

MARTYNA SŁOWIK: Dzień dobry Państwu, witam Państwa bardzo serdecznie na debacie jak zapobiegać... Czy teraz jest okej? Teraz jest okej, tak? Teraz jeszcze dzień dobry, witam na debacie poświęconej temu "Jak zapobiegać nadużyciom władzy w instytucjach kultury". Temat myślę bardzo emocjonujący, bardzo trudny, wielowarstwowy, wielowątkowy. Tym bardziej chciałabym Państwu podziękować za to, że zdecydowali się tutaj Państwo przyjść w tak zwany początek długiego weekendu i zagłosować też na tę debatę w głosowaniu uczestników i uczestniczek. Z tego co wiem od organizatorów ta debata zdobyła jedną z największych, największą liczbę głosów tak mi przekazano. Także za to Państwu bardzo dziękuję i mam nadzieję, że ten wieczór, to popołudnie będzie pełne wzajemnego słuchania, też będę chciała, żeby Państwo zabrali głos w ostatniej części tej debaty. Zaprosiłam do rozmowy znakomite grono ekspertek i eksperta, którzy mają bardzo duże doświadczenie w działalności instytucji kultury, ale też w tworzeniu procedur antymobbingowych, antydyskryminacyjnych. Pozwolą Państwu, że przedstawię dr Anna Cybulko, psycholożka i prawniczka, przez długie lata rzeczniczka akademicka Uniwersytetu Warszawskiego, odpowiedzialna między innymi za stworzenie i wdrażanie procedury antymobbingowej i antydyskryminacyjnej. Obecnie mediatorka Centrum Rozwiązywania Sporów i Konfliktów przy Wydziale Prawa i Administracji Uniwersytetu Warszawskiego. Dzień dobry i dziękuję za przyjęcie zaproszenia.

ANNA CYBULKO: Dzień dobry. Bardzo mi miło być tutaj z Państwem.

MARTYNA SŁOWIK: Pan Robert Piaskowski, polonista i socjolog, wieloletni animator kultury, ale też osoba, która zarządza kulturą od wielu lat. Przez wiele lat dyrektor programowy Krakowskiego Biura Festiwalowego. Od 2019 roku pełnił funkcję pełnomocnika prezydenta Krakowa do spraw kultury, ale także dyrektora do spraw rozwoju i kreatywności w Wydziale Kultury Urzędu Miasta Krakowa. Obecnie dyrektor Narodowego Centrum Kultury. Dzień dobry i dziękuję za przyjęcie zaproszenia. I pani Beata Szczucińska, kanclerka Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza w Warszawie, przewodnicząca Europe Union of Theatre, Schools and Academies. Od 2019 roku wdraża w Akademii zmianę instytucjonalną, w której celem jest przeciwdziałanie zjawiskom niepożądanym. Dzień dobry i dziękuję za przyjęcie zaproszenia. Proszę Państwa, chyba nie muszę tutaj przedstawiać przyczynków do naszej rozmowy w ostatnich latach. Myślę, że tak od około 2017 roku byliśmy świadkami, jako społeczeństwo, jako osoby tworzące i konsumujące, mówiąc brzydko, kulturę nagłośnienia pewnych, medialnego nagłośnienia kilku spraw. Przytoczę tylko kilka nagłówków. Teatr Bagatela, były dyrektor oskarżony o mobbing i nadużycia władzy. Ważyłam 46 kilogramów, nie byłam w stanie jeść. Oskarżenia wobec dyrektora Teatru Groteska. Dyrektorka teatru dramatycznego odpięła zarzuty o mobbing. Nie stosuje przemocy. Zatrwia mi mocaku, pachniesz ofiarą. Dziesiątki osób mówią o przemocowej współpracy z ikoną sztuki. Myślę, że te wydarzenia nie dość, że odbiły się szerokim echem, to też, no właśnie, wywołały pewien ferment i może świadczą o tym, to znaczy

nagłośnienie tych spraw świadczy o tym, że jesteśmy wreszcie gotowi do dyskusji, żeby o problemie mobbingu, dyskryminacji, molestowania seksualnego rozmawiać. I zanim, taki mam pomysł na tę debatę, zanim przejdziemy do takiej swobodnej rozmowy, to chciałabym zadać kilka pytań celowanych do każdego, do każdego, do każdej osoby bieżącej udział w debacie. Później chciałabym, żebyśmy zaczęli swobodnie dyskutować na ten temat, a w ostatniej części chciałabym oddać głos Państwu, żeby każdy mógł podzielić się swoją refleksją, czy też zadać pytanie do konkretnych osób. I w pierwszej kolejności chciałabym zacząć od tego, żebyśmy sobie w ogóle powiedzieli, czym jest mobbing i dyskryminacja i molestowanie seksualne. To znaczy interesuje mnie tutaj psychologiczna i prawna definicja. I to pytanie chciałabym skierować do Pani Anny Cybulko.

ANNA CYBULKO: Bardzo dziękuję. Ja myślę, że to jest cenne rozróżnienie i pewnie dobrze byłoby, żebyśmy na początku wspólnie sobie zobaczyli różnice, które są istotne i stoją za tym, że mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne to są trzy bardzo odmienne zjawiska, mimo że molestowanie seksualne jest rodzajem dyskryminacji ze względu na płeć. I co więcej, to są zjawiska, które są jakoś definiowane prawnie i oczywiście ustawodawca robi co może, żeby ująć wszystkie ważne elementy tego, co dzieje się między ludźmi w przepisy prawne. I kontekst prawny jest bardzo istotny, żeby móc dochodzić swoich praw, ale kontekst prawny to jest tylko pewien poziom ujęcia w przesłanki pewnych zjawisk, które na poziomie psychologicznym są znacznie bardziej skomplikowane i znacznie trudniejsze. I definicyjnie, może zaczynając od mobbingu, pewnie coraz szerzej znana definicja, która mówi o tym, że zgodnie z kodeksem pracy, mobbing to jest uporczywe i długotrwałe nękanie, to są pewne działania skierowane wobec pracownika, uporczywe, długotrwałe w postaci nękania lub zastraszania i to są działania, które mają jakiś skutek i one wpływają na obniżenie poczucia własnej wartości. Oprócz tego wpływają, mogą wpłynąć, mogą być zamierzone, nie muszą, ale wywołują skutek w postaci ośmieszenia, poniżenia, odizolowania lub wyeliminowania z grona pracowników. I tyle definicja prawna, która ma dużo elementów i w dodatku wszystkie te przesłanki muszą być spełnione łącznie, żeby mówić o pełnowymiarowym mobbingu w rozumieniu kodeksu pracy. Jeszcze jedną przesłanką jest rozstrój zdrowia, który też się tutaj pojawia jako element definicyjny. I to jest kwestia mobbingu, natomiast jeśli chodzi o dyskryminację, to mówimy tutaj o nierównym traktowaniu osób, które są, znajdują się w sytuacjach z pewnej perspektywy podobnych lub takich samych. Oczywiście mówimy tutaj o podobieństwie lub o takich samych sytuacjach w miejscu pracy, czyli interesuje nas wszystko to, co związane, nie wiem, z zakresem zadań, wykształceniem, kompetencjami, zaangażowaniem w pracę. Jeśli osoby znajdują się w takim samym miejscu, powinny być tak samo traktowane. Jeśli są różnie traktowane ze względu na jakąś cechę związaną ze swoją przynależnością grupową, jakąś cechę, na którą nie mają wpływu płeć, wiek, pochodzenie, narodowość, pochodzenie etniczne, orientację seksualną, czyli jest tutaj cały katalog cech, który zresztą jest otwarty tak naprawdę, to wówczas mówimy o dyskryminacji, czyli nierówne traktowanie ze względu na jakąś cechę kryterialną. I to, jak widzimy, jest problem bardzo różny od problemu mobbingu, czyli mobbing w jednej szufladce, dyskryminacja w drugiej szufladce, a w trzeciej szufladce molestowanie seksualne, czyli takie niewłaściwe traktowanie w kontekście płci ze względu na płeć, które również może generować poniżającą, upokarzającą atmosferę dotyczącą danej osoby. I to jest każde niechciane zachowanie odnoszące się do

tęgo kontekstu płci i do kontekstu seksualnego. Nam to często wpada do jednej przegródki, jeżeli czujemy się jakoś krzywdzeni, to często pojawiają się wszystkie te trzy pojęcia razem, natomiast każde z nich jest troszeczkę inne. Oczywiście każde z nich może doprowadzić człowieka do stanu totalnego rozpadu. I to są pojęcia na poziomie prawnym.

MARTYNA SŁOWIK: Tak, i teraz chciałabym, żebyśmy też obok tego zajęli się tymi pojęciami na poziomie psychologicznym, bo to jest ze sobą ściśle powiązane tak naprawdę. Osoba, która doświadcza mobbingu, dyskryminacji czy molestowania seksualnego przeżywa to głównie psychicznie i wiadomo, może dochodzić, próbować dochodzić swoich praw na poziomie prawnym, jako pracownik, pracowniczka w tym przypadku. No właśnie, ale to się też na niej odbija psychicznie i to wszystko jest zazębione.

ANNA CYBULKO: Wszystko jest zazębione zdecydowanie i szczerze mówiąc ja mam poczucie, że ten poziom psychologiczny jest tutaj dla nas kluczowy i jaka jest różnica. No bo teoretycznie ten poziom prawny powinien łączyć poziom psychologiczny. Do pewnego stopnia łączy. Natomiast z poziomu psychologii, co jest ważne, jeśli chodzi o mobbing? To jest pewien rodzaj usystematyzowanej przemocy człowieka wobec człowieka i to jest taka usystematyzowana przemoc, która dzieje się w jakimś kontekście instytucjonalnym, organizacyjnym. To jest taka usystematyzowana przemoc, która prowadzi do całkowitej degradacji psychicznej tej osoby, która jest ofiarą przemocy, co jest jeszcze ważne w tym kontekście psychologicznym. Fakt, że elementem tego mobbingu jest budowanie pewnej narracji, od której ofierze trudno uciec. To jest ten rodzaj narracji, którą często przejmuje grupa większościowa, ta grupa mobbująca, w której jakoś w pewien sposób usprawiedliwia się działania sprawcy jako racjonalne, adekwatne, zrozumiałe, niezbędne, akceptowalne i pokazuje się cechy, które wskazują, że ofiara w jakiś sposób przyczyniła się do miejsca, gdzie jest, czyli w mobbing wpisane jest jakieś etykietowanie, że to ofiara stwarza problem, to ofiara jest niekompetentna, to ofiara niszczy wizualność naszej instytucji, to ofiara jest historyczna, roszczeniowa, niekompetentna, a ponieważ elementem mobbingu jest pogarszanie się stanu psychicznego ofiary w toku wydarzeń, ponieważ na ogół w mobbingu wszyscy są bardzo zaangażowani w działania, które się toczą i są od siebie współzależni, to działanie osoby mobbującej, silniejszej, wpływa na stan psychiczny i możliwości i kompetencje tej osoby mobbowanej. Zatem, jeśli ta osoba mobbowana psychicznie czuje się coraz gorzej, czuje się sama, czuje się wyizolowana poza grupę, to rzutuje na jej stan zdrowia, również fizycznego, to rzutuje na całokształt funkcjonowania, to rzutuje na przekonanie o swoich niskich kompetencjach i to wpływa na pewne poczucie bezsilności, na nieumiejętność wyjścia z sytuacji, gdzie systemowo cała, nie tylko mobber, ale cała organizacja, w jaki sposób mnie etykietuje, odsuwa, sprawia, że ja nie czuję jakiegokolwiek wsparcia i wówczas często pojawiają się zachowania destrukcyjne, również po stronie ofiary, która próbuje odzyskać sprawczość, a w tej narracji, która jest zbudowana, to odzyskanie sprawczości robi się praktycznie niemożliwe, w związku z czym działa czasami w sposób destrukcyjny i to ułatwia etykietowanie, czyli mówi się, że ktoś, kto nagle wybucha w gronie grupy, jest historyczny albo jest pieniaczem, albo jest roszczeniowy, czyli tak naprawdę ten mobbing, działający się w zorganizowany sposób w pewnej grupie, bo mobbing dzieje się zawsze w grupie, nigdy w próżni, nigdy tylko między dwoma osobami, czyli ta destrukcyjna, toksyczna relacja między dwoma osobami jest relacją, z której trudno uciec

no i ona siłą rzeczy staje się degradująca dla tej osoby, która jest tego ofiarą, czyli te elementy psychiczne tutaj są kluczowe, ten element wpływu odsunięcia się grupy i takiej narracji, za którą grupa często idzie, jest kluczowy i to, co jest elementem mobbingu, co jest bardzo ważne i co sprawia, że ona jest szczególna, to jest to, że ona się dzieje w takich organizacjach, w których z perspektywy ofiary w zasadzie trudno z nich wyjść, bo czy można zrezygnować z pracy w danym miejscu, proszę państwa? No teoretycznie cóż za problem, można, składam wypowiedzenie i nie pracuję już, świetnie, tylko czy to jest takie proste, zwłaszcza jeżeli praca jest moją misją, jeżeli praca daje mi poczucie sensu, jeżeli praca jest dla mnie jakimś spełnieniem, praca właśnie tu, właśnie w tym obszarze, ja w zasadzie w mojej głowie nie jestem w stanie odejść. Nie mówiąc o tym, że skoro spada moje poczucie własnej wartości, poczucie kompetencji i dostaję etykietkę w środowisku osoby problemowej, czy łatwo mi będzie znaleźć nowe miejsce pracy, niełatwo, więc ja tym bardziej nie mam wyjścia. I to wszystko, te wszystkie elementy składają się na mobbingu w porozumieniu psychologicznym i ciężko je złapać na tym poziomie prawnym, a one są bardzo znaczące dla tego, co się dzieje, dla tej dynamiki instytucjonalnej.

MARTYNA SŁOWIK: Dotknęła Pani ważnego problemu, który pewnie też będę chciała pociągnąć, to znaczy, no właśnie, czy łatwo zrezygnować z pracy i tutaj myślę, że instytucje kultury, zwłaszcza zwykle na sztandarach, ale też w poczuciu osób tam pracujących, mają takie poczucie misji, tak, czegoś ponad zysk ekonomiczny, a z drugiej strony, i o tym też było na wielu debatach kongresu, ten wątek się przewijał, jest to sektor niedofinansowany, tak, zarobki w kulturze są niesatysfakcjonujące, więc rzucenie pracy i w takich okolicznościach, kiedy pojawia się mobbing, dyskryminacja, myślę, że jest tym bardziej trudne i ze względu na ten czynnik misyjny, ale też ten ekonomiczny, tak, szybko pewnie nie znajdę pracy, myślą osoby, które się z tym zmagają, co mam zrobić, tak, z czego zapłacę rachunki i tak dalej, i tak dalej i to koło się zamyka, ale myślę, że do tych wątków jeszcze wrócimy. Teraz chciałabym zapytać panią Beatę Szczucińską, zadać to pytanie, o którym już dyskutowaliśmy w kuluarach, to znaczy, czy studenci i studentki Akademii Teatralnej często zgłaszają mobbing i dyskryminację?

BEATA SZCZUCIŃSKA: zgłaszają, mobbingu nie mogą zgłosić, ponieważ studenci nie są w relacji pracowniczej z uczelnią, zatem ta kategoria ich nie dotyczy, dlatego bardzo dziękuję tutaj pani profesor za to, za to wprowadzenie i za te kategorie i bardzo w tych kategoriach, myślę, że będziemy do nich jeszcze wracać, bo to jest bardzo ważne, żebyśmy rozumieli, o czym my mówimy i jak nazywamy zjawiska, do tego nazywania też będę chciała bardzo wrócić. Mogą zgłosić, mogą zgłosić zachowania, mogą zgłosić zdarzenia, które mogą mieć charakter mobbingu, ale mobbingu jako takiego zgłosić nie mogą. Otóż i jeszcze jedna tutaj dochodzi kwestia, o mobbingu przesądza sąd. Jeśli nawet mówimy już o kategoriach pracowniczych, to o mobbingu przesądza sąd, nie robi tego pracodawca. To też jest istotne w całym tym procesie myślenia o tym, jak procedujemy ze skargami, w których mogą, czy występują zachowania wskazujące na, na, czy zachowania, których katalog mógłby wypełniać te zachowania mobbingowe. Studenci, żeby opowiedzieć o tym, co zgłaszają studenci, to muszą troszeczkę się cofnąć i opowiedzieć o tym, że w uczelni dokonaliśmy pewnego procesu, który zaczął się

w 2019 roku, który się nazywa zmiana teraz i który był właśnie tym procesem wprowadzania wielu bezpieczników i procedur oraz organów instytucji rzecznikowskich, przedstawicielskich, które mają ułatwić studentom zgłaszanie zjawisk niepożądanych. Czyli takich o charakterze właśnie dyskryminacyjnym, molestatorskim, o charakterze przekroczeń, o charakterze przemocowym. Przed 2019 rokiem studenci w zasadzie mogli zrobić tylko jedną rzecz, to znaczy złożyć skargę, którą ewentualnie można było skierować do rzecznika dyscyplinarnego, a postępowanie dyscyplinarne wobec nauczyciela akademickiego na przykład, to jest postępowanie para karne, czyli stosuje się do nich analogicznie, czy odpowiednio przepisy kodeksu postępowania karnego. Proszę mi wierzyć, straszna procedura, która wszystkich zniechęcała. W związku z tym studenci czuli się dosyć bezradni, a przede wszystkim nie chcieli jakby przelewać na piśmie i nazywać tego, co się wydarzyło, bo też czuli, że no może to się obrócić przeciwko nim, że będzie nieskuteczny, że to nie ma sensu. I pytali, no jak to, to naprawdę musimy napisać, to naprawdę musimy złożyć skargę, a my jako instytucja byliśmy dosyć bezradni, bo naprawdę nie mieliśmy innych narzędzi, to znaczy jeżeli chcielibyśmy skutecznie jakąś procedurę zgodnie z prawem, no to musieliśmy mieć konkretny materiał dowodowy, na którym potem będziemy przeprowadzać tę para karną procedurę, bo tylko takie mieliśmy narzędzia. W związku z tym w... przysłała w pewnym momencie do rektora Wojciecha Majera Laika ta Agata Adamiecka-Sitek z taką propozycją, żeby opracować właśnie system, taką system, system po prostu ubezpieczenia studentów i wyposażenia ich narzędzia, które pozwolą im zgłaszać zdarzenia niepożądane, zjawiska niepożądane, zjawiska o charakterze dyskryminacyjnym, bo my wiedzieliśmy, że takie rzeczy się dzieją, no tylko nie mieliśmy za bardzo jednak narzędzi do tego, żeby wyegzekwować odpowiedzialność z tego tytułu albo właśnie, żeby ta prewencja była skuteczna. I wprowadziliśmy szereg procedur, o których będę pewnie później mówiła, jeśli chodzi o system, ale to, co było najważniejsze, to było najważniejsze to, że daliśmy poprzez jedno z działań, które wykonaliśmy, czyli poprzez wprowadzenie szerokiego i wyjątkowego badania zjawiska przemocy w Akademii Teatralnej, daliśmy studentom narzędzia do nazywania rzeczy, których oni doświadczali i wiedzieli, że coś jest nie do końca dobrze, ale nie potrafili tego nazwać. Jakby to wprowadzenie tego zewnętrznego oka, czyli tego oka badacza i ujęcie tych doświadczeń, które były w wywiadach zarówno tych ilościowych, jak i jakościowych, pozwoliło im zobaczyć trochę to, w czym są, w czym tkwią, a to, że ktoś ujął to w słowa, w zdania, w pewne ramy zjawiskowe, to wszystkim nam pozwoliło uświadomić sobie, w jakim punkcie jesteśmy. I z tego raportu wyszły dwa bardzo smutne, a powiedziałabym nawet przerażające wnioski. Pierwszy wniosek był taki, że kultura w Akademii, ale myślę, że także niestety kultura w sektorze prawnym, czy organizacyjnym, w sektorze teatralnym, czy w tej branży teatralnej jest tak głęboko przesiąknięta przemocą, że my jej nie widzieliśmy. Ona była tak powszechna, że my po prostu nie czytaliśmy, że poszczególne akty są de facto aktami przemocy. Więc to była pierwsza rzecz, przemoc tak powszechna, że niewidoczna. A drugie doświadczenie, które było, i trochę wróć do tego, o co pani zapytała, a czemu zaprzeczyłam. Jak się zebrali doświadczenia studenta, studentki, jeśli oni o tym mówili, to nie moglibyśmy mówić oczywiście o tym, że wobec danej studentki czy studenta odbywał się mobbing, czy realizowany był mobbing, bo nie było działania celowe, czy tak nie zidentyfikowaliśmy takich celowanych działań, że jest jakaś grupa, która się na kimś tutaj kogoś izoluje i tak dalej. Ale z sumy tych wszystkich doświadczeń, czyli z tych aktów mikroagresji, z tych gwałtowności, z tych przekroczeń w języków, w zachowaniach, w aktach molestatorskich, jakby suma tych doświadczeń przez te

lata studiowania powodowała, że taka osoba wychodziła ze studiów z doświadczeniem mobbingu po prostu. Wracając do samego początku, dzisiaj, jeśli myślimy o tym, co po wprowadzeniu wszystkich, wszystkich procedur, które mamy, to z czym zazwyczaj studenci przychodzą do nas, to są zazwyczaj problemy komunikacyjne. Takie indywidualne kwestie dotyczące tego, w jaki sposób rozpatrywane są studia, w jaki sposób oceniane informacje zbrodnie komunikatu, ale to jesteśmy dziś, w 24 roku. A wtedy zidentyfikowany był cały szereg przekroczeń nazwany, no i do tego pewnie za moment wrócimy.

MARTYNA SŁOWIK: Tutaj też dotknęła Pani wielu ważnych wątków. Jednym z nich jest to, że właśnie ta przemoc jest często tak wszechobecna, te mikro naruszenia, o których Pani wspomniała, my tak bardzo w tym jesteśmy i w kulturze, myślę też, że w innych miejscach pracowali, dzisiaj rozmawiamy o kulturze, że my tego nie zauważamy. Ale drugą stroną tego medalu mam poczucie, że jest taka tak zwana tajemnica Poliszynela, o której też często w przypadkach tych naruszeń w kulturze media pisały. To znaczy wiele osób doświadczających czy mobbingu, czy dyskryminacji, już kiedy ta sprawa wypłynęła, mówiło, no ale przecież wszyscy wiedzieli. To znaczy wszyscy pracujący w tym miejscu, czy będący w tym mieście, wiedzieli, że tutaj są takie metody zarządzania, że jest bardzo duża rotacja w konkretnych działach w danej instytucji. No ale właśnie, wszyscy wiedzieli, ale nikt nie reagował, czy też właśnie baliśmy się. I tutaj chciałabym Pana dyrektora Roberta Piaskowskiego zapytać. Jak Pan myśli z doświadczenia swojego wieloletniego również w Krakowie, a kilka spraw z Krakowa pojawiło się w ostatnim czasie, naruszenie w miejscach, w instytucjach kultury. Jakie mechanizmy może w tych instytucjach powodowały, czy powodują to, że no właśnie, mamy opór, żeby zaprotestować, zgłosić, zareagować?

ROBERT PIASKOWSKI: Po pierwsze, cieszę się bardzo z zainteresowania ogromnego tym tematem i na kongresie, i też tym konkretnym panelem. To jakby też pokazuje, po co jest ten współKongres i jak dużo rzeczy mamy sobie do powiedzenia, z różnych perspektyw. I może zaskoczę Państwa, ale ja też w życiu oczywiście doznałem wielu sytuacji, które były i dyskryminujące w środowisku pracy, i nosiły znamiona mobbingu w relacjach z przełożonymi, bardzo wysokiej skali zatrudnienia w tych instytucjach, w których pracowałem, w tych strukturach, dla których pracowałem. I też mam to doświadczenie, tych doświadczeń, o których dzisiaj rozmawiamy. Myślę, że wiele z tych zachowań mogliby wyjaśnić po prostu bardziej psychologowie, sięgając do dzieciństwa niektórych liderów, czy do ich kompleksów, czy do ich problemów ze sobą, albo po prostu braku doświadczenia w relacjach z ludźmi. Na to się nakłada bardzo dużo oczywiście aspektów i tych osobistych, i tych środowiskowych, i stylów zarządzania, w których te osoby dojrzewały, i pewnych też stylów hierarchicznych, które polegały na bezwzględnym posłuszeństwie, na musztrowaniu, na zimnym chowie, różne na ten temat są oczywiście teorie. Więc mówię to z perspektywy też osoby, która się musiała z tym mierzyć, zaczynając od kogoś, kto pracuje jako wolontariusz w sektorze kultury i potem kieruje, zarządza, nadaje kierunki, reprezentuje, ale też w pewnym momencie musiałam się też zmierzyć jako przedstawiciel prezydenta miasta z bardzo trudnymi case'ami. No i tym pierwszym, najtrudniejszym oczywiście był Teatr Bagatela i historia zgłoszona przez pracowniczkę tego i aktorkę tego teatru w bardzo trudnym momencie takiego przesilenia tego

napięcia pandemicznego i takiego w ogóle lęku społecznego, który nabrzmiewał w naszej rzeczywistości tego gniewu, niezgody na łamanie praw kobiet, na w ogóle atmosferę autocenzury i tych wszystkich takich praktyk, które pamiętamy z ostatniego czasu. I w tym momencie dochodzi takiego niebywałego aktu odwagi i rzucenia wyzwania pewnemu systemowi, najpierw Teatrze Bagatela, niełatwy na poziomie i psychologicznym, i zarządczym miasto, nie przygotowane na ten typ działania, brak procedur, też tych procedur w samej instytucji. No i też ja i moja partnerka w zarządzaniu kulturą, wtedy dyrektorka Wydziału Kultury, Katarzyna Olesiak, musieliśmy się z tym zmierzyć. No i w tym momencie zmierzyć się bez osądzania jeszcze i przesądzania o winie, bo jednak ta zasada domniemania niewinności bez no właśnie orzeczenia prokuratorskiego czy rozpoczęcia tej sprawy przez prokuratora zobowiązuje nas też do pewnej powściągliwości i ta powściągliwość ciągle jest naszym obowiązkiem, ponieważ choć prokuratura wszczęła postępowanie, minęło 5 lat, do tej pory te zarzuty nie zostały jeszcze postawione. Ja dzisiaj rozmawiałem nawet z Aliną Kamińską, która była taką liderką tego zrywu i tej odwagi, która zresztą ten cały proces też przypląciła ogromnym stresem i utratą zdrowia i w niedawnym czasie wręcz walczyła o życie po no właśnie pod tym wszystkim, co się w niej skumulowało po tych wszystkich latach. No ale sprawa ciągle nie jest zamknięta i też ma swoje konsekwencje oczywiście dla szans tych kobiet na rynku pracy, pewnego takiego też, takiego nimbu, który się unosi też czasami nad osobami, które zgłaszają tego typu przypadki, że może coś jednak jest nie tak. O tym bardzo dużo mówiono na rozmaitych panelach, debatach, ten ruch mitu stał się też elementem naszej codzienności też i w instytucjach teatralnych i muzealnych. To było bardzo, bardzo znamienne, że to się nałożyło na ten czas. Potem oczywiście też Teatr Groteska, w którym też takie zarzuty stawiano, ale głównie medialnie nigdy nie zostały postawione konkretne zarzuty dyrektorowi Weltschekowi, który... Myśmy też mieli związane ręce jako miasto, bo dopóki nie wpłynie oficjalna skarga pracowników, czy osób, które czują się dyskryminowane, albo mobbowane, czy w jakiś sposób, no właśnie tutaj są obiektem tych praktyk, to miasto też nie może za bardzo samo z siebie działać. Możemy złożyć, zrobić audyt, kontrolę, ale ktoś się musi jednak pod tym podpisać, ktoś to musi zgłosić. Ta anonimowość jest jednak bardzo trudna na poziomie i prawnym i nie daje nam wprost narzędzi do działania. Ale wówczas podjęliśmy jednak decyzję, że ponieważ kończy się kadencja dyrektora, to zrobimy konkurs i w tym konkursie rzeczywiście wyłoniona została inna osoba, ale też ta sprawa nie została w żaden sposób domknięta. No i ta najgłośniejsza w ostatnich dniach sprawa, oczywiście Galerii Sztuki, Bunkier Sztuki i sprawa, którą żyliśmy też w ostatnim czasie i sprawa udowodnionego jednak zarzutu przez sąd, wieloletniej dyrektorce i Bunkra i MOCAR-u i dzisiaj, no właśnie otrzymałem tę informację dosłownie godzinę temu, że wręczono już wypowiedzenie ze skutkiem prawnym dotychczasowej dyrektorce MOCAR-u, Annie Marii Potockiej. No ale tutaj mamy ewidentną decyzję sądu w tym zakresie i jakby decyzja miasta w tym zakresie jest no jedyną, którą miasto mogło w tym zakresie podjąć. Więc te wszystkie procesy jakby pokazują, że jeszcze pięć lat temu nie byliśmy na to gotowi. Wiele instytucji kultury nie było na to gotowych. Brakowało pewnych procedur wewnętrznych, zespołów, osób zaufania, kodeksów etyki. Również miasto nie miało swojego protokołu działania na te sprawy. Pamiętam to poruszenie w urzędzie, jak to teraz zrobić wszystko i no z tego czasu też się wyłoniły niesamowicie ważne, rewolucyjne w skali Polski rozwiązania. Tworzyła je moja koleżanka, pełnomocniczka do spraw równościowych, Nina Gabryś. Dzisiaj wiem, że doradza wielu instytucjom w kraju i też wielu samorządom. W wielu samorządach też, między innymi też w Warszawie, powstały specjalne

stanowiska do spraw właśnie inkluzywności, równouprawnienia, ale też właśnie przeciwdziałania praktykom dyskryminującym, nie tylko w instytucjach kultury, ale w ogóle w instytucjach publicznych. No i te rozwiązania, które zostały przyjęte, zaczęły jednak zmieniać rzeczywistość. Dyrektorzy zaczęli rozumieć, że to jest część też zarządzania, że to jest część kultury organizacyjnej i że leadership, przywództwo to nie jest tylko hierarchia, tylko to jest też umiejętność stworzenia bezpieczeństwa w miejscu pracy i stworzenia też tych sprawiedliwych reguł i komunikacji i awansu i porozumiewania się i też oczywiście realizowania się pracowników, pracowniczek w tych organizacjach.

MARTYNA SŁOWIK: **Wspomniał Pan wszystkie krakowskie przypadki z ostatnich lat, o których też tutaj mówiłam na początku i na przykład case Teatru Groteska, gdzie tak jak pan mówi, no nic nie zostało sądownie udowodnione i tutaj mam poczucie, że wracamy trochę do tych definicji prawnych i tego, że faktu, że w Polsce mobbing jest szalenie trudno udowodnić. I też cała odpowiedzialność w zasadzie spoczywa na pracownikach, na pracowniczkach i pracownikach, żeby wykazać, że do tego mobbingu dochodziło. No i teraz właśnie wróć do Pani Anny. Pytanie, jak możemy zacząć to robić? To znaczy, no bo z tego co pamiętam kodeks pracy, to w tej definicji mobbingu są takie sformułowania, powiedziałabym podstępne, to znaczy mobbing polega na uporczywym i długotrwałym, więc udowodnienie takich kwantyfikatorów jest szalenie trudne i też myślę, że w przypadku akurat Teatru Groteska problem mógł polegać na tym, że pracownik, pracowniczka po tylu latach pracy jest już tak zmęczony, wykończony, że jeszcze kiedy przychodzi do zebrania dowodów i udowadniania takich rzeczy, no to po prostu ludzie odpuszczają.**

ANNA CYBULKO: Rozumiem, że pytanie trudne, jak możemy zacząć reagować skutecznie na mobbing, biorąc pod uwagę to, jak trudno dochodzić mobbingu na poziomie sądu, tak?

MARTYNA SŁOWIK: **Tak, bo być może czasami właśnie lepiej zgłosić dyskryminację, tak? I zastosować akty, które mówią o dyskryminacji.**

ANNA CYBULKO: To ja myślę, że tak. I z mojej perspektywy w istocie bardzo ciężko jest dochodzić mobbingu na poziomie sądu pracy. Tak jak pamiętam, mamy bardzo ciekawe statystyki, ile procent orzeczeń to orzeczenia, które przesądzają, że miał miejsce mobbing, no nie wiem, ile byście państwo stawiali, ale jest to 10%. Oczywiście, to nie znaczy, że 90% to są orzeczenia, że mobbingu nie było. Czasami to są umowy, jakiejś ugody między stronami, umorzenia i tak dalej. No, ale 10% to coś nam mówi. Co więcej, pamiętajmy o tym. Doświadczenie mobbingu jest doświadczeniem wycieńczającym, degradującym, osłabiającym psychicznie, emocjonalnie i zdrowotnie. To ten rozkład zdrowia to jest element definicyjny mobbingu i na poziomie psychologicznym, i na poziomie prawnym. Co to znaczy, proszę państwa? To znaczy, że jeżeli człowiek był poddany długoterminowo mobbingowi, to jest duża szansa, że nie będzie w stanie wygenerować tych zasobów emocjonalnych, psychoemocjonalnych, żeby walczyć o swoją sprawę na przykład w sądzie. Więc ja w ogóle bym się zdystansowała w tym momencie, kiedy szukamy sposobów skutecznego reagowania na mobbing od tego, co się dzieje na poziomie sądu, tak? Bo to oczywiście jest jakaś opcja, ale nie wydaje mi się, żeby to była pierwsza opcja, o której powinniśmy myśleć, kiedy

zastanawiamy się nad tym, jak skutecznie przeciwdziałać mobbingowi w instytucjach kultury i wszędzie indziej. I z mojej perspektywy to, co kluczowe, to o czym tutaj moi poprzednicy też mówili, czyli dostępność narzędzi na poziomie instytucji, organizacji lub na poziomie organizacji zarządzających instytucjami kultury. Czyli tak naprawdę pracodawca ma obowiązek przeciwdziałać mobbingowi. To jest obowiązek wpisany w kodeksie pracy po stronie pracodawcy i to jest jakby punkt pierwszy. Jeżeli będziemy o tym mówić, będziemy to rozumieć, będziemy mieć narzędzia na poziomie instytucjonalnym i będziemy przeciwdziałać zaistnieniu mobbingu jako czegoś, molestowania seksualnego. Wspominajcie, chociaż to są troszeczkę inne rzeczy, to się troszeczkę inaczej, inaczej się tego dochodzi w sądzie. Pamiętajmy o tym, istnienie mobbingu musi udowodnić pracownik, osoba mobbowana. I osoba mobbowana występuje w przypadku mobbingu przeciwko pracodawcy, czyli nie przeciwko mobberowi. I ukarany karą na poziomie, odszkodowania na poziomie minimalnego wynagrodzenia. Mówmy się, nie jest to przejmująco wysoka kara dla pracodawcy, nawet jeżeli to będzie wielokrotność, to kilka wynagrodzeń minimalnych. Jest też opłacana przez pracodawcę, więc to nie przenosi się na poziom samych zainteresowanych stron. W dyskryminacji, w molestowaniu seksualnym mamy przeniesiony ciężar dowodu na pracodawcę, więc znacznie łatwiej dochodzi dyskryminacji i molestowania seksualnego. Ale pamiętajmy też o tym, że nie da się przełożyć tego jeden do jednego. Doznałam mobbingu, to ja będę dochodziła dyskryminacji, bo to jest prostsze. Bo okej, elementy dyskryminacji mogą składać się na nękanie i na mobbing, ale to nie jest to samo, to są dwie różne rzeczy. A molestowanie seksualne, tak jak mówiłam, to jest coś jeszcze zupełnie innego. Więc oczywiście możemy próbować dochodzić dyskryminacji czy molestowania seksualnego gdzieś w innym obszarze. Czasami da się dochodzić tego jako naruszenia prawa karnego. Natomiast to jest trudne. Gdybyśmy mieli na poziomie instytucji narzędzia, które umożliwiają nam nazywanie pewnych rzeczy, gdybyśmy robili sobie stałe badania, ewaluacje tego, jak wygląda nasza rzeczywistość. Ewaluacje, które pozwolą nam nazywać to, czego doświadczamy i mówić to jest okej, to nie jest okej, a nad tym się wspólnie zastanówmy. Gdybyśmy byli otwarci na rozmowę, gdybyśmy mieli te narzędzia, które pozwalają nam reagować, jeżeli coś się dzieje nie tak, to będzie nam znacznie prościej. Oczywiście potrzebna jest też wola decyzyjna, polityczna, wszelaka, żeby to było możliwe. Oczywiście z instytucjami kultury bywa trudno, jeżeli problemem jest dyrekcja, a nie, czyli pracodawca. I tutaj jest problem z tym przejściem na poziom wyżej, czyli tych organów zarządzających i tym, że musi być to konkretne zgłoszenie. Tutaj jest dużo psychologicznych i prawnych trudności po drodze, ale znowuż, zobaczmy, co da się zrobić w ramach samych instytucji.

MARTYNA SŁOWIK: Zgoda, tylko mam poczucie też, że w teatrach, zwłaszcza krakowskich, które może bardziej znam, bo spędziłam tam kilkanaście lat, właśnie dopiero po tych medialnych sprawach, które wypłynęły medialnie, coś zaczęło się dziać. Tutaj też pan dyrektor wspomniał o tym, że właśnie miasto miało w niektórych przypadkach związane ręce, bo nie było wyroku sądu. I mam też poczucie, że koło się zamyka, no bo właśnie ktoś nie miał albo w sobie siły, albo nie był w stanie zdobyć dowodów na mobbing, więc nie było wyroku, no bo on nie poszedł do sądu. No i jesteśmy w trochę zamkniętym kole.

ANNA CYBULKO: Przepraszam, ja tylko dodam jeszcze jedną rzecz, bo widzę, że tutaj pan tylko chciał coś dodać, ale ja tutaj się pozwolę sobie nie zgodzić też tutaj z moją przedmówczynią. Z mojej perspektywy prawnie nie widzę przeciwwskazań, żeby na poziomie instytucji pracodawca jakby stwierdzał, czy jest mobbing, czy nie ma mobbingu. Ja rozumiem, że tutaj musimy się różnić i rozumiem, że oczywiście orzeczenie sądu ma swoją moc, chociaż ta moc nie przekłada się na obowiązek zwolnienia mobbera na przykład, albo nie przekłada się na obowiązek jakichś konkretnych działań, ale w mojej opinii to jest też pewien obowiązek definiowania zjawisk niepożądanych na poziomie instytucji przez pracodawcę i reagowania na to. I ja tak czytam przepisy, czyli ja rozumiem te trudności, o których była mowa. Rozumiem, że nie umieliśmy i nadal nie umiemy, boimy się, z różnych względów jest nam trudno. Zawsze tak było, więc ciężko wyjść z siebie i stanąć obok, zobaczyć to z dystansu. Rozumiem wszystkie te organizacyjne, instytucjonalne uwarunkowania, ale wierzę, że możemy i powinniśmy pójść krok dalej.

ROBERT PIASKOWSKI: Ja myślę, że jeszcze do tej całej rozmowy, bo wchodzimy już bardzo głęboko też w konkretne przypadki, ale w całej definicji mobbingu, która jest właśnie, została tutaj ładnie opowiedziana tutaj na podstawie tego artykułu 943 Kodeksu Pracy, ale nie mamy definicji mobbera. I my automatycznie kojarzymy tę postać mobbera zwykle z liderem instytucji, prawda? Ale tak naprawdę są do wyobrażenia również sytuacje, gdzie mobberem jest ktoś z poziomu zupełnie niższego, a nawet lider instytucji może być przedmiotem, czy obiektem mobbingu ze strony jakiejś grupy, czy zespołu. Mówię to nie po to, żeby coś tutaj udowodnić, tylko pokazać, jak złożony jest ten aspekt. I kiedy też patrzymy na badania, które do tej pory zrobiono w ogóle w sektorze kultury, jeśli chodzi o mobbing, jest taki raport z 24 roku, z listopada, z 4 listopada, pracownicy Biblioteki Instytucji Kultury, zrobiony przez Stowarzyszenie Bibliotekarzy Polskich i on pokazuje no takie zatrważające wyniki, to znaczy 59,9% respondentów osobiście doświadczyło mobbingu, 25,6% było świadkami mobbingu, 14,5% nie spotkało się z tym problemem. Pewnie państwo też znacie te dane z Federacji Związków Zawodowych Pracowników Kultury i Sztuki, która z kolei publikuje na stronach, że w mijającym roku prowadziła sześć spraw o mobbing i dyskryminację, a to jest jednak dość ważna organizacja, do której zgłaszają się właśnie osoby z doświadczeniem tego typu niepokojących zjawisk. I we Wrocławiu, i tutaj mam takie wyjaśnienie, bardzo wiele z tych sytuacji, dlaczego tak mało spraw, dlaczego tylko sześć, większość z nich udawało się rozwiązać już wewnątrz instytucji i to jest bardzo pozytywny znak. Natomiast przyzwolenie na przemocowe zachowania liderów są zdaniem tutaj przede wszystkim tego związku, który, Federacja Związków Zawodowych Pracowników Kultury i Sztuki, są powodowane koniecznością tkwienia w szkodliwych układach ze względu na niestabilność pracy w kulturze, ciągła walka o możliwość utrzymania się. I to tutaj też bardzo wybrzmiewało, że bardzo często z tego źródła niepewności i takiej o swoją przyszłość i ze samego charakteru też zatrudnienia w sektorze kultury, bardzo często na krótkich umowach, na jakichś umowach, zleceniach, gdzie dochodzi też do takiej niestabilności na bardzo różnych poziomach życia, dużo więcej takich sytuacji jest interpretowanych jako mobbing, jako dyskryminacja. Ja też, jak wchodziłem niedawno na stronę internetową Ministerstwa Kultury, które też, jak państwo wiecie, opublikowało niedawno i instrukcje w tym zakresie dla instytucji kultury i przede wszystkim dla no departamentów rozmaitych, to tam padają też takie bardzo ciekawe przykłady, które warto też, żeby wybrzmiały. Na przykład przywłaszczanie sobie owoców

cudzej pracy, albo szantaż z zwolnieniem, albo nakładanie zwiększonej liczby obowiązków na jedną osobę niesprawiedliwie względem innych, niesprawiedliwa krytyka, albo oskarżenie o niepopołnione błędy. I to są bardzo takie przykłady, które już bardzo wchodzimy głęboko, prawda, w zasady komunikacji w zespole, pomiędzy liderami, pomiędzy kierownikami, pomiędzy dyrektorami, pomiędzy pracownikami. Wysłuchałem niedawno bardzo ciekawej rozmowy, też państwu ją polecam, na kanale tutaj Mazowieckiego Instytutu Kultury, taki podcast, który dotyczył nonviolent communication i dotyczy w dużej mierze tej publikacji Marshalla Rosenberga. W jaki sposób w ogóle się dzisiaj powinniśmy komunikować w instytucjach, jak też odnajdywać się w instytucji, w której dyrektor ponosi wyłączną, jedyną odpowiedzialność, zarówno za mobbing, ale także za wszystkie inne aspekty zarządzania instytucją. Jak budować takie przestrzenie, takie sposoby i takie kompetencje w zespole, żeby właśnie wprowadzać komunikację i zarządzanie oparte przede wszystkim na obserwacji bez oceny, bazującej w dużej mierze na faktach, na takim pacyfikowaniu też własnych uczuć, ale też identyfikowaniu uczuć, które towarzyszą wszystkim stronom potencjalnego konfliktu. Jakie potrzeby identyfikujemy w tym procesie, co doprowadziło do takiego otwarcia takich zjawisk? No i wreszcie otwarte też formułowanie i oczekiwań, i rozwiązywanie tego problemu, i zmiany. I też ja jako lider uważam, że to jest bardzo ważne, że kiedy się staje przed zespołem i ma się jakiś problem, to trzeba go wypowiedzieć. To trzeba poszukać też jakiejś kolektywnej odpowiedzi na wspólne rozwiązanie danego tematu. Zresztą pracuję w takiej instytucji, która bardzo dąży do takiego poczucia wzorcowości, zarówno w procesach grupowych, jak i w komunikacji. Mamy osoby zaufania, mamy kodeks etyki, ale to wszystko jest niewystarczające, jeśli sami liderzy nie mają w sobie takiej gotowości do trochę zejścia z tej nieomyślności i z takiego zarządzania, tylko przez dyrektywność i poprzez no właśnie taki tryb nakazowo-rozdzielczy.

MARTYNA SŁOWIK: No właśnie, umiejętności komunikacyjne z jednej strony i sposób komunikowania się w instytucji, ale też umiejętności leaderskie, czy typ zarządzania. Mam poczucie, że tutaj te kwestie w instytucjach kultury są bardzo ważne, ale też właśnie w mechanizmach, czy w procesach takich jak mobbing, dyskryminacja, to właśnie gra ogromną rolę. No bo i zachowania mobbingowe, takie jak krzyk, tak, czyli nieumiejętność tak naprawdę komunikowania się pokojowego, spokojnego, racjonalnego, tylko podnoszenie głosu, wyzwiska, to jest jedna strona, ciemna strona komunikacji, ale jej przeciwieństwem, które też jest niewłaściwym zachowaniem, jest milczenie, tak, zamykanie tak zwane problemów pod dywan, czy pewnych kwestii. I tutaj też chciałabym otworzyć teraz naszą dyskusję szerzej, bo mam poczucie, że te sprawy w instytucjach kultury, teatrach, galeriach sztuki, które ostatnio wypłynęły, były właśnie też o komunikacji i o, tutaj pan dyrektor to wspominał, o typie liderowania, to znaczy jaki to jest lider i jaki system zarządzania, mówiąc już tymi słowami, wprowadza. I teraz, czy to jest kwestia pokoleniowa, to co my obserwujemy, no bo to takie głosy też się pojawiały, prawda, w przypadku MOCAK-u był bardzo widoczny ten podział, że powstał najpierw list poparcia osób kilkunastu, czy kilkudziesięciu, już nie pamiętam, który bronił dyrektorki i wskazywał na jej niepodważalne zasługi, rolę i tym, jakby próbował tym wytłumaczyć, też, ja to tak zrozumiałam, właśnie te niewłaściwe zachowania, mające znamiona mobbingu, czy mobbingujące. No

właśnie, a z drugiej strony pojawił się list i niektórzy obserwatorzy to celnie wypunktowali, osób nieco młodszych, z innego pokolenia być może, które w odpowiedzi z kolei na ten list, napisały swój list, że nie godzą się na taki system zarządzania, taki sposób, taki sposób komunikacji, że nie godzą się na to, żeby zasługi, które być może dana osoba ma w tworzeniu instytucji od podstaw, były jakimś wytłumaczeniem sposobu, w jaki komunikuje się ze swoimi pracownikami, czy w jaki prowadzi instytucje na poziomie personalnym już. I czy państwo widzą tutaj ten podział pokoleniowy i jakie są, no takie przewidywania, czy dzięki tej zmianie pokoleniowej zmienia się też standardy?

BEATA SZCZUCIŃSKA: Tak, to jest pytanie do mnie, bo reprezentuję instytucję, która jest na jakimś przecięciu pokoleń. Tak, na pewno, na pewno pokolenie, które przychodzi w tej chwili, czy osoby studiujące, które w tej chwili wkraczają w świat akademicki, to jest pokolenie, które zdecydowanie zmienia ten język, ale ja uważam, że to by się nie udało, gdyby nie przygotowanie pewnego gruntu jednak do tego, żeby osoby wchodzące w tej chwili w świat na studia mogły zabrać głos. Ja muszę trochę wrócić do tego, o czym rozmawialiśmy tutaj o komunikacji, bo mi się wydaje, że warto by było pociągnąć ten temat jeszcze troszkę, bo mówimy tutaj o krzyku, mówimy o takich rzeczach, ale na przykład z naszych, znowu wróć do tych badań, bo moim zdaniem one są niezwykle obrazowe, one na przykład pokazywały, że takim powszechnym kodem komunikacji jest ironia. Ironia, dwuznaczność, czyli cały czas zawieszanie tego naszego podwładnego, a w naszym przypadku najczęściej osoby studiującej, w niepewności, aluzja, jako stały kod komunikacyjny, z którym mamy do czynienia. Żarcik, to jest cały czas podważanie tej drugiej strony. Zobaczcie, nic się nie dzieje, przecież ja nie krzyknęłam, przecież ja nie obraziłam, ja nie rzuciłam grubym słowem, ja tylko powiedziałam z odpowiednią intonacją albo z odpowiednim uśmiechem, natychmiast niszcząc tę drugą stronę albo absolutnie podważając to, z czym ona tutaj przyszła albo co miała do zaprezentowania. I to są, jakby jak mówimy o komunikacji, to mi się wydaje, że bardzo ważne, żebyśmy sobie zaczęli o tym właśnie mówić. O takich mechanizmach, nie właśnie, nie milczeniu, wykluczeniu, ale właśnie chociażby o tym. Teraz jeżeli próbujemy wrócić do tego, na ile to jest zmiana pokoleniowa, na ile nie, to moje doświadczenie jest takie, że jakby pierwsza rzecz, która się rzeczywiście wydarzyła i zmusiła Akademię do tego, żeby zaczęła działać, to były osoby z kierunku reżyseria, które nie wytrzymały jakby tego, że z pewnym problemem nie da się czegoś zrobić i poszły do mediów. I w tym momencie już po prostu nie mieliśmy wyjścia, musieliśmy jakoś mocno zareagować, chociaż jakby i to prawda, myśmy czuli, że tam już jest sytuacja, z którą sobie nie radzimy. Więc rzeczywiście to młodzi ludzie nas do tego zmusili, czy instytucje jako tego zmusili do tego, żeby zacząć działać. Ale ta zmiana by się nie zadziałała, gdyby nie bardzo zdecydowana postawa i absolutnie rzecznikowska i absolutnie prozmianowa postawa rektora Wojciecha Malajkata, czyli osoby już z ogromnym i doświadczeniem, no i po pięćdziesiątce. Więc jednak, no tutaj nie mamy takiej cezury jasnej pokoleniowej. Gdyby nie praca osób, no nie wiem, czterdziestoletnich, czyli tych, które przygotowywały te dokumenty, to znaczy tych, które rzeczywiście były rodzajem połączenia pomiędzy dwudziestolatkami, powiedzmy tymi wchodzącymi do nas, do uczelni, no i tym pokoleniem jeszcze osób wykładających, którzy też są ze swoim bagażem, ze swoimi przyzwyczajeniami i ze swoimi kodami postępowania, bo innych nie znali, tak? I też wypracowanie pewnego porozumienia pomiędzy jedną, a drugą stroną. Bo też to, na co

chciałam zwrócić uwagę, to że przy całym procesie, który przeprowadziliśmy, pierwszą grupą, o którą zadbałszy, były osoby studiujące, ale zaraz potem musieliśmy zadbać o osoby pracujące. To znaczy, żeby też nie było takiej sytuacji, bo zdawaliśmy sobie sprawę z tego, że tak bardzo się zmienia paradygmat i komunikacyjny i tych wszystkich mitów, według których pracowano, czyli tego poświęcenia, tej relacji mistrz-uczeń, no wszystkich tych zaklęć, które znamy, misyjności, wszystko to, o czym tutaj wiemy. I to nagle uległo przedefiniowaniu, uległo no też podważeniu i nagle osoby, które do tej pory pracowały według pewnych schematów, też zostały, to nawet nie chodzi o to, czy miały złą, czy dobrą wolę, zostały też bez pewnych narzędzi i to też trzeba było zaopiekować, tak. Więc na pewno młodzi, czy młode pokolenie wymusiło to działanie i jest na pewno bardziej otwarte i dużo lepiej rozumie mechanizmy języka i też oczekuje, to to jest ważne, że oczekuje nas bardzo jasno, jasnych komunikatów. Myśmy to wypracowali, bo to jest, i znowu wracając do komunikacji, jedną z takich działań, które, jednym z działań, które podjęliśmy było działanie na skutecznej informacji zwrotnej na feedbacku i naprawdę poświęciliśmy temu mnóstwo uwagi, jak skutecznie dać informację zwrotną osobie studiującej, co do tego, jakie miała postawione zadanie, co do tego, jak to zadanie zrealizowała, a nie, czy mi się podobało, czy mi się nie podobało. To wciąż jest zresztą bardzo trudna praca i tak szczerze mówiąc w naszym obszarze ten język jest ciągle jeszcze niewypracowany. Czyli tego, takiego konkretnego udzielenia wskazówki. Ale to jest właśnie to, co zostało, ale inaczej. I widzimy, że osoby, które w tej chwili przychodzą na studia, to są osoby, które paradoksalnie są przygotowane do tego, one tego oczekują, znaczy dla nich to jest oczywiste, że one mają otrzymać komunikat zwrotny. Nie ładnie, nie ładnie, nie fajnie, nie fajnie, tylko zrobiłeś tak, to zadziałało, ponieważ to i tamto, a to nie zadziałało, ponieważ to czy tamto, prawda? Więc mamy konkretne i oczekują tych konkretów, a my naprawdę mocno pracujemy nad naszym językiem i nad tym, jak te zjawiska ulotne przecież w sztuce, nazywać, zamykać w słowa.

ANNA CYBULKO: Jeśli można, to ja bardzo chętnie uzupełnię, idąc za tym, co tutaj było powiedziane. Ja mam poczucie, że z perspektywy mojej uczelni, która nie jest uczelnią artystyczną, to jest to Uniwersytet Warszawski, ale myślę, że też oddaje rzeczywistość w jakiejś mierze, jak w soczewce, to zmiana pokoleniowa jest gigantycznie odczuwalna, w szczególności w obszarze związanym z naruszeniami w komunikacji i z obszarem dyskryminacji i molestowania seksualnego zwłaszcza i to jest bardzo odświeżające i było z mojej perspektywy rzecznikowskiej. Takie usłyszenie od kolejnych wchodzących pokoleń studentowego, mamy dosyć tych żarcików, jakby to nas nie bawi. Mamy dosyć skracania dystansu i pytania nas o rzeczy intymne i osobiste na zajęciach. Mamy tego dosyć, nie chcemy tego i to było fantastycznie zmieniające rzeczywistość, bo trudno było oporować, że to jest jakaś zmiana wprowadzana przez instytucję akademicką i jakieś dziwne instytucje typu rzecznik akademicki, tylko to było oddolna potrzeba i oddolny opór, trochę bunt i to jest jedna rzecz, którą ja obserwuję i to jest świetne i myślę, że to zmienia wszystko. Oczywiście myślę, że mogą być takie przestrzenie i tutaj instytucje kultury mogą być taką przestrzenią, gdzie te relacje mistrz-uczeń mają znacznie mocniejsze umocowanie i z różnych względów mogą być uznane za właściwe i to będzie nam utrudniać zmianę. Natomiast druga rzecz, która wprowadziła zmianę z mojej perspektywy, to zmiana technologiczna, również COVID i przejście na poziom kontaktów online, nowo, hybrydowych i również możliwość nagrywania. Znaczący to, co zadziało się w przestrzeni, w której ja działałam wspierając tam, gdzie były

naruszenia, w momencie, kiedy nagle wszystko zaczęło być online i wszystko zaczęło być nagrywane, to była też kolejna ewolucja, bo nagle wszystko było udokumentowane i nagle można było zobaczyć różne rzeczy i zdarzało mi się, że trafiały do mnie nagrane naruszenia. Ja spotykałam się z osobami, które były autorami tych nagranych naruszeń w różnych obszarach, czy molestowania seksualnego, czy nękania, ośmieszania, poniżania i dopiero obejrzenie sobie tego ze sprawcą tego działania było magiczne, bo często te osoby miały poczucie, że są zabawne, że rozluźniają atmosferę, że działają zgodnie ze swoim imidżem, takim osoby wyjątkowej, nadzwyczajnej i nagle widząc nagranie, odkrywały, że to było żenujące.

MARTYNA SŁOWIK: Czyli po obejrzeniu tego materiału z samym sobą, zdawały sobie sprawę, że to jest żenujące.

ANNA CYBULKO: I ja w takich momentach nie musiałam już powiedzieć, to jest naruszenie, nigdy więcej nie wolno panu, pani tego robić, bo wystarczyło obejrzeć to, jak to wygląda. Także, a i znowuż, to na ogół było mi dosyłane, pokazywane, czyli nazywane przez samych odbiorców, przez właśnie to młodsze pokolenie, które też, i to jest ostatnia rzecz, którą chciałam powiedzieć, jest cudowne ze swoją wiarą i przekonaniem, że pewne rzeczy są możliwe do zmiany i muszą się zmienić.

ROBERT PIASKOWSKI: Ja myślę, że tutaj ja sam się parę razy złapałem na tej ironii, heheszkowaniu, czy takim, a taki trochę kawalarstwie w relacjach. I potem, jak sobie to analizowałem później sobie tak myślałem, kurczę, ktoś mógłby mi powiedzieć, że ja jednak naruszam tej granicy, pomimo tego, że gdyby mi ktoś to zasygnalizował, to umiałbym za to przeprosić albo wytłumaczyć to w jakimś otoczeniu. Ale faktem jest, że tych, tego autokrytycyzmu, takiej analizy samego z siebie w warsztacie, w komunikacji z zespołem, w zarządzaniu, chyba potrzebujemy jako liderzy również w instytucjach. Zresztą jak patrzę na ogromne zainteresowanie tym tematem na Forum Pracy i w Kulturze, to jest taki nasz flagowy projekt, na którym dostarczamy kompetencji właśnie zarządczych. Czyli niedawno byliśmy w Gdańsku, w Nadbałtyckim Centrum Kultury, w Gojki III i tam rozmawialiśmy też o tym, jak być liderem w zmianie. I też była mowa o tym. To znaczy, to też jest ta zmiana, w której my jako liderzy i pokoleniowa, i języka, i wzorów zarządzania, i komunikacji, i ta zmiana na poziomie takim makro. Tutaj pani wspomniała o tym, ale jak praca zdalna zmieniła też sposoby pracy i komunikowania się w grupie, reorganizacja zespołów, zwolnienia towarzyszące też pandemii, ten lęk przed przyszłością, ale też brak takich jasno określonych procedur wsparcia. My wiemy, że nie każda instytucja, a już zwłaszcza małe instytucje, my na Forum Kultury zachęcamy dyrektorów do tworzenia w ogóle działów HR, ale tutaj na tym kongresie słyszymy o 15 tysiącach złotych na działania programowe. Dyrektor jest sobie sam sekretarką i pisze wnioski, i wypełnia. Więc to jest potężna praca do stworzenia również takich środowisk, w których jest przestrzeń do osób wspierających te procesy HR-owe, właściwie już nie powinniśmy mówić HR-owe, tylko powinniśmy mówić people and culture, już właściwie taki jest trend, żeby podkreślać przede wszystkim kulturę organizacyjną i znaczenie ludzi w tej komunikacji. Oni nie są tylko zasobem, ale są też właśnie potencjałem, są ludźmi, są osobowościami, są osobami, które potrzebują uwagi, komunikacji i też rozumienia tych potrzeb. Jeszcze taka ostatnia rzecz, która mi się wydaje tutaj nie wybrzmiała, to jest jeszcze

to, że w wielu instytucjach kultury rosną te wymagania dotyczące wydajności, wskaźników, intensywności, mierzalnych efektów pracy. My jesteśmy w tym idiomie i to powoduje też ogromną presję na zespoły. No ja też chcę określić te cele, ja chcę wiedzieć, czy do nich zmierzamy, ja jestem też z tego rozliczany. I to zwłaszcza w tych środowiskach twórczych i artystycznych, gdzie te relacje, emocje są bardzo intensywne, większe są też wymagania, tam to spotęgowanie tej presji, napięcia może również prowadzić do takiego wzmocnienia tych i zachowań mobberskich i dyskryminujących. I nie jest przypadkiem, że oczywiście te najgłośniejsze przypadki dotyczą przede wszystkim instytucji artystycznych.

BEATA SZCZUCIŃSKA: A mogę coś o tym? To akurat moja obserwacja jest taka, jeśli już mówimy o zmianie pokoleniowej, to że osoby studiujące w tej chwili bardzo mocno walczą o swój czas prywatny. To też był jeden z postulatów, który został postawiony. Myśmy sobie zdawali z tego sprawę, że ich przeciążamy obowiązkami i byliśmy w takim jakimś, no jak ten chomik w tym kółeczku, to znaczy cały czas rynek ma jakieś nowe wyzwania, nowe kompetencje, chcemy posadzić studentów w tę kompetencję, w tę wiedzę, w te umiejętności coraz nowe, coraz nowe i oni faktycznie nie mieli możliwości już w zasadzie ani spożyć posiłku, ani się wyspać porządnie, ani nic. I postavili bardzo jasną granicę, to znaczy i coraz jaśniej stawiają tę granicę, że oni mają, chcą mieć czas na odpoczynek. Niedziela nie ma możliwości, nie ma zajęć. Kiedyś to w ogóle nie do pomyślenia. Niedziela normalnie zajęcia, o czym państwo mówią. W tej chwili nie ma takiej możliwości, nie możemy im zaprogramować. Musimy zaprogramować przerwę obiadową. Ja to mówię z pewną dumą, to znaczy super, że tak się dzieje, ale faktycznie z tym przychodzi nowe pokolenie.

MARTYNA SŁOWIK: **To, o czym pani mówi, myślę, że też jest właśnie elementem zmiany pokoleniowej. Świetnie jest to zobrazowane w najnowszej książce o mobingu Katarzyny Bednarczykówny, która zawiera też w sobie wywiady. Jest tam wywiad z Ewą Wanat, która przyznaje wprost, że no właśnie w latach 90., kiedy w Polsce tworzyły się wolne media, nikt nie myślał o niedzieli jako o dniu wolnym. Nikt się nie zastanawiał, czy będzie miał zapłacone za nadgodziny. Wszyscy wiedzieli, znaczy mieli takie poczucie, że tworzą coś nowego, ważnego, że te granice między pracą, życiem prywatnym, tym, czy coś można w pracy powiedzieć komuś w ten sposób, czy nie, były kompletnie zamazane. A teraz Ewa Wanat, wypowiadając się w tej książce, właśnie mówi, że w zasadzie to było chyba nie do końca odpowiednie. To znaczy, owszem, myśmy tworzyli zmianę, zrobiliśmy coś wielkiego, ale pytanie, czy koszt tego i to, co wszyscy przeżyliśmy w tym procesie, czy jakich traum się nabawiliśmy, było tego warte, tak?**

ROBERT PIASKOWSKI: "Masz się łąścić", nie? O tej książce mówimy, tytuł też znamieny, no prawie jak pachniesz ofiarą, prawda? Ten język jest faktycznie straszny. Ja myślę, że ten work-life balance jest pewnego rodzaju ważnym tematem i w zarządzaniu w instytucjach kultury, ale w ogóle w całym ekosystemie społecznym, bo też dotyczy oczywiście korporacji, urzędów i właściwie całego systemu. Z drugiej strony mamy też ten przeciwny trend, praca na własnych zasadach, praca właściwie bez ograniczeń czasowych, pracujesz, kiedy chcesz. I też jakby bardzo dużo instytucji mierzy się też z coraz większym oczekiwaniem pracy zdalnej i takiego zwiększania tej puli, do której oczywiście trzeba podchodzić z ogromną uwagą i też, no ja

wychodzę z takiego założenia, że ta odpowiedzialność powinna być trochę przenoszona na liderów zespołów, tam gdzie oni mogą to zaufanie budować bardziej bezpośrednio ze swoimi pracownikami. Ale też to, co tutaj gdzieś padło, ja myślę, że instytucje mają narzędzia już do budowania tych zdrowych zasad. Po pierwsze właśnie te kodeksy etyki, osoby zaufania, które powinniśmy mieć. Zawsze w każdej organizacji u nas są trzy takie osoby w mojej instytucji. Przejrzyste procedury w przypadku wystąpienia nadużyć, zarówno polityka, jak i procedura w przypadku zidentyfikowania takich zachowań. No i wreszcie ciągła współpraca. I ze związkami zawodowymi w instytucji i może też instytucja mediatora w przypadku szczególnie konfliktowym, która pomaga też zrozumieć proces, która potrafi obie strony ze sobą oświecić to, co pani tutaj powiedziała, przepraszam pani, o tych nagraniach, prawda, kiedy widzimy nasze zachowania w procesie i potrafimy to ocenić bardzo obiektywnie.

MARTYNA SŁOWIK: To teraz chciałabym jeszcze, zanim też przejdziemy do takich rekomendacji, a później oddam państwu głos, poruszyć jedną ważną kwestię. No bo jesteśmy w pracy wśród ludzi, w instytucjach kultury wśród ludzi. Instytucje artystyczne, instytucje kultury, no opierają się na pewnych wizjach, utworach. Każdy ma inny charakter, inny temperament. Różnimy się właśnie w tych wizjach, w patrzeniu na rzeczy, czy w sposobie przeprowadzania tych rzeczy, czy chęci przeprowadzania danych procesów, czy wystawienia danej sztuki i tak dalej, i tak dalej. No i pojawia się nieodłączny element życia społecznego, czyli konflikt. Konflikt wartości, celów. I chciałam zapytać tutaj o granice. Gdzie jest granica między konfliktem, a już zachowaniami, które mają na przykład znamiona mobbingu czy dyskryminacji? Jak sobie w konflikcie radzić i rozwiązywać ten konflikt, żeby nie doszło do mobbingu czy dyskryminacji?

ANNA CYBULKO: Trudne pytanie. Ja myślę, że to, co ważne, to w konflikcie, który sam w sobie jest naturalnym elementem naszej rzeczywistości, różnimy się w celach, oczekiwaniach, poglądach, potrzebach. I to jest naturalne. Czasami nasze wyobrażenia nie mogą być zrealizowane, ponieważ jesteśmy współzależni z kimś i ten ktoś ma inne wyobrażenia. Czyli konflikt jest taką postrzeganą różnicą niemożliwych do pogodzenia oczekiwań na przykład. I to jest w porządku, dobrze, żeby te konflikty były konstruktywnie rozwiązywane, czyli dobrze, żeby sposób radzenia sobie z sytuacją różnic nie był toksyczny. I to oczywiście ładny kawałek teorii. Natomiast gdzie mamy tutaj na przykład mobbing? Mobbing to jest taki rodzaj destrukcyjnego oddziaływania człowieka na człowieka, który wiąże się z jakimś poniżeniem, upokorzeniem, z brakiem też symetrii między tymi dwoma stronami. W konflikcie jest jakaś symetria. To nie znaczy, że zawsze te osoby są na takich samych stanowiskach. To znaczy, że każda z tych osób jest od siebie współzależna i ma jakiś wpływ na tą drugą i na tym właśnie polega spór. Bo gdyby tej współzależności nie było, tylko jedna osoba mogła po prostu zdecydować i zdanie drugie nie miało żadnego znaczenia, to nie byłoby konfliktu, tylko byłaby decyzja. Konflikt pojawia się tam, gdzie jest jakiś rodzaj symetrii. Konflikt dotyczy jakiegoś przedmiotu niezgody. Mobbing wiąże się z tym, że toksycznym przedmiotem oddziaływania jest drugi człowiek. To jest ta znacząca, kluczowa różnica. I to jest jeden element, czyli to jest niszczenie człowieka, a w konflikcie to jest jakby spór o jakieś potrzeby, interesy, wartości. Czyli meritum jest gdzie indziej. To raz, symetria jest w konflikcie, jakaś symetria. W mobbingu jej nie ma. To dwa. Trzy, to jest ten czynnik, tak jak mówiłam, grupowy. W konflikcie, no cóż,

strony, jeżeli konflikt eskaluje, mogą mieć swoje grupy wsparcia oczywiście i mogą przekonywać świat do swoich przekonań i poglądów i gromadzić te grupy interesów około siebie. Zdarza się jak najbardziej, ale nie jest tak, że dominuje tylko i wyłącznie narracja jednej strony i ta narracja jednej strony upokarza, ośmiesza, poniża drugą. Jeśli tak zaczyna się dziać, to być może ten konflikt przeradza się w mobbing. Ale konflikt może być początkiem mobbingu, to może się zdarzyć. Natomiast generalnie zupełnie nie musi się to na siebie nakładać. I to chodzi o sposób komunikacji, rozwiązywania problemów i chodzi też o te pozycje, które mamy w tle. Co niekoniecznie pomaga, jeśli chodzi o problem, który zaistniał już i oczywiście rozpoznanie tego, czy to jest konflikt, czy to jest mobbing, ma ogromne znaczenie, bo jeżeli to jest konflikt, to wtedy ta mediacja, o której pan mówił, ma głęboki sens i warto mieć takie narzędzia. Na ogół ich nie mamy póki co. Niewiele jest instytucji, które ma albo mediatora wykształconego wewnątrz, albo dostęp do mediatora, albo w ogóle znajomość takiej formuły. I jeśli to jest, to super. I ta mediacja może bardzo fajnie podziać, jeżeli ludzie się na to zgoda. Natomiast w mobbingu, gdzie mamy do czynienia z destrukcyjnym wpływem niszczącym psychicznie i fizycznie kogoś, nie ma miejsca na mediację, ponieważ ta osoba, która jakby nie ma woli też, to jest jakby skierowane przeciwko komuś, kogo chcemy wyeliminować, ośmieszyć. Nie chcemy z nim dojść do porozumienia. Także to, co ważne, to rozpoznanie, czy to jest konflikt, czy to jest mobbing.

ROBERT PIASKOWSKI: No, wszyscy znamy to powiedzenie starożytne, że "rządź i dziel", albo zarządzanie przez konflikt, który jest też jednym ze stylów zarządzania. I co więcej, mam takie wrażenie, że w świecie zarządzających bardzo często jest traktowane jako wiedza wyższego rzędu, jako doskonała technika, socjotechnika, zarządzanie. Ktoś, kto posiadał wiedzy zarządzania przez konflikt, jest wysokiej klasy menedżerem, tak. Takie gdzieś, no, spotykam się z takimi opiniami. Myślę, że jesteśmy w trochę innym idiomie i sobie to sam na ten temat dużo czytam i staram siebie też widzieć w tej roli, jednak takiego służebnego przywództwa. To, co nie wiem, teoretycy nazywają to servant leadership. Jesteś w roli, ale tą rolą jest to, żeby służyć też swojemu zespołowi, pracować na równych zasadach, pracować równie dużo, no i wymagać od siebie tego, co wymagasz od innych, ale też uzgadniać. I to jest trochę inne podejście i ono często jest właśnie kojarzone ze słabością też przywództwa. I teraz, jak zbudować takie systemy, które pozwalają osiągać cele instytucji, być dobrze zarządzaną instytucją, mieć zespół, którym mam poczucie celu, podmiotowości i też bycia słyszany, ale z drugiej strony właśnie iść do przodu. I to są jakieś dylematy każdego dyrektora czy lidera działu, czy kierownika jednostki. Ja myślę, że tutaj na kongresie jest bardzo dużo też rozmów o innym sposobie też taki trochę kontroli nad dyrektorem, prawda. W poprzednim panelu była mowa o radach powierniczych, o takich ciałach, które troszeczkę trochę stają się takim pośrednikiem w sytuacjach właśnie konfliktowych czy trudnych pomiędzy zespołem, a liderami. To jest też oczywiście sama relacja w zarządach instytucji, na ile siebie wzajemnie wspieramy, ale też na ile ta komunikacja między nami jest otwarta, kiedy popełniamy błąd albo kogoś właśnie upokorzymy, nie mając zupełnie takiej intencji, to w jaki sposób to możemy naprawić. Jest to, wydaje się jednak, praca na dialogu, na komunikacji, no i na szacunku.

MARTYNA SŁOWIK: **Konflikt jako metoda zarządzania, myślę, że to jest bardzo ważna rzecz, którą pan powiedział i dość powszechna nie tylko w instytucjach kultury. W sensie ten model zarządzania, myślę, że w wielu instytucjach dalej się**

sprawdza, w tym w instytucjach kultury. Myślę, że też dlatego tutaj właśnie jesteśmy i rozmawiamy, jak to zmienić. Ale właśnie to, o czym pani wspomniała, konflikt może się przerodzić w mobbing. Ja myślę, że to też się dzieje właśnie w instytucjach kultury, jako że mamy do czynienia bardzo często z dziełami, spektaklami, utworami, wystawami, gdzie bardzo mocne jest też poczucie, no nie chcę powiedzieć, że własności, ale autorstwa czy tworzenia danego dzieła. Więc gdy pojawia się konflikt o to dzieło, czy o proces przeprowadzenia tego dzieła, wykreowania, to w ludziach zaczynają też pojawiać się takie niezdrowe instynkty, mamy konflikt, więc ja ci udowodnię, ja ci pokażę. A jeśli jeszcze do tego dochodzi relacja podległości, no to wydaje mi się, że może być to no prosty przepis na już przekraczanie granic, a nie rozwiązywanie tego konfliktu w ramach powiedzmy jakichś cywilizowanych metod, tak, i cywilizowanych sposobów. Kolejną rzeczą, o którą chciałabym jeszcze państwa zapytać, jest no właśnie, hierarchia, zależność ekonomiczna, bo zadałam, kiedy przygotowywaliśmy się do tej rozmowy, takie prowokacyjne pytanie i trochę może proste, czy powinniśmy znieść hierarchiczność, żeby takie zjawiska niepożądane, jak mobbing, dyskryminacja, przestały występować. No to też jest pytanie o to zarządzanie, ale jak państwo to widzą, no bo instytucje kultury są bardzo zhierarchizowane nadal, mimo tego, że my tutaj mówimy, że potrzebujemy innego systemu zarządzania, to cały system, mam poczucie na razie, jednak tą hierarchiczność w jakimś stopniu premiuje i to pokazały też przypadki krakowskie, tak? Przecież w przypadku Teatru Groteska, jeśli dobrze pamiętam, no to dyrektor był tam powoływany, nie było konkursu, nie było procedury konkursowej, tylko po prostu rządził nieprzerwanie i w żaden sposób, nie było po prostu konkursu na to stanowisko.

ROBERT PIASKOWSKI: No to jest takie pytanie, na ile turkusowe organizacje w ogóle są możliwe w warunkach i prawnych, i organizacyjnych, i przy nadmiarze, i odpowiedzialności, i w tym, że na samym końcu tak czy inaczej odpowiada dyrektor za każdą decyzję, czy to jest decyzja finansowa, czy to jest prawo zamówień publicznych, więc mi jest blisko do takiego myślenia o samoorganizacji, o uzgadnianiu celów, do wypracowywania przez zespół idei, misji, celów, wizji. To jest ważne, ale też wydaje mi się, że redakcje są też hierarchiczne, korporacje też są hierarchiczne, prawda. To jest pytanie, czy jesteśmy w stanie podzielić się tą odpowiedzialnością i mimo wszystko to też jest bardzo ważna strategia przetrwania dla liderów, to znaczy liderzy są bardzo samotni i na swoich funkcjach, i w swoich rolach, i ta kwestia wyczerpania liderów też padła. W tym samym czasie, kiedy wybuchnęły te kwestie, czy dotyczące nadużyć w instytucjach mobbingu, dyskryminacji, ale też bardzo mocno został wypowiedziany taki priorytet i brak, że liderzy instytucji kultury nie mają wsparcia dla siebie, też dla wzmacniania ich też, no właśnie, ich, skąd mają brać siłę też do trudnych decyzji, które muszą podejmować, jak się odnajdywać w tych presjach, która płynie i z otoczenia, i z niestabilnej rzeczywistości, i z braku zasobów, i z budżetu, który jest niepewny, i z ograniczeniem ludzkich, zasobów i z tych wszystkich problemów, które są w środku. I to jest też jakiś taki bardzo ważny nurt, który nam zgłaszają liderzy instytucji, z którymi jesteśmy w kontakcie, w naszych programach szkoleniowych, czy profesjonalizujących, organizowanych przez Narodowe Centrum Kultury, że też potrzebują takich szkoleń, takich dla dyrektorów, jak radzić sobie z tego typu sytuacjami. Dla wielu liderów też ten, z jednej strony trend, można

by powiedzieć, i większa uważność na kwestie i komunikacji, i dyskryminacji, i nie dyskryminacji, i mobbingu, i nie mobbingu, stała się też przedmiotem takiej gwałtownej potrzeby profesjonalizacji. W świecie korporacyjnym ten, i szkolenia, i wsparcie, i coaching w tym zakresie funkcjonuje już od wielu lat. Jest częścią w ogóle formowania liderów, prezesów, dyrektorów do ich funkcji po prostu. Dyrektorzy wygrywają konkursy, no albo zostają nominowani, albo są żonami, czy mężami, wójtą, czy burmistrzyni, i nie zawsze mają to przygotowanie do pełnienia tych ról. I to oczywiście mówię też o pewnej patologii tego systemu, ale też nie zawsze, nie zawsze mamy liderów przygotowanych do tych ról, jak zarządzać zespołem w sposób uważny. Mamy natomiast dobrze przygotowanych liderów do piastowania stanowisk. I to jest też zmiana, która zachodzi w tej chwili w kulturze organizacyjnej instytucji. Wchodzi to pokolenie środka, które no chyba jest zainteresowane perspektywą tego młodego odbiorcy. Z drugiej strony traktuje jako wartość też obecność osób z dużym stażem, dużym doświadczeniem wewnątrz swoich organizacji. I ta różnorodność jest też rozumiana jako dialog tych dwóch postaw. Ci starsi stażem pracownicy często właśnie poszukują hierarchii, jasnych struktur, bo czują się w nich bezpiecznie. Jakikolwiek rozchybotanie struktury, czy stworzenie właśnie takich płynnych, projektowych struktur budzi głęboki niepokój, niezgodę i jest określane jako wprowadzanie chaosu. Z kolei młodzi pracownicy chcą pracować w takiej projektowej, zadaniowej, akcyjnej, elastycznej strukturze. I w tym, w tych dwóch siłach, które widzimy obecnie, no właśnie trzeba znaleźć sposoby i do negocjowania, i do rozwiązywania konfliktów, czasami do mediacji pomiędzy dwoma pokoleniami, które nie rozumie, że właściwie chodzi im o to samo, tylko używają innego języka i dążą do tego samego celu, tylko w inny sposób.

ANNA CYBULKO: To ja myślę, że pytanie jest bardzo ciekawe i można by podywagować, czy warto by zrezygnować z istnienia hierarchii. Bardzo bym się nie na tym zastanowiła. Natomiast myślę, że jeżeli chodzi o mobbing, to obeszląbym to pytanie na około i powiedziałabym dwie rzeczy. Po pierwsze, z badań bardzo jasno wynika, że czynnikiem zwiększonego ryzyka wystąpienia mobbingu w organizacji jest bardzo stroma struktura hierarchiczna. To jest jeden czynnik ryzyka. A drugim czynnikiem ryzyka, zdecydowanie zwiększonego ryzyka mobbingu, jest bardzo płaska struktura. Więc z badań wynika, że jedno i drugie może nam to ryzyko mobbingu zdecydowanie zwiększyć. A ja bym poszła jeszcze bardziej obok. Powiedziałabym tak, pamiętajmy o tym, że mobbing to niekoniecznie jest zawsze mobbing z góry w dół. Przełożony, podwładny, lider, pracownik. Równie dobrze mobberem może być, mobbing może być w górę, czyli równie dobrze przełożony może być mobbowany. Równie dobrze może być mobbing w poziomie, to się wszystko zdarza. I tutaj ważna jest pozycja siły, która w szczególności w świecie artystycznym, który nie musi się wiązać z formalną pozycją w hierarchii. Więc to, że ktoś nie jest dyrektorem czy jest dyrektorem, naprawdę nie musi być kluczowe, a autorytet płynący z rozpoznawalności, z pozycji w środowisku, z wiedzy, umiejętności, z dzieł artystycznych, jakby jest niezależny od tego, jak my sobie tą hierarchię zbudujemy. Więc ja bym nie przywiązywała się do tego, że zmiany techniczne w konstrukcji hierarchicznej będą znacząco rewolucyjnie zmieniać naszą rzeczywistość pod tym względem.

MARTYNA SŁOWIK: **To pomału przyszląbym już do rekomendacji. To, co odbywa się w Państwa instytucjach, w Akademii Teatralnej, w Uniwersytecie Warszawskim czy w Narodowym Centrum Kultury. Jakie sposoby, jakie metody działania mają**

państwo, żeby takim sytuacjom zapobiegać? Bo tak stworzyłam temat w tym panelu, jak zapobiegać. Natomiast też mam poczucie, że poruszyliśmy temat, jak już, kiedy już te sytuacje zaistnieją, jak je wyplenić, mówiąc brzydko. A teraz chciałabym, żebyśmy się właśnie skupili na tym, co można zrobić w ramach instytucji, co już państwo przerobili, żeby było lepiej. W teatrze, w galerii sztuki, przy różnych instytucjach kultury. Co każda może zrobić albo ma potencjał, żeby zrobić, żeby te zjawiska pojawiały się rzadziej, a kiedy już się pojawiają, to były odpowiednio właśnie rozpoznane i rozwiązane.

BEATA SZCZUCIŃSKA: Ja myślę, że to muszą być bardzo... To nie może być jedno działanie. My zaplanowaliśmy takie trochę dwa nowe działania, jeśli chodzi o uczelnie. I oprócz tego, o czym państwu już opowiadałam, to znaczy oprócz poddaniu się badaniu, które przeprowadzili profesor Julia Kubisa i Mikołaj Lewicki wraz z zespołem, ankietując społeczność Akademii Teatralnej i jakby identyfikując i opisywając to zjawisko przemocy jako jedno ze zjawisk, które u nas występują. I jakby w tym się przejrzelśmy, mieliśmy odwagę się w tym przejrzeć. Jest to unikalne badanie. Wisi u nas na stronie internetowej, mogą się państwo z nim zapoznać. Także i dlatego, że tam bardzo konkretnie są właśnie nazwane rozmaitego rodzaju przekroczenia i przytoczone są pewne zjawiska, przytoczone są pewne sytuacje, przytoczone są pewne zdania, przytoczone są pewne sprawy. I cały czas myślę sobie, że taki manual poniekąd, czasem o tym myślę jako o manualu, bo jeśli przejdziemy już do tego etapu, w którym mamy już mechanizmy, w których możemy złożyć skargę, w których możemy się do kogoś odwołać, to tak czy inaczej ta skarga musi być jakoś nazwana. Coś musi być ubrane w słowa. To jest bardzo ważne i będę się do tego cały czas odwoływać, że nazywanie spraw jest tak istotne. Zatem pierwsza rzecz z naszej strony to było zdiagnozowanie się, takie poddanie się tej diagnozie i przejrzenie się w tym lusterku. I chcę państwu też powiedzieć, że to była trudna diagnoza dla uczelni. To znaczy naprawdę niektórym osobom ciężko było przejrzeć się w tym lustrze. To znaczy powiedzieć naprawdę jest tak źle. Ale też od razu muszę powiedzieć, to tylko fragment naszej rzeczywistości. To nie jest tak, że ta uczelnia jest tak kompletnie zepsuta. To po prostu to zepsucie było badane i tylko tyle albo aż tyle. Ale oprócz tego jednocześnie, to już o tym też mówiłam, bardzo mocno skupiliśmy się na tym i uważam, że to jest kluczowe, w tym wszystkim, o czym przed chwilą też rozmawialiśmy, żeby nauczyć się komunikacji i naprawdę wypracować język komunikacji. My się skupiliśmy na tym, żeby nauczyć się pracować na kontraktach, to znaczy określać kontrakty, czyli zasady umowy, zasady prowadzenia zajęć, zasady realizacji zajęć. Każdy pedagog wypracowuje, pedagożka wypracowuje ze swoją grupą kontrakt, który jest negocjowalny, który może być zmieniany, ale są zobowiązani do tego, żeby te zasady określić. To, co jest określone w sylabusach i dokumentach, to jedno, a to, że się umawiamy na pewne zasady jasno i je sobie określamy, to jest druga rzecz. To jest też ciężka praca, ale to należy zrobić. Kolejny obszar, który uważam, że naprawdę zaowocował, to były warsztaty, które przeprowadziliśmy z całą społecznością, ale uwaga, my te warsztaty przeprowadzaliśmy w grupach 12 do 15 osobowych i one trwały dwa dni, dwa razy po osiem godzin. To naprawdę były warsztaty, w których dbaliśmy o to, żeby wszyscy, żeby one były też zróżnicowane, to znaczy, żeby były różne perspektywy i żeby ludzie mogli się usłyszeć, zobaczyć, żebyśmy sobie uświadomili te pojęcia. To znaczy, co my rozumiemy przez takie zachowanie, co my rozumiemy przez takie zachowanie, co my rozumiemy przez to, na przykład moje takie bardzo trudne doświadczenie,

wciąż je wspominam jako trudne doświadczenie, jednym z zidentyfikowanych takich obszarów przemocowych i myślę, że to dla Państwa jest oczywiste, to jest jednostronne kształtowanie relacji, czyli takie skracanie dystansów, wydłużanie dystansów. W uczelni na przykład bardzo popularne było to, czy bardzo to było zupełnie na porządku dziennym, że pedagodzy zwracali się do studiujących per, no i że po imieniu, że ich tykali, to już tam jedno, oczywiście niedopuszczalne z mojego punktu widzenia, ale to, że mówili, nie wiem, dziecinko, synku, moja droga, moja kochana, tak? Czyli cały czas było to takie zawieszanie tej osoby, ja już pomijam, że jakby trzymanie jej ciągle w tej hierarchii szkolnej. Ja cały czas mówię, my jesteśmy uczelnią, my nie jesteśmy szkołą teatralną, my jesteśmy akademią teatralną, my jesteśmy uczelnią. Tu są dorośli ludzie, a dorośli ludzie do dorosłych ludzi powinni się zwracać jak dorośli ludzie do dorosłych ludzi. Uwierźcie mi Państwo, dwie godziny dyskutowałam z pedagogami, żeby im wytłumaczyć, że ta zasada równości jest podstawą do szacunku. I ile było dyskusowania o modelach anglosaskich, takich, śmaki i tego jakby pilnowania tego swojego prawa, że ja mam prawo jednak mimo wszystko skrócić ten dystans albo go wydłużyć wtedy, kiedy chcę. Podstawowa sprawa. Wymagała długiej dyskusji, naprawdę wymagała długiej dyskusji. Więc od takich elementarnych rzeczy, które sobie przegadaliśmy, kłócąc się o niej też, do jakichś takich już bardziej generalnych spraw, czy tego, co postrzegamy jako wspólne wartości, co jest dla nas ważne, do czego dążymy. Więc to było kolejne działanie, które bym bardzo rekomendowała i bardzo bym właśnie zalecała, żebyśmy nie traktowali tych szkoleń jako takich, nie wiem, onlineowych, jednodniowych, jakichś takich odbębnionych, że jeśli nam zależy na jakości, to to naprawdę musi być, to musi być naprawdę spotkanie, które pozwala nam wszystkim porozmawiać o tym, gdzie jesteśmy. Tak w takiej warsztatowej formie. U nas to, uważam, bardzo dobrze zadziałało. To, co absolutnie było bezcenne i tutaj do Pana dyrektora adres, to ja uważam, że gdyby nie zaangażowanie lidera instytucji, czyli Wojciecha Malajkat, który, proszę Państwa, na każdym z tych warsztatów był, czyli jeżeli tych warsztatów odbyło się tam 15 czy 16, każde po 16 godzin, to Wojciech Malajkat poświęcił te 16 razy 16 godzin, żeby ze wszystkimi pracownikami, a potem także z osobami studiującymi być, żeby ich usłyszeć, ale żeby oni też zobaczyli, że dla szefa to jest ważne, że to nie jest coś, co on odbębnia, że to naprawdę ma znaczenie. Ale to było też absolutnie unikalne doświadczenie w budowaniu komunikacji, bo ludzie się wreszcie zobaczyli i ludzie się wreszcie usłyszeli. I teraz wracamy też do takich spotkań, ostatnio mieliśmy robione takie badanie podsumowujące jakby zmiany i to też było badanie, które zleciliśmy też na zewnątrz, to znaczy znowu przyszedł zewnętrzny moderator, który nas spotkał, który jakby sprowokował rozmowę wewnątrz, w grupach pracowniczych, a potem jakby nas pokrzyżował, po to, żebyśmy znowu się zobaczyli, gdzie jesteśmy. Więc szukanie takich narzędzi komunikacji, ale takiej wspólnej komunikacji, jeśli można z jakimś moderatorem, kimś, kto potrafi poprowadzić taką dyskusję, to moim zdaniem jest jedna z najlepszych rzeczy, jaką możemy sobie zafundować, żeby znaleźć komunikację, żeby rzeczywiście wypracować dobre wzorce, bo wreszcie po prostu, bo ja myślę, że my wszyscy chcemy czegoś wspólnie dobrego i wszyscy mamy, czy w większości mamy dobre intencje, tylko brak komunikacji, nie nazwanie, nie uwspólnienie wiedzy, na przykład do tego wracam, uwspólnienie pojęć, uwspólnienie wiedzy, tego, gdzie jesteśmy, do czego zdążyliśmy, do jakby, co jest naszym celem, czego chcemy tak naprawdę. To są takie podstawowe elementy, które wydaje mi się, że są w stanie zbudować zdrowszą organizację.

MARTYNA SŁOWIK: Przypomniało mi się o tym skracaniu dystansu, pani mówi. Myślę, że to jest też bardzo powszechne poza instytucjami kultury, nawet w takich sytuacjach społecznych. Ja ostatnio byłam u lekarza i też zwrócił się do mnie złotko. No to jest, i on oczywiście nie wiedział, nie widział w tym nic złego. Myślę, że tutaj właśnie była ta różnica pokoleniowa. I to jest coś, o czym musimy, na temat czego musimy się komunikować, no bo ja wtedy powiedziałam, że proszę, żeby pan mówił tutaj w inny sposób, ale no to jest powszechne i ta wiedza jeszcze nie jest tak oczywista dla wszystkich, tak, że ten dystans jest ważny, że dystans też powoduje, że mamy przestrzeń do tego, żeby siebie wyrażać, ale też, żeby nasze granice nie zostały naruszone. Dziękuję za te rekomendacje. Teraz pani Anna Cybulko.

ANNA CYBULKO: To ja się mogę tylko podpisać pod wszystkim, co zostało powiedziane przez panią kanclerz, kanclerkę. Zastanawiałam się nad tym cały czas, jak powiedzieć. I próbowałam to ominąć, ale stwierdziłam, że sprawdzę. To, co pani kanclerka powiedziała, jest w pełni też moim przekonaniem, czyli diagnoza, w której zgadzamy się, że jeśli jesteśmy w organizacji, to zapewne są w niej po ludzku różnego typu problemy, nazwijmy je. Uwielbiam, nawiązując do tych złotych, opowieść z mojego doświadczenia, kiedy spotkałam się jako ekspertka profesjonalistka wprowadzająca różne rozwiązania z szefem bardzo dużej instytucji. Już nie będę nawet mówiła, jak się nazywa funkcja szefa, bo to by też zbyt przybliżyło. Kiedy rozmawialiśmy o diagnozie, powiedział mi, kochana, pani jest taka miła kobietka, skąd pomyśl, że u nas jest dyskryminacja albo molestowanie? No więc diagnoza, zgoda na to, że są problemy, nazwijmy je, monitoring, sprawdzanie na bieżąco, szkolenia i takie szkolenia, które w sposób rzeczywisty pozwalają nam uwspólniać pojęcia, budować komunikację, rozumienie i widzieć swoją dobrą wolę w miarę możliwości. Narzędzia reagowania miękkie, twarde. Miękkie narzędzia, u nas na przykład była to funkcja rzecznikowska, osoby zaufania, tutaj jak pan dyrektor mówił, czyli osoby, z których można się poufnie zwrócić, nie anonimowo, tylko poufnie i które mogą wejść w dyskusję, nie boją się tego, nie są zależne i pokazać, gdzie są te linie, gdzie ten dystans jest nadmiernie skrócony, gdzie coś może być odebrane jako ośmieszanie lub poniżanie czy nękanie i czasami takie miękkie interwencje bywają bardzo skuteczne, natomiast z drugiej strony interwencje też twarde, na przykład procedury, komisje, które mogą kolegialnie, kompetentnie i profesjonalnie... Uwaga, dobrze, żeby te komisje były przeszkolone, bo często wszyscy się na tym znamy przecież, prawda? To nie jest takie proste, zwłaszcza na przykład molestowanie seksualne, zresztą mobbing też, to nie jest proste, żeby to zdiagnozować. Tu jest bardzo dużo niuansów i dobrze mieć to przeszkolenie. Również, żeby nie być przeciążonym zasiadaniem w takiej komisji i wypalonym bardzo szybko, bo to są bardzo trudne sprawy. Więc komisje działające i uwaga, ostatnia cząsteczką, która zarazem jest pierwszą i tutaj też nawiązuje do tego, co pani kanclerka mówiła, czyli gotowość władz do konsekwentnego reagowania, interweniowania. Jeśli mamy problem, to reagujemy na ten problem i nie wystarczy powiedzieć, to my przeprowadziliśmy rozmowę. Jeśli w istocie mamy pełnowymiarowe naruszenie w postaci mobbingu, które jest absolutnie toksyczne i niszczące, to uzasadnionym, uprawnionym i przedsądnie będzie to podważone działanie jest na przykład rozstanie się w trybie dyscyplinarnym z pracownikiem. I wydaje się, że jeśli rzeczywiście mamy do czynienia z destrukcyjnymi, toksycznymi zachowaniami, to konsekwentne działanie pracodawcy wystarczy raz, może dwa i naprawdę wszyscy się bardzo szybko uczą, gdzie są

granice. Także wydaje mi się, że ta gotowość do zareagowania na poziomie pracodawcy też jest bardzo ważna. Ja nie mówię, proszę państwa, żeby to było jasne, że to jest pierwszy krok. Nie wiem, czy państwo widzieliście, pokazałam dużo pomiędzy. Natomiast gdyby w istocie wszystko to, co mamy, nie zadziało, to musi być gotowość do wyciągania tych konsekwencji.

MARTYNA SŁOWIK: **Pan dyrektor Robert Piaskowski.**

ROBERT PIASKOWSKI: Ja myślę, że ten temat dyskryminacji mobbingu trzeba zobaczyć w całym ekosystemie bardzo ważnych procesów, w których potrzebują nasze instytucje. Jest też powiązany, no na przykład właśnie z inkluzywnością, z kwestiami równościowymi, ze zmianą języka w instytucji. My w tej chwili mamy taki zespół wewnętrzny, który dąży również do zmiany nawet dokumentów prawnych i dokumentacji, i sposobu komunikowania, żeby on był bardziej właśnie równościowy i inkluzywny. I to jest powiązane ze sobą, dlatego że to uczy pewnej wrażliwości na różnicę, na inny punkt widzenia i na prawo też do wypowiedzenia tej swojej tożsamości, i swoich oczekiwań, i swojego punktu widzenia. Ja myślę, że ważne jest też to, żebyśmy wprowadzili te formalne procedury i kanały zgłaszania, czyli takie, które pozwalają zachować poczucie bezpieczeństwa pracownikom, odczuwających swoją pozycję jako właśnie dyskryminowaną, czy będącymi ofiarami mobbingu, czy molestowania. I te kanały zgłoszeń muszą być bezpieczne. I to nie tylko, mówię o tym ustawa o sygnalistach, ale też, no właśnie, jakiegokolwiek złamanie tej zasady przez lidera, ujawnienie źródła, czy coś, no jest jakby złamaniem tej umowy i tego poczucia bezpieczeństwa. Ja wróć do tego, bo też to nawet powiedziałem niedawno na moim spotkaniu, na którym opowiadałem o nowej strukturze naszej instytucji, że chociaż w strukturze organizacyjnej istnieje określona hierarchia, ona musi istnieć, ze względu na odpowiedzialności, jakie ponosimy i w gruncie rzeczy, jaki jest zakres właśnie i odpowiedzialność za każdą decyzję, to w zakresie komunikacji między pracownikami i kierownictwem nie ma miejsca na nierówności, a komunikacja tej hierarchii powinna być pozbawiona. I to może brzmi bardzo naiwnie, ale ja bym chciał takiej komunikacji z zespołem, bo też dzięki temu lider może się dowiedzieć tak naprawdę, jakie są zagrożenia, jak on leci już do przodu i nie widzi tych zagrożeń, albo jak w ogóle wypiera to, że są jakieś ograniczenia i sky is limit only, no to może nagle zostawić wszystko daleko za sobą i może się bardzo pomylić, albo może kogoś zranić, albo może kogoś nie zauważyć, albo może kogoś właśnie nie włączyć w proces, a to nie włączenie w proces też jest jednym z elementów, no, wykluczania dyskryminacji, tak. Jeżeli kogoś w sposób trwały nie angażujemy w zmianę nawet, którą przeprowadzamy w instytucji, ta osoba też może taki zarzut wypowiedzieć, że ponieważ mnie wyklucasz z tego procesu, to dajesz mi sygnał mojej nieprzydatności, albo mnie w jakiś sposób też dyskryminujesz. To są bardzo trudne procesy, uczymy się ich jako liderzy, najważniejsze jest to też, żebyśmy szukali informacji na ten temat. Ja jestem niezmiernie wdzięczny za tą rozmowę, choćby dlatego, że ona też mnie zmusiła do głębokiego procesu myślenia o tym, rozmów z moimi współpracownikami, pytania ich o zdanie, prośby o podsuniecie ciekawych wywiadów, linków, badań. Myślę, że jeżeli lider sobie zadaje te pytania i sam poszukuje na nie odpowiedzi, to to jest bardzo pierwszy warunek ważny tego, że jest w nas otwartość do przyjęcia perspektywy, no właśnie od dolnej też w instytucji.

BEATA SZCZUCIŃSKA: A ja mam jeszcze do tego, bo ja cały czas nie mogę zrozumieć jednej rzeczy, powiem państwu, jak myślę o tym. Jak to jest, że jak jest na przykład wprowadzana ustawa o dostępności, to ona jest wprowadzana tak szeroko i tak mocno nas obliguje, że jakby żaden podmiot kultury i w ogóle żaden podmiot publiczny w tej chwili nie może funkcjonować, nie realizując przepisów ustawy o dostępności. Dlaczego nie możemy wprowadzić polityki, która zobowiązuje podmioty publiczne do realizowania polityki antydyskryminacyjnej, przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym? Bo to jest ciągle tak, że ja słyszę, że my się musimy do czegoś zobowiązywać i tak dalej, i tak dalej, ale ciągle jednocześnie jestem też osobą, która wprowadza dostępność w mojej uczelni i widzę, że za działaniami związanymi z dostępnością idą pieniądze, idą programy. Ja mogę pozyskać środki na szkolenia, na przebudowanie budynku, no na wszystko, co jest mi potrzebne, tak? Mogę się teraz jeszcze zacząć ścigać w tym, czy jestem liderem dostępności, czy nie jestem liderem dostępności, i dostać medale. Dlaczego my w ogóle nie myślimy o tym, że tę politykę, właśnie naszą sektorową politykę przeciwdziałania zjawiskom niepożądanym, żeby jej nie wprowadzić taką falą? To znaczy takich oczekiwań, żeby za tym też poszły pieniądze, żeby za tym poszły też konkretne działania, na przykład takie, które będą nas zmuszały do tego, żebyśmy chcieli być liderami bezpiecznej instytucji, żebyśmy, nie wiem, ubiegali się o certyfikat bezpiecznej instytucji, żeby to nie było, bo ja mam cały czas poczucie, że znowu się zrzuca coś na dół. Myślę sobie tak, okej, ja jestem w świetnej sytuacji. Uczelnia ma autonomię, miała możliwość przekierowania pieniędzy, miała ludzi, którzy potrafili to zrobić. Jakby zrobiliśmy dużo, możemy się dzielić, proszę bardzo. Ale jak patrzę i tak słucham tego, a przede wszystkim chcę powiedzieć, że przeszłam całą ścieżkę, tutaj bardzo się starałam przejść ścieżkę instytucji właśnie oddolnych, samorządowych, tych wszystkich państwa dyskusji, czego nie widać z Warszawy i tak dalej. Tego słuchałam przede wszystkim. I myślę sobie, że jakby z tamtej perspektywy wszystko to, co my mówimy, bez wsparcia właśnie finansowego, bez takiego naprawdę szerokiego podparcia państwa i podarowania narzędzi, to my sobie możemy tu gadać. I jakby o to bym strasznie chciała postulować. Zaczniemy traktować działanie na rzecz poprawienia naszego bezpieczeństwa równie poważnie, jak działania na rzecz zwiększania dostępności. Wprowadźmy urząd, który jest, nie wiem, podobny do urzędu pełnomocnika, rządu do spraw równego traktowania. Popatrzmy na to szeroko po prostu, bo jakoś tak, to bym chciała tutaj zostawić.

MARTYNA SŁOWIK: **Szanowni państwo, mamy 15 minut, jeśli dobrze patrzę. To jest czas dla państwa, tutaj chyba pani była pierwsza.**

AGATA ROSOCHACKA: Tak, Agata Rosochacka, dziękuję, się wyrwam, bo ten końcowy głos jest tym, o czym też chciałam wspomnieć. Ja reprezentuję trzeci sektor w obszarze kultury i w nim, jak już wszyscy wiemy, od kilku dni albo znacznie dłużej, też mamy do czynienia z instytucjami, to znaczy z pracodawcami, z pracą ciągłą, więc to, jak przeciwdziałać mobbingowi w instytucjach, również uważam, że dotyczy trzeciego sektora, a tam jest znacznie, znacznie trudniej, ze względu na wiele rzeczy. Ze względu na to, że prawie nigdy nie ma zatrudnień etatowych, więc cała kwestia mobbingu odpada. Ze względu na to, że stabilność jest znacznie mniejsza, ze względu na to, że jest znacznie mniej funduszy i tak dalej, i tak dalej. Wiemy to wszystko, nie będę tego wymieniać, ale klaruje mi się od tych paru dni postulat, skoro przy nich jesteśmy, o program ministra, który byłby programem na rzecz

rozwoju instytucjonalnego NGOs-ów w obszarze kultury konkretnie, bo wiadomo, że takie programy są, ale nie dotyczące konkretnie NGOs-ów z obszaru kultury, ale takie, w których poza szkoleniem, podnoszeniem kompetencji w niektórych obszarach, utworzeniem nowych stanowisk pracy i tak dalej, bo to są obszary, które głównie dotyczą tego typu programów, byłoby właśnie premiowane bądź wymagane wytworzenie tego typu dokumentów, przejście tego typu warsztatów, utworzenie tego typu mechanizmów. Bo w NGOsach osoby współpracujące, pracujące na co dzień, kompletnie nie mają do kogo się zgłosić. Nie ma żadnych tego typu mechanizmów i wiem to doskonale, u nas tego typu, w mojej organizacji tego typu warsztaty odbyły się, ponieważ musiały, ponieważ byliśmy w kryzysie i dopiero wtedy się odbyły, ale wiem jak trudno jest sfinansować się z czegokolwiek, bo nie mamy takiej możliwości i jak trudno jest znaleźć na to czas, bo jesteśmy wszyscy przepracowani. Dlatego mówię o tym, że ten program powinien łączyć wsparcie NGOs-ów na różnych polach i teraz właśnie nie mówię, że tylko powinien wymagać od NGOs-ów wprowadzania tych polityk, ale równocześnie dawać finanse na zatrudnienia etatowe i inne stabilizujące i dające możliwość rozwoju mechanizmów. Dziękuję bardzo.

ŁUKASZ WUDARSKI: Dzień dobry, Łukasz Wudarski, Wojewódzki Ośrodek Animacji i Kultury w Toruniu, ale tak naprawdę chciałem, żeby ten głos, który tutaj wyrażę, był głosem z interioru, bo to nie mówię tego jako zarządca i dyrektor Wojewódzkiego Ośrodka Animacji i Kultury, ale raczej jako osoba, która bardzo dużo jeździ po małych miejscowościach, między innymi województwa kujawsko-pomorskiego, bo mówimy tutaj o mobbingu w instytucji kultury, ale też chciałem, żeby był ten głos mobbingu wobec dyrektorów, wobec zarządzających. To jest naprawdę bardzo ważne i myślę, że pani kanclerka dotknęła tutaj bardzo... bo chciałem zadać takie pytanie, ale chyba jest pewna odpowiedź od razu na moje pytanie. Co z tym mobbingiem wobec dyrektorów, wobec dyrektorek? No i wydaje mi się, że odpowiedzią mogłoby być to, że po prostu potrzebna nam jest zmiana ustawowa, która zobliguje tych, którzy stoją na czele gmin, którzy są organizatorami. Ja mam to szczęście, że mój organizator jest okej, ale miałem też takie doświadczenia, że organizator nie był okej, że tam były znamiona mobbingu. No i właśnie, co z tym zrobić? I to jest takie pytanie tak naprawdę też do państwa. I jeszcze też refleksja a propos samotności lidera, bo to też jest to, że będąc mobbingowanym przez organizatora, ten lider jest naprawdę bardzo, bardzo samotny i bardzo często nie ma wsparcia znikąd. I refleksja jest taka, że może warto byłoby też zastanawiać się nad no właśnie takim wsparciem w postaci dopuszczenia do konkursów duetów dyrektorskich. Czyli duetów, tak jak mamy duety w wypadku instytucji artystycznych, w wypadku domów kultury nie ma czegoś takiego. No to tyle.

MARTYNA SŁOWIK: **Dziękuję. Czy ktoś z państwa chciałby się do tego odnieść?**

ROBERT PIASKOWSKI: No tylko, że to jest bardzo dobry pomysł, chciałem powiedzieć. Tak.

MARTYNA SŁOWIK: **Dobrze, to jeszcze chciałabym policzyć, ile jest pytań. Jeden, dwa, dwa pytania, trzy. Dobrze, trzy pytania, mamy dziesięć minut.**

BOGNA ŚWIĄTKOWSKA: Dzień dobry, Bogna Świątkowska. Ja też jestem z organizacji pozarządowej i my mamy takie mechanizmy, mamy oczywiście procedurę antymobbingową,

zwłaszcza przy jednostkach, które zatrudniają bardzo mało osób. Jest bardzo trudną konstrukcją, dlatego mam pytanie konkretne bardzo o to, w jaki sposób tak ustawiać funkcjonowanie osoby zaufania, żeby rzeczywiście ona mogła reagować w przypadku konfliktów nierozwiązywalnych, bo bardzo mi się podoba to, jak precyzyjnie nazywacie, brak możliwości komunikacji należy odróżnić od mobbingu i zachowań toksycznych i tutaj taka precyzyjna definicja tych toksycznych zachowań, tak żeby się przydała, ale generalnie to jest pewien problem, że nawet jeżeli organizacja pozarządowa, możemy wszyscy to sobie wpisać, słuchajcie, to nikt nam nie zabrania, tutaj dużych pieniędzy nie trzeba mieć, takie procedury antymobbingowe wewnątrz naszych organizacji, natomiast problemem jest realne wprowadzanie ich w życie, ponieważ ludzi jest tak mało, że, no kurczę, kręcimy się w naszym trudnym sosie, tak?

BEATA SZCZUCIŃSKA: Ja tylko mogę powiedzieć, że ja wbrew pozorom mam też takie doświadczenie, mimo że jesteśmy dużą, znaczy myślę, że do przeciętnej organizacji pozarządowej, pewnie większą uczelnią, ale kiedy stworzyliśmy procedury antymobbingowe i powołaliśmy składy, czyli powołaliśmy zespoły do składów i dbaliśmy o to, żeby to były składy, które składają się właśnie z wszystkich reprezentujących grup, czyli żeby grupa studencka, grupa osób zatrudnionych jako nauczyciele akademicy i grupa osób zatrudnionych w pionie administracyjnym miała w każdym składzie swoją reprezentację, to miałam dwa razy taką sytuację, w której nie byłam w stanie zmontować składu, bo na tyle konfliktowa była sytuacja i nie byłam w stanie dobrać osób, które nie byłyby uwikłane w jakąś, w jakąś, no po prostu, które mogłyby być w stu procentach obiektywne i ja rozumiem ten problem i dlatego ciągle myślę o tym, że gdyby znowu myśleć o tej funkcji właśnie, nie wiem, tego pełnomocnika, rzecznika, czyli jakiegoś takiego też organu, który mógłby być wspierający w tego typu konfliktach, to to by było bardzo pełnomocne. Ja sobie poradziłam, bo wypchnęłam to do kancelarii na zewnątrz po prostu, ale to znowu trzeba mieć środki, ja sobie zdaję sprawę z tego, że nie każdy podmiot ma środki, ale tak, byłam w klinczu, to znaczy tu procedura nie wytrzymała.

ANNA CYBULKO: Jeśli można, to ja bym też dodała taką moją myśl i mój pomysł. Ja sobie wyobrażam, że tutaj istotną pomocą mogą być takie organizacje oparte o pewien networking i o współpracę na przykład na poziomie NGO-sów, które też przecież często jakoś się zrzeszają, czy mają jakieś swoje przestrzenie współpracy. Ja swego czasu byłam zaangażowana na przykład w takie działania, które Fundacja Batorego podejmowała z myślą o tym, żeby wspierać w przypadku zarzutów mobbingowych organizacje, które, no swoich grantobiorców, więc była taka myśl, że dobrze byłoby, żeby były jakieś grono eksperckie, które może, nie wiem, pomagać, diagnozować, rozpoznawać, nazywać jakkolwiek. Ja sobie wyobrażam, że zarówno można by sobie wyobrazić rozwiązanie na poziomie, nie wiem, samorządowym, które są i które mogą służyć pomocą, bo to by się nam wszystkim opłacało, gdyby na poziomie samorządu była jakaś płaska i można zaczerpnąć, jak i na poziomie współpracy między organizacjami można też wzajemnie korzystać ze swoich osób zaufania, czy komisji. I na przykład na poziomie uczelni my mamy takie stowarzyszenie rzeczników akademickich, którzy zajmują się sprawami równości i bezpieczeństwa, czyli dokładnie osoby, które na uczelniach, w środowisku akademickim pełnią tę funkcję osób zaufania i w ramach tego stowarzyszenia, to się nazywa ASBiR, można sobie je znaleźć gdzieś w sieci, mamy na przykład takich zespół

mediatorów, którzy mogą służyć pomocą, no nie jest to na ten moment pomoc nieodpłatna, rozumiem, że tutaj też można się stroić nad różnymi możliwościami grantowymi i tak dalej, służą pomocą wzajemną, jeśli gdzieś się dzieje jakiś konflikt, którego samodzielnie nie można rozwiązać. Więc to jest taka moja myśl, bo ja też bardzo widzę te problemy, ale wydaje mi się, że jest już z czego czerpać, tych organizacji, które działają w tym obszarze jest sporo, one być może nie są tak mocno osadzone w świecie kultury, ale myślę, że tutaj jesteśmy wszyscy rozwojowi.

ROBERT PIASKOWSKI: Ja też chciałem, no jeszcze raz podrzucę te dwie organizacje, na które się też powoływałem, bo są stowarzyszenia i federacje, które zajmują się wprost tematami, no właśnie mobbingu wśród instytucja kultury, czyli Federacja Związków Zawodowych Pracowników Kultury i Sztuki, czy Krajowe Stowarzyszenia Antymobbingowe. To też są takie instytucje, które przede wszystkim działają w polu, no i instytucji, ale też organizacji pozarządowych, więc jest trochę takich rzeczniczych, czy wspierających instytucji, które mogłyby być jakimś tutaj rozwiązaniem. I też korzystając trochę z tego, że odpowiadam, to jeszcze zrobię taki product placement już, bo ten temat jest dla nas ważny też jako dla instytucji, bo my też właśnie dla nas jakby jednym z misyjnych celów jest wzmacnianie i wspieranie kadr kultury. No i też mogę już zapowiedzieć, że przyszły numer tej naszej serii budowania organizacji, no będzie właśnie poświęcony kwestią wspierania liderów właśnie w tych kwestiach. I będzie tam między innymi taki tekst poświęcony politykom równościowym, budowaniu mądrych i bezpiecznych instytucji dla wszystkich. Szykujemy też szkolenia poświęcone zdrowiu psychicznemu, dla kadr kultury i też dla liderów, bo też uważamy, że ten dobrostan, który tutaj też między innymi bardzo wybrzmiał w wypowiedzi Jakuba Skrzywanka, no jest ważny. Patrząc na Martę Szadowiak, jak dyrektorkę nadbałtyckiego Centrum Kultury, bo tam też będzie tekst o rezydencjach wytchnieniowych i w ogóle o tworzeniu też takich rezydencji dla liderów kultury, gdzie oni mogą przecież odpocząć i się trochę też zastanowić. Ale też na przykład będzie tekst o tym, jak znaleźć w sobie siłę do rozmowy z dyrektorem czy z liderem, który nadużywa władzy. Więc i będzie o rodzajach przywództwa w organizacjach kultury. Więc ja już chciałem zapowiedzieć, że na początku roku taka publikacja wyjdzie w Narodowym Centrum Kultury i ona jest takim wielogłosem też, widzę współautorów też tej publikacji na widowni. Myślę, że będzie dla nas ważnym przewodnikiem, jak sobie w tym radzić.

MARTYNA SŁOWIK: **Myślę, że to jest coś, czego bardzo teraz potrzeba. Jeszcze ostatnie pytanie. Proszę państwa, mamy pięć minut.**

MAREK ŻERAŃSKI: Nie, przepraszam, tak krótko, dobrze? Bardzo krótko. To jest dla mnie niezwykle istotny wieczór, niezwykle istotne też to, co państwo mówicie. Oczywiście pewnie tak, jak dla nas tutaj wszystkich. Przedstawiciele środowiska kultury, ja w dwóch słowach tylko. Nazywam się Marek Żerański, jestem pracownikiem Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, ale też zawodowym aktorem. Ukończyłem Akademię Teatralną w czasie, w czasie, kiedy Polska wkraczała do Unii Europejskiej, więc to był czas przełomu jakby takiego kulturowego również pod naszą szerokością geograficzną. Aktualnie studiuję na Uniwersytecie Warszawskim, kłamią się, pani doktor, i jednocześnie ukończyłem mediację gospodarczą po szkole, a także zarządzanie na SGH. Wobec czego jakby niezwykle jest to dla mnie interesujący

i intrygujący wieczór. Natomiast z punktu widzenia osoby, która kończyła w tamtych czasach Akademię Teatralną, pamiętam tą uczelnię, to wówczas nie było żadnych reguł, żadnych absolutnie reguł budowania relacji, zdrowych relacji między studentami, a kadrą zarządzającą. Bardzo się cieszę, że teraz są inne czasy, natomiast ja jeszcze do tego wszystkiego, 20 lat przepracowałem w teatrze jako aktor, po prostu aktor w zespole artystycznym i w dalszym ciągu jeszcze pracuję. I teraz widzę jakby taki problem, który tylko został, że tak powiem, muśnięty. To znaczy jest tak, że obserwuję młodych kolegów, którzy przychodzą do teatru, do instytucji artystycznej obecnie i oni kompletnie, nawet jeżeli przychodzą z jakąś wiedzą z Akademii Teatralnej, bo Akademia Teatralna być może jest instytucją także wybijającą się w tych aspektach nauczania o współczesnej kulturze komunikacji w organizacji, et cetera, także i o zasadach dotyczących kultury współpracy w organizacji. Natomiast niekoniecznie wszystkie inne szkoły te procedury wprowadzają. Do teatrów, do instytucji kultury przychodzą bardzo różne młode osoby, bardzo różnie wykształcone w tym kierunku, ale przychodzą do organizacji i do instytucji, która ma swoją wypracowaną kulturę i kompletnie nie wiedzą, czym to się je. Znacząco istnieje ogromna dysproporcja pomiędzy tym, co jest nauczane w szkołach, nawet w tym aspekcie, o którym mówimy, a później w ramach kultury organizacji. I teraz ten brak synchronizacji jest ogromnym problemem, ogromnym, dlatego że nie ma wypracowanych procedur w instytucjach kultury, co do których te młode osoby wiedziałyby, że mogą się na nich oprzeć.

BEATA SZCZUCIŃSKA: Proszę pana, ja to wiem, ale gdzie ma się to zacząć, jak nie w Akademii? To jest miejsce, w którym się rzeczy powinny zaczynać. Po prostu mamy pełną tego świadomość.

MAREK ŻERAŃSKI: Znacząco ja oczywiście bardzo wierzę w to, że konsekwencją tego wszystkiego za 20 lat będzie to, że ci reżyserzy będą dyrektorami instytucji i oni stworzą te ramy działania, czy te ramy kultury współpracy, o których tutaj państwo mówicie i o których rozmawiamy. Natomiast przed chwilą była jeszcze dyskusja o takich ramach organizacyjnych instytucji kultury na głównej scenie. I teraz dyrektorzy są ograniczeni, bardzo ograniczeni. Ten dystans zauważyłem w instytucjach kultury między kadrą zarządzającą a zespołem artystycznym, czy innymi zespołami ogromnie rośnie. Znacząco ci kadry zarządzające nie przestaną być samotne. Wracając do tego, co powiedział mój przedmówca.

MARTYNA SŁOWIK: **Przepraszam, dajmy jeszcze szansę, bo tutaj... Przepraszam, że panu wchodzę w słowo, ale czas nasz jest ograniczony. A tutaj jeszcze dwa zgłoszenia, więc...**

JOANNA KUSY-BATONIK: Dobry wieczór, obiecuję, że będzie krótko, chociaż można by było mówić długo. Nazywam się Joanna Kusy-Batonik, na co dzień pracuję w Biurze Poselskim Darii Gosek-Popiołek z częścią z państwa, pewnie się tutaj już na tej sali przy innej okazji widzieliśmy. Ja chciałabym, żeby wybrzmiało to jasno, bo ja przyjechałam do państwa z Krakowa. Tutaj te trzy przykłady były z Krakowa. I to nie jest tak, że to miasto załatwiło sprawę. To znacząco ostatecznie miasto się włączyło, bo musiało się włączyć. Natomiast cała siła, pierwsza wielka odwaga i wielkie działanie to są odważne aktorki, odważne artystki, odważne pracowniczki kultury, odważne dziennikarki. W przypadku posłanki myślę, że raczej

zaangażowane, bo odwaga to nie jest tutaj ta kwestia. Tak się składa, że są to kobiety, dziennikarka Angelika Pitoń, Katarzyna Kopczyk, Groteska, Karolina Lichocińska-Groteska, Alina Kamińska, Teatr Bagatela. Jest to też oczywiście Lidla Krawczyk, teraz z Mocaku. I chciałabym, żeby to wybrzmiało, bo jeśli jakaś rekomendacja byłaby słuszna, to myślę, że to, że miasto może zrobić po prostu więcej. Miasto, gmina. I żebyśmy poszli w tę stronę. Dziękuję.

MARTYNA SŁOWIK: **Dziękujemy bardzo.**

ALINA CZYŻEWSKA: Tak mogę ja? Alina Czyżewska. I tak właśnie. Ja akurat jakby z niewielkimi kontrowersjami. A propos tego, co mogą robić organy władzy dla organizacji pozarządowych, my się trochę przyzwyczailiśmy do tego, że współpraca z władzami to jest, że robią konkursy, a my o nie skaczymy i się wyrrywamy. Nie. Ustawa o samorządzie gminnym wskazuje w artykule 7, jakie są zadania własne gminy. I sformułowanie jest zadań, wspieranie, współpraca. Zadania własne gminy polegają na współpracy i działalności na rzecz organizacji pozarządowych. I w tym jest pierwsza dziewczyna, która zadawała pytanie. To jest instrument, który istnieje w prawie, żeby... Nie chodzi... Miasto nie ma dawać tylko pieniędzy. Ma również obowiązki, bo to są zadania własne gminy, współpracować i wspierać, nie tylko finansowo. Więc takie mechanizmy, żeby była zewnętrzna, wynajęta organizacja, która dla takich organizacji, które nie są w stanie zatrudnić nikogo, ani zrobić porządných mechanizmów antymobbingowych, żeby takie dedykowane biuro było, istniało. To jest jeden z pomysłów, który teraz mi przyszedł do głowy. Więc to my tylko musimy też odczarować swoje myślenie i przyzwyczajenie nad tym, do czego jesteśmy przyzwyczajeni. Druga rzecz, pociągnę to, co mówiła koleżanka z biura posłanki. Jeżeli chodzi o Kraków, tam problem również był taki, że było uprawnione niewierzenie władzom. Ponieważ władze, poprzednie, pan Majchrowski bardzo... I to wszyscy wiemy, chyba można o tym też mówić po prostu jawnie. Bywał na rautach i wydarzeniach organizowanych dla niego przez dyrektorów i dyrektorki Instytucji Kultury. Dlatego też z tego powodu trafiają do państwa, trafiały do państwa anonimy. Ponieważ wszyscy wiedzieli i nawet gazety pisały o tym, że dyrektorzy Instytucji Kultury, również pan Welczek, zrzucał się na benefis w Teatrze Stół dla pana Majchrowskiego. W tej sytuacji my, mieszkańcy, wam po prostu nie ufamy. Ale my możemy do was pisać anonimy. I teraz, dlaczego nie zgadzam się z tym, co padło na anonimach od pana, to wyobraźmy sobie, że wpada anonim do prezydenta, że w szkole jest molestowane, gwałcone dziecko. I co? Anonim wyrzucamy do kosza? Czy jednak sprawdzimy, co się dzieje w tej szkole? Jednak sprawdzimy. Więc jeżeli jest sygnał o takiej sytuacji, macie możliwość sprawdzenia tego. Inspekcja pracy. Inspekcja pracy też. Albo chociażby zgłoszenie tego do Inspekcji Pracy. Tak, przekazanie. To nie jest sprawa do nas, więc zgodnie z kodeksem postępowania administracyjnego, przekazane to jest do Inspekcji Pracy. Są narzędzia.

MARTYNA SŁOWIK: **Dziękujemy za ten głos. Proszę państwa, jesteśmy po czasie, ale jeszcze widzę, że dyskusja jest gorąca, więc prosimy o kolejne pytania.**

PYTANIE Z PUBLICZNOŚCI: Krótkie pytanie, naprawdę. Czy są jakieś mechanizmy, które pozwalają organizatorom przyglądać się instytucji, mimo że nie płyną z niej zgłoszenia? Obserwowałam już kilka takich sytuacji, w których na gołym okiem było widać, że po pierwsze jest nadmiarowa ilość zwolnień L4 wśród pracowników i masowy odpływ pracowników. Czy to

nie jest sygnał dla organizatora, jakkolwiek, ponieważ pracownicy często po prostu nie chcą zgłaszać przypadków mobbingu i my to wiemy wszyscy, tak, że po prostu ludzie wolą odejść czasami, natomiast w takiej większej skali to bardzo widać w instytucji tak naprawdę i takich instytucji możemy wymienić bardzo wiele, w których takie procesy zaszły, a jednocześnie nie wytoczony został żaden proces, pozew nie poszedł i tak dalej.

MARTYNA SŁOWIK: Czyli ma pani na myśli, czy są jakieś zewnętrzne monitorujące instytucje, Czy organizator mógłby na przykład wprowadzić takie obserwacje? tego, że ludzie odpływają z danej instytucji, co może świadczyć o jakichś niepokojących zjawiskach, które się tam dzieją, tak?

ROBERT PIASKOWSKI: Ja myślę, że to jest przede wszystkim rola organizatora w pierwszej kolejności. Oczywiście można się zastanowić nad innymi sposobami też obserwowania takich zjawisk. One oczywiście wynikają z wielu różnych sytuacji, choćby z płac czasami, ale też rzeczywiście z tych takich patologicznych czy problematycznych sytuacji w tych instytucjach. Jeżeli jest duża rotacja kadr, to obowiązkiem organizatora jest przyjrzeć się tej sytuacji, przeanalizować. To jest w pierwszej kolejności oczywiście rozmowa z liderami tej instytucji, a jak to nie przynosi odpowiedzi, no jednak jakiś namysł nad tym, z czego wynika ten odpływ kadr. Ja się jednak ustosunkuję do tych rautów mojego byłego przełożonego, do którego mam ogromny szacunek i ogromną wdzięczność. Prezydenta, który jako jeden z pierwszych prezydentów samorządowych w Polsce jednak wydatkował na kulturę prawie 5% i ten ekosystem kultury Krakowa, choć nie wolny od trudnych spraw, jednak jest dla wielu miast też punktem odniesienia i chciałbym to podkreślić bardzo wyraźnie. I to, co tutaj pani, panie Alino nazywa rautami, no prezydent był bardzo aktywny również w życiu kulturalnym Krakowa. Po prostu bywał na spektaklach, koncertach, wernisażach. Do tej pory jest zresztą bardzo aktywnym uczestnikiem życia kulturalnego. Można go spotkać na festiwalach i bardzo sobie to zawsze ceniliśmy, ponieważ uważam, że to jest bardzo ważne, że władarze czy liderzy miast pojawiają się na wydarzeniach organizowanych przez ich instytucje. Co nie zmienia faktu, że w tych przypadkach, które tutaj dzisiaj omawialiśmy konieczna była reakcja i ta reakcja została uczyniona. Różne były okoliczności tych zgłoszeń. Czasami wychodziły od strony społecznej, co podkreśliłem w mojej wypowiedzi. I też dzisiaj właśnie rozmawiam z Aliną Kamińską, z którą jesteśmy w całym kontakcie. I myślę, że w mojej wypowiedzi to wybrzmiało jednak, że właśnie potrzeba tej odwagi u osób i też wypowiedzenia tego, co złe, no wymaga wzięcia też czasami tych trudnych spraw też z swojej ręki, ale jest za to ogromna cena. I Alina też tą cenę zapłaciła i zdrowiem, i no jej sytuacją zawodową i tak dalej, i tak dalej.

MARTYNA SŁOWIK: Proszę państwa, ostatni głos.

JUSTYNA MAZUR-DZIADKIEWICZ: Dzień dobry, ja się nazywam Justyna Mazur-Dziadkiewicz i pozwolę sobie ustosunkować się do obu głosów, które stąd padły, ponieważ miałam zaszczyt współtworzyć rekomendacje, które tutaj zostały przedstawione właśnie prezentując tą stronę samorządową, ponieważ mam doświadczenie pracy w samorządzie i to już teraz mogę powiedzieć, że z kilku stron. Sama kiedyś pracowałam w Instytucji Kultury, pracowałam w mediach, byłam wolontariuszką, następnie reprezentowałam organizatora prowadząc Wydział Kultury w jednym z miast na Pomorzu, co mi dało szansę sieciowania się z bardzo wieloma

osobami będącymi w tym samym położeniu co ja, co dało mi jakby też możliwość włączenia się do tego zespołu i reprezentowania głosu organizatorów, którzy zmagają się w całej Polsce z niemocą wobec tego, co tutaj zostało powiedziane, to znaczy absolutnie fatalnych, przypadkowych zapisów ustawy, na której pracujemy. I teraz Państwowa Inspekcja Pracy może w odniesieniu do NGO-sów, nie wiem, bo takiego doświadczenia nie mam, ale do Instytucji Kultury mnie nie może przekazać, ponieważ nie jest wprost interesariuszem, zważywszy na fakt, że jednak według prawa Instytucja Kultury posiada swoją niezależność i jestem też radną w mieście, w którym mieszkam. To jest jakby inna strona i mam na przykład takie doświadczenie, że nie dalej jak parę tygodni temu Komisja Rewizyjna, która zupełnie jakby standardowo rozpoczęła, znaczy przygotowała Plan Pracy Komisji dotyczący między innymi kontroli w Instytucji Kultury, został on odrzucony przez wojewodę właśnie z tego powodu, że powołano się na te zapisy o niezależności Instytucji Kultury, co jak najbardziej rozumiem. Sytuacja jest bardzo niejednoznaczna i organizator, nawet mając dobre intencje, może być bardzo łatwo, przepraszam, bo tak zawsze stoję tyłem do którejś ze stron, może być pozbawiony narzędzi, wiele zależy od interpretacji. Proszę mi wierzyć, że jako dyrektorzy, naczelnicy jakby Wydziałów Kultury rozmawiamy ze sobą i wielokrotnie wymieniamy się telefonami i spostrzeżeniami na temat tego, co byś zrobiła, co byś zrobił w takiej sytuacji, w jakiej ja jestem, mierząc się z takim czy innym zdarzeniem, zgłoszonym lub nie. I jakby, czy takim, o którym się słyszało, tak? Bo jakby państwo zdają sobie też sprawę, że jakby są rzeczy, o których organizatorzy mają jakąś wiedzę, która nie wynika w proces zgłoszenia. I mówię to też, żeby było jasne, niekoniecznie z perspektywy organizatora, którego reprezentowałam, tylko mówię tutaj głosem jakby wszystkich organizatorów. I przyłączam się absolutnie do apelu, co zresztą wielokrotnie zgłaszałam też zespołowi, że podstawą tak naprawdę też tej niemocy i bardzo wielu kryzysów wynikających właśnie z nadużyć w instytucji kultury, to jest niejednoznaczność zapisów ustawy, która z jednej strony powoduje, że organizator nie wie tak naprawdę do końca, jakie ma uprawnienia, jakie ma kompetencje, jak ma rozmawiać z instytucją kultury, a z drugiej strony też powoduje, że ja teraz jakby bliżej mi jest do regionu, o tak bym powiedziała, i widzę jak strasznie rzeczywiście ciężko jest dyrektorom w regionach, którzy takie słowo, które ostatnio padło na Pomorskim Kongresie Kultury, umiar, znaczy instytucje kultury, tam nie ma umiaru, nie? Jakby organizatorzy w ogóle nie znają tego słowa, a instytucje kultury jakby mają straszny problem z tym, żeby egzekwować w ogóle fakt jego istnienia. Także chciałam tylko uspokoić, że w tych rekomendacjach tutaj też głos organizatorów zarówno takich, którzy mogą powiedzieć o swoich sukcesach, jak i takich, którzy mogą powiedzieć o swoich porażkach był reprezentowany. Dziękuję.

MARTYNA SŁOWIK: Proszę Państwa, jesteście po czasie. Bardzo dziękuję za wszystkie głosy. Temat jest bardzo ciężki i myślę, że nie rozwiążemy go tutaj, ale mam nadzieję, że ta nasza dyskusja sprawi, że będziemy o nim głośno mówić i każdy będzie mógł wypowiedzieć swoje zdanie i swoje doświadczenie. Bardzo Państwu dziękuję za rozmowę.