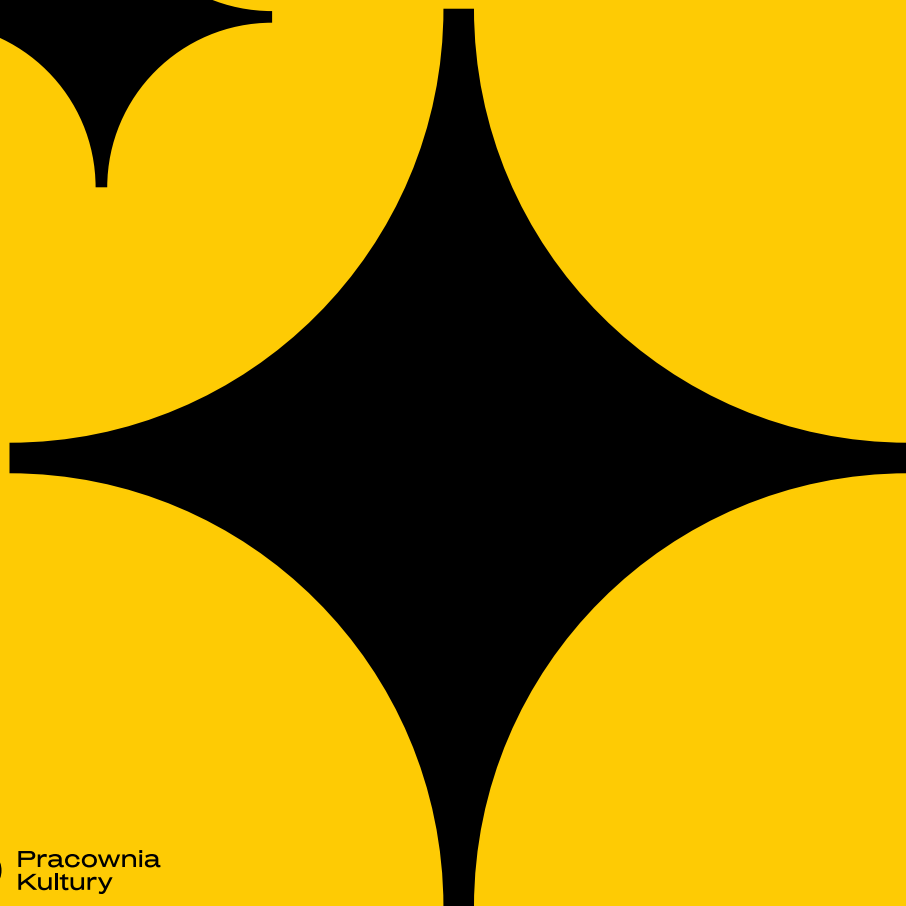


NABIERANIE

SIŁY

PORADNIK
DLA PRAKTYKA
część II





NABIERANIE SIŁY

Projekt zrealizowany przez zespół
Pracowni Kultury Nadbałtyckiego
Centrum Kulturyw Gdańsku



Nadbałtyckie
Centrum Kultury
Gdańsk



Instytucja Kultury Samorządu
Województwa Pomorskiego

Nadbałtyckie Centrum Kultury
w Gdańsku 2024

Redakcja językowa i korekta:

Elżbieta Pękała

Opracowanie graficzne:

Maciej Bychowski

Zdjęcia:

Jacek Klejment,
Jan Rusek (str. 9)

Nadbałtyckie Centrum Kultury w Gdańsku
Ul. Korzenna 33/35
80-851 Gdańsk
www.nck.org.pl



1

ZMIANY, ZMIANY, ZMIANY...

Marta Szadowiak / Dyrektorka
Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku _____ **9**

Alicja Jelińska / Kierowniczka Pracowni Kultury
Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku _____ **12**

Katarzyna Kulikowska /dyrektorka Muzeum – Kaszubskiego
Parku Etnograficznego im. Teodory i Izzydora Gulgowskich
we Wdzydzach – Dlaczego Teodora? _____ **16**

2

LIDER/KA NA DZISIEJSZE CZASY

Urszula Lewartowicz – Jaki lider na dzisiejsze czasy?
Między kulturą nadmiaru a niedoborem empatii _____ **23**

Joanna Grandzicka – Lider/ka na dzisiejsze czasy _____ **28**

Krzysztof Stachura – Autokratycznie, demokratycznie,
a może liberalnie? Jak zarządzać w sektorze kultury? _____ **34**

3

WZMACNIANIE PRZEZ SIECIOWANIE

Damian Domański – Jak stworzyć sieć leaderską i wzmacniać
się w grupach zawodowych? _____ **51**

Bartosz Rief, Marta Szadowiak – Remedium na samotność _____ **64**

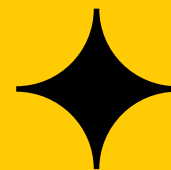
4

KULTURA UMIARU W CZASACH NADMIARU

Zuzanna Kowalczyk – Kultura umiaru w czasach nadmiaru _____ **71**

Agata Pyzowska – Ćwiczenia z nicnierobienia _____ **78**

1



Zmiany,
zmiany,
zmiany...



◆ Marta Szadowiak
Dyrektorka Nadbałtyckiego
Centrum Kultury w Gdańsku

1 października 2024 roku objęłam stanowisko dyrektorki Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku. Jestem pierwszą kobietą, po pięciu mężczyznach.

Przyszłam do instytucji o ukształtowanej pozycji rynkowej, z doświadczeniem zdobytym we wszystkich sektorach gospodarki (rządowym, samorządowym, biznesowym, pozarządowym). Wróciłam do miejsca, w którym jako nastolatka stawiałam pierwsze kroki w wolontariacie.

Moją obecną rolę jako dyrektorki NCK widzę w partnerskim zarządzaniu, opartym o ideę *servant-leadera* – służebnej liderki, która motywuje zespół w dążeniu do celu przez wielopłaszczyznowy rozwój. Widzę NCK jako instytucję parasolową dla instytucji regionalnych, która dba o rozwój aktywnej i świadomej wspólnoty kadr kultury; która jednocześnie – zachowując dziedzictwo kulturowe, czerpiąc z tradycji pomorskiej i wzmacniając więzi mieszkanek/ówców z regionem – działa zgodnie z najnowszymi trendami; która nie obawiając się postępu technologicznego, a odpowiadając na wyzwania cywilizacyjne, zwiększa swoją rolę jako nowoczesnego promotora wartości europejskich, a na zmieniającym się pokoleniowo rynku pracy jest pracodawcą uwzględniającym zasoby, kompetencje przyszłości i potrzeby gospodarki. Ponadto działania NCK będą promieniowały na sieci współprac lokalnych, regionalnych i międzynarodowych, wpisując się w priorytety transformacji Polski i Europy.

Trochę mi żal, że na początku mojej drogi zawodowej nie było takich poradników jak ten, który jest przed Państwem. To nie tylko zbiór wiedzy i doświadczeń znakomitych ekspertów/ek, ale przede wszystkim wskazówek, które możemy niezwłocznie wdrożyć w życie. Ku dobru wspólnemu, ale także indywidualnemu. Aby mieć siły i motywację do działania.

Czego Państwu i sobie życzę.





Alicja Jelińska
Kierowniczka Pracowni Kultury
Nadbałtyckiego Centrum Kultury
w Gdańsku

Z wielką radością przekazujemy w Państwa ręce drugą część **Poradnika dla Praktyka: Nabieranie siły**, wieńczącą działalność **Pracowni Kultury Nadbałtyckiego Centrum Kultury** w roku 2024. Kolejny rok pracy w terenie, wyjazdów, szkoleń, ale przede wszystkim spotkań z ludźmi kultury w województwie pomorskim – za nami. Udało nam się powołać do życia święto: Dzień Działających w Kulturze, zrealizować dwa badania, ale nasza praca to przede wszystkim spotkania w regionie. Wszystkie poruszane w publikacji wątki nie powstałyby, gdyby nie liczne rozmowy z Wami – osobami tworzącymi kulturę w naszym województwie. Niech publikacja będzie dodatkową refleksją, która towarzyszy nam nie tylko raz w roku, podczas naszego święta.

We wstępie Pani Katarzyna Kulikowska – Dyrektorka Muzeum we Wdzydzach przywołuje postać Teodory Gulgowskiej, patronki nagrody dla liderek i liderów kultury, założycielki muzeum we Wdzydzach, która pomimo przeciwności stworzyła dzieło, mające impakt po dziś dzień. Jest ona dla nas kompasem w tworzeniu Pomorskiej nagrody dla liderek i liderów kultury – Nagrody Teodory, którą przyznawać będziemy od roku 2025.

Jednym z głównych wątków naszego Poradnika jest rola lidera w kulturze w czasach nadmiaru, gdzie wielozadaniowość staje się codziennością. W artykułach Urszuli Lewartowicz oraz Joanny Grandzickiej przyglądamy się nowym oczekiwaniom wobec liderów, którzy muszą balansować pomiędzy efektywnością a potrzebą wsparcia dla swoich zespołów. Kultura przesyta, jak określają to autorki, zmusza dzisiejszych liderów do wielowymiarowej roli – od twórczego wizjonera po psychologa i mentora. Oczekiwania młodszych pokoleń sprawiają, że model przywództwa musi być coraz bardziej elastyczny i otwarty na dialog.

W dalszej części publikacji Krzysztof Stachura przybliża nam wnioski z badań nad efektywnością zarządzania w pomorskich instytucjach kultury, przedstawiając różne style zarządzania – autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Analiza stylów przywództwa w sektorze kultury ujawnia, jak duże znaczenie ma dobór odpowiedniego podejścia, które nie tylko wspiera rozwój instytucji, ale także odpowiada na oczekiwania współpracowników i odbiorców kultury.

Kolejnym istotnym tematem jest znaczenie współpracy i sieciowania. Damian Domański oraz Bartosz Rief i Marta Szadowiak wskazują na potrzebę tworzenia zawodowych grup wsparcia i sieci liderów, które mogą stać się kluczowym elementem w budowaniu bardziej zintegrowanego i wzmacniającego się środowiska kulturalnego. Samotność lidera, z którą boryka się wielu menedżerów instytucji kultury, szczególnie w mniejszych ośrodkach. Ta samotność może mniej doskwierać dzięki sieciom wsparcia zawodowego, które sprzyjają wymianie wiedzy i doświadczeń.

Na końcu publikacji znajdziemy refleksje Zuzanny Kowalczyk i Agaty Pyzowskiej, które skłaniają do zastanowienia się nad potrzebą zmiany myślenia o kulturze w kontekście współczesnych kryzysów ekologicznych i społecznych. Kultura umiaru, o której pisze Zuzanna Kowalczyk, to nie tylko odpowiedź na globalne problemy nadprodukcji, ale także propozycja nowego podejścia do pracy w kulturze. Autorka zachęca do rezygna-

cji z niepotrzebnego nadmiaru na rzecz jakości i świadomego działania. W podobnym tonie Agata Pyzowska proponuje „ćwiczenia z nicnierobienia”, wskazując na wartość odpoczynku i regeneracji w świecie zdominowanym przez presję wydajności i nieustanną produkcję wydarzeń kulturalnych.

Nasza publikacja to zbiór tekstów związanych z wyzwaniami, przed jakimi stoi dziś sektor kultury. Nawet jeśli nasze zadania się różnią – pracujemy na wsiach, w miastach, w instytucjach liczących kilkadziesiąt, a nawet kilkaset pracowników, a czasem w takich, gdzie jesteśmy w dwuosobowych zespołach – są jednak tematy, które nas łączą i mam nadzieję, że lektura naszego Poradnika doda Państwu siły.

Korzystając z przywileju tekstu na pierwszych stronach tej publikacji, pragnę podziękować całemu zespołowi NCK i Pracowni Kultury, z którym udało nam się zamknąć ten rok ze zrealizowanym zobowiązaniem – pracy na rzecz kadr kultury w naszym województwie.

Spotkanie w Zagrodzie Inicjatyw Twórczych
w Swołowie w ramach cyklu "Lider_ka na
dzisiejsze czasy"





Katarzyna Kulikowska
dyrektorka Muzeum – Kaszubskiego
Parku Etnograficznego im. T. i I. Gulgowskich
we Wdzydzach

Dlaczego Teodora?

„Potrzebujemy opowieści. Żeby świat miał sens. Żeby nas pocieszały. Chroniły. Wszyscy jesteśmy tylko opowieściami, które opowiadamy samym sobie i innym. To czyni nas ludźmi” – to cytaty z serialu, który jakiś czas temu oglądałam, *Bodkin* (2024). Pragniemy też opowieści o innych. Żeby wyznaczały nam kierunek. Inspirowały. Podnosiły w chwilach zwątpień. Dawały odwagi.

Teodora Gulgowska, z domu Fethke, urodziła się w 1860 r. Pochodziła ze skaszubizowanej i spolonizowanej rodziny niemieckiego nauczyciela z Wielkich Chełmów w powiecie chojnickim. Po ukończeniu szkoły średniej wyjechała do Berlina, by rozwijać swoje zdolności malarskie. Tam kształciła się w tzw. Szkole Lettego. Znała najnowsze kierunki w sztuce, a z czasem stała się awangardową artystką. Została żoną Izydora Gulgowskiego, urodzonego w Iwicznie na Kociewiu syna polskiego właściciela dużego gospodarstwa rolnego. Izydor w 1898 r. przyjechał do Wdzydz, żeby objąć stanowisko wiejskiego nauczyciela. Okoliczności poznania się tej dwójki – Izydora i o 14 lat od niego starszej Teodory obrosły legendą. Dzielił ich nie tylko wiek, ale też wyższa pozycja społeczna i wykształcenie Teodory. Ślub zawarty w 1899 r., podobno wymuszony na rodzinie Teodory jej głodówką, był mezaliansem i w pewnej mierze skandalem. Postawiła na swoim. W imię tego, w co wierzyła. Nie po raz ostatni.

To był czas twórczy i niezwykły, jakby nabrzmiały pomysłami, ideami, działaniami. Dokumentowanie kultury, chronienie jej elementów i przede wszystkim sprawianie, by stała się źródłem dumy dla jej reprezentantów oraz by zapewniała im możliwości finansowe – w sytuacji, gdy jeszcze na przełomie XIX i XX w. powszechnie uważano, że kultura kaszubska nie istnieje. W tamtym okresie idee Teodory i Izydora były zapewne najbardziej nowatorskie, jak można było sobie wyobrazić. W 1906 r. Gulgowscy zakupili około 150-letnią chałupę, w której stworzyli muzeum i pierwszą etnograficzną kolekcję we Wdzydzach. Począwszy od tej daty zaczyna się opowiadać historię muzealnictwa skansenowskiego w Polsce. Miejsce to stało się lokalnym przykładem, ówczesną „dobrą praktyką”, która wpływała na inne działania kulturalne i naukowe podejmowane na Pomorzu. Było ówczesnym centrum odradzającej się kaszubszczyzny. Jak napisał Aleksander Majkowski: *we Wdzydzach zabłysło zorze wskrzeszenia kaszubszczyzny*¹. Oboje – Teodora i Izydor – byli zafascynowani kulturą kaszubską. Izydor stał się autorem najistotniejszych w tamtych czasach publikacji o Kaszubach. Teodora badała lokalne wzory, relikty kaszubskiej sztuki ludowej, jak byśmy powiedzieli dzisiaj – identyfikując potencjał kulturowy lokalnej społeczności i następnie aktywizując ją. Poznała lokalną społeczność, jej potrzeby, a następnie włączyła ją w realizację swoich idei. Gulgowscy potraktowali gromadzone kolekcje oraz przedmioty oglądane w innych miejscach na Kaszubach jako rodzaj źródła, które można było wykorzystać w działaniach rewitalizujących kaszubski „przemysł domowy”. Chcieli podnieść poziom życia lokalnej społeczności. Zajmowali się ożywianiem rzemiosł: plecionkarstwa, garncarstwa, tkactwa, sieciarstwa. Ale najważniejszy okazał się haft.

Na podstawie materiału ikonograficznego zaczerpniętego m.in. z kaszubskiego meblarstwa, ceramiki, kościelnej sztuki zdobniczej, pozostałości kaszubskich czepców, Teodora wymyśliła wzory haftu, które zaproponowała na początku wdzydzkim dziewczętom. W 1909 r. ich prace można było oglądać na

1 A. Majkowski,
Zorze kaszubskie,
„Zrzesz kaszëbskô”
1946, nr 44.

międzynarodowej wystawie w Berlinie oraz na „Wystawie pracy kobiet” w Kaliszu, gdzie otrzymały złoty medal, a w 1912 r. w Gdańsku, Warszawie, Toruniu i Poznaniu. Do 1914 r. Teodora wykształciła ponad 100 hafciarek. Wzrastało zapotrzebowanie na płótno samodziałowe, więc Gulgowska sprowadziła do Wdzydz nowoczesne krosna. W efekcie jej działań kobiety we Wdzydzach i okolicy znalazły zatrudnienie, stały się bardziej niezależne finansowo. Ich wyroby cieszyły się dużą popularnością. Kompozycje Teodory w wyniku nauczania upowszechniły się i bardzo szybko zostały uznane w niektórych środowiskach za oryginalny, rdzenny haft kaszubski. Przyczyniły się do tego: ich plastyczne dopasowanie do ówczesnych trendów wzorniczych, mody, zapotrzebowanie na produkty artystyczne oraz wpisanie się w potrzeby społeczności kaszubskiej.

Izydor, który założył także Szkołę Przemysłu Ludowego w Kościerzynie, dla której dekoracje malarskie komponowała Gulgowska, zmarł w 1925 r. Cztery lata później Teodora – chcąc trwale zabezpieczyć dorobek ich życia – odsprzedała państwu kolekcję etnograficzną wraz z jej najważniejszym elementem – chałupą oraz ziemię, na której stała. Nadal pełniła funkcję kustosa muzeum. 16 czerwca 1932 r. muzeum spłonęło w pożarze wsi. Ogień pochłonął zabytkową chatę, drewnianą willę, w której wcześniej Gulgowcy prowadzili dom otwarty, oraz zgromadzone w nich przedmioty. Teodora nie poddała się. Zamieszkała w budynku tzw. pralni i postanowiła odtworzyć muzeum. Wszystko od nowa... Miała wtedy 72 lata. Dzięki finansowej pomocy siostrzeńca, Witolda Kukowskiego, zamówiła u wdzydzkiego cieśli, Franciszka Jaszewskiego, chałupę zrębową z podcieniem. Odtworzony obiekt powstał w 1936 r. Stopniowo Teodora wyposażała go w eksponaty ilustrujące kulturę kaszubską. Po II wojnie światowej, jak wielu innych mieszkańców Pomorza, przeszła proces narodowościowej rehabilitacji. Chroniąc kolekcjonerski dorobek życia swojego i Izydora, zmagiła się z biedą i osamotnieniem. Ale udało się jej. Muzeum i idea przetrwały. Zmarła w 1951 r.

Zatem dlaczego Teodora? Dlaczego stała się patronką nagrody dla osób działających na rzecz kultury? Dziedzictwo Teodory, do którego się odwołujemy, to również – a może przede wszystkim – wartości i umiejętności. Umiejętność kreatywnego myślenia, tworzenia, realizowania zamierzeń i planów, łączenia ludzi, przyjmowania odpowiedzialności, sprawnego działania nawet wtedy, gdy napotyka się przeszkody, sprzeciwiania się utartym regułom po to, by osiągnąć cele uważane za słuszne. To konsekwencja, refleksja, miłość, wyobraźnia, inicjatywa, samodzielność, odwaga, szacunek i troska o innych, zaciekawienie drugim człowiekiem.

Idea, na której opiera się muzeum Teodory i Izydora (obecnie Muzeum – Kaszubski Park Etnograficzny im. Teodory i Izydora Gulgowskich) – a więc w mojej interpretacji dokumentowanie „małych światów życia codziennego” – jest ciągle aktualna. Czy możemy zrobić coś, żeby te nasze dzisiejsze „małe światy” stały się lepsze, miały się lepiej? Podobne pytanie musiała zadawać sobie Teodora, podejmując swoje nowatorskie w tamtych czasach działania. A więc: czy możemy coś zrobić?

**Potrzebujemy wspólnych bohaterów,
w tym bohaterów codziennego życia,
którzy pomogą nam stworzyć dobrą
lokalną wspólnotę.**

**W postaci Teodory zdecydowanie
tkwi taki potencjał.**

Warto więc pamiętać o jej spuściźnie, redefiniować ją i dostosowywać do współczesnych potrzeb. Nagroda dla Liderów i Liderów Kultury – Nagroda Teodory będzie przyznawana za realizowanie działań w obszarze kultury, które:

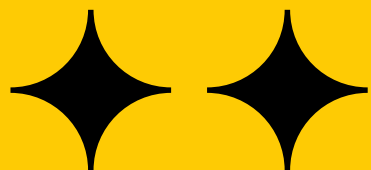
- ◆ uwzględniają potrzeby społeczności lokalnej i włączają ją w realizację tych działań,
- ◆ identyfikują i aktywizują potencjał kulturowy społeczności lokalnej,
- ◆ reagują na procesy społeczne, dostosowują narzędzia i formy przekazu do tych działań oraz zmieniającej się rzeczywistości,
- ◆ uwzględniają włączanie różnorodnych grup odbiorców,
- ◆ wprowadzają pozytywne zmiany w społeczności lokalnej.

Każdy z tych punktów oznacza dla mnie działania Teodory. Jestem wdzięczna Samorządowi Województwa Pomorskiego oraz zespołowi Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku za to, że również te zbieżności dostrzegli, i za wszystko, co zrobili, by ta nagroda powstała.



Wystąpienie Katarzyny Kulikowskiej podczas Dnia Działających w Kulturze 2024

2



Lider/ka na dzisiejsze czasy



Urszula Lewartowicz
Pracownia Animacji Kultury, Uniwersytet
Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Jaki lider na dzisiejsze czasy? Między kulturą nadmiaru a niedoborem empatii



Funkcjonujemy dziś w kulturze wielości – obrazów, dźwięków, tekstów, mediów, wydarzeń, usług, produktów, artystów. Mariusz Czuba mówi o epoce dyktatury nadmiaru i hegemonii nadprodukcji kulturowej. Tomasz Szlendak nazywa współczesną kulturę kulturą nadmiaru, kulturą przesytu oraz przeładowania i mówi o „zalewie wszystkiego”: „Zalew wszystkiego utrudnia nam rozpoznanie tego, co jest ważne (...) Zalew informacji powoduje prześlepienie tych spośród nich, które mogą istotnie zmienić nasze życie, które coś znaczą”¹.

W perspektywie lidera kultury „zalew wszystkiego” jest istotny z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, minimalizuje czas, jaki potencjalni uczestnicy poświęcić mogą na aktywność kulturalną, ale także koncentrację, z jaką będą kulturę odbierać. Po drugie, powoduje „zalew” obowiązków, powszechną

¹ T. Szlendak, *Kultura nadmiaru w czasach niedomiaru*, „Kultura Współczesna: teoria, interpretacje, krytyka” 2013, nr 1, s. 13.

dziś wielozadaniowość, ze wszystkimi jej negatywnymi skutkami, takimi jak stres, zmęczenie, spadek efektywności pracy. Po trzecie wreszcie, realnie przekłada się na sytuację na rynku pracy, który w coraz większym stopniu tworzony jest przez osoby wzrastające w kulturze nadmiaru. Są to przedstawiciele tak zwanego pokolenia „Z”, zwanego również Zoomersami, generacją multitasking czy też Click Generation.

Kategoria nadmiaru pojawia się w ich przypadku również w kontekście oczekiwań względem lidera. Jak wynika z badań, idealny lider w opiniach pokolenia „Z” jest pomocny, kompetentny i doświadczony, zaangażowany (nie tylko w sprawę firmy, ale również w życie zawodowe i prywatne pracowników), empatyczny i wyrozumiały, potrafi skutecznie motywować i podtrzymywać zaangażowanie do pracy, dzieli się wiedzą, posiada wysokie umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność słuchania), jest stanowczy i wymagający, ale również otwarty na pomysły, sugestie, liczy się ze zdaniem pracowników. **Wśród metafor, za pomocą których badani określali idealnego lidera, pojawiły się między innymi następujące: smartfon (zawsze pod ręką), ładowarka (niezbędna, łąduje energię), kameleon (dopasowuje decyzje do sytuacji), rodzic, przyjaciel, anioł stróż, przewodnik, partner, encyklopedia, nauczyciel/mentor, słońce, koło ratunkowe, kompas, latarnia morska, dowódca?**

Są to oczekiwania nierzadko sprzeczne, warunkujące konieczność łączenia różnych stylów kierowania, co nie powinno dziwić, biorąc pod uwagę charakterystyki pokolenia „Z”, o którym mówi się jako o „pokoleniu wewnętrznie rozdartym”, „pokoleniu paradoksów” – jednocześnie otwartym i zamkniętym, odważnym i pełnym obaw. Wyraźnie ujawnia się w tych oczekiwaniach perspektywa opiekuńcza – wychowywani przez troskliwych i wspierających, nierzadko nadopiekuńczych rodziców przedstawiciele pokolenia „Z” oczekują podobnych zachowań ze strony swoich przełożonych. Artykułują potrzebę empatii – wczucia się w ich odmienność, specyficzne potrzeby i oczekiwania, poszanowania dla praw młodości.

2 B. Chomątowska, A. Żarczyńska-Dobiesz, *DNA lidera według przedstawicieli pokolenia „Z”*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 430, s. 58–68.

3 J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 4 (44), s. 9–19.

4 M. Kostera, B. Nierenberg, *Wstęp. Komunikacja społeczna a zarządzanie humanistyczne*, [w:] M. Kostera, J. Nierenberg (red.), *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, Kraków 2016, s. 9–15.

Jeśli powyższe tendencje uzupełnimy zróżnicowaniem i wielopokoleniowością rynku pracy, determinującymi konieczność stosowania odpowiednich praktyk w zakresie przywództwa i zarządzania zasobami ludzkimi, otrzymamy podatny grunt dla takich nurtów, jak zarządzanie humanistyczne czy empatyczne przywództwo. Pierwszy – „zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacjach”³ i zakłada, że „człowiek jest celem, nie zaś środkiem do innego celu”⁴. Drugi – kładzie nacisk na potrzeby i emocje pracowników, nie rezygnując przy tym ze skuteczności w realizacji zadań. Obydwa dobrze wpisują się w specyfikę pracy w sektorze kultury, zważywszy chociażby na różnorodność – odbiorców, pracowników, interesariuszy.

Perspektywa humanistyczna oraz empatia to czynniki wspierające indywidualne procesy twórcze i wizje artystyczne, umożliwiające kreowanie inkluzywnego środowiska pracy, wreszcie wspomagające procesy zarządzania zmianami.

Ale i tu czyhają pułapki związane z kategorią nadmiaru. Nadmiernie empatyczne przywództwo oznaczać może zbyt duże zaangażowanie emocjonalne lidera, co z kolei może być przyczyną nieefektywności zadaniowej, niezdecydowania i unikania konfrontacji, opóźniania decyzji, faworyzowania, ale także trudności w stawianiu granic, a w efekcie rosnących, czasem nieuzasadnionych oczekiwań pracowników względem empatycznego lidera. Stąd konieczność zadbania o tak zwaną „twardą empatię”, rozumianą jako dawanie pracownikom tego, czego potrzebują, a nie tego, czego chcą, a tym samym równowagę nie szacunku wobec jednostki z przywiązaniem należytej wagi do realizacji wyznaczonych celów.

Lider kultury to lider „pomiedzości” – zawieszony między ideami humanistycznymi a ekonomicznymi, między różnymi nadmiarami a niedomiarami, między niepewnym dziś i jeszcze bardziej niepewnym jutro. To lider elastyczny i twórczy, pojmujący swoją rolę nie jako normę, a sztukę i inwencję.

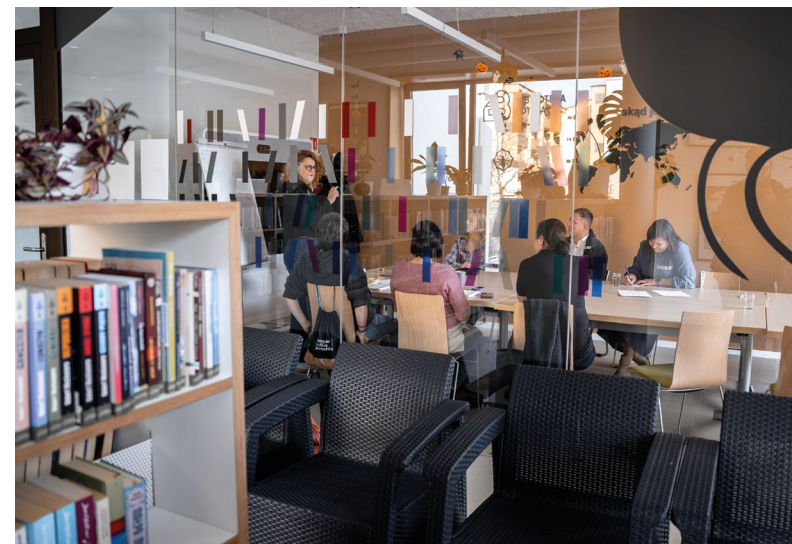




Joanna Grandzicka
mentorka, trenerka, facylitatorka
firma TEAL Global

Lider/ka na dzisiejsze czasy

Dzięki zaproszeniom do różnych instytucji, by wspierać ich procesy rozwojowe, mam wgląd w różne potrzeby i oczekiwania, zarówno ze strony pracowników, jak i liderów/ek instytucji kultury. Oczywiście nie ma dwóch takich samych organizacji, do których można byłoby przyłożyć te same miary czy te same rozwiązania. Każda z nich ma przecież inny zespół ludzi, który ją tworzą. Są jednak pewne podobieństwa wynikające z tego, w jakim środowisku i kontekście te instytucje funkcjonują, a więc i obowiązki czy odpowiedzialności, które dźwigają osoby zarządzające instytucjami kultury. **Często jednak nawet sami pracownicy tych organizacji nie mają świadomości, z jakim poziomem wyzwań i trudności wiąże się praca dyrektora/dyrektorki domu kultury, biblioteki gminnej czy innej instytucji kultury.** Czasem wchodząc do organizacji słyszę głosy: „Dyrektor siedzi tylko w swoim gabinecie i nie wiadomo co robi”. Pytanie, skąd takie przekonania się biorą? Czy to tylko mała otwartość ze strony pracowników, czy może sami liderzy/rki tworzą pewien dystans, próbując realizować swoją rolę, jednocześnie chroniąc siebie?



Szkolenie w ramach cyklu
„Lider_ka na dzisiejsze czasy”, Biblioteka
Witomino, Gdynia 2024

Z moich obserwacji wynika, że **lider/liderka w kulturze to osoby, które muszą zonglować między oczekiwaniami i potrzebami, zarówno osób z wewnątrz organizacji, jak i interesariuszy, organizatora czy odbiorców/odbiorczyń oferty ich instytucji.** Niewiele czasu zostaje na to, by pochylić się nad zadbaniem o swoją energię i swój rozwój w sytuacji, kiedy właściwie cały swój czas i zaangażowanie poświęcamy dla innych. Często też sami/e liderzy i liderki są przekonani o tym, że muszą dźwigać na barkach wszystkie ciężary, bo ostatecznie i tak to on/a odpowiada za wszystko. Do czego zachęcam moich klientów i klientki – to stopniowe włączanie zespołu w zarządzanie instytucją. Oczywiście w dużym stopniu zależy to od gotowości, świadomości i poziomu rozwoju osób z tej instytucji, jednak doświadczenia pokazują, że małymi krokami można zbudować taki zespół. Sama przez kilkanaście lat zarządzałam organizacją i zaczynałam włączanie zespołu od zabierania na spotkania „na szczeblu” osób powiązanych z danym obszarem, by później omawiać z nimi wnioski i włączać w podejmowanie

decyzji. Kiedy przychodzili do mnie po decyzję, pytałam, jak oni by to zrobili i dlaczego, a później mówiłam „To dobry plan. Tak zróbcie”. To budowało ich pewność siebie i samodzielność. Z czasem zaczęłam mieć więcej czasu, bo coraz częściej nie musiałam się angażować we wszystkie tematy. Oczywiście to wymaga też gotowości samego lidera/liderki do oddawania uprawnień i odpuszczania. Dzielenie się władzą powoduje, że musimy odpuścić naszą potrzebę, że wiemy wszystko co się dzieje w instytucji, nawet o najmniejszych szczegółach. Z drugiej strony musimy zrezygnować z kontroli nad tym, w jaki sposób pewne rzeczy będą robione. Może to zostanie zrobione w inny sposób niż my byśmy to przygotowali, lub na 90%, a nie na 120% jak zwykle. Jednym słowem musimy zaufać innym. Jednak dzięki temu zyskamy czas na to, żeby częściej spojrzeć z góry, bardziej strategicznie na pewne rzeczy i być może zauważyć coś, co da się uprościć. A może znaleźć czas na to, żeby wziąć głęboki oddech, na który brakowało nam czasu przez ostatnie miesiące. Podczas pracy z klientami często używam metafory rzeki.

Liderzy, którzy angażują się operacyjnie we wszystkie działania instytucji są jakby zanurzeni pod wodą, płyną z nurtem rzeki, są razem ze swoimi pracownikami, natomiast nie są w stanie spojrzeć dalej, z góry.

Zachęcam do tego, by znajdować czas i przestrzeń na to, żeby wynurzać się z tej wody i spojrzeć ponad, wtedy widać, gdzie ta rzeka płynie, by nie przegapić przeszkody czy rozwidlenia i świadomie podjąć decyzję, jak się chcemy do tego przygotować. Takie wynurzenia pozwalają też zobaczyć, co jest ważne, a co nie. Jak jesteśmy pod wodą, zbyt trudno to ocenić.

Wszystko wydaje się ważne. Mamy wówczas problem z odpuszczaniem, rezygnowaniem z nadmiaru. A przy nadmiarze wszystko jest trudniejsze, a lider/ka bardziej obciążona.

To, co może wspierać lidera/liderkę, szczególnie w sytuacjach trudnych, to bycie autentycznym/ą. Obserwuję to u osób zarządzających, z którymi pracuję.

Najlepiej współpracujące zespoły to te, w których jasna jest rola lidera/rki, a jednocześnie widzi się w niej/nim człowieka.

Najtrudniej nam rozpocząć proces zmiany, kiedy dyrektor/ka czuje, że nie może pokazać żadnej słabości i zakuwa się w zbroję w przekonaniu, że tak najlepiej dba o zespół i organizację. Przez dziesięciolecia uczono nas rodzaju przywództwa, w którym pewne rzeczy były niedopuszczalne, jak zmęczenie, emocje, niewiedza, niepewność itp. Było przekonanie, że lider/ka powinien być zdecydowany, opanowany, dyrektywny. Jacek Santorski nazywa to folwarcznym stylem zarządzania. Powoli jednak w Polsce zauważamy, że takie podejście nie służy ani osobie zarządzającej, ani osobom z jej zespołu. Każdy z nas jest człowiekiem i czasami trudno spełnić oczekiwania organizatora albo poradzić sobie z wyzwaniami w zespole – bez okazywania emocji. Pokazanie innym w zespole, że zachowanie spokoju i opanowania, w takich sytuacjach, dużo nas kosztuje, to właśnie bycie autentycznym. Podobnie, jak przyznanie się do błędu czy pokazanie, że nie wiemy wszystkiego. W końcu w organizacji jest więcej osób z różnymi talentami i rolą lidera/ki jest pokazanie, że mamy potrzebną wiedzę czy umiejętności w zespole. Na początku bywa trudno, bo boimy się oceny, jednak wbrew pozorom, autentyczna postawa budzi w ludziach zaufanie i zrozumienie. Ludzie zaczynają patrzeć na nas jak na człowieka, a nie na jakąś idealną postać czy robota.

Wiadomo jednak, że nie ze wszystkim możemy, czy jesteśmy gotowi się podzielić z zespołem. Nie chcemy też przynosić pracy do domu i obciążać nią bliskich. Warto budować sobie grupę wsparcia z osób, które mają podobne wyzwania i rozumieją z czym się mierzymy. Miałam szczęście obserwować, jak taką grupę budowały sobie cztery dyrektorki bibliotek i centrów kultury z sąsiadujących gmin w centralnej Polsce. Dzięki tej relacji, wspierały się w swojej pracy dyrektorskiej, dzieląc się wzorami dokumentów, dzwoniąc do siebie, kiedy napotykały na problemy z organizatorem, przekazując sprawdzone kontakty do wykonawców. Wspólnie organizowały też szkolenia dla swoich pracowników, co pozwalało na integrację, dzielenie się pomysłami i racjonalizowanie kosztów.

Współpraca na szczeblu liderów przesuwana się na współpracę zespołów. Tak, w sposób naturalny, budowana jest też polityka kulturalna w regionie.



Szkolenie w ramach cyklu
„Lider_ka na dzisiejsze czasy”,
Biblioteka Witomino, Gdynia 2024



Autokratycznie, demokratycznie, a może liberalnie? Jak zarządzać w sektorze kultury?

Co i jak badaliśmy?

W 2021 roku zrealizowano pierwsze w skali województwa pomorskiego kompleksowe badanie kompetencji kadr kultury. Projekt umożliwił nie tylko ocenę stanu faktycznego w odniesieniu do charakterystyki i poziomu kompetencji osób pracujących w sektorze kultury, ale też pozwolił zdiagnozować ich potrzeby. 3 lata później zdecydowaliśmy się powtórzyć badanie¹, ponownie przyglądając się doświadczeniom treningu kompetencji, motywacjom i barierom do ich podnoszenia, ocenie poziomu oferty szkoleniowej, a przede wszystkim zmianom, jakie dokonały się w badanym obszarze między 2021 a 2024 rokiem.

¹ Realizowaliśmy je we współpracy zespołu Pracowni Kultury Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku, Samorządu Województwa Pomorskiego oraz Ośrodka Badań i Analiz Społecznych.

W drugiej edycji badania poszerzyliśmy zakres analizy o wątek zarządzania w sektorze kultury. Pytaliśmy osoby pracujące w kulturze o to, jak oceniają jakość działań w zakresie zarządzania podmiotami – zarówno w odniesieniu do miejsc, w których dane osoby pracują, jak i całości sektora. Interesowało nas też to, jakie są opinie na temat dominujących stylów zarządzania zespołem przez kierownictwo instytucji kultury oraz organizacji pozarządowych realizujących zadania z zakresu kultury.

Na projekt badawczy składały się dwa moduły. Pierwszy z nich, ilościowy, oparty był o kwestionariusz ankiety kierowany do osób związanych z sektorem kultury. Mogły uzupełniać go osoby pracujące w instytucjach kultury, działające w organizacjach pozarządowych oraz reprezentujące grupy nieformalne i środowiska artystyczne. Łącznie w tej części badania wzięło udział 136 osób (n=136). W badaniu zastosowano dobór próby oparty na dostępności. Kwestionariusz można było wypełnić online, za pośrednictwem dedykowanego formularza.

Drugi z modułów, jakościowy, oparty był na realizacji indywidualnych wywiadów pogłębionych z osobami związanymi z sektorem kultury. Przeprowadzono łącznie 20 wywiadów (n=20), zgodnie z doбором celowym próby. Oznaczało to jej zróżnicowanie ze względu na typ podmiotu (instytucja kultury / organizacja pozarządowa), subregion, w którym mieszka dana osoba badana (chojnicki / gdański / starogardzki / słupski / trójmiejski), oraz stanowisko zajmowane w organizacji (osoby na stanowiskach kierowniczych / osoby na stanowiskach innych niż kierownicze).

Kilka uwag o badaniu sposobów zarządzania w sektorze kultury

Badanie sposobów zarządzania i kompetencji liderek w sektorze kultury w naturalny sposób uzupełnia prowadzony w Polsce od lat dyskurs o rozwoju kompetencji osób działających w kulturze. Dobrą ilustracją tego procesu może być wysoki poziom popularności tej tematyki wśród zgłoszonych propozycji tematów debat panelowych na wspólnym Kongresie Kultury (7–9 listopada 2024 roku)².

W środowiskowych dyskusjach wątek jakości zarządzania przewija się jako kluczowy z punktu widzenia profesjonalizacji sektora kultury, warunkujący sposób działania podmiotów i poziom satysfakcji z pracy osób zatrudnionych w organizacjach. Jakość zarządzania jest ważna także dlatego, że podmioty z sektora kultury borykają się z wieloma trudnościami strukturalnymi, przede wszystkim ograniczoną dostępnością zasobów (w tym finansowych). Efektywne zarządzanie jest więc potencjalnym remedium na doświadczane problemy instytucjonalne. Przed podmiotami stoją też wyzwania związane z rozwojem uwzględniającym oczekiwania i potrzeby publiczności oraz konieczność opracowywania innowacyjnych rozwiązań merytorycznych i organizacyjnych. Mając te kwestie na uwadze, decyzja o uwzględnieniu wątków związanych z jakością zarządzania w agendzie badań prowadzonych w 2024 roku wydawała się zatem naturalna.

2 Szczególną uwagę w tym względzie zwracają trzy z nich. Debata nr 137 nosi tytuł *Czy wizja i charyzmatyczne przywództwo są wystarczające w zarządzaniu współczesnymi instytucjami kultury? Jakie kompetencje powinny posiadać osoby dyrektorskie?*, debata nr 186 zatytułowana jest *Redefinicja kompetencji: jaki model zarządzania kulturą jest potrzebny Polsce?*, a debata nr 215 miałaoby odbywać się pod hasłem *Wartości, kompetencje, zarządzanie w instytucjach kulturalnych – czy rzeczywiście je mamy?*. Co ciekawe, poszczególne debaty zakwalifikowane zostały do różnych kategorii (odpowiednio: polityki, strategii, programy, zarządzanie; przemysły kreatywne, festiwale i media; praca w kulturze).

3 Lewin K., Lippitt R., White R.K., *Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates*, "Journal of Social Psychology", R. 10, 1939, s. 271–301.

W badaniach społecznych przyglądamy się działaniom, jakie ludzie podejmują oraz znaczeniom, jakie tym działaniom nadają. Rozpoznajemy opinie, deklaracje i przekonania. Innymi słowy, analizujemy sposoby percepcji rzeczywistości. W przypadku badań, które właśnie zakończyliśmy, zajmowały nas wyobrażenia o sposobach zarządzania. Nie badaliśmy za to polityk poszczególnych podmiotów, ich strategicznego myślenia o prowadzeniu podmiotów i realnych aktywności, które dane organizacje podejmują. Nie oznacza to jednak, że tak zaprojektowane badanie nie daje nam wartościowego wglądu w specyfikę funkcjonowania sektora kultury w badanym obszarze. Przeciwnie, to właśnie ta oddolna perspektywa, (auto)-ocena prowadzonych działań i relacja z bieżącymi doświadczeniami funkcjonowania sektorowego oferują możliwość naszkicowania obrazu modelu zarządzania w sektorze kultury. Zrobiliśmy to w skali regionu, przyglądając się specyfice działań na terenie województwa pomorskiego.

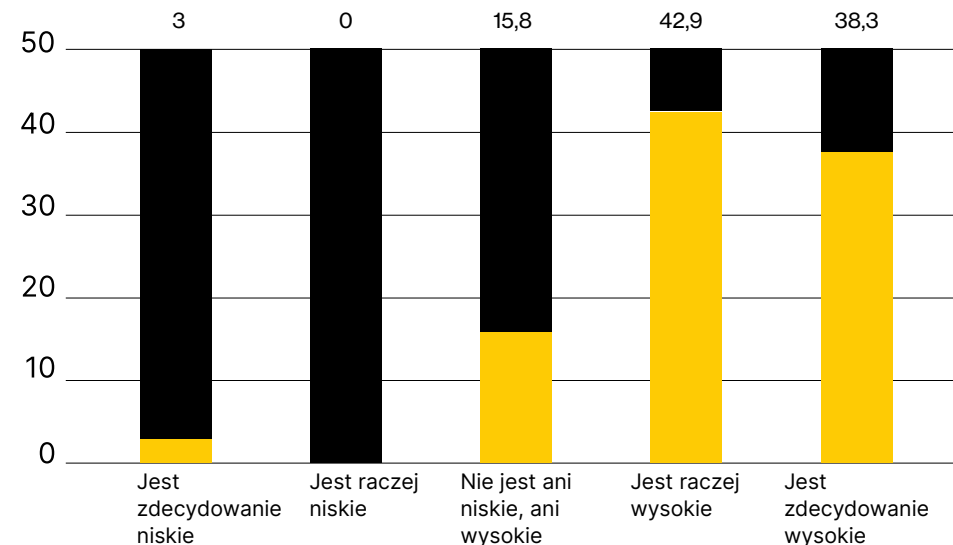
Analizując style zarządzania w organizacjach, odwołaliśmy się do klasycznej typologii Kurta Lewina, Ronalda Lipitta i Ralpha K. White'a (1939)³. Wyróżnili oni trzy główne style zarządzania: autokratyczny, demokratyczny i liberalny. Prosząc badanych o wskazanie, który styl, w ich ocenie, dominuje w podmiocie, z którym oni sami są związani, w skrócie charakteryzowaliśmy każdy ze stylów. Wskazywaliśmy, że **styl autokratyczny** bazuje na wydawaniu poleceń, oczekiwaniu posłuszeństwa, skupieniu na zadaniach oraz dystansie w relacjach pracowniczych. **Styl demokratyczny** definiowaliśmy przez pryzmat cech takich jak partnerskie kontakty z zespołem, dbałość o dobrą atmosferę oraz cedowanie odpowiedzialności. **Liberalny styl** wyznaczała natomiast swoboda i niezależność w pracy, brak ingerencji w działania podwładnych i ich kontroli oraz koncentracja na jakości relacji.

O ile w rzeczywistości specyfika poszczególnych stylów jest bardziej skomplikowana niż miałoby to wynikać z zestawu przedstawionych cech, zależało nam na ich krótkim, syntetycznym opisie, mającym pozwolić osobom wypełniającym kwestionariusz ankiety wybrać ten, który ich zdaniem dominuje w podmiotach, z którymi są związani. W wywiadach jakościowych nieco większy nacisk kładliśmy na to, by badani samodzielnie definiowali, jaka jest praktyka zarządzania w poszczególnych organizacjach. Moduł jakościowy umożliwiał też szerszy zakres rozmowy o specyfice sposobów zarządzania, nieograniczonych do sytuacji panującej w danym momencie w konkretnym podmiocie.

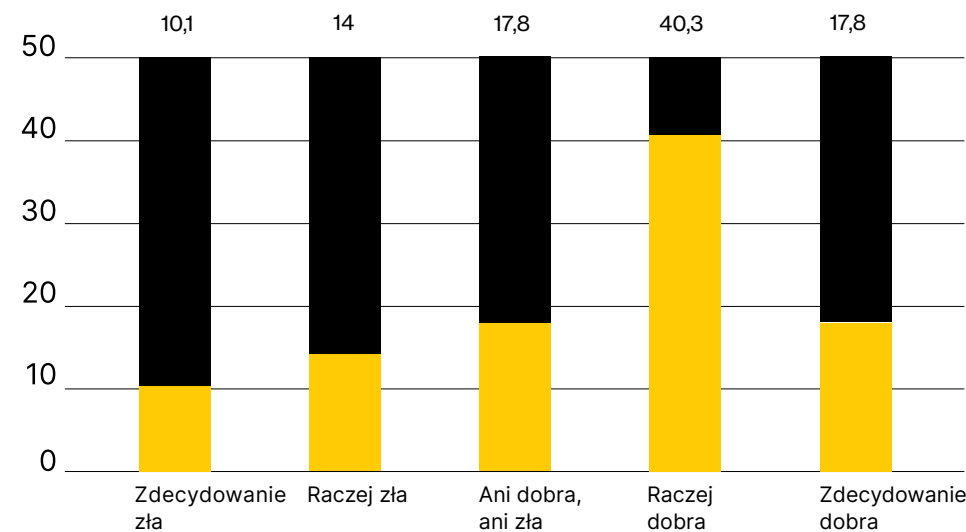
Zarządzanie w kulturze – jakość, czy może jej brak?

W badaniu wzięły udział osoby deklarujące wysoki poziom zainteresowania tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji. Taką opinię wyraża ponad 8 na 10 respondentów i respondentek. Jedynie 3% badanych twierdzi, że ich poziom zainteresowania treningiem kompetencji jest niski. Z zebranych danych wynika więc wyraźnie, że o stylach zarządzania w pomorskim sektorze kultury wypowiadały się osoby, którym temat podnoszenia poziomu własnych kompetencji jest bliski. Ma to istotne znaczenie z punktu widzenia „czytania” danych, jakie zaprezentowane są w dalszej części tekstu.

Na pytanie o to, jak osoby badane oceniają jakość działania kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem, w którym działają, 58,1% jest zdania, że jest ona dobra, 24,1% uważa przeciwnie, tj. że jest zła, a 17,8% osób wskazało, że nie jest ani dobra, ani zła. Średni wynik na skali 1–5, na której „1” oznacza ocenę najgorszą, a „5” – najlepszą, wynosi 3,42. Uśredniona ocena jakości działania osób kierujących organizacjami w pomorskim sektorze kultury jest więc nieco wyższa od przeciętnej (ale nie dobra).



Wykres 1. Zainteresowanie tematyką podnoszenia poziomu własnych kompetencji (dane w %)
Źródło: opracowanie własne



Wykres 2. Ocena jakości działania kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotem (dane w %)
Źródło: opracowanie własne

Przyjrzyjmy się, jakie czynniki mają wpływ na ocenę jakości działań kierownictwa w podmiotach sektora kultury. Z danych wynika, że ocena ta jest wyższa w organizacjach pozarządowych i innych typach podmiotów (3,63) niż w instytucjach kultury (3,34). Różnica między podanymi wartościami średnimi jest wyraźna. Może ona wynikać między innymi z faktu, że instytucje kultury są organizacjami o bardziej skomplikowanej strukturze zarządzania, co w konsekwencji negatywnie wpływa na opinie na temat kierowania nimi. Dla samych instytucji z pewnością ważna jest informacja, że w innych typach podmiotów jakość zarządzania oceniana jest wyraźnie bardziej pozytywnie.

Wyższe oceny odnośnie do jakości działań kierownictwa podmiotów formułowane są też w organizacjach młodszych stażem (powstałych po 2000 roku). Średni wynik dla tej podgrupy wynosi 3,53, natomiast w przypadku organizacji, które powstały w XX wieku, jest on niższy (3,40). Organizacje „nowsze”, poza tym, że częściej są mniejsze (dominować w nich będą organizacje pozarządowe), mogą mieć bardziej elastyczne struktury zarządzania, co z kolei bardziej odpowiada osobom, które prowadzą w nich swoje działania.

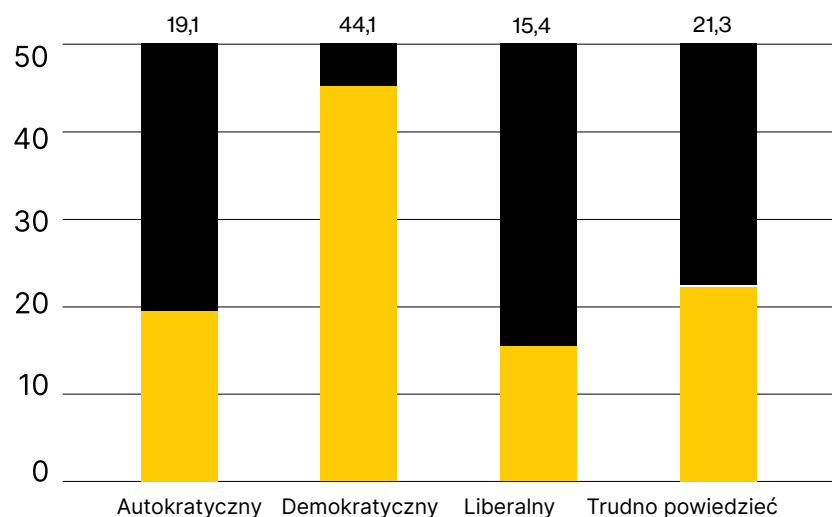
Bardzo dużą dysproporcję zauważyć można przez wzgląd na lokalizację podmiotu. O ile w organizacjach, które mają swoje siedziby poza Trójmiastem, średnia ocena jakości działań kierownictwa w zakresie zarządzania wynosi 3,71, w Gdańsku, Gdyni i Sopocie ten wynik jest dużo niższy – wynosi 2,86. Jest kilka czynników, które wpływają na stwierdzoną w danych różnicę. Po pierwsze, struktury podmiotów zlokalizowanych poza Trójmiastem są bardziej „płaskie”. Oznacza to, że mniej osób poza kierownictwem podmiotu bierze udział w badaniu. Kierujący i zarządzający podmiotami formułują natomiast wyraźnie lepszą ocenę w badanym obszarze (3,71) niż inne osoby (3,05). Po drugie, być może w organizacjach zlokalizowanych w Trójmieście poziom oczekiwań odnośnie do działań kadry kierowniczej jest większy niż w mniejszych

ośrodkach. Po trzecie, osoby z Trójmiasta mogą mieć większy zakres i bogatszą historię doświadczeń związanych z trenin-
giem kompetencji, co w efekcie przekłada się na bardziej krytyczny stosunek do istniejących struktur organizacyjnych. Po czwarte, zarządzanie większymi podmiotami (których więcej jest w stolicy regionu) może być w praktyce trudniejsze, ponieważ wiąże się z większą liczbą wyzwań w zakresie prowadzenia organizacji.

Na jakość oceny działań kierownictwa w zakresie zarządzania podmiotami wpływają także płeć, wiek i staż pracy. Wyraźnie lepsze oceny w tym zakresie formułują mężczyźni (3,93) niż kobiety (3,3), osoby starsze (3,55) niż młodsze (3,26) oraz osoby z dłuższym, ponad 10-letnim stażem pracy w kulturze (3,54) niż te, których staż jest krótszy (3,22). W tym przypadku o specyfice uzyskanych wyników decyduje prawdopodobnie przede wszystkim własna pozycja w organizacji i wynikająca z tego (auto)ocena. Lepsze wyniki uzyskiwane w grupie osób starszych i tych z dłuższym stażem pracy w kulturze wynikają z faktu, że wśród nich wyraźnie więcej jest osób zarządzających podmiotami. Osoby młodsze, które znacznie rzadziej piastują stanowiska kierownicze, są w swoich ocenach bardziej krytyczne. W przypadku płci zwraca natomiast uwagę fakt, że o ile wśród mężczyzn-respondentów zdecydowana większość to pracownicy na stanowiskach kierowniczych (83,9%), w grupie kobiet proporcja respondentek zarządzających organizacjami i niepełniących takich funkcji jest równa.

Nie tylko demokraci, czyli jak zarządza się w sektorze kultury

W ocenie osób badanych najczęściej dominującym stylem zarządzania zespołem stosowanym przez kierownictwo organizacji jest styl demokratyczny (44,1). Blisko co piąty respondent lub respondentka są zdania, że zarządzanie w podmiocie, w którym prowadzą działania, jest przede wszystkim autokratyczne (19,1%), natomiast w 15,4% organizacji jako dominujący wskazywany jest styl liberalny. Warto podkreślić, że aż 21,3% badanych nie określiło jako dominującego żadnego z trzech stylów, decydując się na wybór wariantu „trudno powiedzieć”.



Wykres 3. Dominujący styl zarządzania zespołem stosowany przez kierownictwo organizacji (dane w %)

Źródło: opracowanie własne

Analizując dane w podziale na czynniki różnicujące przekonania o dominującym stylu zarządzania, zauważyć można kilka ciekawych prawidłowości i zróżnicowań. O tym, że organizacje są zarządzane demokratycznie, znacznie częściej przekonane są osoby działające w podmiotach zarejestrowanych po 2000 roku (68,1% w porównaniu do 47,4% w organizacjach o dłuższym stażu). Należy przy tym podkreślić, że z podobną częstotliwością styl demokratyczny jako dominujący wskazują badani pracujący w instytucjach kultury (55,3%) oraz innych typach organizacji (58,1%). Uprawniona wydaje się więc teza, że „nowsze” organizacje budowane są na bardziej demokratycznych zasadach niż podmioty z długą historią trwania, niezależnie od rodzaju struktury organizacyjnej.

W opinii badanych, demokratycznych liderów jest też więcej w podmiotach poza Trójmiastem (62,2%) niż w stolicy regionu (42,4%). W Trójmieście jest natomiast dużo więcej liberalnych zarządzających (30,3%) niż w innych częściach województwa pomorskiego (14,9%). To ciekawy wynik, trudny jednak do jednoznacznej interpretacji. Zestawienie liberalnego, wedle wyobrażeń, Trójmiasta i demokratycznej, w opiniach badanych, pozostałej części regionu, stanowi ciekawą mozaikę sektorową. Być może, gdy organizacje są strukturalnie bardziej skomplikowane, tak, jak w przypadku podmiotów zlokalizowanych w centrum regionu, częstszym sposobem działania będzie stawianie na swobodę oraz automotywację pracowników i pracowniczek. W organizacjach o mniej skomplikowanym układzie hierarchii zawodowej łatwiej natomiast akcentować znaczenie realnego sprawstwa większej liczby osób i partnerstwa zorientowanego na efektywność.

Mężczyźni – powtórzmy, dużo częściej zasiadający na stanowiskach kierowniczych – znacznie rzadziej niż kobiety przekonani są, że kierujący podmiotami stosują przede wszystkim autokratyczny styl zarządzania. Takiego zdania jest odpowiednio 8,7% mężczyzn i aż 28% kobiet. Czynnikiem wpływa-

jącym na tak dużą różnicę w uzyskanych wynikach mogą być stereotypy związane z płcią kulturową, zgodnie z którymi na przykład mężczyźni normalizują autokratyczne modele zarządzania, w przeciwieństwie do mniej skłonnych do akceptacji tego sposobu działań kobiet.

Największe dysproporcje wynikają z różnicy pozycji zajmowanej przez osoby badane w poszczególnych podmiotach. Respondenci i respondentki piastujący stanowiska kierownicze relatywnie rzadko uważają, że styl zarządzania stosowany w podmiocie, z którym są związani, jest autokratyczny. Taką opinię formułuje 16,4% badanych. Jednocześnie w gronie osób niezarządzających odsetek ten wynosi aż 34,8%. Podczas gdy 2 z 3 kierowników i kierowniczek twierdzi, że zarządzanie w podmiocie ma charakter demokratyczny (65,6%), podobnego zdania jest wyraźnie mniej niż połowa osób zajmujących niższe stanowiska w organizacjach (43,5%). Zauważalne jest rozejście się tych dwóch światów i zróżnicowany sposób widzenia kultur podmiotów w zależności od miejsca, jakie zajmuje się w ich strukturze.

Mieszając style, czyli jak połączyć wodę z ogniem

Style zarządzania mają charakter typów idealnych. Są to ogólne konstrukty, które w czystej postaci występują bardzo rzadko. Wywiady, które przeprowadziliśmy z osobami działającymi w sektorze kultury, wyraźnie pokazują, jak relacyjny potrafi być sposób zarządzania. Styl kierowania podmiotami zależy od uwarunkowań zewnętrznych, kondycji organizacji w danym momencie, potencjałów i potrzeb komunikacyjnych pracowników i pracowniczek oraz wielu innych czynników. Z danych wynika, że o ile faktycznie w organizacjach preferowany jest demokratyczny styl zarządzania, okoliczności mogą wspierać podejmowanie przez kierownictwo działań o charakterze auto-

kratycznym, lub, przeciwnie, zmodyfikowanie strategii w kierunku liberalnym. Dotyczy to nie tyle trwałych zmian w modelu działania podmiotów pod wodzą jednego dyrektora bądź dyrektorki, co raczej bieżącego dopasowywania modelu do potrzeb sytuacji.

W dominującym w sektorze demokratycznym modelu zarządzania badani widzą najwięcej wartości – zarówno z punktu widzenia skuteczności działania organizacji, jak i z perspektywy satysfakcji z pracy i motywacji do jej wykonywania osób tworzących zespół w danym podmiocie. Demokratyczne zarządzanie postrzegane jest jako otwierające, dające swobodę i pozwalające na rozwój. Pod tym względem podobne głosy słychać ze strony osób zarządzających podmiotami oraz tych, które zajmują w strukturach organizacji niższe pozycje zawodowe. Budowania demokratycznych relacji trzeba się jednak w praktyce uczyć, co dobrze obrazuje wypowiedź jednej z dyrektorek gminnego domu kultury na Kaszubach:

Dużo mnie nauczyło wycofywanie się i oddawanie przestrzeni samym zainteresowanym, czyli tym stowarzyszeniom, sołtysom, kołom, które się gdzieś w różne rzeczy angażowały. To był taki styl demokratyczny, że rzeczywiście siadamy i planujemy kalendarz na ten rok.

Sektor kultury stanowi swoiste laboratorium społeczne uczenia się demokracji, przede wszystkim odchodzenia od myślenia przez pryzmat konieczności sprawowania kontroli nad „podwładnymi” i wyznaczania zadań bez pozostawiania swobody w zakresie ich realizacji. W praktyce autokratyczne zarządzanie często potrafi ograniczać potencjał rozwoju pracowników i pracowniczek, przyczynia się do spadku poziomu motywacji do wykonywania pracy zespołowej i zwiększa prawdopodobieństwa zmiany miejsca pracy przez osoby wykwalifikowane.

**U nas jest przewaga demokracji.
Spotykamy się i po kolei każdy,
jak ma jakąś sprawę, to mówi,
ale wiem, że w innych instytucjach
są to rządy twardej ręki.
Że jest dyrektor miłościwie
panujący, rządzący i droga przez
mękę, żeby coś uzyskać. (...)
Bardzo dużo słuchałam przez
ostatnie lata negatywnych rzeczy,
też od osób, które przechodziły
z pracy do pracy, albo się totalnie
zwalniały i szły na freelancera.
To jest efekt właśnie takiego bycia
stworcą i kreatorem w jednej osobie
jako dyrektor.**

Kluczowym zadaniem dla sprawnego zarządzania podmiotami jest umiejętność znalezienia balansu pomiędzy poszczególnymi modelami zarządzania. W tym kontekście podkreśla się przede wszystkim umiejętność łączenia swobody, jaką mają osoby pracujące na rzecz organizacji, ze sprawowaniem nadzoru nad bieżącym funkcjonowaniem podmiotu i realizacją różnego typu projektów. Próba uczynienia z organizacji demokratycznej wspólnoty, balansującej między poczuciem wolności a przymusem kontroli, jest trudnym wyzwaniem dla znakomitej większości osób zajmujących funkcje kierownicze w podmiotach w sektorze kultury. Dużo łatwiej jest zmierzać w takim kierunku organizacjom małym, w których struktury i hierarchie są stosunkowo mało skomplikowane.

**My mamy w sobie taką
czujność, żeby reagować na
potrzeby i gdzieś tam wykorzy-
stywać ten pracowniczy poten-
cjał. Ale to jest po naszej stronie.
Mamy kilkuosobowy zarząd,
z różnymi stylami myślenia.
Nie jesteśmy wszyscy jednakowi.
(...) No i mamy zespół, gdzie
część to są osoby, które już
są specjalistami i mają swój
zakres decyzyjności, w który
my nie wchodzimy, a część
osób po prostu ma stałe
zakresy obowiązków,**

robi swoje, no i ma jakąś taką większą powtarzalność. (...)
Nie potrzebuje się koncepcyjnie do organizacji dokładać w inny sposób niż przychodząc do pracy.

Dobrze zorganizowane i efektywnie działające pomioty potrafią funkcjonować w sposób zadaniowy. Członkowie i członkinie takich zespołów chętnie przyjmują na siebie odpowiedzialność, w zależności od potrzeb wchodząc też w role koordynatorów działań, starających się balansować między tak ważną w pracy w kulturze autonomią a porządkiem pracy, wyznaczającym ramy działań i dającym osobom współpracującym odpowiednie poczucie sensu i bezpieczeństwa.

* * *

Wielość stylów zarządzania w sektorze kultury odzwierciedla jego różnorodną specyfikę, a także wskazuje na odmienność modeli pracy i współdziałania w kulturze. Demokratyczna dominanta w zarządzaniu uzupełniona jest z jednej strony liberalnym otwarciem i akcentowaniem autonomii pracowniczey, z drugiej jednak potrafi przeistaczać się w nadmierną kontrolę i ograniczanie kreatywności osób pracujących w organizacji.

Przyszłością sektora kultury jest wypracowywanie modeli zarządzania, które wyzwolą ukryte potencjały pracowników i pracowniczek, przyczynią się do poprawy jakości działania podmiotów, a przede wszystkim stworzą otwarte, przyjazne miejsca pracy, tworzące optymalne warunki do uprawiania kultury.



Spotkanie informacyjno-promocyjne
w Kiełpinie - filii Miejskiej i Powiatowej
Biblioteki Publicznej w Kartuzach

3



Wzmac- nianie poprzez sieciowanie



Damian Domański
Biblioteka – Ośrodek Kultury w Morzeszczynie
Stowarzyszenie Dyrektorek i Dyrektorów
Bibliotek INICJATYWY

Jak stworzyć sieć liderską i wzmocnić się w grupach zawodowych?

Zarządzanie kulturą, podobnie jak w przypadku innych sektorów czy też obszarów życia społecznego lub gospodarczego, związane jest z wieloma wyzwaniami. Dyrektorki i dyrektorzy instytucji kultury – w tym bibliotek, galerii, muzeów, ośrodków, domów i centrów kultury – mierzą się z wieloma wyzwaniami. Niezależnie od tego, w jakim środowisku instytucja realizuje swoje zadania, ilu zatrudnia pracowników, jakim dysponuje budżetem i infrastrukturą lub jaką ma przychylność i otwartość władz samorządowych, to pewne problemy są takie same. I chociaż nie trzeba wspominać, że inne wyzwania czekają na menadżerki i menadżerów pracujących na terenach wiejskich, w peryferyjnych miasteczkach lub miastach powiatowych, a inne mają te i ci, którzy zarządzają placówkami w większych ośrodkach miejskich lub w metropolii, to wielu nieustannie przyznaje, że ich **największym wyzwaniem jest liderska samotność, mierzenie się z codziennym zarządzaniem instytucją w pojedynkę**. Mowa tu – co prawda – o dyrektorach i dyrektorach instytucji samorządowych lub państwowych, jednak problem ten dotyczy także liderów i liderki kultury działających w sektorze pozarządowym oraz prowadzących własne projekty lub firmy.



Samotność lidera_ki

Praca na stanowiskach liderek i liderów, nade wszystko w sektorze kultury, jest wyzwaniem samym w sobie. Oczywiście, sprawia ona ogromną satysfakcję, zwłaszcza w obliczu zrealizowanych z powodzeniem projektów lub wprowadzonych innowacji, jednak nie obfituje w żadne specjalne uprzywilejowania czy też wysokie zarobki. Trzeba sobie również uświadomić, zwłaszcza, jeśli nie jest się pracownikiem instytucji samorządowej, że zatrudnienie na stanowiskach dyrektorskich, lub po prostu kierowniczych, nie cieszy się wyjątkowym prestiżem pracy, nade wszystko w społecznościach wiejskich. Często takie instytucje, jak ośrodki kultury czy biblioteki, są identyfikowane w środowisku jako agendy urzędów gmin lub miast, a ich pracownicy pobłażliwie nazywani „panem/panią od kultury” i traktowani jako personel wspierający pracę magistratów i lokalnych urzędów. Ponadto praca w niezbyt licznych zespołach, brak wsparcia merytorycznego, możliwości konsultacji z prawnikiem lub słaba infrastruktura i budżet niewystarczający na działania instytucji, potęgują frustracje i szybkie wypalenie zawodowe.

Z podobnymi doświadczeniami mierzą się także osoby koordynujące pracę organizacji pozarządowych, które podejmują trud realizacji projektów z zakresu m.in. edukacji i animacji społeczno-kulturalnej, a także integrujących społeczność lokalną lub włączających osoby z doświadczeniem migracji. Oni również prowadzą nieustannie zaciętą walkę o byt swoich podmiotów, szukają źródeł finansowania swoich działań, w tym na pokrycie wynagrodzenia dla siebie i współpracowników.

Swoistym remedium na samotność liderką i inne, wyżej opisane wyzwania, może być zawiązanie sieci – lokalnej grupy wsparcia menadżerów kultury, edukatorów, bibliotekarzy lub animatorów, która będzie pomagać doraźnie i długoterminowo w realizacji indywidualnych i instytucjonalnych celów, jakimi są wsparcie innych osób mierzących się z podobnymi problemami, wymienianie się zasobami, takimi jak

wiedza czy doświadczenie, a także narzędziami przydatnymi do pracy i skutecznej realizacji zaplanowanych działań. Takich sieci na kulturalnej mapie Polski powstało już wiele. Warto tu niektóre wyliczyć, chociażby: Forum Kraków, LABIB, Bardzo Młoda Kultura, Sieć Zielonych Instytucji lub Grupę InicJaTyWy. Ta ostatnia działała pod auspicjami Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego jako pokłosie programu rozwojowego dla dyrektorek i dyrektorów bibliotek pn. „Kieruj w Dobrym Stylu”, realizowanego przez Szkołę Liderów w latach 2014–2015. Niedawno przeobraziła się w silną, zawodową organizację pozarządową, zrzeszającą ponad 160 liderek i liderów bibliotek publicznych z całego kraju, ekspertów i ekspertek z różnych obszarów działalności kulturalnej: od zarządzania zasobami ludzkimi i coaching po pozyskiwanie środków zewnętrznych i budowanie partnerstw. Przez blisko dekadę wypracowała ona schemat inicjowania i funkcjonowania lokalnych grup wsparcia dyrektorek i dyrektorów instytucji kultury, który może być wzorcowy dla podobnych tego typu sieci w szeroko rozumianej kulturze – tej instytucjonalnej, ale także w ramach „trzeciego sektora” czy biznesu.

Jako osoba zaangażowana w powstanie tego kręgu, dumny z procesu, jaki przeszła, podzielę się poniżej swoimi przemyśleniami i wypracowanymi dobrymi praktykami, które przydadzą się przy powoływaniu i koordynowaniu grupy.

Sieć, która daje siłę

Fundamentem pracy w środowisku biznesowym jest networking, czyli nawiązywanie i budowanie sieci kontaktów uważanych za kluczowe dla przedsiębiorstw. W obecnych czasach formalne, hierarchiczne struktury przestały być efektywne. Powszechnie uważa się, że to wyłącznie organizacje, podmioty i instytucje ze swoimi szerokimi sieciami powiązań są w stanie reagować na zmienne warunki otoczenia. Ten opisany przez Emmanuela Gobillota¹ schemat idealnie można przenieść

1 Por. E. Gobillot, *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągania efektywności i zysku*, Warszawa 2008.

do warunków pracy w sektorze kultury. O profitach działania w grupie nie trzeba przekonywać także osób, które działają w partnerstwach czy organizacjach społecznych.

Sieciowanie jest procesem nieodzownym w praktycznie każdym projekcie realizowanym w obszarze edukacji i kultury. Jest to bowiem jedna ze ścieżek współpracy i narzędzie rozwoju. Sieć rozumiemy jako otwartą grupę osób, które dobrowolnie włączyły się w jej działanie, a którym przyświeca wspólna potrzeba, cel lub idea. Możemy wyróżnić sieci, które gromadzą się wokół wspólnych wyzwań lub tematów, wspierają się w pracy zawodowej lub podejmują lokalnie współpracę z podmiotami innego typu, np. instytucja kultury ze szkołami, organizacjami pozarządowymi lub grupami nieformalnymi.

Wspomniana już wyżej sieć leaderska lub zawodowa daje możliwość połączenia kompetencji, sił i zasobów. Z założenia zakłada ona współpracę w ramach grupy, w skład której wchodzi minimum kilku osób. Kluczowa jest tutaj dobrowolność udziału w sieci. Współpraca ta musi bazować na zaufaniu, otwartości oraz równości wobec siebie jej członkiń i członków, przy zachowaniu autonomii w podejmowaniu decyzji oraz możliwości wyrażania się we własnym imieniu. Sieć zakłada realizację wspólnego celu, jakim jest rozwój kompetencji jej członkiń i członków, czyli zdobywanie wiedzy i dzielenie się nią. To oczywiście niejedyny cel, wszak, prócz wymiany zasobów, ważna jest również możliwość wzajemnego wsparcia w trudnych momentach lub niełatwych wyzwaniach leaderskich bądź zawodowych. Anna Miodyńska wskazuje, że „większość sieci (...) ma za zadanie wspierać przepływ informacji i rozwój kompetencji uczestników”. Ponadto sieci mogą służyć m.in. wzajemnemu wspieraniu się, kontroli działań sieciowanych instytucji i podmiotów, wdrażać standardy, wymieniać się zasobami między członkiniami i członkami i łączyć je, wprowadzać innowacje, działać rzeczniczo, monitorować i dokonywać ewaluacji podejmowanych zadań, realizować wspólne przedsięwzięcia i realizować działania opiniotwórcze².

² Por. A. Miodyńska, *Siła sieci. Krótki poradnik sieciowania dla bibliotek i nie tylko*, Warszawa 2020, s. 6.

³ Superwizja to proces grupowego omówienia problemu, w czasie którego jedna z osób przedstawia pozostałym członkom i członkiniom grupy swój problem lub wyzwanie, z którym trudno jej się aktualnie zmierzyć. Po opowiedzeniu historii lub case'u następuje sesja pytań od uczestników rozmowy, na które osoba przedstawiająca swój problem odpowiada bez głębszej wymiany zdań. Ma to służyć dokładniejszemu poznaniu problemu. Wówczas członkinie i członkowie grupy przekazują osobie przedstawiającej temat superwizyjny swoje rady, spostrzeżenia, sugestie, co sami by zrobili, gdyby to było ich wyzwanie. Nie mają one przesłania imperatywnego. Na zakończenie sesji osoba opowiadająca dzieli się z pozostałymi tym, co bierze dla siebie z tego spotkania, jakie rady są dla niej warte wykorzystania lub przeanalizowania. Osoba prowadząca spotkanie i dbająca o prawidłowy jego przebieg to superwizor.

Warto w tym miejscu zauważyć, że sieć jest inicjatywą horyzontalną, pozastrukturalną. Nie jest w niej istotna podległość członków wobec siebie, a kluczowa jest tu wspólna idea lub wyzwanie. Jest ona grupą samotworzącą, uczącą się od siebie nawzajem. Ze współuczestnictwa w sieci korzysta nie tylko osoba, która wchodzi w jej struktury, ale także instytucja lub organizacja, którą reprezentuje. Pokłosie współpracy jest zatem bardzo szerokie.

W sieci ważne są relacje między ludźmi, w tym zaufanie, którym się darzą. Nie da się pracować w sieci bez ufności członków wobec siebie. W czasie spotkań grupy nierzadko pojawiają się wątki przykre i bolesne. Osoby współtworzące sieć dzielą się dobrymi praktykami i radościami, ale i opowiadają o trudnych sytuacjach w swojej pracy zawodowej, nie miłych doświadczeniach. Nierzadko pojawiają się personalia. Członkowie i członkinie mówią o tym grupie w poczuciu zaufania i bezpieczeństwa. Stąd niejednokrotnie na początku takiej współpracy sieciowej warto skonstruować kontrakt – formę wewnętrznego regulaminu grupy. Bardzo powszechnie używanym narzędziem w pracy wspomnianej już obszerniej sieci, Grupy InicJaTyWy, jest superwizja³, która pozwala spojrzeć na problem holistycznie, w poczuciu zrozumienia i pewnego rodzaju intymności.

Aby sieć była żywotna, kluczowe jest, aby spełniała trzy kryteria: dobrowolność uczestnictwa, równość wszystkich członkiń i członków oraz świadomość wspólnego celu. Wraz z rozwojem sieci jej członkinie i członków zaczyna więcej łączyć, buduje się wtedy zaufanie i pojawiają się wspólnie inicjowane przedsięwzięcia, np. wydarzenia kulturalne, konferencje, szkolenia, spotkania, projekty i wyjazdy studyjne. Kluczowa jest także konieczność dobrej komunikacji, systematyczność spotkań i koordynacja działań ze strony osób inicjujących lub koordynujących powstanie sieci. Trzeba też mieć świadomość, że każda sieć działa tak długo, jak istnieje zaufanie i potrzeba współdziałania.

Jak zainicjować lokalną sieć?

Każda sieć potrzebuje inicjatora lub inicjatorki, czyli osoby, która zainicjuje pierwsze spotkanie potencjalnych członkiń i członków grupy. Działanie to może odbyć się w kooperacji z innymi osobami, którym na sercu leży wspólny cel powołania sieci. Naturalne jest, że rolę inicjatora lub inicjatorki może pełnić pomysłodawca lub pomysłodawczyni jej założenia lub ktoś, kto zdiagnozował potrzebę powstania sieci. Będą oni – początkowo lub docelowo – pełnić rolę liderów/grup. Inicjatorki i inicjatorzy nierzadko bowiem pełnią rolę facylitatorów – moderatorów spotkania, którzy je prowadzą, kontrolują przebieg dyskusji i pozwalają każdej osobie zabrać głos w omawianej sprawie.

Nierzadko skuteczność i charyzma lidera sprawia, że członkinie i członkowie liczą wyłącznie na jego inicjatywę, z aprobatą przyjmują jego decyzje i pomysły. Toteż warto dodać, że jednym z elementów żywotności sieci jest rozproszone przywództwo, które pozwala decydować o rozwoju grupy kolegią i wspólnie proponować nowe pomysły na jej rozwój.

Wróćmy jednak do idei, impulsu, który powinien leżeć u fundamentów nowo powołanej sieci. Aby grupa mogła działać na rzecz konkretnego projektu, warto zacząć od rozpoznania, czy w okolicy lub w innych instytucjach lub organizacjach o podobnym profilu działalności są osoby, które również mogą potrzebować wsparcia lub są gotowe dać takie wsparcie innym, dzielić się doświadczeniem i dobrymi praktykami. Grupa może łączyć kadry kultury, a jej celem być stworzenie kręgu np. specjalistów ds. marketingu w instytucjach kultury z danego obszaru, chórmistrzów prowadzących chóry profesjonalne lub amatorskie, dyrektorek i dyrektorów bibliotek z jednego lub kilku powiatów lub liderów i liderów organizacji pozarządowych skupionych wokół wspólnego tematu, np. edukacji kulturowej. To docelowi członkowie i członkinie powoływanej sieci. Będzie to grupa praktyków, mniejszych lub większych ekspertów

w swojej dziedzinie, których współpraca będzie nieformalna, acz pełna profesjonalizmu.

Przygotowując się do pierwszego spotkania, należy wybrać dogodną formę komunikacji i zaproszenia, w którym określone zostaną cele spotkania z wyraźnym zaznaczeniem intencji powołania sieci i jej roli. Najprostszą formą jest zapewne wysłanie maila, warto jednak mieć na uwadze, że osoby, których dotychczas nie mieliśmy okazji poznać lub bliżej z nimi współpracować, większą otwartość na nasze zaproszenie będą miały wówczas, gdy wykonamy do nich telefon. Nie bez znaczenia jest również termin spotkania: zaplanować je trzeba z większym wyprzedzeniem i zorganizować w miejscu, gdzie działa i pracuje inicjator lub inicjatorka spotkania, bądź tam, gdzie każdy z uczestników i uczestniczek będzie miał sprawny i komfortowy dojazd. Warto też rozważyć spotkanie on-line, w przypadku, gdy chce się zaprosić do sieci osoby lub podmioty z oddalonych części kraju. Docelowo zaleca się wprowadzić tzw. wędrującą odpowiedzialność, która może polegać na ugoszczeniu, organizacji i moderowaniu spotkania w miejscach, gdzie pracują lub działają członkowie i członkinie.

W czasie pierwszego, inauguracyjnego spotkania, trzeba zastanowić się wspólnie jaki cel przyświeca utworzeniu grupy i wyartykułować potrzeby, co łączy członkinie i członków lub wyróżnia na tle pozostałych osób w grupie. Warto zweryfikować też, z czym mierzą się członkinie i członkowie grupy na co dzień.

Przed podjęciem działania zalecam zapoznać się z poradnikami, jak takie spotkanie zorganizować. Grupa InicJaTyWy przygotowała poradnik *Lokalna grupa dyrektorska – jak to działa?*⁴, którą można bezpłatnie pobrać ze strony i potraktować jak checklistę przed pierwszym spotkaniem, także webinaria poświęcone tematowi zakładania lokalnych grup wsparcia, np. to przygotowane przez Katarzynę Roszak i Agnieszkę Borkiewicz pn. *W grupie siła – jak stworzyć, poprowadzić i utrzymać dyrektorską grupę wsparcia*⁵. Chociaż obie polecane pomoce dotyczą

4 https://frsi.org.pl/wp-content/uploads/Lokalna_grupa_dyrektorska_WWW-1.pdf [dostęp: 3.09.2024].

5 https://www.youtube.com/watch?v=vNX7Hy-ESNho&list=PL0X9WUJ-gfi_qHvkyYYIQOISN-cUf-idcB&index=2 [dostęp: 3.09.2024].

zakładania grup leaderskich, to treści tam przedstawione są uniwersalne i można je wykorzystać przy zakładaniu sieci innego typu.

Budowanie sieci to okazja do współpracy bez patrzenia na struktury i zależności. Współtworzenie jej to nie konieczność, a szansa pozyskania nowych partnerów do kooperacji i realizacji działań, kreowania i promocji kultury w różnych jej formach, niezależnie od obszaru działalności, zasobów i doświadczenia. Kadrom kultury, niezależnie od miejsca i obszaru działania, potrzeba silnych sieci, w ramach których będą się wspierać, współpracować, motywować w działaniach rzecznych i tworzyć silne koalicje na rzecz kultury. Potrzeba zatem zaangażowanych i angażujących liderów i liderów, którzy podejmą wyzwanie budowania lokalnych lub regionalnych grup zawodowych, u których fundamentów będą leżeć: współpraca, partnerstwo i zaufanie. Trzeba się tylko dać wplątać!







Bartosz Rief (ECS)
Marta Szadowiak (NCK w Gdańsku)
– sieć „Zielone Instytucje Trójmiasta i Pomorza”

Remedium na samotność

Na etapie borykania się z tak dużym projektem jak zielona transformacja instytucji, warto rozejrzeć się, w jaki sposób robią to inni. Być może tam kryją się zasoby, których potrzebujemy i wsparcie, za którym tęsknimy na co dzień.

Czy instytucje zmieniają świat? Jeżeli założymy, że tak, to zastanówmy się, w jaki sposób na niego patrzymy. Czy chodzi o świat w skali makro, podzielony granicami i kontynentami, czy też ten na poziomie mikro, który obserwujemy wokół nas i w którym funkcjonujemy jako pracownik czy pracowniczka? Być może analiza naszej aktywności skłoni nas do wybrania drugiej odpowiedzi. Jednak świat jest systemem naczyń połączonych, stąd obie skale są ze sobą związane, a nasze działania mają wpływ nie tylko na to, co najbliższe, ale także wychodzą poza granice lokalności.

Na pytanie, jak wygląda nasz wpływ na świat, możemy odpowiedzieć po krótkiej analizie funkcjonowania organizacji. W codziennej praktyce poruszamy się w ramach trzech obszarów. Pierwszy z nich to funkcjonowanie instytucji i jej infrastruktury, regulowane przez szereg procedur i zasad postępowania całej struktury, a także poszczególnych pracowników i pracowników.

Drugi to realizowane przez zespół działania merytoryczne. Co ważne, w ten sposób kontaktujemy się z odbiorcami i odbiorczyniami, przekazujemy informacje, dzielimy się wiedzą. Odbywa się to poprzez informowanie o zawartości merytorycznej danego wydarzenia, ale w tym procesie jest ukryty drugi poziom, mniej widoczny, który stawia pytanie o formę. Czy to, w jaki sposób zorganizujemy wydarzenie jest ważne? Jeżeli tak, to dlaczego?

Trzecim obszarem jest najważniejsza składowa funkcjonowania organizacji, a mianowicie zespół. To właśnie on zajmuje się wszystkimi działaniami merytorycznymi, przestrzeganiem procedur, formalnościami, utrzymywaniem budynku w dobrej kondycji, komunikacją zewnętrzną i wewnętrzną. Wykonuje te działania w zgodzie z wytycznymi, ale także chodząc po utartych ścieżkach przyzwyczajęń.

Te trzy obszary: struktura instytucji, działania merytoryczne i zespół, to jednocześnie sposoby naszego oddziaływania na świat. To, jakie mamy procedury, na ile mamy świadomych, przeszkolonych członków oraz członkinie zespołu i w jaki sposób planujemy nasze wydarzenia, przekłada się także na to, jak wpływamy na środowisko. Sposób ogrzewania budynku i zużycia mediów, wybierany transport, decyzje zakupowe, strategie promocji czy też wybór materiałów do budowy wystawy – to tylko część codziennych działań, które mają znaczenie. Co możemy zrobić, by minimalizować ich ewentualnie negatywny wpływ na środowisko? Jak to zrobić? Skąd wziąć praktyczne informacje? Poszukiwania można zacząć od zasobów, które są w innych instytucjach.

Jak przełamać samotność instytucjonalną?

Indywidualizm działania, który jest elementem kapitalistycznej wizji niezależności dotyczy nie tylko jednostki, ale również kolektywnych aktorów. Codziennosc podpowiada, że nasze działania są wrośnięte w społeczność. Na co dzień funkcjonujemy w sieciach uwarunkowań i zależności. To one dają potencjał czerpania ze wspólnotowych zasobów za pośrednictwem wypracowanego kapitału społecznego¹. W sieci możemy pracować na sumie postaw i wspólnym głosie. Możemy też wyrażać potrzeby w sposób bardziej skoordynowany, wspólnie wyartykułowany i przez to zmniejszyć ryzyko, że zginie w szeregu innych informacji.

Dzielenie się wspólnymi problemami, zauważanie różnic, ale też potencjałów wynikających z podobieństw to punkt wyjścia do współdziałania. To także podwaliny myślenia, które stanęły u podstaw sieci Zielonych Instytucji Trójmiasta i Pomorza. Zauważyliśmy, że borykamy się z podobnymi wyzwaniami, ale zostajemy z tym sami. Ustawodawstwo nie nadąża za potrzebami wynikającymi ze zmian klimatycznych. Lokalne samorządy wydają się nie zdawać sobie sprawy z potencjału, ale także z wyzwań środowiskowych, na które mogą odpowiedzieć instytucje. Natomiast one same, funkcjonując z dnia na dzień, nie są w stanie samodzielnie sprostać wyzwaniom zielonej transformacji. To skutkuje przekładaniem tematu na przyszłościowe późnie. Wszystko jednak wskazuje na to, że nie mamy już takiego komfortu. Takie hasła jak ekologia czy zmiana klimatu dotarły do naszych działań merytorycznych, pojawiają się przy okazji dyskusji o oszczędnościach oraz za sprawą coraz głośniejszego głosu aktywistów i aktywistek upominających się o środowisko. Jako instytucje mamy przecież nie tylko możliwość stawiania pytań i szukania odpowiedzi, testowania, wdrażania, ale przede wszystkim edukowania – zarówno zespołu

¹ R.D. Putnam, *Samotna gra w kręgle: upadek i odrodzenie wspólnot lokalnych w Stanach Zjednoczonych*, Warszawa 2008.

wewnątrz instytucji, jak i osób z zewnątrz. Stabilność i trwałość funkcjonowania pozwala na wiele. Jednocześnie stawia przed nami wyzwania: **w jaki sposób możemy przeciwdziałać zmianom klimatycznym? Jak to robić skutecznie i wiarygodnie? Jak mówić o tym odbiorcom i odbiorczyniom naszych działań?**

Pretekstem do zawiązania sieci była próba znalezienia odpowiedzi na powyższe pytania. Połączenie sił – osób reprezentujących ówczesnie dwie trójmiejskie instytucje: **Goyki 3 Art Inkubator** i **Europejskie Centrum Solidarności**, stało się dobrym punktem wyjścia do realizacji pierwszego spotkania osób zainteresowanych zielonymi zmianami w miejscach, w których pracujemy.

Stwórzmy forum wzajemnej wymiany

Pierwsze spotkanie dawało wyraźny sygnał: nie jesteśmy w tym sami i same. Byliśmy na różnych poziomach zaawansowania we wdrażaniu ekologicznych rozwiązań, ale pojawiła się gotowość by wspólnie pracować i od siebie czerpać. Pierwszym krokiem było więc zebranie potrzeb i rozpoczęcie procesu wzajemnej edukacji. Ważne stało się określenie kim jesteśmy i kogo sieć może połączyć? Jaka jest nasza wspólna identyfikacja? Dookreśliliśmy się jako sieć instytucji obszaru kultury, edukacji i nauki. To było istotne dla nas by pracować w gronie, które ma nie tylko wspólny cel, wspólne ramy funkcjonowania, ale także podobne wyzwania związane z organizatorami. To dawało poczucie dialogu osób, które już na wstępie łączył nie porozumienia i wspólne tematy.

Sieć miała stać się forum wzajemnej wymiany. Stąd przyjęliśmy metodę swobodnego dołączania: osoby uczestniczące zapraszały kolejne osoby. O ile pierwszy etap informowania spoczywał na barkach dwójki inicjatorów powstania sieci

– **Bartosza Riefa i Marty Szadowiak**, o tyle później informacje o spotkaniach zaczęły rozchodzić się przy udziale mediów społecznościowych, ale także innych członków i członkiń sieci, a ta szybko rozrosła się z 2 do 50 osób. **Każde spotkanie planujemy rotacyjnie w innej instytucji. To szansa na poruszenie tematów związanych z zieloną transformacją, podzielenie się specyfiką funkcjonowania danego podmiotu i poznanie infrastruktury, często niedostępnej dla zewnętrznego użytkownika bądź użytkowniczk**i. Proces nabrał wymiaru wspólnotowego. Uczymy się od siebie, każdy i każda z nas ma swoje doświadczenia, nie mówimy *ex cathedra* i staramy się brać to pod uwagę przy planowaniu funkcjonowania sieci.

Ustalając tryb dobrze jest ustalić częstotliwość i natężenie spotkań. Umówienie się raz w miesiącu, o ustalonej porze, dało nam możliwość naturalnego uwzględnienia tego rytmu w codziennych działaniach. Sieć została wsparta ogólnodostępnymi narzędziami wymiany wiedzy i kontaktów: dyskiem do dzielenia się publikacjami, wypracowaną wiedzą, wspólną listą kontaktową i grupą na portalu społecznościowym.

Wzmacnianie krok po kroku

Każdy proces ma swoje kamienie milowe. Dla nas pierwszym z nich było spotkanie zapoznawcze. Z perspektywy czasu kolejnymi punktami przełomowymi było podsumowanie pod koniec pierwszego roku kalendarzowego i na tej podstawie wyznaczenie dalszych celów. Istotne było spotkanie z osobami odpowiedzialnymi za politykę miejską Zielone Miasto² oraz udział w spotkaniach zewnętrznych z osobami zainteresowanymi pracą sieci. To był sygnał, że zaczynamy być widoczni i widoczne jako sieć. Po roku funkcjonowania zdecydowaliśmy się na podpisanie listu intencyjnego przez osoby upoważnione z danych instytucji. Sam proces przygotowania stał się katalizatorem rozmów i ponownym pretekstem do opowiadania o sieci na zewnątrz. Okazał się swoistą deklaracją gotowości do funk-

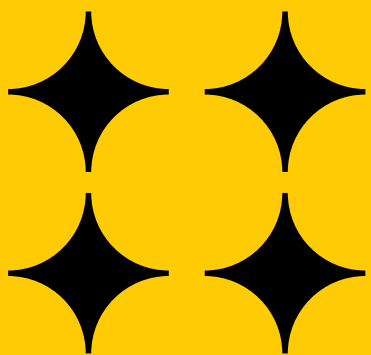
2 Program Rozwoju będący częścią Strategii Rozwoju Miasta Gdańsk 2030 Plus.

cjonowania na drodze zmian. To komunikat, który działał także do wewnątrz i budował ważność procesu w oczach zarządów oraz osób pracujących w instytucjach.

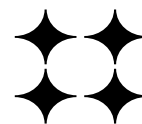
Potencjał na ciąg dalszy

Obecny etap można określić jako czas wzajemnego inspirowania, wymiany dobrych praktyk oraz dialogu. To z niego zaczynają wyłaniać się perspektywy do współdziałania, na przykład tworzenie wspólnych projektów. Platforma wymiany zasobów, wspólna checklista wskaźników zielonej instytucji, spotkania sieciujące, wizyty studyjne – to tylko część planów, które konkretyzują pracę grupy. Trzydzieści instytucji w sieci to także potencjał do rozmów z samorządem lub partnerami z innych sektorów. **Dzięki sieci kształcimy i wzmacniamy kadry.** Są to agenci i agentki zmian, którzy i które wrócą do instytucji i będą zmieniać trzy obszary funkcjonowania instytucji wspomniane na początku. To, co jednak będzie wzmacniać te procesy, to poczucie współbycia. W razie potrzeby mamy blisko 50 osób tworzących sieć, które mogą doradzić jak wdrażać zielony zespół w instytucji, jak organizować ekologicznie odpowiedzialny festiwal, jak wprowadzać ekologiczne rozwiązania na poziomie administracji, a także jak być rzecznikiem i partnerem do rozmowy na różnych szczeblach. Przede wszystkim jednak mamy poczucie siły oddolnego głosu, który przybrał formalną postać. Takiego potencjału nie można zbudować zamykając się w murach jednego gmachu.

4



Kultura Umiaru w czasach nadmiaru



Zuzanna Kowalczyk
– redaktorka i autorka magazynu „Pismo”

Kultura umiaru w czasach nadmiaru

Żyjemy w świecie utkanym z opowieści – i wbrew pozorom dotyczy to tak samo sfery kultury, jak ekonomii. Kulturę i ekonomię traktujemy jednak często jako całkowicie rozdzielne obszary; co nie dziwi, gdy pracy w kulturze daleko do „ekonomiczności”, a świata ekonomii do humanistycznej refleksji. Kultura jest niemniej elementem gospodarki, a to, w jakim systemie gospodarczym funkcjonujemy, jest silnie kształtowane przez kulturę. „Ekonomia żyła i miała się dobrze na długo przed tym, zanim zdominowało ją podejście matematyczne” – przekonywał czeski ekonomista Tomáš Sedláček. Łączą ją głębsze związki z „filozofią, teologią, antropologią, historią, kulturą, psychologią, socjologią itd. niż z matematyką”¹.

¹ T. Sedláček,
*Ekonomia dobra i zła.
W poszukiwani istoty
ekonomii od
Gilgamesza do Wall
Street, Warszawa
2015.*



Dlaczego to istotne? Na to pytanie odpowiada m.in. Jason Hickel, antropolog specjalizujący się w ekonomii politycznej², podkreślając, że uznawanie systemu gospodarczego za coś oczywistego i nieuniknionego jest jedną z największych pułapek współczesności. „Słowo «kapitalizm» kojarzy się po prostu z «gospodarką rynkową», która wydaje nam się czymś naturalnym i względnie niewinnym. Ta równoważność jest [jednak] fałszywa” – pisze Hickel. I dodaje, że „tym, co odróżnia kapitalizm od innych ustrojów, nie jest istnienie rynków, lecz to, że jego zasadą organizującą jest wieczny wzrost. (...) [A] kapitał działa według prostej formuły: brać więcej – z natury i pracy ludzkiej – niż dawać w zamian. Kryzys ekologiczny jest nieuniknioną konsekwencją takiego systemu”. Systemu, który nie jest wynikiem nieubłaganych prawideł świata, ale konsekwencją konkretnych decyzji i przekonań – a więc czegoś, co w dużej mierze stanowi wykwit kultury.

Kultura jest zatem nie tylko przedmiotem zmian gospodarczych, ale również ich podmiotem. A z tego wniosku wynika coś istotnego dla osób pracujących w kulturze: jako osoby propagujące krytyczne myślenie i reorientację społecznej wyobraźni nie tylko podlegamy okolicznościom ekonomicznym, ale mamy na nie – wbrew pozorom – niemały wpływ. Nasze zmęczenie i wypalenie nie dotyczy więc tylko nas i nie jest nienaruszalną zasadą rzeczywistości; choć systemowi, wspierającemu *status quo*, na rękę jest utwierdzać nas w tym przekonaniu.

Potrzebujemy ćwiczeń z wyobraźni. Takich, do których zachęca choćby Andrzej Leder, proponując obrócenie kapitalistycznych podstaw myślenia o rzeczywistości – postawienie w centrum zainteresowania ekonomii kategorię nadmiaru w miejsce dotychczasowej koncentracji na niedoborze. „Jeśli bowiem nie wyjdziemy od zdroworozsądkowego przekonania, że musimy radzić sobie z brakiem, lecz raczej od tezy, że to nadmiar stanowi dla nas problem, a brak jest efektem ludzkiej nieumiejętności radzenia sobie z tym nadmiarem, rozumienie

2 J. Hickel, *Mniej znaczy lepiej. O tym, jak odejście od wzrostu gospodarczego ocali świat*, Warszawa 2023.

3 A. Leder, *Ekonomia to stan umysłu*, Warszawa 2023.

4 K. Raworth, *Ekonomia obwarzanka. Siedem sposobów myślenia o ekonomii XXI wieku*, Warszawa 2021.

5 D. Cohen, *W niewoli wzrostu*, Kraków 2016.

niezliczonych zjawisk naszego świata głęboko się zmieni”³. Za niedoścignioną matronkę reorientacji wyobraźni ekonomicznej w XXI wieku można też bez wątpienia uznać Kate Raworth, autorkę jednego z najgłośniejszych conceptów ekonomicznych ostatnich lat, czyli słynnej „ekonomii obwarzanka” – założenia, że rozwój gospodarczy powinien mieścić się między granicą zasobów naszej planety a granicą minimów socjalnych, niezbędnych do stabilnego życia społecznego i politycznego⁴. Raworth proponuje takie myślenie o ekonomii, w którym nadrzędnym celem byłby nie wzrost gospodarczy sam w sobie, ale wzrost formułowany w kategoriach umiaru; taki, który wystarczałby do zaspokojenia potrzeb wszystkich ludzi w ramach zdolności ekosystemu do regeneracji. Kropka. Cała reszta, jak przekonuje Raworth, to konsumpcyjny naddatek – opowieść o potrzebach, których w rzeczywistości – *nomen omen* – nie potrzebujemy (a na pewno nie na tyle, by ryzykować na ich rzecz zagładę planety).

Ta mało rewolucyjna zmiana myślenia okazuje się jednak nie lada wyzwaniem w zderzeniu z przywiązaniem do dotychczasowych narracji. Przyczyny tej trudności tłumaczy doskonale francuski ekonomista Daniel Cohen⁵: „gdy znika wzrost gospodarczy, ideał postępu zdaje się tracić sens. Nasi przodkowie pytali, czy warto żyć, jeśli życie pozbawione jest boskiej nadziei. Obecne pytanie brzmi: czy kiedy zniknie wzrost gospodarczy, nasze życie stanie się smutne i prymitywne?”. Być może więc bardziej niż nowych zasobów potrzebujemy dziś nowych, ulepszonych opowieści. Zwłaszcza, że jak wiemy, kryzys klimatyczny to przede wszystkim kryzys wyobraźni. A w konsekwencji tego kryzysu wpadamy w coś, co można nazwać cywilizacyjną prokrastynacją – nie lenistwem czy bezmyślną ignorancją, ale kryzysem działania spowodowanym przytłoczeniem.

Gdy myślę więc o kulturze jako podmiocie zmian spod znaku Hickelowskiego postulatu „mniej znaczy lepiej”, myślę przede wszystkim o tym, w jaki sposób działalność kulturalna powinna się reorganizować w obliczu obecnych kryzysów

jako inicjator zmiany społecznej. Myślę więc o działaniu, które poszerza świadomość społeczną; edukuje i dostarcza narzędzi do radzenia sobie z wiedzą i szukania jej na własną rękę, wspierając kompetencje sprawczości i krytycznego myślenia; buduje wspólnoty i poczucie współodpowiedzialności – zarówno z innymi ludźmi, jak i lokalną przyrodą (oraz w ogóle o poszerzeniu myślenia o trosce i życiu, które tej troski potrzebuje); o działaniu, które wyrывa z cywilizacyjnej prokrastynacji, konfrontując i angażując w taki sposób, by zachęcić do innego myślenia.

Zanim jednak, jak w samolocie, założymy maskę tlenową innym, zacznijmy od siebie. Myślę o tym, w jaki sposób kultura musi sama w sobie stać się ilustracją zmian, które postuluje, stawiając na przykład na jakość ponad ilość (nie doprowadzając do nadprodukcji wydarzeń w imię samej produkcji lub ciągłego wzrostu), wytwarzanie dóbr intelektualnych i doświadczanie ponad produkcję dóbr materialnych (choćby w postaci zbędnych przedmiotów/gadżetów), lokalność, inkluzywność i dostępność, recykling i współdzielenie, odbudowywanie zaufania społecznego, odzyskiwanie wspólnoty, a także – jeśli nie zwłaszcza – nieustannie zadawanie sobie pytania o własne możliwości, zasoby, ograniczenia, komfort oraz sens: czy to, co robię, wprowadza rzeczywistą wartość do okolicznego świata, czy też jest wynikiem bezmyślnego działania w mechanice rynkowej, w której nierzadko funkcjonujemy na autopilocie opisanym przez Hickela („brać więcej – z natury i pracy ludzkiej – niż dawać w zamian”)?

To ładnie brzmiące, okrągłe zdania, które ciężko przełożyć na praktykę w rzeczywistości naznaczonej w przypadku kultury dotacjami, grantami, konkursami czy dofinansowaniami z gminy. Ale kultura, kierowana bardziej zasadą misyjności niż opłacalności, jest jednym z nielicznych obszarów, w których możemy realizować „protopię” – przestrzeń dla prób obmyślenia świata od nowa w obliczu bieżących wyzwań. Sednem

6 K. Kelly,
*Nieuniknione.
Jak inteligentne
technologie
zmienią naszą
przyszłość*,
Warszawa 2017.

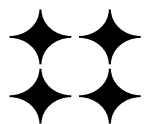
7 J. Erbel,
*Wychylone
w przyszłość*,
Kraków 2022.

utopii, jak wiemy, jest jej nierealizowalność i skłonność do osuwania się w dystopię. Właśnie dlatego Kevin Kelly⁶ pisze o potrzebie „protopii” – „stanu ciągłego stawania się, a nie dążenia do konkretnego celu. To proces. (...) To stopniowe usprawnienie lub umiarkowany postęp. (...) [A] postęp to nie to samo, co utopia, choć łatwo je pomylić. Dokąd bowiem może prowadzić postępujący i nieustanny wzrost, jeśli nie do utopii właśnie?”. Joanna Erbel, socjolożka i aktywistka miejska, pisze z kolei, że „protopia to kompromis pomiędzy realizmem a utopią, który wprawdzie nie jest tak ekscytujący jak wizje idealnego świata, ale, jak podkreśla sam Kelly, może być wystarczająco ekscytujący, by dążyć do celu. (...) Makerzy i makerki sprawdzają na bieżąco, co działa, a co nie, zamiast myśleć o tym, czy utopie zawsze muszą zamienić się w dystopię”⁷.

Mam poczucie, że ci makerzy i makerki, o który pisze Erbel, to m.in. właśnie osoby działające w kulturze. Kulturze, która będąc jednocześnie przedmiotem i podmiotem zmiany, stwarza pole dla przepisania wiodącej opowieści i próbowania w jej obrębie różnych nowych form aktywności. To wielka odpowiedzialność, ale równocześnie wielka władza, o której łatwo zapomnieć, licząc wiecznie niewystarczające budżety, tkwiąc w myśleniu o nieuniknioności agresywnej logiki rynkowej, odbijając się od głosów, że kultura to naddatek, a nie jedna z podstawowych społecznych potrzeb. Kultura jednak nie tylko podlega gospodarce – ona tę gospodarkę również kształtuje. I właśnie dlatego można powiedzieć, że my, działacze i działaczki kultury, jesteśmy też działaczami i działaczkami ekonomicznymi – takimi, które i którzy mają możliwość inicjowania zmian w wyobraźni ekonomicznej, stawiając na kulturę umiaru.



Rysunek dokumentujący pierwszą edycję Dnia Działających w Kulturze autorka: Dominika Wróblewska



Ćwiczenia z nicnierobienia

– A może wybierzesz się z nami na kajaki?

– zapytała mnie koleżanka w piękny, czerwcowy weekend.

Odpowiedziałam, że chyba nie dam rady – zbliżają się warsztaty, które mam poprowadzić, a nie jestem wystarczająco przygotowana i chciałabym przeczytać jeszcze kilka artykułów. – Z czego te warsztaty? – zapytała.

– Z nicnierobienia.

Na kajaki, na szczęście, się wybrałam, jednak ta sytuacja dobrze obrazuje napięcie pomiędzy potrzebą czasu wolnego, a chęcią realizacji swoich ambicji, rozwoju oraz tworzenia. Jest ono szczególnie silne, jeśli projekty, w których uczestniczymy są bliskie naszemu sercu. Dlatego osoby związane z kulturą mogą doświadczać szczególnej formy „kultury zapierdolu” – wielu z nas wykonuje pracę, którą lubi, w której widzi sens i której skutki dostrzegamy w otaczającym świecie. Jest to wielki przywilej, którego nie doświadcza większość osób pracujących w obecnej rzeczywistości. Często wykonują różne korporacyjne „prace bez sensu”, są wyalienowane i zupełnie oderwane od efektów swojej pracy, lub mają wycieńczające fizycznie zajęcia, które nie cieszą się społecznym uznaniem. Jednak z tym przywilejem wiążą się konsekwencje: zlewanie się czasu wolnego i czasu pracy, a także zacieranie granic pomiędzy życiem osobistym i zawodowym i wreszcie tożsamościowe sklejenie z wykonywaną pracą.

Najprostszym przykładem zlewania się czasu wolnego z czasem pracy jest to, że organizowane przez nas wydarzenia nierzadko odbywają się w weekendy lub wieczorami. Dni nie mają jasnego podziału na 8 godzin w pracy i późniejszy odpoczynek – te rzeczywistości się przeplatają. Ponadto, czy wiemy kiedy chodzenie na wystawy, wydarzenia kulturalne, czytanie książek lub oglądanie filmów to rozrywka, odskocznia, a kiedy to już szukanie inspiracji i pozostawanie „na bieżąco”? Czy jesteśmy w stanie oddzielić korzystanie z kultury, wykonywane dla przyjemności, w czasie wolnym, od tego, które robimy zawodowo? Ekstremalnym przykładem tego zlepiania jest włączanie snienia do swojej praktyki artystycznej, jak zrobiła jedna z moich przyjaciółek. W ten sposób jej sen, ta ostatnia przestrzeń, którą ciężko jest przejąć kapitalizmowi, przestał być czasem umykającym, poza kontrolą, a stał się przestrzenią wyobraźni i praktyki artystycznej. Okazało się to niezwykle twórcze i rozwijające, jednak konsekwencją było też poddanie jednego z niewielu elementów życia, który z natury jest nieproduktywny, pod swoją pracę.

Relacje osób pracujących w kulturze także znajdują się na pograniczu relacji zawodowych i osobistych – wspólnie z przyjaciółkami realizujemy projekty, networkujemy na urodzinach koleżanki i zapraszamy znajome osoby na organizowane przez nas wydarzenia. Zdarza się, że komunikujemy się używając osobistych kont na instagramie czy messengerze – kanałach, które wiele osób uznaje za nietykalne, odłączone od świata pracy. To wszystko sprawia, że życie prywatne staje się nierozzerwalnie wymieszane z życiem zawodowym, a granice są coraz trudniejsze do odszukania.

Już na podstawie wyżej wymienionych przykładów wiadać, że źródłem trudności z odpoczynkiem i nicnierobieniem nie jest jedynie zewnętrzna presja produktywności i przemoc, jaka spotyka nas z ręki kapitalistycznego systemu. Być może wtedy sprawa byłaby zgola łatwiejsza. Lewica od lat oferuje szereg rozwiązań – od bardzo radykalnych, takich jak abolicja pracy (Bob Black)¹, *Abolicja pracy*, poprzez propozycje skrócenia dnia pracy, wydłużenia urlopów, prawa do odłączenia czy wprowadzenia bezwarunkowego dochodu podstawowego. Tylko, czy jeśli tydzień pracy wynosiłby 15 godzin tygodniowo, jak w 1930 roku przewidywał ekonomista John Maynard Keynes, to w końcu oddalibyśmy się błogiemu lenistwu i przyjemnościom?

Prawdopodobnie nie, ponieważ presja, jaką odczuwamy, jest także wewnętrzna. Nie tylko zwyczajnie chcemy realizować ciekawe projekty, możemy mieć ochotę rozmawiać o nich w czasie wolnym i współpracować z koleżankami. Często też czujemy, że „wszyscy coś robią”, a my jesteśmy „za mało”, „nie-wystarczająco”, tak jakby nasza wartość była nierozzerwalnie związana z tym, jak wiele wyprodukujemy. Lęk, że zostaje się w tyle, jest dodatkowo podsycany przez media społecznościowe. Ciągłe podłączenie do sieci nie tylko nie pozostawia nawet chwili na nudę, ale też sprawia, że informacje o nowych działaniach, projektach i osiągnięciach dalszych lub bliższych znajomych są dostępne dosłownie na wyciągnięcie ręki. Całkowite odcięcie się od nich wydaje się bardzo karkołomnym, jeśli nie

1 B. Black, *The Abolition of Work and other essays*, Port Townsend USA 1986.

2 T. Hersey, *Rest is Resistance*, Octopus Publishing Group 2022.

3 A. Kotwasińska, A. Chelstowska, *Święta Drzemka: Odpoczynek jako opór?*, „Czas Kultury” vol. XXXIX, 2023, nr 3, s. 19–30.

niemożliwym zadaniem. Poprzez tę uwewnętrzną presję same dla siebie stajemy się bezdusznym kapitalistą, który pragnie wzrostu produktywności i maksymalnego wykorzystania czasu. Każda wolna chwila może stawać się zasobem do zainwestowania – czy to w rozwój osobisty, zdobywanie nowych umiejętności, czy realizację kolejnych projektów.

Wierzę, że potrzebujemy ustanowić czas wolny, nicnierobienie, zajmowanie się przyjemnościami lub zwyczajne „trwonienie czasu” jako fundamentalne prawo każdej osoby, a nie luksus czy zbytek. W nicnierobieniu nie chodzi jedynie o ochronę przed wypaleniem, utrzymanie produktywności (człowiek zmęczony nie jest produktywny) lub kreatywności (najlepsze pomysły przychodzą jeśli się nudzisz). Jak pisze Tricia Hersey², czarna artystka, teolożka i aktywistka – odpoczynek to święte prawo. Nie jest to coś na co trzeba zasłużyć, albo przykra konieczność wynikająca z potrzeb organizmu, a przestrzeń oporu wobec kapitalistycznej, patriarchalnej, kolonialnej kultury i okazja do kontaktu z ciałem, z otaczającym nas światem i ze sobą.

Agnieszka Kotwasińska i Agata Chelstowska opisują swoje własne, kobiece doświadczenia z nauką odpoczynania³. Jako akademiczki także doświadczają zatartych granic pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym. Piszą o potrzebie nauczania się jak odpoczywać w bałaganie, rezygnowania z perfekcjonizmu i znalezienia czasu na kontakt z naturą, nawet jeśli nie zrealizowałyśmy wszystkich obowiązków. Ich wnioski sugerują, że nie możemy czekać z nicnierobieniem, aż odhaczymy wszystkie punkty na liście rzeczy do zrobienia, zarówno te związane z pracą, z rozwojem, z pracą reprodukcyjną i z dbaniem o siebie. Inaczej jedyny odpoczynek jaki by nas czekał to padnięcie z wycieńczenia, bo zawsze gdzieś czyha nowy projekt lub kolejna sterta prania.



„Odpuszczenie” może wymagać radykalnych kroków – niezrobienia projektu, rozczarowania kogoś, kto jest dla nas ważny, pogodzenia się z faktem, że nie zrealizuje się całego swojego potencjału. Dla osób pracujących w kulturze może to być szczególnie trudne, zwłaszcza jeśli towarzyszy nam poczucie, że jesteśmy w tym sami – że wszyscy dookoła realizują ciekawe projekty, świetnie wykorzystują czas, mają bogate życie towarzyskie, dbają o siebie i osiągają sukcesy, tylko my nie dajemy rady. Przez to osamotnienie i presję otoczenia, odpoczynek może się okazać jeszcze trudniejszy, a czasem wręcz niemożliwy. Na szczęście, powoli zachodzi zmiana, a temat odpoczynku i odpuszczania jest coraz bardziej obecny, zarówno w prywatnych rozmowach, jak i w publicznym dyskursie. Do głównego nurtu przebijają się alternatywne modele ekonomiczne, takie jak postwzrost, które podważają paradygmat wzrostu ekonomicznego na rzecz troski o dobro ludzi i planety, a potrzeba spowolnienia wybrzmiewa coraz głośniejsze.

Aby odzyskać przestrzeń nicnierobienia, potrzebujemy solidarności i wspólnoty. Dlatego chciałabym Cię zaprosić przede wszystkim do szukania sprzymierzeńców i wspólnego kwestionowania norm produktywności oraz grupowych negocjacji ze swoimi uwewnętrznionymi szefami. Szukaj sojuszników, którzy mogą Cię wesprzeć w odpuszczaniu, współspiskowczyń przeciwko odgórnie narzuconym normom produktywności, ramion, w których objęciach znajdziesz wytchnienie i osób, które wyciągną Cię na kajaki. Poczucie, że ze sobą konkurujemy sprzyja przepracowaniu i pozostawianiu w kołowrotku projektów i ostatecznie nie służy nikomu z nas. Oduczanie się kultury „zapiardolu” to powolny proces, w którym nie zawsze odnosi się sukcesy. Dlatego ważne jest, żeby robić to razem – tak dużo łatwiej będzie przeciwstawić się tym zewnętrznym i wewnętrznym presjom. Jak to zrobić?

Poniżej zostawiam Ci 4 pytania, które, jeśli chcesz, możesz zadać sobie, komuś bliskiemu lub osobie, z którą pracujesz.

**Kiedy ostatnio coś sobie
odpuściłaś, odmówiłaś,
powiedziałaś czemuś nie?**

**Jakie uczucia to w Tobie
wywołało?
Czy słyszysz czasem
w głowie głos, który mówi:
„nie wystarczam”?
Do czego Cię skłania?**

**Skąd, jeśli nie z pracy, możesz
czerpać zadowolenie i poczucie
sprawczości?**

**Jak mogę Cię wesprzeć
w odpuszczaniu i odpoczynku?
Czego ode mnie potrzebujesz?**



Nadbałtyckie
Centrum Kultury
Gdańsk



Instytucja Kultury Samorządu
Województwa Pomorskiego

ISBN 978-83-962443-9-0



9 7883 96 24 4390