

LiderHub 2024

LiderHub to specjalna ścieżka szkoleń dla osób, które chciałyby wzmocnić swoje kompetencje liderские i zdobyć wiedzę potrzebną do tego, by w przyszłości pełnić funkcje kierownicze/dyrektorskie w instytucjach kultury.





Staromiejski Dom Kultury
Rynek Starego Miasta 2
00-272 Warszawa
www.sdk.pl



projekt finansuje
miasto stołeczne
Warszawa



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa
Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury –
państwowego funduszu celowego

Informacje o Projekcie:

Głównym celem kursu było **wzmocnienie grupy liderów i liderek** i wyposażenie ich odpowiednie **kompetencje** poprzez **narzędzia i metody**, które pozwolą im z większą łatwością: zarządzać własnymi zasobami („ja” jako lider/ka), zarządzać zespołami i komunikować się w grupie („my” jako zespół) oraz budować ścieżkę kariery czy planować swoją drogę zawodową w kontekście aplikowania na stanowiska kierownicze i dyrektorskie (instytucja w szerszym kontekście – miasto, prawo, programy i strategię).

Osoby koordynujące:

Anna Sadowska i Paulina Andruczyk

I.

Kultura dialogu – dialog w kulturze: O konieczności transformacji zarządzania

Brygida Dynisiuk,

II.

Dream big, act now – kilka refleksji o zarządzaniu w kulturze

Małgorzata Mostek – Łączyńska,

Kultura dialogu – dialog w kulturze: O konieczności transformacji zarządzania

Brygida Dynisiuk

Dr Marshall Rosenberg dostrzegł ważny związek między komunikacją a zmianą społeczną. Zwykł mawiać, że zmiana społeczna jest tworzona poprzez „dowolną liczbę rozmów NVC”. Chodziło mu o to, że jeśli chcesz stworzyć zmianę w swoim sąsiedztwie, w lokalnej instytucji, w samorządzie, w organizacji, to nie zrobisz tego sam. To wymaga rozmów¹.

Ta myśl inspiruje mnie podczas pracy z instytucjami kultury, w których transformacja komunikacji może stać się fundamentem głębszych zmian.

Jesienią 2022 roku po raz pierwszy miałam okazję pracować dla instytucji kultury. Pracownik jednej z warszawskich placówek miał jasność co do tego, w jakim obszarze chce się rozwijać. Zależało mu na umiejętnościach komunikacyjnych w podejściu Porozumienia bez Przemocy (ang. Nonviolent Communication, NVC). Od tamtej pory przeprowadziłam łącznie 180 godzin warsztatów, tutoringów i mediacji dla pracowników sektora kultury – to około 25 dni warsztatowych. Spotkałam w tym czasie kilkadziesiąt osób z instytucji kultury z Warszawy i Mazowsza, co dało mi pewne zrozumienie wyzwań, przed jakimi stoją pracownicy instytucji kultury, oraz świadomość, jak Porozumienie bez Przemocy może na nie odpowiedzieć.

Wypalenie zawodowe i „power over” – wyzwania pracowników kultury

Jednym z powtarzających się tematów, który obserwuję wśród pracowników kultury, jest wypalenie zawodowe lub zagrożenie wypaleniem. Mówi się, że żeby się wypalić, trzeba się najpierw „zapalić”. Właśnie te osoby – zaangażowane, którym zależy na zmianie i jakości działań – najczęściej mierzą się z wypaleniem, napotykając na takie przeszkody z którymi trudno im sobie poradzić. Przeszkody wynikające nie ze złej woli, ale z systemu w którym działają.

Jedną z nich jest struktura hierarchii i to, co w podejściu NVC nazywamy paradygmatem „power over”, czyli władza nad. Hierarchia sama w sobie nie jest zła – to system organizacji, który może ułatwiać zarządzanie i podział odpowiedzialności. Problem pojawia się, gdy system ten staje się barierą, która zamiast służyć, ogranicza współpracę i podział odpowiedzialności. Niestety, często spotykałam się z sytuacjami, gdzie ci, którzy mają wpływ, podejmują decyzje i rozdzielają zasoby, nie biorąc pod uwagę potrzeb wszystkich zainteresowanych. W konsekwencji potrzeby jednych są zaspokajane kosztem innych, co z punktu widzenia NVC stanowi rodzaj przemocy.

1 <https://nonviolentcommunication.com/learn-nonviolent-communication/nvc-social-change/>
dostęp: 05.11.2024

Kultura dominacji a kultura wzbogacania życia

W literaturze przedmiotu taki sposób funkcjonowania określa się mianem kultury dominacji. Alternatywą jest kultura zorientowana na wzbogacanie życia, sposób podejmowania decyzji, zarządzania zasobami i rozwiązywania konfliktów, w którym pod uwagę brane są potrzeby wszystkich zainteresowanych. Kultura dominacji przenika wiele instytucji społecznych, nie tylko kulturę, ale i edukację, sądownictwo, a nawet religię. Przykłady tej różnicy, które podaje Liv Larsson w książce Porozumienie bez Przemocy w mediacjach², uwidaczniają rozbieżności między tymi dwoma postawami. Poniżej zestawiam wybrane obszary:

Podział władzy:

Kultura dominacji – w centrum uwagi jest sprawowanie władzy nad ludźmi. Osoby z największą władzą mają też największy dostęp do zasobów wzmacniających ich pozycję.
Kultura wzbogacania życia – skupienie na współpracy i równości w dostępie do zasobów, gdzie władza służy wspieraniu potrzeb osób najbardziej potrzebujących.

Współpraca:

Kultura dominacji – współpraca wynika z poczucia obowiązku, winy lub wstydu, opartego na podziale „my-oni”.
Kultura wzbogacania życia – współpraca opiera się na wzajemnej zależności i zaufaniu, że ludzie chcą współuczestniczyć, o ile ich potrzeby są uwzględniane.

Środki potrzebne do osiągnięcia celu:

Kultura dominacji – dąży do kontroli poprzez kary i nagrody.
Kultura wzbogacania życia – bazuje na empatii i szczerości. Przymus stosowany jest wyłącznie w celu ochrony, nigdy jako kara.

Cztery kroki NVC jako narzędzie dialogu

Na warsztatach z pracownikami i liderami instytucji kultury pracujemy nad przejściem od paradygmatu dominacji do kultury wzbogacania życia, rozwijając umiejętności takie jak aktywne słuchanie i szczere wyrażanie siebie. Podstawą NVC są cztery kroki, które mimo pozornej prostoty stanowią wyzwanie w komunikacji.

Obserwacja – zwracanie uwagi na to, co się wydarzyło, bez oceniania czy przypisywania intencji.
Uczucia – rozpoznawanie własnych emocji związanych z daną sytuacją.
Potrzeby – identyfikowanie potrzeb, które stoją za tymi emocjami.
Prośba – wyrażenie prośby, która może pomóc w zaspokojeniu tych potrzeb w konstruktywny sposób.

2 Liv Larsson, Porozumienie bez przemocy w mediacjach. Jak być trzecią stroną w konflikcie, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2009, str. 32

Przykład zastosowania 4 kroków

Obserwacja: „Umówiliśmy się z X na 12, jest 12:10 i nie otrzymałam żadnej wiadomości.”

Uczucia: „Czuję irytację i zaskoczenie.”

Potrzeba: „Ważne jest dla mnie dotrzymanie ustaleń.”

Gdy się spotkam z X

Przykład: „Czy możesz powiedzieć, co się stało?”

Przyszłość instytucji kultury i znaczenie dialogu

Pracując z uczestnikami warsztatów nad tymi podstawami, obserwuję pozytywne zmiany – wiele osób na koniec warsztatów wyraża, że chciałoby poznać te zasady wcześniej, zastanawiając się, jak inne mogłyby być ich życie i relacje. To pokazuje ogromną potrzebę wprowadzenia empatycznej komunikacji nie tylko w miejscu pracy, ale i w systemie edukacji.

Jednocześnie cieszy mnie, że coraz więcej instytucji kultury odważnie podchodzi do tematu transformacji komunikacji. Choć zmiana ta jest wymagająca, widzę w niej wielki potencjał – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym. To także inspiracja dla innych instytucji, które mogą czerpać z doświadczeń pionierskich instytucji, które otworzyły się na kulturę dialogu, gdzie potrzeby wszystkich są zaspokajane bez użycia przemocy.

O autorce:

Brygida Dynisiuk, certyfikowana trenerka NVC, mediatorka i facylitatorka. Porozumienie bez Przemocy zgłębia od 2010 roku, a od 2019 roku jestem certyfikowaną trenerką. Wybrałam tę życiową postawę, ponieważ zależy mi na budowaniu świata, w którym jest więcej pokoju, wzajemnego zrozumienia i wsparcia. Swój wkład w zmianę społeczną realizuję prowadząc warsztaty pogłębiające umiejętności aktywnego i empatycznego słuchania, szczerego wyrażania siebie oraz rozwiązywania konfliktów.

Dream big, act now – kilka refleksji o zarządzaniu w kulturze

Małgorzata Mostek-Łączyńska

Często, kiedy mówię o administracyjnych i organizacyjnych aspektach działania instytucji kultury, przywołuję obraz podpory dla kwiatów – to od jej konstrukcji i stabilności zależy to, czy i w jakim kierunku będzie się rozwijać roślina, a także to, czy nie połamie się w trakcie burzy albo, co gorsza, pod własnym ciężarem. Zarządzanie w kulturze rozumiem właśnie tak: jako budowanie ram z jednoczesną świadomością, że kultura jest po to, by ramy te przekraczać, tworząc nowe jakości. W tej perspektywie artystyczny eksperyment jest możliwy właśnie dlatego, że podpora – formalna i organizacyjna – zapewnia wszystkim uczestnikom i uczestniczkom bezpieczeństwo. Co to oznacza w praktyce? Na przykład planowanie uwzględniające ograniczone zasoby, procedury pozwalające na szybkie reagowanie w trudnych sytuacjach czy też taką strukturę organizacyjną, która minimalizuje konflikty, zapewniając jasny podział obowiązków i sprawny przepływ informacji.

Brzmi jak Idealna Instytucja Kultury? Tak – i tak powinno być: podstawą skutecznego zarządzania jest bowiem wizja tego, jak dane miejsce ma funkcjonować. Świetnie uchwycił to niedawno Jakub Skrzywanek, mówiąc: „Marzenie jest taką twórczą, ale też polityczną energią, bo gdy sobie coś bardzo konkretnego wymarzymy, to wtedy ma sprawczość, bo wiemy, o co chcemy walczyć, czego potrzebujemy.” Istotne jest to, aby ta wizja nie dotyczyła jedynie części programowej czy artystycznej, lecz by obejmowała także otoczenie społeczne oraz zespół i jego zasoby. Dlatego w myśleniu o zarządzaniu czy to instytucją, czy też nawet działem, warto zacząć od pytania: jakie miejsce chcemy stworzyć – dla siebie i dla innych? Jakie jakości chcemy wnosić, jakie wartości realizować?

Oczywiście, sama wizja nie wystarczy. Jest jednak niezbędna do określenia kierunku, w którym będziemy podążać – a to z kolei jest podstawą do tego, by podejmować decyzje zbliżające nas do miejsca, w którym chcemy być. W konsekwencji takie podejście pozwala na szybsze podejmowanie decyzji, koncentrowanie zasobów wokół kwestii priorytetowych czy też nieangażowanie się w pomysły i projekty, które nie realizują naszych założeń.

Kluczową kwestią jest przełożenie wizji na codzienną praktykę. To rzeczywiste wyzwanie zarządcze, które wymaga rzetelnego przygotowania i intensywnego namysłu. Inaczej będzie wyglądało, kiedy dopiero przygotowujemy się do objęcia funkcji zarządczej, inaczej – kiedy jesteśmy w środku instytucji.

Zacznijmy od tego pierwszego przypadku. Koncepcja dyrektorska przygotowywana na potrzeby konkursu to zarys programu, ogólny obraz instytucji lub organizacji, często przygotowywany na podstawie cząstkowych danych (brak dostępu np. do szczegółowych danych finansowych). Koncepcja najczęściej skupia się na programie artystycznym lub merytorycznym, najczęściej opisuje „efekt finalny”, w mniejszym stopniu proces czy drogę dojścia do niego. Koncepcja programowa jest zazwyczaj na tyle ogólna, że i tak zostawia pole do współpracy z zespołem – do wspólnego uzgodnienia, w jaki sposób mają być realizowane cele, kiedy i jak wdrażać konkretne rozwiązania. Istotne jest, by w tym dokumencie – w miarę dostępnej

wiedzy – uwzględnić obecny stan instytucji i jej zasoby: ludzkie, finansowe, techniczne, organizacyjne. Osobiście jestem zwolenniczką tego, by zaplanować mniej, niż by przeszarżować, należy bowiem pamiętać, że koncepcja programowa staje się załącznikiem do umowy z dyrektorem lub dyrektorką i wyznacza zakres działań na całą kadencję, a niezrealizowanie programu może skutkować wypowiedzeniem.

W sytuacji, kiedy jesteśmy już w środku, warto pomyśleć o stworzeniu strategii we współpracy z zespołem oraz opartej o diagnozę aktualnych zasobów i potrzeb. Tutaj trzy kluczowe zastrzeżenia. Po pierwsze, nie polecam zaczynania dykcji od procesu tworzenia dokumentu strategicznego. Zespół jest w procesie zmiany, bywa też na różnym stopniu gotowości do takiej pracy. Dlatego rekomenduję, by podstawą do pierwszej kadencji była koncepcja programowa przygotowana przez dyrektora lub dyrektorkę, z zachowaniem tej elastyczności, o której wspomniałam powyżej: możliwości wspólnego doprecyzowania sposobu realizacji. Po drugie, dokument strategiczny nie jest lekiem na całe zło: nie rozwiąże automatycznie konfliktów, nie uzupełni brakujących zasobów, nie zdejmie z nikogo konieczności podejmowania decyzji. Dlatego przed rozpoczęciem pracy nad strategią warto przyjrzeć się sytuacji i sprawdzić najpierw, gdzie i dlaczego występują trudności. Może wystarczy skorygować strukturę organizacyjną albo inaczej podzielić obowiązki? Może potrzeba opracować ścieżkę obiegu informacji lub zapewnić wszystkim do nich dostęp przez wdrożenie jakiegoś technicznego rozwiązania? Może gdzieś mamy „zastój decyzyjny”? Po trzecie, strategia pisana do szuflady, bez narzędzi do jej wdrożenia, nie ma sensu – nie warto w ogóle takiego wysiłku podejmować, bo zwiększa to tylko frustrację i rozczarowanie w zespole. To samo zresztą dotyczy ewaluacji: jeśli krok za refleksją nie idą zmiany, to jest to tylko marnowanie zasobów.

Piszę o strategii z perspektywy osoby zarządzającej, ponieważ niezależnie od uwspólnienia procesu powstawania takiego dokumentu, to w obszarze odpowiedzialności lidera lub liderki pozostaje podejmowanie decyzji. Świetnie, kiedy cały zespół się zgadza z przyjętymi założeniami, natomiast nie należy zakładać sytuacji pełnej zgody jako warunku przyjęcia strategii – możemy wtedy nigdy nie wyjść z etapu uzgodnień i negocjacji. Należy też pamiętać, że w zespole może być różna otwartość na zmianę, a wdrażanie strategii zawsze będzie wiązało się z mniejszymi lub większymi modyfikacjami dotychczasowego sposobu działania.

Ponieważ przewodzenie jest jednym z kluczowych aspektów zarządzania zespołem (obok planowania, organizowania i kontrolowania), wszystkie sytuacje, w których decyzję o kierunku podejmuje inna osoba niż lider czy liderka, mają wysoki potencjał konfliktogenny. Oddanie przez osobę zarządzającą odpowiedzialności za podejmowanie decyzji może w konsekwencji wytworzyć ukrytą, równoległą strukturę decyzyjną, co osłabia nie tylko osobę liderującą, ale także destabilizuje zespół, zaburzając komunikację i zwiększając poziom niepewności.

Niezależnie od tego, czy opracowujemy strategię, zmieniamy strukturę, czy wdrażamy nowe rozwiązanie na jakimś polu, warto sięgnąć do zagadnień z obszaru zarządzania zmianą. Chociaż w biznesie jest to temat od dawna obecny i dobrze przebadany, w kulturze ciągle bazujemy na własnej intuicji i najczęściej działamy metodą prób i błędów. Tymczasem już sama świadomość, że zmiana może być ustrukturyzowanym procesem, znacząco zmienia perspektywę.

Co z tego obszaru wydaje mi się szczególnie istotne dla sektora kultury? Przede wszystkim uwzględnienie trzech etapów zmiany, które często opisuje się za Kurtem Lewinem jako zmianę kształtu lodu: rozmrażanie, zmiana formy, zamrażanie.

Etap pierwszy to zarówno zdiagnozowanie potrzeby zmiany, jak i przygotowanie do niej zespołu pod względem emocjonalnym i psychologicznym; to także zmapowanie sojuszników i przeciwników zmiany oraz określenie ich potrzeb i motywacji. Drugi etap to wprowadzenie nowego sposobu działania – najbardziej oczywisty element tego procesu. Trzeci natomiast to utrwalenie zmiany np. poprzez wdrożenie dodatkowych mechanizmów wspierających nowe zachowania czy postawy.

W całym tym procesie kluczowe są dwa aspekty: komunikacja i konsekwencja. Pomocna jest także świadomość początkowych kosztów zmiany takich jak spadek efektywności, zmniejszenie poczucia bezpieczeństwa czy zwiększone ryzyko konfliktów. W zarządzaniu zmianą mówi się o tym najczęściej „dołek kosztów” (choć istnieje też bardziej romantyczne określenie „dolina łez”). Wycofanie się z wdrażania zmiany w tym momencie raczej nie poprawi sytuacji – cofnięcie się będzie bowiem kolejną zmianą, która będzie oznaczała następny dołek... Ten trudny moment trzeba po prostu przejść, co staje się łatwiejsze, kiedy traktujemy go jako element całego procesu, a nie jako niepowodzenie. Możemy też zaplanować i wdrożyć działania, które będą tę sytuację minimalizować np.: większą dostępność osób decyzyjnych, otwarte omawianie napotkanych trudności czy też celebrowanie sukcesów.

Jak skutecznie wdrożyć zmianę w danej instytucji? Wybór narzędzi zależy od kultury organizacyjnej. Najbardziej popularna typologia opisuje cztery ich rodzaje: kulturę klanu, adhokrację, hierarchię i rynek. Jednak zaproponuję tutaj inną, zaczerpniętą od Charlesa Handy’ego, który w książce „Bogowie zarządzania” opisał cztery typy menedżerów w oparciu o archetypy z mitologii greckiej. W organizacji zarządzanej przez Zeusa warunkiem skutecznego wprowadzenia zmiany jest przekonanie do niej głównego boga. Może to być osoba zarządzająca, ale może to być także osoba zajmująca inne miejsce w strukturze, która ma szeroki, często nieformalny wpływ na zespół. Kiedy kulturę organizacyjną wyznacza Apollo, należy przede wszystkim wprowadzić procedury. W tym modelu obowiązują dobrze opisane procesy i uporządkowane działania, instytucja ma funkcjonować jak dobrze naoliwiona maszyna. Jeżeli naczelną boginią jest Atena, zmianę wprowadzamy poprzez zaangażowanie ekspertów i autorytetów. O ile u Apolla obowiązuje hierarchia i struktura, o tyle u Ateny liczy się zwrotność i efektywność, szybkie reagowanie na zmiany w oparciu o wiedzę. Kultura Dionizosa to – jak łatwo się domyślić – kultura improwizacji i zabawy, tutaj też najczęściej będą lokowały się zespoły kreatywne i procesy twórcze. Zmianę wprowadzamy przez gry lub rywalizację.

Na ten schemat warto nałożyć jeszcze koncepcję poziomu energii organizacyjnej, sformułowaną przez Heike Bruch i obejmującą także cztery typy: strefę komfortu, rezygnacji, konfliktu i pasji. Podział ten wynika z rodzaju emocji (pozytywne / negatywne) oraz ich natężenia. Organizacje w sferze komfortu oraz rezygnacji będą miały niski poziom energii – te miejsca potrzebują przede wszystkim zmotywowania do podjęcia wysiłku. Inne będą tutaj przyczyny oporu: o ile osoby w strefie komfortu będą chciały zachować wygodny stan obecny, o tyle osoby doświadczające rezygnacji nie będą przede wszystkim wierzyć w możliwość realnej zmiany (tu szczególnie istotna jest konsekwencja). Instytucje w strefie konfliktu wymagają przede wszystkim jego rozwiązania: zmiana nałożona na sytuację konfliktową nie ma szans się udać. W tej typologii istotny jest jeszcze jeden aspekt: organizacja w strefie rezygnacji to często pozostałość po nierozwiązanych wcześniej konfliktach – dlatego wyjście z tej strefy zazwyczaj wiedzie właśnie przez obszar o wysokim natężeniu negatywnych emocji.

Dołożę na koniec jeszcze jeden poziom. Zastanawiałam się kiedyś, czy możliwe byłoby jeden schemat działania dla konkretnego typu instytucji – żeby było wiadomo, że struktura teatru, domu kultury czy biblioteki wszędzie wygląda tak samo. Kiedy próbowałam poskładać z różnych swoich i cudzych doświadczeń model, który dałoby się implementować (prawie) wszędzie, zrozumiałam, że struktury instytucji kultury osadzone są na konkretnych osobach. Sposób organizacji układa się w zależności od możliwości, kompetencji i osobistej wyporności członków i członkiń zespołu. Można byłoby powiedzieć, że każda osoba jest jak magnes, a zadania są jak opiłki metalu – od siły poszczególnych magnesów zależy więc to, jak wygląda schemat organizacyjny, podział zadań czy komunikacja. Odpowiedzialnością lidera czy liderki jest zobaczenie tej struktury i takie zarządzanie nią, by ją zrównoważyć i zracjonalizować, nie opierając się na dotychczasowych przyzwyczajeniach. W ostatecznym rozrachunku chodzi przecież o to, aby nasza podpora dla kwiatów nie pękła, kiedy roślina zwana kulturą będzie na niej rosłać.

O autorce:

Małgorzata Mostek-Łączyńska – koordynatorka projektów kulturalnych, kulturoznawczyni, praktyczka. W latach 2010-2015 współpracowniczka Instytutu Adama Mickiewicza odpowiedzialna za produkcję ponad 100 projektów teatralnych oraz promocyjnych za granicą. W latach 2014-2018 pełniła funkcje kierownicze w teatrach w Kaliszu (kierownik operacyjny), Bielsku-Białej (wicedyrektor ds. administracyjnych i finansowych) oraz Żydowskim w Warszawie (wicedyrektor ds. administracyjnych). Absolwentka Studiów Menadżerskich z elementami coachingu na Uniwersytecie Śląskim, uczestniczka warsztatów z zarządzania instytucjami, absolwentka międzynarodowego kursu z planowania strategicznego dla operatorów kultury. Pracowała także jako główny specjalista ds. pozyskiwania funduszy w Teatrze Ateneum oraz jako koordynator finansowy międzynarodowych projektów dofinansowanych z UE (program Kreatywna Europa) w Teatrze Powszechnym. Prowadzi konsultacje w zakresie przygotowania wniosków o granty, opracowania strategii organizacji oraz jej implementacji, realizuje także audyty organizacyjne i wspiera procesy tworzenia dokumentacji wewnętrznej w instytucjach i organizacjach. W ostatnich latach współpracowała m.in. z Centrum Kultury Filmowej im. Andrzeja Wajdy, Muzeum Literatury, Teatrem Rampa, Zachętą oraz licznymi organizacjami pozarządowymi. Naczelniczka Wydziału Teatru w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

LiderHub 2024



Staromiejski Dom Kultury
Rynek Starego Miasta 2
00-272 Warszawa
www.sdk.pl



projekt finansuje
miasto stołeczne
Warszawa



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa
Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury –
państwowego funduszu celowego