LEKTOR: Audycje Kulturalne – w dobrym tonie.

ALEKSANDRA MATUSZCZYK: Dzień dobry, ja nazywam się Ola Matuszczyk i jestem członkinią zespołu programowego tego kongresu, na którego dniu drugim widzimy się. Właściwie tutaj nie potrzeba jakichś dużych metafor. To o czym będzie rozmawiać grono panelistek i panelista. To jest palący temat właściwie każdej instytucji kultury, a na pewno instytucji kultury, która ma w sobie zasób ludzki złożony z kilku pokoleń, z wielu wrażliwości, więc to są wszystko niesłychanie ważne tematy, przedsmak takiej rozmowy o zespole, liderach i zmianie które mieliśmy w Muzeum Sztuki w Łodzi, kiedy to rozmawialiśmy o instytucji kultury w czasie procesu zmiany. Myślę, że również rekomendacje z tej dyskusji będą dzisiaj tutaj w grze. Chciałam powiedzieć, że o ile nie są streamowane te debaty i ta debata też, to jest nagrywana i będzie dostępna dla tych wszystkich, którzy zechcą po kongresie, w kilka dni po kongresie. Też zwyczajem naszym jest formułowanie rekomendacji po rozmowie i te rekomendacje zostaną wniesione do takiego pakietu rozmowy podsumowującej jutro podczas debaty ministrów. Nie tylko ministra kultury, ale również ministra finansów, ministra polityki społecznej i pracy. Więc formułujcie państwo mocne zdania i one muszą brzmieć głośno. Zapraszam serdecznie. Oddaję głos Annie.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki, dzięki Olu. Dzień dobry, witamy państwa serdecznie na debacie, którą żeśmy międzymiastowo skonstruowali na potrzeby współKongresu. Zastanawialiśmy się, co może być teraz ważne w kontekście pracy, którą akurat wykonują te osoby, które dzisiaj będą rozmawiały w panelu. I ten temat, "Wiem czego nie wiem, jak to zmienić, jakiego liderstwa potrzebujemy dziś w kulturze", będzie jako duży obszar do refleksji, do dyskusji, ale też chcemy widzieć tutaj rekomendacje i być przy rozwiązaniach. I będziemy też państwa zapraszać do zabierania głosu, może formułowania jakichś pytań, po to tu jesteśmy. Będziemy otwierać mniej więcej w połowie czasu debaty, a debatujemy dwie godziny. Taki moment, żebyście państwo też mogli zabierać głos, żebyście mogli zadawać pytania, ale też jak formułować być może jakieś swoje statementy, więc będziemy do tego zachęcać. Ja dzisiaj będę moderować tą dyskusję, bardziej będę może podsumowywać i zbierać głosy, ale tutaj razem z zespołem panelistek i panelisty stwierdziliśmy, że jakoś pozwolimy tej rozmowie po prostu popłynąć i zobaczymy co nam z tego wyjdzie, jakie to będą kierunki. I w ramach tego tematu ja tylko zaproponuję na sam początek, żebyście odnaleźli się w trzech rolach. To znaczy i państwo też, to znaczy w takiej roli eksperta, ekspertki od kadr kultury, osób, które znacie, z którymi pracujecie na co dzień, bo akurat osoby, które są w panelu właśnie się tym kadrami kultury zajmują. Z drugiej strony, żebyście zobaczyli siebie w roli osób, które miały nad sobą jakiegoś lidera czy liderkę i też żebyście zobaczyli się siebie jako liderów i liderki. Więc to będą takie trzy perspektywy, do których też zapraszam i państwa. Na sam początek będziemy się troszkę przedstawiać. Ja też przedstawię siebie, nazywam się Anna Sadowska i na co dzień pracuję w Staromiejskim Domu Kultury w Warszawie i zajmuję się wzmacnianiem i rozwojem kadr kultury. I teraz chciałam wam przekazać głos, żebyście przedstawili się i powiedzieli o swoim zakresie pracy w ramach kadr.**

PAULINA ANDRUCZYK: No to lecimy. Dzień dobry, nazywam się Paulina Andruczyk. Mam przyjemność pracować z Anną Sadowską w Staromiejskim Domu Kultury w Warszawie i tam przede wszystkim zajmujemy się, tak jak Ania już wspomniała, wzmacnianiem, wspieraniem kadr kultury, czyli osób pracujących w różnych warszawskich instytucjach, miejskich głównie, ale nie tylko. Zaczynałyśmy od takiego programu wzmacniania pracowniczek i pracowników warszawskich domów kultury. Więc domy kultury były takim pierwszym naszym obszarem, którym się zajęłyśmy jakoś niecałe cztery lata temu. Dlatego też, że Staromiejski Dom Kultury ma taką funkcję parasolową dla dzielnicowych domów kultury w Warszawie. Więc to był nasz naturalny kierunek i wypływający też z misji, z zadań, jakie stoją przed naszą instytucją. Ale po kilku latach działania i rozwijania tego programu to pole, właśnie kadr kultury, którymi się teraz też zajmujemy, którym się przyglądamy i które zapraszamy do refleksji się rozszerzyło i rozszerzyło się też na inne miejskie instytucje, takie jak biblioteki, jak teatry, muzea, ale też inne instytucje. Tych innych w Warszawie jest sporo, to jest naprawdę duże miasto. Więc mamy takie poczucie, że z jednej strony, czy ja mam takie poczucie, że z jednej strony pracujemy z kadrami z tego miasta, ale trochę też z takim pewnego rodzaju regionem, ponieważ Warszawa jest bardzo różnorodna, jest duża, więc ten region Warszawa jest gdzieś w naszym polu zainteresowania. To jest taka pierwsza rzecz, którą się zajmujemy. Druga to są działania również z kadrami, z osobami, które pracują na polu edukacji kulturalnej, kulturowej, więc znowu bardzo szerokie grono i tu już też to pole się jeszcze bardziej rozszerza, ponieważ do tego grona zaliczamy także osoby pracujące w organizacjach pozarządowych, niezależne artystki, artystów, ale także aktywistów, aktywistki. Myślę, że później będziemy też o tym rozmawiać trochę szerzej, ponieważ zapraszamy ich co roku organizując też jako Staromiejski Dom Kultury Warszawską Nagrodę Edukacji Kulturalnej przy współpracy z Biurem Kultury. Dużo pracuję w kontakcie z Biurem Kultury Miasta Stołecznego Warszawy, więc też to jest myślę, że istotne i to jest moja jedna noga, taka główna, z której tutaj też będę przede wszystkim zabierała głos, ale też mam taką drugą nogę Stowarzyszenia Pedagogów i Pedagożek Teatru. Tam też pracujemy i też zajmujemy się i przyglądamy osobom pracującym w kulturze. Także to jest taka moja druga afiliacja.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Cześć, ja nazywam się Kasia Pągowska i jestem zastępczynią dyrektora do spraw merytorycznych w Wojewódzkim Ośrodku Animacji i Kultury w Toruniu. Pełnię tę funkcję od dwóch lat razem z Łukaszem Wudarskim, który jest dyrektorem i to bardzo ważne dla mnie i na pewno będę się też chciała tym dzisiaj podzielić, takim naszym doświadczeniem współdzielenia tego liderowania, bo od początku już pisząc aplikacje, startując w konkursie, umówiliśmy się na pełne partnerstwo. Oczywiście to partnerstwo opiera się na jakimś wewnętrznym naszym kontrakcie, zasadach, na które się umówiliśmy. Natomiast razem tworzymy tę instytucję, razem wyznaczamy jej kierunki i razem podejmujemy wszystkie decyzje. Nasza instytucja, szukaliśmy jej tożsamości oczywiście na bazie tego, czym się już zajmowała, ale też tego, co w jej statucie się znajduje. Nasza instytucja zajmuje się wspieraniem kultury, jej rozwoju w województwie kujawsko-pomorskim. To jest województwo, które nie ma takiej wielkiej jednej aglomeracji czy wielkiego miasta w zasadzie jednego. Toruń i Bydgoszcz, do Warszawy, Wrocławia, Krakowa nie mają tutaj podjazdu, jeśli chodzi o liczbę mieszkańców czy wielkość. No i jednym z naszych celów strategicznych jest wspieranie osób pracujących w kulturze, czy to są osoby pracujące w instytucjach kultury, czy w organizacjach pozarządowych, ale też osoby freelancerskie. I jak to robimy? Tak pokrótce.

Generalnie najważniejsze dla nas jest bycie w kontakcie i w relacjach z ludźmi, którzy tworzą tę kulturę, więc staramy się, na ile nam czas pozwala, jak najwięcej po województwie jeździć, odwiedzać instytucje kultury czy te organizacje, rozpoznawać ludzi, rozmawiać z nimi, z wami też, bo część jest tutaj na sali. Zleciliśmy też, współtworzyliśmy w zasadzie badania kadr kultury w naszym województwie pod kątem tego, jakiego wsparcia te osoby potrzebują. Na tej bazie teraz tworzymy program wspierania kadr kultury, ale też widzimy to wspieranie jako bycie właśnie w kontakcie, taką sieć neuronową, która łączy nie tylko osoby pracujące w kultury z nami, ale też między sobą, że widzimy się jako takiego animatora w zasadzie tej społeczności, który może też wprawiać w ruch te osoby, niekoniecznie zawsze zapośredniczając ten kontakt przez nas. Organizujemy od dwóch lat Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury, tworzymy partycypacyjnie razem z wszystkimi osobami w województwie, które chcą tworzyć ten kongres, nie tworzymy żadnych rad elitarnych, chcemy, żeby każdy proces był dostępny dla wszystkich osób, które chcą się na jakimś jego etapie zaangażować. Przyznajemy też nagrodę, złote młynki, nagrody dla osób, animatorów, animatorek, młodych animatorów, animatorek, zespołów i mecenasów kultury w czterech kategoriach. To dla nas ważne było, że to nie są nagrody dla projektów, tylko to są nagrody dla osób, zmienia i nazwiska. I to w zasadzie tak, no my teraz jesteśmy też w takim procesie cały czas refleksji, czym to wspieranie kultury i kadr kultury ma być, odchodzimy od, ja trochę przestaję osobiście wierzyć, już przestałam trochę wierzyć w pojedyncze procesy w ogóle w szkolenia i tego typu warsztaty jako narzędzie do budowania kompetencji, staram się szukać bardziej trwałych, długofalowych sposobów, programów edukacyjnych, które też opierają się jakoś o model uczenia się przez doświadczenie, jakoś to jest mi teraz najbliższe, zamiast takich punktowych programów, nie programów tylko warsztatów czy szkoleń.

ALICJA JELIŃSKA: Ja się nazywam Alicja Jelińska i jestem z Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku. Prowadzę dział od półtorej roku, pracownia kultury, który zajmuje się podnoszeniem kompetencji i kadr kultury. I tak, to nie jest w sumie pierwsza moja styczność z tego typu programem i tak patrzę na was, bo łączy mnie właściwie z każdym z was coś. Dzisiaj pracuję dla województwa, jeszcze niedawno pracowałam dla metropolii trójmiejskiej i tam koncentrowałam się na sieciowaniu gmin, 59 gmin zlokalizowanych dookoła Trójmiasta, więc ten charakter właśnie instytucji kultury wokół Trójmiasta albo też w ogóle w województwie oddalonych od wielkich centrów, czy w samym mieście jest mi znany i pracuję w tym obszarze od już siedmiu lat. W pracowni kultury zajmujemy się podobnie właśnie jak WOAK i przywoływane wczoraj podczas naszej wspólnej debaty o decentralizowaniu tego myślenia o kulturze, były wojewódzkie ośrodki kultury. Naszym celem jest właśnie budowanie takich relacji i też badanie potrzeb osób pracujących w sektorze, ale robimy to również poprzez wyjazdy, poznawanie ludzi i też bardzo się cieszę, że dzięki tej pracy mogłam poznać wspaniałe osoby, które też tutaj dzisiaj siedzą i mogłam się po prostu przybliżyć do tego obrazu, jak kultura wygląda zarówno w centrum, na dzielnicach i na peryferiach. Moją drugą nogą jest właśnie też praca w różnych działaniach nieformalnych. Wspomnę o tym dlatego, że myślę, że w kontekście liderstwa też może pojawi się takie liderowanie wspólne, właśnie tutaj mówiłaś Kasiu o liderowaniu w duecie. Ja mam doświadczenie w tym momencie współpracy w grupie nieformalnej Stocznia Dzielnica, gdzie działamy na rzecz widoczności nowej, budującej się dziś dzielnicy Młode Miasto na terenie byłej Stoczni Gdańskiej i tam mamy taki wspaniały sposób współpracy, bardzo powiedziałabym horyzontalny i to jest moje jedno z takich doświadczeń i

drugie to współtworzę grupę Under Gdańsk, która już od trzech lat prowadzi ślady niezależnych miejsc ze sztuką w Gdańsku i też mam takie doświadczenie pracy w takiej trójce liderskiej. W tym momencie właśnie tak się trochę z takiego kolektywu klaruję, więc chętnie też o tym opowiem, bo myślę, że ta dynamika liderowania jest różna.

OSKAR ADAMUS: Teraz ja musiałem pomyśleć o swojej drugiej nodze. Cześć, jestem Oskar, jestem z Katowic, Instytucji Katowice Miasto Ogrodów, a przez ostatnie prawie dwa lata prowadziłem biuro Europejskiej Stolicy Kultury. Jak wiecie konkurs się już skończył, pozdrawiamy Lublin, bardzo się cieszymy z waszej wygranej. Zostaliśmy Polską Stolicą Kultury i dlaczego to jest ważne, bo to jest też punkt, który zmienił też działanie naszej instytucji. Jesteśmy instytucją miejską, dość dużą, ale nie mogliśmy w związku z ograniczeniami prawnymi, nie mogliśmy działać na terenie innym niż miasto w związku z tym, że metropolia zaczęła nas finansować, bo jak wiecie albo nie, na terenie Śląska jest jedyna metropolia w Polsce prawnie usankcjonowana, która działa, jest Urząd Metropolitalny i weszliśmy, takie partnerstwo z Górnośląsko-Zagłębiowską Metropolią, weszliśmy w teren, zaczęliśmy jeździć, zaczęliśmy się szkolić, zaczęliśmy od tego, że mieliśmy duży kongres w Sosnowcu, teraz dwuletni kongres, który podróżuje po metropolii, w przyszłym roku planujemy kolejną edycję i wtedy też się zaczął program Metropolia Kultury, czyli właśnie zaczęliśmy się szkolić. Tak jak mówicie, duży teren, też u nas duży teren to jest 41 gmin, 2,2 miliona ludzi, więc podobnie myślę jak Warszawa. Wioski, miasta, bardzo różnorodny teren, poznajemy się tak naprawdę od dwóch lat, szkolimy się, w tym roku już przeszkoliliśmy tysiąc osób, tysiąc osób było w naszych spotkaniach, więc jesteśmy bardzo zadowoleni z tego wyniku i tak naprawdę cały czas się poznajemy. Tak samo my jako instytucja uczymy się roli tego, że działamy poza swoim miastem, no bo wiecie, znamy miasto, jest wygodnie, a tu nagle musimy jechać gdzieś 40 kilometrów, poznać się z nowymi ludźmi, też to jest trochę tak, że jeździmy nie do swoich samorządów, musimy się poznawać, więc to też jest bardzo nowa, ciekawa rola, która wpadła nam w instytucję, z której się cieszymy, chcemy to bardzo kontynuować. Ja też sam za niedługo zmieniam rolę, bo od stycznia wchodzę w rolę kierownika działu programowego całej instytucji, więc też myślę teraz nad tym, czego nie wiem i myślę, że dzisiaj o tym porozmawiamy.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki, nie ma jeszcze z nami Ani Bieliz z Wrocławskiego Instytutu Kultury, która utknęła nam w dojazdach bo dzisiaj zabraknie nam jej głosu, ale jakoś wspólnymi siłami może będziemy trzymać tą wrocławską perspektywę. Jeżeli ktoś z państwa jest z Wrocławia, to też zachęcamy potem do zabrania głosu. Jeżeli jesteście z innych miast to tak samo. No i jakoś chciałam rozpocząć kolejną taką naszą rundę przemyśleń na temat osób liderskich, ale też samego modelu zarządzania w kulturze i jakby przygotowując się do tego dzisiejszego naszego spotkania zastanawialiśmy się dlaczego nie model, a właśnie rozmowa o liderkach, liderach i przytaczaliśmy sobie różne modele, które teraz obserwujemy, że funkcjonują. Na przykład model taki dyrektywny po drugiej stronie skali model empatyczny, taki servant leadership. Model autonomiczny, kiedy mamy duże jakby zaufanie z góry i osoby właśnie piastujące stanowiska, na przykład kierownicze mają dużą wolność, kontra model paternalistyczny z takim właśnie sprawdzaniem i z taką potrzebą kontroli na wszystkich szczeblach**

hierarchii. Model demokratyczny, gdzie każdy z nas może wnieść kawałek swojego głosu, każdy z nas może wnieść kawałek swojej decyzji, kontra model konsensualny, na którym to siedzimy tak długo, dopóki nie wypracujemy wspólnie jakiś rozwiązań. No i jeszcze jakby z rozmów wyszedł nam kolejny model, sytuacyjny, kiedy to reagujemy jakoś na bieżąco i tutaj nie mam do niego kontry. To jest taki model, który pewnie jakoś może się nam sprawdzać, ale właśnie trochę takie pytanie otwarte do was. Dlaczego nie model? Dlaczego nie rozmawiamy o modelu zarządzania? Dlaczego chcemy rozmawiać o osobach liderskich, o roli liderki, lidera i czym ta rola dla was jest? Można nie po kolei, można jak tam poczujecie.

PAULINA ANDRUCZYK: Muszę przełamać ten kierunek, ja jestem otwarta. Dobra, dobra, to nie. Jeszcze nie ten moment, później to przełamiemy. Dlaczego nie model? My też sporo rozmawiałyśmy, rozmawialiśmy właśnie w tym gronie jeszcze poszerzony ma Wrocław, o tym w ogóle jak podejść do tematu, bo stwierdziliśmy, że wszystko co gdzieś tam opowiadaliśmy sobie, opowiadałyśmy o kadrach kultury, tym jak pracujemy, tym co robimy, żeby właśnie wzmacniać kadry kultury. Często te rozmowy nasze zbiegały się jednak do tematu tego, kto podejmuje rolę liderską, właśnie nie równa się zarządczą. To też od razu powiem, że tak niekoniecznie jest i stwierdziliśmy, że chcemy o tym jakoś myśleć szerzej. My na pewno też w programach wzmacniania kadr kultury myślimy o takim wzmacnianiu liderek i liderów, które jest skoncentrowane na nich jako na osobach, dlatego raczej nie model, który w moim poczuciu może być w jakiś sposób z jednej strony wspierający, nazywający pewne mechanizmy pracy, ale też ograniczający. Więc nie model, dlatego że czujemy, że osoby liderskie stoją teraz przed tyloma wyzwaniami, że potrzebujemy wzmacniać i poszerzać taki wachlarz kompetencji, tak bym to nazwała. Że nie model, a wachlarz kompetencji jest tym co, no właśnie staramy się jakimiś wspólnymi działaniami, wspólnym namysłem zmieniać, i tak też przygotowywać osoby do pełnienia tych ról liderskich, żeby czuły się na tych stanowiskach bezpiecznie, też dlatego, że właśnie szeroki wachlarz kompetencji je i ich wspiera. Rozwinę o co mi chodzi. W takich czasach, kiedy spotykamy się z ogromną zmiennością sytuacji, która jest w instytucji kultury, zmiennością kadr kultury, które nieustannie też fluktuują. Nie wiem, w Warszawie spotykamy się z tym, że co jakiś czas osoba, która była w tej instytucji ląduje w innej, albo w NGO, albo teraz jest na freelance, a za chwilę będzie pracowała w instytucji kultury. To jest też taka duża zmienność, że to co osoby niosą ze sobą później, to to jest najważniejsze. Czyli te kompetencje, te umiejętności, one są jakoś tam też sprofilowane w naszych programach wzmacniania, ale to jest dla nas jakoś istotne. Też jak ty Kasia wspomniałaś o tym, że nagradzacie animatorki i animatorów kultury właśnie jako osoby, to też tak myślę o liderstwie, o tym wzmacnianiu osób. Więc modele wspierają. Ja jestem za tym, żeby z modeli korzystać w taki refleksyjny sposób, wybierając z nich też to, co służy danej osobie, albo danej grupie, w której akurat pełnię taką liderską funkcję. Myślę też o tym, że te modele mogą się, w sensie one się nieustannie też jakoś zmieniają i może to dobrze, ale tak jak wspomniałam, mogą też nas w jakiś sposób ograniczać. I ta zmienność warunków pracy i te sytuacje kryzysowe, z którymi się spotykamy, duże zmęczenie też w sektorze, tematy wypalenia zawodowego pojawiają się bardzo często w naszych rozmowach. Dotykają też właśnie, albo może nawet szczególnie osób, które pełnią te funkcje liderskie. Więc też myśląc o tym, dlaczego nie model, myślę o tym, co może w taką osobę postawioną przed tyloma

wyzwaniami realnie wzmocnić. Bo rozmawialiśmy też o tym, że to jest bardzo, bardzo trudna i złożona rola. Bo z jednej strony od liderek i liderów wymaga się tego, żeby właśnie dawały poczucie bezpieczeństwa zespołom, podążały też za ich potrzebami, a z drugiej strony, żeby też odpowiadały na to, jakie mają wymagania stawiane przez na przykład jeszcze dyrektorki i dyrektorów. Bo tutaj myśląc o liderkach i liderach nie mówię tylko o osobach dyrektorskich, o bardzo różnych osobach, które pełnią te role i ta rola jest przechodnia w moim rozumieniu. Więc jakieś wpływy idą z różnych stron, interesy idą z różnych stron.

ANNA SADOWSKA: **Paulina, jeszcze chciałam cię dopytać, co to znaczy, że myślisz, że rola jest przechodnia?**

PAULINA ANDRUCZYK: Rola jest przechodnia, tak. Ja myślę o tym, jak o pewnej sztafecie. Jeśli osoby na przykład kierujące zespołami czy dyrektorujące są w stanie też odpowiedzieć przed sobą, że nie muszą wiedzieć wszystkiego i nie muszą umieć wszystkiego, to są w stanie przekazywać tę rolę liderską innym osobom na przykład ze swojego zespołu czy z drużyny, jeśli taką mają. I decydować się na taki podział obowiązków w zależności od sytuacji, od projektu, od zadania. Nie uważam, że to musi być zawsze przypisana rola na zawsze. W hierarchii instytucji często tak jest, że po prostu osoba kierująca zespołem jest tą liderką, liderem, równa się. Ale tutaj ja stawiam znak zapytania, bo wydaje mi się, że myśląc o liderstwie szerzej odnajdziemy siebie też w tych sytuacjach. Często mniej lub bardziej świadomie możemy się zidentyfikować, że kiedyś tam pełniliśmy taką funkcję i taką rolę.

ANNA SADOWSKA: **Tak, ja jestem też przy tym, co mówisz i przy takim poszerzaniu tego pola bycia liderką i liderem i zobaczeniu, że w zasadzie my pracujemy wśród wielu osób liderskich, które gdzieś dowożą jakiś swój kawałek odpowiedzialności, ale też jestem przy takim myśleniu o tym, żeby nie romantyzować przywództwa i tego jak sobie myślimy w pierwszym momencie lider, liderka, czyli ktoś tam, kto nas po prostu przeprowadzi przez coś, przez jakąś barykadę nas przewiezie. Jestem bardziej przy osobach, które na co dzień po prostu w każdym dniu muszą kawałek pracy po prostu zrobić, dowieść jeszcze w procesie z innymi ludźmi, więc trochę jakby ta wizja liderstwa mnie zabiera, mniej ta o przywództwie.**

ALICJA JELIŃSKA: Tak, no to one brain. Tak właśnie, to jeżeli mogę jeszcze dodać z perspektywy naszego działu, który zajmuje się właśnie w tym roku liderami na dzisiejsze czasy, tak nazwałyśmy cykl, cykl wspierający osoby, osoby zarządzające w instytucjach, ale też w tamtym roku rozpoczęłyśmy proces koncepcji nagrody właśnie dla osób liderskich w kulturze, więc razem z całym zespołem NCKu zastanawialiśmy się właściwie, kim ten lider jest i kogo mamy nagradzać i takim tropem na naszej drodze była Teodora Gulgowska, postać, którą w sumie na Pomorzu jedni znają, inni, jak w sumie też nasz zespół musieliśmy odkryć. To była osoba, która razem ze swoim mężem stworzyła skansen we Wdzydzach Kiszewskich ponad 100 lat temu, ale oprócz tego zajmowała się też przywracaniem haftu kaszubskiego i nawet jeżeli ta postać właśnie jest oddalona od nas ponad 100 lat, to model, jaki pracowała przy użyciu właściwie narzędzi, jakim jest sztuka kultura, czyli tutaj w tym przypadku to był haft, ekonomizowała kobiety z Wdzydz, pomagając im później sprzedawać te wyroby hafciane w Gdańsku, w Trójmieście. Dlaczego o niej wspominam? Bo właśnie tutaj dla mnie to jest bardzo

ważny element w moim wyobrażeniu, że to jest dla mnie osoba, która po pierwsze pociąga, inspiruje jakąś społeczność. Nie ma tego lidera bez ludzi, to jest jedna rzecz, a drugi aspekt bardzo ważny, za który też właśnie będziemy nagradzać, to ten aspekt jakiejś zmiany społecznej. I bardzo mi się podobało to, o czym rozmawialiśmy wcześniej i dzisiaj to przywołałaś Aniu, czyli że ten model lidera trochę się zmienia i to niekoniecznie jest ten, który zawsze potrafi się na przykład wypowiedzieć i zdominować dyskusję. W głowie mam zawsze takich liderów, nie wiem, którzy dzisiaj w mediach bardzo często występują. Elon Musk, który przecież tweetuje 400 tweetów na dzień i takie postacie są często przywoływane jako ci światowi liderzy. No mi o wiele bliższa jest postać tej Teodory, która, no właśnie, warto takie postacie odświeżać. Przypominać o nich pamięć, ale też szukać ich w województwie, bo to są osoby, które nie zawsze same mają odwagę, żeby powiedzieć właśnie o sobie, jestem liderką, liderem. Tak, to na razie, jeżeli chodzi o tego lidera.

ANNA SADOWSKA: **Pojawiło się parę jeszcze innych wątków, ale tutaj może zaraz jeszcze. Ja wzmacniam też, Alicja, ten twój głos, że trochę ja widzę też taką odpowiedzialność nas, jak tu jesteśmy na tym panelu i pracujemy z kadrami, żeby tych liderów wyławiać, widzieć i wspierać i często im nawet powiedzieć, słuchaj, widzę cię jako tą osobę liderską, widzę cię w twojej odpowiedzialności i widzę ten kawał roboty, który robisz.**

ALICJA JELIŃSKA: Tak, tutaj jeszcze chętnie się odniosę do tego programu, bardzo mądrego programu, bo spoglądam na to, co stworzyłyście w Staromiejskim Domu Kultury przez te cztery lata. On jest taki bardzo kompletny i myślę, że wspiera właśnie tych liderów na różnych obszarach. My w tym pierwszym roku skupiłyśmy się na osobach zarządzających instytucjami kultury, czyli na osobach w pozycjach dyrektorskich. Przy naborze do programu naszego pierwszego zgłosiło się 60 osób, w województwie pomorskim mamy 120 kilka gmin, więc czuję tutaj taką dużą satysfakcję, że prawdopodobnie trafiłyśmy w jakąś potrzebę. Zakładam, że w kolejnych latach będziemy mogły się skupić na tych już niższych szczeblach, bo zgłaszały się też osoby na stanowiskach kierowniczych i tutaj widzę trochę inne potrzeby, jeżeli chodzi o wzmacnianie tych kompetencji liderskich.

OSKAR ADAMUS: Ja wrócę do tego, co powiedziałaś o tym dawaniu światła, bo myślę, że te programy w wielu momentach opierają się na tym, że dajemy właśnie światło osobom często niezauważonym, które same często nie wiedzą, jaką pełnią rolę. My jesteśmy teraz, znam wasze programy, są wspaniałe, my jesteśmy jeszcze przed takim tak naprawdę wymyśleniem do końca tego, jak ten program liderski miałby u nas wyglądać, dlatego że my się właśnie poznajemy. Mamy siedem instytucji liderskich, partnerskich w regionie, z którymi się widzimy i cały czas rozmawiamy. I tak naprawdę czemu nie model? Dlatego, że jesteśmy bardzo różnorodni i trudno jest to zamknąć w ramę. Też, co jest ważne, pamiętam, że mówiliśmy o tym, pisaliśmy o tym, lider to nie jest dyrektor, dyrektorka automatycznie, ale jednak też oni nadają ton instytucji i te modele gdzieś mogą działać albo nie. Tak samo jest z polityką, z naszymi organizatorami i w momencie, w którym my mamy 41 samorządów, te instytucje są totalnie różne, pełnią różną funkcję i tak naprawdę my musimy to trochę mieszać, patrzeć też co potrafimy zrobić i uczyć siebie nawzajem też pracowników, przyznawać się do niektórych rzeczy. Ja nie jestem fanem przemawiania, zawsze sobie potem myślę, o Jezu, czemu ja to

zrobiłem, ale uczę się tego, mam wsparcie i myślę, że właśnie my, jako te instytucje wspierające jesteśmy właśnie dla nich takim partnerem, żeby też porozmawiać o tym, czego nie potrafimy.

ANNA SADOWSKA: **Ale czy ja dobrze wychwytuję z tego, co Oskar mówisz, że być może nie każdy dyrektor jest liderem, ale być może każdemu dyrektorowi przydałoby się wzmocnienie kompetencji liderskich?**

OSKAR ADAMUS: Myślę, że jak najbardziej, albo uznanie, że ma lidera i z nim współpracuje, lidera, liderka, jakby uznanie, danie światła właśnie, powiedzenie OK, ja pełnię tę funkcję, ale możemy to robić razem. To wszystko zależy od tego, jak prowadzi instytucja i jak wygląda struktura tej instytucji.

ANNA SADOWSKA: **Jasne. Kasia?**

KATARZYNA PĄGOWSKA: Tak, ja. Ja w ogóle, teraz jak się zastanawiałam w trakcie, bo ja od razu przyznam się, że ja właśnie jestem w zastępstwie nagłym za Anię Bieliz, więc nie miałam tu być, więc formułuję te myśli na bieżąco, choć oczywiście często o tym myślę, bo myślę też w ogóle o tym, dlatego że spotykam się często z liderami, liderkami, ale też myślę o tym, jaką liderką, liderem ja chcę być i zawsze mam tę myśl, a szczególnie ona mi towarzyszy od tych dwóch lat, od kiedy pełnię funkcję dyrektorską, że wydawało mi się wcześniej, wiecie, mądrzejszym się jest zawsze, tak jak czasem jest, że się ogląda jakiś sport i dlaczego on tam nie podał do kogoś. Z perspektywy oglądania to się wydaje dużo prostsze i jak sobie fantazjowałam, jaką będę dyrektorką, to też mi się wydawało, że to będzie, że ja będę lepszą dyrektorką, że będę lepszą liderką i kiedy przygniotła mnie codzienność podejmowania decyzji, ich wielość, ale też no po prostu różnorodność ludzi, z którymi pracuję, którzy też mierzą się ze swoimi rzeczami, też chcą być liderami bądź nie chcą być liderami, to okazało, jakby tak, szybko do mnie doszło, że nie będę tak dobrą dyrektorką, jak chciałabym być, że nie daję rady, ale może to jest ok, w sensie zaakceptowanie tego, że być może sobie też te poprzeczka tak, którą sobie postawiłam była trochę też z punktu widzenia jakiejś utopii, która nie jest możliwa, ale to też mi pomaga pracować myślę z kadrami kultury, więc jak ja sobie usłyszałam, dlaczego nie model, to poczułam, że w ogóle jak słyszę słowo model, to, dobra nie wiem jak to powiedzieć ładnie, coś się we mnie gniecie, coś się we mnie gniecie, w sensie ja mam taką trochę chyba buntowniczą i kontestacyjną naturę, co czasem mi pomaga, a czasem bardzo mi przeszkadza i jest moją wadą, ale po prostu jak słyszę model to od razu coś się we mnie burzy, że w zasadzie nie chcę pracować w jakimś tam modelu, choć oczywiście uważam, że modele są przydatne i warto z nich korzystać, ale mi trudno jest sobie wyobrazić, że ja mogłabym powiedzieć, że ja pracuję w tym, jestem liderką tylko w tym modelu, nie umiałabym tego ja, być może, ale to też nie oznacza, że to nie jest możliwe i że dla kogoś to nie będzie dobre, ale myślę sobie tak, że różne sytuacje, z którymi się mierzymy wymagają różnych jakby trochę typów liderowania, że jakby też częścią liderowania, co na przykład dla mnie jest osobiście trudne i czego się chcę uczyć, jest oddawanie jakby tego liderowania innym i jakby usuwanie się właśnie czasem w cień, ale jak się usuwam w cień, to co ja wtedy też robię, czy czuwam, czy monitoruję, czy wspieram, czy co innego robię, więc myślę sobie, ale czasem po prostu czuję też, że potrzebuję być jakby taką liderką, która podejmie decyzje i weźmie

odpowiedzialność na siebie, i nie zostawi zespołu z tym, że mają podejmować te decyzje sami, a czasem chce im oddać, bo wiem, że jeśli ja podejmę te decyzje i będę to robić sama, to odbieram jakby ludziom, z którym pracuję elementarną sprawczość, więc to, co z jednej strony to, a z drugiej strony każdy z nas, niezależnie od tego, jaką rolę wykonuje w pracy, czy to jest rola liderska, czy nie, my zawsze pracujemy na sobie, na swoich osobowości, na swoich cechach charakteru, więc myślę, że niektóre po prostu modele, nawet jeśli ja je doceniam, to są na tyle dalekie od moich predyspozycji, że i tak nie byłabym w stanie jakby z nimi pracować, więc tak sobie troszkę o tym myślę. No to tyle ode mnie.

ANNA SADOWSKA: **Widzę, że się Paulina uruchomiła.**

PAULINA ANDRUCZYK: Tak, bo bardzo czuję tutaj link do tego, o czym nie wspomniałam jeszcze. Proponujemy od dwóch lat taki kurs dla liderek i liderów z warszawskich instytucji kultury, który się nazywa Lider Hub. Jest to swoisty eksperyment, ponieważ zapraszamy do tego kursu, na ten kurs osoby, które czują się, właśnie umieją też nazwać, że w tym momencie pełnią jakąś funkcję liderską, bez względu na to, gdzie są w hierarchiach instytucji i zapraszamy takie osoby, które właśnie mają taką potrzebę albo widzą się na tej ścieżce aplikowania na przykład na stanowiska dyrektorskie. Więc jest taki trochę hub przygotowujący osoby, które być może będą startować w tych konkursach, o których też na współKongresie sporo mówimy, jak je robić, żeby wybierać właśnie dobrych liderów i dobre liderki instytucji, dyrektorów, dyrektorki. Więc taka jest idea przewodnia. I to, od czego my w ogóle zaczynamy cały ten Lider Hub, to jest taki test kompetencji, który jest testem, to jest test DISC, być może państwu znany, ale zapraszamy ich w pierwszym kroku do tego, żeby w ogóle rozczytać siebie, jakie ja mam predyspozycje, co jest moją, co jest moim zasobem, tak zwaną mocną stroną, biorę to w cudzysłów, ale co mnie wspiera, jakie mam też naturalne mechanizmy działania w różnych sytuacjach, w grupie. Więc jest to test też takich kompetencji interpersonalnych, który daje bardzo realne wskazówki do tego, jak zaakceptować to, co już mam, właśnie czego nie mam. Więc to a propos też tytułu naszego panelu, jest taki pierwszy krok do tego, żeby sobie uświadomić, co jest moje i już to mam, co mogę rozwijać i wspierać, a czego nie mam, a jest na horyzoncie i może mnie w tym liderowaniu wesprzeć. Więc ten DISC jest w ogóle pierwszym krokiem, czyli ta świadomość w ogóle tego, z czym wchodzę do tej liderskiej funkcji, bo mam też takie poczucie, że czasami stąd może wynikać też frustracja, z takiego szukania zmian w sobie, niekoniecznie tam, gdzie nas ciągnie naturalnie. To znaczy być może wydaje mi się, bo wzrosłam, słyszę takie głosy, wzrosłam w takim środowisku, gdzie ten lider, liderka był tak zwanym z diska typem czerwonym, osobą mocną, która dąży do celu, która też właśnie jest tak systemowo, ten wzorzec jest wspierany, to Alicja o tym wspominałaś i być może wydaje mi się, że tam jest ta skuteczność, tam jest ta ostoja tej pewności i bezpieczeństwa, tam mogę zespołowi, w ten sposób mogę to zespołowi zapewnić, a okazuje się, że to jest w ogóle sprzeczne z moimi naturalnymi predyspozycjami, bo jestem bardziej zielona, bo bardziej czuję taki empatyczny sposób komunikacji, podążanie za zespołem i za jego potrzebami. Tam mogę upatrywać swoich właśnie sposobów na to, jak kierować, zarządzać, liderować, pełnić te funkcje. Więc to jest jakaś taka, to leży u podstaw w zasadzie, ta świadomość tego, co już mam, czego nie mam.

ANNA SADOWSKA: **Tak, podbijam tą świadomość, ale też sobie jak reflektuję nad liderstwem jako takim, to widzę, że ono zakłada w ogóle jakąś hierarchię i czasem się zastanawiam, jak ja się mam z tą hierarchią, czy ona jest dla mnie OK, czy to mnie wspiera, czy trochę jestem na bakier z hierarchią, bo ja przez wiele lat próbowałam pracować w systemach kolektywnych i przytaczam to po to, żeby też podzielić się jakąś taką moją refleksją na temat właśnie świadomości, że jeżeli jakoś świadomie wiemy, że jesteśmy, tak jak często w instytucjach czy nawet w organizacjach pozarządowych, w systemie hierarchicznym i mamy świadomość trochę tego szczebla, nawet bardzo mamy świadomość szczebla, na którym my pracujemy i w związku z tym w jakich relacjach jesteśmy, to może ta hierarchia być takim bezpiecznym miejscem, w którym właśnie możemy realizować te kompetencje do czego nam jest blisko, zgodnie z tymi predyspozycjami, naszą osobowością, bo też myślę sobie o takim spłaszczaniu struktury jako o czymś wspaniałym i być może jakąś obietnicą czegoś nowego, ale też myślę sobie o zagrożeniach tego, kiedy mamy za dużo liderów, że tak powiem w jednym garnku, to wtedy mogą się też jakby stworzyć jakieś utajone koalicje, jakieś poziomy dostępu do wiedzy, jakiś taki poziom, w którym ta hierarchia nie jest jawna, tylko jest tajna i też sobie myślę o takim zagrożeniu i myślę sobie ile poziomów świadomości my musimy jako te osoby zajmujące te pozycje uruchomić i jakby z takiego własnego pola świadomości tego jaka ja jestem, jaki ja jestem, ale też ze świadomością mechanizmów, które tym uruchamiam. No dobra, mam kolejną rundę pytań. Pytanie w zasadzie chciałam zajawić kolejny obszar. Nie wiem czy państwo kojarzycie schody kompetencji albo cztery kroki kompetencji Noela Burcha. To są takie cztery stopnie, na których my żeśmy też osadzili tytuł tego spotkania i w tym pierwszym stopniu mamy nieświadomą kompetencję, czyli mamy takie miejsce, w którym my nie wiemy czego potrzebujemy, żeby się czegoś nauczyć. Często tutaj jesteśmy bardzo odważni i podejmujemy takie decyzje w przód. Trochę jak taka osoba, która na przykład pierwszy raz w coś gra i ma szczęście. W drugim stopniu mamy świadomą niekompetencję. No i właśnie w tej świadomej niekompetencji osadzamy ten tytuł Wiem czego nie wiem i jak to zmienić, bo właśnie tutaj jest największy rozwój. Wtedy kiedy zdaję sobie sprawę i mam tą świadomość, którą już żeśmy wcześniej podkreślali, jakby czego mi brakuje i być może jaki rodzaj kompetencji, jaki rodzaj narzędzi, jaki rodzaj relacji będzie mnie wspierał. I tutaj będziemy w zasadzie osadzać większość tej dyskusji, co tutaj możemy wzmacniać. Dalej mamy świadomą kompetencję, czyli już jakby to co nabyliśmy i możemy świadomie z tego korzystać i jeszcze najwyższy stopień to jest nieświadoma kompetencja, czyli jak w jakiś już taki lekki sposób, w który nie musimy się zastanawiać, korzystamy z naszego wachlarza kompetencji i do tego trochę będziemy dążyć, to tutaj jakby są innowacje, to tutaj jesteśmy na poziomie eksperckim. Jak narysowałam trochę dla was te schody, to jak czujecie, co możemy zrobić na tym drugim stopniu i jakie są te kompetencje, o których my przez cały czas mówimy i co my musimy w sobie doskonalić i jaką już świadomość nabyliśmy, czego nie wiemy.**

ALICJA JELIŃSKA: Mogę o tym powiedzieć co często pojawia się w tym procesie właśnie, który uruchomiliśmy dla liderów, lidery kultury, jako taka potrzeba do przepracowania na kolejnych spotkaniach, żeby nie było ja, a nie mój zespół nie uczestniczymy w tych spotkaniach, one też są prowadzone taką metodą, która polega głównie na wymianie doświadczeń pomiędzy uczestnikami, ale pomiędzy tymi spotkaniami są też facylitacje takie online, które prowadzę i po prostu staram się z tego wydobyć informację właśnie, co jest do przepracowania na kolejny raz. Więc to, co bardzo często się pojawia, to przede wszystkim odporność na krytykę, też krytykę tą zewnętrzną, nie tylko wewnętrzną w zespole. Wiemy dobrze, że osoby zarządzające w instytucjach kultury, szczególnie tutaj, jeżeli mówimy o małych gminach, gdzie jest tylko jedna instytucja kultury, nie ma tego wsparcia od innych kolegów, koleżanek z instytucji kultury znanej gminy. Inni nie widzą, przepraszam, nie chcę się powtarzać, bo wczoraj na panelu troszeczkę o tym rozmawialiśmy, o tej takiej bezradności osób pracujących w mniejszych środowiskach, ale myślę, że intuicyjnie, albo niektórzy na własnej skórze tego doświadczyli, takiego przemocowego działania też władzy. Więc ta odporność na krytykę zewnętrzną jest przy liderowaniu, gdzie się sprawuje właśnie taką funkcję też widoczną, bardzo ważna. Umiejętność stawiania granic, to jest myślę taka kompetencja, która dotyczy pewnie większości z nas, ale przy takim założeniu, że właśnie dziś oczekuje się tego empatycznego zarządzania, to dawanie z siebie właśnie dużo tej empatii też ma niestety swoje zagrożenia. O tym wspaniale pisze i mówiła u nas na Dniu Działających w Kulturze, bo też mamy swoje spotkanie, kongres o tym nie wspomniałam w rundce zapoznawczej, to znaczy mieliśmy po raz pierwszy w tym roku i będziemy regularnie kontynuować 29 maja na Dzień Działacza Kultury w województwie pomorskim, spotykamy się w takim gronie, ale właśnie tam Urszula Lewartowicz mówiła o tych pułapkach empatycznego zarządzania, a co się z tym wiąże, to właśnie to takie przekraczanie też swoich granic. Ja mogłabym jeszcze wymieniać kilka takich kompetencji, które pewnie każdy z nas też w sobie wzmacnia, ale też osoby liderskie, z którymi się spotykam i je sygnalizują, między innymi tematy komunikacyjne, ale chciałabym powiedzieć o czymś, nad czym się sama zastanawiałam przed tym naszym spotkaniem i pełniąc jakieś role liderskie, też mam duży znak zapytania, jak tę rolę pełnić nie tracąc swojej wrażliwości, więc no właśnie, jesteśmy stawiani przed różnymi wyzwaniami związanymi z pracą z ludźmi, o czym dzisiaj już też wspominaliśmy i tak właśnie, co z tą wrażliwością, jak ją chronić. Myślę, że też kategoria, która bardzo często u nas się powtarza, to pojęcie poczucia bezpieczeństwa i tutaj myślę, że lider, ta kompetencja związana z tym, jak to bezpieczeństwo moim pracownikom, kolegom, koleżankom zapewnić też jest bardzo ważna.

ANNA SADOWSKA: **A mogę cię dopytać, jak ty rozumiesz to bezpieczeństwo?**

ALICJA JELIŃSKA: Muszę teraz się zastanowić, nie mam notatek. Myślę, że to jest bezpieczeństwo w ramach tej struktury, w której pracuję, czyli ja teraz w pozycji osoby kierowniczej oczekuję bezpieczeństwa od osoby nade mną, czyli dyrekcji, żebym mogła właśnie podejmować pewne decyzje albo działać z moim zespołem w taki sposób, w jaki bym chciała, żeby też kwestie formalne były jasne, przejrzyste dla wszystkich, zasady, którymi się kierujemy. Myślę, że w taki sposób. Też bezpieczeństwo rozumiem bardzo przyziemnie, czyli rozumiem to jako dział HR-u w instytucji. Wiem, że też mówię o takiej sytuacji idealnej. Ja akurat pracuję w instytucji, w której mamy 45 osób, więc to jest duży zespół. Wiem, że są instytucje, które mają dwuosobowe zespoły i rozumiem, że tutaj dział HR to byłby jakiś

abstrakcyjny wymysł, ale też myślę, że już przy takiej grupie osób, 45 osób, różnych osób, z różnym doświadczeniem, taka osoba, która rozumie ludzi, wie jak mediować, wspierać te procesy grupowe, by bardzo się przydała. Niestety, jak dobrze też wiemy, często takie role sprawują osoby kadrowe, więc osoby, które zazwyczaj po prostu się zajmują papierami.

ANNA SADOWSKA: **Z mojego doświadczenia po prostu czasami sprawują tą rolę zarządzania też emocjami w zespole osoby, które po prostu jakoś czują ten temat. Nie zawsze są to kadrowe.**

ALICJA JELIŃSKA: Tak, bo to też niestety przyjmowanie na siebie roli tego mediatora, mediatorki w zespole, wiemy, że jest bardzo trudna, a wręcz często nawet może zaszkodzić tej osobie, która bierze to na siebie.

ANNA SADOWSKA: **I na pewno ta rola nie jest jakoś szczególnie opłacana dodatkowo. Nie jest jakby...**

ALICJA JELIŃSKA: Tak, ale też biorą ją na siebie osoby zarządzające. O tym było wczoraj też u nas słychać w debacie, w debacie, w której mówiliśmy troszeczkę więcej o sytuacji mniejszych ośrodków.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Dla mnie w ogóle takim kluczowym elementem, jak myślę o tym, jakich kompetencji potrzebują liderzy, jest ten pierwszy etap, kiedy zaczynamy tworzyć kompetencje, którym jest refleksja. Kompetencja czegoś, postawa. No bo kompetencja składa się z trzech rzeczy. Z postawy, świadomości, że czegoś wiemy, nie wiemy, otwartości na to, że chcemy tę wiedzę, umiejętność posiąść. Wiedzy, takiej teorii, wiecie, wiedza to jest teoria tylko. Nie umiem jeszcze czegoś zrobić. Nie umiem jeździć na rowerze, ale wiem jak rower wygląda i wiem, że trzeba usiąść na siodełku i pedałować. A umiejętność to jest wtedy, kiedy wsiadam na ten rower i jadę. I dopiero wtedy jakby możemy mówić o kompetencji. I ja się chciałam skupić na tym pierwszym elemencie trochę na początek, czyli refleksji, że dla mnie wiele rzeczy zaczyna się i kończy na tym. Zaczyna się dzięki świadomości czegoś i dzięki temu, że podejmujemy refleksję i kończy się na tym, że nad czymś refleksji nie podejmujemy i nie jesteśmy świadomi. Więc dla mnie też, jak mówiłaś o tych schodach kompetencji, to dla mnie zawsze są kluczowe w mojej pracy te dwa, które mówią o świadomości. Wiem, że czegoś nie wiem i nie umiem i wiem, że coś umiem. I wtedy mogę z tym pracować świadomie. Więc jakoś to jest dla mnie najważniejsze. I też jak my pracujemy z liderami i liderkami, to dla mnie w tym momencie najważniejsze jest jakby pobudzanie ludzi, inspirowanie ludzi do tego, żeby te refleksje nad tym, jakimi są liderami i jakimi chcą być liderami podejmowali. Ja sobie zadaję dwa pytania i lubię też zadawać je ludziom, z którymi pracuję, czyli jaką chcę, na przykład ja sobie zadaję, jaką chcę być dyrektorką, a drugie, jaką jestem dyrektorką. Żebym też mogła zobaczyć, że to się nie pokrywa. Nie wiem, czy jestem gotowa na takie zwierzenia. Nie no, jakby powiem. Ja chcę być, powiem najpierw, jaką chcę być, a potem może spróbuję się zmierzyć z tym, jaką jestem. I też to trochę, jakich kompetencji potrzebujemy. Ja chcę być dyrektorką uważną, widzącą ludzi, zarówno tych ludzi, z którymi pracuję, zespół stałych pracowników, współpracowników, ale też uczestników działań, uważną na nich, że widzącą, że jakby instytucja, ale też widzącą, że instytucja to nie są jakby tylko nasze działania, tylko

to jest wszystko to, co się dzieje wewnątrz, że stawiam to na równi. Że jestem liderką, która wskazuje kierunek. Że jestem liderką, która ma wizję, ale nie ma w tej wizji w nadmiarze. Ostatnio na naszym Kongresie Kultury profesor Szlendak przemawiał, miał takie przemówienie, że chcemy w kulturze współpracy, a wychodzi nam dyktatura. I też, Alicja, wczoraj wspominałaś na OKO.press, Bogna Świątkowska jest teraz dostępny przy okazji współKongresu wywiad z profesorem Szlendakiem. I on tam w swoich wieloletnich badaniach wskazuje na dwa problemy. Jeden problem liderów jest taki, że mają nadmiar wizji i tylko tyle, nie mają kompetencji, tylko wizję. Pewnie jakby też sobie umiecie wyobrazić to. A drugim problemem jest to, że nie mają tej wizji. I że oba te problemy utrudniają współpracę i w zasadzie prowadzą do dyktatury tak czy siak. Więc ja chcę umieć to wyważyć. Co oczywiście nie jest proste. I wskazywać te kierunki. Myślę sobie o tych wszystkich kompetencjach, że w ogóle wszystkie kompetencje związane z komunikacją dobrą. To są kompetencje, które i ja chcę jakby umieć też wspierać zespół w komunikacji i dobrze komunikować się z ludźmi, z którymi pracuję. I nie chcę, żeby w mojej instytucji pojawiała się jakakolwiek przemoc i dyskryminacja. Chcę być liderką świadomą swoich braków też. Chciałabym unikać tego, co też akurat, jeśli chodzi o moje predyspozycje zawodowe osobiste jest trudne. Nie chciałabym być osobą taką omnipotentną, że jestem dyrektorem, dyrektorką, która wie najlepiej. Ja wiem jak to zrobić, ja zrobię to lepiej niż inni, ja wiem wszystko, więc w zasadzie ja nie potrzebuję ludzi, mogłabym wszystko zrobić sama. Chcę być też dyrektorką, która umie przyznawać się do błędów, bo popełniam ich mnóstwo i umieć za nie ludzi, z którymi pracuję przepraszać. Też chcę być dyrektorką obecną, która jest w instytucji, która… Wiadomo, że czasem z niej wyjeżdżam, tak jak teraz, ale uważam, że lider musi być na miejscu z ludźmi. I to co dla mnie jest ważne, to jakby właśnie, że to czego ja potrzebuję z kolei, to żeby nie być sama. I jakby tu ten model, który sobie z Łukaszem stworzyliśmy, że jesteśmy razem, że podejmujemy decyzje wspólnie. Wszystkie decyzje, oczywiście nie mówię o jakichś mikro decyzjach, bo zresztą te decyzje też staramy się oddawać zespołowi, więc nie mówię o stu procentach decyzji, które są do podjęcia w instytucji, bo to jakby z kolei też mam takie doświadczenia liderów, dyrektora, który chodził po instytucji kultury, w której pracowałam i sprawdzał, jaka ilość taśmy klejącej została użyta do przylepienia plakatu. I zawsze komentował, że za dużo tej taśmy zostało, więc kolega z promocji zwolnił się szybko. Więc nie wszystkie decyzje, tak? Ale chcę też jakby mieć ten bezpiecznik i właśnie zadbać o siebie, dzięki temu, że mam z kim przegadać problemy, mam z kim przegadać podjęcie decyzji, co w ogóle doprowadza do tego, że ja dużo złych decyzji nie podejmuję, dzięki temu, że mogę je przegadać z Łukaszem i się zastanowić na spokojnie. Ale że też umówiliśmy się na to, że w razie czego, że możemy się też ze sobą nie zgadzać, zresztą często się nie zgadzamy i że jeśli się nie przekonamy, to Łukasz podejmuje te decyzje finansowe i administracyjne, że jego głos jest ostateczny w razie czego, a w razie czego mój głos w sprawach merytorycznych jest ostateczny. Ja często też mówię do Łukasza, zaufaj mi i też jakby chciałabym być liderką, która ufa ludziom, kiedy się nie zgadzamy. A jak jest? Nie zawsze jestem uważna oczywiście. Refleksyjna też nie, bo w ogóle ubolewam i też to często jak jeżdżę po instytucjach kulturycznych z tych badań, mało jest czasu na refleksję w codziennej bieżączce.

PAULINA ANDRUCZYK: Cały czas mam w głowie czas. Czas, czas, czas, że na to naprawdę trzeba mieć czas.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Najwięcej refleksji podejmuję, mam 10 minut na pieszo do pracy. To jest mój największy czas na refleksję. Więc nad tym ubolewam i nie zawsze to się udaje. Czasem myślę, że mam nadmiar wizji i że mogę przytłaczać też tym ludzi, z którymi pracuję. Myślę, że tak, czasem właśnie ta omnipotencja, mam takie zakusy, żeby myśleć, że wiem lepiej od innych i bardzo staram się nad tym pracować, ale nie zawsze mi to wychodzi. Akurat przepraszać się uczę i staram się i myślę, że dużo, że przyznawanie do błędów jakoś mi idzie, chociaż to też nie jest łatwe. No to tak.

OSKAR ADAMUS: Ja bym chciał jeszcze podbić.

ANNA SADOWSKA: **Tak, dawaj, dawaj.**

OSKAR ADAMUS: I teraz mi leci piosenka w głowie, kiedy powiem sobie dość, w sensie lider też musi w pewnym momencie potrafić powiedzieć sobie stop albo powiedzieć ludziom wokół mam dość po prostu. To też obserwujemy jak jeździmy po instytucjach, że czasami jest tak, że jest ten lider liderka i jest w zasadzie dobra, wrzuci mu się kolejną rzecz, on i tak to zrobi, no bo lubi, no nie. A co powoduje, że za dwa lata taka osoba już nie ma ochoty w ogóle nic robić, jest wypalona. Więc myślę, że taką dużą, bo czasami jest tak, że my ambicjonalnie chcemy zrobić jeszcze więcej, być jeszcze lepszymi, a my musimy w pewnym momencie iść na ten zaległy urlop, odpocząć, odpocząć z głowy i oddać właśnie stery może komuś na chwilę, ale co najważniejsze właśnie zadbać o siebie. To się bardzo często pojawia. My wydaje mi się często nie potrafimy tego jeszcze robić. Jakby chcemy przejść do przodu i czasami z różnymi skutkami.

ALICJA JELIŃSKA: Ja chętnie bym się odniosła jeszcze do dwóch rzeczy, które tutaj Kasia poruszyła, jeśli mogę, bo pojawiła się kategoria zaufania i obiecałam, że też wspomnę trochę o takiej pracy liderskiej w zespole, w którym ta odpowiedzialność jest trochę bardziej rozproszona. Pracując w grupach nieformalnych nie mamy tej struktury czapy, o której też mówiłaś, tej hierarchii, więc możemy działać troszeczkę inaczej, ale mi się wspaniale właśnie w dwóch grupach nieformalnych pracuje na tym zaufaniu. Nie ma tego sprawdzania gdzieś z zewnątrz, oczywiście nie ma też jakiejś papierologii czy tego typu rzeczy, ale robimy rzeczy, które są też widoczne na zewnątrz, robimy bardzo dużo marketingu wokół naszych wydarzeń i to naprawdę działa. To jest po prostu tak niesamowicie magiczne, że nie wiem, no właśnie to zaufanie działa. Po prostu jeżeli ja wiem, że czegoś nie zrobię, to dwie pozostałe osoby wiedzą, że napiszę im, że tego nie zrobię i wskoczą za mnie, bo tak, mogłabym podawać więcej przykładów. Tego mi czasem brakuje właśnie na poziomie instytucji, w hierarchii, ale też myślę, że z tym się też bardzo często borykają znowu osoby, z którymi ja pracuję, osoby zarządzające instytucjami kultury, brak zaufania od organizatora i to jest kolejna jeszcze kompetencja, której osoby zarządzające muszą się uczyć, czyli pozycji takiej rzeczniczej, bronienia siebie też i swojej wizji, i swojego zespołu, swojej instytucji. Jeszcze mam jedną kwestię, bo mówiłaś Kasiu o tej obecności albo nieobecności, to pojawia się też w tekście, który dla nas przygotowała Joanna Grancicka, coach, która prowadzi właśnie cały ten proces dla osób zarządzających u nas. Tekst pojawi się niedługo w publikacji, którą przygotowujemy, publikację, która będzie się nazywać "Nabieranie siły", właśnie trochę taki zestaw może wzmacniający przekażemy wam w tej publikacji, ale Joanna właśnie zwraca uwagę na to, że

jest taki moment, w którym dyrektor, dyrektorka jest niewidoczna, bo zamyka się w swoim gabinecie, a zespół nie wie co on, ona robi. No właśnie, jest to jakiś sposób na radzenia sobie z nadmiarem tych rzeczy, które dyrektor, dyrektorka musi wykonać, oddzielanie się od zespołu. No tutaj Joanna proponuje takie rozwiązanie, żeby się właśnie zacząć, jeżeli dochodzi do tego momentu, dzielić tymi obowiązkami z zespołem i zadawać też te zadania liderskie, które sam lider ma na sobie.

ANNA SADOWSKA: **Ja jestem przy tej refleksji waszej o tym, że jeszcze nad liderką, liderem jest jakiś organizator i myślę sobie, czy ten organizator teraz jest obecny, czy jest nieobecny, jak jest obecny, czy pilnuje, żeby się rzeczy działy w ilości nadmiarowej, czy w jakiejś osiągalnej jakości i myślę o takim reprodukowaniu wzorca. Jeżeli na przykład lider ma na sobie bardzo dużo zadań, bardzo dużo odpowiedzialności, które go dociąża, to myślę sobie, że z większym prawdopodobieństwem będzie replikować ten wzorzec po prostu na pracowniczki, na pracowników instytucji czy organizacji. Więc tak, no tutaj zwracam uwagę właśnie na tą świadomość tego, żeby zatrzymać się w pewnym momencie i jednak złapać tą refleksję i się zastanowić, czy ja po prostu nie, jako ta osoba liderska, nie reprodukuję tego wzorca na przykład nadprodukcji albo na przykład nieobecności.**

PAULINA ANDRUCZYK: Do tego też trzeba mieć dużo odwagi, żeby zauważyć, że funkcjonuję w pewnym wzorcu i podjąć taką odważną decyzję, sprawdzając swoje możliwości i siły i zasoby, do tego, że chcę to zmienić. Bo to też myślę o tych postawach, o których mówiłaś Kasia, że postawa jako komponent tych kompozycji, my też pracujemy na zmianie postaw. Jakby długofalowe procesy wzmacniania, rozwoju mają ten przywilej, że mogą sobie pozwolić na to zauważanie tak zwanych efektów za jakiś czas. My też nie mierzymy, bo to jest bardzo trudno mierzalne, ale gdzieś tak przyświeca nam też taka myśl, że żeby zmienić postawy albo zmienić pewne wzorce funkcjonowania, naprawdę trzeba tego czasu. I konsekwencja w takim odważnym właśnie podążaniu za tą swoją decyzją, to też myślę, że jest istotne. Czyli odwaga jako kompetencja. Odwaga jako kompetencja, oczywiście. To jak pytasz o to, co ćwiczyć, w zasadzie inaczej niż przedstawianie się w sytuacjach, w których mogę powiedzieć, że jestem odważna i tej kompetencji się nie wyćwiczy. Jakoś ja też przerabiałam sobie ten temat, co to dla mnie znaczy odwaga. Myślę sobie, o odważna jest ta osoba, która zabiera taki bardzo mocny głos z widowni na przykład na jakimś kongresie czy na jakimś spotkaniu i jest odważna na tyle gotowa, żeby powiedzieć, że się z czymś nie zgadza. I ja tam upatrywałam odwagi, potem jak to rozbroiłam, to widziałam też w tym dużo właśnie wrażliwości i że ta odwaga nie zabiera jej. W sensie, że odwaga to też jest pokazanie jakiejś słabości, że mi się głos trzęsie, kiedy mówię, ale jestem odważna na tyle, żeby się wystawić na to, żeby na przykład pójść do tego organizatora z tym właśnie trzęsącym się głosem albo spoconymi dłońmi i powiedzieć, że nie zgadzam się na jakąś decyzję. I to jest dla mnie akt odwagi, że ja jestem w tym krucha, wrażliwa itd., że to się nie wyklucza. I w ogóle też przychodzi mi jeszcze, jak tutaj tworzymy trochę taki worek tych kompetencji liderskich do wzmacniania, do wspierania, do rozwijania, jeszcze taka myśl po warsztatach. Kiedyś w naszym programie Lena Rogowska-Lewandowska mówiła o takim świadomości i zarządzaniu emocjami i dopuszczenie tego, że emocje w pracy są istotne. Jeśli ktoś się z tym nie zgadza, Lena powiedziała, to nie zna badań. Nie wiem już których, ale to jest po prostu fakt. I też osoba, która kieruje, lideruje, zarządza, musi być też

w takiej odwadze zmierzenia się z tymi swoimi emocjami, które są naprawdę różne i jednego dnia może to być cały wachlarz od radości po złości i frustrację. W programie miałyśmy jeszcze warsztaty z zarządzania frustracją, na które, jak się pewnie domyślacie, przyszło bardzo dużo osób liderskich, bardzo dużo osób kierujących zespołami. Więc takie jeszcze umiejętności, takie kompetencje do tego jak to widzieć, zauważać, uznawać i jak odpowiadać na te swoje emocje związane z pracą z ludźmi, to jest też jakaś bardzo myślę kluczowa kompetencja, bo ona nas też stawia w pozycji autentyczności. Takie słowo mi też przychodzi do głowy. Też mam je w kolejności, autentyczność, liderzy muszą być autentyczni. Tak i też możemy próbować to robić, ale to widać jeśli po prostu coś nas blokuje przed tą autentycznością, na przykład to, że jesteśmy w takim wzorcu, w którym wyrośliśmy, że o emocjach się nie mówi, że one przeszkadzają, że je sobie zachowaj i ogarnij w domu, w prywatnej sytuacji.

ANNA SADOWSKA: **Tak, bo to też często jest jakoś stawiane na równi, że profesjonalne zachowanie to jest takie, w którym my chowamy nasze emocje i nie dopuszczamy ich do na przykład zwerbalizowania jakiegoś komunikatu.**

PAULINA ANDRUCZYK: Dokładnie, a nie jesteśmy cyborgami i my je przeżywamy i nawet jeśli tego nie widać, bo ktoś się zaszywa w pokoju i w samotności przeżywa jakieś rzeczy, to jest jakaś strategia, ja jej nie oceniam, ale zespół to czuje i to też na takim poziomie czasem nienazwanym zaburza to poczucie bezpieczeństwa, że ja się domyślam o co chodzi, dlaczego ta osoba, ta liderka moja, ten mój dyrektor zachowuje się tak jak się zachowuje, ja tego nie rozumiem, nie mam do tego dostępu i też nie mówię od razu o tym, żeby się dzielić, tylko znajdować w tym jakiś taki sposób na to, żeby to uznawać i być w tej autentyczności ze sobą przede wszystkim, bo to potem rezonuje na zespoły, z którymi pracujemy.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Ja w ogóle dla mnie takim zmieniającym, liderowaniem doświadczeniem było sytuacja, w której popłakałam się prowadząc spotkanie dla dyrektorów, dyrektorek kultury po jakimś komentarzu właśnie dyrektorce Wydziału Kultury Miejskiego. Popłakałam się tak, że nie byłam w stanie dokończyć prowadzenia spotkania. Ja wpadłam, to nie był zwykły płacz, to po prostu był taki amok, co nie? I no właśnie był Łukasz, który poprowadził za mnie to spotkanie, ale bardziej to, co się wydarzyło, to to, że ja się popłakałam, to jest jedno, bo nie miałam na to wpływu, to po prostu się wydarzyło, ale to jak ja sobie z tym dalej poradziłam, bo pierwsze co mi przyszło do głowy to wstyd. Kurczę, no ja przed tymi dyrektorami pokazałam, no popłakałam się, w ogóle nie byłam w stanie, co za nieprofesjonalizm, ale ponieważ mam za sobą dwa lata terapii, to szybko doszedł do mnie głos mojej terapeutki albo mój dobry głos z siebie, że ja się nie będę tego wstydzić. I ja właśnie postanowiłam, jakby tam jeszcze rycząc z boku, gdzieś w innej sali, że ja będę o tym mówić, o tym doświadczeniu i rozmawiałam chwilę później z koleżanką, która też jest dyrektorką i opowiedziałam jej o tej sytuacji, bo w ogóle potrzebowałam też opowiedzieć jakimś bliskim osobom o tym i ona powiedziała mi Kasia, ja płaczę co tydzień przy mojej księgowej, ale okazało się, że też się wstydzi. Słuchajcie, czy ktoś z was się kiedyś popłakał w pracy? Ale zobaczcie, to nie jest tak, że coś jest złego, jeśli się ktoś nie popłakał, tylko że wiecie, jakby to się wydarza, co nie? I że też nie ma w tym niczego złego i ja z tego czerpię dużo do dzisiaj.

ALICJA JELIŃSKA: Chciałabym jeszcze chwycić dwa tematy, które się pojawiły. Raz autentyczność, to oprócz tej autentyczności wobec zespołu, to ja bym jeszcze i nie bania się swoich emocji, jeszcze dodała taką autentyczność tym, co deklarujemy, a później co robimy. Ja wiem, że to jest trudne.

ANNA SADOWSKA: **Taka konsekwencja.**

ALICJA JELIŃSKA: Tak, mamy takie czasy, w których czasem wręcz PRO, bo poprawnie jest mówić o tych wszystkich wartościach takich na przykład równościowych, a później się ich nie realizuje, więc to od razu ten fałsz, myślę, weryfikuje tych liderów. A druga rzecz, o której chciałabym powiedzieć, bo jeszcze to się chyba nie pojawiło, czyli moc takich wspólnych spotkań z osobami, które po prostu pełnią podobne funkcje i możliwość wygadania się, takiej superwizji. Wiem, że wy chyba nawet w programie macie superwizję.

PAULINA ANDRUCZYK: Tak, właśnie zaczęłyśmy od tego budowanie programu, że osoby chciały się widzieć. Tak zwane, chciały kuluarów. Nie spotkań, żeby się warsztatować, żeby właśnie się szkolić, tylko po to, żeby się zobaczyć, zbudować relacje i tak jak wiemy, że kuluary, kawa na foyer jest bardzo ważna, to to stało się naszym kierunkiem, na samym początku budowanie sieci, bo okazało się, że też osoby pracujące w różnych instytucjach w tym dużym mieście się nie znają, nie widzą, nie odwiedzają, bo zawsze jest jakiś ale czas też między innymi, ale od tego się zaczęło i też ten lider hub, który robimy, ma taki duży wątek budowania relacji wewnątrz tej grupy i to jest bardzo istotny element całego treningu, to jest trening zadaniowy i chodzi też w tym o to, żeby budować takie relacje, które potem bez względu na to, w jakiej instytucji wylądujemy, czy kiedy będziemy tę rolę liderską pełnić, będą takim naszym kierunkiem do odgadania się, do sprawdzenia, takiego tak zwanego check pointu, bo nie wszystkich nas w instytucjach stać na superwizję i też to nazywajmy, no po prostu to kosztuje. Teraz nie stać. Tak, to kosztuje, to powinno być też dobrze opłacane, bo to jest praca superwizorska na przykład, wymagająca bardzo wielu kompetencji, więc powinna być dobrze opłacana. Tej kasy nie mamy, ale jestem przekonana, że mamy takie umiejętności, bądź je cały czas praktykujemy, ćwiczymy, słuchania. Czasami potrzeba czasu i osoby, która wysłucha i że możemy sobie nawzajem dawać też tak zwane superwizje koleżeńskie i na tych szczeblach dyrektorskich jest tak, że ja to też obserwuję, że osoby jak są w jakimś naprawdę trudnym miejscu, dzwonią do siebie i się spotykają i to jest bardzo pomocne, w ogóle taka relacja, która cię wesprze, taki telefon do przyjaciela, jak to było w milionerach.

ALICJA JELIŃSKA: To ja tylko dodam, że to jest dla nas jakiś cel znowu w tym programie, który tworzymy, czy przy Dniu Działających w Kulturze i tutaj znowu pojawia się temat relacji i my jako instytucja zakładamy, że nie możemy tworzyć sztucznie sieci, że te sieci będą się przy okazji tworzyć, przy okazji tych wydarzeń, spotkań, szkoleń, wyjazdów, które robimy i że te sieci będą właśnie później wzmacniać osoby w różnych grupach zawodowych.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki za wszystkie te głosy. Ja łapię to też jako taką rekomendację właśnie, tworzenie sieci, ale też superwizje, tutoring, mentoring, czyli te takie narzędzia, w których my możemy te wszystkie obszary, które fajnie by było przegadać, którymi chcemy się podzielić, czy w jakiś sposób puścić rzeczy**

w przód, to rekomendacja może być z dwóch stron. Do tego, żeby wpisywać na przykład superwizję do projektów w momencie, kiedy tworzymy jakiś projekt grantowy, to możemy, tak jak sobie myślę, że jeszcze kilkanaście lat temu ewaluacja była dla nas nowym słowem i nie było tego w projektach, a teraz jest to nasz chleb powszedni i teraz sobie myślę o superwizjach, że możemy je wpisywać w projekty i z drugiej strony myślę sobie, że ministerstwo mogłoby też jakby rekomendować to, żeby zespoły pracujące projektowo, takie superwizje mogły sobie... Uznać to za koszt kwalifikowany. W ramach KPO. Ja tu widzę ręce w górę.

PAULINA ANDRUCZYK: Na debacie w Łodzi, która była wspomniana tu przez Olę na wstępie, to ty powiedziałaś sobie takie świetne hasło, że trochę jesteśmy w momencie, że trzeba wymyślić, co to znaczy BHP, bo to już nie musi koniecznie oznaczać, jak jest właśnie poprowadzony kabel na podłodze i czy się o niego potkniemy w drodze do komputera, tylko to bezpieczeństwo i higiena pracy w czasach właśnie trudnych i wypalających nas też w tej robocie, wymaga może takiego przeformułowania i wymyślenia, co to jest BHP 2.0 i takie też wewnętrzne szkolenia, które są obligatoryjne, bo ktoś z nas nie robił iluś tam w swoim życiu szkoleń BHP, nie?

KATARZYNA PĄGOWSKA: Bo ktoś, ile już z nas nie podpisało tego, nie robiąc ich, że niech pierwszy rzuci kamieniem.

PAULINA ANDRUCZYK: A gdyby w takiej, jak już sobie idziemy w takie fantazje, potraktować to naprawdę serio jako bezpieczeństwo i higiena pracy na tu i teraz, co to znaczy? Rozbroiłaś trochę Alicję słowo, o to bezpieczeństwo, nie? Zapytana o Anię. Co to jest to bezpieczeństwo? Co to jest ta higiena? Wydaje mi się, że to jest jakiś kierunek. I gdzie jest miejsce do płakania w miejscu prawnym?

ALICJA JELIŃSKA: Już pojawiają się pokoje wyciszeń? Może to jest tylko taka magiczna nazwa? Może wszędzie. Może wszędzie.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Ale ja też mam taką myśl, bo z jednej strony super jest to, w sensie bardzo lubię tak rozmawiać i rozmyślać o tym liderstwie i o tych wyzwaniach. No bo też jesteśmy w świecie, który zmienia się najszybciej w historii. I to w ogóle też jest dużo odpowiedzialność, że my jako też liderzy, liderki musimy na te zmiany reagować, tak? Musimy nabywać, znaczy musimy, no jakby też, czy musimy to jest pytanie, ale często chcemy, albo ktoś od nas tego wymaga, albo czujemy powinność nabywania nowych kompetencji. Ale mam też takie wkurzenie z drugiej strony, sama na siebie, ale głównie na sytuację, że gadamy o tych kolejnych kompetencjach, które musimy mieć jako liderzy, liderki i stawiamy przed sobą, czy stawia się przed nami tak wysokie wymagania i zadania, gdy jesteśmy tak słabo opłacani. Jeszcze ja w sytuacji dyrektorskiej jestem w lepszej, no bo powiedzmy sobie to szczerze, że dyrektorzy i dyrektorki zarabiają lepiej i to tak dość znacznie na tle zespołu. No ale mamy duże zadania, a małe pieniądze za te zadania, więc trochę mnie to wkurza, że tak jest.

ANNA SADOWSKA: **Mnie też, mnie też to wkurza i myślę sobie jakby przy jakiej sprawczości jesteśmy w ramach tego. Myślę sobie, że ja jestem przy zerowej**

sprawczości, jeżeli chodzi o to, czy nasz zawód będzie lepiej opłacany, czy będziemy wiecznie w tych deficytach, ale myślę sobie, że jestem w sprawczości do sprawdzania i wzmacniania osób, które przeżywają połowę życia w swoim miejscu pracy, więc po ten kawałek sprawczości sięgam i pozwólcie, że zbieram to pytanie i też jakby założę się Kasia, że osoby na sali też czują o co chodzi, jeżeli chodzi o te niskie płace, ale chciałam jeszcze Państwa też zapytać i otworzyć tutaj przestrzeń na Wasze refleksje i pytania, widzę Cię, widzę Cię i jeszcze sobie zadaję takie pytanie otwarte też do grupy panelistek i panelisty, ale też do Państwa, to w takim razie z jakimi liderami i liderkami chcą pracować dzisiaj kadry kultury? To jest jeden obszar refleksji i go połączmy jeszcze z drugim, czyli jakiego wzmocnienia potrzebujecie Wy jako osoby liderskie?

PAULINA ANDRUCZYK: Wykorzystajmy ten czas na współKongresie, wszystkie głosy będą zarejestrowane. Czy jest osoba, która podaje mikrofon?

ANNA SADOWSKA: **Czy tam mogę prosić? Agata. Cześć Ola, Ty podajesz, dobra.**

AGATA SZUBERT: Agata, to jest Szubert. Ja całkiem niedawno, bo w maju zostałam kierowniczką absolutnie fantastycznego miejsca z fantastycznym zespołem, czyli Kinoteatru Rialto w Katowicach. Dosyć długo myślałam o tym.

OSKAR ADAMUS: Metropolii.

AGATA SZUBERT: Bardzo długo zastanawiałam się, będąc świadoma wielkiej odpowiedzialności, czy to ja powinnam być i w końcu zdecydowała moja miłość do kina, aczkolwiek nie sądziłam, że pierwsze wyzwania będą absolutnie niezwiązane z kinem, tylko z budowlanką, ale dobrze, nie będę mówić o tym. Będę mówić o trochę innym moim doświadczeniu, który jest absolutnie fantastycznym i chciałabym, żeby ono jakoś tak teraz to wybrzmiało, trochę nawiązując do tego, o czym mówiliście. Wtedy, kiedy mówiliście o takim przechodzeniu liderów z miejscu do miejsc i tym, że ten świat jest taki zmienny, też pod tym względem takim administracyjnym. Ja podzielę się moim fantastycznym doświadczeniem, w którym teraz biorę udział, ale też doświadczeniem, kiedy byłam blisko podobnej zmianie, to znaczy kierowniczka poprzednia Kinoteatru Rialto mnie absolutnie wspaniale wprowadziła w zespół i dalej wspiera. Więc gdyby nie jej wsparcie, ja bym się po prostu za to prawdopodobnie nie zabrała i ta moja miłość do kina nie byłaby wystarczająca, bo to też jest miłość do starego obiektu, który bardzo szybko okazało się, że w związku z tym, że jest remontowany, no to tutaj jakby pierwsze moje wyzwanie to był temat, co zrobić z instalacjami odgromowymi, a dwa miesiące później już mieliśmy pierwszą powódź, czyli co zrobić z pływającymi meblami i wtedy ten telefon w tę niedzielę, kiedy nas zalało do Kasi z pytaniem, Kasia co ja mam robić, tam wszystko płynie, ja tam pojadę, ale co ja mam, ja mam meble wynosić, co teraz w ogóle mam zrobić i oczywiście tutaj bardzo ważna jest znajomość pewnych standardów, bardzo ważne jest wsparcie odgórne jednak tych superwizorów, takich administracyjnych, że tak to ujmę, ale też właśnie to doświadczenie przekazania sobie w taki bardzo relacyjny właśnie też sposób, tej pałeczki liderskiej i to co ja bym chciała dla siebie, to to, że jeśli ja kiedyś zrezygnuję z tej pracy bądź zostanę zwolniona, to mam tę świadomość, że prawdopodobnie

zespół zostanie, w sensie ten zespół on od wielu, wielu lat jest i bardzo często w instytucjach kultury ten zespół nie dyrektorski, nie kierowniczy jest, zmieniają się kierownicy, zmieniają się dyrektorzy dużo częściej i chciałabym móc usiąść z tą kolejną osobą i tak najzwyczajniej w świecie, nie wiem, na kawie, kuluarowo, przekazać taką swoją też opowieść o tym miejscu, co ta osoba z tym zrobi, to już jest jakby zupełnie jej, zupełnie jej historia i jej, no jej opowieść indywidualna, a drugie takie moje doświadczenie, przy którym byłam blisko, to doświadczenie z Centrum Sztuki Współczesnej Kronika, w którym miałam przyjemność, zaszczyt pracować, to była moja pierwsza praca, bardzo formacyjna i wprawdzie już nie pracowałam wtedy, kiedy Stanisław Ruksza, który jest współorganizatorem tego kongresu, pracuje teraz w Szczecinie, rezygnował z funkcji dyrektorskiej i tak samo wspierał swoją następczynię, którą bardzo cenię, Agatę Cukierską i wtedy przyglądałam się temu, jak wygląda to wsparcie i pomyślałam sobie, że to jest absolutnie fantastyczne i mówiąc o tym, że liderowanie zespołowi to jest budowanie pewnych relacji, myślę, że jeśli chodzi o instytucje kultury, gdzie jakby dochodzi do wielkiej odpowiedzialności, to ta hierarchia musi być w sensie takim, ja tego właśnie doświadczyłam tej niedzieli, kiedy dostałam telefon o powodzi, kiedy wiem, że teraz po prostu są takie tematy, gdzie ja po prostu chcę wziąć za to odpowiedzialność i biorę za to odpowiedzialność i jakby nie chcę tego zrzucać na mój zespół, bo ja oczywiście z moim zespołem rozmawiam, wszyscy są jakby w temacie i dużo więcej wiedzą ode mnie tak naprawdę o tym miejscu, natomiast no to są takie rzeczy, że no to ja w tą niedzielę jadę, a jeśli nie ja, no to jedzie mój dyrektor, a nie, nie wiem, pani sprzątająca, ja jej nie będę prosić, żeby ona jechała w tę niedzielę do powodzi, więc tak, no ta hierarchia, która jednak może być zbudowana na relacji, to jest raz, co chciałam powiedzieć, a dwa, no to właśnie chciałam ten wątek jakby wprowadzić ten wątek relacyjności w przekazywaniu sobie pałeczki.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki, bardzo ważny głos, mówimy czasem onboarding, czyli takie wprowadzanie na pokład, a wczoraj w dyskusjach, wczoraj w dyskusji był taki głos, jak nie zaczynać cały czas instytucji od nowa, więc jakoś mi się to haczy, to co mówisz o tym jakby wprowadzaniu relacyjnym na pokład i takiej wymianie na przykład dyrektorów na stanowisku z jakąś wrażliwością i uważnością, zapisałam sobie jako rekomendacja, tak na przyjęcie, ale to już jest postawa.**

PAULINA ANDRUCZYK: To jest też o tej postawie otwartości, o tym, że mogę nie wiedzieć.

ANNA SADOWSKA: **Widzę osoby, widzę osoby, czy macie ochotę podejść do mikrofonu i powiedzieć stamtąd, czy chcecie, żeby podejść i wam przekazać? Chcesz usiąść do nas bliżej tak dziwnie, nie?**

PYTANIE Z PUBLICZNOŚCI: Nie będę śpiewał. Ja bym chciał odpowiedzieć na pierwszą część tego pytania, które jest tu ładnie zadane, jakiego liderstwa potrzebujemy w kulturze. Ja bym powiedział na podstawie moich doświadczeń, że potrzebujemy po prostu liderstwa, ja bym jakiekolwiek przyjął, bo bardzo często instytucjami zarządzają osoby, które nie mają umiejętności liderskich i właśnie w związku z tym pytanie, czy myślicie, że w ramach konkursów, które są organizowane na osoby dyrektorskie, kierownicze powinno się sprawdzać te umiejętności liderskie, czy powinno się ich wymagać? No i jak to sprawdzać, jak tego wymagać? To myślę, że bardzo ważne.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Tak, potrzebujemy mądrzej formułowanych konkursów i ja myślę, że potrzebujemy zmiany w ustawie przede wszystkim i uregulowania tego odgórnie, akurat tego odgórnie, ale z potrzeby oddolnej, tak? Bo jakby ta potrzeba wynika od dołu, bo wiecie, te kryteria są od sasa do lasa, jak pewnie wiecie, ale też z mojej perspektywy czasem, ja wam powiem, że jest często w konkursach taki wymóg iluś lat na stanowisku kierowniczym. On jest bardzo różnie, nie dni przyjmują, że to musi być tylko etat instytucji, inni piszą, że może być też działalność gospodarcza w obszarze kultury, no ale czy z drugiej strony, ja prowadzę coś, zarządzam swoją firmą, ale najczęściej jednoosobowe działalności zarządzają tylko sobą, chociaż… Więc czy to jest, ale też jest różnie, bo ktoś prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, ale w ramach zarządza projektami, które już są wieloletnie i mają ludzi, więc nie mam tu jednej odpowiedzi, natomiast mam takie poczucie, że na przykład mi też, jestem pedagożką teatru też, więc na przykład jest mi bliski przykład teatrów, że w teatrach zalicza się jako to doświadczenie w zarządzaniu ludźmi tworzenie spektakli, gdzie ten proces trwa 2-3 miesiące max i często zostawia za sobą spaloną ziemię. Dla mnie to jest w jakiś sposób patologiczne, więc tak, znaczy ja nie mam gotowej teraz recepty, ale totalnie się z tobą zgadzam, że większy nacisk powinno być na umiejętności miękkie, liderskie, kładziony, mniejszy na, z mojej perspektywy, mniejszy na zarządzanie, pisanie projektów, pozyskiwanie funduszy, bo wiecie tego się można, naprawdę dużo łatwiej jest się tego nauczyć, dużo trudniej jest być dobrym liderem, liderką. Tylko jak to sprawdzić?

PAULINA ANDRUCZYK: Ja właśnie mam jakąś myśl, że się da. W sensie nie wydaje mi się, że się nie uda tak skonstruować pytania, które postawią osobę w takiej sytuacji skonfrontowania się z tym jak rozumie różne pojęcia, która zamierza zadbać o bezpieczeństwo swojego zespołu. Jakieś takie pytania przychodzą mi do głowy, oczywiście nie jesteśmy w stanie teraz wpisać sztywno jakichś pytań do formuł konkursowych, ale też jestem totalnie przekonana o tym, że oprócz weryfikowania takich twardych i namacalnych rzeczy jak wiedza z poziomu ustaw, zarządzania, takich bardzo twardych administracyjnych czy finansowych obszarów, powinna też być jakoś zrównoważona z wiedzą na temat tego, jak dana osoba, z czym wchodzi do pracy z zespołem, właśnie z jakąś świadomością trochę swoich umiejętności i kompetencji związanych z tymi miękkimi tematami, wokół których się też poruszamy. Tu tylko jedna gwiazdka, żeby też nie wyszło tak, że my w Lider Hubie, naszym tym programie tylko i wyłącznie idziemy w stronę miękkich i tej świadomości, bo tam też są bardzo ważne elementy dotyczące poszerzania wiedzy, bo ona też nas wspiera i daje poczucie bezpieczeństwa na tych stanowiskach, ale jednak jest to zbalansowane, więc ja jestem przekonana, że tak się da. Dobra, czekamy na Twój głos.

KUBA KOWALCZYK: Być może też sformalizowanie konkursów, żeby był podział na dyrektorów i dyrektorki zarządzającej, programowych, którzy po prostu działają w tandemie, żeby to było sformalizowane prawnie. Myślę, że to by było dobre rozwiązanie, a tego nie ma, a to myślę, że mogłoby po prostu wiele uporządkować. Dzień dobry, cześć, Kuba Walczyk, tak by the way. Nie powiem jakiego liderstwa oczekuję, bo zgadzam się z wami w stu procentach, natomiast chciałem zadać trochę pytanie, które jest rewersem, a mianowicie jak przygotować zespoły, które nie są liderami, liderkami do tego, żeby pracowały z empatycznym liderem, liderką, to jest pierwsza rzecz, a druga rzecz, jak w empatycznym liderstwie zapatrujecie się na metaforę

rodziny. Ja już tylko krótki przepis o co chodzi, w poprzedniej instytucji, w której pracowałem, było kilka procesów misyjno-wizyjnych, no i w jednym pojawiła się metafora rodziny, która wzbudziła mój bardzo duży sprzeciw, bo dla mnie to jest tłumaczenie chaosu, to jest tłumaczenie pewnych właśnie hierarchicznych rzeczy, a nie do końca coś fajnego, jednak zakładam, że empatyczne liderstwo powinno mieścić się w stosunku pracy, a nie właśnie jakiś napięcia między empatycznym liderstwem, a stosunkiem pracy, którego powinniśmy moim zdaniem oczekiwać.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki, dzięki, jakie wspaniałe pytanie. Kto ma ochotę?**

ALICJA JELIŃSKA: To tak, to może dorzucę do tego, bo w końcu przypomniałam sobie, że też mieliśmy mówić o badaniach w ramach działania Pracowni Kultury. Zleciliśmy duże badania dotyczące diagnozy sektora kultury w województwie pomorskim. Robimy to badanie co dwa lata, żeby sobie porównać wyniki i pytania zazwyczaj są takie same, ale w tym roku dołożyliśmy pytanie o to, o styl zarządzania w instytucji kultury. Wyniki są jeszcze opracowywane przez Krzysztofa Stachurę, któremu zleciliśmy, ale to, co sobie wyciągnęłam przed naszym dzisiejszym spotkaniem, to taką daną, że właściwie najbardziej krytyczne wobec właśnie tych stylów zarządzania swoich przełożonych są młode kobiety z dużych instytucji z Trójmiasta. Czyli nie wiem, czy to jakoś łączy się z tym twoim pierwszym pytaniem odnośnie tego przygotowania zespołu. Być może tak, bo ja to tak interpretuję tą daną, że właściwie może osoby, które mają największe przygotowanie i kompetencje w instytucjach, tutaj wychodzę z takiego założenia, że to jednak jest w dużych ośrodkach, właśnie najbardziej krytycznie podchodzą do stylu zarządzania swoich przełożonych. Jeżeli chodzi o to zarządzanie w stylu zarządzania rodziną, to przypomina mi się, że to jest chyba jeden z tych kolorów, który jest przy metodzie turkusowego zarządzania, ten właśnie styl taki rodzinny i z tego co pamiętam, on jest często przypisywany mafiom. Klanowy to jest to? Tak, być może, być może tak, więc to tak dorzucam tutaj.

PAULINA ANDRUCZYK: Ja tak machałam tutaj żywo głową, jak mówiłaś o tej rodzinie, bo spotkałam się też z tym. W jednym z domów kultury, jak pytałyśmy, robiąc badania, które są też u podstaw programu wzmacniania, pytałyśmy o to, jaka jest atmosfera u was w pracy, jakie są relacje, jak to funkcjonuje, no i padło na początku odpowiedź, no wspaniale, wszyscy się tak lubimy, wspieramy, w ogóle jesteśmy jak w rodzinie. Zespół też był w miarę stały i mało się tam zmieniało, więc od lat te osoby pracowały ze sobą. No i pewnie jak się też domyślasz, drążąc trochę temat, okazało się, jak wiele utrwalonych, niesłużących schematów w tym miejscu funkcjonuje, których też ten zespół, te osoby, z którymi rozmawiałyśmy, może albo nie były w odwadze, żeby to przyznać przed jakimiś osobami, które przyjechały z zewnątrz, albo nie były świadome też tego, że to nie wspiera. I z kolei na rozmowie, niedawno na kongresie w Dolnym Śląsku we Wrocławiu, też jedna z osób w panelu, który prowadziłam, powiedziała o tym, że to jest taki miecz obosieczny, ta wspaniała atmosfera i to, że się tak lubimy, też może pociągać za sobą pewne takie wykolejenia, na przykład, że nie jesteśmy w stanie szczerze ze sobą porozmawiać, że coś nie działa, że nie chcemy tej atmosfery psuć, więc nie jesteśmy na drodze do na przykład usprawniania czy ulepszania jakiegoś systemu naszej pracy albo zmieniania kultury pracy. Więc ja też się na to jakoś tak wzdrygam. Myślę o tym, że jesteśmy w sytuacji jednak pracy właśnie. Jest to jakaś strefa, która jest po prostu

strefą zawodową. Ja nie rozdzielam, że życie mamy takie i takie, bo życie mamy jedno, ale ono się składa z różnych takich aktywności i w tej strefie zawodowej myślę, że inne relacje powinny funkcjonować niż w strefie życia prywatnego.

ANNA SADOWSKA: **Czyli tutaj to stawianie granic, jak rozumiem, Paulina jest tą kompetencją. Oskar?**

OSKAR ADAMUS: Ja też się zgodzę z tym, że te dwa światy nie mogą się aż tak mieszać, bo w pewnym momencie praca wchodzi nam do domu, jesteśmy cały czas w pracy i to jest po prostu niezdrowe. To jest to niedbanie o siebie. Trochę wydaje mi się, że doświadczyliśmy tego w pandemii, kiedy praca naprawdę weszła nam do domu i to było męczące, ale ja bym jeszcze dorzucił kamyczek do tego, co tu wcześniej było wspomniane. Ja się bardziej obawiam, super jest to, że ludzie przekazują sobie informacje i wdrażają następne osoby. Ja się bardziej boję, że za niedługo nie będzie kogo wdrażać, że to, jakie są teraz warunki w kulturze, to, że ludzie nie chcą brać często odpowiedzialności, spowoduje, że nie będzie komu za niedługo. Kadra jest często coraz starsza. Wspomniałeś o tym, że u was jest fluktuacja. U nas mniej więcej, jeśli ktoś się bardzo sprawdza, to jedzie do Warszawy i tak naprawdę ta kołdra się kończy czasami w niektórym miejscu powoli. To jest dość ciężki proces, który na przykład u nas w części miejsc zachodzi.

ANNA SADOWSKA: Jeszcze ktoś z was ma ochotę się odnieść do tego, jak przygotować zespół?

KATARZYNA PĄGOWSKA: Ja bym tylko powiedziała, że myślę, że nawet ktoś może, nie oceniałabym tego pojęcia samego w sobie, bo może dla kogoś to była dobra metafora, jeśli chodzi o tę rodzinę, natomiast myślę sobie o tym, że ja bym unikała takich pojęć, bo one nie wiadomo, co znaczą. Co znaczy, że u nas jest jak w rodzinie? To nic nie znaczy. To dla każdego znaczy coś innego. Ja na przykład bym nie chciała, żeby było miejsce pracy tak jak u mnie w rodzinie. Zupełnie. Więc tak, to nie są precyzyjne w ogóle określenia. Myślę, że one przede wszystkim po prostu dlatego nie przynależą do tego świata. Ale podzielam, myślę, że to jest bardzo trudne pracować faktycznie spróbować jakby pracować zupełnie innym stylem zarządzania, na przykład powiedzmy empatycznym, z pracownikami, którzy na przykład przez poprzednie lata swojej pracy, szczególnie jeśli to są pracownicy wieloletni w zespole, pracowali w zupełnie innym stylu zarządzania. My trochę z Łukaszem się mierzyliśmy z takimi rzeczami, bo przychodząc do WOAKu te dwa lata temu, no okazało się, że jakby pracownicy, którzy w większości to byli, to były osoby pracujące tam od 5 do 30 lat, pracowały w, poprzedni dyrektorzy stosowali raczej taki styl zarządzania przez strach, przez brak transparentności, pewnych rozgrywek. Więc myślę, że po prostu stopniowo. Znaczy w ogóle też nam zależało, żeby pokazać swoją otwartość, że te drzwi do naszych gabinetów faktycznie zawsze są otwarte i z rzadka zamykam je tylko, jeśli muszę już naprawdę mega bardzo się skupić, żeby coś szybko napisać, że wysłuchaliśmy pracowników, że z każdym się spotykaliśmy i spotykamy się regularnie, osobno, pytając też, słuchając jak się pracuje, i pokazując też jak chcemy pracować, ale oczywiście czasem też podejmujemy trudne decyzje, czasem podejmujemy jakieś decyzje, zdarza się wbrew jakby, że zespół rekomenduje coś innego, a my mówimy słyszymy was, podejmujemy inną decyzję. Natomiast myślę, że ten czas, który dajemy sobie nawzajem i który musi zajść, że na początku jest jakby też, wchodzimy i zespół jakoś

funkcjonuje i ten proces zmiany, jeśli chcemy przeprowadzić, zmienić styl zarządzania, to zawsze pójdziemy w dół w pewnym momencie, znaczy zawsze idziemy w dolinę, bo tak wygląda krzywa zmiany, więc zawsze pojawi się jakiś opór, złość, jakiś kryzys, musi nadejść kryzys i myślę, że taka świadomość też liderów, że to też jest kompetencja jakby, taka dla mnie wzmacniająca, jak wygląda proces zmiany, że ja wiedziałam jakby, oczywiście to wymagało też uważności, jakby nie ignorowania tego, dlatego, że ja wiem, że tak jest, więc niech tam się dzieje ten kryzys, jakby trzeba też umiejętnie próbować z tym zarządzać, co jakoś dla mnie też jest trudne, ale że świadomość tego, że on nastąpi, była dla mnie wzmacniająca i że jakby, że jeśli ja dobrze tym zarządzę, to my wejdziemy w ten moment powoli, powoli w coraz lepszej współpracy.

PAULINA ANDRUCZYK: I wytrzymać ten moment, nie? Bo to też jest o tym nie odpuszczeniu i tej odwadze, o której wspominałam, żeby konsekwentnie podążać za tą swoją decyzją, ze świadomością, że te trudności nastąpią, że te opory mogą się pojawić, bo też odpuszczenie tego w pewnym momencie rodzi kolejny jakiś chaos i nie służy.

ANNA SADOWSKA: **Ja widziałam kolejne, kolejne głosy, podniesioną rękę. Zejdziesz tutaj, czy masz ochotę, żeby przynieść mikrofon?**

ANNA WALCZAK: Pozwalam sobie na zabranie głosu. Ania Walczak, Centrum Kultury i Sztuki w Skierniewicach. Skierniewicom się kłaniam, bo Poznań jedzie. Słuchajcie, muszę zabrać głos, bo w ogóle mnogość wniosków i myśli, jakie się przetoczyła słuchając was tu wszystkich, to tak naprawdę można byłoby debatować jeszcze tydzień. Natomiast ja odwrócę zupełnie kolejność, oczywiście pod potrzeby tej dyskusji tylko i wyłącznie, bo mi się cały czas, jestem dyrektorem Centrum Kultury i Sztuki prawie trzy lata, zarządzam jednostką wraz z satelitami. My mamy w strukturach trzy sale koncertowe, edukację, radio i 60 osób do zarządzania i czynię to mniej lub bardziej udolnie od tych trzech lat. I co chcę powiedzieć, bo w pracy dyrektora, tak jak tu koleżanka wcześniej powiedziała, że moment, kiedy powódź spowodowała, że poczuła, że jest dyrektorem, to ja też mogę powiedzieć, że ja przez te trzy lata w życiu nie miałam tak mało do czynienia z kulturą, jak właśnie teraz przez te prace, ponieważ rzeczywiście rola dyrektora to jest też takie momenty, kiedy się grzęźnie między fotowoltaiką, szukaniem sponsorów, spinaniem budżetu i terapiami wielu pracowników, których trzeba motywować, którym trzeba pamiętać, żeby podziękować, a w tym wszystkim jeszcze spinać program i tak dalej. Natomiast przez te trzy lata mogę powiedzieć, że liderowanie to są takie kontry, gdzie po jednej stronie mamy pieniądze i politykę, a po drugiej stronie mamy wolność i godność. I to są takie dylematy, które przynajmniej ja po tych trzech latach jestem w stanie stwierdzić, że trzeba czasem być bardzo wrażliwym i tu dziękuję za ten głos, żeby nie zatracić wrażliwości i to jest bardzo trudne czasami i to jest tak, że ja czasem w swojej pracy już się tego nauczyłam przez wiele lat innych doświadczeń, ponieważ ja też pracowałam w Urzędzie Miasta, co mi bardzo pomogło można powiedzieć w tej mojej nowej drodze, a mianowicie jak czasem się siada do stołu z prezydentem, z wójtem, z burmistrzem i miałoby się zacząć rozmawiać o modelach zarządzania niebieskim czy czerwonym, to ja życzę powodzenia. To nie ma opcji w ogóle. I jak ja przejmowałam jednostkę, która miała dosyć złą opinię, że się nic nie dzieje, że tam są leniwi ludzie, że w ogóle jest jedna wielka masakra, to nie chodzi teraz o to, że ja się będę chwaliła, ale pochwalę się jedną rzeczą, jednym

dokonaniem, które udało mi się dokonać w tym roku, to jest to, że ja po prostu załatwiłam podwyżki dla swoich pracowników w końcu. Tak, ja jestem z tego dumna i ja będę o tym mówić i ja przepraszam, że ja to tak upraszczam, ale atmosfera, zarządzanie, rozmawianie, ciekawa, ambitna oferta kulturalna, rozwój budżetu, uciąłanie na prąd, to jest wszystko bardzo ważne, ale docelowo to się sprowadza do zespołu. I albo ten zespół się lubi, ale ma też za co włożyć coś do garnka i może ja upraszczam bardzo dzisiaj tę debatę, ale naprawdę to się troszeczkę sprowadza do tego, żeby ci ludzie poczuli trochę godności w swojej pracy. Bo ja byłam już na tylu forach, ja byłam na tylu konferencjach i my się wszędzie bijemy o to, że nikt nie widzi, że człowiek kultury to jest ten taki ciągle walczący o tę swoją godność i mnie to bardzo wkurza i tak jak mnie to wkurzało trzy lata temu, ja przynajmniej w tej swojej mikro jednostce staram się, żeby tę godność małymi kroczkami, naprawdę, bo wygenerowanie kwoty 500, 600 tysięcy w budżecie miasta średniej wielkości, które ktoś ma złożyć podpis, a tak naprawdę tych podpisów jest potrzebne kilka, ale po to, że dadzą na kulturę, no to trzeba na to zapracować. A jeszcze ja teraz zdradzę wam wszystkim, jak to zrobiłam. Oczywiście mówię to w telegraficznym skrócie, ale chcę to powiedzieć. Żeby ugrać te pieniądze i żeby tak naprawdę poprawić samopoczucie zespołu, który mam najlepszy na świecie, to ja wiedziałam, że my musimy zacząć być dla miasta, dla zespołu decyzyjnego, bo szefa mam naprawdę w porządku, ale to też, jak to w samorządach, to jest cała siatka zależności. Po prostu musimy stać się ważnym graczem. I jak ja przejmowałam jednostkę i tak się zastanawiałam, jakim chcę być liderem, co ja chcę w ogóle osiągnąć, czy jak to zrobić, to pomyślałam sobie, że taką jedną z najprostszych zasad to jest to, że dobra praca zawsze się obroni. No i od tego zaczęliśmy. I to nie jest tak, no bo to po prostu trzeba zapitalać, to po prostu trzeba pracować, trzeba motywować ludzi, trzeba to budować i może po roku było widać efekty, ale w momencie, kiedy się naszą jednostką zaczęło pół miasta chwalić, politycy zaczęli przyjeżdżać i się fotografować na tle domu kultury, zrobiliśmy statystyki, to mi było to potrzebne, mi było to potrzebne do tego, że ja za półtora roku nie szłam zdenerwowana do swojego organizatora, tylko ja mówię, wykonaliśmy pewne zadanie, osiągnęliśmy statystyki. Co więcej, ja jestem jednostką, nie wiem ile tu jest dyrektorów jednostek, natomiast ja mam tak, że ja dostaję dotacje z budżetu na poziomie 5 milionów, a kosztuje mnie życie w domu kultury około 11 milionów, ja też 6 milionów muszę zarobić. Więc ja jestem taką jednostką, która nie ma tej komfortowej sytuacji, że dostaję pieniądze i coś realizuję, tylko my po prostu prowadzimy działalność komercyjną. I w tym całym szaleństwie właśnie ta praca nas obroniła. Więc jeżeli ja mogę dać jakąś rekomendację, czy jeżeli mogę cokolwiek podpowiedzieć ze swoich doświadczeń różnych, to wierzyć, że w tej całej siatce politycznej, organizacyjnej w świecie budżetówki wydaje mi się, że jeżeli dana jednostka jest w stanie sobie zbudować taki kapitał, że ktoś, kto może nie do końca zna się na kulturze, nie jest tym, kto uczestniczy w tej kulturze, ale w jakikolwiek sposób dostrzeże jej wartość, nawet jeżeli ma być to wartość polityczna, może tutaj zbyt odważnie w tych wnioskach idę, to na pewno docelowo można to przełożyć na coś dobrego, tak jak to, że przynajmniej u mnie ja staram się, żeby ten zespół poczuł godność, poczuł, że robi coś ważnego, bo to znowu przekłada się bardzo na działania twórcze. Bo w momencie, kiedy oni są uspokojeni na poziomie po prostu wynagrodzenia, wiadomo, że ono zawsze może być większe, ale są uspokojeni na tym poziomie, to drugie poczucie bezpieczeństwa to jest rzeczywiście nie banie się podejmowania różnych decyzji, czasem nawet bardzo odważnych, bo ja uważam, jako będąc osobą, będąc liderem, uważam, że tego ode mnie wszyscy powinni wymagać. Ja muszę troszeczkę więcej robić niż cała reszta i ja

jestem od tych metali ciężkich. Ja jestem od pieniędzy, ja jestem od kadr i tak dalej. Więc tylko tyle chciałam się podzielić, czyli myślę, że możemy wierzyć, że dobra praca zawsze się obroni. Dziękuję.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki serdecznie za twój głos. Ja z niego wyciągam też, tylko słowem podsumuję, wyciągam tą bardzo ważną dla mnie wartość, którą jest godność i jakby dla mnie rozmowa o finansowaniu i o budżetach, o podwyżkach dla kadr nigdy nie jest o tym. Dla mnie to jest też rozmowa o postawach, bo za tymi pieniędzmi, które potrzebujemy zarobić też jest właśnie ta perspektywa godności, być może wolności, być może jakiejś niezależności, być może takiej chęci po prostu przeżycia spokojnego życia. Każdy może tutaj podstawić swoje, ale de facto to nigdy nie jest rozmowa tylko o większym budżecie.**

KATARZYNA PĄGOWSKA: To ja potrzebuję tylko zrównoważyć ten głos trochę, bo rozumiem też Aniu, że to jest twoja prawda i wiem, zresztą my z Anią jesteśmy ze Skierniewic, pochodzimy stamtąd i też sporą część życia tam pracowałyśmy, więc wiemy, że robisz fantastyczną robotę, ale chciałam też powiedzieć, bo pracując też z kadrami, szczególnie w dużo mniejszych miastach niż Skierniewice, że niestety moją smutną konstatacją jest to, że dobra praca nie zawsze się obroni w zderzeniu z samorządowcami i że to nie jest jakby ze smutkiem, bo ja też chciałabym w to wierzyć, że jakby czasem tak, ale czasem to nie wystarcza i żeby też nikt się nie poczuł źle, że wiem, że nie zawsze jest tak, że idąc, że te finanse są częścią tego BHP dla mnie, że to też jest bezpieczeństwo, no bo bezpieczeństwo finansowe, się o tym mówi, ale wiem też, że szczerze mówiąc, chyba nie znam dyrektora, ani dyrektorki nie spotkałam, który nie chciałby dać ludziom podwyżki, ale wiem, że nie każdy na te podwyżki, mimo że ludzie walczą, nie wszystkim się ta walka udaje z samorządem, czy te próby, nawet robiąc fantastyczną robotę, nawet prowadząc wspaniałe domy kultury, które bardzo dobrze działają w społecznościach, więc też żeby nikt nie poczuł się źle, że kurczę, może ja nie robię dostatecznie dobrze, no nie zawsze niestety to się udaje.

ANNA SADOWSKA: **Dzięki Kasiu. Powoli będziemy zmierzać ku końcowi. Ja widzę tu jeszcze jeden głos. Masz ochotę podejść, czy podać ci mikrofon? I naprawdę to już będzie ostatni głos i będziemy domykać.**

MAGDA RÓŻYCKA: Dzień dobry wszystkim. Polska Mazowiecki Instytut Kultury, więc jeden z tych dawnych WOAKów. Ja chciałabym podbić dwie dla mnie ważne osobiście wartości. Ja jestem też, Paulina bardzo ci dziękuję, jestem z tych trzęsących się głosów, jak mówią o czymś istotnym dla mnie. Po pierwsze odwaga i z jednej strony myślę o takiej odwadze w mówieniu nie. W mówieniu nie, to nie jest rola instytucji kultury. To nie jest rola mojej instytucji. Kolejna rzecz, którą mi dorzucacie. Ale wiecie, z drugiej strony jako instytucja regionalna mam też taką refleksję na ile i jak ja mogę wzmacniać odwagę w małych ośrodkach, kiedy ja wiem, że czasami postawienie się tej osoby liderskiej to jest wilczy bilet. I w Warszawie my sobie możemy zmieniać instytucje. W takim miejscu nie raz, nie dwa w naszym województwie mamy sytuacje, w których te osoby muszą się po prostu przeprowadzić do innego ośrodka, bo w tym miejscu już nie znajdą zatrudnienia. Nawet nie w instytucji kultury, tylko w ogóle. I co my jako regionalne instytucje, jak ja mogę z pełną odpowiedzialnością powiedzieć, jak bym chciała

zakrzyknąć, nie zgódź się, zrób rewolucję, nie wiem, powiedz nie, to nie mogę tego, wiecie, nie mogę tego powiedzieć. I to jest trudne. To tak w kontekście tej odwagi. A drugie, o czym myślę, to autentyczność. Już tutaj przywoływana. My na koloniach dla dorosłych w ramach bardzo młodej kultury miałyśmy bardzo długą dyskusję z uczestniczkami na temat tego, że w kontakcie z młodzieżą to powinniśmy być autentyczni. Ona była, ta autentyczność różnie rozumiana i ja jej absolutnie nie rozumiem. Nie rozumiem jej w ten sposób jako, bo tam tak padło, dostosowywanie się do trendów i mód. Nie, właśnie nie, właśnie odwrotnie. Trwanie przy swoim. I też sobie myślę, że musimy się też nad tym zastanowić, co niesiemy na sztandarach i uważamy, że niesiemy na sztandarach, a co naprawdę realizujemy, bo idzie młode pokolenie, które mam głęboką nadzieję, powie nam, sprawdzam. I powie, to mówicie, ale w realizacji. Mówicie o rodzinnej atmosferze? Psycho, przychodzę do pracy i to jest rodzina toksyczna, która właśnie wymaga dwóch lat terapii, nie? Potem u mnie. Więc jak mówimy o autentyczności, to mówmy też o tym, że po prostu to, co głosimy, no to też starajmy się realizować. I dla mnie to jest ważne w liderstwie, że to nie są takie czerstwe słowa i okej, jeśli ja czegoś nie czuję, to ja to po prostu mogę powiedzieć, że dla mnie empatyczne czy dyktatorskie zarządzanie jest nie halo, bo może i to, i to ma swoje wady i jakieś zalety.

PAULINA ANDRUCZYK: Bardzo dziękuję za ten głos. Mogę krótko? Też mam nadzieję, że będziemy coraz częściej rozliczane i rozliczani ze swoich niekonsekwencji. To jest brutalne, ale myślę, że to też jest potrzebne i też wiem, że jest dużo liderek i liderów, którzy są w stanie powiedzieć, że ej, nie idziemy w tym kierunku, robię checkpoint, sprawdzam i nazywam i dla mnie to znowu jest o tym zatrzymaniu, o tej świadomości, o tym odważnym mówieniu wewnątrz zespołu nawet, że nam się coś rozjeżdża i myślę, że to jest super ważne. A co do tej odwagi, ja mam anegdotę, którą też przytaczam, też jestem z małego miasta, pozdrawiam Suwałki i tam moja przyjaciółka, która pracuje w jednym z NGOs-u, jeszcze trochę wyrastam, nie poszła na czarne marsze, które były wtedy robione w Suwałkach, ponieważ bała się, że nie dostanie dotacji na klub seniora. Tak to działa i jakby wiem o tym i mam tego świadomość, że jest to bardzo trudne, jest to bardzo polityczne, ale też nie uważam, że rewolucja to jest tylko rzucanie granatami. Rewolucja dla mnie zaczyna się od żmudnej zmiany postaw i to naprawdę jest dla mnie rewolucja. A jeśli nowe pokolenie ma już te inne postawy, to to idzie siłą rzeczy. I taką mam też nadzieję i jestem za tym. I znowu trochę się powtórzę, fanką jestem długofalowych, powolnych procesów, które dla mnie rodzą rewolucyjne zmiany.

ALICJA JELIŃSKA: Ja bardzo dziękuję. Dziękuję za ten głos dotyczący znowu tej samotności liderów w mniejszych miejscowościach i znowu wrócę do tej bardzo ważnej roli sieci. Bo właśnie my nie możemy jako też instytucja, na przykład reprezentując instytucje pod samorządem województwa, w żaden sposób wystosować listu, petycji, czegokolwiek. Ja byłam w takiej sytuacji już w poprzedniej pracy w Stowarzyszeniu Metropolitalnym Gminnym. No więc tam ja pracowałam teoretycznie właśnie dla gmin i nie mogłam wystąpić w roli jakiejś strony. Nawet jeżeli wierzyłam dyrektorowi, który właśnie z dnia na dzień został zdegradowany ze swojej pozycji w okropny sposób. Więc tak, to jest bardzo trudna rola i tutaj jedyną odpowiedzią, którą ja mam, to właśnie takie usieciawianie się, uzwiązkowianie się. Przed nami było spotkanie też Stowarzyszenia Dyrektorów i Dyrektorek Instytucji Kultury i to jest super trop i robią bardzo ważną robotę dla tego środowiska.

OSKAR ADAMUS: Ja też bym nawiązał do tego przeciwstawienia się, że rzeczywiście to też jest problem, który my u nas widzimy, szczególnie jak jeździmy po gminach, że pojawia się czasami taka sytuacja na sądzie, nie, nie puszczę ich na szkolenie, na spotkanie, bo mi się wyszkolą i będę musiał dać im podwyżkę albo mi gdzieś pójdą. Więc jest to problem, który się pojawia w wielu, wielu miejscach. Wiadomo, to jest kwestia bardzo często niestety zmiany dyrektorów, dyrektorek albo w ogóle polityki samorządu, ale rzeczywiście to się pojawia. I to można ogrywać robiąc w innej formule spotkania jeżdżąc, bo to też jest ważne w programach wspierania kadr, że my jeździmy, a nie oni są przywożeni jak dzieci autobusem do Domu Kultury i potem odjeżdżają, tylko że my rzeczywiście pracujemy z nimi na miejscu i wtedy możemy przeskoczyć tą barierę tego, że pojedzie do dużego miasta, się czegoś nauczy. Więc to też jest bardzo ważne.

ALICJA JELIŃSKA: Przepraszam, ja tylko dodam jedną rzecz, która mi umknęła. Raz, że tak też się z tym spotykamy w naszych programach. Hasło burmistrz mnie nie puścił. Nawet jeżeli ta osoba się zapisała burmistrz też nie wyraził zgody na delegację, nie dał na przykład 150 zł na szkolenie, którego wartość wynosi, nie wiem, 1500 zł. Ale chciałabym tylko wrócić do ustawy, która ma po prostu duże pole, pozostawia duże pole do interpretacji, jeżeli chodzi o rolę dyrektora, dyrektorki instytucji kultury, czyli wieczna zależność od organizatora.

KATARZYNA PĄGOWSKA: Ja bym powiedziała, że to jest też wyzwanie dla nas, ludzi, którzy wspierają kadry i my sobie postawiliśmy po naszych badaniach w WOAKu taki cel na nasze kolejne lata, że wspieranie kadr kultury, nie tylko kadr kultury w nabywaniu kompetencji, ale wspieranie kadr kultury w kontaktach z organizatorem. Nie wiem jeszcze do końca, jak to zrobimy, bo jesteśmy w fazie wymyślania tego i nie wiem, czy nam się to uda, ale być może my powinniśmy brać na siebie to powiedzenie nie. To rzeczniczenie, to powiedzenie nie może ośrodek kultury zarządzać lokalnym dworcem. I nie wiem, czy nie możemy wysyłać listów i jakby próbować rzeczniczyć, być stroną. My ostatnio to zrobiliśmy. W naszym województwie była sprawa taka medialna, wyciekły nagrania, zostały wysłane do prasy nagrania dyrektora domu kultury, który w bardzo przemocowy sposób wypowiada się o tym, jak wy pracowników z pracy i że zbiera na nich tylko dowody. I my zrobiliśmy to dyskretnie, ale napisaliśmy do burmistrza tego miasta. To było przed wyborami i napisaliśmy do niego list, on nam odpowiedział, potem napisaliśmy drugi. Wydawało nam się, że polegliśmy. Te listy jakby nie dawały nam nadziei, że coś się udało, ale okazało się, że po wyborach ten dyrektor dostał propozycję nie do odrzucenia, żeby zrezygnować z funkcji. Więc nie wiem, czy mieliśmy w tym jakiś udział, nie wiemy tego, ale myślę, że nie zaszkodziło.

ANNA SADOWSKA: **Słuchajcie, to już będzie koniec naszej dyskusji. Zbieramy wszystkie rekomendacje, spisujemy je i ja na koniec chciałam wam powiedzieć tylko mamy siebie, poznawajmy się, bądźmy w relacjach, skorzystajmy z tego czasu, kiedy jesteśmy na współKongresie no i odwagi. Dzięki.**

LEKTOR: Audycje Kulturalne – w dobrym tonie.