

PORADNIK
BARDZOMŁODO-
-KULTURALNY

2025

MACIEJ ZYGMUNT

Otwarta instytucja kultury
Od potrzeby zmiany
po ideę Społecznego Domu Kultury



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY



BARDZO
MŁODA KULTURA
woj. lubelskie

CSK

CENTRUM
SPOTKANIA
KULTUR
W LUBLINIE

Otwarta instytucja kultury – w sieci znaczeń

Tekst, który masz przed sobą, zaprasza do refleksji nad współczesną instytucją kultury rozumianą jako żywy organizm – przestrzeń relacji, współodpowiedzialności i uczenia się w dialogu z otoczeniem. Jego celem jest przedstawienie idei otwartości instytucji jako procesu, który nie sprowadza się do zestawu narzędzi czy procedur, lecz wyraża się w sposobie myślenia, działania z ludźmi. Kolejne części opracowania prowadzą przez kluczowe obszary definiujące otwartą instytucję kultury: współobecność, zakorzenienie, zdolność uczenia się z prób i błędów oraz budowanie relacji opartych na zaufaniu. Szczegółne miejsce zajmuje w tym ujęciu partycypacja – traktowana nie jako pojedyncza metoda, lecz jako fundamentalna relacja między instytucją a jej otoczeniem. W tym kontekście zaprezentowana została również koncepcja Społecznego Domu Kultury, stanowiąca praktyczne urzeczywistnienie idei otwartości – model rozwijany przez środowisko osób zajmujących się animacją kulturową, badaniami i zarządzaniem w kulturze. Dopełnieniem refleksji jest omówienie wyników pierwszego ogólnopolskiego badania potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury oraz warunków sprzyjających jego rozwojowi.

Otwarta instytucja kultury

Otwarta instytucja kultury nie jest kolejnym modelem organizacyjnym ani sloganem strategicznym. To sposób myślenia o instytucji kultury, która uczy się, reaguje, współtworzy w rytmie otoczenia. Jej otwartość nie polega na braku granic, ale na świadomym przepływie – idei, ludzi, doświadczeń i emocji. Tak rozumiana instytucja jest przestrzenią relacyjną, w której znaczenie mają nie tylko efekty, lecz także procesy, nie tylko pojedyncze wydarzenia, lecz także regularne spotkania.

Aby lepiej uchwycić, czym w praktyce może być otwartość instytucji kultury, warto przyrzeć się jej z różnych stron – przez pryzmat wartości, postaw i mechanizmów działania. Poniżej przedstawiono zestaw punktów odniesienia – opis pól, w których współcześnie otwarta instytucja może się rozwijać. Nie są to uniwersalne wzorce, lecz kierunki myślenia i praktyki, w których instytucja kształtuje swoją relacyjność, wiarygodność i zdolność do uczenia się. To właśnie w tych obszarach ujawniają się wymiary otwartości, które tworzą przestrzeń rozwoju otwartej instytucji kultury.

1. Współobecność

Otwarta instytucja kultury nie działa dla ludzi, lecz z ludźmi. Nie jest centrum zarządzania kulturą, ale miejscem, gdzie spotykają się różne perspektywy i energie. Współobecność oznacza współdzielenie – odpowiedzialności, decyzji, ryzyka i radości. Kultura nie jest tu usługą, ale wspólną praktyką, w której każdy ma prawo głosu. Tak rozumiana współobecność zakłada zaufanie – nie w sensie deklaratywnym, lecz codziennym: w sposobie komunikacji, w stylu pracy, w gotowości do słuchania. Współtworzenie nie wymaga jednomyślności, lecz uznania różnicy jako warunku wspólnego działania. W praktyce współobecność przejawia się w tym, jak buduje się relacje z zespołem, jak wygląda kontakt z mieszkańcami, jak planuje się wydarzenia czy procesy kreatywne. To nie gest gościnności, ale decyzja o dzieleniu się władzą i sensem działania.

2. Lokalne i globalne konteksty

Działanie instytucji kultury zawsze dzieje się „tu i teraz”, ale rezonuje szerzej – w regionie, w kraju, w globalnej sieci znaczeń. Otwarta instytucja kultury widzi siebie nie jako wyspę, lecz jako fragment większej całości. Uczy się patrzeć na lokalne sprawy w kontekście globalnych zjawisk – migracji, kryzysów, zmian klimatycznych, napięć społecznych – i szuka sposobów, by na nie odpowiadać językiem kultury. W tym sensie staje się miejscem troski – o relacje międzyludzkie, o język, o zaufanie. Zamiast pytać: „co możemy pokazać?”, pyta: „na co warto odpowiedzieć?”. Kultura przestaje być produktem, a staje się praktyką uważności. Instytucja, która potrafi łączyć wymiar lokalny z globalnym, pełni rolę tłumaczki rzeczywistości. Pomaga zobaczyć, że to, co dzieje się w najbliższym sąsiedztwie, ma swoje odbicie w procesach o szerszej skali. Dzięki temu staje się miejscem, które nie tylko reaguje, ale buduje odporność wspólnoty – symboliczną i społeczną.

3. Sieć jako forma

W świecie, w którym wiedza, zasoby i emocje przepływają między ludźmi, instytucja kultury nie może być samotną wyspą. Jej siła nie wynika z hierarchii, lecz z relacji. Krążenie to nie tylko wymiana informacji, ale także wzajemne zasilanie się doświadczeniem. Otwarta instytucja kultury nie gromadzi wszystkiego u siebie – dzieli się, łączy, zaprasza i pozwala innym wnosić. Działa jak węzeł w sieci znaczeń, który pozostaje w ruchu, zachowując swoją tożsamość. Współzależność jest tu zasadą, nie ograniczeniem. Oznacza uznanie, że żaden projekt, program ani pomysł nie istnieje w próżni. Każdy gest kulturowy wyrasta z relacji i do nich wraca. To logika obiegu, która czyni instytucję tętniącym elementem społecznego ekosystemu.

4. Osadzenie w przestrzeni

Instytucja kultury, by naprawdę działać, musi mieć swoje miejsce – nie tylko adres, ale tożsamość. Zakotwiczenie oznacza świadomość kontekstu: historii, języka, rytmu życia społeczności. Nie chodzi o folklor czy terytorialny sentyment, lecz o głębokie rozumienie środowiska, w którym się działa. Otwarta instytucja kultury nie narzuca sensów, lecz je współtworzy. Uczy się od miejsca, które ją otacza – jego ludzi, gestów, pamięci. Miejsce staje się współautorem – ma swój głos, który wybrzmiewa w działaniach i decyzjach. Bycie zakotwiczonym to codzienna praktyka. To umiejętność bycia „stałym” – z całym bagażem złożoności i lokalnych napięć. Instytucja, która potrafi być zakorzeniona, staje się wiarygodna, bo jej działania są osadzone w realnym doświadczeniu ludzi, a nie w schematach czy modach.

5. Siła z prób

Otwarta instytucja kultury nie boi się błędów – traktuje je jako źródło wiedzy. Porażka jest momentem, w którym coś staje się widoczne: ograniczenia, braki, nieporozumienia. Ale właśnie w tym ujawnia się potencjał zmiany. Kultura uczenia się wymaga odwagi – by spojrzeć krytycznie na własne działania, by pytać: „czego się nauczyliśmy?”, zamiast: „czy się udało?”. Uczenie się z prób to także troska o proces. Wartość nie tkwi wyłącznie w rezultacie, ale w drodze, w rozmowie, w refleksji. Instytucja, która potrafi przyznać się do błędu, nie traci autorytetu – przeciwnie, zyskuje zaufanie. Staje się bliższa ludziom, bo pokazuje, że rozwój to nie linia prosta, lecz ciąg prób, korekt i decyzji podejmowanych z pokorą. Porażka może być więc wspólnym doświadczeniem, z którego rodzi się instytucja ucząca się – taka, która nie tylko działa, ale i rozumie, dlaczego działa tak, a nie inaczej.

6. Profesjonalni amatorzy w polu działania

Otwarta instytucja kultury żyje dzięki ludziom – tym wewnątrz i tym na zewnątrz. Otwartość polega na dostrzeganiu tych, którzy współtworzą jej sens, nawet jeśli nie są jej częścią formalnie. Sojusze rodzą się tam, gdzie spotykają się pasja, wiedza i odpowiedzialność. Profesjoniści i amatorzy, artyści i społecznicy, edukatorzy, badacze oraz pro-am (profesjonalni amatorzy) tworzą wspólne pole działania – przenikające granice zawodowych ról i instytucjonalnych struktur.

Profesjonalni amatorzy to ludzie, którzy nie pracują w kulturze zawodowo, ale działają z pełnym zaangażowaniem, kompetencją i świadomością jakości swoich działań. Łączą doświadczenie

zdobyte w innych dziedzinach z pasją twórczą, stając się często inicjatorami lokalnych procesów kulturotwórczych. Dzięki nim instytucje mogą się uczyć elastyczności, języka codzienności i nowych form uczestnictwa. To właśnie oni wnoszą do kultury świeże spojrzenie, energię i lokalną mądrość, której nie da się kupić żadnym grantem. Ich obecność przypomina, że kultura nie jest systemem zamkniętym, lecz żywym ekosystemem współzależności, w którym profesjonalizm i oddolność wzajemnie się kształcą. W takim układzie instytucja przestaje być centrum, a staje się polem spotkania. Nie „zarządza” relacjami, lecz je umożliwia. Współpraca z ludźmi spoza struktur to nie doraźny projekt, ale praktyka wspólnego myślenia o świecie. Pro-am wyznaczają nowy horyzont instytucji kultury – pokazują, że jej przyszłość zależy od zdolności łączenia kompetencji zawodowych z energią i wrażliwością oddolnych praktyk. To właśnie w tej przestrzeni pomiędzy profesjonalizmem a pasją rodzi się ważna część współczesnej kultury.

Po omówieniu idei otwartej instytucji – jej rytmu, zakorzenienia i sieci relacji – kolejnym krokiem jest przyjrzenie się partycypacji jako zasadniczemu mechanizmowi urzeczywistniania tej otwartości. To właśnie ona przesądza, czy deklarowane wartości przekładają się na praktykę współtworzenia. W dalszej części przedstawiono pogłębione ujęcie partycypacji – jako relacji – wraz z opisem warunków, które pozwalają jej dojrzewać w instytucjach kultury.

Partycypacja – współudział jako wartość

Skoro chcemy widzieć partycypację jako żywą sieć zależności, przejdźmy do jej sedna: czym jest współudział w praktyce instytucji kultury i jak go uprawiać na co dzień? Poniżej – definicja oraz kolejne wymiary, które układają się w spójną ścieżkę działania.

1. Współudział jako wartość

Współczesna instytucja kultury funkcjonuje w świecie, w którym nie wystarczy już „udzielać dostępu” do kultury. Coraz istotniejsze staje się pytanie o współudział – o to, kto współtworzy instytucję i w jaki sposób. W tym sensie partycypacja nie jest techniką zarządzania, lecz sposobem budowania relacji opartej na zaufaniu i gotowości do zmiany. To przesunięcie akcentu z instytucji *dla* ludzi na instytucję *z* ludźmi nadaje jej nowy sens: z miejsca, które oferuje kulturę, staje się przestrzenią, która wspólnie ją tworzy. Partycypacja jest więc nie tylko wartością, ale także procesem uczenia się instytucji i społeczności – poprzez praktykę, dialog i doświadczenie wspólnoty.

2. Partycypacja jako relacja

W języku instytucji kultury partycypacja bywa często utożsamiana z konsultacją lub badaniem ankietowym. Tymczasem w praktyce chodzi o coś znacznie głębszego – o relację współtworzenia. To proces, w którym mieszkańcy, pracownicy i partnerzy instytucji stają się współautorami decyzji. Relacja ta jest dynamiczna, oparta na równowadze między odpowiedzialnością instytucji a konsekwencją społeczności. Wymaga uważności, otwartości na różnice i gotowości do konfrontacji z innymi sposobami widzenia świata. Partycypacja jest sztuką nie tylko słuchania – umiejętnością pozostawania w dialogu mimo odmiennych perspektyw.

3. Od zespołu do społeczności

Nie ma partycypacji zewnętrznej bez wewnętrznej. Instytucja, która chce współdecydować z otoczeniem, musi najpierw nauczyć się współdecydowania w ramach własnego zespołu. Wspólne planowanie, partnerskie podejście do procesów i transparentna komunikacja stanowią fundament, na którym buduje się relacje z uczestnikami zewnętrznymi. Partycypacja wewnętrzna jest nie tylko narzędziem pracy, ale elementem kultury organizacyjnej. Przejawia się w gotowości do zmiany perspektywy, zaufaniu wobec współpracowników, przyjmowaniu krytyki i wspólnym uczeniu się z błędów. Dopiero na tym gruncie możliwe staje się autentyczne współdecydowanie z innymi.

4. Potencjały partycypacji

Partycypacja otwiera przed instytucją kultury i jej otoczeniem szerokie spektrum możliwości. Wymaga jednak cierpliwości i długofalowego myślenia – jej efekty są często bardziej jakościowe niż ilościowe.

Dla instytucji partycypacja oznacza:

- rozwój kompetencji zespołu – zdolność prowadzenia procesów dialogowych, mediacyjnych i diagnostycznych;
- poznanie realnych potrzeb społecznych – dzięki bezpośredniemu kontaktowi i współtworzeniu programów z odbiorcami;
- zwiększenie wiarygodności i widoczności – poprzez budowanie wizerunku instytucji otwartej i reagującej na rzeczywistość;
- wzmocnienie roli opiniotwórczej – jako miejsca refleksji nad kulturą, nie tylko produkcji imprez;

- poszerzenie zasobów wiedzy i infrastruktury – poprzez sieć relacji i partnerstw;
- rozwój zaufania – wewnątrz zespołu i w relacji z otoczeniem.

Dla społeczności partycypacja niesie równie istotne wartości:

- poczucie wpływu i sprawczości – możliwość realnego uczestniczenia w decyzjach dotyczących wspólnego dobra;
- rozwój kapitału społecznego – zaufania, współpracy, umiejętności działania w grupie;
- poczucie przynależności – identyfikację z miejscem i instytucją kultury jako wspólnym dobrem;
- dostęp mieszkańców do wiedzy i procesów decyzyjnych;
- rozwój kompetencji obywatelskich – naukę dialogu, argumentacji i współodpowiedzialności.

Partycypacja ma też wymiar symboliczny – przywraca poczucie podmiotowości. Pokazuje, że wspólne działanie jest nie tylko możliwe, ale potrzebne.

Partycypacja – napięcia i wyzwania

Partycypacja, jako proces współtworzenia, zawsze odśłania napięcia. Nie są one oznaką porażki, lecz naturalnym skutkiem spotkania różnych potrzeb, ról i rytmów działania. To właśnie w napięciach ujawnia się żywotność instytucji kultury. Partycypacja jest systemem współzależnych wartości i praktyk – siecią napięć między otwartością a strukturą, zyskiem a kosztem, procesem a efektem, zaufaniem a kontrolą. Nie jest to układ statyczny, ale żywy organizm, który reaguje na kontekst i ludzi. Świadomość tych relacji umożliwia instytucji kultury autorefleksję i sprawia, że partycypacja nie tylko zmienia sposób pracy z otoczeniem, lecz również staje się narzędziem rozwoju organizacyjnego.

1. Między procesem a rezultatem

Instytucje kultury często funkcjonują w logice projektowej, w której liczy się efekt, termin i rozliczenie. Partycypacja natomiast ma charakter procesualny – wymaga czasu, refleksji i powrotów. Wymaga zaufania do tego, że rozwój relacji może być ważniejszy niż liczba uczestników wydarzenia. Umiejętność równoważenia tych logik – działania i uczenia się – to jedna z najtrudniejszych, ale też najbardziej dojrzałych kompetencji instytucji kultury.

2. Między otwartością a strukturą

Proces otwarty zaprasza do współtworzenia, ale bez struktury łatwo traci kierunek. Z kolei nadmiar zasad i kontroli prowadzi do zniechęcenia. Instytucja musi nauczyć się projektować „ramy elastyczne” – takie, które chronią wspólnotę, ale nie ograniczają inicjatywy. To sztuka umiejętnego prowadzenia różnorodnych grup.

3. Między autentycznością a deklaracją

Deklaracje o otwartości i współdecydowaniu są dziś częścią języka instytucji kultury w Polsce. Trudność polega na ich praktycznym wypełnieniu: włączeniu głosów krytycznych, gotowości do korekty decyzji, do uczenia się na błędach. Autentyczność wymaga nie tylko odwagi, ale i pokory – uznania, że proces może prowadzić w nieoczekiwane strony.

4. Między zyskiem a kosztem

Partycypacja przynosi wartość, ale też kosztuje – emocjonalnie i organizacyjnie. Wymaga wysiłku, godzenia sprzecznych racji. Czasem generuje zmęczenie, frustrację, przeciążenie. Dojrzała instytucja kultury uczy się więc zarządzać energią – troszczyć się o zespół, dbać o rytm pracy i dawać przestrzeń na odpoczynek.

5. Między zaufaniem a roszczeniowością

Zaufanie nie jest dane raz na zawsze. Bywa wystawiane na próbę, szczególnie gdy różne grupy mają odmienne oczekiwania wobec instytucji kultury. Czasem dialog zamienia się w spór o wpływy, a oczekiwania stają się nie do udźwignięcia. Wtedy potrzebna jest mediacja, cierpliwość i zdolność do empatycznej komunikacji. To moment, w którym instytucja może pokazać, że współpraca nie oznacza uległości, lecz odpowiedzialność.

6. Kiedy instytucja uczy się mówić po ludzku

Instytucje operują językiem procedur i planów, społeczności – językiem emocji i potrzeb. Obie perspektywy są prawdziwe. Dopiero ich spotkanie tworzy pełny obraz rzeczywistości. Wymaga to tłumaczy – trenerów, facylitatorów, moderatorów, którzy potrafią przełożyć język formalny na ludzki i odwrotnie.

7. Nie epizod, ale proces

Partycypacja nie jest wydarzeniem ani epizodem – jest procesem. Wymaga długotrwałego budowania zaufania, konsekwencji, ale też zgody na przerwy, błędy i niepewność. Myślenie procesowe pozwala instytucjom kultury lepiej rozumieć dynamikę społecznych przemian i reagować na nie w sposób twórczy. Czasem najbardziej wartościowym efektem procesu nie jest konkretne wydarzenie, lecz trwała zmiana w sposobie komunikacji i współpracy.

Świadomość tych napięć i gotowość do pracy w ich obrębie to znak dojrzałej organizacji. Napięcia są energią – nie przeszkodą, lecz paliwem rozwoju.

Warunki dojrzałej partycypacji

Dojrzała partycypacja nie dzieje się sama. Potrzebuje środowiska, które sprzyja wzajemnemu uczeniu się. To, czy proces się powiedzie, zależy nie tyle od metod, ile od jakości relacji, atmosfery i ram instytucjonalnych.

Warunki, które umożliwiają dojrzewanie partycypacji:

- zaufanie jako podstawa dialogu – bez niego żadna współpraca nie przetrwa. Zaufanie wymaga transparentności, konsekwencji i uczciwości w komunikacji;
- przejrzystość zasad i oczekiwań – uczestnicy muszą wiedzieć, w czym biorą udział i jakich decyzjach mogą realnie współuczestniczyć;
- kompetencje komunikacyjne i mediacyjne – zespół powinien umieć prowadzić rozmowę, moderować różnicę zdań, słuchać i tłumaczyć
- czas – relacje dojrzewają powoli. Potrzeba przestrzeni na błędy, refleksję, zmianę zdania;
- wsparcie systemowe – zarówno finansowe, jak i merytoryczne (przyzwolenie ze strony organizatora instytucji kultury);
- gotowość do ewaluacji, zadawania sobie pytań, redefiniowania ról i sensów działania;
- bezpieczeństwo emocjonalne – warunek autentycznego udziału. Ludzie muszą mieć poczucie, że ich głos nie zostanie wyśmiany ani pominięty;
- mądre przywództwo – rola lidera polega na tworzeniu przestrzeni do samodzielności innych, a nie na podejmowaniu decyzji za nich.

Bez tych warunków partycypacja łatwo zamienia się w fasadę – deklarację otwartości bez realnej zmiany praktyk.

Spółeczny Dom Kultury jako praktyka otwartej instytucji kultury

Jeśli otwarta instytucja kultury jest ideą, to Społeczny Dom Kultury (SDK) jest praktyką. To propozycja wyrosła z doświadczenia pracy w polu kultury – z rozmów, działań, eksperymentów i prób zrozumienia, jak dziś może wyglądać samorządowa instytucja kultury. Model ten nie został zaprojektowany „odgórnie”, lecz rozwija się oddolnie – w praktyce, w sieci współprac, w rozmowach ludzi, którzy wierzą, że kultura może być przestrzenią współodpowiedzialności.

Koncepcja Społecznego Domu Kultury to autorskie opracowanie kolektywu osób pracujących na rzecz zmiany w samorządowych instytucjach kultury – animatorek i animatorów kultury, badaczy i badaczek, menedżerów i menedżerek – praktyków, którzy poszukiwali opowieści o instytucji bardziej ludzkiej, empatycznej i zakorzenionej. To nie gotowy projekt ani regulamin organizacyjny, lecz żywy proces tworzenia narzędzi, pojęć i praktyk, które pozwalają kulturze wrócić do jej społecznego sensu: do relacji, troski i wspólnego działania.

SDK jest odpowiedzią na napięcie między instytucjonalnym profesjonalizmem a oddolną energią społeczności. Nie znosi tej różnicy, lecz ją łączy – szuka równowagi między strukturą a spontanicznością, między trwałością instytucji a ruchem wspólnoty. W tym sensie Społeczny Dom Kultury nie jest nowym typem instytucji, lecz nowym sposobem bycia instytucją – zdolną do słuchania i współtworzenia. To właśnie w SDK idea otwartości i partycypacji zyskuje konkretny kształt: wspólne planowanie, współdecydowanie o przestrzeni, dobre zarządzanie relacjami, równoważenie potrzeb twórców i mieszkańców. To praktyka instytucji kultury, która realizując projekty tworzy warunki, w których kultura staje się wspólnym doświadczeniem, a nie tylko ofertą.

Poniższe rozwinięcie stanowi jedynie wprowadzenie do tej koncepcji – pełniejszy obraz można odnaleźć w efektach prac koncepcyjnych i praktycznych działań Kolektywu Społeczny Dom Kultury, dostępnych na stronie: www.spolecznydomkultury.pl

Należy zauważyć, że koncepcja ta została szeroko zaprezentowana podczas NieKongresu Animatorów i Animatorów Kultury w Krakowie w 2025 roku, a jednocześnie jest rozwijana i dyskutowana w ramach wydarzeń realizowanych w różnych regionach kraju. Cennym aspektem tego procesu jest to, że model SDK nieustannie się uczy – ewoluuje dzięki informacjom zwrotnym od osób, instytucji i środowisk, które odnoszą się do tej propozycji w kontekście własnej praktyki. To właśnie dzięki tej wymianie doświadczeń model zyskuje nowe znaczenia i wartości, tworząc sieć sojuszników tej idei. Tak o tej swoistej Sieci Społecznego Domu Kultury piszą jej twórcy:

SIEĆ SPOŁECZNEGO DOMU KULTURY jest dobrowolną platformą współpracy osób, instytucji i organizacji działających na rzecz rozwoju lokalnych instytucji kultury w duchu czułej kultury oraz w oparciu o model SDK. Jej celem jest wzajemne wspieranie się, wymiana doświadczeń, realizacja wspólnych projektów oraz promowanie idei społecznego domu kultury oraz czułej kultury.

SIEĆ OSÓB / To grupa osób, założycieli kolektywu Społeczny Dom Kultury, która aktywnie współtworzy działania i projekty związane z Siecią SDK

INSTYTUCJE I ORGANIZACJE SOJUSZNICZE / To organizacje i instytucje wspierające działalność Sieci SDK, pomagające w organizacji działań, promujące ideę SDK w swoich środowiskach i regionach.

MIEJSCA TERENOWE – SPOŁECZNE DOMY KULTURY / To lokalnie aktywne przestrzenie kultury (działające jako samorządowe instytucje kultury, organizacje pozarządowe i inne formalnie/niefORMALNIE zorganizowane instytucje kultury), które w swojej codziennej pracy i programowaniu realizują model Społecznego Domu Kultury

Uzupełnieniem refleksji nad SDK jest raport „Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce”, zrealizowany przez Fundację Stocznia na zlecenie Wolskiego Centrum Kultury w ramach projektu „Społeczny Dom Kultury – Badanie: bariery, potrzeby, praktyki”, dofinansowanego ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w programie Narodowego Centrum Kultury „Kultura – Interwencje 2025”. W dalszej części przedstawiono krótkie omówienie wniosków z tego badania, dotyczących tego, jak model Społecznego Domu Kultury funkcjonuje w praktyce oraz jakie wyzwania towarzyszą jego wdrażaniu w różnych kontekstach instytucjonalnych.

Społeczny Dom Kultury – praktyka wspólnego tworzenia

SDK to propozycja dla współczesnych czasów – dla samorządowych instytucji kultury, które chcą łączyć profesjonalizm z empatią, strukturę z ruchem, trwałość z elastycznością. Nie jest to nowa forma organizacyjna, lecz sposób myślenia o kulturze jako wspólnym wysiłku – o instytucji, która słucha, reaguje i łączy. W tym sensie Społeczny Dom Kultury można rozumieć jako żywy ekosystem relacji: ludzi, przestrzeni, wartości i praktyk, które wzajemnie się zasilają. Model SDK opiera się na przekonaniu, że dom kultury jest miejscem współgospodarzy, nie odbiorców.

W centrum tej koncepcji stoi „czuła kultura” – rozumiana jako praktyka współobecności, troski i uważności wobec innych. Czułość nie oznacza miękkości, ale odwagę bycia blisko, rozumienia kontekstu i reagowania na potrzeby wspólnoty. SDK łączy dwa wymiary kultury – oddolny i profesjonalny. Wspiera zarówno twórczość artystyczną, jak i społeczne formy ekspresji, uznając, że jedno bez drugiego traci sens. Sztuka w SDK może być inspiracją, katalizatorem rozmowy, punktem zapalnym refleksji – ale równie ważne jest codzienne działanie, które buduje więzi i wzmacnia lokalne kompetencje. Społeczny Dom Kultury jest łącznikiem między samorządem a społecznością – instytucją, która potrafi równoważyć formalne obowiązki z elastycznością. Dzięki temu może działać stabilnie, a jednocześnie pozostawać wrażliwa na zmiany i inicjatywy oddolne.

Wartości Społecznego Domu Kultury

Społeczny Dom Kultury opiera się na siedmiu wzajemnie przenikających się wartościach: współtworzeniu, inkluzywności, kreatywności, różnorodności, wrażliwości na kulturę, współpracy i partycypacji. To nie wywoławcze hasła, lecz codzienne praktyki, które nadają sens instytucji – wskazują nie tylko, *co* robi, ale przede wszystkim *dlaczego* i *dla kogo*. Każdy kolejny „Społeczny Dom Kultury” jest inny, ponieważ wyrasta z lokalnego kontekstu. Właśnie ta różnorodność czyni z SDK model otwarty, unikatowy i inspirujący – drogowskaz, nie receptę. Jego wartość polega na tym, że daje język i ramy do rozmowy o tym, jak kultura może działać bliżej ludzi.

Zestaw tych siedmiu wartości, opisanych poniżej, opracował Kolektyw Społecznego Domu Kultury. Zachowano ich pierwotne brzmienie, by oddać sens i ton tej oryginalnej propozycji.

1. Współtworzenie

Współtworzenie w Społecznym Domu Kultury to kluczowa wartość, która umożliwia lokalnej społeczności aktywne zaangażowanie w działalność instytucji na różnych poziomach – od drobnego wsparcia po realizację autorskich projektów. SDK odchodzi od narzucania tematów, zamiast tego stawia na odpowiadanie na różnorodne potrzeby mieszkańców, wykorzystując swoje zasoby (przestrzeń, sprzęt, budżet, promocję, ekspertów) do wspierania inicjatyw wykraczających poza tradycyjnie rozumianą kulturę, obejmując np. ogrodnictwo społeczne czy ratowanie żywności. Ponieważ współtworzenie to zajmowanie się sprawami istotnymi lokalnie i umiejscowienie ich na mapie lokalnej kultury. Celem nie jest maksymalizacja zysków instytucji, lecz jak najlepsze wykorzystanie zasobów na rzecz całej społeczności, co prowadzi do rozwoju

umiejętności mieszkańców, integracji, obniżenia kosztów funkcjonowania i poszerzenia wiedzy o lokalnych potrzebach. Współtworzenie w SDK buduje również pomost między działaniami oddolnymi a profesjonalnymi, wzbogacając ofertę instytucji i generując wartość dodaną dla wszystkich.

2. Inkluzywność

Inkluzywność w Społecznym Domu Kultury oznacza tworzenie przestrzeni, w której każda osoba – niezależnie od wieku, pochodzenia, sprawności czy statusu społecznego – czuje się widziana, słyszana i jest częścią całości. SDK ma być miejscem włączającym i zapraszającym, zapewniającym zarówno dostępność architektoniczną i cyfrową, jak i otwartość na współtworzenie zajęć i wydarzeń przez różne grupy społeczne, w tym dzieci, młodzież, dorosłych, seniorów, osoby z niepełnosprawnościami, migrantów czy osoby o niskim statusie materialnym. Poprzez tworzenie bezpiecznej przestrzeni wolnej od dyskryminacji i wspieranie oddolnych inicjatyw, SDK wzmacnia lokalną wspólnotę, przeciwdziała wykluczeniu społecznemu, przełamuje stereotypy i rozwija potencjał twórczy różnorodnych grup, czyniąc z kultury narzędzie budowania relacji i wzajemnego zrozumienia.

3. Kreatywność

W Społecznym Domu Kultury kreatywność to nie tylko zdolność do tworzenia czegoś nowego, ale przede wszystkim codzienna praktyka społeczna i zasada organizacji działań, narzędzie do budowania relacji, aktywizowania mieszkańców i poszukiwania innowacyjnych, inkluzywnych form działania. Nie ograniczamy się do kreatywności zarezerwowanej dla artystów, w SDK jest ona fundamentem instytucji otwartej na eksperymenty, gotowej do zadawania pytań i przełamywania schematów. Instytucja wspiera twórczy klimat poprzez elastyczność organizacyjną, poziome struktury zarządzania i zaufanie, tworząc bezpieczną przestrzeń do testowania pomysłów i popełniania błędów, co sprzyja rozwojowi kompetencji miękkich i budowaniu kapitału społecznego. Kreatywność w SDK staje się więc siłą społeczną, która inicjuje procesy, łączy ludzi i uruchamia energię do wspólnego tworzenia bardziej otwartego i empatycznego świata.

4. Różnorodność

Różnorodność, będąca cechą każdej grupy ludzi i fundamentalnym filarem Społecznego Domu Kultury, to nie tylko deklaracja otwartości na odmienność, ale przede wszystkim siła napędowa innowacji, kreatywności i budowania zintegrowanej, wielowymiarowej społeczności. W SDK, różnorodność objawia się w podejmowanych tematach, formach działania, sposobach włączania mieszkańców i grupach odbiorców, prowadząc do wzrostu zaufania, integracji społecznej, samowiedzy lokalnej i zaspokajania potrzeb różnych grup i środowisk. Uznanie i pielęgnowanie różnorodności pozwala instytucji odpowiadać na realne potrzeby mieszkańców, wzmacniać poczucie przynależności, przeciwdziałać wykluczeniu i budować silną tkankę społeczną opartą na wzajemnym szacunku i współpracy. Zderzenie różnych doświadczeń i perspektyw w SDK prowadzi do powstawania nowych pomysłów i rozwiązań, czyniąc go podstawą kultury otwartej i włączającej, gdzie każdy gotowy przyglądać się różnorodności czuje się mile widziany i ważny.

5. Wrażliwość na kulturę

Wrażliwość na kulturę w Społecznym Domu Kultury to fundamentalne przekonanie, że kultura odzwierciedla bogactwo ludzkich postaw, emocji i praktyk działania, co prowadzi do tworzenia otwartej, inkluzywnej przestrzeni, w której każda istotna lokalnie forma ekspresji i partycypacji jest ceniona. SDK, działając jak „radar”, aktywnie monitoruje zmieniające się potrzeby mieszkańców, nowe zjawiska społeczne i kulturowe oraz oddolne inicjatywy, zapewniając równy dostęp do zasobów SDK i angażując się w dialog międzykulturowy. Dzięki temu, SDK staje się miejscem, gdzie różnice są eksplorowane z szacunkiem, emocje społeczne akceptowane, a instytucja nieustannie uczy się i dostosowuje do nowych wyzwań, budując mosty zrozumienia i empatii w społeczności. W efekcie instytucja wrażliwa na kulturę uczy się, jak komunikować się ponad podziałami, budując wzajemne zrozumienie i gotowość do współdziałania.

6. Współpraca

W Społecznym Domu Kultury współpraca to proces budowania partnerskich relacji opartych na wzajemnym szacunku i zaufaniu, umożliwiający efektywną wymianę wiedzy, zasobów i pomysłów między domami kultury, organizacjami pozarządowymi, instytucjami publicznymi, artystami, animatorami i mieszkańcami. Celem współpracy jest osiągnięcie synergii działań, prowadzącej do tworzenia

innowacyjnych i dopasowanych do potrzeb społeczności lokalnej działań kulturalnych, a także realizację coraz bardziej ambitnych projektów mających realny wpływ na życie społeczności. Współpraca w SDK wykracza poza sektor kultury, obejmując interdyscyplinarne partnerstwa z edukacją, pomocą społeczną, biznesem czy ochroną środowiska, a mieszkańcy są traktowani jako współtwórcy kultury i aktywni uczestnicy życia domu kultury. SDK aktywnie uczestniczy w sieciach współpracy na różnych poziomach, co stanowi platformę wymiany doświadczeń i wzajemnego wsparcia.

7. Partycypacja

Partycypacja w Społecznym Domu Kultury to proces włączania mieszkańców w podejmowanie decyzji dotyczących funkcjonowania instytucji, oparty na przekonaniu, że to członkowie społeczności najlepiej znają swoje potrzeby. Choć zespół SDK zachowuje rolę doradczą, a obszary konsultacji są jasno wyznaczone, celem jest uwzględnienie perspektywy mieszkańców, którzy finansują swoją instytucję. SDK wdraża nowe narzędzia, takie jak stałe ciała doradcze, badania potrzeb, konsultacje społeczne i warsztaty wydobywcze, często wychodząc poza mury instytucji, aby angażować szerokie i różnorodne grono mieszkańców. Takie podejście pomaga lepiej dostosować ofertę, buduje bliskie relacje i wzajemne zaufanie, a także sprzyja poczuciu współodpowiedzialności za dom kultury.

Pełna idea i koncepcja SDK opracowana przez Kolektyw Społecznego Domu Kultury, dostępna jest tutaj: <https://www.spolecznydomkultury.pl/index.php/wartosci/>

Raport „Badanie potencjału wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w domach kultury w Polsce”

Jak daleko jesteśmy na drodze od idei Społecznego Domu Kultury do jej rzeczywistego wdrażania? I w jakich warunkach ta koncepcja może się rozwijać? Odpowiedzi warto szukać w danych. Dlatego w dalszej części odwołano się do pierwszego ogólnopolskiego badania potencjału wdrażania modelu SDK. Raport weryfikuje intuicje płynące z praktyki, pokazuje bariery i czynniki sprzyjające, a przede wszystkim przekłada język wartości na konkretne obserwacje z domów kultury w całej Polsce. To dzięki temu empirycznemu spojrzeniu możemy lepiej zrozumieć, gdzie znajdujemy się na drodze do praktyki SDK – i co jeszcze należy zrobić, by otwarta instytucja kultury stała się standardem, a nie wyjątkiem.

Raport opracowany przez Fundację Stocznia na zlecenie Wolskiego Centrum Kultury stanowi pierwsze ogólnopolskie rozpoznanie możliwości wdrażania modelu Społecznego Domu Kultury w praktyce instytucji kultury. Badanie zrealizowano w ramach projektu „Społeczny Dom Kultury – Badanie: bariery, potrzeby, praktyki”, dofinansowanego ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w programie NCK „Kultura – Interwencje 2025”.

Celem badania było zidentyfikowanie barier, potrzeb i czynników sprzyjających wprowadzaniu modelu SDK w domach kultury, a także zebranie przykładów dobrych praktyk i doświadczeń placówek, które w różnym stopniu realizują ideę uspołeczniania instytucji. Badanie służyło również wzmocnieniu wiedzy Kolektywu SDK i promocji idei społecznego domu kultury wśród środowiska pracowników samorządowych instytucji kultury.

Metodologia obejmowała badanie ilościowe (ankieta CAWI wśród 249 domów kultury w całej Polsce) oraz jakościowe – pięć zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) i dwa indywidualne wywiady eksperckie z przedstawicielami instytucji. Uzupełnieniem była analiza siedmiu dobrych praktyk ilustrujących realizację wartości modelu SDK: współtworzenia, partycypacji, współpracy, różnorodności, inkluzywności, kreatywności i wrażliwości na kulturę.

Wnioski z badania wskazują, że choć idea Społecznego Domu Kultury spotyka się z dużą aprobatą w środowisku, jej wdrażanie napotyka liczne trudności. Większość domów kultury funkcjonuje w logice tradycyjnego modelu impresaryjno-edukacyjnego, w którym mieszkańcy pozostają odbiorcami, nie współtwórcami działań. Kluczowe bariery to: ograniczone finansowanie, niedobory kadrowe, presja samorządów, przeciążenie pracowników oraz niedobór kompetencji animacyjnych. Jednocześnie badanie ujawnia potencjał: silne poczucie misji kadr, pozytywne

doświadczenia wyniesione z programów takich jak Dom Kultury+, lokalne sieci współpracy oraz otwartość części środowiska na ewolucyjną, oddolną zmiany.

Autorzy raportu podkreślają, że model SDK nie wymaga rewolucji, lecz stopniowej transformacji instytucji kultury – od miejsca realizującego program do przestrzeni współtworzonej przez społeczność. Wśród rekomendacji znalazły się m.in.: potrzeba mentoringu dla domów kultury, upowszechnianie dobrych praktyk, uproszczenie języka opisu modelu SDK i zapewnienie systemowego wsparcia finansowego dla instytucji wdrażających jego założenia.

Raport stanowi ważny krok w kierunku upodmiotowienia instytucji kultury – wskazuje, że Społeczny Dom Kultury jest istotnym kierunkiem rozwoju sieci domów kultury w Polsce.

Aby uzyskać pełniejszy obraz zagadnienia, warto zapoznać się z raportem z badania, dostępnym pod adresem: https://wck-wola.pl/wp-content/uploads/2025/10/Badanie-potencjalu-wdrazania-modelu-SDK_raport.pdf

Otwarta instytucja kultury – podsumowanie

W refleksji nad otwartą instytucją kultury coraz wyraźniej widać, że nie chodzi już tylko o sposób zarządzania, lecz o sposób bycia – o relację ze światem i z ludźmi. Instytucja, która potrafi uczyć się w dialogu, nie stoi ponad społecznością, lecz jest jej częścią. Dziś pytanie nie brzmi już „czy” otwartość jest potrzebna, ale jak ją praktykować w codzienności. Jak utrzymać równowagę między rytmem instytucji a pulsującym życiem wokół niej. To nie zmiana jednego modelu na inny, ale ewolucja myślenia. Może właśnie tu zaczyna się kolejny etap – nie tyle projektowania nowych struktur, ile rozwijania wrażliwości: zdolności do rozpoznawania, co w danym momencie naprawdę jest ważne – dla ludzi, miejsca, wspólnego sensu.

Bo otwartość nie kończy się na definicji. Zaczyna się tam, gdzie ktoś decyduje się działać z odwagą.

Maciej Zygmunt

Kierownik Obserwatorium Kultury w Regionalnym Instytucie Kultury im. Wojciecha Korfańskiego. Konsultant samorządowych polityk publicznych, trener. Ewaluator w projektach akredytowanych w programie Erasmus+ 2021-2027. Członek Forum Kraków – ogólnopolskiego zrzeszenia osób działających na rzecz animacji kultury – oraz Polskiego Towarzystwa Ewaluacyjnego. Współpracownik Narodowego Centrum Kultury i Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL w Warszawie. Uczestnik Kolektywu Społeczny Dom Kultury.