Lokalne liderstwo w kulturze – w poszukiwaniu społecznych i osobowościowych uwarunkowań

Raport końcowy

Katarzyna Fusiarz

Michał Kaczmarek

Natalia Szulga

× MENTORING
2026

Spis treści

01. WSTĘP 2
01.01. Cel badania 2
01.02. Założenia i podejście badawcze 3
01.03. Zakładane rezultaty badania 3
02. METODOLOGIA BADANIA 5
02.01. Dobór próby respondentów 5
02.02. Przebieg badania 5
02.03. Analiza danych 8
03. ANALIZA WYNIKÓW 11
03.01 Charakterystyka respondentów 11
03.02 Motywacja do działania 12
03.03 Geneza 13
03.04 Zagrożenia 15
03.05 Finansowanie działalności 17
03.06 Marzenia 19
03.07 System 21
03.08 Otoczenie 24
03.09 Rekomendacje 26
03.10 Zaskoczenia 28
03.11 Cechy lidera 29
03.12 Wnioski 32
03.13 Wybrane cytaty respondentów 38
04. UPOWSZECHNIENIE WYNIKÓW BADANIA 40
05. BIBLIOGRAFIA 41
06. SPIS RYSUNKÓW 43

01. WSTĘP

Temat lokalnych animatorów i liderów kultury nie jest w polskiej literaturze przedmiotu zupełnie nieobecny – poświęcono mu już szereg badań i opracowań (Chodkowska-Miszczuk, Biegańska, Grzelak-Kostulska, 2017; Krajewski, Schmidt, 2014; MIK / Fundacja Obserwatorium, 2017, 2019;; MIK, 2020; Ochał, Szocińska-Oleksiak, Woźniak, 2024). Analizowane w nich dane rzadko występują jednak w oderwaniu od większych ośrodków miejskich, a perspektywa mniejszych miejscowości pozostaje w nich słabiej reprezentowana. Właśnie tę lukę badawczą stara się wypełnić niniejsze opracowanie.

Potrzebę pogłębienia wiedzy o tożsamości zawodowej animatorów kultury sygnalizują również Pol i Maciejczak-Kwiatkowska (2026), wskazując na brak spójnego opisu tej roli, sytuującej się pomiędzy pedagogiem, menedżerem a aktywistą. Autorki wymieniają szereg obszarów wartych dalszej eksploracji – motywacje, ścieżki rozwoju zawodowego, posiadane kapitały, autopercepcję animatorów, a także uwarunkowania pracy i status ekonomiczny, w tym strukturę zatrudnienia. Niniejsze badanie wpisuje się bezpośrednio w ten postulat: podejmując próbę scharakteryzowania lokalnych liderów kultury – ich motywacji, sposobu działania oraz napotykanych barier – stanowi ono odpowiedź na wskazaną przez autorki lukę w wiedzy o tożsamości zawodowej i uwarunkowaniach pracy osób angażujących się w animację kultury.

01.01. Cel badania

Celem badania było **zidentyfikowanie cech lokalnych liderów kultury** oraz warunków sprzyjających ich aktywności w miejscowościach liczących do 10 tysięcy mieszkańców, nie będących siedzibą powiatu. Punktem wyjścia było założenie, że potencjał kulturotwórczy społeczności lokalnej ujawnia się przede

wszystkim poprzez relacje społeczne, poziom sprawczości mieszkańców oraz oddolne praktyki wspólnotowe.

W ramach realizacji celu głównego sformułowano następujące pytania badawcze:

- Jakie działania i praktyki podejmują liderzy w swojej roli?
- Jaka jest geneza zaangażowania liderów?
- Jakie bariery i ograniczenia napotykają w pracy?
- Jakie rekomendacje formułują na podstawie swoich doświadczeń?

01.02. Założenia i podejście badawcze

Projekt badawczy oparto na trzech głównych założeniach.

Po pierwsze, przyjęto szeroką definicję kultury – rozumianej za Kłoskowską (1962) jako złożoną całość, obejmującą nie tylko działalność artystyczną, lecz także szersze praktyki społeczne, relacyjne i wspólnotowe.

Po drugie, w centrum zainteresowania badawczego znalazła się oddolna sprawczość – zespół skupił się na mechanizmach społecznego zaangażowania i budowania sprawczości podejmowanych bez wsparcia instytucjonalnego.

Po trzecie, uwzględniono zróżnicowanie regionalne: troje badaczy i badaczek oraz mentorka reprezentowali cztery różne rejony Polski, co pozwoliło spojrzeć na to samo zjawisko z różnych perspektyw i w różnych kontekstach lokalnych.

01.03. Zakładane rezultaty badania

Zamierzonym efektem badania było wypracowanie dwóch głównych rezultatów.

Pierwszym z nich jest **charakterystyka lokalnego lidera kultury**, a więc opis obejmujący nie tylko jego cechy osobowościowe i umiejętności, lecz także motywacje, które skłaniają go do podejmowania oddolnych działań, oraz bariery, z jakimi mierzy się w codziennej pracy. Tak rozumiany profil ma stanowić coś więcej niż tylko zbiór luźnych obserwacji – ambicją zespołu było uchwycenie pewnych powtarzalnych wzorców i mechanizmów, które pozwoliłyby lepiej zrozumieć, w jaki sposób rodzi się i utrzymuje zaangażowanie w warunkach ograniczonego wsparcia instytucjonalnego.

Drugim rezultatem są **praktyczne rekomendacje** skierowane do instytucji i organizacji wspierających oddolne inicjatywy kulturalne. Zespołowi zależało na tym, by wnioski płynące z badania nie pozostały wyłącznie na poziomie teoretycznym, lecz przełożyły się na konkretne wskazówki – możliwe do wykorzystania na przykład przez samorządy, domy kultury, biblioteki czy organizacje pozarządowe planujące współpracę z lokalnymi liderami lub chcące skuteczniej wspierać ich działania. Rekomendacje te wynikają bezpośrednio z doświadczeń i głosów samych liderów zebranych w trakcie badania, co ma zwiększyć ich trafność i praktyczną użyteczność.

02. METODOLOGIA BADANIA

02.01. Dobór próby respondentów

Dobór respondentów miał charakter celowy. Do udziału w badaniu zaproszono osoby aktywnie inicjujące działania społeczne lub kulturalne w miejscowościach liczących do 10 tysięcy mieszkańców, z wyłączeniem siedzib powiatów. Przyjęte kryteria doboru miały umożliwić uchwycenie zróżnicowanych form lokalnego przywództwa kulturowego, zarówno realizowanego w ramach organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, jak i inicjatyw indywidualnych. Uwzględniono osoby prowadzące działalność formalną oraz liderów funkcjonujących poza strukturami instytucjonalnymi.

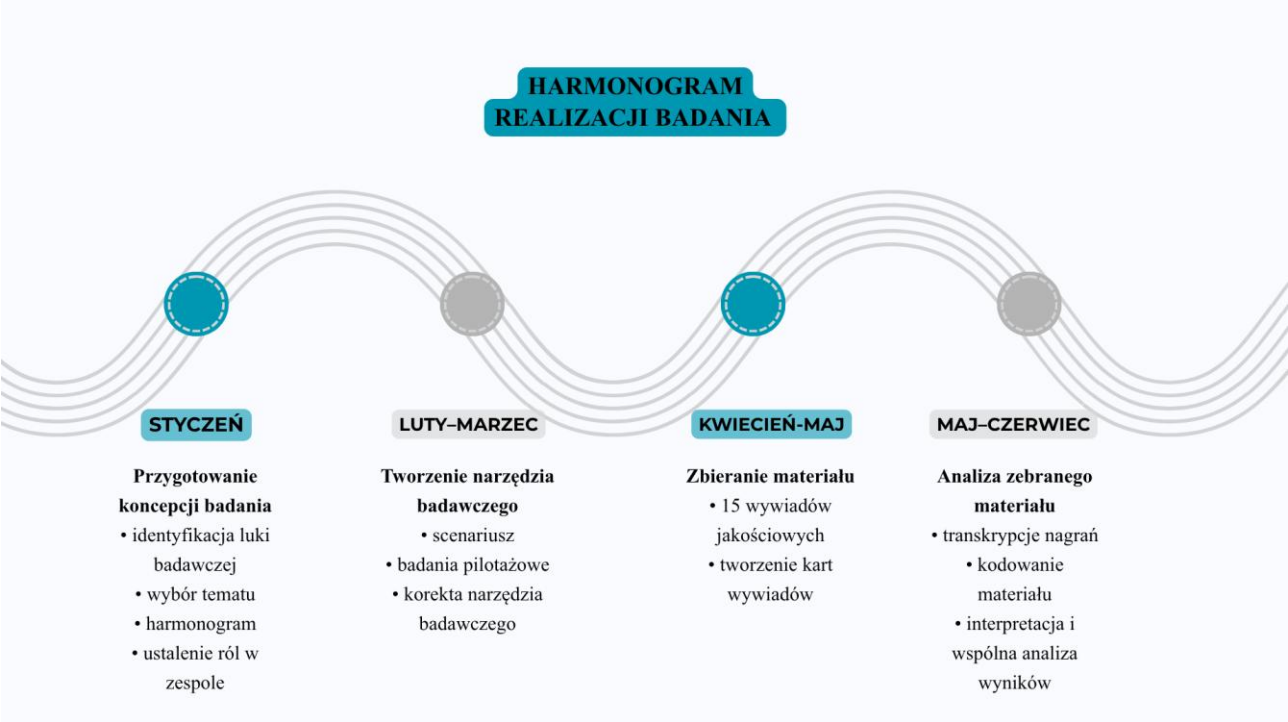
Łącznie przeprowadzono 15 indywidualnych wywiadów pogłębionych z respondentami działającymi na terenie czterech województw: pomorskiego, wielkopolskiego, łódzkiego oraz lubelskiego. Grupa respondentów była zróżnicowana pod względem wieku, doświadczenia zawodowego, form aktywności oraz sposobu zaangażowania w działalność kulturalną. W badaniu uczestniczyły zarówno osoby związane z instytucjami kultury, organizacjami pozarządowymi i samorządem, jak również liderzy prowadzący działalność poza strukturami formalnymi. Dobór miał zapewnić możliwie szerokie spektrum doświadczeń lokalnych liderów kultury, reprezentujących różne modele działania oraz odmienne konteksty społeczne i organizacyjne.

02.02. Przebieg badania

Badanie miało charakter jakościowy. Wybór tego podejścia podyktowany był chęcią pogłębionego poznania doświadczeń, motywacji oraz sposobów działania lokalnych liderów kultury, a także zrozumienia znaczeń nadawanych

własnej aktywności przez samych uczestników badania i uchwycenia lokalnego kontekstu ich działań (Creswell, Poth, 2018). Badania jakościowe umożliwiają bowiem analizę doświadczeń społecznych z perspektywy badanych, bez narzucania z góry określonych sposobów interpretacji zjawisk. Jednocześnie wyniki badania mogą w dalszej perspektywie stać się podstawą do opracowania badania o charakterze ilościowym, rozwijającego wątki podjęte w niniejszym badaniu.

Prace badawcze obejmowały okres od stycznia do czerwca 2026 roku. Poszczególne etapy podzielone zostały na: przygotowanie koncepcji badania, opracowanie narzędzia badawczego, realizację wywiadów oraz analizę zgromadzonego materiału (rysunek poniżej).



Rysunek 1. Harmonogram realizacji badania, źródło: opracowanie własne.

Podstawową techniką badawczą były indywidualne wywiady pogłębione (IDI), prowadzone zarówno w formule zdalnej, jak i stacjonarnej. Proces badawczy

poprzedzały regularne spotkania zespołu badawczego, podczas których opracowano scenariusz wywiadu, zaplanowano organizację badań oraz omawiano postępy realizacji projektu. W okresie od stycznia do czerwca odbyło się 14 spotkań zespołu.

Przed rozpoczęciem właściwych badań członkowie zespołu wspólnie wypracowali standard prowadzenia wywiadów, obejmujący sposób zadawania pytań, przebieg rozmowy oraz zasady dokumentowania materiału badawczego. Pozwoliło to zapewnić możliwie największą spójność procesu badawczego pomimo realizacji wywiadów przez kilkoro badaczy.

Uczestnicy badania zostali poinformowani o celu badania, dobrowolności udziału oraz sposobie wykorzystania zgromadzonego materiału. Wszystkie wywiady zrealizowano po uzyskaniu zgody respondentów na udział w badaniu oraz rejestrację rozmowy. Na potrzeby raportu materiał został poddany anonimizacji – dane umożliwiające identyfikację respondentów usunięto, a cytaty oznaczono kodami [L1–L15], co uniemożliwia przypisanie wypowiedzi konkretnym osobom.

Wszystkie wywiady zostały zarejestrowane, a następnie poddane transkrypcji z wykorzystaniem właściwego oprogramowania (tj. automatycznych transkrypcji programów Happy Scribe, Teams, Google Meets oraz Chat GPT). Każda transkrypcja została zweryfikowana przez badaczy. Łącznie zgromadzono ponad 10 godzin materiału audio, co po transkrypcji odpowiadało 413 488 znakom ze spacjami (około 230 stronom znormalizowanego tekstu).

Realizacja badania wiązała się z wyzwaniami organizacyjnymi. Największą trudność stanowiła ograniczona dostępność respondentów wynikająca z ich aktywności zawodowej i społecznej oraz dotarcie do liderów funkcjonujących poza formalnymi strukturami. Znaczącego nakładu pracy wymagało również

przygotowanie transkrypcji, ich weryfikacja oraz organizacja materiału badawczego. Dodatkowym wyzwaniem było geograficzne rozproszenie respondentów i członków zespołu badawczego.

Realizacja badania wiązała się z szeregiem wyzwań organizacyjnych i metodologicznych, które miały wpływ na przebieg poszczególnych etapów procesu badawczego. Najważniejsze z nich przedstawiono na rysunku poniżej.



Rysunek 2. Wyzwania w realizacji badania, źródło: opracowanie własne.

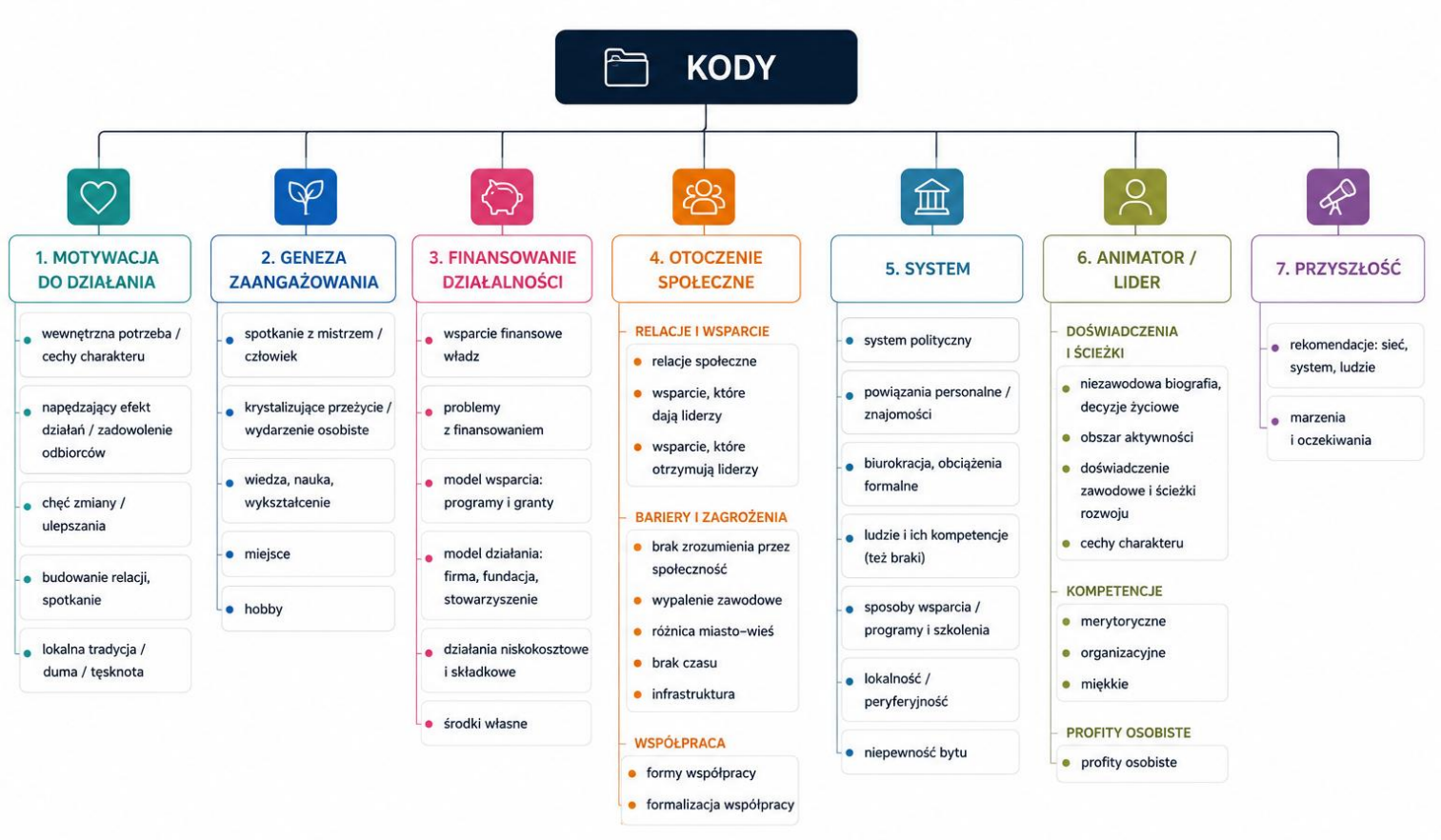
02.03. Analiza danych

Badanie miało charakter jakościowy, jednak proces analizy materiału został uzupełniony o proste analizy ilościowe polegające na określaniu częstości występowania kodów i kategorii analitycznych. Pozwoliło to nie tylko na pogłębioną interpretację doświadczeń respondentów, lecz również na wskazanie, które z identyfikowanych zjawisk pojawiały się najczęściej w badanej grupie. Wyniki analiz ilościowych stanowiły uzupełnienie analizy jakościowej i wspierały interpretację wyników badania.

Analiza zebranego materiału została przeprowadzona z wykorzystaniem

programu MAXQDA. Proces miał charakter iteracyjny i przebiegał równolegle z opracowywaniem materiału empirycznego (Glinka, Czakon, 2021). Po przygotowaniu i zweryfikowaniu transkrypcji materiał uporządkowano, a następnie poddano kodowaniu. Wyodrębnione fragmenty wypowiedzi oznaczano kodami opisującymi ich znaczenie, które w dalszym etapie porządkowano, porównywano i łączono w szersze kategorie analityczne. Tak wypracowana struktura kategorii stanowiła podstawę interpretacji zgromadzonego materiału empirycznego.

Proces kodowania miał charakter częściowo dedukcyjny i częściowo indukcyjny. Wstępna struktura kodów została opracowana na podstawie zagadnień ujętych w scenariuszu wywiadu, a następnie była rozwijana i modyfikowana wraz z analizą kolejnych transkrypcji. Ostatecznie powstało drzewo kodów obejmujące siedem głównych obszarów analizy: **motywację do działania, genezę**



Rysunek 3. Główne obszary analizy materiału badawczego, źródło: opracowanie własne.

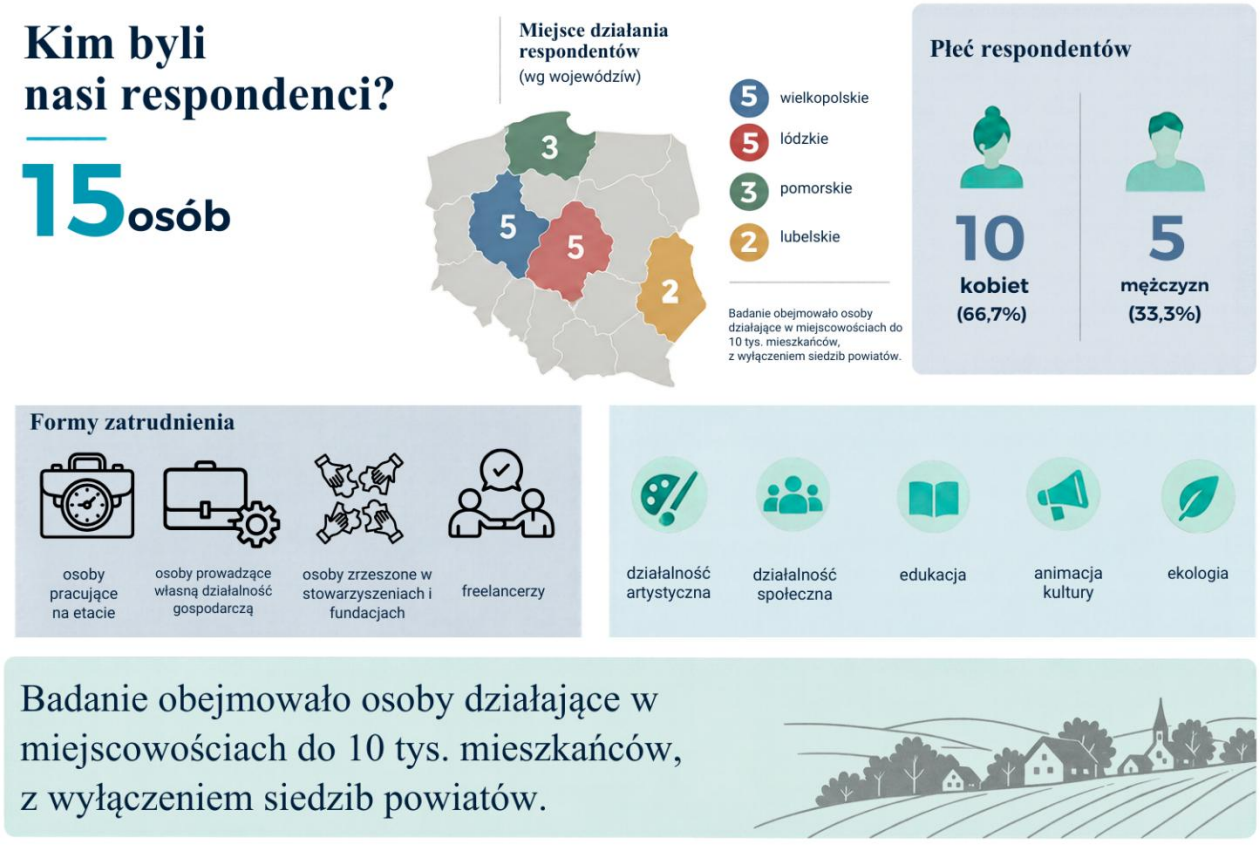
zaangażowania, finansowanie działalności, otoczenie społeczne, uwarunkowania systemowe, sylwetkę animatora oraz perspektywę przyszłości (rysunek 3). W ramach tych obszarów wyodrębniono szereg bardziej szczegółowych kategorii odnoszących się m.in. do relacji społecznych, barier, modeli finansowania, kompetencji, doświadczeń i oczekiwań respondentów.

Łącznie zidentyfikowano 675 kodów, które stanowiły podstawę analizy tematycznej oraz interpretacji wyników badania. Analiza koncentrowała się na identyfikacji powtarzających się wzorców, zależności oraz różnic w doświadczeniach badanych, przy jednoczesnym zachowaniu kontekstu poszczególnych wypowiedzi.

03. ANALIZA WYNIKÓW

03.01 Charakterystyka respondentów

Badana grupa obejmowała 15 osób zaangażowanych w działania o charakterze kulturalnym, społecznym, edukacyjnym i animacyjnym w niewielkich miejscowościach. Grupa respondentów była pod wieloma względami bardzo zróżnicowana. Złożyły się na nią osoby zarówno na początku swojej liderskiej kariery, jak i zbliżające się do emerytury. Zróżnicowanie dotyczyło także form zatrudnienia – wśród respondentów znalazły się osoby pracujące na etacie, prowadzące własną działalność gospodarczą oraz freelancerzy. Reprezentowali oni instytucje kultury, władze lokalne (samorząd) oraz organizacje pozarządowe. Działali na rozmaitych polach: działalności artystycznej i społecznej, ekologii, edukacji i animacji kultury.



Rysunek 4. Charakterystyka respondentów, źródło: opracowanie własne.

03.02 Motywacja do działania

Jednym z ważniejszych zagadnień badania było poznanie motywacji, które kierują respondentami w podejmowaniu działalności. Najczęściej wskazywanym motywem była **wewnętrzna potrzeba działania**, o której mówiło 14 z 15 uczestników badania.

I to jest taka moja forma terapii. [L4]

Wewnętrzna potrzeba działania przybierała różne formy – dla części osób była związana z osobistą satysfakcją, dla innych z zainteresowaniami czy przekonaniem, że podejmowany temat jest ważny.

Myśmy to robili dlatego, że chcieliśmy to robić, bo nam się to podobało. [L8]

Podobnie opisywano zaangażowanie jako coś, co wynika przede wszystkim z własnej chęci i przyjemności działania.

Wiele rzeczy robiliśmy, bo chcieliśmy, bo lubiliśmy. [L13]

Mogę powiedzieć, że z mojej wewnętrznej potrzeby, bo mnie to bardzo interesowało. Uważałam, że to jest ważny temat – nasza kultura ludowa. [L10]

Oznacza to, że zaangażowanie nie zawsze wynikało z zewnętrznych motywacji czy korzyści. Dla większości respondentów samo działanie miało wartość i było związane z osobistą potrzebą zaangażowania.

Istotne znaczenie miała również **możliwość obserwowania efektów** podejmowanych działań, na którą wskazywało 11 respondentów.

Ja uważam, że ma to znaczenie. Wierzę głęboko w to, że ma – bo głęboko wierzę w naszą społeczność i widzę w niej bardzo dużo plusów. Jestem szczerze przekonana, że jeżeli te hamaki powstaną, ludzie tam przyjdą i jeżeli zobaczę

uśmiechniętą chociażby jedną czy drugą twarz, to będę z tego bardzo zadowolona. [L1]

Widoczny efekt działań stanowił więc dla badanych dodatkowe potwierdzenie ich sensowności i wzmacniał motywację do dalszego działania.

Motywacją do działania dla 8 osób była również **reakcja na dostrzegane potrzeby** – zarówno innych osób, jak i te pojawiające się w lokalnym otoczeniu (np. zmiany dokonywane w przestrzeniach wspólnych). W wypowiedziach respondentów pojawiało się przekonanie, że zaangażowanie wynika z zauważenia konkretnej potrzeby i chęci odpowiedzi na nią. Jak ujęła to jedna z osób:

Myślę, że też reakcja na potrzeby do tego skłoniła, bo gdzie jest potrzebna pomoc, tam idę. Nie jestem zamknięta tylko na harcerstwo i na tę ekologię – wszędzie, gdzie ktoś potrzebuje pomocy, zawsze jestem. [L3]

Motywacja respondentów najczęściej wynikała z wewnętrznej potrzeby działania. Istotne znaczenie miała również możliwość obserwowania efektów podejmowanych działań oraz przekonanie, że odpowiadają one na dostrzegane potrzeby. W wypowiedziach pojawiały się ponadto motywy związane z budowaniem relacji społecznych i poczuciem lokalnej dumy.

03.03 Geneza

Podczas wywiadów pogłębionych pytaliśmy o początki działalności – o to, od czego się zaczęła i co sprawiło, że liderzy są w tym miejscu, w którym są. W rozmowach pojawiało się pięć najczęściej powtarzających się motywów: **spotkanie z mistrzem, krystalizujące przeżycie, efekt poszukiwań i edukacji, tradycje rodzinne oraz przywiązanie do miejsca.**

Ale był, był jeden autorytet i to nie był ten autorytet w instytucji, w miejscowości, gdzie teraz pracuję. [L6]

W historii części liderów ważną rolę odegrała konkretna osoba, która stała się punktem odniesienia i inspiracją do późniejszego działania. Nie zawsze był to ktoś związany bezpośrednio z miejscem, w którym funkcjonuje lider.

Zachwyciło mnie, że ci ludzie z chóru – młodzi, starsi, w różnym wieku, i to było też fajne, że to było takie środowisko w różnym wieku – że oni na spotkaniach poza tą działalnością chóralną, na takich spotkaniach domowych, (...) – to też po prostu śpiewali. Zachwyciło mnie, że to może być taką praktyką w spotkaniu. [L9]

W tym przypadku impulsem okazało się konkretne doświadczenie, które pokazało, że działalność kulturalna może być sposobem budowania relacji i wspólnoty. Takie przeżycia mogą później stać się punktem wyjścia do własnego zaangażowania.

Ukończyłam Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu i to było chyba tak kluczowe dla mnie doświadczenie, które bardzo mocno mnie ukształtowało i środowisko, i osoby, i możliwości. I w ogóle też chyba kontekst tego miasta, w którym miałam możliwość przez kilka, sześć lat mieszkać. [L6]

Edukacja była dla niektórych respondentów nie tylko zdobywaniem wiedzy, ale również okazją do poznawania nowych osób, środowisk i sposobów działania. Istotne okazywało się więc samo doświadczenie przebywania w określonym środowisku.

Myślę, że to wszystko zaczęło się od tego, że w domu tak mnie nauczono – działać społecznie. Bo mój dziadek, tata i mama angażują się charytatywnie w pomoc innym, więc jestem do tego przyzwyczajona. Zawsze było pokazywane, że fajnie

jest pomagać i fajnie jest robić coś dla innych, jak ludzie się za to odwdzięczają. [L3]

W tym przypadku zaangażowanie było częścią rodzinnego wzorca. Działanie na rzecz innych nie pojawiło się jako późniejszy wybór, ale jako postawa wyniesiona z domu i obserwowana od najmłodszych lat.

Ja generalnie w każdej szkole, w której byłem, starałem się udzielać. Uważam, że jeżeli jestem w jakimś miejscu, to tam powinno być mnie widać, powinienem działać. [L14]

Przywiązanie do miejsca wiąże się tutaj z przekonaniem, że samo bycie częścią społeczności powinno prowadzić do zaangażowania. Działanie staje się sposobem uczestniczenia w życiu miejsca, w którym się żyje lub którego jest się częścią.

Historie badanych pokazują, że droga do lokalnego liderstwa rzadko zaczynała się od jednej decyzji. Częściej była efektem kolejnych doświadczeń, spotkań z ważnymi osobami, edukacji, rodzinnych wzorców i przywiązania do miejsca.

03.04 Zagrożenia

Kolejnym bardzo ważnym zagadnieniem, które chcieliśmy zbadać, było to, jakie zagrożenia i przeszkody widzą liderzy w swojej pracy oraz co, według nich, może ostatecznie doprowadzić do zniechęcenia czy nawet zaprzestania działalności. Wśród odpowiedzi wyłaniają się trzy najważniejsze zagrożenia: **brak zrozumienia ze strony władz i instytucji, biurokracja, brak czasu.**

Powiem szczerze – jak poszłam z tym pomysłem do pracowników naszego urzędu, to zderzyłam się ze ścianą i takim podcięciem skrzydeł. Jak powiedziałam, że chciałabym stworzyć taką strefę, od razu usłyszałam, że to już jest mała

architektura, więc trzeba architekta. Jak obeszłam to i mówiłam, że żadnych hamaków stałych nie będę robiła, tylko rozkładane – no to znaleźli drugi problem: grunt nie jest nasz, lecz kościelny i co teraz? [L1]

Brak zrozumienia ze strony władz i instytucji może sprawić, że pomysły nie są możliwe do realizacji – czy to ze względów formalnych czy finansowych. Brak elastyczności i wsparcia może prowadzić do poczucia zniechęcenia wśród liderów.

Wszyscy robią się przez to bardzo ostrożni i jak nie trzeba, to po prostu rezygnują z pewnych rzeczy. Dla własnego bezpieczeństwa. Dzisiaj bardzo często słyszę nawet wśród nauczycieli, że mówią, że na przykład czegoś tam już nie robią dla własnego bezpieczeństwa, bo kiedyś się robiło, jeździło, a dzisiaj rezygnuje się z wielu rzeczy. Bo też rodzice są bardzo pretensjonalni. No, to są takie przyczyny. [L10]

Biurokracja nie tylko utrudnia realizację działań, ale może także sprawiać, że liderzy rezygnują z części pomysłów. Ostrożność i obawa przed skomplikowanymi formalności powodują, że łatwiej jest nie podejmować działania niż mierzyć się z kolejnymi trudnościami.

W dzisiejszych czasach na pewno przede wszystkim brak czasu, bo nawet jeśli ktoś chce coś zorganizować, to najczęściej ludzie pracują od rana do nocy, czasem nawet w weekendy, nie? Jakby nie ma już tej świętości czasu wolnego. Work–life balance jest totalnie zaburzony. [L9]

Brak czasu jest szczególnie odczuwalny przez osoby, które działalność społeczną lub kulturalną prowadzą równolegle do pracy zawodowej. Ograniczone możliwości czasowe mogą sprawić, że nawet przy zachowanej chęci działania

coraz trudniej znaleźć przestrzeń na kolejne inicjatywy.

Pozostałe zagrożenia wskazywane przez respondentów to **wypalenie zawodowe, zmiany społeczne, brak zrozumienia ze strony społeczności, finanse** – jednak nie stanowiły one dominujących odpowiedzi.

Warto zauważyć, że część wskazywanych trudności wynika ze specyfiki lokalnego liderstwa. Osoby działające społecznie często robią to poza swoją pracą zawodową, a jednocześnie muszą mierzyć się z formalnościami i obowiązkami, które mogą być równie wymagające jak w przypadku profesjonalnych działań instytucjonalnych. **Szczególnie dotkliwa okazuje się sytuacja, w której lider ma pomysł i gotowość do działania, ale napotyka bariery, na które ma niewielki wpływ.** W takich przypadkach problemem nie jest brak motywacji, lecz warunki, w jakich tę motywację próbuje wykorzystać.

03.05 Finansowanie działalności

Finansowanie działalności było jednym z kluczowych obszarów badawczych przyjętych przed rozpoczęciem badania. Zakładaliśmy, że dostępność środków i możliwości finansowania mogą mieć istotne znaczenie dla trwałości i rozwoju działań lokalnych liderów. Tym ciekawszy okazał się wynik badania – odpowiedzi respondentów pokazały, że **pieniądze nie są najważniejszym warunkiem ich działania.**

Finansowanie działalności to jeden z najbardziej interesujących obszarów badania. Odpowiedzi respondentów były bardzo zróżnicowane. Większość z nich deklarowała, że może działać bez ponoszenia kosztów, jednak pogłębione rozmowy pokazały, że korzystają lub znają różne sposoby finansowania i pozyskiwania potrzebnych zasobów. Najczęściej pojawiały się: **barter**

i wzajemne użyczanie zasobów, składki i zasoby własne, współpraca z NGO, granty oraz działania bezkosztowe.

Wybrane cytaty:

(barter, wzajemne użyczanie zasobów, składki, zasoby własne)

(...) zrzutkach do kapelusza – większość wydarzeń przez 6 lat tych pozaprojektowych była finansowana właśnie na tej zasadzie. [L12]

(działania bezkosztowe)

Jeżeli chodzi o mnie – generalnie nie pozyskuję środków finansowych na swoje działania, bo jeżeli wcześniej działałyśmy, to mówię – to wszystko było takie dobrowolne, charytatywne. [L10]

(założenie lub współpraca z NGO)

Ja akurat nigdy nie zdecydowałam się na założenie fundacji, stowarzyszenia, ale współpracuję z różnymi. Nie jestem członkiem ani założycielem żadnego NGOsu, ale głównie z takimi współpracuję. [L9]

(granty)

Ale też oczywiście jak najczęściej staramy się korzystać z grantów. Wszyscy, których znam, którzy działają w tym temacie, są na łasce grantów. [L9]

(inne źródła)

Środki finansowe bierzemy z Gminnego Ośrodka Kultury i z sołectwa. [L14]

Podczas analizy rozmów okazało się, że lokalni liderzy są bardzo skuteczni w szukaniu sposobów na realizację swoich pomysłów. Nie zawsze potrzebują pieniędzy, żeby rozpocząć lub przeprowadzić działanie – wykorzystują własne zasoby, korzystają ze wsparcia innych osób i organizacji, organizują zbiórki albo sięgają po dostępne granty.

Co więcej, **praktycznie każdy z respondentów potrafił działać bez stałego finansowania**. Stabilne środki lub większa dostępność grantów pozwoliłyby oczywiście realizować wydarzenia o większym zasięgu i lepszej jakości, jednak nie są warunkiem samego działania. Dla większości badanych ważniejsza jest możliwość realizacji własnych pomysłów niż zapewnienie sobie stałego źródła finansowania.

Nie oznacza to jednak, że kwestia pieniędzy jest dla liderów zupełnie nieistotna. Problemem pozostaje przede wszystkim **niepewność związana z pozyskiwaniem środków oraz brak finansowego przełożenia na czas i energię poświęcane na działalność**:

Wkładamy w to ogrom czasu, że to sprawia dużą przyjemność – to prawda – ale finansowo praktycznie nic z tego nie mamy. [L13]

Naprawdę jest duży problem z pozyskaniem środków na to i zawsze jest niepewność – czy to się zwróci, czy to ma sens i tak dalej. [L9]

Finansowanie może ułatwiać rozwój i zwiększać skalę działań, ale jego brak nie oznacza automatycznie rezygnacji z aktywności. Liderzy znajdują inne sposoby, by działać, a motywacja do realizacji własnych pomysłów okazuje się silniejsza niż potrzeba zapewnienia stabilnych środków na działalność i własny byt.

03.06 Marzenia

Część każdej rozmowy, którą przeprowadzaliśmy, była poświęcona omówieniu marzeń i idealnych warunków, w jakich nasi rozmówcy chcieliby pracować i rozwijać swoją działalność. Co ciekawe, potrzeby te wcale nie były górnolotne – częściej dotyczyły bardzo konkretnych i praktycznych kwestii. Najczęściej pojawiającym się tematem było marzenie o **własnej przestrzeni**, następnie

o **otwartości i zrozumieniu ze strony władz**. Respondenci wskazywali również na potrzebę **wspólnego działania** oraz wsparcia w kwestiach merytorycznych, takich jak szkolenia czy formalności.

Wybrane cytaty:

(O własnej przestrzeni)

Nam na pewno przydałby się jakiś lokal, który moglibyśmy współdzielić z innymi fundacjami. (…) Takie miejsce, w którym moglibyśmy się spotykać, dopasować do siebie i które byśmy współwynajmowali. To na pewno byłoby coś fajnego. [L13]

Marzenie o własnej przestrzeni wynikało przede wszystkim z potrzeby posiadania miejsca do spotkań i wspólnego działania. Ważne było przy tym, aby nie była to przestrzeń wykorzystywana wyłącznie przez jedną organizację, ale miejsce, które można współdzielić z innymi. Mogłoby ono ułatwiać zarówno prowadzenie własnych działań, jak i nawiązywanie współpracy, sieciowanie z innymi organizacjami i osobami twórczymi.

(O otwartości i zrozumieniu władz)

Radni, burmistrzowie musieliby zrozumieć, że kultura nie jest ich narzędziem. Że instytucja kultury jest autonomicznym podmiotem, który tak, musi być z władzą w kontakcie i musi współpracować z organizacjami, nie wyobrażam sobie inaczej. Zwłaszcza w takim małym środowisku, ale czy w małym czy w dużym, musimy grać do jednej bramki. [L6]

W tym przypadku marzenie dotyczy przede wszystkim partnerskich relacji z władzami i instytucjami. Nie chodzi o brak kontaktu, ale o taki sposób współpracy, w którym różne strony zachowują swoją autonomię, a jednocześnie potrafią działać na rzecz wspólnego celu.

(O wspólnym/wspólnotowym działaniu)

Żeby ludzie zrozumieli, bo ja to musiałam zrozumieć, ja, indywidualistka od dzieciństwa, że mamy sprawczość, tylko działając razem i jak jesteśmy wobec siebie uczciwi, życzliwi. [L4]

Wspólne działanie jest tutaj rozumiane jako źródło sprawczości. Lider nie musi wszystkiego robić sam – przeciwnie, współpraca i wzajemne zaufanie mogą pozwolić osiągnąć więcej niż indywidualne działania.

(O wsparciu w dziedzinach merytorycznych [szkolenia, formalności])

Wiem, że też takie szkolenia są i sama korzystałam z pomocy księgowej albo z pisania wniosków – to na pewno jest bardzo pomocne. [L13]

Potrzeba wsparcia pojawia się tam, gdzie działalność wymaga specjalistycznej wiedzy, wykraczającej poza kompetencje lidera, działającego społecznie, często bez wykształcenia w obszarze zarządzania projektami kulturalnymi, społecznymi czy artystycznymi. Pomoc w sprawach księgowych, formalnych czy związanych z pozyskiwaniem środków może ułatwiać prowadzenie działalności, szczególnie osobom, które działają społecznie i nie mają za sobą zaplecza instytucjonalnego.

Marzenia respondentów okazują się więc bardzo praktyczne i mocno związane z codziennym doświadczeniem działania. Własna przestrzeń, dobre relacje z władzami, możliwość współpracy i dostęp do specjalistycznego wsparcia to warunki, które mogłyby ułatwić lokalnym liderom rozwijanie ich pomysłów.

03.07 System

Jako system rozumiemy w tym przypadku ogół uwarunkowań politycznych, społecznych, gospodarczych i strukturalnych, w jakich działają lokalni liderzy. **W rozmowach system częściej pojawiał się jako źródło barier niż wsparcia**,

choć część respondentów wskazywała również na rozwiązania systemowe, z których można korzystać. Wśród najczęściej poruszanych kwestii znalazły się: **niepewność bytu, zależność od zmian politycznych, znaczenie znajomości, peryferyjność, brak ludzi i kompetencji oraz różnice pokoleniowe.**

Jednym z najbardziej widocznych problemów jest **brak stabilności**. Respondenci zwracali uwagę na sytuację, w której działalność trzeba planować z roku na rok, bez pewności, czy obecne warunki będą nadal obowiązywać.

Też słyszę od wszystkich naokoło, że zmagają się z tą właśnie niestabilnością i niepewnym bytem z roku na rok. [L9]

Ta niepewność ma również **wymiar polityczny**. Nawet rozwiązania stworzone z myślą o wspieraniu określonych działań mogą okazać się nietrwałe, jeśli zmieni się władza lub kierunek prowadzonej polityki.

Nawet jeśli istnieje jakiś dedykowany projekt, to istnieje on przez parę lat, a potem za chwilę może się zmienić władza, polityka i wszystko się zmienia. [L9]

Dla liderów oznacza to konieczność ciągłego dostosowywania się do warunków, których sami nie kształtują. Jednocześnie nie pozostają oni całkowicie bezradni wobec systemu. Jednym ze sposobów radzenia sobie z nim jest **budowanie wiarygodności i relacji** z osobami, od których zależy możliwość realizacji działań.

Ja sobie już wypracowałam jakąś taką wiarygodność w urzędzie (...). Już wiedzą, z czym ja się kojarzę i w jakiej materii mogę przyjść. [L4]

To ważny element lokalnego liderstwa: formalne zasady systemu są tylko jednym z warunków działania, a równie istotne okazują się relacje i pozycja wypracowana przez konkretnego człowieka. Dzięki nim lider może sprawniej poruszać się w istniejących strukturach i korzystać z dostępnych możliwości.

Jednocześnie nie wszystkie bariery można w ten sposób pokonać. Respondenci wskazywali na **peryferyjność** i różnice między działaniem w mieście i na wsi, które wpływają na możliwości realizowania i odbioru działalności artystycznej.

W mieście jest to troszkę inaczej. Na wsi jest to troszkę gorzej (jeśli chodzi o to, co artysta ostatecznie wykonuje) i jego propozycja może być oceniana znacznie surowiej niż w mieście. [L12]

Inny problem dotyczy **dostępności osób gotowych do działania**. W małych miejscowościach odpowiedzialność za inicjatywy często skupia się na niewielkiej grupie osób, a znalezienie kogoś, kto przejmie część obowiązków, może być trudne.

Nie było ludzi, którzy chcieliby się tego podjąć, bo to nie jest wdzięczna fucha: wszystko jest społeczne, bez dodatkowych środków. [L14]

Problemem okazuje się także **ciągłość działań i możliwość przekazania ich kolejnemu pokoleniu**. W niewielkich miejscowościach działalność często opiera się na konkretnych osobach i ich wieloletnim zaangażowaniu. Jeden z respondentów zwraca uwagę, że młodszym osobom może brakować zarówno potrzeby działania, jak i wiedzy, jak takie działania prowadzić.

Jeden z respondentów zwraca uwagę, że: *Młode pokolenie nie ma zaszczepionego tego elementu, żeby działać. Przyjdą młodzi, którzy nie będą tego robili, którzy nie będą wiedzieli, jak to robić.* [L7]

To rodzi pytanie nie tylko o gotowość młodych osób do zaangażowania, ale również o warunki, w jakich mogłoby dochodzić do międzypokoleniowego przekazywania doświadczenia. Jeśli działalność lokalna ma być kontynuowana, potrzebne są nie tylko osoby gotowe ją przejąć, ale również okazje do współpracy

różnych pokoleń i stopniowego włączania młodszych osób w istniejące działania.

Z perspektywy systemowej jest to istotna luka. Warto więc rozważyć, czy mechanizmy wsparcia nie powinny w większym stopniu uwzględniać potrzeby budowania zespołów łączących różne pokolenia oraz tworzenia warunków do przekazywania doświadczenia młodszym osobom. Bez systemowego rozwiązania odpowiedzialność za ciągłość działań pozostaje przede wszystkim po stronie samych liderów i lokalnych społeczności.

Obraz systemu, który wyłania się z rozmów, jest więc niejednoznaczny. Z jednej strony ogranicza on działalność poprzez niestabilność, bariery strukturalne czy brak zasobów ludzkich. Z drugiej strony liderzy uczą się wykorzystywać dostępne możliwości i budować własną pozycję, dzięki czemu mogą skuteczniej funkcjonować, a niejednokrotnie adaptować się do istniejących warunków.

03.08 Otoczenie

W odróżnieniu od systemu otoczenie ma charakter bardziej lokalny. Dotyczy miejsca i ludzi, wśród których działa lokalny lider. Respondenci, mówiąc o swoim otoczeniu, wskazywali przede wszystkim na **infrastrukturę, relacje społeczne, otrzymywane wsparcie oraz możliwości współpracy**.

Infrastruktura jest tym elementem, który może zarówno ułatwiać działalność, jak i stanowić dla niej barierę. Problemem bywa przede wszystkim brak odpowiedniego wyposażenia i środków na jego zakup.

Nie ma odpowiedniego nagłośnienia na przykład, bo nie ma finansów na to, żeby ośrodek kultury mógł mieć odpowiednie nagłośnienie. No to już jest jakaś bariera. [L10]

Jednocześnie brak własnych zasobów nie musi oznaczać braku możliwości działania. Lokalne relacje pozwalają korzystać z infrastruktury i sprzętu, którymi dysponują inne instytucje lub organizacje.

Szkoła nigdy nie ma problemu, żeby nam udostępnić całą szkołę albo jedno pomieszczenie. Sprzętem wymieniamy się między tymi wszystkimi małymi instytucjami, np. ze strażą. To działa na zasadzie wymiany (...) Wszyscy w okolicy są raczej otwarci, żeby pożyczyć pomieszczenie, kiedy jest potrzeba. [L3]

To pokazuje ważną cechę lokalnego otoczenia: zasoby nie muszą być przypisane do jednej organizacji, żeby mogły służyć jej działaniom. Dostęp do nich może być budowany poprzez wzajemność i gotowość do dzielenia się tym, czym dysponują poszczególne podmioty.

Duże znaczenie mają również **relacje społeczne**, które mogą bezpośrednio przekładać się na możliwość realizowania inicjatyw.

Wracając do tych rolników, sama to zorganizowałam, tylko na zasadzie tego, że mam dobre relacje w lokalnej społeczności, które sobie wypracowuję, o które dbam. [L4]

W tym przypadku relacje nie są jedynie tłem dla działalności. Stanowią konkretny zasób, który pozwala liderowi dotrzeć do ludzi i uruchomić ich zaangażowanie. To szczególnie istotne w małych społecznościach, gdzie wiele działań opiera się na osobistych kontaktach.

Respondenci podkreślali także znaczenie **bezpośredniego wsparcia ze strony lokalnego otoczenia**. Dla niektórych osób jest ono warunkiem kontynuowania działalności.

Mam tutaj duże wsparcie. To sprawia, że działam dalej, bo jakby nie było tego wsparcia, to pewnie dalibyśmy spokój. [L7]

Wsparcie może przyjmować również formę **konkretnej współpracy pomiędzy lokalnymi instytucjami i organizacjami**. Przykładem jest współdziałanie przy organizacji wydarzeń i obchodów.

Współpracujemy chyba najbardziej ze strażą. Myślę, że także z gminą i z GOK-iem, bo przy wszystkich wydarzeniach, obchodach świąt, wszyscy zawsze ze sobą współpracują. [L3]

W przeciwieństwie do systemu, otoczenie jest przez większość respondentów oceniane pozytywnie. Nawet tam, gdzie pojawiają się braki infrastrukturalne, lokalna współpraca pozwala część z nich pokonać. W praktyce okazuje się, że dla możliwości działania znaczenie ma nie tylko to, jakie zasoby są dostępne w danym miejscu, ale również czy ludzie i instytucje są gotowi się nimi dzielić i współpracować.

03.09 Rekomendacje

Powyższe rozważania dotyczące marzeń można dość łatwo przekuć w rekomendacje, które wskazują, co należałoby lub co można zrobić, żeby praca lokalnych liderów była łatwiejsza. Z wypowiedzi respondentów wyłania się kilka obszarów, w których potrzebne byłoby wsparcie.

Potrzebne są przede wszystkim miejsca, w których liderzy mogliby prowadzić swoją działalność. Wsparcie mogłoby polegać zarówno na ułatwieniu wynajmu lub remontu przestrzeni, jak i na preferencyjnym udostępnianiu istniejących lokali.

Drugim ważnym obszarem jest **współpraca pomiędzy liderami a władzami i instytucjami**. Potrzebna jest płaszczyzna wzajemnego zrozumienia, która

pozwalałaby lepiej wykorzystywać potencjał obu stron, bez ograniczania autonomii osób i podmiotów działających w kulturze.

Warto również tworzyć **warunki do współpracy pomiędzy liderami z różnych miejscowości**. Platforma wymiany doświadczeń i dobrych praktyk mogłaby pozwolić osobom działającym często w pojedynkę korzystać z wiedzy innych oraz łatwiej szukać rozwiązań dla podobnych problemów.

Kolejnym obszarem jest **wsparcie merytoryczne dopasowane do potrzeb konkretnych osób**. Grupa lokalnych liderów jest zróżnicowana pod względem doświadczenia i kompetencji, dlatego potrzebne są różne formy pomocy – od szkoleń po wsparcie w kwestiach formalnych czy związanych z prowadzeniem działalności.

Respondenci wskazywali również na potrzebę **systemowych ułatwień**, szczególnie dla osób, które nie są związane z NGO ani zatrudnione w instytucjach. Ograniczenie barier biurokratycznych mogłoby ułatwić realizację inicjatyw, które dziś wymagają od społecznych liderów mierzenia się z procedurami niewspółmiernymi do skali ich działalności.

Istotnym elementem pozostaje także **łatwiejszy dostęp do finansowania**. Nie dlatego, że brak pieniędzy jest najważniejszym problemem liderów — wcześniejsze wyniki pokazują coś przeciwnego — ale dlatego, że większa dostępność środków może pozwolić rozwijać działania, zwiększać ich skalę i jakość. Szczególnie potrzebne jest wsparcie osób, które nie mają doświadczenia w pozyskiwaniu środków zewnętrznych.

Rekomendacje wynikają więc przede wszystkim z konkretnych barier i potrzeb opisanych przez respondentów. Nie chodzi o stworzenie jednego uniwersalnego

modelu wsparcia, ale o takie rozwiązania, które wzmacniałyby to, co w lokalnym liderstwie już działa: samodzielność, relacje i gotowość do współpracy.

03.10 Zaskoczenia

Największe zaskoczenia, z jakimi spotkaliśmy się w czasie badania, dotyczyły przede wszystkim **różnicy w sposobie postrzegania lokalnego otoczenia przez osoby działające w obrębie tej samej gminy**. Okazało się, że to samo miejsce może być oceniane zupełnie inaczej, a na sposób jego postrzegania wpływają m.in. wiek oraz doświadczenia zawodowe i życiowe respondentów.

Jedna z osób opisywała swoją społeczność jako otwartą i przyjazną:

Czuję się tutaj bardzo dobrze. Lubię w naszej społeczności to, że jest ona dość otwartą społecznością. [L1]

Zupełnie inaczej to samo środowisko postrzegała inna osoba:

Uważam, że jest to nieduża miejscowość – moim zdaniem bardzo śnięta. Trudno działać w tej miejscowości. Wydaje mi się, że dosyć trudno tu jest działać, ponieważ społeczność nie jest otwarta na wszelkie takie działania. [L10]

Ta różnica jest o tyle interesująca, że nie wynika wyłącznie z miejsca, w którym działają respondenci. To samo otoczenie może stwarzać zupełnie inne warunki w zależności od tego, kto próbuje w nim działać, jakie ma doświadczenia i jak długo jest związany z lokalną społecznością. Pokazuje to, że ocena potencjału danego miejsca nie jest jednoznaczna i może być silnie związana z indywidualną perspektywą lidera.

Drugim zaskoczeniem było **podejście respondentów do kwestii finansowych**. Choć wcześniej finansowanie pojawiało się jako jeden z potencjalnie kluczowych

problemów, rozmowy pokazały, że **brak pieniędzy nie jest dla większości liderów powodem rezygnacji z działania**.

Nie oznacza to jednak, że środki finansowe są bez znaczenia. Respondenci wskazywali, że dostępne pieniądze bywają niewystarczające w stosunku do możliwości, jakie dawałoby większe finansowanie.

To zawsze były bardzo nieduże środki, którymi trzeba było dzielić. Stabilny – one były przez ten czas, jaki potrzebowaliśmy, ale były zwykle za małe do tego, co można by było zrobić. [L8]

03.11 Cechy lidera

Jestem przekonany, że z tej ścieżki nie zawrócę, bo ona daje poczucie sensu i tożsamości. [L12]

Ten cytat dobrze oddaje postawę liderów, z którymi rozmawialiśmy. **Ich działalność z czasem staje się częścią ich tożsamości i sposobu funkcjonowania.** Nie jest wyłącznie pojedynczym działaniem czy projektem, ale czymś, co towarzyszy im na różnych etapach życia.

Jedną z cech, która wyraźnie pojawia się w badaniu, jest **naturalna potrzeba angażowania się w różnego rodzaju inicjatywy**. Działanie samo w sobie może być dla liderów źródłem energii i satysfakcji.

Ja lubiłam zawsze różnego rodzaju inicjatywy (...) [L5]

Takie rzeczy mnie nakręcają, więc jeśli okazjonalnie jest coś, to na pewno zawsze chętnie się włączam i angażuję. [L10]

Z działalnością wiąże się również **silne zakorzenienie w miejscu i lokalnych relacjach**. Większość liderów działa w miejscowości, z którą jest związana

obecnie, była związana wcześniej lub z której pochodzi. Znajomość lokalnego środowiska oraz ludzi staje się ważnym zasobem, który ułatwia podejmowanie kolejnych działań.

Poznałam dzięki swojemu działaniu fajnych ludzi. [L4]

Jak wskazuje jeden z respondentów, relacje są potrzebne nie tylko jako efekt działalności, ale również jako jej podstawa:

Na pewno poznanie ludzi to jest mega korzyść w najbliższym otoczeniu, bo ci ludzie są cały czas potrzebni, kiedy działasz. Na pewno dobre relacje z ludźmi. [L11]

Działalność lokalna wymaga więc umiejętności budowania relacji, komunikowania się i współpracy z różnymi osobami. Lider nie działa w oderwaniu od innych – musi potrafić rozmawiać, przekonywać do swoich pomysłów, szukać porozumienia i reagować na różne potrzeby.

Trzeba umieć rozmawiać, bo bez tej umiejętności komunikacji nie ma najmniejszych szans, żeby cokolwiek, gdziekolwiek, z kimkolwiek poradzić. [L7]
Umiejętność dogadywania się z ludźmi - to są takie miękki kompentencje. [L12]

W tym kontekście ważne są również **empatia, otwartość i uważność na drugiego człowieka**. Respondenci podkreślali, że praca z ludźmi wymaga uwzględniania ich różnorodności i gotowości do dostosowania się do konkretnych sytuacji.

Myślę, że kreatywność i dobre zorganizowanie, bo trzeba umieć przekazać pewną wiedzę w określonym czasie. Cechy – trzeba być empatycznym, bo ludzie są różni i różne są sytuacje. Trzeba być naprawdę empatycznym, wyrozumiałym i otwartym na tę specyficzność. [L3]

Podobne opinie mają kolejne osoby:

Trzeba kochać ludzi. Jak się nie kocha ludzi, to to nie wyjdzie. [L1]

Wrażliwość, która pozwala być uważnym na drugiego człowieka, niezależnie od tego, kim on jest, w jakim jest wieku i jakie ma poglądy polityczne. [L9]

Obok kompetencji relacyjnych istotne są **umiejętności organizacyjne i gotowość do zdobywania nowych kompetencji**. Liderzy muszą potrafić przekładać pomysły na konkretne działania, organizować pracę i radzić sobie z formalnościami związanymi z działalnością. Większość ma doświadczenie w przygotowywaniu, realizacji i rozliczaniu wniosków o środki publiczne, a dla części działalność społeczna lub kulturalna stała się również elementem profesjonalnej ścieżki zawodowej.

Nie mniej ważna okazuje się **wytrwałość w przezwyciężaniu problemów**. Podejmowanie inicjatyw oznacza również mierzenie się z porażkami i sytuacjami, w których nie wszystko przebiega zgodnie z planem.

Nie dać się od razu złamać jakąś porażką czy czymś takim. [L2]

Trzeba być mimo wszystko optymistą, kiedy zaczyna się jakiekolwiek działania podejmować – trzeba być optymistą, że jakoś to wyjdzie mimo wszystko. [L10]

Portret lokalnego lidera, który wyłania się z badania, łączy więc silne związanie z miejscem i ludźmi z gotowością do działania, kompetencjami organizacyjnymi i odpornością na trudności. Nie jest to wyłącznie osoba posiadająca określone umiejętności, ale ktoś, kto potrafi wykorzystać je w relacji z lokalną społecznością, angażować innych i konsekwentnie rozwijać podejmowane działania.

03.12 Wnioski

Przeprowadzone badanie pokazuje lokalne liderstwo kultury jako proces kształtowany jednocześnie przez indywidualną gotowość do działania, doświadczenia biograficzne, relacje społeczne oraz warunki instytucjonalne i systemowe. W badanej grupie nie ujawnił się jeden model drogi do lokalnego liderstwa. Przeciwnie, historie respondentów pokazują, że zaangażowanie najczęściej rozwijało się stopniowo, w wyniku nakładania się różnych doświadczeń, relacji i sytuacji sprzyjających podjęciu działania.

Wyniki są zbieżne z wcześniejszymi badaniami, w których motywacja wewnętrzna, pasja i poczucie sensu działania wskazywane były jako istotne źródła zaangażowania w lokalną działalność kulturalną (Krajewski i Schmidt, 2014; Wiśniewski i Pol, 2021). W badanej grupie wewnętrzna potrzeba działania była wskazywana szczególnie często – pojawiła się w wypowiedziach 14 z 15 respondentów. Istotne znaczenie miała również możliwość obserwowania efektów własnej aktywności oraz przekonanie, że podejmowane działania odpowiadają na konkretne potrzeby lokalnej społeczności. Wyniki te są zbieżne z obserwacjami Krajewskiego i Schmidta (2014), którzy wskazywali na znaczenie pasji, satysfakcji i osobistego stosunku do podejmowanej działalności. Jednocześnie badanie pozwala doprecyzować ten obraz: motywacja nie ogranicza się do wewnętrznej potrzeby czy poczucia misji, lecz jest wzmacniana przez doświadczenie skuteczności działania i reakcję otoczenia. Jak ujął to jeden z respondentów:

ta energia do ciebie wraca, jak widzisz namacalny efekt, widzisz te relacje, które się tworzą pomiędzy ludźmi. [L6]

Podobnie jak we wcześniejszych badaniach, istotnym elementem lokalnego liderstwa okazały się doświadczenia biograficzne i zakorzenienie w miejscu. Wiśniewski i Pol (2021) wskazywali na znaczenie środowiska rodzinnego oraz międzypokoleniowego przekazywania zaangażowania społecznego, a także na znaczenie zakorzenienia w lokalnej społeczności. W naszym badaniu pojawiły się zarówno rodzinne wzorce aktywności, jak i związki z miejscem, doświadczenia edukacyjne, spotkania z ważnymi osobami oraz pojedyncze wydarzenia, które stawały się impulsem do późniejszego działania. Oznacza to, że geneza lokalnego liderstwa ma charakter kumulatywny: rzadko wynika z jednego wydarzenia czy decyzji, częściej jest rezultatem kolejnych doświadczeń, które stopniowo kształtują gotowość do angażowania się.

Istotnym wynikiem badania jest również potwierdzenie relacyjnego charakteru lokalnego liderstwa. Chodkowska-Miszczuk, Biegańska i Grzelak-Kostulska (2017) podkreślały, że „żaden lider nie działa w oderwaniu od społeczności lokalnej", wskazując na znaczenie kontaktów społecznych, akceptacji mieszkańców i budowania więzi. Podobnie w badaniach MIK i Fundacji Obserwatorium Kultury relacje i zdolność współpracy były wskazywane jako podstawowe elementy działania lokalnego lidera. Wyniki naszego badania rozwijają to rozpoznanie, pokazując materialny i praktyczny wymiar relacji. Kontakty z innymi osobami i podmiotami umożliwiały badanym nie tylko mobilizowanie uczestników, lecz także uzyskiwanie dostępu do przestrzeni, sprzętu, wiedzy i innych zasobów. W małych społecznościach zasoby nie muszą być przypisane do jednej organizacji, aby mogły zostać wykorzystane w działaniu – ich dostępność może być budowana poprzez wzajemność i współpracę.

Relacje można zatem traktować nie tylko jako społeczne zaplecze lidera, ale również jako jeden z praktycznych warunków jego sprawczości. Jeden z respondentów wskazał:

mam dobre relacje w lokalnej społeczności, które sobie wypracowuję, o które dbam. [L4]

W tym ujęciu kapitał relacyjny nie jest zasobem zastanym, lecz jest tworzony i podtrzymywany w toku działania. Pozwala on częściowo kompensować ograniczenia infrastrukturalne i finansowe, a także ułatwiać współpracę między instytucjami, organizacjami i osobami działającymi indywidualnie.

Interesującego rezultatu dostarczyła analiza znaczenia finansowania. Początkowo zakładano, że dostępność środków będzie jednym z kluczowych warunków trwałości aktywności lokalnych liderów. Tymczasem badani wskazywali, że brak pieniędzy nie musi prowadzić do rezygnacji z działania. Wykorzystywali własne zasoby, barter, wzajemne użyczanie przestrzeni i sprzętu, składki, współpracę z organizacjami pozarządowymi czy działania bezkosztowe. Jednocześnie niedostatek środków ograniczał możliwość zwiększania skali i jakości przedsięwzięć. Wyniki sugerują więc rozróżnienie między warunkami umożliwiającymi podjęcie działania a zasobami umożliwiającymi jego rozwój. Finansowanie nie zawsze jest warunkiem rozpoczęcia aktywności, ale może mieć znaczenie dla jej profesjonalizacji, trwałości i skali.

Wyniki dotyczące warunków systemowych potwierdzają natomiast obecność barier wskazywanych również we wcześniejszych opracowaniach dotyczących lokalnych animatorów i liderów kultury. Badani wskazywali przede wszystkim na biurokrację, brak zrozumienia ze strony władz i instytucji, niestabilność warunków działania, zależność od zmian politycznych, ograniczone zasoby ludzkie oraz brak

czasu. Szczególnie istotna okazała się biurokracja, która nie tylko zwiększała obciążenie związane z prowadzeniem działalności, ale w niektórych przypadkach prowadziła do rezygnacji z części pomysłów. Jeden z respondentów podsumował to stwierdzeniem:

właśnie biurokracja to wszystko zabiła. [L11]

Jednocześnie badanie pozwala uzupełnić obraz lokalnych liderów jako osób jedynie poddanych ograniczeniom systemowym. Respondenci nie tylko doświadczali barier, ale również wypracowywali sposoby radzenia sobie z nimi: wykorzystywali wcześniejsze doświadczenia, znajomość procedur i lokalnego środowiska, budowali relacje oraz korzystali z dostępnych zasobów. System nie determinuje zatem bezpośrednio możliwości działania, lecz tworzy warunki, do których liderzy próbują się dostosować. W tym sensie lokalne liderstwo można rozumieć jako proces negocjowania możliwości działania w ramach istniejących ograniczeń.

Ważnym uzupełnieniem tego obrazu jest obserwacja dotycząca sposobu postrzegania lokalnego otoczenia. Badanie pokazało, że osoby działające w tej samej miejscowości czy gminie mogą bardzo różnie oceniać możliwości podejmowania aktywności. Dla jednej osoby lokalna społeczność była otwarta i wspierająca, podczas gdy inna opisywała to samo środowisko jako zamknięte i trudne do działania. Różnice te wiązały się między innymi z wiekiem, doświadczeniem zawodowym i życiowym oraz długością związku z miejscem. Oznacza to, że warunki lokalnego działania nie mogą być analizowane wyłącznie poprzez obiektywne cechy miejscowości. Ich znaczenie ujawnia się również poprzez sposób, w jaki konkretna osoba interpretuje swoje otoczenie i wykorzystuje dostępne w nim możliwości.

Wynik ten pozwala spojrzeć na relację między jednostką a otoczeniem bardziej dynamicznie niż w ujęciu, w którym lokalna społeczność jest wyłącznie źródłem zasobów albo barier. To samo środowisko może stwarzać różne możliwości działania dla różnych osób, a doświadczenie lidera może z kolei wpływać na sposób rozpoznawania i wykorzystywania potencjału tego środowiska. Indywidualne i społeczne uwarunkowania lokalnego liderstwa pozostają więc ze sobą wzajemnie powiązane.

Wyniki badania są również zgodne z wcześniejszym rozpoznaniem, że formalna pozycja nie jest wystarczającym wyznacznikiem lokalnego liderstwa. Chwedorowicz (2013) wskazywał, że autorytet lokalnego lidera kultury opiera się przede wszystkim na kompetencjach, a nie na zajmowanym stanowisku. Z kolei badania MIK i Fundacji Obserwatorium Kultury celowo obejmowały osoby działające zarówno w instytucjach, jak i w sieciach, projektach czy indywidualnie. Nasze badanie potwierdza tę różnorodność pozycji, a jednocześnie pokazuje, że dostęp do instytucjonalnych zasobów może istotnie zmieniać możliwości działania. Nie oznacza to przeciwstawienia „liderów instytucjonalnych" i „oddolnych". Różne pozycje organizacyjne tworzą odmienne możliwości dostępu do zasobów, ale same w sobie nie przesądzają o występowaniu lokalnego liderstwa.

W świetle wcześniejszych badań można zatem wskazać trzy uzupełniające się poziomy uwarunkowań lokalnego liderstwa. Po pierwsze, poziom indywidualny obejmuje potrzebę działania, doświadczenia biograficzne, kompetencje i wcześniejsze zaangażowanie. Po drugie, poziom społeczny obejmuje relacje, zaufanie, współpracę i możliwość mobilizowania innych osób oraz korzystania z zasobów dostępnych w lokalnym otoczeniu. Po trzecie, poziom instytucjonalny i systemowy obejmuje dostęp do infrastruktury i finansowania, procedury, relacje

z władzami i instytucjami, stabilność warunków działania oraz dostępność osób mogących współtworzyć i kontynuować inicjatywy. Żaden z tych poziomów nie wyjaśnia samodzielnie trwałości lokalnej aktywności.

Najważniejszym wnioskiem z badania jest więc to, że indywidualna motywacja jest impulsem do działania, ale nie wystarcza do jego podtrzymania. Aby aktywność mogła się rozwijać, potrzebne są relacje pozwalające angażować innych i uruchamiać dostępne zasoby oraz warunki instytucjonalne i systemowe, które nie będą nadmiernie ograniczać sprawczości liderów. Jednocześnie ograniczone zasoby finansowe czy infrastrukturalne nie muszą prowadzić do zaniechania aktywności, jeśli lider dysponuje odpowiednim kapitałem relacyjnym i doświadczeniem pozwalającym wykorzystywać alternatywne sposoby działania.

Tak rozumiane wyniki rozwijają dotychczasowe ujęcia lokalnego liderstwa, przesuwając akcent z charakterystyki samego lidera na relację między osobą, lokalnym otoczeniem i warunkami działania. Liderstwo nie jawi się w tym ujęciu jako trwała cecha jednostki ani jako funkcja wynikająca z zajmowanego stanowiska. Jest raczej sposobem działania, który rozwija się w czasie, jest podtrzymywany przez relacje i doświadczenia, a jego możliwości zależą od warunków, w których jednostka próbuje realizować własne inicjatywy.

Wyniki wskazują również na problem ciągłości lokalnego liderstwa. W niewielkich miejscowościach odpowiedzialność za działania często skupia się na ograniczonej liczbie osób, a znalezienie następców może być trudne. W badaniu pojawił się także problem przekazywania doświadczenia młodszemu pokoleniu. Oznacza to, że trwałość lokalnych inicjatyw wymaga nie tylko wspierania aktualnie działających liderów, ale również tworzenia warunków do współpracy

międzypokoleniowej i stopniowego przekazywania kompetencji oraz odpowiedzialności.

Badanie miało charakter jakościowy i obejmuje 15 osób działających w małych miejscowościach, dlatego jego wyników nie należy traktować jako reprezentatywnego obrazu wszystkich lokalnych liderów kultury. Jego wartość polega przede wszystkim na pogłębieniu rozumienia mechanizmów, poprzez które indywidualne motywacje, doświadczenia, relacje i warunki instytucjonalne przekładają się na możliwość podejmowania i podtrzymywania aktywności. Dalsze badania (w tym przede wszystkim ilościowe) mogłyby zweryfikować przedstawione zależności na większych próbach oraz porównać warunki działania liderów w miejscowościach o różnej wielkości, poziomie zasobów i stopniu instytucjonalnego zakorzenienia.

03.13 Wybrane cytaty respondentów

Na zakończenie przytaczamy jeszcze wypowiedzi respondentów, które uznaliśmy za szczególnie interesujące i które w różny sposób oddają ich podejście do działania, motywacje i doświadczenia związane z lokalnym liderstwem.

Tak. Siła woli. Trzeba być mimo wszystko optymistą, kiedy zaczyna się jakiekolwiek działania podejmować – trzeba być optymistą, że jakoś to wyjdzie mimo wszystko. [L10]

Myślę, że doświadczenie i taką satysfakcję z tego, że robi się coś dla innych. Bo ani korzyści finansowych, ani żadnych innych – że ja coś z tego mam poza doświadczeniem – to nie ma. Tylko satysfakcja i to, że mogę się ciągle rozwijać. [L3]

I że czasami czujesz się jak taki wariat. Taki wiesz, w sensie, że robisz coś więcej

i zadajesz sobie pytanie, po co ci to, po co mi to, ale ta energia do ciebie wraca, jak widzisz namacalny efekt, widzisz te relacje, które się tworzą pomiędzy ludźmi, widzisz tą radość w zespole, który robi rzeczy, które dla niego wcześniej były nieosiągalne. [L6]

Jestem przekonany, że z tej ścieżki nie zawrócę, bo ona daje poczucie sensu i tożsamości. [L12]

Nie potrafię z tego wyjść. Pomaganie, działanie stało się moją codziennością. Zresztą ostatnio dostałam komentarz, że ludzie już nawet nie wyobrażają sobie, że ja siedzę w miejscu. [L7]

04. UPOWSZECHNIENIE WYNIKÓW BADANIA

Rezultaty badania zostały zaprezentowane w formie webinaru „Lokalny lider kultury. Perspektywa młodych badaczy”, który odbył się 24 czerwca 2026 roku. Podczas wydarzenia zaprezentowano założenia projektu, przebieg procesu badawczego oraz najważniejsze wyniki i rekomendacje sformułowane na podstawie przeprowadzonych analiz. Spotkanie było skierowane do osób zainteresowanych problematyką lokalnego liderstwa w kulturze, animacji społecznej oraz badań nad społecznościami lokalnymi. Nagranie webinaru jest dostępne na kanale YouTube Instytutu Badań Organizacji Kultury (IBOK).

05. BIBLIOGRAFIA

Creswell, J. W., Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

Chodkowska-Miszczuk, J. M., Biegańska, J., Grzelak-Kostulska, E. (2017). Rola lidera lokalnego w generowaniu kapitału społecznego – studium przypadku z gminy Jeżewo. *Studia Obszarów Wiejskich, 46*, 41–55.

Chwedorowicz, J. (2013). Kompetencyjny model autorytetu lokalnego lidera kultury (LLK). W: *Autorytet w wychowaniu i edukacji* (s. 215–229). Józefów: Wyższa Szkoła Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi.

Glinka, B., Czakon, W. (2021). *Podstawy badań jakościowych*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Grabowski, T. (2013). Konteksty funkcjonowania liderów wiejskich społeczności. Refleksje z badań pomorskich społeczności. W: *Tradycja dla rozwoju? Instytucje – tożsamość – zmiany kulturowe w społecznościach lokalnych na przykładzie Pomorza*. Gdańsk: Instytut Kaszubski, Nadbałtyckie Centrum Kultury.

Kłoskowska, A. (1962). Rozumienie kultury w antropologii kulturalnej i socjologii. *Przegląd Socjologiczny, 16*(2), 7–34.

Krajewski, M., Schmidt, F. (2014). *Animacja/Edukacja. Możliwości i ograniczenia edukacji i animacji kulturalnej w Polsce. Raport końcowy*. Kraków: Małopolski Instytut Kultury.

Mazowiecki Instytut Kultury, Fundacja Obserwatorium. (2017). *Raport z badania liderów kultury w subregionie radomskim*.

Mazowiecki Instytut Kultury, Fundacja Obserwatorium. (2019). *Liderzy kultury w subregionie ciechanowskim*.

Mazowiecki Instytut Kultury. (2020). *Liderzy kultury w subregionie siedleckim*.

Ochał, M., Szocińska-Oleksiak, A., Woźniak, A. (2024). *Animacja kultury ON/OFF. Raport z badania osób animujących kulturę w woj. mazowieckim*. Warszawa: Mazowiecki Instytut Kultury.

Pol, G., Maciejczak-Kwiatkowska, Z. (2026). Twórcy społecznych więzi. Obraz animatorów kultury w badaniach. W: *Pomosty animacji* (s. 31–46). Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Wiśniewski, R., Pol, G. (2021). Acting for the Local Community: Hybrid Ethnography in the Careers of Local Culture Animators. *Przegląd Socjologii Jakościowej, 17*(3), 164–183.

06. Spis rysunków

Rysunek 1. Harmonogram realizacji badania, źródło: opracowanie własne.....6

Rysunek 2. Wyzwania w realizacji badania, źródło: opracowanie własne.....8

Rysunek 3. Główne obszary analizy materiału badawczego, źródło: opracowanie własne. 9

Rysunek 4. Charakterystyka respondentów, źródło: opracowanie własne.....11