

# 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](http://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.

**Co właściwie robią liderzy – w poszukiwaniu własnego, unikalnego wzoru przywództwa**  
Agnieszka Szelańska

III.

**Etyczna instytucja kultury**  
Lena Rogowska-Lewandowska

IV.

**Dream big, act now – kilka refleksji o zarządzaniu w kulturze**  
Małgorzata Mostek-Łączyńska

V.

**Wypalenie zawodowe to nie jest sprawa osobista**  
Justyna Dubanik

I.

## **Kultura dialogu – dialog w kulturze: O konieczności transformacji zarządzania**

Brygida Dynisiuk

### **O autorce:**

Brygida Dynisiuk, certyfikowana trenerka NVC, mediatorka i facylitatorka. Porozumienie bez Przemocy zgłębiałam 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.

*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 rozmów<sup>1</sup>.*

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.

## **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

---

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

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 mediacjach<sup>2</sup>, 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.

#### 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?”

---

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

## 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.



## II.

### **Co właściwie robią liderzy – w poszukiwaniu własnego, unikalnego wzoru przywództwa**

Agnieszka Szelałowska

#### **O autorce:**

Agnieszka Szelałowska – wiceprezeska Szkoły Liderstwa (od 2023), socjolożka, szefowa Programu Liderckiego Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, trenerka umiejętności społecznych: przywództwa, komunikacji, planowania rozwoju; specjalistka ds. tutoring, tutorka, superwizorka mentorów. Członkini Stowarzyszenia Trenerów i trenerek Organizacji Pozarządowych, superwizorka i trenerka prowadząca szkoły trenerskie. Specjalizuje się w tematyce przywództwa lokalnego i pracy rozwojowej z liderami i liderkami, od 15 lat pracuje superwizyjnie z mentorami i tutorkami. Współautorka publikacji „Tutoring” i przewodnika liderckiego „O przywództwie”. Pasjonatka prowadzenia procesów rozwojowych prowadzących do świadomego przywództwa.

*Zadaniem lidera\_ki jest przeprowadzić ludzi z miejsca, w którym są, do miejsca, w którym jeszcze nigdy nie byli<sup>1</sup>.*

*Aby zdobyć poparcie lider\_ka musi dostosowywać swoje zachowanie do różnych osób i sytuacji. Sztuka polega jednak pozostawaniu w zgodzie ze sobą. Przywództwo wymaga ujawnienia swojego autentycznego „ja”. Lider\_ka, który próbuje naśladować kogoś innego - skazuje się na porażkę<sup>2</sup>.*

*Jeśli jesteś przywódcą\_czynią, autentyczność to twój najcenniejszy atut. Stracisz go, jeśli będziesz stosować techniki, które nie pasują do twoich mocnych stron<sup>3</sup>.*

*Pierwszy krok w przywództwie to poznanie siebie i zarządzanie sobą. Otwarta, uczciwa samoświadomość jest podstawą przywództwa<sup>4</sup>.*

W Szkole Liderstwa posługujemy się definicją, w której lider, liderka skutecznie realizuje wizję zmiany w swoim środowisku, odwołując się do jego potrzeb, angażując innych i tworząc warunki do współpracy wokół wspólnych celów.

Nasze doświadczenia pokazują, że nie istnieje uniwersalny model przywódczych kompetencji ani wzorzec osobowy – zestaw wspólnych dla wszystkich liderów, liderek cech osobowości. Istnieją jednak wspólne dla wszystkich liderów, liderrek obszary działania i rozwoju. Najważniejsze z nich to:

- Samoświadomość i wiarygodność
- Tworzenie wizji
- Angażowanie i jednoczenie ludzi
- Dokonywanie zmian w środowisku

Z tych różnorodnych definicji wyłania się wspólna myśl: nie ma jednego przepisu na lidera, liderkę. Nie próbuj być kimś innym, nikogo nie udawaj. Nie powielaj wzorów, nie wchodź w nieswoje role. Możesz być liderem, liderką tylko na swój własny sposób.

Aby dotrzeć do tego unikalnego wzoru, stosujemy różne narzędzia służące pogłębianiu zarówno samoświadomości liderek jak i budowaniu relacji wewnątrz zespołów. Jednym z takich narzędzi jest Extended DISC, oparte na modelu opracowanym przez znanego szwajcarskiego psychologa Carla Gustava Junga.

Wyobraź sobie, że jesteś liderem, liderką kilkunastoosobowego zespołu kierowników i kierowniczek organizacji w przededniu zmiany, która wywróci w nim dotychczasowy podział zadań, a osoby będą musiały nauczyć się nowych kompetencji i ułożyć w nowych rolach, pracować w tempie, w dużej zależności od siebie nawzajem.

Pracujecie razem w tym składzie od roku i właśnie ustabilizowaliście różne procesy.

---

1 Henry Kissinger

2 Rob Goffee i Gareth Jones

3 Marcus Buckingham

4 Daniel Goleman

Wszyscy już usłyszeli o tym, do czego dążycie i jaka jest wizja przyszłości. Zgodnie z modelem zmiany Kurta Lewina, który znasz i o którym mówiłeś na jednym ze spotkań, jesteście na etapie rozmrażania, kiedy diagnozę potrzeby zmiany macie już za sobą, a teraz czas na zadbanie o zespoły pod względem emocjonalnym i psychologicznym.

Twoja kadra zarządzająca zaczyna zadawać Ci pytania:

*Jeśli trzeba to zrobić, to zacznijmy od zaraz i co jest najważniejsze?*

*Jaką mam rolę w tym wszystkim?*

*Czy ktoś może mi o tym opowiedzieć w kilku zdaniach bez owijania w bawełnę?*

*Do czego zmierzamy i co będziemy z tego mieć?*

*Super, kiedy zaczynamy?*

*Z kim mam pogadać, żeby nadać wszystkiemu większy rozmach?*

*Kto ze mną zajmie się sprawdzaniem co ryzykujemy i jak to obejść?*

*A może pogadajmy o tym, czy da się zrobić to jeszcze inaczej?*

*Czy wszyscy już o tym wiedzą i jak się z tym mają?*

*Jak to wyglądało poprzednim razem, co trzeba wziąć pod uwagę, żeby wszyscy czuli się bezpiecznie?*

*Czy możemy się spotkać wszyscy i uzgodnić najważniejsze zasady i sposoby działania?*

*Jeśli będziemy działać zespołowo, to łatwiej nam będzie przez to przejść.*

*Na jakich zasadach to się odbędzie?*

*Co jest do zrobienia krok po kroku i kiedy będziemy wiedzieć, że nowa struktura działa?*

*Czy ktoś zrobił dobrą diagnozę zanim podjął decyzję o tej zmianie?*

*Jakie fakty przemawiają za tym, że nowy model będzie działał lepiej?*

Słyszysz te pytania? Słysząc je zarówno w zespołach, z którymi pracujemy jak i sami je wypowiadamy w różnych sytuacjach, kontekstach, wykonując różnorodne działania.

W tej samej sytuacji, różne osoby są zainteresowane innymi obszarami, mają inne priorytety, na inne sprawy zwracają uwagę, czego innego się obawiają.

Wynika to z tego, że liderki i liderzy oraz osoby w ich zespołach korzystają z różnych narzędzi, a w efekcie z różnych stylów, dzięki którym są efektywni i sprawczy.

Pierwszy styl to D – liderzy i liderki, korzystający z tego stylu, łatwo podejmują decyzje, szybko wybierają priorytety, dobrze się czują w przeprowadzaniu zmian, lubią odpowiedzialność i wyzwania, skupiają się na osiągnięciu celu, z trudem przyjmują krytykę i rutynę.

Drugi to styl I – osoby, dla których jest dominujący, dbają o dobrą atmosferę, budują relacje i motywują swoje zespoły, inspirują innych i zarażają optymizmem, twórczo rozwiązują problemy, czasem zbyt skupiają się na szerszej perspektywie, przez co umykają im detale.

Trzeci styl to S – liderki i liderzy w tym stylu lubią pracować w zespole, budują zaufanie współpracowników, są systematyczni, sprawiedliwi, potrafią słuchać

i wspierać, czasem opóźniają podejmowanie decyzji, skupiając się na tym, jaki wpływ będzie miała na różne osoby.

Ostatni styl to C – osoby korzystające z tego stylu dbają o jakość wykonywanych zadań, skupiają się na faktach, są analityczne i dokładne, lubią szczegółowo planować, strukturyzować i nadawać porządek, a koncentracja na detalach czasami sprawia, że tracą szerszy kontekst.

Czterostrefowy model zachowań tworzy tzw. DISC, narzędzie służące do określania stylów.

Na styl składają się zachowania, które osoba posługująca się nim, wykonuje automatycznie, sprawnie, bez wysiłku, osiągając satysfakcjonujące rezultaty.

Styl to koncentracja mocnych stron i zasobów, które są dla osoby szybko dostępne.

Zatem, jednym z kluczowych zadań leaderskich jest stworzenie zespołu, który jednoczy się wokół wspólnych celów, wykonując zadania w oparciu o wspólne zasoby.

Przywództwo wymaga równowagi i wszechstronności. Swobody poruszania się między tym, co strategiczne, a tym, co operacyjne; między wymaganiami a relacjami. Świadomość swojego stylu wspiera autentyczność i wykorzystanie pełni potencjału.

Poznanie stylów pracy osób, z którymi współpracujesz lub którym przewodzisz: tworząc kierunki działań, wyznaczając priorytety, wprowadzając zmiany, reagując na zmieniające się warunki zewnętrzne, daje lepszy wgląd w potencjał całego zespołu, pozwala na skuteczny podział zadań i adekwatne przydzielenie ról. Pozwala znaleźć odpowiedzi na pytania, które wzmocnią zarówno zespół jak i lidera, liderkę w osiągnięciu celów:

jak dobrze style osób w zespole pasują do zadań wymaganych na ich stanowiskach pracy?

jak dobrze osoby z zespołu uzupełniają się wzajemnie?

jakie mocne strony wnosi do zespołu każda z osób w zespole?

jak styl zachowania poszczególnych osób daje się rozpoznać w codziennej pracy?

jakie są zadania leaderskie wynikają z rozłożenia stylów osób w zespole?

Peter Drucker napisał kiedyś: człowiek może efektywnie działać tylko w oparciu o swe mocne strony. Wyników nie osiąga się w obszarach swoich słabości, a tym bardziej nie można ich oczekiwać na polu, na którym jesteśmy zupełnie niekompetentni.

### III.

## **Etyczna instytucja kultury**

Lena Rogowska-Lewandowska

#### **O autorce:**

Lena Rogowska-Lewandowska – trenerka, facylitorka. Absolwentka Akademii Teatralnej w Warszawie, Wydziału Filozofii UW, Gender Studies IBL PAN, Akademii Treningu Antydyskryminacyjnego, Zaawansowanej Szkoły Facylitacji Społecznej, oraz Podyplomowych Studiów Porozumienia bez Przemocy na Collegium Civitas. Od kilkunastu lat współpracuje z instytucjami (ngo, biznes, uczelnie wyższe, instytucje kultury) w obszarze komunikacji, budowania kultury informacji zwrotnej w instytucji, przeciwdziałania dyskryminacji i innym formom przemocy. Wiceprezeska Fundacji Kultury.

## Najpierw dylemat

Jeden z najbardziej znanych dylematów etycznych został stworzony przez Philippe'a Foot w 1976 roku. Po torach jedzie wagonik. Na torach leżą 4 osoby. Jeżeli przestawisz zwrotnicę to wagonik zmieni tor jazdy i przejedzie tylko jedną osobę. Co robisz?

Dylemat etyczny to sytuacja na którą nie ma dobrej odpowiedzi. Do wyboru masz różne złe decyzje. Co zrobisz?

Wtedy z pomocą przychodzi etyka.

Zarządzanie instytucją kultury to często konieczność podejmowania trudnych decyzji. Ale etyka w instytucjach kultury to nie tylko czerwony przycisk zarządzania kryzysowego. Etyczna instytucja kultury umożliwia budowanie zdrowych, współpracujących, szanujących się zespołów, oraz trwałych i bezpiecznych relacji ze społecznością. Taka instytucja używa etyki nie tylko w reakcji na kryzysy, ale przede wszystkim w codziennej praktyce i małych codziennych decyzjach.

## Etyka czyli co?

Etyka opiera się na wartościach. W tradycji zachodniej jej początki wiążemy z Sokratesem i tym co nazywał arete – czyli cnotami. Wartości to przekonania o tym, co jest ważne i pożądane w życiu jednostki, instytucji, czy społeczeństwa. Mogą to być np. równość, wolność, odwaga, uczciwość, szacunek dla innych. Etyka bada i systematyzuje te wartości, aby stworzyć zasady i normy, które pomagają w podejmowaniu decyzji. Jeśli równość jest uznawana za wartość, etyka rozwija zasady dotyczące tego, jak w praktyce ją realizować, np. jak traktować ludzi równo. Etyka zadaje pytania: Jakie wartości są najważniejsze? Jak należy je hierarchizować? Jak je realizować w praktyce? Umożliwia krytyczne spojrzenie na wartości, które przyjmujemy, i pomaga w ich świadomym wyborze.

Dzięki temu etyka operacjonalizuje wartości – czyli przekłada wartości na normy i zasady postępowania. Wtedy wartości przestają być abstrakcyjnymi ideami i stają się wskazówkami w codziennym życiu.

## Etyka w życiu instytucji kultury

Żeby być etyczną instytucją kultury nie wystarczy, żeby osoby w niej pracujące były „dobre”, czy miały dobre intencje. Co zrobi dobry człowiek w sytuacji dylematu etycznego? Jakie konsekwencje będą miały dobre intencje dla przestawienia zwrotnicy? Nie wystarczy też, żeby pracujące w niej osoby, każda z osobna, kierowały się swoim kompasem etycznym. Etyczna instytucja kultury to coś więcej. Żeby dowiedzieć się co, zastanów się teraz przez chwilę:

Jakimi wartościami kieruje się instytucja w której pracujesz?

Być może szukając odpowiedzi na to pytanie przypominasz sobie misję i wizję swojej instytucji, albo inne ważne dokumenty. Być może zastanawiasz się nad celami podejmowanych działań. Być może zastanawiasz się nad tym jak są budowane codzienne relacje między osobami pracującymi.

W idealnym świecie te wszystkie trzy płaszczyzny – wartości zapisane w dokumentach, cele podejmowanych działań, i codzienne relacje wskazują na te same wartości.

Niestety praktyka pokazuje, że często te trzy płaszczyzny mają niewiele ze sobą wspólnego: wartości jako duże abstrakcyjne słowa pojawiają się w dokumentach, kodeksach i na transparentach. W realizowanych działaniach giną pod wskaźnikami, a w codziennych działaniach często ulegają presji czasu, rutyny lub braku refleksji, lub są wręcz zaprzeczane przez konflikty, brak zaufania czy niedostateczną komunikację.

Taka rozbieżność między deklaracjami, działaniami a codziennością może prowadzić do frustracji, obniżenia motywacji i poczucia niespójności wśród osób pracujących i współpracujących z instytucją. Dlatego kluczowe jest, aby wartości były nie tylko wyrażane, ale i konsekwentnie wdrażane we wszystkich aspektach działalności instytucji – od strategicznych decyzji, przez konkretne działania, aż po codzienną kulturę pracy.

## Czym w takim razie jest etyczna instytucja kultury?

Etyczna instytucja kultury to instytucja, która zdecydowała się na konkretne wartości i w spójny sposób opowiada o tych wartościach, dzięki czemu rozumienie ich jest uwspólnione. Wartości są obecne nie tylko w dokumentach, tylko, są rozumiane i doświadczane.

Osoby pracujące rozumieją co to znaczy używać tych wartości w pracy, podejmowaniu decyzji i komunikacji. Etyczna instytucja kultury to instytucja w której deklarowane wartości są doświadczane na co dzień zarówno przez osoby uczestniczące w wydarzeniach, jak i przez osoby pracujące.

Marta Lewandowska z Fundacji Kultury Dialogu stworzyła kilka lat temu model pracy z instytucjami kultury oparty na wartościach. W trakcie procesu, osoby pracujące w instytucji kultury mogą doświadczyć i zrozumieć czym jest etyczna instytucja kultury, i jakie może to mieć konsekwencje dla ich codziennej pracy. Równie ważnym efektem tej pracy jest zdiagnozowanie wyzwań i stworzenia spójnego planu rozwojowego instytucji.

Proces pracy włącza cały zespół instytucji kultury. Sposób pracy umożliwia usłyszenie perspektywy różnych osób, zrozumienie intencji stojących za różnymi rozwiązaniami i rozwiązanie konfliktowych sytuacji.

Opiera się on na kilku krokach. Pierwszy krok wygląda różnie w zależności od tego, czy instytucja ma już wypracowane wartości, które mają swoje odzwierciedlenie w dokumentach, czy też chce zaktualizować istniejące dokumenty, lub stworzyć je od nowa.

Jeżeli zaczynamy od dokumentów to w pierwszym kroku:

Przyglądamy się wartościom, które znajdują w dokumentach instytucji. Rozmawiamy o tym jak je rozumiemy

Jeżeli chcemy zaktualizować istniejące dokumenty, lub stworzyć je od nowa to w pierwszym kroku:

Rozmawiamy o tym, co dla każdej z osób jest ważne w pracy? Jakie wartości są dla nich kluczowe w pracy? Osoby, pracując w małych grupach, nazywają kluczowe dla nich wartości, tłumaczą jak rozumieją te wartości.

W całej grupie przyglądamy się wszystkim wybranym wartościom i łączymy je w kilka zbiorów tworzonych przez podobne wartości. Na tym etapie ważna jest też dyskusja na temat tego co oznaczają dla nas poszczególne wartości. Bo często się okazuje że różne osoby zupełnie inaczej rozumieją znaczenie poszczególnych wartości.

W małych podgrupach osoby zastanawiają się nad operacjonalizacją wartości. Odpowiadają na dwa pytania: jakie zachowania i sytuacje sprawiają, że doświadczasz tych wartości w pracy? Jakie zachowania i sytuacje sprawiają, że wartości te są zagrożone? Co mogłoby nam pomóc w silniejszym respektowaniu wartości?

Dzięki analizie powstałych podczas warsztatów wniosków otrzymujemy:

- zestaw wartości kluczowych dla osób w danej instytucji
- zestaw codziennych norm i zachowań, które wzmacniają obecność tych wartości w instytucji
- diagnozę wyzwań, z którymi mierzy się organizacja
- oraz wynikające z tej diagnozy rekomendacje rozwojowe

Przez powyższy proces przeszły w ostatnim czasie różnorodne instytucje kultury, m.in. muzea, teatry, domy kultury i biblioteki.

Towarzysząc różnym instytucjom w procesie pracy nad wartościami mamy poczucie, że wiele z nich dopiero buduje w sobie świadomość wagi tego jak funkcjonuje środowisko pracy i kultura wewnętrzna. Poważne zajęcie się kwestią kultury organizacyjnej i bezpieczeństwa psychologicznego zazwyczaj wydarza się wtedy kiedy instytucja mierzy się z kryzysem. I ta praca jest wtedy elementem zarządzania kryzysowego. To może być pomocne działanie, jednocześnie warto budować w instytucjach takie przekonanie, że środowiskiem pracy powinniśmy się zajmować nie tylko wtedy, kiedy mamy już duży kryzysy. Ta praca wtedy może przynieść bardziej długofalowe efekty dla organizacji. Bo jest prowadzona na mniejszym napięciu emocjonalnym.

Postawa etyczna to jest też postawa refleksyjna: nie uznajemy że cokolwiek wiemy raz na zawsze. Tylko cały czas przyglądamy się światu i jego działaniu, sprawdzamy intencje i konsekwencje i sposób w jaki prowadzimy działania.

Trudno o refleksyjność, kiedy są napięte emocje. Refleksyjność wymaga harmonii. Jak się jest w konflikcie, napięciu leku, to jest to trudne.



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

Małgorzata Mostek-Łączyńska

### O autorce:

Małgorzata Mostek-Łączyńska – koordynatorka projektów kulturalnych, kulturoznawczyni, praktyczka. W latach 2010-2015 współpracowniczką 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.

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 dyrekcji 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. Choć 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 nierozwiązanym wcześniej konflikcie – 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 możliwy byłby 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 rosła.

V.

## **Wypalenie zawodowe to nie jest sprawa osobista**

Justyna Dubanik

### **O autorce:**

Justyna Dubanik – trenerka antydyskryminacyjna, facylitatorka, psychoterapeutka. Absolwentka Instytutu Integralnej Psychoterapii Gestalt, Akademii Treningu Antydyskryminacyjnego, Intensywnego Kursu Psychologii Procesu i szkolenia Creative Tools 4 Social Change (Ulex Project). Od ponad 15 lat wspiera różnorodne grupy i społeczności w komunikacji i rozwoju, prowadziła także procesy partycypacyjne i strategiczne. W pracy skupia się na tworzeniu warunków do spotkania i dialogu, które umożliwią osobom wzajemne widzenie się i wypracowywanie rozwiązań, wymianę czy wysłuchanie.

Wypalamy się. Tracimy siły, motywację, chęć do pracy i poczucie sensu. Wypalenie zawodowe jest doświadczeniem kryzysu psychicznego, o którym możemy już mówić więcej niż kiedyś, a ten głos spotyka się ze znacznie większym zrozumieniem. To duża i ważna zmiana, która pozwala na szukanie rozwiązań, dyskusję nad sposobami przeciwdziałania czy tworzenie strategii wsparcia. Daje to szansę na zmianę i zadbanie o nasz dobrostan. Warto jednak przyrzeć się kierunkom, w które zmierza ta debata, i akcentom, na jakie często kładzie się w niej nacisk.

Mam poczucie, że tak, jak łatwo uznać istnienie wypalenia zawodowego, tak samo łatwo oddać pełną odpowiedzialność za tę sprawę osobie, która go doświadcza. Patrzenie na zdrowie psychiczne jako sprawę osobistą powoduje wzmacnianie perspektywy, w której dana osoba ma się zająć sama sobą i swoimi problemami. Wypalenie w tym ujęciu łatwo może być uznane za efekt niewystarczającego zadbania o siebie, zbyt małej odporności na stres czy wynikać z niewłaściwego podejścia do pracy. Rozwiązaniem będzie więc lepsze zaopiekowanie się sobą i wprowadzenie nowych narzędzi self-care'owych czy przepracowanie niesłużących nam mechanizmów.

Taka narracja daje złudzenie, że od nas zależy aż tak dużo, że mamy nieograniczony wpływ i, kiedy czegoś naprawdę chcemy, to możemy to osiągnąć. Jednocześnie, jeśli to się nie udaje, łatwo uzasadnić to tym, że problem tkwi w nas (nie taki układ nerwowy, nie takie potrzeby, za duża wrażliwość itd.). Stąd już niedaleko jest do przekonania, że się nie wyrabiamy, że wkładamy w dbanie o siebie za mało wysiłku, że to nasza wina. Wraz z tymi myślami może pojawić się wstyd, poczucie winy i duże niezadowolenie z siebie.

Patrzenie na wypalenie zawodowe jedynie jako osobiste doświadczenie dodatkowo obciąża osoby, które się z nim mierzą, i w dużej mierze je osamotnia. Tymczasem jest to tylko jedna z perspektyw, jaką możemy przyjąć, myśląc o wypaleniu.

Natalia Sarata założycielka Fundacji RegenerAkcja i trenerka antywypalenio-wa proponuje aby patrzeć na wypalenie w sposób systemowy. Wypalamy się ponieważ oddziałują na nas różne czynniki i związane z nimi naciski, oczekiwania, realia. W tym ujęciu wypalenie zawodowe jest reakcją na to, czego doświadczamy, a nie dowodem na naszą np. słabą odporność psychiczną. W swoim webinarium „Mapujemy wypalenie w działaniach równościowych” Natalia wskazuje na kilka wymiarów, które mocno wpływają na nasze doświadczenie przeciążenia i też tego, jak je przeżywamy:

- jednostkowy/wewnętrzny
- relacyjny/interpersonalny
- grupowy
- sektorowy
- strukturalny/systemowy/globalny

Każdy z tych wymiarów to złożony system zjawisk, norm, procesów, które kształtują naszą rzeczywistość i na nas oddziałują. Co mieści się w poszczególnych obszarach?

Poniżej zamieszczam tabelę, która pokazuje wybrane zagadnienia dotyczące każdego z proponowanych obszarów:

Wymiar	Czego dotyczy?	Pytania do refleksji
Jednostkowy/wewnętrzny	Moje postawy, przekonania, sposoby działania i funkcjonowania, które mogą mieć wpływ na to, że się wypalam.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jakie znaczenie ma dla mnie praca?</li> <li>- Jakie mam oczekiwania wobec siebie w kontekście pracy?</li> <li>- Jak wpływają na mnie oczekiwania innych?</li> <li>- Na ile jestem w stanie stawiać granicę? Odmawiać? Co ma na to wpływ?</li> <li>- Jakie mam sposoby na regulację emocji?</li> <li>- Jaki mam obraz siebie?</li> <li>- Co mnie motywuje?</li> </ul>
Relacyjny/interpersonalny	Jak funkcjonuję w relacjach pracowych? Jakie mam potrzeby i oczekiwania od drugiej osoby, która jest moim współpracownikiem/współpracowniczką, szefową/szefem lub podwładnym/podwładną.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kim się staję w relacji władzy, zależności? Zarówno jako osoba wyżej, jak i niżej w hierarchii?</li> <li>- Jak wpływa na mnie odpowiedzialność np. za zespół, projekt?</li> <li>- Jak wchodzę w relacje?</li> <li>- Jak moje oczekiwania i normy pracy mogą wpływać na innych?</li> <li>- Jak się komunikuję?</li> <li>- Jak to, jak komunikują się inne osoby na mnie wpływa np. osoba zarządzająca?</li> <li>- Co oznacza dla mnie dobry szef/szefowa, pracowniczka/pracownik?</li> <li>- Jakie są wymagania osoby zarządzającej wobec mnie?</li> <li>- Jak postrzegam drugą osobę w sytuacji konfliktowej?</li> </ul>



Wymiar	Czego dotyczy?	Pytania do refleksji
Grupowy	Jak dynamiki grupowe/ze- społowe wpływają na mnie?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jakie normy grupowe, organizacyjne panują w naszym zespole na poziomie jawnym i niejawnym?</li> <li>- Jaka jest dynamika w grupie?</li> <li>- Jakie są oczekiwania wobec zespołu?</li> <li>- Co jest akceptowalne, a co nie w zespole? O czym można mówić? Co jest ukryte?</li> <li>- Jakim językiem posługuje się zespół? (np. jakie są żarty, co jest docenianie, co jest ocenianie?)</li> <li>- Jaki jest stosunek do konfliktów w zespole? Jak są rozwiązywane?</li> <li>- Jak zarządzane są sytuacje kryzysowe?</li> <li>- Na ile w naszym zespole dostrzegane są mechanizmy związane z opresją i przemocą? Czy są procedury mające chronić pracowników/pracowniczki przed doświadczeniem dyskryminacji, przemocy?</li> </ul>
Sektorowy	Warunki, w jakich instytucje kultury funkcjonują.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jak są finansowane instytucje kultury (budżet, projekty)?</li> <li>- Jaka jest kultura zatrudniania osób w tym sektorze?</li> <li>- Jakie są oczekiwania wobec instytucji kultury, co do tego jak mają funkcjonować, czym się zajmować?</li> <li>- Jak polityczny wymiar funkcjonowania instytucji kultury może wpływać na obciążenie pracowniczek/pracowników</li> </ul>

Wymiar	Czego dotyczy?	Pytania do refleksji
Strukturalny/systemowy/ globalny	Jak procesy globalne, społeczne i kulturowe wpływają na funkcjonowanie nas jako pracowników/pracowniczek?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jakie są oczekiwania wobec pracowników, pracowniczek kultury?</li> <li>- Jak kultura produktywności i efektywności wpływa na naszą pracę?</li> <li>- Jak kultura wyzysku traktująca ludzi jako „zasoby ludzkie” które poddawane są eksploatacji wpływa na nas jako osoby pracujące?</li> <li>- Na ile normy kulturowe kształtują nasze podejście do pracy np. samoposwięcenie, męczeństwo, poświęcanie się sprawie?</li> <li>- Jak kryzysy ekologiczne, humanitarne wpływają na naszą kondycję psychiczną?</li> <li>- Jak opresyjne mechanizmy w świecie wpływają na nas, nasze miejsce pracy np. seksizm, homofobia, rasizm?</li> <li>- Jak definicja tego, co normalne, wartościowe kształtuje naszą codzienność?</li> </ul>

Celem powyższej tabeli jest pokazanie, jak złożone są przyczyny wypalenia zawodowego. Razem tworzą sieć – system, w którym funkcjonujemy na co dzień. Wiele z nich staje się rzeczywistością, która wydaje się czymś normalnym. Często nie zwracamy uwagi na to, w jaki sposób na nas oddziałują, nie rejestrujemy obciążeń z nimi związanych.

Tej pierwszej daje szansę na odciążenie, na zobaczenie, że wypalenie zawodowe jest efektem „systemowych dynamik i niesprawiedliwości z nich wynikających”. Umożliwia stawianie sobie adekwatnych oczekiwań i celów związanych z odzyskaniem równowagi psychicznej i fizycznej. Pozwala określić, na co ma się wpływ, i podjąć decyzję wobec tego, na co wpływu się nie ma. Myślę więc, że wiąże się też z odzyskaniem większego sprawstwa, co jest istotnym elementem zdrowia.

Z kolei osobie zarządzającej systemowe postrzeganie wypalenia zawodowego daje większe możliwości działania. Przede wszystkim nie oznacza zajmowania się tylko osobą doświadczającą tego kryzysu w pracy. Pole oddziaływania znacznie

się poszerza. Zmiany na poziomie zespołu, sektora czy systemu wymagają innych strategii i narzędzi i w pewnym sensie odciążają jednostkę z odpowiedzialności za zdrowienie.

Ważne jednak, aby ta odpowiedzialność nie przeniosła się w pełni na lidera/ liderkę (który/która też przecież może doświadczyć przeciążenia). Zmiany, o jakich piszę, mogą się dokonywać poprzez wspólną pracę i oddziaływanie na struktury i system. Nie róbmy tego w pojedynkę. Potrzebujemy siebie nawzajem po to, aby dawać sobie wsparcie, ale też po to, żeby wypracowywać rozwiązania wychodzące poza oswojone, narzucone normy funkcjonowania.

Pozostawiając sprawę wypalenia zawodowego w rękach pracowników i pracowniczek, tracimy szansę na realną zmianę i wsparcie tych, którzy tego potrzebują.

# LiderHub 2024



Staromiejski Dom Kultury  
Rynek Starego Miasta 2  
00-272 Warszawa  
[www.sdk.pl](http://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