EC1 Łódź jest tak duża — niczym „dwa Centra Nauki Kopernik”, jak obrazowali nam to pracownicy — że pomysł z automatycznymi chodnikami nie wydaje się wcale taki absurdalny.



Ryc. 77. Hall EC1 Wschód

Atmosfera lotniska w połączeniu z trudną do zapętnienia przestrzenią sprawia, że hall EC1 Wschód nie zachęca do spędzania w nim czasu. Jest to przestrzeń typowo tranzytowa, która skłania do szybkiego skorzystania z konkretnej usługi i opuszczenia gmachu. Wprawdzie w trakcie naszego badania zdarzały się pary oraz większe grupki osób, które próbowały zadomowić się w przestrzeni, korzystając z rozstawionych stanowisk warsztatowych lub ergonomicznych siedzisk, ale **rzadko kto wytrzymał w tej przestrzeni dłużej niż 30 minut**. Ze szczególnym zaciekawieniem obserwowaliśmy członków jednej z rodzin, którzy chcieli wziąć udział w imprezie o charakterze pikniku rodzinnego, organizowanej w EC1 Wschód. Spóźnili się oni kilka minut na seans w planetarium, będący głównym powodem ich wizyty

w obiekcie. Planowali wytrzymać blisko godzinę do następnego, ale ostatecznie skapitulowali i już po niespełna pół godzinie zmierzali do samochodu. Można odnieść wrażenie, że obejrzeni i zrobili wszystko, co było do obejrzenia lub zrobienia w hallu. Dodajmy, że przestrzeń działa szczególnie onieśmielająco na dzieci, które bardzo szybko przerywają spontaniczną eksplorację i wracają w pobliże rodziców.

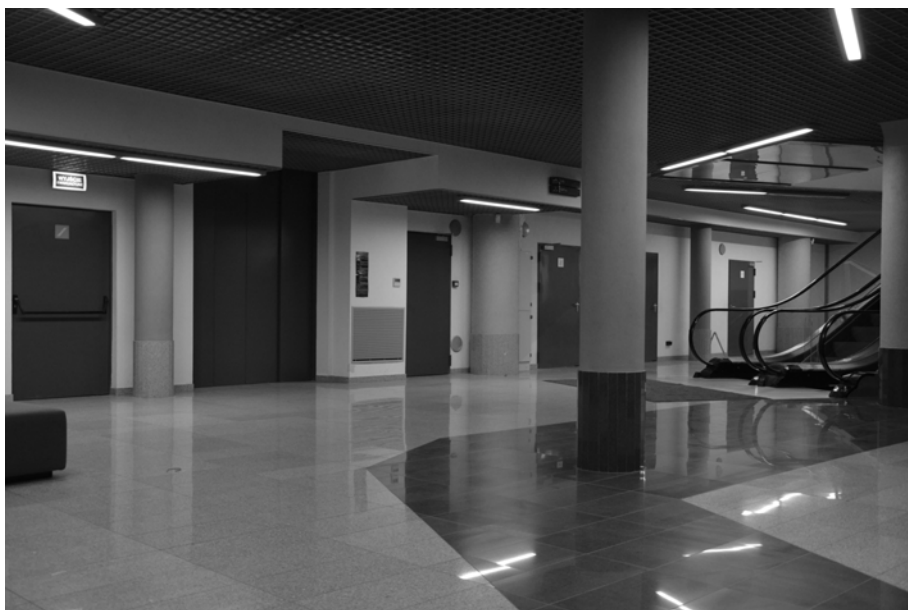


Ryc. 78. Toalety i inne pomieszczenia zostały oznaczone za pomocą czarno-pomarańczowych znaków i drogowskazów, ale przestrzeń jest tak duża, że personel najwyraźniej uznał za stosowne wprowadzenie dodatkowych wskaźników dla gości. Na drugim planie widoczne są znane z lotnisk przenośne słupki łączone rozwijanymi taśmami

Problem trzeci polega na tym, że w zestawieniu z fasadą hall rozczarowuje. O ile spektakularne „Vadery” są elementem charakterystycznym, żeby nie powiedzieć niepowtarzalnym, o tyle **hall jest całkowicie generyczny**: niczym nie zdradza swojej funkcji, a już na pewno nie pasuje jakoś szczególnie do instytucji kultury.

Przestrzeń hallu świetnie sprawdza się, gdy chodzi o szybką wymianę ludzi. Podobnie jak dobrze przemyślane lotnisko zdolna jest

ona do obsłużenia znacznych mas ludzkich. Mas ludzkich, których tu jeszcze nie ma, bo główna atrakcja, jaką jest (skądinąd popularne) planetarium, przyjąć może jednorazowo tylko 110 widzów. Przyjrzyjmy się bliżej, jak działa masowa i efektywna obsługa widza, na przykładzie osób je odwiedzających.



Ryc. 79. Poziom –2 w pełnej krasie

Zwyczajowa „ścieżka”, jaką pokonuje gość planetarium — domyślamy się tylko, że była ona zamierzona przez architektów — wygląda mniej więcej w ten sposób. (1) Widz pojawia się na kilka, góra kilkanaście minut przed projekcją. (2) Niemal natychmiast przemieszcza się ciągiem ruchomych schodów w dół, na poziom –2, gdzie zlokalizowane jest wejście do planetarium. (3) Wybiera jeden z dostępnych pufów i czeka na otwarcie wejścia. Same pufy są tak rozmieszczone, że sprzyjają unikaniu kontaktu wzrokowego: ulokowane są w znacznych odległościach od siebie albo wokół filarów z siedziskami skierowanymi na zewnątrz. Dodatkowo uwagi oczekujących nie przyciąga żaden animator ani bodziec typu eksponat, ekspozycja, ulotka etc. W zasadzie

nic nie zakłóca czekania. (4) W pewnym momencie niemal jednocześnie otwierają się wejście i wyjście z planetarium: gdy widz wchodzi wraz z nową grupą do środka, poprzednicy opuszczają planetarium, a architektura przestrzeni i zastosowanie taśm sprawiają, że obie grupy



Ryc. 80. Proksemika zdaje się mówić „Widzom planetarium uprzejmie dziękujemy i upraszamy ich o niezwłoczne kierowanie się do wyjścia

nie mają szansy na nawiązanie kontaktu wzrokowego. (5) Po zakończeniu seansu nasz gość opuszcza planetarium i korzysta z ruchomych schodów; którymi dociera na poziom 0. Tam do wyboru ma dwie opcje: albo (6a) skręca w lewo i próbuje zdomować się w hallu (czyni tak orientacyjnie 15–25% widzowni), co mu się ostatecznie nie udaje i wychodzi, albo (6b) wychodzi natychmiast, ewentualnie robi sobie rytualne *selfie* na tle „Vaderów” lub tablicy z logotypem NIK, po czym udaje się (przypuszczalnie) na tymczasowy parking ulokowany między instytucją a terenem budowy dworca i opuszcza obiekt samochodem (wydaje się to obecnie najpopularniejszy środek transportu, z jakiego korzystają goście planetarium). Opcji drugiej sprzyja sama organiza-

cja przestrzeni: wylot schodów jest skierowany w kierunku wyjścia, w efekcie czego wprost wyrzuca gości w jego objęcia.

EC1 Wschód nie tylko ma wyraźny problem z nadmiarem przestrzeni oraz rozwiązaniami przyspieszającymi cyrkulację ludzi, ale nie za bardzo próbuje coś z tym robić. Animatorzy wprawdzie byli obecni podczas imprez planetaryjnych, ale nie podejmowali interakcji z widzami w tych momentach i w tych punktach, gdzie wydawało się to najsensowniejsze. Zamiast działać gdzieś na „ścieżce”, z której nie zbacza 75% gości planetarium lub próbować ją jakoś odginać ewentualnie wydłużać, animatorzy rozstawili się ze swoją ofertą całkowicie na uboczu: jest to jasny komunikat, że ofertę przeznaczono dla tych, którym nie brak asertywności, chęci i ciekawości. Oferty animatorów i planetarium nie były ze sobą silnie powiązane. Warto przytoczyć tu wiele mówiącą scenę, kiedy jeden ze starszych widzów zagadnął dziewczynę prowadzącą warsztat plastyczny o godzinę kolejnej projekcji, w odpowiedzi zaś usłyszał: „nie wiem, my tu animujemy i jesteśmy do 18.00”.



Ryc. 81. Planowana tafla Jeziora Pamięci. Warto zauważyć, że układ siedzisk promieniście rozmieszczonych pod filarami sprzyja unikaniu kontaktów międzyludzkich

Konkludując, z naszych obserwacji wynika, że **hall EC1 Wschód**, zarówno pod względem wyglądu, jak funkcjonalności, **to typowe nie-miejsce**. Trudno o zawiązywanie więzi i budowanie wspólnoty w przestrzeni tranzytowej, jaką jest wnętrze EC1 Wschód. Wprawdzie nawet w takich przestrzeniach, wbrew zapisanemu w architekturze programowi, można tworzyć więzi i budować wspólnotowość, ale wymaga to odpowiednich praktyk społecznych (choćby stymulowanych przez zawodowych animatorów). W trakcie naszego badania jednak ich nie zaobserwowaliśmy. Ukryty program EC1 Wschód (ten zapisany w architekturze) pokrywał się z tym, jak personel i użytkownicy wykorzystywali przestrzeń.

Zważywszy na nie-miejscowość EC1 Wschód, nie ma co się spodziewać, że w obecnej postaci zadziała ono jako miejsce trzecie. A być może powinno. Obecna oferta NIK nie należy do najbardziej wymagających: nie jest to sztuka wysoka, lecz rozrywka lub *edutainment* adresowane do odbiorcy masowego. Jest to produkt demokratyczny i powszechnie dostępny. Nic nie stoi na przeszkodzie, by ludzie obcowali z tego typu treściami spontanicznie i swobodnie. Taka kultura nie służy dystynkcji: wręcz przeciwnie, jej funkcje wydają się więziotwórcze. Nie-miejsce i tranzytowa przestrzeń o wiele lepiej nadają się do „nabijania” statystyki odwiedzających.

Analizując społeczne funkcje EC1 Wschód, warto raz jeszcze posłużyć się pojęciem funkcji katalitycznych. Aby obiekt pełnił takowe funkcje, musi on między innymi umożliwiać gromadzenie się we wspólnej przestrzeni ludziom o wysokim zróżnicowaniu: instytucja powinna być dostępna dla różnych osób, w różnym czasie i na różne sposoby. O dostępności decyduje między innymi liczba barier, zarówno tych o charakterze fizycznym, jak i percepcyjnym. Istnieje kilka sposobów na percepcyjne odblokowanie budynku: wysoka transparentność fasady, wpuszczenie ruchu pieszego do kompleksu, a nawet środka budynku. W chwili obecnej EC1 Wschód jest obiektem na różne sposoby odgrodzonym, w dodatku pozbawionym przestrzeni pełniącej rolę agory, no i zróżnicowanie gości jest niewielkie.



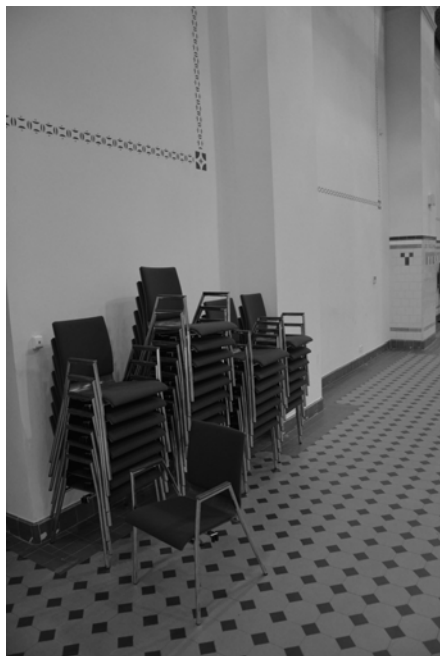


Ryc. 82 i 83. Hala Maszyn to udany przykład odświeżonej architektonicznie przestrzeni poprzemysłowej



Ryc. 84. Promised Land: Hala Maszyn przysposobiona do funkcji sali konferencyjnej; poziom niżej toczą się warsztaty z rzeźby

Budynek nie kończy się na hallu: wejdźmy zatem głębiej. Najbardziej charakterystycznym pomieszczeniem budynku, które powinno pełnić funkcje reprezentacyjne, nie jest wcale hall, lecz zlokalizowana od razu za jego ścianą historyczna Hala Maszyn. Różnica między obiema przestrzeniami jest uderzająca. Hall jest generyczny i nijaki: niektórzy nasi rozmówcy krytykowali go jako przejaw „kultury karton-gipsu”. W Hali Maszyn widać tymczasem niezwykle dbałość o szczegóły i dążenie do wydobycia i zachowania przemysłowego charakteru budynku. Każdy zwiedzający ją człowiek (a jest możliwa do zwiedzania wyłącznie z przewodnikiem) doceni wysiłek, jaki włożono w zachowanie przemysłowego dziedzictwa budynku. Oko cieszą odrestaurowane z wielkim pietyzmem żeliwne schody oraz pomost prowadzący do dawnej sterowni, oryginalny zegar, dwie ocalałe suwnice, mozaiki, ściany z czerwonej cegły, okna i świetliki. Nie rażą tu bardziej nowoczesne elementy typu zaawansowane technicznie oświetlenie, przeszklenia w podłozie czy dobudowana antresola pełniąca funkcję obszernej sali konferencyjnej.



Ryc. 85. Krzesła ustawione pod ścianą Hali Maszyn stanowią dobry symbol plastyczności tej przestrzeni. Sami widzieliśmy, jak różne funkcje była ona w stanie pełnić: konferencja, warsztaty, korpoimpreza; zdarzało się jej również gościć bale, festiwale i debaty publiczne

O ile estetycznie Hala Maszyn ma jednoznaczny charakter, o tyle pod względem funkcji jest niezwykle plastyczna: można tu zorganizować raut, projekcję filmu, występy konferencyjne, a nawet bal. Charakter przestrzeni przejawia się również w tym, że nietrudno jest snuć zajmujące historie na temat Hali Maszyn, jej wyposażenia, jak i procesu renowacji, podczas gdy hall nie daje takiej możliwości. Podkreślić należy, że jest to przestrzeń o kubaturze zbliżonej do hallu, jednak nie ma się tu wrażenia bycia w nie-miejscu. Przeskok między hallem a Halą Maszyn jest tym bardziej uderzający, gdy uświadomimy sobie, że pierwsze pomieszczenie jest w pełni dostępne, podczas gdy drugie się zwiedza z przewodnikiem lub ogląda przy okazji specjalnych wydarzeń. Dodatkowo oba pomieszczenia oddzielają wąskie gardła. Widać, że w zamyśle oryginalnego projektu było fizyczne utrudnienie dostępu do Hali Maszyn.



Ryc. 86. Gości Centrum Nauki i Techniki powita taka oto szatnia

Przenieśmy się na moment ze „wschodu” na „zachód”. Identyczne odczucia co Hala Maszyn budzi architektura Centrum Nauki i Techniki. Na przykład jedna ze ścieżek tematycznych wykorzystuje odrestaurowane wyposażenie starej elektrociepłowni. Z wielką przyjemnością słuchaliśmy opowieści pracowników o tym, jak starali się zachować i wykorzystać najmniejszy choćby relikw przemyślowej przeszłości budynku: począwszy od szafek robotników przez stare gazety i różnego rodzaju „skarby” wykopane w toku rewitalizacji, na wielkich kotłach skończywszy.

Pojawia się tu jednak problem: w chwili obecnej dostęp do najatrakcyjniejszych przestrzeni jest mocno ograniczony: **instytucja zdaje się zazdrośnie skrywać we wnętrzu swoje największe walory architektoniczne i historyczne**. To zapewne zmieni się w przypadku EC1 Zachód wraz z otwarciem budynku, nie wydaje się jednak, by udało się „zdemokratyzować” dostęp do skarbów EC1 Wschód.

Wróćmy raz jeszcze do EC1 Wschód. Jest to bardzo duży obiekt i jako taki domaga się zapewnienia gościom odpowiedniego systemu

komunikacji i nawigacji. Funkcję tę mogłyby pełnić rozdawane gościom mapy i programy, ale także wewnętrzny system wizualizacji. W odczuciu samych pracowników obecny system wymaga sporej pracy. Okazało się, że dopiero w trakcie festiwalu i warsztatów Promised Land współpracujący z EC1 Łódź organizatorzy tej imprezy stworzyli czytelny i wszędobylski system komunikacji wizualnej, by ułatwić uczestnikom wydarzenia poruszanie się po obcym im budynku. Pod nieobecność takiego systemu wizualizacji obiektu zagubiony gość może szukać pomocy w przestrzeni kasowej, która jest zarazem sklepem z pamiątkami. Ta jednak jest zlokalizowana w północno-wschodnim narożniku hallu, czyli z dala od głównych szlaków komunikacyjnych.



Ryc. 87. Odrestaurowana szatnia pracowników: nasza badaczka wsluchuje się w fascynującą opowieść o wysiłkach „konserwatorskich” zespołu EC1 Łódź

Podkreślmy istotną kwestię: pracownicy EC1 Łódź są doskonale świadomi istnienia na „wschodzie” wąskich gardeł, trudności z nawigowaniem po budynku etc. Sami wskazują jako przyczynę to, że budynek zaprojektowano jako przestrzeń półprywatną, z mocno re-

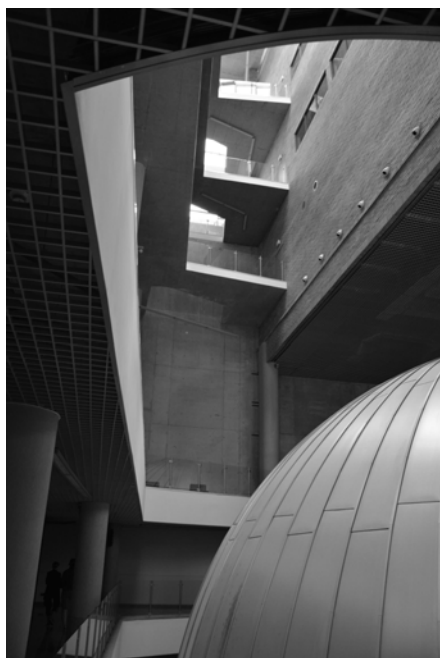
glamentowanym dostępem, w której mieli poruszać się profesjonaliści, a nie ludzie z ulicy. Z tej konkluzji jednak niewiele wynika. Przykład systemu nawigacji opracowanego przez CD Projekt Red specjalnie na potrzeby festiwalu „Promised Land” pokazuje, że NIK mogła zrobić więcej. Pytanie brzmi „Dlaczego tak się nie dzieje?”. Nie da się tego zrzucić na brak kompetencji: NIK nie jest pozbawiona zdolnych i pomysłowych ludzi. W grę wchodzi tu raczej, że personel po prostu nie widział potrzeby tworzenia czegoś takiego. Czy odłożono to na moment „odpalenia” instytucji w pełnym wymiarze? Może jest to wyraz kapitulacji wobec ukrytego programu zapisanego w betonie? A może instytucja tak naprawdę chce podtrzymania reglamentacji dostępu do przestrzeni, rezerwując ją na ważniejsze, bardziej elitarne imprezy?



Ryc. 88. Stand z warstwową mapą EC1 Wschód przygotowany przez CD Projekt Red na potrzeby Promised Land

Wyrazem tego, że NIK dąży przynajmniej do częściowego udostępnienia architektonicznych skarbów „wschodu”, są wycieczki po budynku prowadzone najczęściej przez doświadczonego przewodnika. Odbývają

się one przynajmniej w dwie soboty w miesiącu oraz przy okazji innych wydarzeń. Zważywszy na wszędobylskie blokady, zamki na kluce-karty, windy, które pozwalają wjechać tylko na wybrane piętra etc., obecnie jest to jedyna forma dostępu do przestrzeni reglamentowanych dla osoby z ulicy. Wycieczki tego typu służą również „humanizowaniu” przestrzeni i ożywieniu świecących pustkami korytarzy. O tym, jak ponure mogą być budynki EC1 Łódź, przekonali się niektórzy pracownicy pewnej nocy, gdy musieli zastąpić profesjonalnych ochroniarzy. Przez całą noc towarzyszyły im rozmaite dźwięki wydawane przez pracującą konstrukcję budynku, które niosły się po pustych salach i korytarzach.



Ryc. 89. Hall EC1 Wschód robi wrażenie także w pionie

Jest jeszcze jedna, najważniejsza chyba funkcja tych wycieczek. Oprowadzanie to tak naprawdę ciężka praca narracyjna, mająca na celu złagodzenie rozmaitych napięć, w tym faktu, że oto nowoczesna budowla stoi na samym środku placu budowy, której końca nie wi-

dać. Najlepiej widać było to w momencie, gdy z dachu EC1 Wschód przewodniczka nadawała sens widokowi rozciągającemu się na wciąż nieukończony dworzec kolejowy Łódź Fabryczna. Dzięki takim zabiegom NCK jest prezentowane nie jako pobożowisko, katalog odwrotnych projektów i waśni, ale nowa „ziemia obiecana”. **Widz ma skupić się na tym, co było** (przemysłowa przeszłość Łodzi, na fundamentach której budujemy) **i tym, co będzie** (zbudowane od nowa centrum), **a nie na tym, co jest tu i teraz**. Jest to również próba stworzenia pewnej mitologii legitymizującej obecną kondycję NIK i samego NCK.



Ryc. 90. Widok na Łódź Fabryczną z dachu EC1 Wschód

## Repertuar i publiczność

Jak już zapowiadaliśmy, o repertuarze można powiedzieć bardzo mało, gdyż NIK dzielić całe lata od momentu, gdy pracować będzie na pełnych obrotach. O planach powiedzieliśmy już dość, skupmy się zatem na tym, czym EC1 Łódź (głównie) Wschód może się pochwalić teraz.



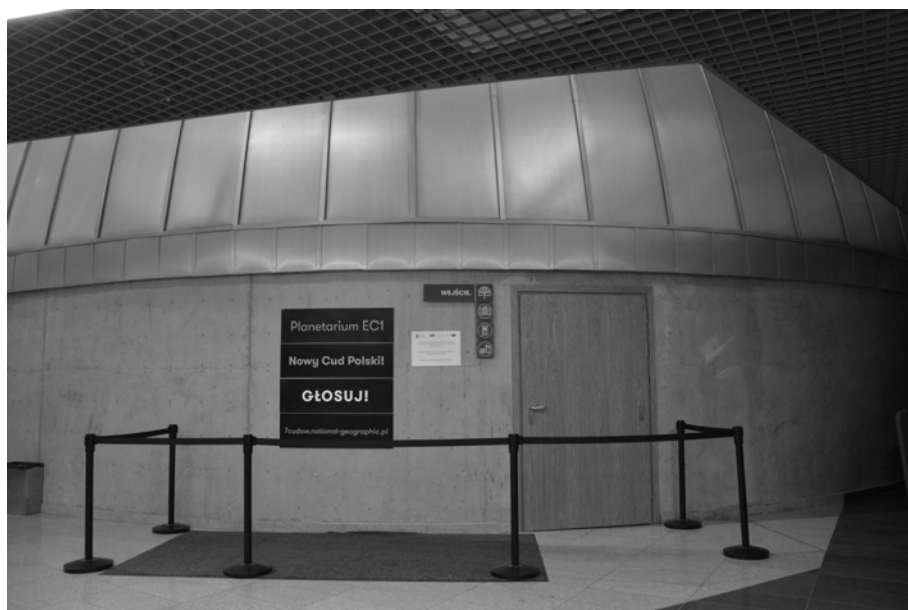


Ryc. 91. Planetarium EC1 odniosło niewątpliwy sukces frekwencyjny. Gdy odwiedziliśmy NIK w czerwcu 2016 r., EC1 Łódź szykowało się już do podjęcia stutysięcznego widza

Nie jest tajemnicą, że **EC1 Łódź planetarium głównie stoi**. Nie chodzi wyłącznie o to, że większość odwiedzających NIK to widowie korzystający z tej właśnie atrakcji. Również „na mieście” instytucja kojarzona jest przez wielu nie pod swoją własną nazwą, lecz jako Planetarium EC1 właśnie. Więcej nawet, wielu gości, z którymi rozmawialiśmy, nie dostrzegają innych funkcji obiektu. Innymi słowy, z perspektywy wielu odwiedzających cały gmach EC1 Wschód to „opakowanie” dla kopuły planetarium wyrastającej z poziomu  $-2$ . Jak wynikało z naszych badań, trafiają się i tacy, którzy odwiedzali NIK ze względu na sąsiadujące z nią muzeum Se-ma-fora, a tylko przypadkiem dowiadawali się o istnieniu planetarium. Jeżeli chodzi o widownię planetarium, nie ma tu żadnych niespodzianek: są to łódzkie rodziny z małymi dziećmi, czasami grupy rodziców z dziećmi, pary w różnym wieku, widownia trzeciego wieku, no i oczywiście wycieczki szkolne. Jak poinformował nas jeden z pracowników, te ostatnie stanowią ponad połowę widowni planetarium. Mniej więcej te same osoby NIK stara

się objąć programem wycieczek po obiekcie, ale zwiedzanie EC1 Łódź jest bardzo często tylko punktem dłuższych wycieczek po mieście.

W EC1 Łódź goszczą nie tylko łodzianie: wśród widzów jest sporo osób przyjezdnych (Warszawa, Zduńska Wola, Poznań, Bydgoszcz, Trójmiasto). Nasze wstępne rozpoznanie wykazało, że istotną rolę ambasadorów NIK i jej oferty mogą odegrać wybrani mieszkańcy, na przykład kelnerzy z lokali na Piotrkowskiej. Zdarzyło się, że kierowali oni osoby szukające atrakcji na Targową. Podobnie profesjonalni przewodnicy często wspominają o rewitalizowanej EC1, zachęcając do jej zwiedzenia.



Ryc. 92. EC1 Łódź w pigułce (stan na czerwiec 2016 r.): na zdjęciu (1) wejście do planetarium, (2) lotniskowe barierki i (3) informacje na temat konkursu na Nowe Cuda Polski, w którym NIK rywalizowała (zresztą skutecznie)

EC1 Łódź może pochwalić się organizacją kilku ważniejszych wydarzeń. Na przykład pierwszym wydarzeniem, które miało miejsce w Hali Maszyn po jej odnowieniu, było wystawienie spektaklu „Cyberiada” w reżyserii Wojciecha Kościelniaka we współpracy z Łódzką Szkołą Filmową, który był wcześniej prezentowany na deskach Teatru

Stydijnego Szkoły Filmowej. Jak podkreślali przedstawiciele Szkoły Filmowej, infrastruktura NIK umożliwiła zorganizowanie wyjątkowego wydarzenia artystycznego. Za sukcesem „Cyberiady” poszła premiera „Iwony, księżniczki Burgunda”. Spektakl dyplomowy ze studentami wydziału aktorskiego wyreżyserowała Anna Augustynowicz, znana z wielu znakomych inscenizacji. Przestrzeń Hali Maszyn — jak podkreślali organizatorzy — umożliwiła zupełnie nowe odczytanie utworu. Pracownicy NIK nie ukrywali, że nie był to ostatni raz, gdy reżyserzy i aktorzy nawiązywali współpracę z nimi w celu skorzystania z ciekawych, być może unikalnych przestrzeni ich budynków.



Ryc. 93. Mapka narysowana przez kelnera, dzięki której rozpytywana przez nas para trafiła do Muzeum Se-ma-for i przy okazji zajrzała do EC1 Wschód

Niewątpliwie ważnymi imprezami, które zorganizowano w murach EC1 Wschód, były festiwal filmowy „Transatlantyk” (czerwiec 2016 r.) oraz wspomniana już impreza „Promised Land” (wrzesień 2016 r.). Wspomnieć można również o imprezie „Igrzyska Wolności” (październik 2015 r.), która odbyła się w Hali Maszyn, a w której udział wzięło wiele znanych osób.

Nie należy zapominać, że EC1 Łódź angażuje się w rozmaite przedsięwzięcia organizowane pod auspicjami samego miasta. Na przykład personel EC1 Łódź był zaangażowany w organizowanie „Light Move Festival”. Często oznacza to wyjście z ofertą do widowni poza mury budynku, choćby w formie organizowanej w parku „polówki”.



Ryc. 94. „Polówka” poza murami NIK

Generalnie można już teraz stwierdzić, że przestrzeń oferowana przez NIK jest unikalna w skali miasta zarówno pod względem kubatury, jak i klimatu. Personel zaś jest niezwykle sprawny w świadczeniu usług podmiotom chcącym podjąć współpracę z NIK lub wykorzystać jej zasoby na zasadach komercyjnych. Nie ma znaczenia, czy w grę wchodzi projekcja premierowych filmów, uświetnienie debaty politycznej czy stworzenie warunków dla zorganizowania kilku równoległych warsztatów specjalistycznych wymagających zamontowania dziesiątek stanowisk komputerowych, kamer, projektów etc.

Jest tylko jeden szkopuł: przestrzeń oferowana przez EC1 Łódź — choć dość plastyczna pod względem funkcji — nijak się jednak nie

skurczy. Zmieramy do tego, że nie nadaje się ona do organizowania mniejszych imprez. **Pracownicy EC1 Łódź mówią otwarcie, że są za duzi na imprezę X lub współpracę z organizacją Y.** Jak się okaże już za chwilę, stwierdzenie „Jesteśmy za duzi” ma również drugie dno.

## Zarządzanie instytucją

Podstawowe pytanie, jakie należy sobie zadać w kontekście zarządzania NIK dotyczy jej misji: czy istnieje i ewentualnie na czym polega? Po kilku wyjazdach i licznych rozmowach trudno nam wyartykułować jakąś spójną misję NIK. Dobrze wyartykułowane przez samą instytucję misje być może mają poszczególne projekty (edukacja w zakresie kultury filmowej, promocja wiedzy naukowej i kultury technicznej), ale nie archipelag kultury, na który się składają. Pozwalamy sobie zatem na rekonstrukcję założeń, w oparciu o które działa NIK, zaczynając od tych dość oczywistych, na tych bardziej kontrowersyjnych kończąc.

Rzeczą pewną jest, że **NIK ma być instytucją afirmującą łódzkość:** pracownicy, w tym menadżerowie częstokroć są rodowitymi łodzianami lub przynajmniej są silnie związani z miastem i tej tożsamości się nie wstydzą. Afirmowana ma być zarówno industrialna historia miasta, jak i jej tradycje filmowe. Niektórzy nasi rozmówcy zwracali jednak uwagę, że nie ma tu afirmacji włókienniczej historii Łodzi.

Kolejnym **zadaniem EC1 Łódź jest uwolnienie niedostępnej do-  
tąd przestrzeni miasta i „oddanie jej w ręce ludzi”.** Tak przynajmniej naświetlił to nam jeden z menadżerów NIK.

Ta przestrzeń poprzemysłowa była przez ponad sto lat swojego funkcjonowania zamknięta dla ludzi. W centrum miasta, wielka ilość hektarów obiektu poprzemysłowego, do którego ludzie nie mieli wstępu. Jednocześnie jest to przestrzeń z takim smakiem zaprojektowana, że jest atrakcją turystyczną *per se* [...] „Oddanie” tego ludziom było dla mnie olśnieniem, oto zwracamy ludziom kawałek miasta, jednocześnie zapraszając tu ludzi, przez bliskość dworca, doskonałą lokalizację w śród-

mieście, 10 minut od Piotrkowskiej, blisko Księżego Młyna [...] To była jedna myśl. Druga, która była uderzająca to to, że to jest publiczne.

Trudno nam jednak powiedzieć, jak ta wizja ma się do braku nie-reglamentowanego dostępu do Hali Maszyn. W kontekście trwającej gentryfikacji należałoby spytać o to, w czyje dokładnie ręce zwracana jest przestrzeń i jak przebiega ów proces upodmiotowienia. Trudno tu nie wspomnieć o historii związanej z nazwami ulic na terenie NCL. Kwestia ta miała być konsultowana z mieszkańcami, jednak jeszcze zanim ruszyły konsultacje, a Rada Miejska mogła zabrać głos, na terenie NCL stanęły tablice z nazwami ulic zakryte czarną folią: umieszczono je jeszcze zanim rozpoczęły się konsultacje czy nawet podjęta została uchwała Rady Miejskiej<sup>73</sup>.

EC1 Łódź wydaje się predestynowane do roli nie tylko wychuchanego „okrętu flagowego” kultury łódzkiej, ale przede wszystkim **węzła koordynującego działalność wszystkich inicjatyw kulturalnych w mieście**. Innymi słowy, docelowo NIK ma stać się obligatoryjnym punktem przejścia [Callon 1986] ważniejszych inicjatyw kulturalnych w mieście. Zgromadzenie różnych inicjatyw pod jednym parasolem instytucjonalnym może się okazać dobrym posunięciem ekonomicznym, wydaje się jednak, że chodzi tu bardziej o uzyskanie ściślejszej kontroli nad inicjatywami, choćby po to, by uniknąć przygód analogicznych do tych, które miasto przeszło z FSzŚ i Tumultem.

Jak nasi rozmówcy sami określali, NIK jest „oczkiem w głowie” dziennikarzy, czego wyrazem są przychylnie artykuły i duża liczba doniesień w prasie, nawet odnoszących się do małych wydarzeń. Ten kredyt zaufania nie został udzielony tak po prostu. **EC1 Łódź ma być ikoną nowoczesnego, dopiero budującego się miasta**, ikoną, którą będzie można chwalić się w kraju i za granicą. Więcej, jest przypuszczalnie ostatnią ikoną projektowanego NCL, którą będzie można się chwalić: centrum kongresowe wstrzymano, „wielka rura” poległa,

73 <https://www.radiolodz.pl/posts/31409-nazwy-ulic-w-ncl-jeszcze-nie-nadane-a-juz-widoczne-na-tablicach> [dostęp 26.11.2017].

a brama miasta być może powstanie, lecz wszyscy obawiają się, że w formie mało ikonicznej. Można powiedzieć, że na barkach ekipy EC1 Łódź spoczywa ratowanie wizerunku NCK lub — ujmując to słowami dyrektora — „gaszenia pożaru”. NIK ma kreślić pozytywny wizerunek miasta w sposób zbliżony do tego, jak przewodnicy legitymizują swoimi narracjami pejzaż roztaczający się przed gośćmi stojącymi na dachu EC1 Wschód.



Ryc. 95. Pracownicy ochrony i ogrodzenia skutecznie spełniają swoją funkcję. Gdy dwoje naszych badaczy zabłądziło podczas pierwszej wizyty w NIK, panowie uprzejmie odprowadzili nas na miejsce spotkania z podejmującymi nas pracownikami

Patrząc nieco szerzej, projekt NCK można odczytać jako sposób, w jaki Łódź próbuje odnaleźć się i zdefiniować swoje miejsce wśród polskich miast. Łódź sukcesywnie realizuje duże inwestycje publiczne w infrastrukturę, w tym prestiżowe budynki, ale także stara się o organizację międzynarodowych wydarzeń (zakończonych porażką starania o Europejską Stolicę Kultury 2016, aktualnie Expo 2022). I w tym

kontekście flagowość oraz ikoniczność EC1 Łódź ma ogromne znaczenie. Pojawia się tu kilka standardowych pytań. Gdzie skoncentrują się korzyści z realizacji mega-projektów? W jakim stopniu i za pośrednictwem jakiego mechanizmu zmaterializują się zyski dla „spoteczństwa jako całości”? Czy dojdzie do skapywania tych zysków?

Częścią misji, którą NIK może nieszczerólnie chętnie chwalić się na zewnątrz, jest **realizacja misji ratunkowej**. Menadżerowie EC1 Łódź mają nie tylko uporządkować sytuację po konflikcie z Tumultem i FSzŚ, ale także wycisnąć jak najwięcej się da z instytucji, przy której projektowaniu podjęto szereg niekorzystnych decyzji, z którymi trzeba teraz jakoś funkcjonować. Jest to zadanie tak ważne i tak absorbujące, że pozostawia ono niewiele miejsca na konstruowanie autentycznych, dalekosiężnych planów. Tutaj warto postawić pytanie, na ile rozłożenie w czasie kolejnych etapów projektu EC 1 jest funkcjonalne i służy tej instytucji i jej PR-owi [por. Bourne, Walker 2008]. Trzeba za to na bieżąco zapełniać program imprezami, inicjatywami, obsługiwać kolejnych klientów etc.

O ile trudno doszukiwać się misji, o tyle klient NIK wydaje się już dość jasny: instytucja sięgnęła dokładnie po tę widownię, która była w jej zasięgu. NIK nie chce być instytucją wysokoprofilową, a swoją ofertę umiejętnie kieruje zarówno do osób średnio i słabo sytuowanych finansowo (planetarium chociażby), jak i tych sytuowanych nieco lepiej (wybrane wydarzenia-hity). A biorąc pod uwagę sprawy bieżące, na których musi się skupiać, nie wydaje się też, by miała jakiegokolwiek ambicje w zakresie edukacji kulturalnej. My przynajmniej śladów tego typu działań nie odnaleźliśmy (pomijamy rzecz jasna ewidentnie edukacyjną ofertę planetarium i ścieżki edukacyjne w Centrum Nauki i Techniki, bo na potrzeby tego projektu wyłączyliśmy je poza obręb zjawisk kulturowych).

Ewidentnym plusem nastawienia instytucji na klientelę będącą w jej zasięgu oraz braku wyśrubowanych aspiracji edukacyjnych jest to, że **instytucja będzie w stanie dynamicznie reagować na zmiany w strukturze i potrzebach swojej widowni bez względu na to, co przyniesie przyszłość**. Będzie też potrafiła oferować treści niezwykle



zróżnicowane, uzyskując bardzo szerokie spektrum społecznego rażenia: najprawdopodobniej dużo szersze, niż osiągnęła OiFP. Jedyne, co wydaje się ograniczać możliwości adaptacyjne tej NIK, to czynniki infrastrukturalne: „Vadery” już nie znikną, wąskich gardet oraz płątaniny pomieszczeń i korytarzy nie da się przeprojektować, gdyż już zostały odlane w betonie, no i oczywiście pozostaje kwestia dofinansowania unijnego oraz okres trwałości budynku.

Na osobną uwagę zasługują relacje między EC1 Wschód i Zachód. Jak określił to jeden z naszych respondentów, „planetarium ma się tak do Narodowego Centrum Kultury Filmowej, jak ryba do roweru” i trudno odmówić mu racji. Jednak uwzględnienie w ramach archipelagu instytucji nastawionych na promocję i rozwój kultury obok instytucji promującej wiedzę naukową i techniczną odgrywa istotną rolę w formującej się wizji EC1 Łódź. W ramach NIK kultura została zdefiniowana jako produkt typowo konsumencki. Widzowie NIK będą mogli zapoznać się z kulturą filmową, następnie zwiedzić jedną ze ścieżek naukowo-technicznych, by skończyć wizytę na zapoznawaniu się z dziewięcią muzą wyzwoloną. Skoro w wyniku zdefiniowania kultury w kategoriach konsumpcyjnych znika różnica między galerią sztuki a galerią handlową, to dlaczego mielibyśmy się przejmować różnicami między muzeum nauki i techniki a muzeum sztuki. Rola centrów nauki i techniki we współczesnej kulturze ujmowana była często w kategoriach „wojny światów” [por. Macdonald 1998: 1–24]. W tym jednak konkretnym przypadku możemy mówić jednak o oczekiwaniach, a w zasadzie już zwiastowanym **efekcie konwergencji**. W przypadku EC1 Łódź nauka i technika (ważnym tematem pozostanie energia elektryczna nawiązująca do pierwotnej funkcji obiektu) będzie najprawdopodobniej główną siłą napędową NIK. Jak określił to jeden z pracowników: „będzie nam zdecydowanie łatwiej po otwarciu Centrum Nauki i Techniki”. Biorąc pod uwagę popularność tego typu ośrodków i praktykę wozenia do nich dzieci i młodzieży w ramach wycieczek szkolnych, trudno się dziwić takiej postawie NIK. Obecność planetarium i centrum nauki i techniki wywrze fundamentalny wpływ na pojmowanie widowni NIK.

Zamknijmy jednak temat adresatów EC1 Łódź. Każdy mega-projekt niesie za sobą aspekt gentryfikacyjny i ma nieuchronnie wymiar wykluczający: kogoś witamy chętnie, ale kogoś innego najchętniej poprosilibyśmy o opuszczenie miejsca. W przypadku analizowanej NIK taką niechcianą kategorię stanowią aktualni sąsiedzi EC1 Łódź, czyli mieszkańcy niepoddanej jeszcze rewitalizacji części NCL. EC1 Łódź od strony południowej i wschodniej jest ściśle otoczone starymi, dawno nieremontowanymi kamienicami, co powoduje silny kontrast z nowym środowiskiem miejskim. W trakcie badań etnograficznych napotykalismy mieszkańców okolicznych kamienic zmuszonych do przeprowadzki. Temat przejmowania przez NCL kamienic wytyłała w kontekście rozmów z menadżerami instytucji. Jak ujął to kierownik jednego z działów, są otoczeni lokalami socjalnymi, a okoliczne kamienice „nie komponują się”. „Czyszczenie kamienic” trwa już kilka lat i „jest to ciężki proces”. Jak się dowiadujemy, najbardziej „uciążliwa” była pani z narożnej kamienicy na ulicy Składowej, która opóźniła proces. Obecnie 80% z docelowej liczby lokatorów zostało już przeniesionych do lokali zastępczych. W 2008 r. miasto zatrzymało sprzedaż okolicznych lokali i kamienic osobom fizycznym, więc nie ma tam obecnie prywatnych właścicieli.

Co jednak z resztą „sąsiadów”? Jak opisywał to jeden z naszych rozmówców, nieśmiało penetrują oni dziedziniec obiektu, brak jak do-  
tąd przypadków publicznej konsumpcji alkoholu, śmiecenia czy wandalizmu. Nasz respondent skłonny był to tłumaczyć nimbem kultury, być może jednak ma to również coś wspólnego z wszędobylskimi ogrodzeniami i czujnymi ochroniarzami.

## Kontekst polityczny i otoczenie instytucjonalne

Jak już wspomnieliśmy, pojawienie się tak dużej instytucji, która może pochłonać cały niemal budżet miasta na kulturę, musi wzbudzić obawy innych podmiotów. Do tego dochodzi status „okrętu flagowego” i „oczka

w głowie”. Przyjrzyjmy się zatem bliżej, jak EC1 Łódź układa swoje relacje z innymi podmiotami.

Kilku pracowników NIK, relacjonując przebieg współpracy z innymi podmiotami kultury oraz podmiotami trzeciego sektora, często używało terminu „przytulanie”. Nie od razu zrozumieliśmy, na czym polegają **praktyki „przytulania”**. Z „przytulaniem” mamy do czynienia, gdy EC1 Łódź nawiązuje współpracę z podmiotem zdecydowanie od niego mniejszym. EC1 dysponuje jakimś zasobem, który jest istotny dla podmiotu. Podmiot może wejść we współpracę z EC1 Łódź, ale tym samym straci część swojej autonomii, w zamian jednak zyska zasoby, które w innym wypadku byłyby poza jego zasięgiem. Jak przekonywał jeden z naszych respondentów:

[gdy dojdzie do współpracy] my dajemy mnóstwo [...]. Dajemy tyle, ile nikt inny w Łodzi dać nie może. Nie mówiąc już o EC1 i o marce, którą wypracowaliśmy, to to, co mamy, te urzędnicy, to kino, planetarium, przestrzeń — to wszystko jest otwarte.

Jeden z uczestników podsumowującego badanie warsztatu, słysząc z ust pracownika EC1 Łódź zblizony opis, określił ten rodzaj relacji mianem wasalizacji. Błażej Moder, dyrektor EC1 Łódź, woli postugiwać się bardziej dyplomatycznym terminem „synergia”, a także wspomina o efekcie fali.

nie chodzi o to, aby rywalizować z instytucjami łódzkimi, tylko żeby stworzyć pewnego rodzaju falę, która wyniesie te wszystkie instytucje [w górę].

Czy instytucja tej skali i o takim budżecie faktycznie „przytula” partnerów, czy trzyma ich w uścisku? Praktyki „przytulania” wyglądają różnie. Można wskazać trzy podmioty, które — ze względu na profil swojej działalności — musiały „dać się przytulić”. Mowa o Muzeum Kinematografii, Se-ma-forze (ostatecznie współpraca została przerwana) oraz „starym” łódzkim planetarium, które miało siedzibę przy ulicy Pomorskiej. Nie wydaje się jednak, by EC1 Łódź udało się „przytulić” Łódzką Szkołę Filmową. Jak wynika z naszych wywiadów, również

Adamowi Radoniowi, który będzie odpowiedzialny za rozwój Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej, udało się uniknąć „przylutlenia”: zasoby, które wniósł do nowo powstającego ciała, były na tyle znaczne, że miał lepszą pozycję negocjacyjną. Co jednak z innymi partnerami?



Ryc. 96. Muzeum Se-ma-for ma lada dzień opuścić EC1 Południowy Wschód: eksponaty wyjadą na widocznych na zdjęciu paletach

Temat „przylutlenia” poruszyliśmy w rozmowie z przedstawicielami miejskiego Wydziału Kultury, który sprawuje nadzór nad EC1 Łódź. Jeden z pracowników stwierdził, że pojawienie się nowych inicjatyw w orbicie NIK jest raczej kwestią przypadku, a nie celowego projektu: „po prostu jakieś dodatkowe drobne elementy się pojawiły i mogły być wessane za zgodą i wolą pani prezydent miasta, jak i dyrektora instytucji [EC1 Łódź]. Z drugiej strony, jak zaznacza ten sam rozmówca, „[EC1 Łódź] nie jest to worek, do którego ciągle możemy [dokładać] jakieś kolejne rzeczy”. Druga rozmówczyni, podchwycivszy metaforę „worka”, zaznacza: „może niekoniecznie jak worek, który przyjmuje wszystko, ale również (jako instytucja) myśląca o współ-

realizowaniu polityki kulturalnej w mieście, właśnie dlatego, że jest największą instytucją i rzeczywiście mającą największy budżet”.

W kontekście praktyk „przytulania” przytoczyć warto obszerniejszą wypowiedź jednej z menadżerek analizowanej NIK:

Myślę, że jesteśmy postrzegani jako działalność konkurencyjna jednak. Mam nadzieję, że niedługo instytucje kultury w Łodzi też pewien efekt pozytywny związany z EC1 odczują. To znaczy ja zakładam, że jeżeli ktoś przyjedzie do Łodzi i przyjedzie tutaj specjalnie dlatego, że jest EC1, to — po pierwsze — zostawi część swojego budżetu w gastronomii, część w hotelach, ale część [budżetu] zostawi też w innych instytucjach kultury. I myślę, że **to jest bardzo [...] duże wyzwanie, które stoi przed innymi instytucjami kultury, żeby chcieli i umieli sprzedać swoją ofertę też w kontekście EC1.** Bo pewnie tak będzie, że to my będziemy tym ściągającym odwiedzających [...] spoza Łodzi właśnie.

Szczególnie wymowny w kontekście relacji NIK z innymi podmiotami pozostaje przykład Se-ma-fora, który w chwili prowadzenia badań wyprowadzał się właśnie z budynku EC1 Łódź. Jak mieliśmy okazję się przekonać w trakcie obserwacji terenowych, wielu odwiedzających NIK to turyści zainteresowani Muzeum Se-ma-for lub odbywającymi się tam warsztatami. Przypadek ten zasługuje na nieco dokładniejsze omówienie.

Już krótka wizyta w siedzibie, z której miał już za chwilę wyprowadzić się Se-ma-for, pozwala stwierdzić, że mamy do czynienia z całkowitym przeciwieństwem EC1 Wschód pod każdym niemal względem. EC1 Wschód i Muzeum Se-ma-for zlokalizowane są w przestrzeniach przemysłowych, ale mają się one mniej więcej tak do siebie, jak Łódzka Manufaktura do OFF Piotrkowskiej. W obu budynkach są obecne zbliżone elementy architektoniczne: odsonięte czerwone cegły, instalacje biegnące po wierzchu ścian i sufitów, nagi beton, podobne proporcje materiałów, jest nawet suwnica. Jednak efekt był całkowicie inny. Po pierwsze, Muzeum Se-ma-for było dopasowane wielkością



Ryc. 97 i 98. Muzeum Se-ma-for: postindustrialność autentyczna

do liczby podejmowanych gości. Po drugie, postindustrialność Se-ma-fora była autentyczna w znaczeniu, w jakim pojęcie to funkcjonuje w studiach nad gentryfikacją i rewitalizacją [por. Zukin 1982]: odmaltowane elementy są chropowate, sposób wykonania ścian nie każe nam się zastanawiać, czy nie mamy przypadkiem przed oczami tynku strukturalnego imitującego jedynie autentyczny beton. Generalnie w siedzibie Se-ma-fora nie było czuć takiej pieczołowitości i takich nakładów na renowację, jak w EC1 Wschód: wyglądało na to, że energia skierowana została na inne fronty. Przestrzeń muzeum pasowała raczej do siedziby starającej się samofinansować organizacji pozarządowej w pozytywnym tego słowa znaczeniu (dla jasności, Se-ma-for nie jest organizacją trzeciego sektora, ale komercyjną instytucją kultury, która część wypracowanych na rynku środków angażuje w projekty kulturalne). Zwiedzający nie czuł się przytłoczony ziejącą pustką: wręcz przeciwnie, można było się tu poczuć przytulnie i swobodnie, a atmosfera miejsca nie pozwoliła na wytworzenie żadnego dystansu między odwiedzającymi a personelem czy przestrzenią. Nie wydaje się to zastugą samego budynku EC1 Południowy Wschód. Mieliśmy okazję zobaczyć nową siedzibę Se-ma-fora. Klimat instytucji był dokładnie ten sam, co w poprzedniej lokalizacji. Ciekawe jest to, jak przestrzeń po Se-ma-forze przekształciła na swoje potrzeby Centrum Komiksu i Nar-racji Interaktywnej, które zajęło EC1 Południowy Wschód.

Warto tutaj nakreślić kontekst wyprowadzki Se-ma-fora z EC1 Łódź. Jak objaśnili nam to menadżerowie Se-ma-fora, organizacja ta prowadzi działalność *non* i *for profit*, co powoduje problemy prawne i stanowiłoby przeszkody w zarządzaniu EC1 Łódź. Innym czynnikiem, który wydaje się nam istotny, jest to, że Se-ma-for jest jednym z ostatnich elementów łączyjących pierwotną wizję z aktualną postacią EC1 Łódź. Znaczenie mogły mieć również niefortunne decyzje poprzedniego zarządu, które wpędziły Se-ma-for w problemy finansowe.

Nasze obserwacje i wywiady na terenie Muzeum Se-ma-for sprzed przeprowadzki zakończyły się spontaniczną wizytą na terenie Widzewskiej Manufaktury (WIMA), gdzie przenosiło się muzeum. Dało to nam okazję przyjrzeć się bliżej alternatywnej łódzkiej przestrzeni kultury:

tworzonej oddolnie i inaczej podchodzącej do zachowania przemysłowego charakteru. WIMA jest niezwykle ciekawą inicjatywą, gdyż — w przeciwieństwie do EC1 Łódź — jest to projekt komercyjny. Dzięki nieoficjalnemu statusowi instytucji strategicznej dla NCL oraz posiadaniu na swym terenie inicjatywy kulturalnej o statusie narodowym (Narodowe Centrum Sztuki Filmowej) instytucja przy Targowej może zawsze liczyć na zewnętrzne wsparcie. Do tego cieszy się kredytem zaufania tak mediów, jak i znacznej części mieszkańców, którzy wyrażają potrzebę posiadania powodów do dumy z własnego miasta. WIMA działa w warunkach skrajnie różnych: to rynek zweryfikuje, czy w Łodzi jest miejsce na tego typu inicjatywę.



Ryc. 99. „Najemcy” przestrzeni w WIMA

Zasady funkcjonowania WIMA są dość proste. Poza trzymaniem się kilku prostych zasad tamtejszego *savoir-vivre'u* podmioty wynajmujące przestrzeń na terenie WIMA mają płacić czynsz. Aby dać szansę startującym inicjatywom, ten na początku jest preferencyjny, ale z czasem stopniowo jest podnoszony. Założenie jest takie, że inicjatywy,



które miały już szansę, przekażą przystługę dalej i będą tożyły proporcjonalnie więcej na kolejne inicjatywy. Jak na razie WIMA nie ma co narzekać, jeżeli chodzi o liczbę najemców: jest ich obecnie około 30. Ze sporym zaskoczeniem odkryliśmy, że na terenie WIMA swoją siedzibę ma łódzki FabLab. Wydawało nam się, że wprost idealnie pasowałby on do EC1 Łódź, w szczególności do części zachodniej, o co zresztą zagadnęliśmy pracowników NIK. Ostatecznie jednak, z jakichś względów FabLab zdecydował się na skorzystanie z oferty WIMA. Jest tu też miejsce na kreatywny biznes. WIMA jest również nastawiona na autentyczne inicjatywy typu *start up*.



Ryc. 100. W takiej oto hali zamontowano eksponaty Muzeum Se-ma-for przeniesione z EC1 Łódź

Wielu łodzianom WIMA może wydać się mało estetyczna: widok podniszczonej infrastruktury przemysłowej, zabarykadowane drzwi, zapach stęchlizny panujący w części kompleksu, która nie została jeszcze objęta renowacją, droga prowadząca do odnowionej części zbudowana z sześciokątnych płyt, którą trzeba by zerwać i ułożyć na nowo, czy sam dystans, który trzeba pokonać od bramy pieszo, mogą wielu skutecznie

zniechęcić. Pytanie jednak, czy zależy nam na autentycznym klimacie postindustrialnym, czy jego wersjach mocno przeestetyzowanych.



Ryc. 101. Znaczna część kompleksu WIMA nie została jeszcze odrestaurowana, ale nie oznacza to wcale, że leży odłogiem

Mniejsza jednak o estetykę. Jak udało nam się zorientować podczas dwóch wizyt, WIMA jest nie tylko przestrzenią autentyczną w sensie architektonicznym, ale także żyje w sensie społecznym. Druga wizyta przypadła na 1 października 2016, kiedy obiekt zmienił oficjalnie nazwę na Zakłady Przemysłów Twórczych, czemu towarzyszyły koncerty i prezentacje. Skala imprezy nie była duża, ale organizatorzy nie mieli problemu z zapewnieniem przestrzeni ani gośćmi, ani wydarzeniami.

Podkreślmy, że fakt, iż przestrzeń WIMY żyje, nie jest zastugą ciężkiej pracy działu animatorów i menadżerów kultury, który stara się zapłacić czymś nadmiarową, wykończoną już przestrzeń. Jest to raczej zastuga oddolnych inicjatyw, które — jeżeli tylko warunki społeczne i rynkowe będą sprzyjały — prowadzić będą do renowacji kolejnych części kompleksu. Jak określił to prezes Se-ma-fora, w zamierzeniach WIMA ma być pulsującą przestrzenią działania.



Ryc. 102. Za nami brama WIMA, ale do przyszłej siedziby Se-ma-fora jeszcze kawałek drogi

Zakłady Przemysłów Twórczych są niewątpliwie alternatywą dla EC1 Łódź. Nie wydaje się jednak, by były dla tej instytucji konkurencją. Tak przynajmniej nie myślą o nich ludzie z nimi związani. Ich oferta trafia do zupełnie innych odbiorców: można powiedzieć, że WIMA okupuje równoległą niszę. Nawet lokalizacja z dala od trójkąta EC1 Łódź — Łódzka Manufaktura — OFF Piotrkowska sprawia, że dotrą tu tylko ludzie zainteresowani i zmotywowani, nastawieni na zupełnie inne treści. Warta odnotowania jest scena, gdy odśpiewano niepozorny, wykonany niskim kosztem napis z nową nazwą obiektu. Na chodniku, za murem WIMA, obok bardzo ruchliwej ulicy zgromadzili się ludzie, którzy w oczekiwaniu na odśpiewanie przysłuchiwali się koncertowi na bębnach. Wprawdzie odśpiewaniu towarzyszyło kilka słów przedstawiciela zarządu WIMA, ale trudno było cokolwiek usłyszeć ze względu na ruch uliczny: właściwe przemówienie, ale bardzo krótkie i rzeczowe, miało zostać wygłoszone w środku budynku. Odśpiew-

ciu napisu przyglądali się z drugiej strony szerokiej ulicy mieszkańcy pobliskiego czteropiętrowego bloku, którzy wylegli na balkony. Możemy tylko się domyślać, co dla nich oraz wielu innych łodzian jest powodem do zadowolenia: wjazd pierwszego pociągu na peron Łodzi Fabrycznej, sprzedanie najdroższej działki budowlanej w historii Łodzi czy inicjatywy, które będą realizowali najemcy WIMA.



Ryc. 103. Przestrzeń wspólna użytkowników WIMA

## Podsumowanie

W naszych rozmowach z menadżerami NIK przewijał się pogląd o apolityczności całego przedsięwzięcia. Polityczne byty z pewnością początki NIK, jednak — w ocenie menadżerów — jest to już kwestia przeszłości. Czy aby na pewno? EC1 Łódź i szerzej NCK to nie zwykłe przedsięwzięcie uwarunkowane potrzebami rynkowymi lub kulturalnymi, a próba przebudowy (i do pewnego stopnia ochrony) wizerunku miasta. Samo EC1 Łódź pozostaje instytucją polityczną również w tym sensie, że ma być przedłużeniem łódzkiego ratusza, a budynki NIK

pozostają pomnikiem tamtejszej władzy. I nie ma tu znaczenia, że monument ten wybudował dla siebie ktoś inny i że w jego otoczeniu nie powstały zdecydowanie większe pomniki.

EC1 Łódź nawiązuje współpracę z innymi twórcami i instytucjami kultury, ale współpraca ta ma często charakter „przytulania”. Skala instytucji i wielkość przestrzeni sprawiają, że miejsce jest dostępne i gotowe do współpracy, ale głównie dla dużych graczy i to o jasnym statusie *non profit*. W tym kontekście teren WIMY, do którego przeniósł się Se-ma-for, może okazać się atrakcyjniejszy dla wielu podmiotów. Nie tylko mogą realizować się tam mniejsze inicjatywy, ale brak również ograniczeń, które pojawiają się w kontekście dofinansowania unijnego i pomocy publicznej.

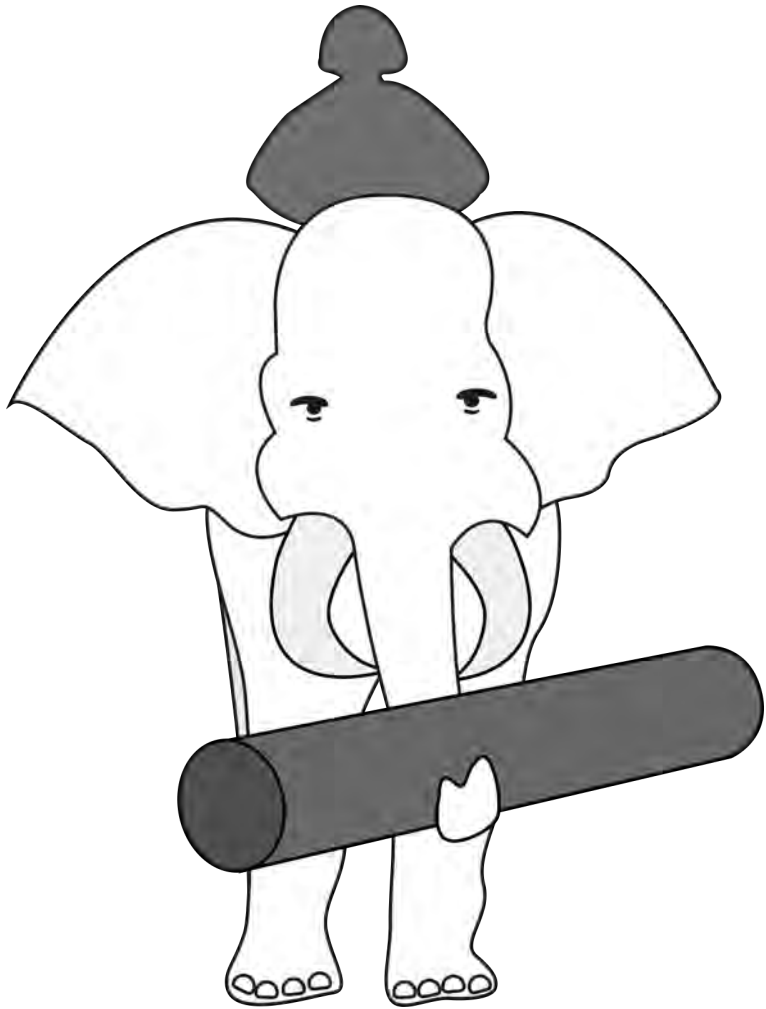
Wszystko wskazuje na to, że projekt EC1 Łódź uda się z powodzeniem rozliczyć i domknąć w sensie formalnym. Trudno jednak powiedzieć, jaki będzie wkład NIK w aktywizację społeczną, kulturalną i gospodarczą miasta. Znaczenie ma tu nie tylko zarządzanie organizacją i widownią, ale także sposób zaplanowania otoczenia NIK oraz jej wnętrza.

Decyzje podejmowane w procesie planowania przestrzennego mają wyraźny wpływ na potencjał katalityczny obiektu architektonicznego. Jak dotąd przestrzeń wokół EC1 Łódź jest poddawana dość intensywnej komercjalizacji. Menadżerowie zapewniają jednak, że docelowo będzie ona przestrzenią o mieszanych funkcjach, w tym także mieszkaniowej, które sprawią, że nie będzie wyludniać się ona po godzinach pracy. Rozważmy jednak pewien scenariusz. Przypuśćmy, że miasto i inwestorzy odgradzą EC1 Łódź gęstą siecią dróg, a ze względu na logikę rynkową otoczenie zacznie przypominać zdominowany przez biurowce warszawski „Mordor”. Zarząd NCK jest świadom problemu i zapowiada, że do tego nie dojdzie<sup>74</sup>. Jeżeli jednak stanie się inaczej, NIK zostanie „oblężona” i przyjdzie jej funkcjonować w trybie **lotniska kultury**. Będzie przestrzenią tranzytową, przez którą przelewają się fale ludzi

74 <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,154682,21028697,nowe-centrum-lodzi-blazej-moder-mordoru-tu-taj-nie-bedzie.html> [dostęp 26.11.2017].

w poszukiwaniu łatwostrawnych treści. W przypadku takiego scenariusza głównym atutem NIK będzie nie bliskość ulicy Piotrkowskiej, zabytków wielkoprzemysłowej Łodzi czy klimatycznych lokali, ale supernowoczesnego dworca. Umożliwi to NIK przemysłową obsługę zorganizowanych grup dojeżdżających pociągami i autobusami. W takim jednak wypadku EC1 Łódź stanie się instytucją wsobną, starającą się wypełniać wskaźniki, a nie czymś, co stymuluje miasto. Jediną funkcją, którą będzie z sukcesem realizowała dla miasta, będzie funkcja ikony. Nie doprowadzi nawet do rozrostu bazy gastronomicznej, bo przypuszczalnie wycieczki korzystać będą z oferty dworcowej.

Już teraz wiemy, że wewnątrz EC1 Wschód zostało zaprojektowane w sposób, który utrudnia realizację aktualnie przypisanych mu funkcji. O projekcie pisaliśmy sporo. Warto jednak zastanowić się, czy losy budynku nie mogłyby potoczyć się inaczej, gdyby decyzje projektowe nie były podejmowane mniej autorytarnie, w porozumieniu z potencjalnymi widzami i twórcami. Projekt EC1 Łódź stanowił jednak od początku przedsięwzięcie wąskiego grona, angażował gwiazdy architektury i urbanistyki i był silnie powiązany z koncepcją jednego człowieka. Nawet jeśli obecna instytucja dalece odbiega od pierwotnej wizji, a zmianie uległ również kontekst, to jednak pierwotny projekt EC1 Wschód powoduje problemy w funkcjonowaniu wykorzystującej tę infrastrukturę instytucji kultury.



### Polskie Bilbao?

Celowo powstrzymaliśmy się z odpowiedzią na pytanie „Bilbao czy cargo?” do momentu, aż zaprezentowane zostaną wszystkie studia przypadku. Odpowiedź na pytanie warto poprzedzić krótką refleksją na temat obu kategorii, którymi posłużyliśmy się jako roboczymi punktami odniesienia. Musimy bowiem rozumieć ich ograniczenia.

Mówiąc o efekcie Bilbao, nie sposób nie wspomnieć o dwóch problemach. O pierwszym już pisaliśmy we wstępie. Chodzi mianowicie o problem z replikacją tego zjawiska. Wielokrotnie podejmowano próby powtórzenia tego efektu, nie wydaje się jednak, by gdziekolwiek się to udało. Im dłużej przyglądamy się przypadkowi Bilbao, tym jesteśmy mniej pewni, co dokładnie zadecydowało o sukcesie tego baskijskiego miasta. A skoro nie wiemy, jaki jest mechanizm, to czy możemy mówić o istnieniu efektu? Niemniej to, czego jesteśmy pewni jako badacze, to **istnienie pewnego wzorca w dziedzinie narracji na temat efektu Bilbao.**

Każda innowacja jest skomplikowanym procesem, o którego szczegółach łatwo zapominamy. Tego przynajmniej uczą nas społeczne studia nad nauką i technologią. W tym obszarze badań często wykorzystuje się pojęcie czarnej skrzynki. Określa się w ten sposób efekt zakończenia różnego rodzaju kontrowersji (czy to wokół twierdzenia, czy jakiegoś urządzenia). W świetle tej koncepcji ustanowienie jakiegoś twierdzenia lub urządzenia jako nieproblematicznego bytu wymaga wymazania z pamięci społecznej wiedzy o wszelkiego rodzaju nieścisłościach, społecznych uwarunkowaniach i sporach, które towarzyszyły jego odkryciu lub wynalezieniu. W efekcie takiego wymazywania zaczynamy traktować fakt lub urządzenie jako czarną skrzynkę właśnie: interesuje nas to, co na wyjściu i wejściu (na przykład jak tym się posłużyć i co mi z tego przyjdzie), a nie zastanawiamy się nad tym, co zostało szczelnie zamknięte w środku i zapomniane [Latour 1987]. Koncepcja ta wydaje się dość dobrze opisywać to, co stało się w przypadku historii sukcesu baskijskiego miasta. Z tą może tylko róż-



nicą, że czarną skrzynkę efektu Bilbao zamknięto chyba trochę przedwcześnie, bo koncepcja ta jakoś nie wydaje się spełniać pokładanych w niej oczekiwań. Z punktu widzenia naszej analizy kluczowe jest to, że w wyniku szeregu powtórzeń cała recepta na sukces à la Bilbao sprowadzona została do hasła „Wynajmij (st)architekta i zainwestuj w spektakularną architekturę!”. Przykłady działań według tego schematu znajdujemy na całym świecie: począwszy od Kalifornii przez Abu Zabi, na Hongkongu skończywszy.

Drugi problem, jaki pojawia się w przypadku posługiwania się pojęciem efektu Bilbao, jest znacznie poważniejszy. Dotyczy on wątpliwości, czy zjawisko to ma rzeczywiście jakieś pozytywne oddziaływanie w aspekcie innym niż ekonomiczny. Jak wspominaliśmy na wstępie, część komentatorów kwestionuje fakt, jakoby Muzeum Guggenheima wywarło pozytywny wpływ na lokalną kulturę czy aktywność społeczną mieszkańców. Teraz jest najlepszy moment, by kwestię tę rozwinąć.

Jak niektórzy przekonują, zamiast rozwoju społeczno-kulturowego mamy w Bilbao do czynienia nie z aktywizacją, lecz z modelowym wręcz przypadkiem gentryfikacji. Stopniowo rozrastające się centrum Bilbao przyciąga turystów i konsumentów gotowych pozostawić znaczne kwoty w tamtejszych sklepach, jednak członkowie lokalnej społeczności są coraz bardziej marginalizowani, tak w sensie geograficznym, jak społecznym. Dotyczy to w szczególności lokalnych, oddolnych inicjatyw kulturalnych, których przedstawiciele muszą co rusz szukać dla swoich przedsięwzięć nowych miejsc, nie za bardzo mogą liczyć na wsparcie ze strony lokalnych władz. Jednak w wyniku przekształcenia miasta ucierpiały nie tylko jednostki twórcze lub aktywne społecznie: efekt Bilbao uderzył także w zwykłego obywatela. Aby to zrozumieć, musimy zawiesić mitologiczną opowieść o tym, jak jeden obiekt kulturalny odnowił miasto, i spojrzeć na najnowszą historię Bilbao przez pryzmat kategorii mega-projektu [poniższa rekonstrukcja za Vicario i Monje 2003].

Pierwsze, co uderza po zmianie optyki, to fakt, że wbrew dominującej narracji, której sami ulegliśmy, **przemiana Bilbao w latach**

**90. XX wieku nie jest niczym unikalnym.** Jest to raczej kontynuacja podejścia zastosowanego w latach 80. w takich miastach jak Pittsburgh, Birmingham czy Glasgow. Plan realizowany w Bilbao zasadzał się na sześciu elementach:

- (1) planiści założyli wizję miasta postindustrialnego, które mogłoby być zaliczane do grona metropolii rozpoznawanych w skali całego świata;
- (2) konieczna była zmiana wizerunku miasta z ośrodka przemysłowego na takie, które kojarzone byłoby z szykiem, kulturą i rozrywką;
- (3) zmiana wizerunku wymagała agresywnych kampanii marketingowych oraz fizycznej przebudowy zakładającej umieszczenie w mieście wielu nowych obiektów symbolizujących jego renesans;
- (4) proces przebudowy koncentrował się głównie na obszarach będących w posiadaniu władz lub łatwych do wykupienia, a jednocześnie zlokalizowanych w pobliżu centrum;
- (5) odnowa miasta koncentrowała się na stymulowaniu usług rozrywkowych, czego częścią było samo Muzeum Guggenheima;
- (6) całość projektu powierzono różnym nowym agencjom, w szczególności publiczno-prywatnej korporacji Bilbao Ría 2000, która pełniła w dużej mierze funkcję agencji lobbingowej.

Ważne jest to, czego w tym schemacie brak. **Plan odnowy Bilbao nie zakładał partycypacji obywateli ani nie przewidywał jakichkolwiek działań na rzecz rozwoju społeczności lokalnej.** Był to projekt oparty o logikę czysto rynkową, który traktował miasto jako markę, którą trzeba wypromować. Jednocześnie miał on przynieść miastu szybki zwrot nakładów na inwestycję. Korzyści z inwestycji nie były jednak powszechne.

Kwestią problematyczną w kontekście modernizacji Bilbao jest nie tylko ewidentne ignorowanie interesu i perspektywy zwykłego mieszkańca, ale także koncentracja inwestycji w jednym tylko obszarze. W nowym centrum Bilbao powstały luksusowe apartamenty i hotele, prestiżowe biurowce, nowe sklepy i centra rozrywkowe, a także nadrzeczne promenady. Ceny lokali gwałtownie wzrosły, a efekt ten w ostateczności objął całe miasto.

Jednak drastycznie pogłębiły się podziały między ludźmi zamieszkującymi nowe centrum Bilbao a tymi, którzy pozostali na jego obrzeżach. Dotychczasowi mieszkańcy byli do pewnego stopnia beneficjentami wzrostu cen, ale miasto zaczęło tracić moc przyciągania oraz zatrzymywania klasy średniej, a także jednostek kreatywnych. Władze miasta zdały sobie z tego sprawę, dlatego podjęto próby ocieplenia wizerunku Bilbao i przyciągnięcia siły twórczej oraz tworzenia artystycznych kwartałów (na przykład poprzez stypendia dla kreatywnych, acz mniej zamożnych, na wynajem lokali w mieście).

Istotne jest to, że gentryfikacja nie zatrzymała się na nowym centrum, ale z czasem obejmowała kolejne obszary. I ponownie nie miała ona charakteru rewitalizacji lokalnej wspólnoty, ale polegała tylko na fizycznej przebudowie przestrzeni i wyparciu niechcianego z perspektywy sił rynkowych elementu społecznego. W związku z tym ewentualna „bohema”, nawet jeśli zdołała się gdzieś zakorzenić bez wsparcia miasta w postaci grantów, wkrótce musiała wynosić się dalej.

Wyraźna obecność Muzeum Guggenheima nadaje nowemu centrum Bilbao pewien walor „oryginalności”. W praktyce jednak mamy tu do czynienia z takim samym rodzajem zgentryfikowanej przestrzeni, jaki odnajdziemy w Baltimore, Glasgow czy Barcelonie, przy czym odnowa wspomnianych miast dokonana została dekadę wcześniej. W takim ujęciu Muzeum Guggenheima jawi się raczej jako coś, co faktycznie odwraca uwagę niż czynnik wywołujący zmiany. Nie oznacza to jednak, że powinniśmy od razu przekreślić wszystkie tezy na temat wpływu architektury na otoczenie społeczne. Wciąż warto przyglądać się temu, jak „pracuje” architektura Muzeum Guggenheima, pamiętając jednak o pewnym szerszym kontekście i negatywnych następstwach polityki miejskiej Bilbao.

Gwoli ścisłości, tak samo jak efekt Bilbao ma swoją drugą, mniej atrakcyjną stronę, tak samo kult cargo nie jest zjawiskiem jednoznacznie negatywnym. Omawiając metaforę kultu cargo nie powinniśmy zapominać o jego politycznym komponente. Kult cargo to w istocie wyraz dążenia do emancypacji: budujący samoloty ze słomy chcieli również partycypować w dobrobycie, jakim cieszyli się biali przybysze. Me-

toda może nie wydawać się rozsądna, jednak cel, którego osiągnięciu miała służyć, jest jak najbardziej racjonalny. Tym bardziej że, jak uważa Marvin Harris, budowniczowie mieli moralne prawo do tych towarów: „[t]rudno było nie zauważyć, że istnieje wyraźny związek między bogactwem, którym cieszyli się Australijczycy i Amerykanie, a pracą tubylców. Gdyby nie tania miejscowa siła robocza i wywłaszczenia z rodzimej ziemi mocarstwa kolonialne nigdy by się tak nie wzbogaciły” [Harris 1985: 149].

Teraz, skoro znamy już drugie oblicza efektu Bilbao i kultu cargo, być może warto zastanowić się nad tym, na czym powinno nam zależeć. Czy kult cargo zawsze jest czymś, czego należy unikać? Czy pytanie o możliwość replikacji efektu Bilbao jest tym, któremu powinniśmy poświęcić uwagę? A może powinniśmy w pierwszej kolejności zastanowić się nad tym, czy chcemy przyjąć to zjawisko z dobrodziejstwem inwentarza.

Być może tego rodzaju wątpliwościami należy tłumaczyć dość powszechny sprzeciw społeczeństwa Finlandii wobec planów wybudowania w Helsinkach kolejnej filii Muzeum Guggenheima. We wrześniu 2016 r. lider Partii Finów, która obecnie stanowi część rządzącej koalicji, odrzucił choćby możliwość dyskusji nad tym, czy Finlandia powinna zainwestować 40 mln USD w to przedsięwzięcie. Być może Finowie nie łudzą się, że jeden budynek może napędzić ruch turystyczny na tyle duży, że koszt jego budowy zwróci się w relatywnie krótkim czasie pod postacią wpływów z podatków. Być może nie wierzą w wizję roztaczaną przez władze, że dzięki tej inwestycji miasto stanie się kulturalną stolicą krajów nordyckich i nadbaltyckich. Być może mają wątpliwości co do społecznej dystrybucji korzyści, postrzegając Bilbao jako mega-projekt służący interesowi elit. A może obawiają się negatywnego wpływu, jaki inwestycja wywrze na tkankę miejską. Helsinki uchodzą za model inteligentnego miasta (*smart city*), które współtworzone jest przez mieszkańców i z myślą o nich. W takim otoczeniu instytucja kopiująca pewne rozwiązania „zza mórz i oceanów” musi się jawić jako ciało obce i potencjalnie szkodliwe. Warto wreszcie odnotować, że Finowie sprzeciwiają się współpracy z Fundacją

Solomona R. Guggenheima. Po pierwsze, wielu wierzy, że są w stanie samodzielnie wypromować własną, rodzimą markę. Po drugie, pojawiają się głosy uznające umowę z fundacją za niekorzystną, gdyż całe ryzyko jest po stronie miasta.

Mając na uwadze tę wątpliwość, możemy wrócić do naszych studiów przypadku i spytać się o to, czy i w jakim stopniu w poszczególnych miastach udało się wyzwolić coś na kształtu efektu Bilbao (przy czym pytamy tu zarówno o rozumienie obiegowe, jak i wersję „odczarowaną”).

### **Filharmonia w Szczecinie**

Nie jest tajemnicą, że Filharmonia w Szczecinie powstała po to, by pomóc w budowaniu wizerunku miasta w skali całego kraju, a najlepiej Europy. Wspomnianą NIK odwiedzają goście z całego kraju, ale także różnych krajów europejskich: nie chodzi wyłącznie o Niemców, którzy stanowią dość istotny odsetek widowni, ale także turystów z Włoch, których udało nam się spotkać w terenie. Wydaje się, że gospodarcze oddziaływanie Filharmonii w Szczecinie jest wyraźne. Jako argument przytoczyć można prawdziwy wysyp nowych hoteli w Szczecinie: w samym śródmieściu ma się pojawić ich aż pięć, w tym jeden należący do sieci Hilton Garden Inn. Przypuszczać można, że decyzja o rozbudowie bazy hotelowej poprzedzona została badaniami rynku i nie jest jedynie kwestią myślenia życzeniowego.

Czy jednak wystarczy to do stwierdzenia, że w Szczecinie udało się powtórzyć — choćby na mniejszą skalę — sukces Bilbao. Nie, gdyż efekt Bilbao nie sprowadzał się jedynie do wzmożonego ruchu turystycznego. Zasadnicza różnica między Szczecinem a Bilbao polega na tym, że Muzeum Guggenheima było jednym z punktów szerszego planu przebudowy miasta (w dodatku mniej istotnym, niż się sugeruje), podczas gdy w Szczecinie powstały dopiero dwa obiekty (FSz i „Przełomy”) i nie widać znaków, by chaotyczna przestrzeń miasta miała zostać jakoś uporządkowana. Budynek filharmonii rzeczywiście wabi. Czy inne analogiczne instytucje w Polsce mogą pochwalić się zbliżoną choćby mocą przyciągania? Z pewnością nie, ale te kilka

drobnych elementów to za mało, by zrobić ze Szczecina kolejne Bilbao, choć wielu szczecinian — zwłaszcza tych parających się biznesem i administracją — wierzy, że tak będzie.

Wiemy, że w Szczecinie nie będzie drugiego Bilbao. Ale być może to dobrze! Kwestia, która interesuje nas dużo bardziej, to pytanie o to, czy FSz może funkcjonować jako aktywator zmian społecznych i kulturalnych w skali miasta. Tutaj przeszkodą okazuje się już sama architektura NIK. Widać to, gdy skonfrontujemy gmach FSz z bryłami instytucji kultury, które stały się swoistymi ikonami swoich miast, a za razem kształtowały przestrzeń wokół siebie.

Pierwsza różnica jest taka, że gmach FSz wtapia się w tkankę miejską, przystosowuje do niej, niekiedy wręcz znika (w szczególności w ciągu dnia, za ciągiem zieleni). Zupełnie inaczej jest w przypadku takich obiektów jak Tate Modern Art Museum w Londynie, Kunsthaus w Grazu czy Muzeum Guggenheima w Bilbao. Jak pisaliśmy wcześniej, siedziby tych instytucji rozpychają się w miejskiej zabudowie, a nie delikatnie starają się do niej dopasować. Wydać może się to prostaczkie. Ostatecznie jednak wspomniane budynki skutecznie redefiniują swoje otoczenie i to, co się w nim dzieje. Możliwe, że w przypadku Szczecina wystarczyłaby zmiana lokalizacji: otwarcie przestrzeni, odseparowanie budynku od rdzenia miasta, przeniesienie go na wyspę. Zastanawialiśmy się wcześniej, dlaczego gmach FSz nie stanął na wyspie Łasztowni. Świadomi jesteśmy rozmaitych trudności technicznych, ale lokalizacja nad wodą zapewniłaby mu lepszą widoczność i większą przestrzeń oddziaływania. Pytając o tę alternatywną lokalizację, bardzo często spotykaliśmy się z argumentem, że Łasztownia to przestrzeń przemysłowa i poza magazynami oraz pojedynczą instytucją kultury nic tam nie ma. Jednak w Bilbao dokładnie te czynniki zadecydowały o lokalizacji nowego centrum i samego Muzeum Guggenheima: zorozano przestrzeń przemysłową i wzniesiono nową dzielnicę. Szczecin jest przestrzennie rozwlekły, pozbawiony wyraźnego centrum i generalnie dość chaotyczny. Być może Łasztownia lub inne analogiczne miejsce nadawałoby się do zaprojektowania nowej kulturalno-rozrywkowej dzielnicy od zera. Wymagałoby to jednak planowania strate-

gicznego, a nie stawiania pojedynczych atrakcyjnych punktów w tych miejscach, w których akurat jest to możliwe.

Druga rzecz, na którą należy zwrócić uwagę w kontekście architektury FSz, to jej elitarność. Muzeum Guggenheima jest w gruncie rzeczy prostą przestrzenią, w której odnajdzie się każdy turysta: w najgorszym wypadku strzeli sobie *selfie* obok ślicznego psiaka lub przerażającego pająka. Wnętrze gmachu FSz onieśmiela, wycisza, a po dłuższym obcowaniu niejednego zmęczy. Innymi słowy, FSz to architektura wymagająca. Przytoczmy fragment notatki terenowej Wojciecha Goszczyńskiego, który prowadził obserwacje w gmachu FSz:

Brakuje zielonych pufów z groszkiem, na środku nie stoi flipper w stylu retro, nie ma motywujących hasel na tablicach. No właśnie, tablic też nie ma. To może być doskonała filharmonia (jeśli nie będą zapraszać Lombardu i Włodka Pawlika)... tyle, że jej pozytywny wpływ na inne instytucje i mieszkańców niebędących melomanami (albo miłośnikami szampana) chyba będzie jednak ograniczony. Zarówno budynek, jak i sama instytucja jest zbyt niszowa. Zdaniem badacza (który uwielbia filharmonie) filharmonie to waga ciężka instytucji kultury, pancerna forpoczta, która rzadko bierze jeńców.

Innymi słowy FSz, ze względu na swój profil oraz formę, kiepsko nadaje się na miejsce, które mogłoby pełnić funkcje więziotwórcze. Jej potencjał edukacyjny jest też bardzo ograniczony. Nie będzie również wehikułem rewolucji kulturalnej w skali miasta. Niemniej jednak to, że FSz jest kiepska w pobudzaniu zmian społecznych, kulturowych lub gospodarczych, nie zmienia faktu, że wciąż może być wybijającą się w skali kraju (i być może nie tylko) filharmonią. Świetnie sprawdzi się jako wizytówka, a być może nawet będzie w stanie utrzymać rozsądnej wielkości widownię.

### **Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska**

Jak przekonywaliśmy, WCK można postrzegać jako dom kultury „na sterydach”, którego pracownicy funkcjonują wolni od poczucia perma-

nentnego deficytu środków. Ta NIK wyrosła bezpośrednio ze „starego” domu kultury i jej pracownicy oraz dyrekcja pamiętają jeszcze funkcjonowanie w skrajnie trudnych warunkach. Na dokładkę w okresie budowy nowej siedziby czekała ich trzyletnia tułaczka po salach gimnastycznych i pomieszczeniach różnych instytucji oraz gnieźdzenie się w zaimprovizowanym baraku. Wreszcie w 2013 r. oddany został do ich dyspozycji nowoczesny i piękny budynek. Pracownicy WCK dostali w swoje ręce znakomite narzędzia do uprawiania kultury, co sprawiło, że chcieli i chce się im robić jak najwięcej i jak najlepiej. Podobnie jest zresztą w przypadku odwiedzających: wchodząc do nowej siedziby, zasiadając w wygodnych fotelach i klimatyzowanej sali, słuchając koncertów gwiazd lub korzystając z bogatej oferty domu kultury, pamiętają, jak było kiedyś. Efekt nowości z czasem minie, pracownicy i publiczność przyzwyczają się do dobrego i już za moment samo wspomnienie trudów i deficytów nie wystarczy.

Wtedy kluczowa będzie gotowość instytucji do wdrożenia konsekwentnej i szerokiej polityki partycypacyjnej, czyli przyzwolenie, żeby klienci instytucji mieli znaczący wpływ na kształtowanie jej polityki repertuarowej i działania statutowe. Fakt, że pracownicy już teraz starają się słuchać potrzeb i pomysłów widzów, jest dobrym omenem. Innym jest to, że WCK FK konsekwentnie pracuje nad swoim miejskim ekosystemem, kształcąc u samych podstaw widzów, artystów i klientów.

Wszystko wskazuje na to, że instytucja działa. Nie dziwi zatem fakt, że sprawdza się ona w roli aktywatora życia miejskiego w aspekcie kulturalnym i społecznym. O wiele trudniej jednak ocenić potencjał aktywizacji lokalnej gospodarki przez WCK. Wejherowo wygląda na miejscowość niesioną falą wzrostową i nie udało nam się odnaleźć jednoznacznych wskaźników świadczących o tym, że WCK jest tego istotną przyczyną. Nie ułatwia wydzielenia tego konkretnego strumienia wpływu fakt, iż ta instytucja nie powstawała od zera. Jednak dają się wychwycić pewne sygnały ożywienia ekonomicznego, które można przypisywać bezpośrednio NIK, choćby w obrębie infrastruktury gastronomiczno-klubowej. Czy jednak WCK jest na tyle atrakcyjne, że może przyciągać turystów nawiedzających Trójmiasto lub pobliskie



miejsowości wypoczynkowe w okresie letnim? Nie ulega wątpliwości, że efekt à la Bilbao w Wejherowie jest stosunkowo wąty.

Można zatem zapytać, czy krytycy stworzenia „filharmonii” w obecnej formie nie mieli jednak racji: czy skromniejszy budynek nie pozwoliłby osiągnąć porównywalnych korzyści? Można też spytać bardziej dosadnie: czy dodatkowe nakłady na wyjątkową architekturę kiedykolwiek się zwróć? Z jednej strony architektura użytkowa, pozbawiona ekstrawagancji, też umożliwiłaby realizację zadań domu kultury i multipleksu kulturalnego. Z drugiej jednak strony nie powinno się lekceważyć czynnika lokalnej dumy mieszkańców z tak niezwykłego budynku i prężnej instytucji: może nie wprost i nie w krótkiej perspektywie, ale nakłady na WCK przekładać się będą na zadowolenie z zamieszkiwania w Wejherowie, a być może również na chęć pozostania lub osiedlenia się w tym mieście. Osobną kwestią jest to, że atrakcyjna architektura zachęca do odwiedzenia Wejherowa rozmaite gwiazdy: obecnie w oczach wielu artystów jest to miasto, które warto uwzględnić jako punkt tournée, a nie „czarna dziura”, występ w której, pomijając nawet kwestie infrastrukturalnej niewygody, nie jest czymś, czym można się pochwalić.

Podsumowując wątek wejherowski, nawet jeśli pierwotna decyzja o wyborze efektownej architektury motywowana mogła być głównie politycznymi ambicjami lokalnego samorządu, to pozytywny efekt dla miasta i jego mieszkańców nie jest fantasmagorią. Nawet jeśli WCK miało być jedynie pomnikiem, to tak się składa, że ten pomnik nad wyraz dobrze działa.

### **Opera i Filharmonia Podlaska**

Podobnie jak w przypadku WCK NIK wybudowana w Białymstoku pełni dość istotną funkcję dowartościowania tożsamości lokalnej. Jej prestiż i walory technologiczne stwarzają możliwość przyciągania artystów większego formatu.

Wspomnieć należy jednak o zmianach urbanistycznych, jakie zaszły w najbliższym otoczeniu instytucji, czego Wejherowo nie doświadczyło. Już po otwarciu opery w bliskim otoczeniu powstał kompleks

bloków mieszkalnych z powierzchnią przeznaczoną pod wszelkiego rodzaju usługi. Jest to osiedle przeznaczone dla białostockiej wyższej klasy średniej. Znajdziemy tam prywatnego psychiatrę, gabinety odnowy biologicznej, klinikę medycyny estetycznej, restaurację sushi, biura prawnicze, doradców finansowych, galerię sztuki (która „wypożyczyła” zresztą część swoich eksponatów OiFP, robiąc sobie tym samym reklamę). Nieprzypadkowo część lokali, które wynajmowane są przyjezdnym korzystającym z oferty OiFP, nazywa się „Apartamenty przy Operze”. Pojawienie się tego typu obiektów interpretować można na dwa sposoby: (a) nastąpił autentyczny wzrost popytu na lokale w związku z pojawieniem się OiFP lub (b) inwestycje są konsekwencją myślenia życzeniowego i doprowadzić mogą co najwyżej do powstania bańki spekulacyjnej. O ile w przypadku Szczecina inwestycji dokonywały doświadczone sieci hotelarskie, o tyle tu trudno ocenić, jak dobrze został rozpoznany rynek. Podobnie sytuacja wygląda w segmencie usług: widoczna jest nieznaczna aktywizacji sektorów usługowych, jednak trudno odróżnić faktyczny wpływ NIK od myślenia życzeniowego mieszkańców i interesariuszy.

Nawet jeśli weźmiemy pojawienie się ekskluzywnych lokali mieszkalnych i nowych usług na rynku za sygnał informujący o rzeczywistym wzroście popytu, to wciąż mamy tu do czynienia jedynie z gentryfikacją. Efekt Bilbao w najbardziej rozpowszechnionym rozumieniu to znacznie więcej: zakłada on istotny wpływ na społeczność lokalną oraz kulturowy rozwój miasta. Z uwagi na niedofinansowanie oraz fakt, że OiFP stara się głównie uzasadnić sens własnego istnienia, wpływ NIK na społeczność Białegostoku jest znacznie skromniejszy. Nie oznacza to oczywiście niczego negatywnego. Możemy dywagować, czy gdyby instytucję tę zaprojektowano z mniejszym rozmachem i w taki sposób, by mogła funkcjonować w zbilansowany sposób, to jej potencjał aktywizacyjny mógłby być większy. Niestety, OiFP zamiast aktywatorem zmian okazał się — jak określił to jeden z naszych rozmówców — politycznym „gorącym kartoflem”, który przerzucają między sobą decydenci. Wprawdzie **instytucja miała wielu ojców**, co dosadnie ukazuje płyta upamiętniająca inaugurację czy rozliczne zdjęcia,

ale obecnie wydaje się być **pozostawiona sama sobie**: brak kogoś, kto podjąłby się realizacji planu ratunkowego. Jedynie odnowienie kredytu zaufania, zwiększenie wsparcia oraz zapewnienie instytucji czasu na opracowanie strategii i misji mogłoby wybić ją ze zstępującej spirali. Zamiast tego władarze obniżyli wsparcie dla instytucji. Dodatkowo można odnieść wrażenie, że praktycznie każde działanie może stać się pretekstem do dalszego wycofania wsparcia. I OiFP zdaje sobie z tego sprawę. Przejawem tego jest choćby powód, dla którego NIK nie doczekała się nowej, ulepszonej strony internetowej: pracownicy obawiają się wprowadzać takie zmiany, gdyż mogłoby to zostać uznane za sygnał, że sytuacja instytucji nie jest wcale krytyczna i poradzi sobie ona z jeszcze niższym wsparciem.



Ryc. 104. Białystok: *nomen omen* apartamenty przy operze

Niemniej opera w Białymstoku spełnia ważne funkcje społeczne, począwszy od wielofunkcyjnego domu kultury, w którym różne grupy mogą znaleźć coś dla siebie, a skończywszy na wpływie na kształtowanie lokalnej tożsamości: nasi respondenci podkreślali, że gmach

przy Odeskiej jest często postrzegany jako wizytówka Białegostoku. Budynek opery stał się również naturalną częścią miejskiej tkanki.

### **EC1 Łódź — Miasto Kultury**

O efekcie Bilbao najgłośnieżej rozprawiano w kontekście Łodzi i planów rewitalizacji obszarów wokół dworca Łódź Fabryczna (projekt Nowe Centrum Łodzi). Podobieństw między Bilbao a Łodzią jest sporo: pierwsze z miast w okresie poprzedzającym powstanie Muzeum Guggenheima również było dużym przemysłowym ośrodkiem poszukującym nowej tożsamości. Skłania to do refleksji, że w tym konkretnym przypadku nie była to pusta retoryka i istniała szansa na odtworzenie modelu Bilbao.

Podkreślmy, że w przypadku NCL nie chodziło wyłącznie o wybudowanie pojedynczej instytucji-magnesu przyciągającej turystów, artystów i inwestorów. EC1 Łódź stanowi, czy może raczej miało stanowić według pierwotnej koncepcji, jedynie mały, acz istotny element szerszego przedsięwzięcia.

Wczesną koncepcję NCL opracował Rob Krier. Zakładała ona usuwanie barier architektonicznych, promowanie ruchu pieszego i rowerowego, tworzenie rozmaitych przestrzeni dospółecznych. Nowe centrum miało tętnić życiem przez 24 godziny na dobę niczym nowojorska Greenwich Village: w zasięgu spaceru miały znajdować się szkoły, miejsca pracy, kampus uniwersytecki, miejsca wypoczynku, sklepy i usługi, mieszkania, no i oczywiście infrastruktura kulturalna. Obiektem takim jak EC1 Łódź przypadła w udziale funkcja katalizatora w projektowanej przestrzeni miejskiej.

Czy NIK rzeczywiście spełniłaby swoje zadanie? Wiele wskazuje, że tego nie dowiemy się nigdy. Władze miasta wydają się stopniowo, acz konsekwentnie odchodzić od koncepcji Kriera z 2007 roku. Skurczył się Rynek Kobro, zniknął Rynek Strzemińskiego. Zmieniono funkcje części terenów z kulturalnych i społecznych na komercyjno-usługowe. Pierwotna koncepcja Kriera została zrewidowana i w 2014 roku miasto Łódź przyjęło nowy plan NCL przygotowany przez Deloitte. Miasto miało zainwestować kapitał w infrastrukturę komunikacyjną

i kulturową, co miało stworzyć warunki dogodne dla prywatnych inwestorów, którzy chętnie wykupią grunty od miasta. Ale nawet ta koncepcja kładła nacisk na zachowanie odpowiednich proporcji między przestrzeniami komercyjnymi a niekomercyjnymi: jak przekonywano, zbyt duża przewaga pierwszych nad drugimi doprowadzi do tego, że miasto będzie pustoszało wieczorami.

NCŁ jest w trakcie budowy, skąd więc nasze obawy? Otóż aktualnie widzimy jedynie rosnące biurowce: powstaje biurowiec mBank („Przystanek mBank”) oraz biurowiec Skanska („Nowa Fabryczna”), wkrótce ruszy (chyba) budowa Bramy Miasta (również Skanska), a niedawno za 85,2 mln wylicytowano teren między EC1 Łódź a dworcem Łódź Fabryczna (tam właśnie miała znajdować się „wielka rura”). Inwestycje te można interpretować jako wielki sukces miasta. Obawiamy się jednak, że miasto postanowiło przedwcześnie spieniężyć swoje inwestycje, zapominając o proporcjach. Przymuszczać można wyraźne bariery dla swobodnego przepływu ludzi, na przykład dworzec okalać będzie bardziej skomplikowana sieć dróg, niż pierwotnie planowano. Jednym z bardziej niepokojących sygnałów ostrzegawczych jest pojawienie się w planie NCŁ półotwartego tunelu dzielającego obszar na pół, nad którym przeciągnięte zostaną kładki: całkowicie zaburzy to *walkability* przestrzeni. Wymowne są również wizualizacje ukazujące przyszły dworzec z wybudowaną bezpośrednio nad jego przeszklonym dachem zagadkową ciemną bryłą, która ma przymuszczać być centrum handlowym. Jak poinformował nas jeden z rozmówców, już na etapie fundamentowania dworca PKP przewidywało możliwość nadbudowania przez zewnętrznych inwestorów nad obiektem po upływie pięcioletniego okresu trwałości przestrzeni komercyjnych. Nadbudowa miałaby zostać zrealizowana w taki sposób, by nie zakłócić zaplanowanego doświetlenia podziemnych hal dworcowych przez światło naturalne. Czy chętny inwestor się znajdzie i jak ewentualnie będzie wyglądała nadbudowa, trudno dziś stwierdzić. Gęstniejąca wokół dworca sieć dróg oraz wspomniana nadbudówka niepokojąco upodabniają Łódź Fabryczną do poznańskiego City Center.



Ryc. 105. Wizualizacja ukazująca wizję Dworca Łódź Fabryczna z (przypuszczalnie) komercyjną „nadbudówką”

Do myślenia dała nam w tym kontekście publiczna wypowiedź przedstawiciela przedsiębiorstwa Ghelamco, które wylicytowało działkę między EC1 Łódź a powstającym dworcem:

Dajemy sobie od pół roku do roku na przygotowanie koncepcji, wypracowanej razem z miastem. Będziemy chcieli też wstąpić się w głos mieszkańców i spytać, czego na tej działce by chcieli. Wiadomo, że przeważająca będzie funkcja komercyjna, ale postaramy się też przywrócić ten kwartał miastu i zaproponować odpowiednią tkankę miejską<sup>75</sup>.

<sup>75</sup> <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/1,35153,20904299,nowe-centrum-lodzi-prestizowa-dzialka-sprzedana-za.html> [dostęp 27.11.2017].

Ponownie ważne jest to, czego w tym obrazie brak. Nie widzimy inicjatyw o charakterze kulturalnym ani tym bardziej jakiegoś przekonującego mechanizmu instytucjonalnego, który miałby uchronić wybrane obszary przed komercjalizacją. Oczywiście można wskazać na deklarację, dobrą wolę polityków czy zapisy koncepcji NCL. Jednak deklaracje nie są wiążące, politycy często się zmieniają, a częścią polskiej kultury politycznej zdecydowanie nie jest podtrzymywanie decyzji poprzedników, wreszcie zapisy zawsze można zmienić, w szczególności wtedy, gdy chodzi o duże pieniądze.

Zauważmy, że w przypadku Bilbao inwestorzy otrzymywali od miasta do dyspozycji kolejne grunty, ale w tamtym przypadku plan zakładał jak najszybszy zwrot z inwestycji. Zdano się na siły rynku, a gdy okazało się, że przesadzono z gentryfikacją, zaczęto się ratować, fundując uciekającej bohemie dodatki umożliwiające zakwaterowanie w mieście, budując kwartały kreatywne etc. W przypadku NCL — bez względu na to, czy weźmiemy wizję Kriera, czy wersję zrewidowaną przez Deloitte — nacisk zostaje położony na proporcje. Przynajmniej w teorii. Bo na poziomie praktyki trudno nam dostrzec różnicę między Łodzią a Bilbao lat 90 XX wieku. Zresztą przywołajmy tu stanowisko Błażeja Modera, który ogłaszając w styczniu 2015 zracjonalizowany plan miejscowy NCL (racjonalizacja polegała najprawdopodobniej na „odchudzeniu” o obiekty kulturalne i podziemne centrum handlowe, które miało ciągnąć się pod dworcem), stwierdził, że przewidziane w nim obiekty „[z]budować może wyłącznie sektor prywatny, włączając w to PKP, jeśli liczyć kolej jako sektor quasi-prywatny”<sup>76</sup>. Czyżby jednak górę wzięta logika mega-projektu, tak jak w Bilbao?

Trudno aktualnie orzec, co stanie się z NCL i zlokalizowaną na jej terenie NIK. Zamiast podsumowywać czy rozstrzygać ten wątek wolimy zaproponować trzy scenariusze: (a) w NCL zostaną zachowane proporcje, co pozwoli EC1 Łódź rozwinąć się jako instytucji kulturalnej; (b) równowaga zostanie zaburzona, ale EC1 Łódź dzięki swej „ma-

---

76 <http://www.dzienniklodzki.pl/artykul/3710710,blazej-moder-nowe-centrum-lodzi-moze-zbudowac-tylko-sektor-prywatny,id,t.html> [dostęp 27.11.2017].

sie” i niezwykle bogatej ofercie odnajdzie się w dzielnicy zastawionej przez biurowce oraz galerie handlowe; (c) w wyniku komercjalizacji otoczenia EC1 Łódź będzie miało ograniczony zasięg oddziaływania.

Pamiętać trzeba, że na to wszystko nakłada się specyficzny charakter wnętrza EC1 Wschód: prywatne przestrzenie, reglamentowany dostęp do najciekawszych obszarów obiektu oraz lotniskowa „nie-miejscowość” skutecznie utrudnią instytucji otwarcie się na ludzi.

Na koniec przypomnijmy jedną rzecz: nawet jeśli ziści się czarny scenariusz, to EC1 Łódź wciąż może być wybijającą się instytucją kultury, cieszącą się wysoką frekwencją, może świadczyć wysokiej klasy usługi, dostarczać unikalnych treści, może pełnić z powodzeniem funkcję wizytówki miasta, ale samego miasta nie odmieni.

\* \* \*

Podsumowując nasze poszukiwania polskiego Bilbao, powinniśmy zwrócić uwagę na kilka kwestii. Zaczniemy od pierwszej, związanej z metodologią naukową. Wiedza, którą uzyskaliśmy, ma charakter głównie negatywny. Nie jest to niczym złym. Tak się akurat składa, że nauka jest o wiele skuteczniejsza w pozyskiwaniu tego rodzaju wiedzy: potrafimy powiedzieć, co na pewno nie jest możliwe, a także dlaczego coś nie wychodzi. Chcemy przez to powiedzieć, że **dowiedzieliśmy się całkiem sporo o tym, dlaczego w Polsce efektu Bilbao** (w rozumieniu pozytywnym, jako aktywizacji ekonomicznej, społecznej i kulturowej za pośrednictwem interwencji architektonicznych) **wywołać się nie udaje.**

Nie oznacza to wcale, że nie natrafiliśmy na jakieś elementy efektu Bilbao. Tu dochodzimy do kwestii drugiej, związanej z zasadą „Uważaj, czego sobie życzysz... bo możesz to dostać”. W naszym badaniu natrafiliśmy na wiele elementów efektu Bilbao, ale nie w rozumieniu tego legendarnego zjawiska polegającym na tym, że inwestycja w infrastrukturę kultury odmieni miasto społecznie, kulturalnie i gospodarczo. Spotykaliśmy się raczej z czystą wodą gentryfikacją sterowaną mechanizmami rynkowymi, która zazwyczaj prędzej czy później tłumi potencjał kulturowy miasta. Z pewnymi przymiarkami do gen-



tryfikacji mieliśmy do czynienia w Białymstoku. Jednak to w Łodzi proces ten przebiega na szeroką skalę, a pod względem zarządzania przybiera postać mega-projektu. Jeżeli inwestorzy będą dalej chętnie wykupywali grunty w NCL, projekty tam powstające nie będą objęte szerokimi konsultacjami, a ceny mieszkań będą rosły (co już obserwujemy), to uzyskamy przestrzeń podobną do zgentryfikowanego centrum Bilbao. Innymi słowy, być może Łodzi uda się powtórzyć to, czego dokonano w Bilbao, czyli doprowadzić do takiego poziomu gentryfikacji, że młodych i kreatywnych miasto będzie musiało przyciągać lub zatrzymywać za pomocą specjalnych stypendiów, ale nie wiemy, czy okrzyknięte zostanie to sukcesem.

Kwestia trzecia związana jest z zasadą, że nauka jest oportunistyczna... i zazwyczaj dobrze na tym wychodzi. Chodzi o to, że naukowcy w toku badań wprawdzie nie znajdują tego, czego się spodziewali, ale odkrywają przy okazji lub zamiast coś innego, za to o wiele bardziej interesującego. WCK można by określać jako „Bilbao krótkiego zasięgu” i taką nazwą postugiwaliśmy się roboczo. Wydaje się nam jednak, że nie oddaje ona dobrze tego, z czym zetknęliśmy się w Wejherowie. Właściwie to stosowanie tu porównania z Bilbao jest po prostu krzywdzące. Oto bowiem trafiliśmy do bardzo udanej instytucji kultury. WCK jest atrakcyjne wizualnie, dopasowane do potrzeb, kompaktowe, ekonomiczne, posiada bardzo zdrową kulturę organizacyjną oraz ciekawe relacje z szerszym otoczeniem społecznym. W ostatecznym rozrachunku nawet nadmiarowe nakłady na spektakularną architekturę wydają się być uzasadnione efektem przyciągania artystów oraz faktem, iż budynek jest obiektem lokalnej dumy. Przewidujemy, że jeżeli dojdzie do „dopełnienia” instytucji, co zakłada między innymi wprowadzenie metod partycypacyjnych, to NIK odegra niebagatelną rolę w rozwoju miasta, być może nawet przyczyniając się do podtrzymania pozytywnego trendu demograficznego. Ale nie dokona się to na zasadzie nagłej eksplozji, jaką kojarzy się z Muzeum Guggenheima, które zwróciło się po kilku latach, lecz zajmie lata.

Inną rzeczą, która nas zaskoczyła, jest aktualny model funkcjonowania OiFP: radykalne pomysły poprzedniego dyrektora zostały sto-

nowane i finansowo zbilansowane przez nowego, instytucja zaś utrzymuje szerokie stosunki z różnymi interesariuszami, zamieniając się *de facto* w wielofunkcyjny kombajn kulturowy, czyli chyba właśnie to, czego Białystok potrzebował. W tym sensie białostocka NIK jest podobna do WCK, z tą jednak różnicą, że nie cieszy się wsparciem politycznym. I w tym cały szkopuł. Przypadek OiFP pokazuje, że konsensus polityczny wokół NIK uważa się za warunek konieczny funkcjonowania tak dużej i kosztownej instytucji. Być może gdyby NIK została zaprojektowana z mniejszym rozmachem, gdyby nie nafaszerowano jej nowoczesną technologią, dodatkowo wyposażono obiekt w przestrzenie magazynowe, gdyby nie zmniejszono wsparcia finansowego, to mogłaby ona funkcjonować w zbilansowany sposób. Czy jednak wtedy, nie będąc „przypartą do muru”, otworzyłaby się na ludzi i udostępniła swoje zasoby w takim stopniu, jak ma to miejsce obecnie? Tego też się nie dowiemy.

## Białe słonie kontra złote krokodyle

Podstawowe pytanie, które zadawaliśmy sobie praktycznie od początku projektu, brzmiało „Dlaczego w ostatnich latach w Polsce pojawiło się tak wiele «nowych» filharmonii i/lub oper (lub czegoś, co aspiruje do tego miana)?”. Z kwestią tą po raz pierwszy musieliśmy się zmierzyć na etapie pisania wniosku, kompletując listę spektakularnych architektonicznie instytucji kultury, które warto byłoby objąć badaniami terenowymi. Pytanie to pojawiło się ponownie w momencie realizacji analizy danych zastanych, gdy okazało się, że na naszej krótkiej liście pozostały jedynie instytucje ze słowem „filharmonia” w nazwie. Pytanie to wróciło wreszcie z całą mocą, gdy zdaliśmy sobie sprawę z pewnego mechanizmu, który jest konieczny, by NIK mogła działać jako aktywator.

NIK usiłuje się wykorzystywać do odmiany miast na całym świecie. Wszędzie powtarzają się trzy elementy. Po pierwsze, dzięki rozwojowi i tworzeniu instytucji kultury władze starają się przyciągnąć do zdegradowanych centrów miast kapitał prywatny. Instytucje te,

poprzez podniesienie poziomu kapitału symbolicznego miasta, mają spełnić rolę aktywatora, przyczyniając się do rozwoju gospodarczego ośrodka. Po drugie, NIK, ze względu na skalę przedsięwzięcia, dążą do poszukiwania coraz szerszej grupy odbiorców i wykorzystują dla ich pozyskania coraz więcej elementów strategii handlowych. Może im się to udać tylko pod warunkiem, że — i tu po trzecie — skutecznie zamazywana będzie granica między kulturą wysoką a popularną.

W świetle naszych dociekań szczególnego znaczenia nabiera zamazywanie granicy. Dopóki NIK nie będą łatwo operować w ramach różnych gatunków, dopóty ich funkcja jako aktywatora zmian będzie ograniczona. Mogą mieć status placówek elitarnych, przynoszących chlubę miastu i być może przyciągających niewielu, acz zamożnych turystów. Takie instytucje jednak rzadko kiedy przyciągają wystarczająco szerokie rzesze użytkowników, by uznać je za aktywatory przemian. Trudniej im też zdobyć poparcie elit politycznych i społecznych. Nie oszukujmy się: aktywizacja jest niemożliwa bez zasysania znacznych mas ludzkich.

Jak mieszać i zamazywać? Postępujmy się przykładem. Gdy w Toruniu rozpoczynano swoje funkcjonowanie Centrum Sztuki Współczesnej „Znaki Czasu” Tomasz Szlendak, jeden z autorów tego opracowania, zasugerował wystawienie przed budynkiem złotych krokodyli (sic!). Z jednej strony można by to jakoś wpisać w profil instytucji. Z drugiej strony coś takiego mogłoby przyciągnąć do CSW i zainteresować resztą oferty instytucji szerszą grupę odbiorców, w tym rodziny z dziećmi. Jednocześnie krokodyle ociepliłyby wizerunek tej instytucji, która uchodziła i wciąż uchodzi za zdystansowaną i wyniosłą. Ostatecznie krokodyle (ani ich „zamienniki”) się nie pojawiły; być może obawiano się, że zabieg taki zraziłby bardziej wyszukanych konsumentów sztuki. Wiele wskazuje jednak, że takie obawy mają coraz słabsze podstawy.

Jak wynika z różnych badań, współczesny odbiorca kultury wysokiej coraz rzadziej jest snobem. Jego konsumpcja treści elitarnych nie jest powiązana z automatycznym odrzuceniem innych form konsumpcji

kulturowej. Zazwyczaj jest wszytkożerny. Postawa melomanów krytykujących eksperymenty podejmowane w OłFP powoli przechodzi do historii. Koncepcja ta sugeruje również, że NIK, jeżeli chcą skutecznie przyciągać swoich użytkowników, powinny zaoferować im bezpieczne otoczenie i doświadczenie z pogranicza kultury i rozrywki. Jeśli bliżej przyjrzymy się repertuarowi WCK (kino, sala widowiskowa), to okazuje się, że przede wszystkim jest to oferta „środka”: raczej przystępna i lekka, „uszyta” na miarę potrzeb i możliwości środowiska, ale unikająca ekstremów. Z jednej strony pozycje ambitniejsze się pojawiają, ale zasadniczo są nieliczne i nie zaspokajają potrzeb wyszukanych odbiorców, nawet tych wszytkożernych. Z drugiej strony nie straszą tu chałtura i kicz. Na dodatek udało się uwzględnić potrzeby społeczności kaszubskiej.

Wszystko to nie zmienia faktu, że filharmonie słabiej nadają się do mieszania niskich i wysokich form, niż — powiedzmy — muzea, galerie czy kulturowe multipleksy, a tym samym istnieje mniejsza szansa, że wyzwolą efekty à la Bilbao. Jeszcze gorzej do tego nadają się opery, które nieprzypadkowo traktowane są jak świątynie sztuki wysokiej i są zdecydowanie droższe w utrzymaniu. Skąd zatem w Polsce wysyp NIK o takim właśnie profilu? Wysyp, któremu — zaznaczmy — często towarzyszy retoryka budowania instytucji kultury w celu pobudzania miast. Pamiętajmy, że nie jest to specyfika typowo polska. Na całym świecie rozmaici aktorzy postugiwali się tego typu argumentami, by forsować rozmaite nakłady na infrastrukturę kultury, czego dość świeżym przykładem jest postawa władz Helsinek, które chętnie widziały u siebie franczyzę Fundacji Guggenheima, nawet wbrew sprzeciwowi znacznej części mieszkańców.

Indagowani przez nas respondenci często odpowiadali, prezentując NIK jako swego rodzaju białe stonie, mające symbolizować rozwój i dobrobyt: oto włodarze, korzystając z nadmiarowych środków unijnych i pod przykrywką stymulowania rozwoju miasta, wybudowali sobie pomnik, który ma obwieszczać, że pod ich władzą miasto prosperuje. Wyjaśnia to, dlaczego akurat pieniądze zostały włożone w kulturę: biały stół z definicji musi być nieproduktywny, zbytkowy.

Ale nie wyjaśnia nam, dlaczego akurat zdecydowano się na filharmonie i ewentualnie opery. Sądzimy, że chodzi tu o dwa czynniki. Pierwszy związany jest ze strategią, a drugi z bezpieczeństwem.

Funkcja dystynktywna pełniona przez sztukę wysoką jest tak silna, że pomysłodawcom budowania filharmonii czy opery łatwiej jest odpychać zarzuty o dysfunkcjonalność lub kosztowność instytucji: sztuka wysoka musi przecież być droga, za to nie musi być łatwa. **Wykorzystując status kultury elitarnej, można swobodniej realizować kontrowersyjny projekt.** Zatem jeżeli planowalibyśmy wystawić sobie pomnik za publiczne i unijne środki, to definitywnie powinniśmy wybierać instytucje spośród wyższych rejestrów sztuki. Rzecz jasna nie oznacza to, że forsując taką inicjatywę sporów i kontrowersji unikniemy, ale gwarantujemy sobie przewagę pozycji i ustawiamy przeciwników w niewygodnej roli profanów. W całej tej operacji nie miałyby większego znaczenia, czy postugiwalibyśmy się poprawnie (z teoretycznego punktu widzenia) pojęciem sztuki wysokiej lub kultury elitarnej, ewentualnie czy w ogóle postugiwalibyśmy się tymi pojęciami konsekwentnie. W takim ujęciu przytoczone pojęcia to jedynie kolejne narzędzia realizacji polityki, których można używać, modyfikować je i wymieniać w razie potrzeby.

Opery i filharmonie okazują się opcją z wyboru również ze względu na poczucie bezpieczeństwa. **Pomnik ma głosić naszą chwałę, a nie nas ośmieszać.** Gdybyśmy wybudowali teatr, to do jego repertuaru mogłyby przeniknąć różne kontrowersyjne treści. Tymczasem trudno wyobrazić sobie, by wystawiono — powiedzmy — operę porno z udziałem gwiazd filmów dla dorosłych w roli śpiewaków. Podobnie galerie, w szczególności gdy wystawiają sztukę nowoczesną, są instytucjami — potencjalnie przynajmniej — „niesfornymi”. Muzea mogą zaś prezentować treści trudne lub politycznie kontrowersyjne.

Uważny czytelnik wypomni nam z pewnością, że przecież WCK — przynajmniej w naszej ocenie — to żadna filharmonia. Pamiętamy o tym, ale sam fakt, że projektanci NIK próbowali w ten sposób ją zaprezentować szerszym odbiorcom i instytucjom unijnym, świadczy o tym, że filharmoniczność jest zasobem, którym można umiejętnie grać.

### Opera i Filharmonia Podlaska

Bardzo wiele wskazuje, że OiFP miała być w zamierzeniach pomnikiem tamtejszej władzy. Kategoria pomnika rzuca nowe światło na okres, w którym OiFP zarządzał Skolmowski. Zachowywał się on tak, jak gdyby nie był świadomy, że NIK traktowana jest jako biały stół symbolizujący sukces, a jemu powierzono funkcję kornaka. Nie wykonywał gestów wiernopoddańczych, uspokajających władze (gmach nie został ochrzczony, skończyły się darmowe wejściówki dla urzędników etc.). Podejmował decyzje artystyczne, które mogły stawiać władze miasta i regionu w niekorzystnym świetle. Nietrudno wyobrazić sobie żarty na temat opery wystawiającej walki w klatkach i okupowanej przez kulturystów oraz modelki fitness, jakie musieli słyszeć białoostoccy politycy i urzędnicy podczas swoich delegacji po kraju. Zachowanie Skolmowskiego sugeruje, że potraktował on swoją misję dosłownie, ignorując ukrytą, monumentalną funkcję instytucji. Traktował on operę jako coś, co ma odmienić miasto, i zamazywanie stylów było konieczne, aby dokonano się jej otwarcie na miasto. W takim ujęciu największy błąd Skolmowskiego polegał nie na tym, że eksperymentował z bardzo oporną formą lub naruszył *sacrum* kulturowe (co było strategią odważną, której efektem było oswojenie mieszkańców z operą), ale naruszył interes lokalnych polityków.

### Wejherowskie Centrum Kultury — Filharmonia Kaszubska

Wiele wskazuje, że WCK również było w zamierzeniach pomnikiem. Być może słowo „filharmonia” trafiło do nazwy instytucji ze względu na ambicje polityków, a nie chęć nadania komunikatu samej widowni czy zwiększenia szans wniosku o środki unijne. Na szczęście udało się zaprojektować NIK w taki sposób, że pomnik ten okazał się pracować w sprawny i racjonalny sposób. Okazuje się on pełnić funkcje aktywizacyjne, a nie tylko „monumentalne”.

Wciąż jednak widać „uwewnętrzną” kontrolę programową sprawowaną nad NIK: ekipa WCK nie wychodzi z kontrowersyjnymi pomysłami. Jeżeli kontrola ta nie zostanie rozluźniona, to wejherowski multipleks kulturalny nie wyzwoli pełni swego potencjału.

### Filharmonia w Szczecinie

Jeśli chodzi o Filharmonię w Szczecinie, to nie widać tu ewidentnych śladów monumentalności. Na przykład nie znajdziemy w budynku wielkiej tablicy zapisanej nazwiskami pomysłodawców instytucji lub budynków podobnej do tej, która zlokalizowana jest w gmachu przy ulicy Odeskiej w Białymstoku. FSz jest subtelna w swej architekturze, ma jasno określoną i racjonalną misję. Nie pobudzi mieszkańców do rozwoju, ale pomnikiem władzy lokalnej też nie jest: to niezła wizytówka miasta i świątynia kultury wysokiej. FSz jest odklejona od kwestii lokalnych, także od lokalnej polityki.

### EC1 Łódź — Miasto Kultury

EC1 Łódź jest przypadkiem szczególnym: powstało jako pomnik, ale — dla odmiany — nie lokalnej władzy, lecz trzech osób. EC1 Łódź nie było w zamierzeniach przestrzenią publiczną, lecz prywatną. Jeżeli mielibyśmy się doszukiwać potencjalnych pomników władzy, to lepszym kandydatem wydaje się nigdy niezrealizowane Camerimage Łódź Center, którego szkic koncepcyjny opracował sam Frank Gehry. Obiekt ten jest znaczący, gdyż to właśnie od niego zaczęła się cała wizja nowego, zgentryfikowanego centrum Łodzi. Pierwotnie w NCL stać miały aż trzy obiekty pełniące funkcje kulturowe. Ostało się z nich EC1 Łódź.

W wyniku zawieruchy politycznej EC1 Łódź zostało przejęte od pierwotnych pomysłodawców i zostały mu nadane zupełnie nowe funkcje. Obecnie trwa intensywna praca nad zagospodarowaniem wnętrza tego monumentu. Nie jest też dla nas jasne, czy władze miasta myślały o „odziedziczonej” instytucji jako potencjalnym aktywatorze zmian, czy może przejęty również sam pomysł, by uczynić ją białym stoniem. EC1 ma potencjał, by być czymś dużo więcej niż ozdobą władzy, ale wymaga to nie tylko odpowiedniego podejścia do samej instytucji, lecz także do całej dzielnicy. To zaś wymaga przeciwstawienia się siłom rynkowym, co nie będzie zadaniem prostym.

\* \* \*

Podsumowując wątek pomników i stoni, warto zwrócić uwagę na kilka kwestii. Po pierwsze, **budowanie pomników nie jest wcale takim złym pomysłem**. Ich znaczenie dla tworzenia i podtrzymywania tożsamości wspólnoty i kreowania pozytywnych autostereotypów jest trudne do przecenienia. Aby jednak pomniki pracowały na rzecz miasta lub regionu w podobny sposób, jak totem działa w kontekście plemienia, NIK muszą być postrzegane przez obywateli jako podmioty działające na ich rzecz, a nie przybudówka ratusza, miotła służąca „wymieceniu” niechcianej części mieszkańców lub poletko jakiejś prywatnej fundacji.

Tu niebagatelną rolę odegrać może architektura: trudno poczuć się swojsko w takiej przestrzeni jak foyer FSz czy hall EC1 Łódź Wschód. W pierwszej czujemy się jak w świątyni lub w lodowym pałacu, a w drugiej jak na lotnisku. Obie te przestrzenie to typowe nie-miejsca w rozumieniu antropologicznym.

W budowaniu przez NIK relacji ze społecznością lokalną niebagatelną rolę odgrywa kwestia afirmacji lokalności. EC1 Łódź, OiFP i WCK podkreślają swoje zakorzenienie w danym mieście i regionie na rozmaite sposoby: przez nazwę, architekturę, repertuar etc. Jediną instytucją, która programowo się przed tym wzbrania, jest FSz. NIK ta nie została zaprojektowana przez ludzi rozumiejących polskie uwarunkowania (wymownym symbolem tego jest stan białej posadzki w foyer filharmonii w okresie jesienno-zimowym, gdy ludzie nanoszą do środka błoto). Motywy architektoniczne nawiązujące do zabudowy portowej generalnie nie są rozpoznawane nawet przez mieszkańców. NIK tylko w wybranych punktach swego repertuaru zdradza, że jest instytucją polską, choć niekoniecznie szczecińską (jako przykład wymienić można cykliczny Turniej Muzyków Prawdziwych). **Jest to projekt z gruntu kosmopolityczny**: FSz jest jak statek kosmiczny, który wylądował w pobliżu centrum Szczecina, wioząc na swym pokładzie uniwersalne treści. Sama „lodowa” bryła FSz jest na tyle generyczna, że mogłaby stanąć w dowolnym mieście Europy, świata lub choćby na Marsie. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na fakt, że praktycznie przez cały okres badania członkowie naszego zespołu badawczego oraz my sami odnosiliśmy się do FSz jako Filharmonii Szczecińskiej. Dopiero pod-



czas warsztatu pracownik wspomnianej instytucji zwrócił nam uwagę, że nie ma czegoś takiego jak Filharmonia Szczecińska: funkcjonuje ona pod pełną nazwą, czyli jako Filharmonia im. Mieczysława Karłowicza w Szczecinie, ewentualnie jako Filharmonia w Szczecinie. W kontekście prób tej NIK zmierzających do odcięcia się od lokalności możemy stwierdzić, że nasz błąd był podwójny. Nie tylko postugiwalismy się niepoprawną nazwą, ale używalismy określenia, które sugerowało, że w badanej instytucji jest coś szczecińskiego. Tymczasem jej związki ze Szczecinem sprowadzają się głównie do lokalizacji.

Wnętrze gmachu opery w Białymstoku nie jest już tak aspołeczne. Od zewnątrz zaś budynek wprost zachęca do spędzania czasu: to jest po prostu przyjemna przestrzeń rekreacyjna. Budynek WCK z kolei buduje pewien dystans, ale nie na tyle duży, by ludzie omijali go szerokim łukiem. Wprawdzie szkoda, że nie ostaat się w środku *open space*, ale sam dach budynku wyposażony w leżaki czy liczne pracownie warsztatowe dają przynajmniej części widowni możliwość utworzenia osobistej więzi z instytucją.

Po drugie, argumentacja na rzecz budowy opery lub filharmonii w kategoriach aktywizacji miasta powinna być odbierana albo jako przejaw skrajnego cynizmu albo równie skrajnej naiwności. Cynizm nie wydaje się niczym nadzwyczajnym w polityce. Nie należy jednak przedwcześnie wykluczać możliwości, że politycy — przynajmniej w tym konkretnym przypadku — są ludźmi szczerymi w rozumieniu Davida Riesmana, to znaczy, że wierzą we własną propagandę. Pamiętajmy, że mitologia efektu Bilbao jest potężna. Wiele miast zawierzyło wizji, że wystarczy wybudować sobie instytucję kultury, by powtórzyć sukces baskijskiego miasta. Podstawowy problem z taką wizją polega na tym, że — powtórzmy to raz jeszcze — zazwyczaj nie podaje się mechanizmu, za pośrednictwem którego NIK miałyby doprowadzić do renesansu miasta. Za przekonującą trudno bowiem uznać narrację, że pojedyncza instytucja kultury, pozbawiona odpowiedniej infrastruktury towarzyszącej, ściągnie wystarczającą liczbę turystów. Gdy ktoś snuje wizję drugiego Bilbao bez wyłuszczenia mechanizmu, należy zaklasyfikować to jako myślenie magiczne i potraktować jako odmianę

kultu cargo. A skoro ktoś już próbuje zaczarować rzeczywistość, to dlaczego nie miałby korzystać z silniejszych „zaklęć” lub „magicznych artefaktów”: wiadomo przecież, że nie ma kultury wyższej niż operowa i filharmonijna.

Po trzecie, to, że decydenci kultywują cargo lub stawiają sobie pomniki, nie musi wcale oznaczać, że w samym projekcie instytucji nie udaje się czasami przemycić pewnych konkretnych rozwiązań sprzyjających społecznej aktywizacji. Pamiętać należy, że w oryginalnych kultach cargo być może obietnice przekierowania „dostaw” nie były dotrzymywane, ale niekiedy za sprawą społecznej mobilizacji i działań podejmowanych przez wiernych dochodziło do społecznego efektu odrodzenia i kulturowej rewitalizacji tubylczej wspólnoty. Być może również w przypadku współczesnych odmian kultu cargo może dochodzić mimochodem do wyzwolenia pozytywnych zjawisk [Nowicka 1972: 179-180, 181-185]. Ujmijmy to metaforycznie. Być może wodzowie mieli na myśli samolot ze stomy, ale oddelegowani do pracy członkowie plemienia odeszli od planu, podmienili elementy i wybudowali z dostępnych materiałów coś, co lata. Niekoniecznie jest to samolot. Z pewnością to coś nie sprawi, że z nieba zacznie się sypać upragnione *cargo*. To coś jest jednak na tyle przydatne dla wspólnoty, że zaczyna się ona nim posługiwać i je cenić.

Wydaje się, że coś takiego udało się osiągnąć w Wejherowie i próbowano to zrobić w Białymstoku. W obu przypadkach mamy do czynienia z pomnikami, którym udało się oderwać od swoich monumentalnych funkcji. Różnica polega na tym, że korzystne dla wspólnoty rozwiązania były już „zaszyte” w samym projekcie wejherowskiej „filharmonii”, tymczasem OiFP była już domkniętą „czarną skrzynką”, gdy zabierano się do jej przerabiania na kombajn. To odnosi nas do znaczenia multipleksów kulturalnych i wielozmystowej kultury iwentu.

## Wielozmystowość i wielozadaniowość

Robienie w Polsce instytucji typu „trzy w jednym” (a czasami cztery, pięć czy nawet sześć w jednym) wydaje się być rozsądnym rozwiąza-

niem, głównie z uwagi na czynniki ekonomiczne. Taniej będzie wznieść jeden multipleks kulturalny, aniżeli osobno ufundować operę, filharmonię, kino, teatr, salę widowiskowo-sportową, przestrzeń wystawienniczą i... dom kultury na dodatek. Poza tym multipleks może być narzędziem finansowania działań kulturowych mniej popularnych przez działania bardziej popularne i komercyjnie lepiej się sprzedające (np. wpływy z koncertu gwiazdy muzyki pop sfinansują utrzymanie sali, w której wystawia się ambitną dramaturgię) oraz stwarza szansę na zarażanie kulturą (np. widz kinowy zobaczy przy okazji bytności w NIK wystawę plastyczną).

Podkreślimy, że instytucje wielozadaniowe są najczęściej również wielozmysłowe. W naszej próbie znalazły się dwa typowe kombajny nastawione na granie na wielu zmysłach odbiorców (WCK i OiFP). Z definicji multipleksem ma stać się również EC1, choć tu nacisk położony został mocniej na bodźce wizualne (sztuka filmowa, komiks, gry komputerowe) i smakowe (planowana jest spora sekcja gastronomiczna). Również zmysł dotyku nie zostanie zaniedbany: w planowanym centrum nauki i techniki znajdzie się niejeden eksponat, który będzie można wziąć do ręki i z nim poeksperymentować. Jeżeli przyjrzeć się bliżej, to **nawet FSz stawia na wielozmysłowość**. Świadczy o tym fakt, iż w trakcie wizyty naszego zespołu badawczego w filharmonii zamontowano w budynku bardzo duży projektor multimedialny: kto wie, być może za jakiś czas FSz zacznie zapraszać swoich widzów na projekcje filmów lub spektakle teatralne. Przypuszczalnie możliwość bodźcowania innych zmysłów niż tylko słuchu odgrywa większą rolę w kontekście imprez zewnętrznych organizowanych na terenie FSz. Te są ukrywane, ale mogą uitorować typowo wielozmysłowym wydarzeniom drogę na afisz NIK.

Rozwiązanie „trzy w jednym” w kulturze, podobnie jak w kuchni czy kosmetyce, generuje też mniej sympatyczne skutki uboczne, które ujmuje powiedzenie „Jak coś jest do wszystkiego, to jest do niczego”. Nie podzielamy tu radykalizmu potocznego rozumu, ale przyznajemy, że tkwi w nim spora doza prawdy. Budynek zaprojektowany tylko i wyłącznie jako opera czy teatr będzie lepiej wypełniał pojedynczą funkcję

i oferował jakość niedostępną dla kulturowych kombajnów. Dobrą ilustracją jest tu kwestia akustyki białostockiej opery. Rzecz w tym, żeby zdawać sobie z tego sprawę i rozsądnie ustawiać granice niezbędnych kompromisów, a także nauczyć się obsługiwać taką skomplikowaną infrastrukturę. Rzecz również w tym, żeby trafnie decydować, gdzie większy sens będzie miało ufundowanie multipleksu kulturalnego, a gdzie nie będzie on miał racji bytu. A najważniejsze z tego wszystkiego jest to, żeby mieć taką wiedzę przed zaprojektowaniem i wzniesieniem instytucji, a nie brać się za jej modyfikowanie, kiedy już powstaje lub już funkcjonuje.

Być może jednak w Polsce po prostu nie stać nas na wybitne — w sensie parametrów akustycznych, możliwości inscenizacyjnych etc. — instytucje kultury. Nie stać, bo nie zapełnilibyśmy ich widzami i przez większość czasu świeciłyby pustkami. Tymczasem multipleks można oferować usługi na okrągło: do południa warsztaty, po południu kino, wieczorem koncert, a w międzyczasie obiekt mogą zwiedzać wycieczki. Ten sam obiekt można również przeprofilować: w piątkowe wieczory zaoferuje on treści najbardziej wymagające, a przez resztę tygodnia to, na co będzie zapotrzebowanie. Jest to istotne, gdyż nie tylko przebadane przez nas NIK są wielozmysłowe i wielozadaniowe. Jest to rozwiązanie coraz powszechniej spotykane w skali kraju. Nie wynika to jedynie z szeroko pojmowanej ekonomizacji kultury, ale również charakteru widza, którego potrzeba chłonięcia wieloma zmysłami treści w tym samym miejscu i czasie została ukształtowana przez rozmaite praktyki rynkowe. I tu dochodzimy do smutnej konkluzji: **multipleksy są wielce praktyczne, ale ich popularność stanowi również świetną miarę peryferyjności polskiej kultury.**

## Dyscyplinowanie, wychowywanie, angażowanie

Ważnym wątkiem naszego badania było to, jak badane NIK podchodzą do swoich widzów oraz interesariuszy. Zaobserwowaliśmy trzy różne podejścia do rozwoju widza. Pierwszym była próba windowania widza

na drodze doraźnego dyscyplinowania ukształtowanych już jednostek, czego byliśmy świadkami w Szczecinie. Drugim była organiczna praca u podstaw czerpiąca z modelu domu kultury prowadzona w Wejherowie. W trzecim przypadku widzowie byli wabieni do gmachów OiFP i oswajani ze sztuką wysoką, przy założeniu, że ta do nich zstąpi. Każdej z tych strategii nie sposób odmówić pewnej skuteczności (czego wyrazem jest dobra i bardzo dobra frekwencja w instytucjach stosujących poszczególne strategie). Wszystkie jednak mają swoje ograniczenia. W przypadku FSz działania te nie były rozbudowane i w gruncie rzeczy sprowadzały się do komunikatu, jak w filharmonii należy się zachowywać. Wejherowska strategia była skuteczna, ale obejmowała tylko tę część widowni, która na jakimś etapie była związana z domem kultury, czyli korzystała z jego oferty osobiście lub posyłała tam swoje dzieci. Strategia OiFP budziła szereg obaw związanych z tym, czy wciąż mamy tam do czynienia ze sztuką wysoką.

Zastanawiamy się, czy omawiane działania *audience development* mają sens. Podstawowy problem polega na tym, że NIK muszą (najczęściej) wtórnie socjalizować widzów do obcowania z kulturą wysoką, podczas gdy kompetencje tego typu powinny być przyswajane przez widza na etapie socjalizacji pierwotnej. Innymi słowy, NIK zmuszone są wchodzić w buty edukatorów kultury pod nieobecność edukacji kulturalnej w szkołach i braku transferu praktyk kulturalnych w obrębie rodzin.

Gdy niemożliwe staje się dotarcie do (potencjalnego) widza na wczesnym etapie jego socjalizacji, NIK muszą uciekać się do radykalnych zabiegów (*vide* OiFP) lub ograniczyć się do przypominania o normach (*vide* FSz). W tym kontekście każde zaniechanie dotarcia z edukacją na możliwie wczesnym etapie edukacji dziwi jeszcze bardziej.

Z jednej strony przekonanie o tym, że widza trzeba sobie zjednać, zwabić go, ukształtować, jest powszechne. Z drugiej jednak zabiegi spod znaku *audience development* na etapie wtórnej socjalizacji przynoszą ograniczone rezultaty. Dlatego zastanawiamy się, czy NIK nie powinny tego zadania ignorować i po prostu zaczynać „z wysokiego c”: usunąć z oferty środki zmiękczające i wabiki.

Takie „zagranie”, czy choćby jego rozważenie, wymaga doskonałej znajomości widowni: aktualnej i potencjalnej: trzeba wiedzieć, na co można sobie pozwolić, a na co już nie. I tu spotka nas spore zaskoczenie: badane NIK nie robiły szczegółowej segmentacji klienteli. Wydaje się raczej, że swoją widownię „sprawdzają bojem”: idą szeroką tyralierą, koncentrując się na tego rodzaju wydarzeniach, które okazały się spotykać z większym zainteresowaniem, biorąc przy tym niekiedy poprawkę na misję (o ile ta funkcjonuje w jakiejś utrwalonej formie).

Dlaczego nie dokonuje się segmentacji widowni? Być może jest to strach przed wiedzą: obawa, że sytuacja mogłaby okazać się tak beznadziejna z perspektywy zakładanych celów oraz ambicji menadżerów kultury, że wywołałoby to paraliż decyzyjny i zdruzgotano morale personelu. Jest jednak prostsze wyjaśnienie: sale są wypełniane w stopniu wystarczającym, by zadowolić ewentualnych audytorów. Brak zatem zachęty do podejmowania badań i ewentualnych ryzykownych kroków, które mogłyby zostać podjęte po rozpoznaniu rezerwuaru widzów. Poprzestaje się na rozwiązaniu zadowalającym, ale niekoniecznie najlepszym ani nawet takim, do którego należałoby dążyć. Czyżby lepsze miało się okazać wrogiem dobrego? Przy czym przez „lepsze” rozumiemy poprawę ogólnej sytuacji w wyniku pojawienia się NIK, „dobrym” zaś byłaby sytuacja, gdy osiągnięto stan, w którym NIK mogłaby oferować dzieła wymagające bez obawy o puste miejsca na sali.

W tym momencie dotykamy kwestii, która przemawia za tym, by nie skupiać się za bardzo na frekwencji jako wskaźniku sukcesu. Czy naprawdę powinniśmy zachwycać się pełnymi salami, jeżeli odbywa się to kosztem wystawiania w przestrzeni filharmonijnej wydarzeń, które nie potrzebują nawet w połowie tak zaawansowanej technologii akustycznej? **Wskaźniki ilościowe** typu frekwencja **mają tendencję do autonomizacji względem celów**, których stopień realizacji mają wyrażać: maksymalizowanie wskaźnika staje się celem samym w sobie.

Prawdziwym problemem jest jednak to, że fetyszyzując frekwencję lub społeczne poparcie dla NIK, najprawdopodobniej skończymy z instytucją, która utknie w pozycji dalekiej od optymalnej i nigdy nie

rozwinie pełni swego potencjału. Poprzestawanie na tkwieniu w stanie suboptymalnym może okazać się strategią sprawdzającą się jedynie na krótszą metę. Już w niedługim czasie może przekonać się o tym WCK.

Wejherowska NIK zaczyna się obawiać, że zostanie pozbawiona części widowni przez rewitalizowane na terenie powiatu instytucje kultury oraz obiekty sportowe, które będą mogły gościć masowe, często bezpłatne imprezy „okotokulturalne” (także w okresie jesienno-zimowym). Teoretycznie takie obawy nie powinny w ogóle mieć miejsca: to trochę tak, jak gdyby opera obawiała się, że podczas spektaklu miejsca będą świeciły pustkami z powodu odbywającego się równoległego festynu piwnego. W rzeczywistości jednak może być tak, że dla mieszkańców Wejherowa oraz okolic WCK to nie miejsce zadbane i doinwestowane, w którym serwuje się pewien specyficzny rodzaj treści, a jedna z wielu „przestrzeni bodźcujących” według wykładni wielozmysłowej kultury iwentu. Jeżeli jest tak w istocie, WCK nie będzie w stanie rywalizować z odpowiednikiem festynu piwnego z muzyką w tle. Czy zdjęcie znaków cudzystowu z wejherowskiej „filharmonii” mogłoby coś zmienić? Być może gdyby NIK nie serwowata „mydła i powidła”, sugerując, że tak właśnie wygląda sztuka wysoka, jej widzowie rozumieliby różnicę między różnymi ofertami kulturalnymi, ale czy wciąż wybraliby WCK zamiast festynu? Zapewne widzowie, którzy byli objęci strategią organicznej pracy u podstaw (czyli byli związani z domem kultury), zostaną z WCK. Co jednak z pozostałą, zapewne znacznie większą częścią aktualnej widowni NIK: czy rozproszą się w momencie, gdy NIK straci pozycję monopolisty?

Osobną, acz powiązaną z rozwojem widowni kwestią jest zagadnienie partycypacji widza w zarządzaniu kulturą. Partycypacja jest wzniosłym postulatem, ale rzadko realizowanym w praktyce (nie tylko zresztą w Polsce). W żadnej z objętych badaniem instytucji nie dopatrzyliśmy się rozbudowanego angażowania widza w zarządzanie kulturą.

Pewną namiastkę partycypacji dostrzegamy w przypadku OiFP: NIK ta dość chętnie udostępnia swoje zasoby, w tym przestrzeń, rozmaitym inicjatywom. Jest to poniekąd wymuszone poszukiwaniem uza-

sadnienia własnego istnienia, ale nie zmienia to faktu, że instytucja ta odgrywa rolę zwornika rozmaitych inicjatyw artystycznych i obywatelskich w skali Białegostoku.

Instytucją, która mogłaby regularnie (a nawet programowo) udostępniać swoje unikalne i cenne zasoby społeczności lokalnych twórców i kreatywnych jednostek, jest EC1 Łódź. NIK ta jednak tego nie robi (i nie wiadomo, czy się to zmieni), trzymając się konsekwentnie strategii „przystalania”. Świetnym kontrapunktem jest dawna WIMA, obecnie funkcjonująca jako Zakłady Przemysłów Twórczych. Ta komercyjna instytucja kultury (sic!) nawiązała znacznie bogatszą współpracę z zewnętrznymi interesariuszami. Udostępnianie zasobów EC1 Łódź przypuszczalnie utrudniają rozmaite ograniczenia prawne i dyscyplina finansowa. Pracownicy EC1 Łódź wielokrotnie wskazywali na krępujące ich inicjatywy i eksperymenty z widownią zasady: w przypadku nowej inicjatywy pierwsze pytania nie dotyczą sposobu animacji wydarzenia, korzyści dla widowni, ale tego, jak odniesie się do tego urząd skarbowy, Komisja Europejska lub inne ciało nadzorczo-regulacyjne. WIMA wydaje się być wolna od tego typu ograniczeń.

Pomińmy jednak kwestie wspomnianych ograniczeń. Gdy bliżej przyglądamy się EC1 Łódź, nie sposób uniknąć wrażenia, że brak woli udostępniania zasobów bierze się z faktu, że NIK jest przedłużeniem urzędu miasta i obowiązującym w niej *modus operandi* jest silna kontrola i podporządkowywanie inicjatyw kulturalnych wizji ratusza. Jeden z uczestników badania otwarcie skomentował to jako wasalizację: wprowadź suweren obdarowuje swojego wasala różnymi zasobami, rozpościera nad nim pieczę, ale w zamian wymaga postuszeństwa.

## **Efekt świeżości, czyli jak nadać zmianie rytm**

Nasze badania pokazały, że ważnym aspektem procesu aktywizacji miast przez funkcjonujące na ich terenie NIK jest temporalność. Chodzi dokładniej o coś, co nazwaliśmy efektem świeżości. Jak pamiętamy, w kontekście WCK pojawiła się obawa, że obecne sprawne funkcjonowanie NIK jest po części przynajmniej zasługą tego, że do dyspozycji



widzów i pracowników oddano błąszącą nowością zasób. Co jednak stanie się, gdy wszyscy przyzwyczają się do nowego? O WCK nie obawiamy się w jakiś szczególny sposób: nie dostrzeżliśmy jakichkolwiek zwiastunów dekadentckiego „nie-chce-mi-się-izmu”. Co jednak z innymi NIK: tymi objętymi naszym badaniem, jak i spoza próby? Wszak w przypadku wszystkich efekt świeżości jest ważny. Czy można przedłużyć świeżość NIK? Jeżeli jest to niemożliwe, to jak przyzwyczajenie wpływa na funkcjonowanie tego typu instytucji? Jesteśmy świadomi tego, że nasze badanie nie nadaje się szczególnie dobrze do mierzenia się z tego typu problemami: wskazane byłyby raczej badania podłużne. Jednak w toku wywiadów i warsztatu, a także podczas analiz porównawczych, wpadliśmy na kilka tropów, które warto tu rozwinąć.

Przjrzyjmy się bliżej temu, jak świeżo prezentuje się FSz. Jeden z naszych respondentów kategorycznie stwierdził, że ta NIK cieszy się ostatnim rokiem świeżości. Nagrody dla architektury, sukcesy sceniczne, wzmożony ruch turystyczny zapewniły filharmonii bardzo życzliwy odbiór w mediach, ale aktualnie pojawia się konkurencja w postaci Centrum Dialogu „Przetomy”: w bezpośrednim otoczeniu FSz powstał inny wyśmienity architektonicznie i wyróżniany obiekt kultury, na który przekierowana zostaje uwaga. Oczywiście jest szansa, że ludzie odwiedzający „Przetomy” skorzystają z bliskości FSz. Czy rzeczywiście dojdzie do synergii między instytucjami (wszak okupują różne nisze kulturowe), czy może do konkurencji o uwagę mediów i internautów? W tej chwili trudno to ocenić.

Osobne pytanie, jakie warto sobie zadać w kontekście FSz i kwestii wycucia czasu, dotyczy tego, czy nie zmarnowano pewnej unikalnej okazji do stworzenia na wyspie Łasztowni kulturalnego *hubu*. Jak dużo można by zyskać, gdyby udało się zgrać w czasie modernizację infrastruktury komunikacyjnej (w tym budowę mostu), budowę planowanego muzeum oraz centrum nauki i techniki? Czy nie warto było poczekać kilka lat z budową filharmonii? Te pytania należy traktować jako rozważania akademickie, gdyż — przypuszczalnie — kluczowym czynnikiem była bieżąca dostępność środków unijnych. Poza tym mia-

sto mogłoby najzwyczajniej nie być w stanie realizować kilku inwestycji naraz, a samo dotrzymanie terminów w celu równoległego otwarcia (by nie musieć rozwijać czerwonych dywanów na placach pobliskich budów) mogłoby okazać się sporym wyzwaniem.

Instytucją, o której można powiedzieć, że w ogóle nie cieszyła się efektem świeżości, jest opera w Białymstoku. Instytucja prawie od samego początku funkcjonowała w warunkach kontrowersji społecznych. Nawet sama bryła nie prezentowała się w taki sposób, jak powinna. Do tego doszły rozmaite problemy, z wadliwą akustyką na czele. Nawet wielkie otwarcie, ze względu na klimat polityczny wokół OiFP, nie zostało przyjęte jednoznacznie pozytywnie.

Jeszcze inaczej sytuacja prezentuje się w przypadku EC1 Łódź: instytucji, o której przeciętnemu łodzianinowi trudno orzec, czy właściwie już jest otwarta, czy może jeszcze nie. Chodzi między innymi o dość powszechne stawianie przez ludzi znaku równości między EC1 Łódź a tamtejszym planetarium. Mieszkańcy Łodzi dowiadują się z prasy, że rusza jakieś centrum (w sensie instytucjonalnym), ale ukończone w sensie architektonicznym i otwarte dla zwiedzających będzie dopiero za dwa lub trzy lata (a przecież to właśnie ich interesuje). Personel EC1 Łódź stoi wobec dylematu: podtrzymywać swoją obecność w dyskursie medialnym, czy może zachować niską widoczność aż do fizycznego otwarcia, by nie zawodzić oczekiwani widzów.

W teorii plan otwierania EC1 Łódź na raty brzmi sensownie. Co jakiś czas (mniej więcej co rok, licząc od momentu, gdy piszemy te słowa) NIK ma oddawać do użytku kolejne „moduły”. Jesienią 2017 r. ma zostać otwarte dla zwiedzających Centrum Nauki i Techniki. Prace budowlane i wyposażenie siedziby Centrum Komiksu i Narracji Interaktywnej mają zakończyć się do końca 2018 roku. Narodowe Centrum Kultury Filmowej ruszy dopiero w 2019 r., i to zapewne pod jego koniec. W ramach warsztatu zastanawialiśmy się wspólnie z ekspertami, czy instytucje kultury należy otwierać „raz, a dobrze”, czy może „na raty”. Otwieranie na raty pozwala dawkować nowości, podtrzymywać uwagę mediów i przyciągać po kilka razy tego samego klienta. Dodatkowo widzimy w tym wszystkim taką korzyść, że przy odpowiednim

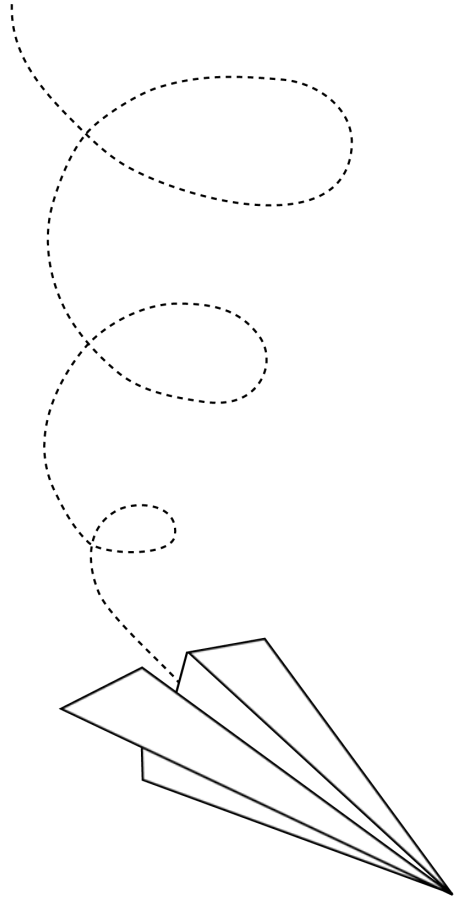
rozpoznawaniu bieżących potrzeb i tendencji istnieje możliwość wprowadzania korekt do kolejnych modułów i uczenia się na własnych błędach.

Tyle teoria. W praktyce zaś instytucja, ażeby wykorzystać doświadczenia zdobyte podczas prac nad jednym modułem, musi mieć odpowiednio elastyczną strukturę, a także musi być zachowany przepływ informacji między osobami odpowiedzialnymi za różne projekty. Jeszcze większy problem związany jest z tym, że z perspektywy widza otwieranie na raty w praktyce oznacza przedzieranie się do instytucji przez plac budowy. I nie chodzi tu o wlekące się prace nad dworcem Łódź Fabryczna. Ludzie widzą tymczasowe ogrodzenia na terenie samego EC1 Łódź, a widzowie planetarium, opuszczając obiekt, pokonują ziejącą pustką i chłodem przestrzeń wnętrza budynku EC1 Wschód.

Na podstawie łódzkich doświadczeń stwierdzamy, że oddawanie modułu po module jest świetnym sposobem na budowanie zainteresowania i relacji z widownią, ale tylko wtedy, gdy (1) ludzie otrzymują w regularnych odstępach dostęp do pewnych domkniętych tak w sensie architektonicznym, jak funkcjonalnym przestrzeni, a ponadto (2) wszystko to skoordynowane jest z tym, jak funkcjonuje urbanistyczne otoczenie NIK. Tak przypuszczalnie wyglądało to w samym Bilbao. Muzeum Guggenheima nie zostało otwarte przedwcześnie: na pierwszych turystów czekała już gotowa infrastruktura, a nie place budowy. Gentryfikacja centrum miasta postępowała w skoordynowany sposób: obszar po obszarze, a nie w losowych punktach. Wreszcie sukces Muzeum Guggenheima został wykorzystany dla rozwinięcia kolejnych inicjatyw, w tym do uruchomienia procesów gentryfikacyjnych w innych dzielnicach.

Czasami jednak NIK powinno zależeć nie na podtrzymaniu poczucia kontaktu z czymś nowym, ale na czymś całkowiec przeciwnym, to znaczy na opatrzeniu i oswojeniu z obiektem. Miało to duże znaczenie w kontekście nieudanej fasady opery białostockiej. Początkowo mieszkańcy odnosili się bardzo niechętnie do tych „wypiętrzonych katakumb”, ale z czasem górę wzięła efekt czystej ekspozycji. Tym, którzy nie wierzą, że sama obecność obiektu w naszym otoczeniu może do-

prowadzić do jego akceptacji, a nawet polubienia, przytoczmy jeden przykład: początkowo wieża Eiffla budziła bardzo negatywne skojarzenia wśród paryżan, ale w relatywnie krótkim czasie stała się ozdobą miasta. Wspominamy tu o ekspozycji i oswojaniu nie ze względów estetycznych, ale społecznych: być może ważniejsze od tego, czy NIK będzie cieszyła się przez jakiś czas efektem świeżości, jest to, czy ostatecznie uznana zostanie za swoją i stanie się częścią tkanki społecznej miasta.



## Zakończenie: Bilbargo

**W**ielu naukowców w toku badań odnajduje coś, czego się zupełnie nie spodziewało, co wykraczało poza ich wstępne hipotezy. Zjawisko to jest dość powszechne, ale pozostaje niewidoczne, gdyż znaczna część badaczy dokonuje swoistej mistyfikacji na etapie przygotowywania raportów: tak prezentują drogę dojścia do wyników, by wyglądała ona na testowanie z góry sformułowanych hipotez. W naszej książce świadomie odżegnujemy się od tego typu praktyki. Nie ukrywamy, że pierwotna rama conceptualna oparta na metaforze Bilbao okazała się zwodzić nas na manowce. W ten sposób **otwarcie przyznajemy, że sami ulegliśmy magii efektu Bilbao**. Wzięliśmy za dobrą monetę rozpowszechnioną, mitologiczną wizję tego zjawiska.

Jesteśmy świadomi, że trzymanie się pierwotnej metaforyki nastrożać mogło czytelnikowi pewnych problemów. Śledząc nasz wywód, zapewne często zadawał sobie pytanie: „Czy oni piszą w tym momencie o efekcie Bilbao jako aktywizacji, czy o Bilbao w rozumieniu gentryfikacji?”. Celowo jednak trzymaliśmy się tego terminu, gdyż chcieliśmy wyłuszczyć na sam koniec jeszcze **trzecie** rozumienie efektu Bilbao. W celu uporządkowania kwestii pojęciowych wymierimy obok siebie trzy różne rozumienia:

- (1) **efekt Bilbao jako aktywizacja** (społeczna, kulturowa lub ekonomiczna) dokonująca się w wyniku inwestycji w spektakularną infrastrukturę kultury; jest to rozumienie najbardziej rozpowszechnione, które zaprezentowaliśmy jako pewną mitologię;
- (2) **efekt Bilbao jako gentryfikacja** realizowana według neoliberalnej logiki mega-projektów urbanistycznych, z której czerpie korzyści głównie elita; różni się od innych wprowadzeniem do miejskiego pejzażu imponującej instytucji kultury, która działa jak zastona dymna; jest to rozumienie odczarowujące;
- (3) **efekt Bilbao jako konkretna odmiana kultu cargo, czyli bilbargo**. Poprzez wprowadzenie trzeciego rozumienia chcemy zakomunikować, że **opozycja Bilbao vs cargo jest nie tyle chybiona, co pozorna**. Przy-

pomnijmy, kult cargo utożsamiliśmy z naiwnym zaklinalaniem rzeczywistości, magicznym rytualizmem nakierowanym na osiągnięcie upragnionych celów praktycznych. Zgromadzone przez nas dane skłaniają nas do wniosku, że w warunkach polskich (i zapewne nie tylko w nich) **liczenie na efekt Bilbao w rozumieniu szerokiej aktywizacji jest w istocie zabiegiem magicznym!** Wynika to wprost z faktu, że mechanizm działania efektu Bilbao nie jest znany, wpływ inwestycji w infrastrukturę kultury na procesy społeczne i ekonomiczne jest przyjmowany „na wiarę”, nie został nigdzie konceptualnie zrekonstruowany ani materialnie zreplikowany. Inwestowanie w infrastrukturę w celu stworzenia polskiego Bilbao jest rodzajem rzucania zaklęć typu „Niechaj stanie się postęp, aktywizacja i modernizacja!”. Oczywiście rzeczywistość nie słucha, efektów nie ma, bo cargo/Bilbao nie pojawia się za sprawą wybudowanych makiet. Ba, cargo/Bilbao nie pojawi się nawet wtedy, gdyby wzniesiono nie makiety, ale dokładne kopie 1:1 z pełną funkcjonalnością oryginalnych obiektów. Czasami coś się ruszy, ale niekoniecznie w tym kierunku, którego oficjalnie się oczekuje: odwołując się do metaforyki Bilbao, liczymy na szeroką aktywizację społeczną, na której skorzysta ogół społeczeństwa (rozumienie pierwsze), a faktycznie dostajemy gentryfikację, z której korzystają wybrani (rozumienie drugie). I tu pojawić może się miejsce dla dalszego czarowania rzeczywistości, służącego tym razem przekonaniu opinii publicznej, że od początku chodziło tylko o wzrost cen lokali mieszkalnych czy przyciągnięcie do miasta deweloperów chcących budować biurowce i centra handlowe, a na gentryfikacji skorzystają wszyscy, czy to za sprawą efektu skapywania, czy przekierowania zysków z podatków za nowe inwestycje na cele społeczne lub kulturowe.

Co odpowiada za wprowadzenie magicznego myślenia do polityki kulturalnej? Co jest grzechem założycielskim rodzimych NIK? Paradoksalnie, elementem tym są działania mające na celu wąsko rozumianą racjonalizację kultury, a dokładniej postulaty jej ekonomizacji. Oto zaimplementowano na polskim gruncie przywiezione z innych krajów przekonanie, że kultura — przy założeniu pewnego poziomu inwestycji i logiki działania — może stać się kurą znoszącą złote jajka.

Podobno coś takiego udaje się w krajach wysoko rozwiniętych (po naszych przygodach z mitologią Bilbao wolimy ostrożniej obchodzić się z takimi czarnymi skrzynkami), ale czy naprawdę wierzymy w coś podobnego w warunkach polskich?

Jak się wydaje, na takie myślenie ztapali się nie tylko przedsiębiorcy, politycy, badacze, ale też sami ludzie kultury rozpaczliwie poszukujący argumentów na rzecz inwestowania w permanentnie niedofinansowaną i niedoinwestowaną kulturę. Dlaczego mieliby nie posłużyć się narzędziem tak wyśmienicie nadającym się do realizacji ich celów? Być może przywołani aktorzy nie wierzyli w mechanizm spektakularnego zwrotu z nakładów na infrastrukturę kultury i jedynie udawali, że ich przekonuje. Możliwe jest również, że uwierzyli oni z czasem we własną propagandę. Dzięki obietnicy kolejnego Bilbao członkowie elity ekonomicznej mogą zatapiać swoje interesy i czerpać korzyści z gentryfikacji. Włodarze mają świetny pretekst, by stawiać samym sobie pomniki i grać nimi w wyborach politycznych. Ludzie kultury uzyskują dostęp do zasobów, które dotychczas były poza ich zasięgiem. Sama spektakularna architektura odgrywa istotną funkcję. Działa jak zastona dymna, odwraca uwagę podatnika od wolumenu środków, które mogłyby znaleźć inne zastosowanie, dostarcza legitymizacji działań wymienionych wcześniej aktorów, mydli oczy osobom nieprzekonanym przez retorykę Bilbao. Spektakularne budynki są jednak zarazem pomnikami służącym obywatelom: stają się dla nich powodem do dumy z własnego miasta. Więc być może i oni wreszcie kupują wizję Bilbao.

Jako socjologowie zdajemy sobie sprawę, że zbiorowe złudzenia nie są czymś, co łatwo rozwiązać. Stoją na ich straży rozliczne interesy, konserwują je rozmaite rytuały, ich podważanie obwarowane jest rozmaitymi sankcjami etc. Nie raz jednak zdarzyło się, że zbiorowa utłuda nagle się kończyła (choćby dlatego, że była zastępowana przez jakąś inną). Zastanówmy się zatem, co by się stało, gdyby całe społeczeństwo zdały sobie sprawę, że retoryka Bilbao jest próżna, a rzekome przemysły kultury to sprzeczność pojęciowa. Innymi słowy, co by się stało, gdybyśmy wszyscy uznali, że król jest nagi? W takim wypadku **najgorzej wyszłaby na tym kultura**. Związane jest to z **efektem wypie-**



**rania motywacji** [zob. ramka 11, strona 297]: jeżeli choć raz zaczniemy rozważać coś w kategoriach ekonomicznych, trudno jest odwołać taką definicję sytuacji oraz wstrzymać działania z niej wynikające. Nie możemy tak po prostu powiedzieć, że popełniliśmy błąd, porzucając wizję kultury jako dobra autotelicznego, niewymagającego żadnego uzasadnienia poza samym sobą, bo przyzwyczailiśmy już wielu aktorów, by pytali „A co z tego będzie?” lub „Kiedy możemy spodziewać się zwrotu z nakładów na inwestycje?”. Kiedy już raz powiemy „Kultura się optaca!”<sup>77</sup>, trudno wrócić do haseł „Kultura jest wartością samą w sobie” lub „Każdy obywatel ma prawo dostępu do kultury i samo w sobie jest to powodem wystarczającym, by przeznaczać na nią środki publiczne”. Próba cofnięcia procesu skończyłaby się na tym, że zainfekowani myśleniem w kategoriach ekonomicznych odebraliby tego typu działania jako ostateczne przyznanie, że kultura jest „bezcenna”, czyli bezwartościowa, i należałoby zaprzestać jej finansowania.

Być może w obliczu kompromitacji retoryki kultury jako przemysłu pojawią się inne uzasadnienia racji jej bytu, choćby wizja kultury jako narzędzia kształtowania lub reprodukcji tożsamości narodowej. Wciąż jednak kultura będzie traktowana instrumentalnie.

Sami mamy problem z unikaniem myślenia o kulturze jako instrumencie: coś, co musi mieć uzasadnienie w jakichś praktycznych korzyściach. W naszych dyskusjach wielokrotnie zadawaliśmy sobie pytanie „Cóż po kulturze?”. Znaczenie kultury (w szczególności wysokiej) jako środka dystynkcji spada. Co więcej, trudno byłoby w ten sposób uzasadniać finansowanie kultury w społeczeństwach demokratycznych. Przypuszczalnie kultura pełniła ważną funkcję w naszej ewolucji, zwłaszcza w kontekście rozwoju naszych kompetencji interakcyjnych, budowaniu wyobraźni, zdolności percepcyjnych etc. Czy jednak dzisiaj jest nam potrzebna? A może jest drabiną, którą lepiej

77 Skojarzenie z inicjatywą NCK „Kultura się liczy!” jest uzasadnione. Osoby z nią związane otwarcie stwierdzały, że chcą, byśmy przestali myśleć o kulturze jako luksusie, a zaczęli postrzegać ją jako silny bodziec rozwoju społecznego i gospodarczego. Przy czym wskazywano tak na bezpośredni wpływ kultury na gospodarkę (przemysły kreatywne), jak i pośredni (budowanie kapitału zaufania, sprzyjanie innowacyjności etc.) <http://nck.pl/profesjonalizacja/313406-kultura-sie-liczy-5/> [dostęp 28.11.2017].

odepchnąć nogą, gdy wspięto się już na nowy poziom rozwoju (społecznego, cywilizacyjnego, poznawczego etc.), zamiast mozolnie próbować ją wciągnąć za sobą na górę? Może rzeczywiście lepiej wylać kilka kilometrów asfaltu lub wybudować kilka bloków mieszkalnych, zamiast stawiać operę? Nie twierdzimy, że kultura jest balastem. Nie twierdzimy również, że znamy odpowiedzi na pytanie o współczesne funkcje kultury. Chcemy jedynie pokazać, jak bardzo sami jesteśmy zainfekowani pewnym sposobem myślenia.

### Ramka 11

**Efekt wypierania motywacji** (*motivation crowding-out effect*) [Frey, Jegen 2001] polega na tym, że w sytuacji, gdy próbujemy wzmocnić bodziec społeczny o bodziec ekonomiczny, ten drugi ma tendencję nie do wzmacniania, lecz do wypierania pierwszego.

Świetną ilustracją jest eksperyment przeprowadzony w izraelskich przedszkolach [Gneezy i Rustichini 2000]. Rodzice spóźniający się z odebraniem swoich pociech są powszechnym problemem. Standardowe podejście do tej kwestii zakłada, że jeden z członków personelu pozostaje z dzieckiem, skruszony rodzic stawia się, przeprosza i przez dłuższy czas sytuacja się nie powtarza. W ramach eksperymentu mechanizm oparty na sankcjach społecznych próbowano wzmocnić o bodziec ekonomiczny w postaci grzywny za spóźnienie. Innowacja przyniosła skutki odwrotne od zamierzonych: liczba spóźnień drastycznie wzrosła, podobnie jak czas ich trwania. Rodzice potraktowali grzywnę za spóźnienie jako cenę za usługę pod nazwą „ponadwymiarowa opieka nad dzieckiem”. Stało się jednak również coś dużo istotniejszego: bodziec finansowy unieważnił umowę społeczną i wyeliminował nieformalną kontrolę społeczną.

Kluczowe jest nie tyle samo wypieranie, co nieodwracalność tego procesu: norma ekonomiczna zastępuje normę społeczną w sposób trwały. Ponownie dobrze ilustruje to historia innowacji w przedszkolach. Gdy wycofano grzywny jako nieskuteczne narzędzie kontroli społecznej, liczba spóźnień nie tylko nie wróciła do pierwotnego poziomu, ale jeszcze bardziej wzrosła: spóźnieni rodzice nie tylko nie musieli płacić, ale także nie czuli się już zobowiązani do przeproszania lub tłumaczenia. Przypuszczalnie zinterpretowali oni wycofanie grzywny jako promocję: schematy zaczerpnięte z obszaru zachowań rynkowych na dobre zagościły w ich umysłach. Z normami społecznymi należy obchodzić się „jak z jajkami”: można je ugotować, ale procesu tego nie da się cofnąć.



## Publikacje przywoływane

- Arbesman** Samuel. 2013. *The Half-Life of Facts: Why Everything We Know Has an Expiration Date*, New York: Penguin Press.
- Ariely** Dan. 2011. *Potęga irracjonalności: ukryte sity, które wpływają na nasze decyzje*, tłum. Tatiana Grzegorzewska, Wrocław: Wydawnictwo Dolnośląskie.
- Attoe** Wayne, Donn **Logan**. 1989. *American Urban Architecture: Catalysts in the Design of Cities*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Audretsch** David B. 2015. *Everything in Its Place: Entrepreneurship and the Strategic Management of Cities, Regions, and States*, Oxford: Oxford University Press.
- Augé** Marc. 2011. *Nie-miejsca: wprowadzenie do antropologii hipernowoczesności*, tłum. Roman Chymkowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Bianchini** Franco, John **Dawson**, Richard **Evans**. 1992. *Flagship projects in urban regeneration*, w: Patsy Healey (red.), *Rebuilding the city: Property-led urban regeneration*, London: E. & FN Spon.
- Bourne** Lynda, Derek H.T. **Walker**. 2008. *Project relationship management and the Stakeholder Circle™*, „International Journal of Managing Projects in Business”, 1(1): 125-130.
- Callon** Michel. 1986. *Some elements of a sociology of translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay*, w: John Law (red.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?*, London: Routledge & Kegan Paul. 196-233.
- Crawford** Leslie. 2007. *The Museum that Saved a City*, „Financial Times”, 6.10.2007, <https://www.ft.com/content/de652f06-70b5-11dc-98fc-0000779fd2ac> [dostęp 21.11.2017].
- Drozdowski** Rafał, Barbara **Fatyga**, Mirosław **Filiciak**, Marek **Krajewski**, Tomasz **Szlendak**. 2014. *Praktyki kulturalne Polaków*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK, [http://ozkultura.pl/sites/default/files/strona-archiwum/PRAKTYKI\\_KULTURALNE\\_POLAK%C3%93W.pdf](http://ozkultura.pl/sites/default/files/strona-archiwum/PRAKTYKI_KULTURALNE_POLAK%C3%93W.pdf) [dostęp 21.11.2017].
- Eisinger** Peter. 2000. *The politics of bread and circuses: Building the city for the visitor class*, „Urban Affairs Review”, 35(3): 316-333.

- Evans Graeme.** 2005. *Measure for measure: Evaluating the evidence of culture's contribution to regeneration*, „Urban Studies”, 42(5-6): 959-983.
- Frey Bruno S., Reto Jegen.** 2001. *Motivation Crowding Theory*, „Journal of Economic Surveys”, 15(5): 589-612.
- Gajda-Kucharz Maria.** 2013. *Pływający obiekt. Filharmonia Kaszubska w Wejherowie*, wyw. przepr. Patrycja Fabiańska, „Świat Architektury”, 5(35): 18-27.
- Gądecki Jacek.** 2005. *Architektura i tożsamość: rzecz o antropologii architektury*, Toruń: Wydawnictwo Rolewski.
- Gdowska Joanna.** 2014-2015. *Dyndając na końcu tańcucha pokarmowego. Rozmowa z Robertem Skolmowskim*, „Notatnik Teatralny”, 77 (2014-2015): 72-87, <http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/dyndajac-na-koncu-lancucha-pokarmowego-1.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/dyndajac-na-koncu-lancucha-pokarmowego-2.html> [dostęp 21.11.2017], <http://www.dziennikteatralny.pl/artykuly/dyndajac-na-koncu-lancucha-pokarmowego-3.html> [dostęp 21.11.2017].
- Glass Ruth.** 1964. *London: aspects of change*, London: MacGibbon & Kee.
- Gneezy Uri, Aldo Rustichini.** 2000. *A Fine is a Price*, „Journal of Legal Studies”, 29(1): 1-18.
- Hamnett Chris.** 2003. *Gentrification and the Middle-class. Remaking of Inner London, 1961-2001*, „Urban Studies”, 40(12): 2401-2426.
- Harris Marvin.** 1985. *Krowy, świnie, wojny i czarownice. Zagadki kultury*, Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Heath Chip, Dan Heath.** 2011. *Pstryk! Jak zmieniać, żeby zmienić*, tłum. Anna Gralak, Kraków: Znak Literanova.
- Horkheimer Max, Theodor W. Adorno.** 1994. *Dialektyka oświecenia. Fragmenty filozoficzne*, tłum. Małgorzata Łukasiewicz, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Ilczuk Dorota.** 2015. *Ekonomika kultury*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Jacobs** Jane. 2014. *Śmierć i życie wielkich miast Ameryki*, tłum. Łukasz Mojsak, Warszawa: Fundacja Centrum Architektury.
- Janicka-Olejnik** Ewa. 2016. *Uczestnictwo Polaków w kulturze w świetle aktualnych raportów*, „Studia BAS”, 2(46): 57-75, [http://orka.sejm.gov.pl/wydbas.nsf/0/B471AF57F97E3F04C1257FD3003291A9/\\$File/Strony%20odStudia\\_BAS\\_46-3.pdf](http://orka.sejm.gov.pl/wydbas.nsf/0/B471AF57F97E3F04C1257FD3003291A9/$File/Strony%20odStudia_BAS_46-3.pdf) [dostęp 21.11.2017].
- Jessop** Bob. 1997. *The entrepreneurial city: Re-imagining localities, re-designing economic governance, or restructuring capital?*, w: Nick Jewson, Susanne MacGregor (red.), *Realising cities: New Spatial Divisions and Social Transformation*, London: Routledge. 28-41.
- Judd** Dennis R. 1999. *Constructing the tourist bubble*, w: Dennis R. Judd, Susan S. Fainstein (red.), *The tourist city*, New Haven, CT: Yale Univ. Press. 35-53.
- Kruszewski** Konrad. 2004. *Opera w dżungli*, „Gazeta Współczesna”, nr 217/05 z 07.11.04, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/5924,druk.html> [dostęp 21.11.2017].
- Latour** Bruno. 1987. *Science in Action. How to Follow Scientists and Engineers through Society*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Lees** Loretta. 2000. *A Re-appraisal of Gentrification: towards a 'geography of gentrification'*, „Progress in Human Geography”, 24(3): 389-408.
- Lees** Loretta. 2012. *The geography of gentrification: Thinking through comparative urbanism*, „Progress in Human Geography”, 36(2): 155-171.
- Ley** David. 1996. *The new middle class and the remaking of the central city*, Oxford: Oxford University Press.
- Lynch** Kevin. 2011. *Obraz miasta*, tłum. Tomasz Jeleński, Kraków: Wydawnictwo Archivolta.
- Macdonald** Sharon (red.). 1998. *The Politics of Display: Museums, science, culture*, London: Routledge.
- Malheiros** Jorge, Rui **Carvalho**, Luís **Mendes**. 2013. *Gentrification, residential ethnicization and the social production of fragmented*

- space in two multi-ethnic neighbourhoods of Lisbon and Bilbao, „Finisterra”, 48(96): 109-135.*
- Mills** Caroline. 1993. *Myths and meanings of gentrification*, w: James Duncan i David Ley (red.), *Place/Culture/Representation*, Routledge, New York. 149-169.
- Nowicka** Ewa. 1972. *Bunt i ucieczka: Zderzenie kultur i ruchy społeczne*, Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Oldenburg** Rey. 1999. *The great good place: cafés, coffee shops, bookstores, bars, hair salons, and other hangouts at the heart of a community*, New York: Marlow.
- Peterson** Richard A., Roger M. **Kern**. 1996. *Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore*, „American Sociological Review”, 61(5): 900-907.
- Poleszczuk** Jan, Katarzyna **Sztop-Rutkowska**, Łukasz **Kiszkiel**, Andrzej **Klimczuk**, Rafał Julian **Mejsak**, Katarzyna **Winiecka**. 2012. *Diagnoza partycypacji w kulturze w województwie podlaskim*, Białystok: SocLab, <http://www.soclab.org.pl/wp-content/uploads/2013/01/Diagnoza-partycypacji-w-kulturze-w-wojew%C3%B3dztwie-podlaskim.pdf> [dostęp 21.11.2017].
- PricewaterhouseCoopers**. 2011. *Raporty na temat wielkich miast Polski: Białystok*.
- Redfern** Paul. 2003. *What Makes Gentrification ‘Gentrification’?*, „Urban Studies”, 40(12): 2351-2366.
- Robinson** James A., Ragnar **Torvik**. 2005. *White Elephants*, „Journal of Public Economics”, 89(2-3): 197-210.
- Rosentraub** Mark S. 1997. *Major league losers*, New York: Basic Books.
- Rybczyński** Witold. 2002. *Efekt Bilbao*, „Forum”, 11(32): 3436.
- Sani** Margherita, Bernadette **Lynch**, Jasper **Visser**, Alessandra **Gari-boldi**. 2015. *Mapping of practices in the EU Member States on Participatory governance of cultural heritage to support the OMC working group under the same name (Work Plan for Culture 2015-2018)*, European Expert Network on Culture, <http://www.interarts.net/descargas/interarts2541.pdf> [dostęp 21.11.2017].

- Skowrońska** Małgorzata, Maciej **Białous**, Katarzyna **Sztop-Rutkowska**, Radosław **Poniat**, Karolina **Frąckiewicz**. 2014. *Spacer po utartych ścieżkach: O spotkaniach białostoczan z kulturą*, Białystok: SocLab, [http://www.soclab.org.pl/wp-content/uploads/2015/01/SocLab\\_kultura\\_final2.pdf](http://www.soclab.org.pl/wp-content/uploads/2015/01/SocLab_kultura_final2.pdf) [dostęp 21.11.2017].
- Smith** Michael Peter. 2002. *Power and Place: Rethorizing the Local and the Global*, w: John Eade i Christopher Mele (red.), *Understanding the City: Contemporary and Future Perspectives*, Oxford: Blackwell. 109-130.
- Smith** Neil. 2002. *New Globalism, New Urbanism: Gentrification as Global Urban Strategy*, „Antipode”, 34(3): 427-450.
- Smoleń** Monika. 2003. *Przemysły kultury: Wpływ na rozwój miast*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Springer** Filip. 2016. *Księga zachwyków*, Warszawa: Agora. 19-25.
- Szlendak** Tomasz. 2010. *Wielozmystowa kultura iwentu*, „Kultura Współczesna”, 4(66): 80-97.
- Szlendak** Tomasz, Arkadiusz **Karwacki**. 2015. *Napięcia, starcia, rozdawania. Samotna gra w kręgle w obszarze kultury*, Elbląg: Wydawnictwo Wilk Stepowy.
- Szomburg** Jan (red.). 2002. *Kultura i przemysły kultury szansą rozwojową dla Polski*, Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Swyngedouw** Erik, Frank **Moulaert**, Arantxa **Rodriguez**. 2002. *Neoliberal urbanization in Europe: Large-scale urban development projects and the new urban policy*, „Antipode”, 34(3): 542-577.
- Throsby** David. 2010. *Ekonomia i kultura*, tłum. Olga Siara, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Van der Westhuizen** Janis. 2007. *Glitz, glamour and the Gautrain: Mega-projects as political symbols*, „Politikon”, 34(3): 333-351.
- Vicario** Lorenzo, Manuel **Martinez-Monje**. 2003. *Another “Guggenheim Effect”? The Generation of a Potentially Gentrifiable Neighbourhood in Bilbao*, „Urban Studies”, 40(12): 2383-2400.



- Warde** Alan. 1991. *Gentrification as a Consumption: Issues of Class and Gender*, „Environment and Planning D: Society and Space”, 9(2): 223-232, doi.org/10.1068/d090223 [dostęp 26.12.2017].
- Zukin** Sharon. 1982. *Loft Living: Culture and Capital in Urban Change*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Zukin** Sharon. 1991. *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World*, Berkeley, Los Angeles, Oxford: University of California Press.

# Źródła i autorzy zdjęć. Wykaz ramek

## Źródła i autorzy zdjęć

- 1 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim\\_-\\_Bilbao\\_2.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim_-_Bilbao_2.jpg) [dostęp 14.01.2018] Neil Tinmouth
- 2 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Abando\\_metro\\_station.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Abando_metro_station.jpg) [dostęp 14.01.2018] Jean-Pierre Dalbéra
- 3 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Zubizuri\\_detail.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Zubizuri_detail.jpg) [dostęp 14.01.2018] Andreas Praefcke
- 4 <https://www.flickr.com/photos/jfcbunssum/27160141736> [dostęp 14.01.2018] Dariusz Gorajski
- 5 Wojciech Goszczyński
- 6 Wojciech Goszczyński
- 7 Malwina Krajewska
- 8 Wojciech Goszczyński
- 9 Malwina Krajewska
- 10 Wojciech Goszczyński
- 11 Tomasz Szlendak
- 12 Tomasz Szlendak
- 13 Wojciech Goszczyński
- 14 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tate\\_modern\\_london\\_2001\\_02.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tate_modern_london_2001_02.jpg) [dostęp 14.01.2018] Hans Peter Schaefer
- 15 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim\\_museum\\_Bilbao\\_HDR-image.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Guggenheim_museum_Bilbao_HDR-image.jpg) [dostęp 14.01.2018] Phillip Maiwald
- 16 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:IMG\\_0475\\_-\\_Graz\\_-\\_Kunsthhaus\\_viewed\\_from\\_Schlossberg.JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:IMG_0475_-_Graz_-_Kunsthhaus_viewed_from_Schlossberg.JPG) [dostęp 14.01.2018] Andrew Bossi
- 17 Malwina Krajewska
- 18 Tomasz Szlendak
- 19 Tomasz Szlendak
- 20 Tomasz Szlendak
- 21 Tomasz Szlendak
- 22 Wojciech Goszczyński
- 23 Wojciech Goszczyński

- 24 Malwina Krajewska
- 25 <http://wejherowo.naszemiasto.pl/arttykul/trwa-wielka-przeprowadzka-wejherowskiego-centrum-kultury,296956,art,t,id,tm.html>  
[dostęp 14.01.2018] Joanna Kielas
- 26 <http://wolneforumgdansk.pl/viewtopic.php?t=2114>  
[dostęp 14.01.2018]
- 27 Google Maps. Obiekt znajduje się na pozycji geograficznej 54° 36'09,8"N 18° 13'39,4"E.
- 28 Krzysztof Olechnicki
- 29 Krzysztof Olechnicki
- 30 Krzysztof Olechnicki
- 31 <http://www.wck.org.pl/galeria/4/filharmonia-kaszubska.html>  
[dostęp 14.01.2018]
- 32 Krzysztof Olechnicki
- 33 Krzysztof Olechnicki
- 34 <http://www.wck.org.pl/> [dostęp 14.01.2018]
- 35 Krzysztof Olechnicki
- 36 Krzysztof Olechnicki
- 37 Krzysztof Olechnicki
- 38 Krzysztof Olechnicki
- 39 Zuzanna Kopidurska
- 40 Krzysztof Olechnicki
- 41 Krzysztof Olechnicki
- 42 Michał Wróblewski
- 43 Michał Wróblewski
- 44 Michał Wróblewski
- 45 Michał Wróblewski
- 46 Anna Dwojnych
- 47 <http://audiolifestyle.pl/nawosci/opera-i-filharmonia-podlaska-w/>  
[dostęp 14.01.2018]
- 48 [https://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:Halfway\\_2014.jpg](https://pl.wikipedia.org/wiki/Plik:Halfway_2014.jpg)  
[dostęp 14.01.2018] Michał Heller
- 49 Anna Dwojnych
- 50 Michał Wróblewski

- 51 Michał Wróblewski
- 52 Natalia Nowińska
- 53 Michał Wróblewski
- 54 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Biblioteka\\_UW\\_Warszawa.jpg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Biblioteka_UW_Warszawa.jpg) [dostęp 14.01.2018] Magnus Manske
- 55 [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:BUW\\_-\\_garden\\_\(4\).JPG](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:BUW_-_garden_(4).JPG) [dostęp 14.01.2018] Bartosz Morąg
- 56 Michał Wróblewski
- 57 Natalia Nowińska
- 58 Michał Wróblewski
- 59 Natalia Nowińska
- 60 Michał Wróblewski
- 61 Anna Dwojnych
- 62 Michał Wróblewski
- 63 Michał Wróblewski
- 64 Michał Wróblewski
- 65 Michał Wróblewski
- 66 Jacek Gądecki i Bogna Kociotowicz-Wiśniewska
- 67 Jacek Gądecki
- 68 Jacek Gądecki
- 69 Łukasz Afeltowicz
- 70 Jacek Gądecki
- 71 Jacek Gądecki
- 72 Jacek Gądecki
- 73 Jacek Gądecki
- 74 Jacek Gądecki
- 75 Jacek Gądecki
- 76 Jacek Gądecki
- 77 Jacek Gądecki
- 78 Jacek Gądecki
- 79 Jacek Gądecki
- 80 Jacek Gądecki
- 81 Jacek Gądecki
- 82 Jacek Gądecki

- 83 Jacek Gądecki
- 84 Jacek Gądecki
- 85 Jacek Gądecki
- 86 Jacek Gądecki
- 87 Jacek Gądecki
- 88 Jacek Gądecki
- 89 Jacek Gądecki i Bogna Kociotowicz-Wiśniewska
- 90 Jacek Gądecki
- 91 Jacek Gądecki
- 92 Łukasz Afeltowicz i Bogna Kociotowicz-Wiśniewska
- 93 Jacek Gądecki
- 94 Jacek Gądecki
- 95 Jacek Gądecki
- 96 Jacek Gądecki
- 97 Jacek Gądecki
- 98 Jacek Gądecki
- 99 Jacek Gądecki
- 100 Jacek Gądecki
- 101 Jacek Gądecki
- 102 Jacek Gądecki
- 103 Jacek Gądecki
- 104 Michał Wróblewski
- 105 Jacek Gądecki i Bogna Kociotowicz-Wiśniewska

## Wykaz ramek

- Ramka 1. Przemysły kultury, strona 12
- Ramka 2. Gentryfikacja, strona 18
- Ramka 3. Miejsce trzecie, strona 69
- Ramka 4. Nie-miejsce, strona 72
- Ramka 5. Partycypacyjne zarządzanie kulturą, strona 80
- Ramka 6. Kulturowa wszystkożerność, strona 109
- Ramka 7. Białe słońce, strona 130
- Ramka 8. Wielozmysłowa kultura iwentu, strona 163
- Ramka 9. Mega-projekty, strona 197
- Ramka 10. Funkcja katalityczna, strona 211
- Ramka 11. Efekt wypierania motywacji, strona 297



Łukasz Afeltowicz

Filozoficznie przeszkolony socjolog. Jego zainteresowania obejmują socjologię nauki i technologii. Szczególnie interesują go innowacje (społeczne, technologiczne i socjotechniczne), metody ich wdrażania oraz determinanty ich sukcesu. Związany z Instytutem Socjologii UMK w Toruniu.

Jacek Gądecki

Doktor habilitowany, kierownik Katedry Socjologii Ogólnej i Antropologii Społecznej WH AGH w Krakowie. Zajmuje się socjologią i antropologią miasta, architektury oraz życia codziennego. Bada relacje między architekturą i tożsamością, a także przemiany miejskie związane ze stylem życia. Interesuje go również zjawisko grodzienia osiedli mieszkaniowych i gentryfikacji dzielnic. Był stypendystą m.in. Polsko-Amerykańskiej Komisji Fulbrighta oraz FNP. Obecnie zajmuje się etnografią infrastruktury, przestrzeniami innowacji oraz procesami zamieszkiwania, a także koncepcjami *smart city*.

Krzysztof Olechnicki

Doktor habilitowany, profesor w Instytucie Socjologii UMK, kierownik Zakładu Badań Kultury, prezes Elbląskiego Towarzystwa Naukowego. Był stypendystą Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej i tygodnika „Polityka” w ramach akcji „Zostańcie z nami”. Badawczo interesuje się możliwościami metod wizualnych (socjologia i antropologia wizualna), socjologią kultury, antropologią społeczną, socjologią Internetu i nowymi ruchami społecznymi. Po godzinach: czechofil, poddany Caissy, meloman, fotoamator i piwowar — najchętniej symultanicznie.

Tomasz Szlendak

Profesor nauk humanistycznych, dyrektor Instytutu Socjologii UMK. Zajmuje się socjologią kultury, konsumpcji i rodziny. Opublikował m.in. *Architektonikę romansu* (2002), *Zaniedbaną piaskownicę* (2003), *Supermarketyzację* (2004, 2008), *Socjologię rodziny* (2010) i *Nowe prak-*



*tyki kulturowe Polaków* (2017). Jest członkiem redakcji „Studiów Socjologicznych”. Był stypendystą Fundacji na Rzecz Nauki Polskiej oraz tygodnika „Polityka”. Prowadzi badania nad przemianami obyczajów, aktywnością kulturalną i jakością życia.

Michał Wróblewski

Socjolog i filozof, pracuje na Wydziale Humanistycznym Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu. Redaktor pracy *Kultura i hegemonia. Antologia tekstów szkoły z Birmingham* (Toruń 2012). Autor publikacji: *Hegemonia i władza. Filozofia polityczna Antonia Gramsciego i jej współczesne kontynuacje* (Toruń 2016), *Czyje lęki, czyja nauka? Struktury wiedzy wobec kontrowersji naukowo-społecznych* (Poznań 2016, razem z A.W. Nowakiem i K. Abriszewskim), *Medykalizacja nadpobudliwości. Od globalnego standardu do peryferyjnych praktyk* (Kraków 2018). Prowadzi badania w ramach socjologii medycyny, zdrowia i choroby oraz studiów nad nauką i techniką. Stypendysta Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

