

LEKTOR: Audycje Kulturalne – w dobrym tonie.

OTWARCIE: Dzień dobry państwu, dzień dobry. W imieniu zespołu programowego chciałam państwa przywitać na wspólnym Kongresie Kultury. Rozmowa, czy można w sektorze kultury przezwyciężyć kod folwarku, jak tworzyć kulturę współodpowiedzialności i zaangażowania. Rozmowę poprowadzi Anna Długolecka, której zaraz przekażę głos i przedstawi swoich gości. Chciałam tylko dodać, że nagranie debaty będzie też dostępne dla osób, które nie mogły tu i teraz być. Bardzo dziękuję.

ANNA DŁUGOLECKA: **Dzień dobry państwu, bardzo dziękuję za przyjście na naszą debatę. Bardzo mi miło też powitać naszych gości, ponieważ biogramy są dostępne. To tylko chciałabym powiedzieć, z jakimi perspektywami tutaj zaprosiłam te osoby. Zacznę od Jacka Santorskiego, który jest psychologiem biznesu i wnosi między innymi tą perspektywę, która, z tego co wiem, nie zawsze chętnie jest przyjmowana przez świat kultury, ale biznes już od lat wdraża różnego rodzaju rozwiązania, które mają na celu właśnie budowanie kultury odpowiedzialności i zaangażowania. I ciekawa byłam, co Jacek tutaj nam podpowie i jak nas zainspiruje. Dziękuję Jacku. Małgo Małgorzata Bakalar-Diverge, umówiliśmy się, że nie będziemy się tytułować na tej debacie. Z kolei wnosi trochę perspektywę międzynarodową pracy w różnego rodzaju kulturach, też kulturach organizacyjnych i perspektywę badaczką. Małgo obecnie pełni funkcję PO, dyrektorki Warszawskiego Obserwatorium Kultury, niewielkiej instytucji stołecznej, ale mocnej. Zofia Zembrzuska. Zofia z kolei myślę, że wniesie taką perspektywę ciekawą człowieka, który pokonał wszystkie szczeble w sektorze kultury, od tego najbardziej podstawowego, aż do obecnie pełnionej funkcji zastępczyni dyrektorki Narodowej Orkiestry Symfonicznej Polskiego Radia w Katowicach, więc jednej z większych polskich instytucji kultury. Dzięki Zofia również za przyjęcie zaproszenia. No i Wojciech Gorczyca, który jest psychologiem, wnosi też perspektywę osoby, która przez wiele lat pełniła funkcje menedżerskie i również zarządzała całościowo instytucjami kultury, m.in. był dyrektorem TR Warszawa, wcześniej zastępcą dyrektora w Muzeum Narodowym w Krakowie, ale również Centrum Sztuki Współczesnej w Warszawie, a od kilku lat trochę zmienił branżę, chociaż nie do końca i zajmuje się wsparciem, konsultacjami, doradztwem właśnie m.in. dla sektora kultury, prowadzi działalność szkoleniowo-doradczą, więc takie różne perspektywy. Kiedy uczestniczyłam w różnych debatach na tym kongresie, to uświadomiłam sobie, że bardzo mi tutaj brakuje wśród naszych panelistów, ale już było za późno, żeby doprosić perspektywę takiego młodego człowieka, który robi pierwsze kroki w instytucji kultury, ale człowiek się uczy całe życie, żałuję, że tej perspektywy tutaj nie będziemy mieli. Być może właśnie z sali. Bardzo państwa zapraszamy. Plan na tę debatę jest taki, że zaczniemy od tego, że chwilę pobędziemy w tej metaforze folwarku i porozmawiamy o tym właśnie, dlaczego on w ogóle powstał, z czego on wynika w Polsce, w naszej kulturze, czym się objawia i dlaczego tak długo się utrzymuje w sektorze kultury. Muszę państwu przyznać, że kiedy w sierpniu zadzwoniłam do Jacka Santorskiego z zaproszeniem do rozmowy, to ta debata**

miała mieć trochę inny tytuł, bo miała mieć tytuł jak przezwyciężyć kod folwarku, na co Jacek zabił mnie śmiechem i powiedział, chyba oszalałaś. Trzeba zadać pytanie w ogóle czy, więc nasza debata nosi tytuł, który nie ma tezy. Będziemy się zastanawiać, czy w ogóle to jest możliwe. W drugiej części tej debaty chciałabym, żebyśmy się skupili na takich praktycznych przykładach jednak tego, jak to robią instytucje i jak to robi biznes. Przykładach, które być może niektórych z państwa zainspirują do wdrożenia. A w trzeciej części debaty sformułujemy konkretne rekomendacje, ale rekomendacje nie tylko dla władz, dla Ministerstwa Kultury, ale również zależało mi na tym, żeby to były rekomendacje dla osób zarządzających instytucjami kultury, ale też dla osób, które po prostu w sektorze kultury funkcjonują w różnych rolach dla pracowników, pracowniczek, żeby każdy wyszedł z czymś. I oczywiście zaplanowaliśmy też i bardzo liczymy na to, że w ostatniej części debaty czwartej państwo zabierzecie głos i podzielicie się swoimi doświadczeniami, przemyśleniami. My będziemy się starali, żeby ta rozmowa miała taki konstruktywny charakter. I chyba czas zacząć. No właśnie, prof. Janusz Hryniewicz, socjolog badający stosunki pracy w polskich organizacjach, w swojej książce zatytułowanej "Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego" pisze: "W polskiej kulturze organizacyjnej ciągle obowiązuje stworzone na przełomie XV i XVI wieku model folwarczny". Skoro tytuł naszej debaty brzmi, czy można, to ja bym chciała, żebyśmy zaczęli od pytania, na czym polega ten kod feudalny i dlaczego on się w Polsce zbudował.

JACEK SANTORSKI: Dzień dobry, Jacek Santorski, Akademia Psychologii Przywództwa. Kiedyś Laboratorium Psychoedukacji, dosyć długa droga, ale prawie zawsze związana z ludźmi, relacjami. Ludzie ludziom gotują ten los, niezależnie od tego, czy pracuje z rodziną, czy z firmą, czy z firmą rodzinną. Chciałbym być bardzo ostrożny z tym kodem folwarku i z tą folwarcznością, ponieważ też jako psycholog, jako człowiek mogę powiedzieć, że nasze umysły, nasze mózgi tak działają, że po prostu na metafory, na różne takie ikony, konstrukcje symboliczne reagujemy mocniej niż na logiczny wywód. Ten folwark jest psychologicznie mocniejszy niż logicznie. Ja mam w związku z tym też pewną troskę i chcę z gruby powiedzieć, że ja sobie daję prawo jako przedsiębiorca od czterech dekad, jako doradca, taki trochę spowiednik i towarzysz przedsiębiorców od tych dużych polskich nazwisk, które budowały polski biznes, bo jestem od początku lat 90. z nimi po różne średnie firmy, firmy rodzinne, że ja sobie daję prawo rozpatrywać na ile kwestia tej folwarczności dotyczy naszego świata. Naszego świata, czyli świata biznesu, firm, firm prywatnych od tych małych do wielkich zarządów firm międzynarodowych w Polsce. Natomiast chciałbym mieć dostatecznie wiele pokory, szacunku, wyczucia, żeby nie przychodzić do państwa i powiedzieć hej, to ja wam teraz opowiem o waszym folwarku, bo ja nie wiem, czy jest wasz folwark, a może nie. Może jest to jakiś fenomen, jakieś zjawisko, które może mieć miejsce, może się materializować w pewnych miejscach, ale jego skali nie znam. Generalnie w odniesieniu do firm i organizacji produkcyjnych, ale również administracyjnych z badań profesora Hryniewicza, solidnych metodologicznie na dużej próbie chyba reprezentatywnej dla dużej części kategorii polskich firm, 15 lat temu wynikało, że zdecydowana większość z nich, 90 albo więcej procent, da się wpisać w trójkąt bardziej niż w kwadrat niż w koło. Że ten trójkąt jest dosyć ostro w górę po prostu i na szczycie jest jeden sprawujący władzę albo grupa sprawująca władzę, właścicielska

albo reprezentant, przedstawiciel jakiegoś koncernu międzynarodowego też działającego w tym imieniu. I w tej strukturze hierarchicznej komunikacja z góry na dół przebiega przede wszystkim wtedy w ten sposób, że po poleceniu zasady przychodzi nowy prezes i mówi, czego nie będę tolerował i na pewno ta komunikacja z góry na dół idzie. Komunikacja z dołu do góry nie idzie, ponieważ z drugiej strony zarząd musi mieć jakąś wiedzę o tym, czym ludzie żyją, co robią i tak dalej. W związku z tym istnieje system donosów, system różnego rodzaju korporacyjnych manipulacji, które są trochę podobne jak w każdej korporacji międzynarodowej, ale w polskiej korporacji okazało się, że specyficzne jest to, że ten najwyższy czy najwyżej zarządzająca nie jest tak bezduszna jak powiedzmy w korporacji w uproszczeniu, powiedzmy niemieckiej albo taka politycznie przegadana, że bardzo elegancka, a i tak w białych rękawiczkach dzieją się inne rzeczy, jak w korporacjach francuskich, bo każda kultura ma swoje korporacje. Okazało się, że kultura polskiego folwarku jest taka, że można pana podjąć pod kolana, że to jest kapryśna pani lub pana. Mówiąc językiem psychologii, to jest miks cech narcystycznych i historycznych. Ma kaprysy, ma upodobania, ma uprzedzenia, ma dobry dzień, ma zły dzień, decyduje, rozprowadza, decyduje personalnie, decyduje o jakimś działu i komu przekazać jakie środki, decyduje o wynagrodzeniach, decyduje o przyjęciach, o różnych dalszych działaniach. Wie lepiej, wie lepiej. Wszystko po prostu. I jednocześnie to było smutne. Ja pracowałem już w latach 90-tych z polskimi przedsiębiorcami, jak mówię, tymi z najwyższej półki też, ale też ze średniej, z którymi też dłużej działałem, chociaż nie, najdłużej działałem z jednej z rodzin z najwyższej półki. Ale oni to nazywali dwory. I tak mówili, tak trochę z przekąsem, ale z taką dumą. Żona wielkiego, mega prezesa mówiła, no on na swoim dworze, prawda, ma taki, tak. A ja przyszedłem do nich i mówię, słuchajcie, profesor Hryniewicz mówi, że to żaden dwór, to folwark. No to trochę już był kłopot, a ona powiedziała, Jacek, to ty zrób coś, żebyśmy mogli poprawić. I powołaliśmy Akademię Psychologii i Przywództwa przy Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej, gdzie zarządzający właściciele, ci nieliczni, ale to wystarcza, żeby mieć co roku od 15 lat 100 czy więcej osób, ale nieliczni jak na skalę polską, przychodzą pracować nad tym, żeby dokonać jakiejś ewolucji tej folwarczności w stronę czegoś bardziej podmiotowego, partnerskiego, procesowego, projektowego. Takie elementy się udają, ale są w mniejszości. Na przykład okazuje się, że firmy, które wprowadzają trochę przez zbieg okoliczności albo świadome wybory, lean management, to jest metoda Toyota, która polega na tym, że pracownicy średnich szczebli, a nawet niższych szczebli, pracują z metodą Kaizen, optymalizują procesy, żeby dostarczyć klientowi i otoczeniu świata najlepszych możliwych rozwiązań, ale są do tego bardzo mocno edukowani i wszyscy razem pracują i nagle w zakładzie takiej pracy, gdzie robią jakieś części czy coś montują i tak dalej, jest 40 miejsc, gdzie pracują twórczo i tu nagle ten folwark zamienia się już w taką organizację, którą można wpisać już nie w trójkąt, a w kwadrat. Już jest szereg projektów, ale to są ciągle nieliczne dobre praktyki. Zdecydowanie ciągle prędejszy czy później najwyżej mamy grupy sprawujące władzę, ale to idzie też tak pionowo. I teraz w finale chcę powiedzieć, że kłopot trochę polegał na tym, że to trudno tak powiedzieć, no to dobrze, to trzeba ich zmienić, naprawić, trzeba coś z nimi zrobić. Mam z badań Insead profesor Alfred K. de Vries, taki też psychoterapeuta zajmujący się biznesem, tylko ja kameralnie, lokalnie, on światowo. On pokazał, że firma zazwyczaj ma cechy, a także psychopatologiczne lidery. Że firma paranoika jest paranoiczna, że firma odciętego od siebie schizoida jest po prostu bezduszna i bez kontaktu, że firma historyka jest historyczna, a firma narcyza ma przerost kosztów na swój wizerunek i tak dalej. No to można powiedzieć, dobrze, to jeżeli

żyjemy w świecie tych folwarków, trzeba coś prędzej czy później zrobić z tymi folwacznymi liderami. I wtedy profesor Hryniewicz zrobił dodatkowe badania, dodatkowe studia i to jest ostatnio bardzo ważne zdanie. Okazało się, że 80-90% pracowników ze średnim wykształceniem lubi ten folwark, a 50-60% pracowników z wyższym wykształceniem też lubi ten folwark, bo ten folwark w pewnym sensie zwalnia od odpowiedzialności, bo ten folwark, tak jak Fromm się zastanawiał po II wojnie światowej, dlaczego społeczeństwo Goethego kupiło faszystowskie rozwiązania w słynnej książce "Ucieczka od wolności". Okazało się, że ludzie bali się wolności, woleli oddać wolność i godność przy okazji za takie pseudobezpieczeństwo i dlatego to jest trudne, że my musimy mówić, ale ja ciągle mówię o nas w biznesie. Ja nie znam waszego świata poza przyjaciółmi z waszego świata, jakimiś incydentami, o którychmi nawięz, że folwark to stan umysłu i ciemężycieli i ciemężonych, że opisano zjawiska tak dużego rodzaju, że ciemężeni w tym folwarku biznesowym wymierzają sobie sprawiedliwość. W komunie kradło się drut i papier toaletowy. We współczesnych firmach robi się roamingi na koszt firmy, ale to jest coś takiego. Mi się to należy, bo oni mnie ciemężą, oni mnie wykorzystują, to teraz my w małej grupce się przystosujemy. To się nazywa amoralny familiaryzm. Także my mamy generalnie temat i problem i jednocześnie 10, kilkanaście polskich firm, bada to Ernst & Young, my to badamy, badaliśmy przez PARP, wychodzi poza ten paradygmat, ale wtedy poza ten paradygmat wychodzą z jednej strony liderzy, a z drugiej strony grona współzarządzające, które oni współtworzą i zazwyczaj to są właśnie takie grona współzarządzające, że się w jakimś stopniu dzielą jednak władzą i odpowiedzialnością. I takie grona jeszcze elitarne mogą budować tą formę pośrednią, że to jest partycypacja, że biorą udział w ważnych decyzjach. Na koniec lider podejmuje decyzję i wyjaśnia dlaczego, ale były już ich wewnętrzne konsultacje i takie przemiany następują. W Państwa świecie ja wziąłem artykuł, szukałem pana Szymona Kaźmierczaka, jeśli chodzi o teatr na przykład, temat z okładki w miesięczniku Teatr 2020. On pisze o tych spektakularnych wydarzeniach, które miały miejsce w teatrach i redakcjach, gdzie był mobbing, gdzie były duże naruszenia, ale to mogły być też spektakle tego rodzaju folwarszności, ale niekoniecznie, ale może na niewielką skalę. On zwraca tylko uwagę na to, że to się też może jakoś rozpowszechniać. W gruncie rzeczy my tej skali nie znamy, to Państwo możecie powiedzieć. Na ile te zjawiska, o których ja tu powiedziałem, takiej kapryśności, dowolności, która się może czasem zamienić, ewoluować, nie musi, ale może w jakieś takie bezduszne czasem wykorzystywanie ludzi, znęcanie się nad nich, działanie na ich strach, na despotyzm. Na ile to dotyczy Waszych filmów i Waszych organizacji. Wiem tylko od sąsiadów, mieszkam na Saskiej Kępie, to jest taka dzielnica trochę artystyczna, spotykam tam ludzi też ze świata. Teraz jak wsiadałem w autobus 117, żeby do Was przyjechać, to spotkałem znanego aktora. Ja mówię, gdzie jedziesz? On mówi, jadę na próbę. Ja mówię, wiesz, a ja też jadę do Twojego świata. A jakiego? A ja jadę mówić o teatrze, na kongres. On mówi, to się spiesz, bo teatr umiera. No więc opowiedzcie, jak to jest.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Jacku, ja bym chciała zapytać jeszcze o jedno, no bo tak trochę nakreśliłeś ten obraz, trochę kończąc pesymistycznie, a ja bym chciała zapytać, dlaczego no właśnie biznes, niektórzy przedsiębiorcy podejmują decyzję, żeby jednak zmienić ten sposób zarządzania, prawda, na bardziej włączający, partycypacyjny.

JACEK SANTORSKI: To nie są powody biznesowe. Prosta, powtarzalna produkcja, układy w sprzedaży, ga cenowa mogą prowadzić do tego, że folwark może mieć się bardzo dobrze biznesowo. Jeden z najbogatszych Amerykanów, 30 miliardów, tak, czy więcej, ile tam Musk ma, on prowadzi wielkie folwarki oparte na nowych technologiach. Mamy boskie technologie, średniowieczne instytucje i paleontologiczne emocje, prawda. Ci, którzy wybierają robić inaczej, robią to ze względów estetycznych.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Co to znaczy?**

JACEK SANTORSKI: To są ludzie z klasą albo chcą mieć klasę i ja z nimi pracuję i dlatego zdaję sobie sprawę, jestem i dumny i skromny, bo z jednej strony wiem, że nie zmienię świata, bo takie kryteria estetyczne, które ja mam i my mamy, ma niewielu, ale z drugiej strony dla nich mamy fantastyczny program. Już nie robię teraz sprzedaży, bo jest sprzedany cały kurs najbliższy na najbliższy rok w Akademii Psychologii i Przywództwa. Nie ma żadnych miejsc, więc mogę powiedzieć. Znowu 140 osób zarządzających firmami i właścicieli przychodzi do nas na rok. My ich męczymy. Pracujemy z nimi prawie, że psychoterapeutycznie, żeby zobaczyć, na ile ich grupa jest paranoiczna, bo on jest paranoiczny, na ile jest historyczna, bo on jest historyczny, na ile jest schizoidalny, i oni pracują nad sobą z nadzieją, że ich przemiana wewnętrzna zmieni świat ich firm, a jednocześnie, że to będzie taki świat, w którym po prostu lepiej się żyje, zwłaszcza w firmach rodzinnych, że to może być firma, która może przetrwać pokolenia, że tam jest inna chemia i tak dalej. Są takie enklawy dobrego życia, enklawy dobrego świata i to są dobre praktyki, które ja wierzę, że czasy mogą się skalować. Niektóre rozwiązania, o których mówimy, na przykład lean management. W tej chwili specjaliści z banków jeżdżą do Japonii, do Toyota i uczą się, jak lean management przenieść do banku, więc nagle się okazuje, że pewne dobre praktyki, którymi się zajmujemy ze względów estetycznych, da się przenieść, ale jestem tutaj bardzo ostrożny w tym.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Dobrze, to teraz dam ci odpocząć trochę. Chciałabym zapytać o to, jak z perspektywy osób, które pracują, działają od lat w sektorze kultury to wygląda. No i właśnie, czy względy estetyczne to są wystarczające powody, dla których trzeba by i warto by było podjąć ten trud dokonywania jednak pewnych zmian, sposobu zarządzania instytucją, sposobu współdziałania w instytucji.**

ZOFIA ZEMBRZUSKA: Dzień dobry, to ja wypowiem się z poziomu praktycznego właśnie. Pierwsza moja myśl, która była czy z powodu estetycznego, ja muszę przyznać, że zmiany, które drobnymi krokami staramy się wprowadzać, robię też dla siebie. Po to, żeby ta praca sprawiała mi radość, bo będę widziała, że inni też są w nią zaangażowani i chce im się po prostu przychodzić do pracy i wiedzą po co to robią. Więc to na pewno taka pierwsza myśl, pierwsza moja odpowiedź na to, ale na pewno to, że dzięki temu, że pracujemy i współdziałamy, czujemy, że no właśnie to, co instytucja robi jest też moje. Myślę, że zupełnie wychodzimy na inny poziom i to, co robimy też ma inną jakość, bo jest tam serce i jest energia i praca, ale nie taka praca właśnie na ugorze, że ktoś mnie do niej zmusił, ja siedzę po godzinach i jestem sfrustrowana, tylko czasami też siedzę po godzinach, ale dlatego, że czuję, że to ma jakąś wartość i ma cel. To taki wstęp a propos estetyki, chociaż w kulturze wiadomo estetyka również i klasa ma ogromne znaczenie. Chciałam powiedzieć, na pewno zacząć od

jednej rzeczy. Jak ja przyszedłam do NOSPR-u, w którym jestem już ponad trzy lata, po trzech miesiącach zapoznawania się z instytucją, to była moja pierwsza taka wysoka funkcja, miałam poczucie, że ojeju, tu trzeba coś zmienić, tam bym coś zmieniła i tu trzeba naprawić i po prostu z taką ogromną energią w sumie, ale z takim przekonaniem, że wszystko tutaj zaraz pozmieniamy. I jestem tam już trzy lata i mam wrażenie, że może 20% z moich pomysłów i chęci udało się zrealizować, ale czuję, że to jest ogromny sukces, że też ta mentalność, bo nazywamy to mentalnością, to nie jest coś, co się zmienia w miesiąc, w rok i to wymaga chęci i zaangażowania nie jednej, ale wielu osób i właśnie to współodpowiedzialność za to, też za te zmiany kolejne, no wymaga czasu, pokory, tego, że czasem nie wyjdzie, że czasem to się zniechęci, uzna, że to są wariackie pomysły i że było dobrze, tak jak było. Podam takie czasem unikanie odpowiedzialności właśnie jako wytrych, jako możliwość dalszego narzekania i w sumie to jest wygodnie, prawda, jak narzekam, to jestem w pozycji ofiary, mogę zwrócić na kogoś innego i jest całkiem wygodnie i tak sobie dalej możemy się nakręcać i mam wrażenie, że wyjście z tego, to sama byłam kiedyś w pozycji takiej osoby mocno narzekającej i czasem się na tym też łapię i rzeczywiście to jest, no to jest nie wzięcie spraw w swoje ręce, ale bardzo łatwo się w tym zapędzić, tak, tu kolega też tak mówi, ja też się nakręcę i wydaje mi się, że to właśnie są te drobne kroki, jednak pomyślenie, okej, to co ja z tym mogę zrobić, więc z mojej perspektywy, gdzie ja pracuję z menedżerami, to jest zawsze pytanie, co ja mogę zrobić też, żeby ci pomóc, tą odpowiedzialność i brać i dawać w zespole dzielić, jak ja mogę to wesprzeć, więc jeżeli są pieniądze oczywiście, to czy jakimś szkoleniem, ale czy pracą nawet indywidualną, bo ja się spotykam co tydzień z każdym z kierowników, z którym pracuję i też omawiamy zarówno kwestie wiadomo merytoryczne i tak zwaną bieżączkę, ale też tematy związane z rozwojem zespołu, czy co się dzieje, w jakim kierunku tak jest potrzebna zmiana, ale myślę, że najważniejsza rzecz to właśnie a propos tej hierarchiczności i trójkąta, tak, tego gdzie idą te informacje i przepływ, to ja zauważyłam, że bardzo istotne jest też to co się dzieje pomiędzy ludźmi, znaczy nie tylko jak idzie do góry i do dołu, ale co się dzieje pomiędzy, czyli właśnie to poczucie współodpowiedzialności, nie tylko za mój obszar, bo ja pędzę i ja wykażę się i pokażę właśnie mojemu dyrektorowi, że wszystko dowiozłem na czas i cały mój zespół ledwo żyje, ale dowieźliśmy, a jeżeli nie dowieźliśmy, to była wina tych, co nam wcześniej nie dostarczyli materiałów, więc tu mi się wydaje bardzo istotne i nad tym od dwóch lat w NOSPRze przepracujemy i z ekspertami, żeby właśnie budować bardzo silnie poczucie wspólnoty też między menedżerami, żeby oni czuli, że to co oni wnoszą między sobą, to też się przynosi swoją drogą dalej, bo oni są przykładem dla innych, żeby też wspólnie czuć tę odpowiedzialność i zapraszamy też do wspólnej pracy nad różnymi rzeczami, czyli na przykład jak widzimy, że coś nie działa, będę już kończyć, taka sztafeta właśnie w pracy orkiestry, ale w pracy też teatrów, w wielu instytucjach mamy sezonowość, czyli ta praca przed otwarciem sezonu, przed październikiem zwykle, bądź wrzesień jest bardzo intensywna, tak, dział programowy, który często pracuje i dwa lata wcześniej nad tym, jaki będzie, czy trzy lata wcześniej, jaki będzie program, to trzeba przekazać do produkcji, która liczy koszty, logistykę ustala, tak, później jak my to zakomunikujemy, za ile to sprzedać, więc ci, którzy są na końcu są wiecznie sfrustrowani, że ci, co zaczęli to za późno wystartowali i naprawdę mieliśmy bardzo dużo tarczy na tym polu, co roku przed właśnie październikiem i udało nam się przez ponad rok pracowaliśmy z kierownikami i za zaproszonymi osobami w formie warsztatowej nad tym, to co każdy robi, dlaczego, z czego to wynika i wyszło, że tak naprawdę do tej pory brakowało nam zrozumienia, zrozumienia tego, kto się czym zajmuje i dlaczego nie może dać tego

wcześniej i mam wrażenie, że pierwszy raz ten sezon, po pierwsze udało nam się otworzyć z trochę mniejszą zadyszka, mimo, że było to dziesięciolecie budynku i też miało to swoje wyzwania i teraz co miesiąc na spotkaniach kierowników patrzymy sobie na ten zbudowany harmonogram, w którym wszyscy wiedzą, co u kogo się w danym miesiącu cyklicznie dzieje, czy to jest na czas, czy są jakieś zagrożenia i jak to w związku z tym wpływa na innych i to jest wiadomo, to jest taka praca można by powiedzieć organizacyjna, my patrzymy, jak planujemy, ale to bardzo dużo nam pokazało, że brakowało zrozumienia, po prostu zrozumienia, kto się czym zajmuje, a jeżeli rozumiem, to czuję też właśnie współ...

JACEK SANTORSKI: Takie wzajemne zrozumienie, o której pani mówi, jest piękne i dlatego mówiłem, że tu chodzi o względy estetyczne.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Zofia, już skreśliłaś w dzielenie się rozwiązaniami...**

ZOFIA ZEMBRZUSKA: Bo ja praktycznie...

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Tak, bardzo fajnie, myślę, że też o to chodzi.**

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Ja jeszcze chcę pobyc w estetyce, więc może ja ci się przydam w takim razie, ponieważ bardzo mi się podoba taka ekstrawagancka metafora, że to jest estetyka, ale się z nią pozwolę nie zgodzić, bo ty przyniosłaś nam perspektywę dużej instytucji, ja w zasadzie w większości swojego życia funkcjonowałam w instytucjach małych, ale rzutkich i przez to zarówno wykorzystujących, jak i narażonych na zmiany. Zmiany, tak mówimy o nich na zewnątrz, a w środku mówimy o nich budyń albo chaos i jakby z tej perspektywy ciągle zmieniających się czynników zewnętrznych, wewnętrznych, zmian w zespole, zmian w misji, zmian w pieniądzach, zmian w świecie, zmian w pandemiach, wojen, ich braku, ich rozpoczęcia, ich wiszenia na włosku. W tym sensie to nie jest tylko estetyka, że my chcemy mówić, że nie chcemy być w kulturze folwarku, czy nie chcemy być w modelu folwarku, ponieważ model folwarku poza wszystkim jest przede wszystkim ciężko sterowny i on jest bardzo mocno o bezsilności, zarówno tych, którzy są na stanowiskach kierowniczych, w tych hierarchiach, w tych bizancjach, jak i tych oczywiście, którzy są podwładnymi. To znaczy tak naprawdę folwark jest opowieścią o bardzo dużym rodzaju bezsilności, nawet na poziomie władzy twierdziła bym, przynajmniej w instytucjach kultury. I że to do pewnego stopnia tylko jest opowieść o mentalności i o kaprysach i o nadużyciach, natomiast ja chciałabym, żebyśmy też spojrzeli na to jako na pewien system, pewne rusztowanie, w którym instytucje czasem funkcjonują i to jak one funkcjonują. W sytuacji, w której nie mamy transparenacji, to znaczy nie mamy przepływu pomiędzy tym, co robi kadra kierownicza, umęczona różnymi historiami, tak, wskaźnikami, miernikami, za mało pieniędzy, za dużo pieniędzy, to trzeba rozliczyć, tam jakieś słynne europejskie pieniądze, co to wszyscy nie będziemy mówić, żeby lokować, nie lokować produktu, ale będziemy teraz chichotać, chichoczymy, KPO, ha, ha, ha. Więc, prawda, duże umęczenie kadry kierowniczej i duże umęczenie zespołów, często brak komunikacji pomiędzy innymi a drugimi, duży brak transparenacji, dlatego ona tak zdecydowała, dlatego my to robimy, ale też oczywiście ta wygoda, o której mówisz, wygoda, co ja mogę, pani kierowniczo, co ja mogę, tak, znamy, znamy to podejście oczywiście, ale to podejście nie jest tylko kwestią charakterologiczną, ono

często jest faktem i jakby wydaje mi się, że ten, że, że ta folwarszność to często jest kwestia takiego ustawienia instytucji, które ją paraliżuje koniec końców, że to nawet nie jest o emocjach i o tym kto, gdzie, jak robi i o nadużyciach, tylko to jest też o tym, że w sytuacji, w której pojawia się jakikolwiek kryzys, czy jakakolwiek, jakiejkolwiek napięcie, instytucja nie jest w stanie na niego zareagować. Kryzys w postaci, to nie musi być kryzys w postaci pandemii, to może być kryzys w postaci osoby, która jest nagle chora przez trzy miesiące, która jest w kryzysie psychicznym, to może być historia związana z tym, że nagle mamy przetasowanie pieniężne. To są te momenty, w których instytucja musi się przegrupować, zmienić model działania na zwinne i nikt nie jest w stanie tego zrobić tak naprawdę. Więc pomyśl na to, żeby się przyglądać kulturze Folwarku, to znaczy jeszcze raz przyglądać się tej kulturze na różnych poziomach pewnych bezsilności, czy pewnych betonów, w której jesteśmy wtłoczeni, to nie jest tylko estetyczna fanaberia, przynajmniej w instytucjach kultury, ale konieczność i oczywiście możemy mówić o odporności instytucji, o odporności zespołów. Pamiętajmy o tym, że różnica między sustainability a resilience, czyli między tą ciągłością a odpornością jest taka, że kiedy projektujemy odporność, to zakładamy, że będą kryzysy, zakładamy, że rzeczy pójdą źle i że będą wpadki i że będą czkawki i w taki sposób modelujemy nasze działanie. Nie da się zaprojektować odporności instytucji, która jest w folwarcznej strukturze i właśnie dlatego to jest coś więcej niż tylko estetyka, tak mi się wydaje.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Właśnie na to liczyłam, Wojciech.

WOJCIECH GORCZYCA: To ja jako miłośnik złożonych systemów, to tak sobie pomyślę, że da się moim zdaniem połączyć wszystkie te wypowiedzi, bo rzeczywiście to pytanie, skąd się ten kod folwarku wziął, on się wziął po prostu z jakichś tam oparów historii. Bardziej chyba ciekawe pytanie jest, dlaczego się tak długo utrzymuje. Biorąc pod uwagę to, co powiedziałeś, że on jest totalnie antyrozwojowy, więc niejaka siła go tam zatrzymuje. Jak pomyślimy o folwarku jako o znaczeniu takim, w znaczeniu czysto historycznym, społecznym, no to była to specyficzna relacja własności, co mi się wydaje tutaj bardzo ważne i władzy, tylko że ona właśnie pozbawiona tego, tego dodatku odpowiedzialności, władzę zmieniła na hierarchię, a własność na podporządkowanie. Tak, tak kojarzymy. Nawet później, kiedy procesy historyczne od tego folwarku pańszczyźnianego się oderwały, to szybko, powiedzmy sobie, że taki proces rugowania też zaczął odbierać własność i krótko mówiąc chwilę później wylądowaliśmy w folwarku jakby feudalnym. Wobec tego ciekawe jest to, dlaczego tak długo...

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Gorzej, także w kapitalistycznym.

WOJCIECH GORCZYCA: Tak, tak, przepraszam, kapitalistycznym, dokładnie, dokładnie. I to jest ciekawe, przecież nawet jak rozmawiamy o tych wszystkich nowych modelach, ja specjalnie zrobiłem sobie taki wyciąg powiedzmy z literatury, oczywiście we współczesnej literaturze dotyczącej zarządzania tego takiego nowoczesnego, to koncepcje dotyczące, te, które nas interesują, rozdzielania, rozpraszania władzy, sprawczości pojawiają się już powiedzmy tak wyraźnie w latach 80-tych, ale pamiętajmy, że to jest też czas, kiedy moim zdaniem dochodzi do takiego nowożytnego rugowania, to znaczy pojawiają się takie osoby jak, ja wiem, że na nim się wszystko teraz wylądowało, na Jacku Welchu, który w latach tam chyba 80-tych przejmuje prezesurę General Electric, jednak z firmy, która była takim, po

prostu promieniowała na całą kulturę zarządzania nowymi pomysłami bardzo rozwojowymi, nagle pojawia się ten dominujący jeszcze do niedawna model fiskalizacji, kapitalizacji, krótkoterminowych zysków, który w ogóle przestaje tą władzę czy własność dystrybuować i Jack Welch szkolił w zupełnie czymś innym niż w tym, żeby rozmawiać z pracownikami. Dopiero, i teraz powiem, że jeśli spojrzymy na raporty na przykład, które powiedzmy wielkie firmy, doradcze, badania, które się pojawiają, to tak naprawdę dopiero w okolicy, nie wiem, 10 lat temu pojawiają się takie wyraźne nawiązania, aż tutaj po prostu zacytuję, bo sam byłem tym zaskoczony, że powiedzmy dopiero w 2015 roku pojawia nam się w bardzo jakby takich powtarzanych i cytowanych raportach, na przykład przywództwo, co naprawdę się liczy, czy dlaczego najlepsi menedżerowie zdarzają się tak rzadko, pojawiają się nam po raz pierwszy takie pojęcia jak poszukiwanie różnych perspektyw, wspieranie innych, umiejętność zaangażowania każdego pracownika, atrakcyjnym przedstawieniem wizji i misji, czy budowanie relacji, które tworzą zaufanie. Jak patrzymy na to, co się działo wcześniej, pomyślcie Państwo, to jest 10 lat temu, to mamy w zasadzie tylko wskazania na efektywność, nawet nie produktywność, tylko optymalizację kosztów, krótkoterminowe zyski. Wobec tego pytanie, dlaczego tak długo to trwało, no bo widocznie bardzo ciężko coś zmieniać, ale rzeczywiście ciekawsze jest pytanie, dlaczego to trwa w kulturze. Moim zdaniem, jak popatrzymy na te historyczne procesy, to specyficzne i tu jest wyjątkowo polskie, myślę, że przekleństwo, że jesteśmy tak unormowani przez romantyczną, a nie pozytywistyczną po prostu kulturę i gdzieś tam utknęliśmy, uwielbiamy, jesteśmy zakochani w klęskach i katastrofach, no umówmy się, zbyt rozwojowe to nie jest. I jeśli połączymy to z takim, że instytucje kultury, no przecież w samej tej nazwie, nie, mamy paradygmat instytucjonalizmu, czyli gdzieś nasza uwaga ucieka do tego, że jest to jakaś struktura, która coś chroni. Okej, chroni bardzo dobrze, no ale po raz kolejny, powtórzę, rozwojowa nie jest. Trudno jej się wyrwać w poszukiwaniu nowych rozwiązań. Jeśli do tego dołożymy skrajny niedostatek zasobów, no to znowu cofamy się do istoty folwarku, którym na tym polega podporządkowanie, że wszystkiego jest bardzo mało i oczywiście jest tak, że zagubieni są w tym wszyscy. No i po prostu jeszcze do tego wszystkiego, to też jest prawda, ranga polityczna tego, co dzieje się w folwarczności w tym sektorze jest, umówmy się, żadna. Rozumiem, że tutaj na początku tego kongresu pojawiło się takie przekonanie, że politykom można wygrywać wybory, no ale słusznie ktoś powiedział, wybory może w Warszawie, wybory może w Krakowie, raczej nigdzie indziej. I tak naprawdę, nawet obserwując ostatnie takie widowiskowe wydarzenia, to tak naprawdę one awansują na chwilę właśnie poprzez pewnego rodzaju takie oburzenie czy sprzeciw polityczne, prawda. To nadal nie jest rozmowa o rozwiązaniach systemowych, jak mówimy o nadużyciach. Chwilę to nasycimy się, tak bym powiedział, rozwiązaniem tego problemu i to za chwilę opadnie. Dlatego temu folwarkowi moim zdaniem tak dobrze, szczególnie w tym instytucjonalnym sektorze.

ZOFIA ZEMBRZUSKA: Czy ja mogę jeszcze jedną rzecz w kontekście, bo nad folwarkiem w orkiestrze się zastanawiałam, bo z orkiestry przychodzi tutaj i wydaje mi się, że wbrew pozorom ma to też duże znaczenie. Orkiestra, wiadomo, jest dyrygent, który zdecydowanie odpowiada za wszystko. Tutaj nie ma udziału, wiadomo, każdy się przygotowuje jak najlepiej, ale jednak dyrygent decyduje o interpretacji utworu, kiedy zaczynamy, kiedy kończymy. Tutaj nie ma współudziału. Ja też do swojego doświadczenia wczesnomuzycznego pamiętam, że dyrygent potrafi też w jakimś sensie, i wiem, że to się dzieje, już coraz rzadziej, ale tak

wywołuje publicznie do odegrania partii solo, bo wie, że ktoś dobrze nie grał, więc to jest też w jakimś sensie ośmieszanie, bo przecież można spokojnie po próbie podejść i powiedzieć, proszę pana, ale pan jednak nie doćwiczył i proszę na następny raz już. I to jest absolutnie funkcjonowało, a i w NOSPR-ze, dawnym WOSPR-ze i we wszystkich innych orkiestrach zwykle dyrygent był też dyrektorem. Także to się przynosiło bardzo łatwo po prostu na zarządzanie później również tymi panami administracyjnymi. I ja to czuję, bo zdecydowanie silniej odczuwam też po, i po wdrażaniu pewnych zmian, ale też po rozwoju instytucji, że zmiany takiej właśnie mentalności nazwijmy to, znacznie łatwiej się wprowadza w administracyjnym pionie niż tym orkiestrowym, bo wydaje mi się, że jest ta siła jednak właśnie pozycji dyrygenta, który rządzi.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Ja muszę bardzo szybko o tym dyrygencie, bo Wojtek mówił o... Wojtek mówił o paradygmacie romantycznym i o Chrystusie Narodów i o naszym mesjanizmie, a ty mówisz o dyrygencie, a ja chciałabym to przetłumaczyć na samotność bizantyjskiej, systemową samotność bizantyjskiej pozycji dyrektora, czy osoby dyrektorskiej w instytucjach, która wiąże się z tym, w jaki sposób są organizowane, dobrze, że KPO się nie udało, ale chociaż o Bizancjum troszeczkę jest heheszek, to dobrze. Zawsze coś, która wiąże się z tym, w jaki sposób systemowo są organizowane konkursy na dyrektorów, przepraszam bardzo. To znaczy ten pomysł na to, że kupujemy, czy oceniamy pewną wizję dyrektora i potem ten dyrektor się pojawia i wyciąga tą swoją batutę z tego swojego plecaka, czasami buławę, czasami batutę, czasami jakieś inne rzeczy i po pierwsze performuje, to znaczy uważa, że powinien, znaczy musi tę wizję spełnić, bo z tego jest rozliczany, ale po drugie często wchodzi w taki eksperyment Zimbardo, w którym wierzy nagle, że ta władza, która jest i ta batuta, która się mu napatoczyła do ręki, że ona jest prawdziwa i jakby ta samotność, realizowanie tej wizji z zespołem lub przy okazji zespołu lub naprzeciw zespołowi, to jest także ten folwarczny element, który oczywiście nie pomaga. Czasami jest gorzej, czasami dyrektor nie jest od razu tym potworem, który chce kogoś walić brzoźową witką. Mieliśmy taki pomysł, w jaki sposób Ania powinna nam znać, że mówimy za długo i stwierdziliśmy, że skoro mówimy o folwarku, to powinna po prostu wyciągać i próbować nas zdzielić witką brzoźową.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Na razie jej nie użyłam.**

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Rozumiem, usłyszałam, usłyszałam, już kończę. Ale to nie zawsze musi być... Chciałabym znowu pokazać te ramy systemu, które często są trudne i które czasami łatwo zmienić. Gdyby wyobrazić sobie ćwiczenie intelektualne, w którym stajemy do konkursu na dyrektora i nasze zadanie polega na tym, że mamy zrobić diagnozę tego, co... Dostajemy dostęp do informacji o tym, czym była instytucja przez ostatnie trzy miesiące, może jakiś rodzaj takich samych informacji każda osoba, która staje do konkursu, rozmawia z zespołem i nawet już nie chodzi o rzeczywistość, to znaczy nie chodzi o to, że trzeba rzeczywiście będzie wszystko zrealizować, ale chodzi o pewien sposób myślenia, który jest oceniany w procedurze konkursowej na dyrektora. Czyli oto są informacje, które mam, tak bym do tego podeszła, to bym zrobiła, tego bym zapytała, a wydaje mi się, że to jest potencjał, na którym mogłabym budować. Gdyby można sobie... Już, tak? Gdyby można sobie wyobrazić takie ćwiczenie intelektualne i to bycie częścią procedury wyboru dyrektorów, a nie informacje, w jaką masz wizję na najbliższe 7 lat, proszę, w jaką masz wizję, no jaką masz

wizję, a potem jeszcze co gorsza, rozliczanie z tej wizji, która bardzo szybko okazuje się na przykład nieadekwatna albo adekwatna tylko troszkę.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Albo nierealna.**

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Albo nierealna na przykład. To może coś by nam to jakby pyknęło na takim bardzo wysokim cel. Ja będę mówiła w rekomendacjach o bardzo konkretnych mikro rozwiązaniach, ale chciałabym uderzyć w ten ton, bo oczywiście Wojtek mnie zainspirował, gdyż on zawsze mnie inspiruje. Żebyśmy spojrzeli... Żebyśmy nie uciekali tylko do myślenia o tym, że folwark jest o tym, że dyrektorka teatru IX jest kapryśna. Wiem, że łatwo i wiem, że jest kapryśna. Ale to nam nie pomoże w myśleniu o tym systemie i w myśleniu o szukaniu modeli wydolności systemów instytucji kultury.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Okej, myślę, że wy...**

JACEK SANTORSKI: Brawo. Przy okazji tego, co mówiłaś, tylko przyszło mi do głowy, że mam wizję, że to jest to jakieś my, które ma ocenić albo wizję kandydatki, kandydata, dyrektora albo jakieś inne kryteria. To pytanie, skąd pochodzimy ci my, którzy mamy go przyjąć? Ci my pochodzą z tego status quo, które jest i jego wizja, czy jego pomysł, jego temperament może naruszać status quo i możemy nieświadomie... Ja tutaj jestem ograniczony różnymi aspektami etycznymi, estetycznymi, ale byłem świadkiem i brałem w tym udział, kiedy pretendowała do stanowiska dyrektora teatru osoba, której ja pomagałem w przygotowaniu koncepcji naprawdę przyjmującej folwalczność po to, żeby ją przekraczać, żeby to przyjąć, ale potem żebyśmy to my ją mieli, a ona nie miała nas, żeby budować tego stopniowo z szacunkiem dla ludzi, z szacunkiem dla historii, teraźniejszości i przyszłości, jakby nowe paradygmaty, nowa rzeczywistość, która już nie tylko będzie estetyczna, ale też agile'owa. Natomiast grono, ponieśliśmy klęskę, bo ja ją pomagałem, bo ona była pierwszą absolwentką naszej akademii sprzed lat, bo grono, które oceniało te projekty, nie uznało tej oferty jako atrakcyjną, a moja hipoteza psychoanalityczna była, może niesłuszna interpretacja, że jej koncepcja zagrażała status quo. No i teraz, jak to zrobić? Kim ma być ci my, którzy przyjmują tą wizję czy tę osobę?

WOJCIECH GORCZYCA: Tak, tak, to w ogóle to słowo status quo wydaje mi się, to jest znowu kluczowe, bo klinicz folwarczy myśle, że polega na tym właśnie, o czym tutaj rozmawiamy, że to jest z jednej strony utknięcie w jakiejś autorytarnej pozycji władzy, ale dokładnie z drugiej strony musi być do tego klinczu jakiś syndrom systemowej bezradności, czyli braku sprawczości. Bez tego to nie zadziała. I teraz, jakby mówię, że najdziwniejsze jest to, że ten system, tak jak o nim tutaj oczywiście rozmawiamy, to jest pewnie duża jednak generalizacja, że on jest tak antyrozwojowy, ale pewnie jego antyrozwojowość polega na tym, że wszędzie tam, gdzie występuje naprężenie, a nie rozmawiamy o tym, nie tłumaczymy, że pozytywistycznie na zmiany trzeba poczekać, mówię, a my jesteśmy przyzwyczajeni, że katastrofa może nastąpić jutro i lepiej ją zrobić w dobrym stylu, żeby wszystko tak super wyglądało. Trudno nam poczekać. Dyrektorzy też nie mają instrukcji od organizatorów i otoczenia, że macie czas. Słuchajcie, w Premier League trenerom się tłumaczy, że mają czas, tak? Nie tak, że dwie przegrane w Polskiej Lidze, to już wygląda inaczej, będą się od razu liczyć z dymisją, więc bez zmiany jakby tego podejścia będziemy cały czas właśnie wracać do

status quo. Wszędzie tam, gdzie zaczynają się problemy, natychmiast zaczyna się zaciskanie i zamiast pozycji rozwojowej dokładnie cofamy się do tego od momentu, którego zaczynamy.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Okej, to ja używam witki teraz i myślę, że większość osób tutaj też przyszła z takim oczekiwaniem, że jednak skupimy się na jakichś praktycznych przykładach, więc wystarczy, pobyliśmy sobie trochę w tym folwarku i w tej metaforze i chciałam teraz zaprosić do drugiej części, dzięki Wojciech, i też zacząć od tego, że uczestniczyłam podczas tego kongresu w kilku bardzo ciekawych debatach i jakieś to dla mnie było bardzo poruszające, taka perspektywa niewielkich, małych, gminnych ośrodków kultury, małych bibliotek i takiego przebijającego poczucia bezradności niektórych osób, które się wypowiadały, bezradności również wobec przemocy, której doświadczają, a na którą naprawdę nie mają wpływu, mają poczucie, że są po prostu bezradni wobec tej przemocy, ponieważ na przykład osobą dyrektorską jest osoba mianowana, namaszczona przez burmistrza i jakakolwiek forma sprzeciwu po prostu nie przenosi żadnego rezultatu. No i chciałabym, zapraszając Was teraz do dzielenia się przykładami, jak pracować nad kulturą odpowiedzialności, jak właśnie zmieniać powoli systemowo w trudzie, w cierpliwości ten nasz wewnętrzny folwark, który mamy, żebyście się też skupiali właśnie na tych małych ośrodkach, co oni mogą zrobić, nie tylko te duże teatry, filharmonie, narodowe centra kultury, ale żeby tą perspektywą też objąć właśnie takie małe instytucje, czyli co robić, jak żyć, a konkretne przykłady też dobrych wdrożeń.

JACEK SANTORSKI: Może skoro moja tu rola, że przynoszę tak zwane benchmarki z biznesu, żeby potem zobaczyć, jak się aplikują, to chcę powiedzieć o przykładzie, to zaczęło się w Polsce, działa na całą Europę. To tu nie są tajemnice już żadne biznesowe, służbowe. Jest firma Tefal, która należy do grupy SEB. To są sklepy, markety ze sprzętem naszego codziennego życia, codziennego użytku. Mieli bardzo dobre wyniki, ale z badań, satysfakcji i oddania pracowników wynikało, że jest średnio. I to tu jednak jest element, moim zdaniem, konieczny czynnik. Oświecony prezes polski, dyrektor generalny tej organizacji uznał, że nie wystarczy mu to, że ma dobre wyniki, że odrabia lekcje korporacyjne wobec centrali, bo te wyniki zadowolenia, oddania kadry mu nie odpowiadały. I zebrał 8 chyba czy 12 kierowników, kilku sklepów i kilku działów. Przedyskutował to z nimi, zrobili burzę mózgów i zdecydowali się, że podzielą odpowiedzialność, ale też po części władzy, pomiędzy działami sklepów i pomiędzy sklepami, żeby więcej odpowiedzialności było wśród tych, którzy mają bezpośredni kontakt z klientem i z dostawcą, bo oni widzą, co jest realne, widzą, co jest potrzebne, widzą, co działa, co nie działa. I oni, to jest słowo klucz, profesor Krzysztof Obój też to tak nazywa, oni zgranularyzowali organizację, która miała korporacyjną strukturę, nawet częściowo elastyczną i tam przepływały różne informacje i działania. Ale oni ją zgranularyzowali, podzielili ją na szereg takich jakby wewnętrznych mikrofirm, które miały swoje kawałki odpowiedzialności za wspólny budżet. To były może nawet małe folwarki, ale mikro folwarki, które były w zdemokratyzowanej, zgranularyzowanej takiej sieci. I nagle się okazało, że oni potrzebowali 2,5 roku cierpliwie, żeby to działało. Nawet Pani, która odpowiadała za recepcję, miała tam swój folwark i ona decydowała, co tam wisi, jakie obrazki, czy są kwiaty, czy nie i tak dalej. Uzyskali 250% rezultatów sprzed dwóch lat po takim zgranularyzowaniu się i wtedy

ich centrala na świecie chyba bardzo zaniepokojona naruszenie status quo, postanowiła awansować tego dyrektora z Polski tam do siebie. Pewnie z nadzieją, że tutaj go zabiorą, więc tu się uspokoją, a on tam wsiąknie. A on doprowadził do tego, że w tej chwili ta organizacja granularyzuje się na poziomie całej Europy. Ale jednak ten czynnik jednego oświeconego lidera tu był potrzebny i odważnego, może jakieś zbieg okoliczności, ale potem okazało się, że ludzie są na to gotowi. Ja myślę, że ta granularyzacja może dotyczyć państwa, a być może jest to z drugiej strony. Być może ty jesteś w jednej granulce, jesteś w jednej bibliotece, jesteś w jednym małym klubie, w jednym miejscu, gdzie jest wasz czworo, siedmioro, dziewięcioro. Na razie jesteś tą granulką. Możemy pomyśleć, jak nie czekając na to, aż świat się zmieni. Doprowadzić do tego, żeby zapytać, ile jest tej folwarczności w nas, w naszej czwórce, w naszej siódemce i przyznać, że mamy trochę skłonności do tego i wtedy jak zrobić, żebyśmy to my mieli tę folwarczność, lecz ona nie miała nas. I w ten sposób takie mikropraktyki, dobre praktyki, mogą potem niektóre nadawać się do skali. To jest moim zdaniem jakaś droga. Mikrokorekty, które mogą przynosić makroefekt.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Dziękuję bardzo. Ja też, żeby ułatwić tą część, nie wiem, czy to się uda technicznie. W razie czego Państwa od techniki proszę o pomoc. Chyba się nie uda. A, udało się? Tak, nie wiem, na ile to jest czytelne. Przygotowałam... Wojciech, czy ty to widzisz? No właśnie. Słucham? Słabo widać. Tak, czy jak my rozumiemy tą kulturę, kulturę od... O, dziękuję bardzo. Teraz jest dużo lepiej. Kultura odpowiedzialności. To jest taka kultura, w której ludzie są wewnętrznie zmotywowani do tego, aby ich działania przynosiły rezultaty i jakieś wyniki. W sektorze kultury pytanie o to, co ma być tym rezultatem i wynikiem i czy w ogóle to się definiuje. To kultura, w której ludzie nie potrzebują zewnętrznych sił, w tym siły w postaci popychającego szefa, aby być odpowiedzialnymi i aby dążyć do realizacji swoich zadań i celów, ale też wychodzić poza ramę. Nie tylko z perspektywy własnej, ale również z perspektywy celów instytucji, dla której pracują. Brzmi trochę górnolotnie, ale jak rozumiem budowanie, to co Zofia ty powiedziałaś, ten taki cierpliwy proces, który w którymś momencie się zaczyna, budowania takiej kultury, jest odpowiedzią właśnie na ten nasz stary system folwarczny. No i teraz pytanie, jak wy to robicie? Wiem, że Zofia w NOSPRze, przynajmniej jeden przykład jest, jeżeli mogłabyś się podzielić, właśnie takiego wspólnego budowania rozwiązania z orkiestrą.

ZOFIA ZEMBRZUSKA: Tak, to zresztą rozwiązanie, którym Anno też uczestniczyłaś, czyli system wynagradzania orkiestry. Oczywiście, to jest dosyć trudna działka, w różnych instytucjach różnie to funkcjonuje, ale już od jakiegoś czasu było widać, że tak jak jest, jest nie do końca być może dobrze i do tego, żeby wypracować zmianę, mając jakieś inspiracje, zaprosiliśmy rzeczywiście, no oczywistym jest, że związki zawodowe po to, żeby później było też łatwiej akceptować wspólnie te zmiany, ale przedstawiciele bardzo różnych, z całego obszaru orkiestry zaprosiliśmy, na tym nam bardzo zależało, żeby były też osoby, które dopiero co weszły do orkiestry, więc widzą jak to funkcjonuje, co im, jakby jeszcze najbardziej mają świeże spojrzenie, osoby, które od dawna pracują, kobiety, bo akurat u nas jest tak, że w związkach zawodowych zdecydowanie aktywniejsi są mężczyźni, więc zaprosiliśmy też, żeby też ta perspektywa była różna i proces ten nie był łatwy, muszę powiedzieć, bo niektórzy się

czuli wręcz niewygodnie, żeby rozmawiać, żeby odrozmawiać też z dyрекcją, która uczestniczyła w tych rozmowach, w tych pracach, też oczywiście wiadomo, trzeba było się zbierać, dwa lata nad tym pracowaliśmy, z wzlotami, upadkami, trudami, wywalaniem wszystkiego niemalże i udało nam się, mamy podpisany dokument, z którego wynika, na jakie zasady się zgodziliśmy, teraz czekamy na dofinansowanie jeszcze tego, bo wymaga to dofinansowania, ale jesteśmy już w bardzo zaawansowanych rozmowach, więc mam nadzieję, że od przyszłego roku nam się to uda wdrożyć, ale rzeczywiście samo obserwowanie tego, że to nie jest naturalne, to znaczy, że też właśnie była pewna bariera, tak, czy mój głos się liczy, niektórzy z kolei bardzo chcieli i jakby byli bardzo aktywni, ale też nauka rozmowy, że jeżeli współpracujemy i chcemy coś wypracować razem, no to nie tylko mój głos się liczy, ale każdego, mimo że mi się nie podoba ten głos, albo mimo, że jest to głos koncertmistrza, który jest jedną osobą, ale jest bardzo ważną osobą, więc może mimo, że on ma jeden głos na 120 innych, to ten głos też musi być wysłyszany. Także to była bardzo ciekawa, żmudna, trudna, ale owocna praca, mam wrażenie.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Chciałam jeszcze to trochę tak uwypuklić, bo to może się wydawać, prawda, że to jest tak długo, jak można przez dwa lata pracować nad systemem wynagradzania, prawda, to jest za długo, ale myślę, że to sam fakt, że ci ludzie do tego podeszli, najpierw musieli sobie poradzić też ze swoim lękiem, potem odpowiadać na trudne pytania na temat tego, jak zdefiniować w ogóle zakres odpowiedzialności, na przykład lidera grupy, wiecie, to jest trochę taki język, którym oni wcześniej się w ogóle nie posługiwali, prawda, i nagle się okazało, że liderzy poszczególnych grup mają całkiem inną koncepcję na to, co jest w zakresie odpowiedzialności lidera grupy, prawda, czyli to dochodzenie do kompromisu i taka wspólna praca, gdzie na końcu, co jest istotne, to nie jest tak, że przyszedł dyrektor, czy dyrektorka, czy ktoś i powiedział, a teraz ja rozsądzę i powiem wam, jak jest naprawdę, tylko oni po prostu musieli w tym procesie dojść do takiego punktu, kiedy przedstawili wspólnie swoją pracę i powiedzieli, skończyliśmy, to jest to, co uważamy, prawda, i tak samo właśnie potem dyskusja na temat tego, no dobrze, jeżeli mają być dodatki, prawda, finansowe, wypełnienie funkcji lidera grupy, czy koncertmistrza, to tak naprawdę za co my chcemy zapłacić, co ten koncertmistrz robi więcej od muzyka tutti, że chcemy za to zapłacić ten dodatek, to są bardzo trudne rozmowy, bo to są też takie rozmowy, kiedy trochę trzeba sobie poradzić ze swoim ego, no bo taka pierwsza odpowiedź to jest, no przecież to jest oczywiste, no jak jestem koncertmistrzem, no to po prostu powinienem zarabiać więcej, więc kiedy mówimy o A, pieniądzach, B, odpowiedzialności, no to uruchamiają się silne emocje, prawda, więc to, co ten zespół zrobił i na co też trochę jakby dyrekcja zaryzykowała, że to można zrobić, to tak naprawdę dla nich był najlepszy trening też rozwiązywania konfliktów, dochodzenia do kompromisów, a końca jeszcze, prawda, nie ma.

ZOFIA ZEMBRZUSKA: Ale uzgodnienia mamy rzeczywiście, teraz mam nadzieję, że wszystko dobrze policzyliśmy, że te uzgodnienia się zrealizują, ale tak, rzeczywiście to było, w sumie tutaj też widzę właśnie bardzo duże znaczenie współodpowiedzialności, znaczy takie rozumienie, okej, to muzyk tutti, który teoretycznie nie ma żadnych partii solowych, ale gra

często więcej, bez niego też nie ma tej orkiestry i bardzo dużo było takich dyskusji na temat roli każdej osoby w orkiestrze, znaczenia, w ogóle też dało się wysłyszeć, dla niektórych orkiestra jest naprawdę czymś super ważnym i oni czują i jakby dają swój wkład, a dla innych to jest po prostu praca, chcę przyjść i wyjść i to też bardzo się uwidaczniało w tych rozmowach, bardzo to było ciekawe, ale bardzo zarażające też te osoby, które widać było, że no właśnie dają z siebie tą i czują się odpowiedzialni za to, że to jak to stworzymy będzie miało wpływ nie tylko na mnie, bo pracowały tam osoby też, które odchodzą wkrótce na emeryturę, to będzie miało wpływ później na to jak ta orkiestra będzie funkcjonowała dalej przez lata, więc takie branie odpowiedzialności nawet nie tylko za to co jest moje, co jest innych zespołów, ale instytucji w przyszłości i to było bardzo poruszające też.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Ja bym chciała zrobić stop klatkę szybko, ponieważ czasami dobrze jest spojrzeć na to jaki jest ten moment, który jest transferowalny do naszych instytucji. Dałaś nam zadanie, że ma być o powiatowych bibliotekach, to ja teraz pójde do powiatowej biblioteki po koncertmistrza twojego i powiem coś co jest częściowo doświadczeniem Warszawskiego Obserwatorium Kultury jako zespołu, a częściowo Warszawskiego Obserwatorium Kultury jako instytucji przyglądając się innym instytucjom kultury. I to jest, właściwie to jest opowieść o orkiestrze w tym sensie, że nawet jeśli nam dobrze idzie myślenie o tym, że trzeba zrobić warsztaty dla zespołu, to często, i to jest chyba najtrudniejsze, często zapominamy co to jest ten zespół albo często ustalamy, że jeżeli będziemy robić warsztat programowy, albo warsztat, nie wiem, o kodeksie etyki, albo warsztat o ewaluacji działań, no to zrobmy go najpierw dla zespołu programowego, prawda. Tutaj pracownicy merytorycznie ustalą. Księgowy jest zajęty, powinien siedzieć w Excelu, a jak nie jest zajęty, to coś jest z nim nie tak, bo przecież powinien siedzieć w Excelu. Pani co otwiera to lepiej, no ktoś musi otwierać, przecież nie możemy zamknąć instytucji. No więc my tutaj sobie zrobimy warsztat, prawda, ale administracja to niech sobie dalej funkcjonuje. I to jest trochę odpowiedź do tej orkiestry, to znaczy myśmy się zdecydowali, bo mamy taki luksus, bo jesteśmy małą instytucją i to jest czasem luksus, czasem jest to wyzwanie, ale czasem jest to luksus, że inwestujemy czas w warsztaty, czy w jakieś posiedzenia zespołu, pilnując tego, żeby obecni byli wszyscy. I to jest niełatwe, nie tylko dlatego, że czasami trzeba zamknąć drzwi, albo nie odbierać telefonu przez dwie godziny, ale to jest także niełatwe, dlatego że my operujemy innymi językami na co dzień i że język warsztatowy może być tak samo nieskuteczny, jak język folwarcznego zarządzania zarządzeniami, ponieważ nie wszyscy rozumiemy te określenia. Nasz pan akustyk jak musiał wstać i zamachać rękami, zamknąć oczy, wyobrazić sobie, że jest słoniem i stanąć na jednej nodze, bo taka była rundka otwierająca prowadzona przez nie powiem jaką firmę, która przyszła do nas na pierwsze warsztaty. Jak się domyślacie troszkę dostał palpacji serca pierwszym razem, trochę przywrócił okiem, ale był tam, został. Został, może nie wiadomo, czy wyobraził sobie, że jest słoniem, nie pytałam go, znamy się mało, ale trzeciego razu, piątego razu, siódmego razu takiego warsztatu coś tam sobie wyobraził, a jeśli sobie nie wyobraził, to przynajmniej uznał, że to jest część tej naszej kultury i że on już teraz wie, o co chodzi z tymi słoniami, tak. I że to jest jakiś, że to może być jakiś punkt odniesienia. To znaczy, że język warsztatowy, że język takiej, a nie innej pracy i takiego, a nie innego sposobu pracy jest dla wszystkich jasne i że wszyscy go trochę współposiadają. Wracamy do tego, o czym mówi Wojtek, co jest w ogóle naszym konikiem i na szczęście, na szczęście nie musieliście państwo słuchać tych godzin,

które mamy czasami w szczeciocie na temat tego, co to znaczy własność, czy współwłasność różnych procesów. Ta współwłasność tworzy się na przykład na poziomie tego, że spotykamy się z całym zespołem i że się z nim spotykamy tam, gdzie on jest, a niekoniecznie tam, gdzie chcielibyśmy, żeby on był. I trochę jest tak, że ja trochę pozbieram te słowa, które nam się tutaj rozsypują, a które są ważne. Jest wśród tych słów odwaga, jest wśród tych słów cierpliwość, jest wśród tych słów rozumienie, co kto mówi i słuchanie też tego, co kto mówi. I też założenie, że to wcale nie oznacza, że wszyscy będziemy po prostu szczeciotać tym samym językiem nagle i że wszyscy będziemy się trzymać za ręce i śpiewać, ponieważ jesteśmy w kulturach folwarcznych w tym sensie, w jakim one są strukturami pionowymi. I ten pomysł, w którym my te struktury posiadamy, a nie te struktury posiadają nas, to jest także pomysł na to, że umawiamy się, że nasza pani z szatni też czasami wyobrazi sobie, że jest słoniem i że zaprowadzi nas to na przykład do wypracowania świetnego tekstu etycznego, z którego wok jest bardzo dumny i który dołączamy do każdej umowy i który wydaje mi się, który od czasu do czasu czytamy razem i na to też przez dwie godziny umawiamy się, że nie będziemy odbierać telefonów, żebyśmy mogli cały czas sprawdzać, czy on jeszcze nasz jest, czy wszyscy dzielimy własność tego procesu.

JACEK SANTORSKI: Jeszcze jedno chciałbym dorzucić, bo zacząłem trochę od prowokacji, teraz chciałbym już bardzo poważnie powiedzieć, że z psychologicznego punktu widzenia ten proces, o którym pani opowiada, to porządkowanie tych terminów, jeżeli do nich się jeszcze doda terminy partycypacja, identyfikacja. Są doświadczenia zarówno na przykład wdrażania przemian do firmy realizujących statyki błękitnego oceanu albo właśnie wind structures i tak dalej, że jeżeli się wszystkich pracowników danego działu, danego szczela, którego to dotyczy w miarę możliwości, jeżeli jest mniejsza firma, wszystkich zapyta o opinię, czyli to najpierw jest wewnętrzna konsultacja, a potem ich reprezentantów, a jeżeli może doprosi do współprojektowania, to jest taki engagement pierwsze i potem możemy nie wykorzystać wszystkich ich opinii. Możemy nie wykorzystać wszystkiego, co zaprojektujemy, ale jeżeli jest drugie explanation, wyjaśnienie, dlaczego z tego skorzystaliśmy, a z tego nie, w imię strategii, w imię kontekstu i będzie wtedy trzecie engagement, gdzie już expectations clarity, gdzie ustalimy co z tego wynika, co delegujemy, to dzieje się magiczny proces, proces opisany na INSEAD jako fair process. Ludzie mają poczucie łączności, identyfikacji, współwłasności tego ownership z projektem, nawet jeżeli ich pomysły nie zostały wykorzystane, przez sam fakt, że byli w tym procesie. Tylko to ma być fair process, to znaczy to ma być autentyczne. To nie ma być zrobione, bo kiedyś opowiadałem o tym na jakimś spotkaniu i przyszedł do mnie uczestnik i mówi, niech mi Pan da taką agencję, co mi zrobi taki fair process. A potem osobą, która zna te wszystkie rozwiązania jest pani sprzątająca, bo wszystkie zostały na flipchart'cie i nikt tego nie zabrał, więc tu nie o to chodzi. Ale jeżeli ludzie naprawdę potrzebują szacunku, który się przejawia w tym, a potrzeba szacunku jest tutaj podstawa, kluczowa, ja bym chciał na końcu samym powiedzieć, że z perspektywy 15 lat naszych doświadczeń, że wszyscy bardzo, bardzo potrzebujemy szacunku i jeżeli znajdziemy takie rozwiązania, które temu służą, to bym powiedział, zaczynam od kwestii estetycznych, a kończę na kwestii szacunku.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Dzięki. Wojciech, ja mam pytanie do ciebie, czy ty chcesz jakoś ad vocem jeszcze?**

WOJCIECH GORCZYCA: Nawiązanie do kilku, właśnie zawsze, zawsze ad vocem. Przynajmniej tak mi się wydaje. No właśnie, nawiązując do tego, tu padło słowo na przykład zespół, nie, który to zespół. To jest w ogóle bardzo ciekawe pytanie, które my tam w naszej grupie obserwatorium z kolei, która nie jest warszawskim obserwatorium kultury, często nad nim rozważamy.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Ale my się często obserwujemy nawzajem.

WOJCIECH GORCZYCA: Co to znaczy w ogóle zespół? Nie mam teraz czasu, żeby robić taki quiz, a zaraz chciałbym jakąś nagrodę tutaj przywołać, żeby ożywić, bo już godzinę siedzimy, ale to będzie, quiz będzie polegał na czym innym, że my definiujemy zespół jako grupę ludzi, którzy są sobie wzajemnie potrzebni i dla nas to w ogóle zmienia filozofię pracy, bo dopóki tego nie zrozumiemy, no to jest problem. Problem na przykład taki, że jak tam się pojawia hasło zmotywowany albo zaangażowany, no to znowu, pracując często z biznesem, to ja mówię na przykład prezesom, że jest bardzo prosty sposób, żeby nie mieć wypalenia zawodowego w firmie. Naprawdę, on jest bardzo prosty. Wystarczy zatrudnić niezaangażowanych ludzi, bo oni się nigdy nie wypalą. Natomiast jeśli się chce mieć zaangażowanych, no to natychmiast startujemy w konkursie po prostu, co trzeba zrobić, żeby tą erozję zaangażowania powstrzymać. I to jest taki pierwszy paradoks, a drugie, tam jeszcze była kwestia chyba odpowiedzialności. To znowu, język jest niebezpieczny, nie wiem, czy szczególnie polski, czy inny też, że mówiąc o odpowiedzialności, znowu jakby zbadać pewnie o odczucia innych, to wszyscy pomyślą o pociągnięciu do odpowiedzialności, a nie o wyjściu do odpowiedzialności. Więc jakby pytanie jest takie, jak to zrobić? I teraz wracając do tego, co zostało tutaj powiedziane, no chyba jeszcze póki co nie wymyślono lepszego sposobu niż rozmowa, tylko dopóki my będziemy rozmawiać tylko i wyłącznie o zadaniach, projektach, procesach, a najczęściej w trybie jakby paniki pożaru i awaryjnego, awaryjnego rozwiązania różnych, to naprawdę nie wejdziemy na poziom dyskusji. Zdania, które ja uwielbiam, to znaczy, żeby raz na jakiś czas zrobić sobie przestrzeń do pytania, no dobra, to poza tym zadaniem, projektem i tak dalej, to jak się nam ze sobą pracuje? No bo to jest jakby pytanie pewnie kluczowe w temacie, o którym my rozmawiamy. I to nie są zestandaryzowane badania, ale trwają od lat, pytam na różnych warsztatach, w różnych instytucjach, no nikt się okazuje takiego pytania szczególnie regularnie sobie nie zadaje. No to bez niego nie pójdziemy. I tu już kończąc, ale szybko zapowiadając ten quiz, quiz, a to tak, czy możesz mi przytrzymać mikrofon? Dlatego, że to są procesy długie i one wymagają jakiegoś zaangażowania. To jest, bo tak godzinę państwo z nami siedzicie, żeby ożywić, można wygrać tą książkę. Jeszcze mam nadzieję, że namówię wszystkich do podpisu.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Powiedz jaki ona ma tytuł, bo ludzie nie widzą.

WOJCIECH GORCZYCA: "Prokrustowe łóżko", to akurat nie jest dobre dla naszej dyskusji, ale zapewniam, że aforyzmy zawarte w środku jakby potrafią natchnąć optymizmem. Jeden z nich jest dość taki, jest dział etyka i jest dział estetyka. Ten jest dział etyka. "Można przekonać tylko tych, którzy myślą, że mogą odnieść korzyść z bycia przekonanymi". To pokazuje taki aforyzm, który można obracać w głowie, bo on pokazuje, że jeśli my nie zajmiemy się

przekonywaniem ludzi w naszych zespołach do tego, że krótko mówiąc im się to opłaci, to będzie problem. A jest jeszcze kwestia taka, czy w ogóle my lubimy rozmawiać.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Wojtek, witka, muszę ci przerwać, witka brzoźowa. Nie, będzie wygrane. Myślę, że wiesz, to jest strasznie przyjemne, ale konkret. Przynajmniej ja mam taką potrzebę konkretności. Jestem nowo mianowaną dyrektorką Gminnego Ośrodka Kultury. Wchodzę i zadaję sobie pytanie, jak mam zacząć pracować z moim zespołem nad tym, żeby oni mieli poczucie współodpowiedzialności, żeby im się chciało angażować, żeby nie czekali, aż ja ich będę motywować.

WOJCIECH GORCZYCA: Raz na miesiąc zadawać im dokładnie to pytanie, które zadałaś. Jak mam pracować, żebyście odpowiedzialnie i z poczuciem, nie wiem, jakiejś własności tych procesów.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Ja robię raz na miesiąc. My robimy, postanowiliśmy robić lunchy sławy.

WOJCIECH GORCZYCA: No, ale to...

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: I my zadajemy to pytanie, lecz nie wprost.

WOJCIECH GORCZYCA: No, dokładnie.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Czyli siedzimy i jemy.

WOJCIECH GORCZYCA: No, ale to, nie wiem, można by rozesłać ankietę. Kto robi tego rodzaju spotkania, wyszłoby pewnie statystyka miejska.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Stary, ja w ankietach robię, już nie mogę rozesłać żadnej.

WOJCIECH GORCZYCA: To jest moja bardzo bezpośrednia odpowiedź. Dlatego chciałem, cytując, do którego chciałem nawiązać, jest taki, że obserwuje się i to zostało zbadane, że istnieją dwa, jakby, dwie postawy dotyczące nie tylko tych, bym powiedział, dyrektorów, ale i w ogóle menedżerów. Są, większość menedżerów, szczególnie w Polsce, traktuje stanienie się menedżerem czy dyrektorem jako pewnego rodzaju nagrodę, którą konsumuje się w ten sposób, że na przykład od tej pory nie muszę prowadzić trudnych rozmów i nie muszę się zajmować trudnymi sprawami. Natomiast lider odpowiedzialny czy menedżer odpowiedzialny rozumie, że czy mu się to podoba, czy nie, to to jest właśnie sedno jego pracy, a nie dyscyplina na przykład tylko.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Zofia?

ZOFIA ZEMBRZUSKA: A propos jeszcze akurat przechodzenia z bycia w zespole na funkcję lidera, myślę, że tutaj jest akurat niezwykle istotne, co się dostaje razem z tym, bo bardzo

często właśnie ta zmiana jest gigantyczna od bycia ekspertem czy po prostu wykonawcą czegoś do jednego osoby, która właśnie dba o cały zespół i tworzy tę kulturę zespołu. I ja miałam akurat to szczęście, że w swoim przebiegu zawodowym zwykle spotykałam się z bardzo dobrymi szefami, którzy o to dbali, ale wiem, że to nie jest takie oczywiste i to jest bardzo często największy błąd, mam wrażenie, bo te osoby nie potrafią zauważyć, bo nie potrafią, bo nie dostały takich narzędzi, czy szkolenia, czy chociażby po prostu mentoringu od swojego wyższego przełożonego, który was przybył, wiadomo, że nie zawsze są pieniądze na szkolenia. Więc to takie pierwsze, że nagroda, ale co zarazem z tą nagrodą idzie z góry w sensie, jeżeli z tym nadaniem.

WOJCIECH GORCZYCA: Dyrektor tego swojego przełożonego. Dla dyrektora tym przełożonym będzie organizator, prawda? Pytanie, czy dyrektorzy dostają od organizatora wsparcie. Ktoś kiedyś zazwyczaj pierwszy raz zostaje dyrektorem i nie ma wcześniej tego takiego doświadczenia.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: To też jest w kuluarach temat... Za chwilę przejdziemy do rekomendacji, ale właśnie...

ZOFIA ZEMBRZUSKA: Zaraz będą chyba też głosy z sali, tak? Ja jeszcze chciałam powiedzieć o jednej bardzo ważnej rzeczy, która i takiej małej praktyce może przy okazji. To znaczy, skoro mówimy o współodpowiedzialności, wydaje mi się bardzo istotne, a w kulturze chyba często o tym zapominamy, bo biegniemy dalej, świętowanie sukcesów też wspólnie. To z mojej perspektywy ogromnie buduje poczucie współodpowiedzialności, nie tylko odpowiedzialności po prostu, że to się wydarzyło, ale że to wspólnie każdy, właśnie nawet pani otwierająca drzwi, portierka, też miała w tym udział. I to od jakiegoś czasu nam się też udaje. Ja też o tym wielokrotnie wiem, o tym już od stu lat, a i tak prawie zawsze się o tym na koniec dnia zapomina, bo jest kolejna rzecz do zrobienia, która ucieka. Ale udaje nam się raz na jakiś czas i z tego jestem akurat bardzo zadowolona i bardzo dumna i widzę, że to naprawdę zaczęło tak funkcjonować. Choć z początku było to dlatego, pani dyrektor kazała i przyjdzie, no to zrobimy to. Czyli takie ewaluacje po dużych projektach, które się dzieją właśnie na styku większości działów i każdy z działów, reprezentant, chociaż dział musi przyjść, to nie musi być jego menedżer. I przychodzi już przygotowany, zwykle to robimy nie od razu po wydarzeniu, bo wtedy wszyscy ledwo żyją, ale jakiś tydzień, dwa, też nie za długo, żeby jednak wszyscy w miarę pamiętali, maksymalnie miesiąc po wydarzeniu, gdzie przychodzą wszyscy przygotowani, w miarę mają przemyślane, co się udało i co powinniśmy kontynuować. To jest takie typowe start, stop, continue, nie wiem, czy pewnie większość z państwa zna. Continue, czyli co się udało i co fajnie byłoby następnym razem przy podobnych projektach wykorzystać. Co się nie udało, co powinniśmy przestać zrobić, to jest też możliwość do przyznania się do błędów, ale niekoniecznie błędów kolegów, tylko własnego, tak, że widzę, że to nie wyszło, następnym razem fajnie to zrobić inaczej. No i czego zabrakło, co w przyszłości fajnie zrobić. I robimy, staramy się robić też to, żeby to było w miarę krótkie, żeby to nie było na pięć godzin, więc każdy ma pięć, dziesięć minut maksymalnie. I naprawdę widzę to po, myślę, że już z dziesięć razy to robiliśmy, albo ze dwanaście, to naprawdę zaczyna działać bardzo fajnie. Na koniec jeszcze jedna rundka z takimi przemyśleniami po, bo też mamy taki tryb, żeby nie przeszkadzać, nie przerywać. I naprawdę bardzo ciekawe rzeczy wychodzą. Na drugim z takich

spotkań, które ja robiłam, teraz już, czy nie zawsze w nich jestem i wiem, że działają i to jest super, właśnie usłyszałam, co my możemy zrobić, żebyśmy się czuli bardziej współodpowiedzialni. To było największe, ale też rzeczywiście te spotkania zwykle są, no bo jednak zwykle się ten koncert, czy to wydarzenie udało, więc jest też przestrzeń do powiedzenia, super, wyszło, jesteśmy i wzajemnie widzimy, że sobie ludzie po prostu zaczynają dziękować. Super, że to wymyśliłaś, bo to był ekstra pomysł dzięki temu na przyszłość. Mamy też notatki z tego i przed dużymi kolejnymi wydarzeniami też sobie je, wracamy do tego. Ale przede wszystkim widzę, że jest ta ogromna potrzeba docenienia, świętowania i widzenia tych zmian, które wdramy. To buduje też ogromną współodpowiedzialność za to, co się dzieje w instytucjach.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Zofia, bardzo Ci dziękuję za ten przykład, bo to jest też taki przykład właśnie o budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego. Właśnie to, prawda, to jest doskonały przykład, bo to jest o tym, że mamy prawo mówić o tym, że nam coś się nie udaje, że czegoś nie umiemy, że coś źleśmy zrobili i że za to nas nie czeka kara, tylko wyciągamy z tego wnioski po prostu po to, żeby więcej tych samych błędów nie popełniać. Prawda? I to jest właśnie taki bardzo ważny element też budowania kultury odpowiedzialności, żeby ludzie po prostu czuli się bezpiecznie. Prawda? W tej organizacji, w której pracują.

JACEK SANTORSKI: Pewnie zmierzamy do finału. Chciałbym powiedzieć tak, szykowałem się, żeby właśnie o tym powiedzieć, że najwyższą moim zdaniem szkołą jazdy, która jest rewersem folwarczności opartej na dystansie, lęku i izolacji jest ta kultura i atmosfera prawdy, abyśmy studiowali i analizowali nasze niepowodzenia, nawet nie porażki, bo studiujemy niepowodzenia tak, że nie traktujemy ich jak porażki, chociaż czasem trzeba sobie to powiedzieć. Szukamy przyczyn i rozwiązań, a nie winnych. Zadajemy pięć pytań dziecka, dlaczego? Robimy to razem. Jeżeli się okazuje, że czujemy się na tyle bezpiecznie, żeby wspólnie studiować niepowodzenie moje, kolegi i innych, a potem wspólnie wyciągać z tego wnioski i coś poprawiać, to jesteśmy po drugiej stronie lustra.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: Ja tylko powiem szybko, bo już strasznie się robi nudno, ale chciałabym bardzo usłyszeć, co słyhać u państwa. Powiem tylko szybko, no właśnie. Tak, to też byłoby lepiej. Powiem tylko szybko, że oprócz tego, że też staramy się zarządzać, nawet bardziej zarządzać sukcesem, to znaczy, jak to się stało, że nam coś wyszło, niż, co jest zawsze ważne, porażką, ale generalnie uważam, że w polskiej kulturze i we wschodnioeuropejskiej kulturze rzadko kiedy próbujemy pracować z sukcesem, więc my w WOK próbujemy pracować z sukcesem i naprawdę zrozumieć, jak to się stało, że nam się udało. Polszczyzna nie pomaga. To znaczy, kto nas udał, tak? Kto nam to zrobił? Co w tym, co robimy? Tak, przypadek. Po prostu przyszedł, przypadził i poszedł. No więc staramy się zarządzać sukcesem. Pilnujemy, żeby w procesach brali udział wszyscy. To znaczy, żeby każdy i każda z nas był w stanie powiedzieć, czym programowo zajmuje się moja instytucja, a to oznacza uwspólnienie języka, to oznacza udział wszystkich w ważnych momentach. A trzecia rzecz, która jest dla mnie bardzo ważna i którą jakoś bardzo polecam, bo o niej dużo ostatnio rozmawiamy, to mamy radykalnie różnorodny zespół. I ten zespół jest rzeczywiście radykalnie różnorodny, to znaczy mamy osobę, dla której polski nie jest pierwszym językiem i mamy osobę, która przyszła z

innej branży i mamy osoby bardzo młode i mamy osoby w wieku przedemerytalnym i jakby zarządzamy tą różnorodnością i o niej mówimy i ją nazywamy i ona powoduje, że zawsze ktoś jest słabszy. I taka sytuacja, w której, trochę tego nie ma na tym slajdzie, ale ta współodpowiedzialność nie idzie tylko na poziomie instytucji i przełożonego, ona także idzie na poziomie współodpowiedzialności ze swoich kolegów i koleżanki. Nie dasz rady, to ja ci sprawdzę tego maila, a ty może zobaczysz mi tą umowę, bo ja nie umiem w Excele. Znaczący coś takiego, ponieważ u nas zawsze jest ktoś, kto ma jakiś powiedzmy, nie wiem, znaczący i nazwany deficyt, to musimy się mieć na oku nawzajem, ponieważ po prostu się nie wyrobimy, jeśli każdy z nas będzie jechał w silosie. I to jest taka rzecz, co łatwo jest ją zrobić, bo tą różnorodność można też wywołać sztucznie. Wcale nie trzeba zaraz zatrudniać Chińczyków.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Już za chwilę przejdziemy do tej ostatniej rundy z udziałem państwa. Ja bym chciała dosłownie dać dwie minuty dla każdego z Państwa. Bardzo prosimy, dobrze. Sala, zapraszamy.

TOMASZ GRUSZKOWSKI: Przepraszam bardzo, że tak się przepchałem. Tomasz Gruszkowski pracuje w Bibliotece Narodowej.

MAŁGORZATA BAKALARZ DUVERGER: No strasznie, bo Pani w pomarańczowym chciała już od dawna, tak tylko mówię.

TOMASZ GRUSZKOWSKI: Wiem, ja też. Ja chciałem od godziny i dwudziestu minut. Siedzimy tu od godziny i trzydziestu pięciu minut i jesteśmy zmęczeni siedzeniem. Nie słuchaniem waszych pięknych słów, bo wasze słowa są piękne i mądre, natomiast myślę, że siedzeniem. Kto z Państwa pracuje w instytucji, w której rządzi kod folwarku, proszę wstać. Wstać. Ok. Czyli nie jesteśmy zmęczeni siedzeniem. Albo nie pracujemy w takich instytucjach. To dlaczego Państwo przyszli na panel o kodzie folwarku, jeżeli to was nie dotyczy? Dążę do oddania głosu tym, którzy mają lepsze...

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI] - 1:18:55 Właśnie, ja pracuję w takiej instytucji, w której panuje kod folwarku. Nie będę się przedstawiać ani mówić o tej instytucji, natomiast proponuję, ponieważ tutaj mają być dane rekomendacje dla Ministerstwa Kultury, pomyśleć o tym, że kiedy się pracuje w takim kodzie folwarku, to bardzo istotny jest brak transparentności, jeśli chodzi o zarządzanie instytucjami kultury i ogromna autonomia, którą mają. Ta autonomia polega na tym... Ja pracuję w Gminnym Ośrodku Kultury. Ta autonomia polega na tym, że pomimo, że ten ośrodek ma organizatora w postaci samorządu, burmistrza, tak naprawdę ten burmistrz nie ma kompetencji do tego, żeby wchodzić w program i w sposób zarządzania. W Płace nie ma obowiązku taka instytucja kultury mieć na przykład widełek płacowych określonych. Nie ma obowiązku mieć zakresów, zakresów obowiązków. Ja na przykład nie mam zakresu obowiązku, chociaż pracuję w instytucji od 13 lat. I teraz, jeśli chodzi o krótkie podsumowanie, to z mojego punktu widzenia niezwykle ważne byłaby transparentność wynagradzania, dlatego, że ja w rozmowie z moim dyrektorem mogę usłyszeć coś takiego za pracę? Ja nie nagradzam. Za wykształcenie? U mnie się nie liczy. Wykształcenie to nie wszystko. I podobne różne stwierdzenia. To, co pan powiedział na początku, że ten system komunikacji pionowej powoduje, że jesteśmy w sferze donosów. Poza tym kultura folwarku,

oczywiście z punktu widzenia zarządzania można myśleć o tych wspaniałych różnych ideach, ale tak naprawdę rywalizujemy ze sobą. To jest kultura rywalizacji. Rywalizacji o względy szefa, który jest kapryśny, narcystyczny, paranoiczny i tak dalej. W związku z tym nie, nie, nie, nie chcemy sobie pomagać. Nie chcemy ze sobą współpracować. Wygodniej jest skrytykować przy szefie kogoś, kogo on szczególnie nie lubi, bo się dostaje za to fory. Więc wydaje mi się, że zasada transparentności, ograniczenie tej autonomii tych instytucji, w sensie autonomii dyrektora. Oczywiście kultura jest czymś, co wymaga przestrzeni i kreatywności. Ale dyrektorów instytucji kultury samorządowej nie ma tak naprawdę nadzorcy. Jeżeli się pojawia Państwowa Inspekcja Pracy, to inspektor opiera się na pisanych dokumentach. Przecież rozmawiając z naszym dyrektorem nie podsłuchujemy dopóki nie zostaniemy pacjentami. Nie mamy korespondencji w jego rozmowach, na przykład o podwyżkę wynagrodzenia, czy o awans. Nie piszemy tego, nie robimy tego mailowo ani w żaden inny sposób. To się odbywa wszystko na zasadzie jakichś normalnych dialogów. Tyle, że to się wszystko rozciąga w czasie i nasz dyrektor kwitnie, a my właśnie zastanawiamy się, co ze sobą zrobić, bo dzieje się coś wręcz przeciwnego.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Dziękuję. Bardzo dziękuję za Pani głos. Tam jeszcze widzę.**

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI] - 1:22:03 Bo ja chciałam, tak? Mogę teraz? Dobrze, to ja może szybko. Ja tak ostro zareagowałam, żeby nie komentować, ponieważ ja się zgadzam z większości to, co Państwo mówicie i pewnie większość z sali też się z tym zgadza. Tylko właśnie Wasze piękne słowa nie mają przełożenia na to, jak rzeczywiście jest. I mówimy o rzeczach, znaczy było tutaj mówione o rzeczach, o których my wiemy. Może ja przeczytam, sobie wynotowywałam z pamięci rzeczy, o których być może nie wiemy. Które nie są mówione, a czuję, że nie tylko ja czuję, że to powinno zostać powiedziane. Był Pan dyrektorem Teatru Rozmaitości w latach 2013-2017. To za pana czasów nie były płacone systematycznie składki do ZUS i bodaj do Urzędu Skarbowego. Po wykonanej kontroli przez Urząd Biura Kultury Warszawy dalej te zaległości nie były spłacone, natomiast były płacone zupełnie inne, nie priorytetowe wydatki. Ogromne. Również z wynajmem hali gdzieś tam. Płacenie ze środków TR-u za media i śmieci knajpy Delikatesy. Fajnej bywaliśmy tam. Knajpie prowadzonej przez fundację w jakowyś sposób związanej z panem Grzegorzem Jarzyną i chyba księgową. To nie wiem. Tu musiałby mi Pan odpowiedzieć, czy ja dobrze zapamiętałam, że księgowa też. To może później. Użytkowanie karty służbowej przez pana Grzegorza Jarzynę do celów prywatnych, do prywatnych zakupów, niesplacanie jej. A kiedy kontrola zapytała o wydatki z tej karty służbowej, to została wręcz obrażająca rozum i godność człowieka wyjaśnienie teatru przedstawione, że to były zakupy ciuchów. Znaczą koszty były na zakup ciuchów w Nowym Jorku. Wyjaśnione jako to był, że to był zakup na warsztaty. Oraz też zakup wina dla knajpy Delikatesy, która jeszcze nie uzyskała koncesji na sprzedaż. Więc mimo, że instytucja publiczna nie może zakupywać alkoholu. I teraz to był taki wstęp do tego, jak przezwyciężyć kulturę folwarku. Organizatorzy mają możliwość składać zawiadomienie do prokuratury na takie rzeczy. Ja pofatygowałam się 4 lata temu i zdobyłam te, brak kultury, zdobyłam dokumenty tej kontroli, więc wiem o czym dokładnie mówię. I zarządcy, problem jest taki, że zarządcy folwarku, również u Pani dyrekcyj, czuje się bezpiecznie. Jak przezwyciężyć kod folwarku? Sprawić, żeby przestali się ci zarządcy folwarku czuć bezpiecznie. Co to znaczy? Organizatorów żądamy, ażeby zgłaszali do prokuratury tego typu rzeczy, ponieważ to jest ich

również prawny obowiązek, wynikający z kodeksu postępowania karnego, który mówi, że jeżeli organ publiczny widzi przestępstwo, musi zawiadomić prokuraturę. Tymczasem to się nie dzieje, a organy, które nie zawiadamiają, też nie spotyka ich żadna konsekwencja, bo u nas jest sportowy, narodowy sport, zamiatanie pod dywan i niezgłaszanie. To nie działa, więc ładne słowa o dobrych praktykach, one się nie zadzieją od samego tego mówienia. Potrzebujemy państwa, które działa i instytucji, które działają i pociągają do odpowiedzialności. Dlatego jestem zdziwiona, że Pan tutaj siedzi i nam mówi o zarządzaniu instytucją kultury.

WOJCIECH GORCZYCA: Ale czy Pani ma jakieś pytanie, czy tezę?

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI]: Słucham?

WOJCIECH GORCZYCA: To było pytanie, czy oświadczenie?

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI]: To było takie, żebyśmy wiedzieli o tej transparentności, bo duża frustracja również u ludzi, którzy są i którzy nie przyjechali na ten Kongres Kultury, ponieważ powiedzieli, to się i tak nic nie zmieni, bo będą gadające głowy, o których my wiemy, że oni mobbingują, albo robią inne rzeczy. To było moje oświadczenie na cześć transparentności.

WOJCIECH GORCZYCA: No ale to rozumiem, że... Rozumiem, że...

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI]: To też wiem, dlatego potrzebujemy międzyresortowego zespołu, który...

WOJCIECH GORCZYCA: Dobrze, ale czy ja mógłbym się odnieść do tego, co Pani powiedziała, że należało być zrobione? Rzeczywiście, jeśli chodzi o prokuraturę, to wydaje mi się, że nie było nawet żadnego takiego pomysłu, natomiast jeśli chodzi o te sprawy, które Pani opisała, szkoda, że Pani nie dokończyła, to były dwa wnioski do rzecznika dystrybucji finansów publicznych. Tam zostały po prostu obalone.

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI]: Ja znam te... Ja znam wnioski do rzeczników. Ja wiem, jak ten system działa, ponieważ ja również kontroluję organy kontrolujące. Również rzeczników, również inne instytucje i ja dokładnie widzę mechanizm w kontrolach również urzędowych zamiatania pod dywan.

WOJCIECH GORCZYCA: Czyli to jest oświadczenie.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Dobrze, dziękujemy za ten głos i jeszcze Pana poprosimy i Państwa widzimy.**

WIESŁAW SKROBOT: Dzień dobry, Wiesław Skrobot, Pracownia Aktywności Obywatelskiej, Dokumentacji Dziedzictwa w Ostródzie. Proszę Państwa, ja powiem tak, być może jestem idealistą, natomiast wydaje mi się, że tutaj, nie wiem, czy jeszcze funkcjonuje taka komisja trójstronna, być może ona się powinna tymi tematami zająć, natomiast ja widzę, że w ogóle

jest to trochę myślenie wsobne takie, prawda? Czy znowu myślimy jakby poza społeczeństwem, prawda? Czyli no na litość boską, jeśli mówimy o tym, żeby się wyzbyć tego kodu folwarku, to owszem, poza problematyką zarządzania wewnątrz organizacyjnego i tak dalej, myślimy o tym społeczeństwie, do którego ta kultura działa, tak? A nie skupiać się na tym swoim. Dla mnie takim naprawdę bardzo fajnym podejściem, jeśli mówimy o organizacyjnych rzeczach, to była taka wystawa w Muzeum Etnograficznym w Krakowie, zdecydowana udzieli za dyrekcji Antoniego Bartosza na początku, kiedy on rzeczywiście zaangażował w organizowanie tej wystawy, wielkiej wystawy, która się odbywała w Polsce i w Marsylii, we Francji. Cały zespół, począwszy od właśnie pań sprzątających, pilnujących i tak dalej, aż po kuratorów, po cały personel, prawda? I to rzeczywiście było coś takiego, co wyzwoliło tą taką no spójność organizacji. Inną rzeczą jest tak zwane muzeum relacyjne, prawda? Też koncept wywołany przez organizację Muzeum w Sulejówku, prawda? Czyli też ten zespół w jakiś sposób się potrafił zorganizować i wyjść do społeczeństwa, prawda? Proszę Państwa, mówmy o tym, że nie patrzmy w siebie, co tam się w nas dzieje, bo to jest ważne, żebyście byli sprawczy, ale myślcie, dla kogo to robicie na litość, no. No i jeszcze rzecz jeszcze taka, że warto uczestniczyć w debatach, które się odbywają podczas Kongresu Ekonomii i Wartości w Krakowie. Tam naprawdę koncept, na przykład bombi zmiany, który został wymyślony przez Mateusza Zmyślnego, jest idealny. Czytajcie te publikacje, jakie się ukazują. Być może to też pomoże waszym organizacjom i myśleniom o tym, no. Ja rozumiem, to są problemy poważne, no, związane z funkcjonowaniem różnego rodzaju układami i tak dalej. Ja też jestem urzędnikiem gminnym, prawda? I zajmuję się dziedzictwem kulturowym w gminie. Natomiast, no, do licha ciężkiego. Jesteśmy na Kongresie Kultury i jeśli są te bolączki, te problemy, to mówmy o tym, ale na inny forum, no. Mówmy o kulturze. O kulturze, no, na litość. Dziękuję.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: Dziękuję. Mi jest to bliskie, że język jest bardzo ważny i on może nas łączyć albo dzielić. Zapraszam państwa.

[OSOBA Z PUBLICZNOŚCI]: Teraz ja? Już mam. Dzień dobry, bardzo się cieszę. Mam na imię Monika. Jestem dyrektorką Gminnego Małego Ośrodka Kultury. Niestety, który jest jeszcze hybrydą, bo jest to Ośrodek Kultury i Sportu. Więc też taka uwaga tutaj, żeby coś z tym zrobić w końcu. Ogólnie skończyłam też zarządzanie zasobami ludzkimi z elementami coachingu menedżerskiego, więc troszkę mam świadomość, jak zarządzać zespołem. No i też pochodzę z Warszawy, ale pracuję właśnie na Mazurach. Kocham swoją pracę, mam poczucie misji, a mój zespół, który uwielbiam i który mnie motywuje cały czas do pracy, też mnie motywuje, bo to działa w dwie strony. Jestem dumna, że ma takiego dyrektora i bardzo jestem za to wdzięczna, że oni to mówią i otwarcie sobie o tym mówimy. I zaraz państwo dowiecie się, do czego zmierzam, żeby nie tu siebie chwalić i w bałwochwalstwo jakieś popaść. Tylko dlatego, że my się wzajemnie motywujemy, bo nikt mnie tak nie nauczył i nie uczy, bo jeszcze mnie nie nauczył przywództwa emocjonalnego jak mój organizator. Dlaczego o tym mówię? Bo rozmawiam z wieloma dyrektorami, mam wiele koleżanek i kolegów, którzy pełnią tę funkcję. Przepraszam, że się denerwuję, ale jestem 3 lata dyrektorką. Potem czekałam znowu na kolejne powołanie, niepewna. Jestem też członkinią Stowarzyszenia Dyrektorów i Dyrektorów Samorządowych Instytucji Kultury. Także pozdrawiam Pana Pawła Kamińskiego, mojego prezesa i członków rządu, którzy może być może tutaj są, nie widzę ich. I taka dygresja, na

którą państwu chciałabym, żebyście popracowali nad ustawą. Dyrektor, ja dostałam opinię przy kolejnym powołaniu, drugim. Wszystkie stowarzyszenia wyraziły się pozytywnie. 10 opinii na 10. Super, współpracuje. Wiecie państwo, jak to wygląda praktycznie? Że ja muszę cały czas negocjować z moim organizatorem o pewnych rzeczach. Dlaczego pani wchodzi w współpracę z tym stowarzyszeniem? Dlaczego z tym? Bo niestety tu chodzi o politykę, drodzy państwo, jeżeli chodzi o wyższe sprawy. I chciałabym, żeby to wybrzmiało. Mam nadzieję, że mnie nie odwoła w tym momencie organizator, jeżeli w ogóle to słyszy. Ale powiem państwu, że się nie boję. Jestem odważna w swoim życiu i uważam, że ważniejsze są nie od pieniędzy. Są inne sprawy i mam nadzieję, że w końcu w Polsce się to zmieni. Tą ustawą. Więc cieszę się Pani Minister, że jest pani z nami, bo liczy nie tylko, myślę, że to jest głos większości z nas tutaj uczestników na tej małej sali. I co mi powiedział organizator, to nie są doświadczenia tylko moje, więc cieszę się, że mogę się wypowiedzieć, że no ale dlaczego pani, no wszyscy wypowiedzieli się coś z tego, że oni się wypowiedzieli pani pozytywnie. Przecież wie pani, że i tak ostateczny głos należy do mnie według ustawy o prowadzeniu działalności kulturalnej. Dlaczego my dajemy taką władzę organizatorowi, który czasem nie ma pojęcia, bo jest to jakby wybrane przez społeczeństwo z wyboru ustawy o instytucji. Dlaczego oni mogą ostatecznie podjąć taką decyzję. To raz, a dwa, dlaczego statuty, które są w Polsce są błędne. Dlaczego my nie mamy, my nie możemy zmienić tych statutów, to może zmienić tylko i wyłącznie organizator. Ale organizator tak naprawdę, on tego nie robi, bo tam jest wygodnie, że jest zwierzchnikiem na BIP-ie. Jak państwo prześledzą, w całej Polsce są błędne praktycznie statuty, jeżeli chodzi, bo jest około 4 tysiące centrów, ośrodków kultury. Nie wiem, czy państwo sobie zdajecie sobie sprawę, w całej Polsce. Prawda? Przepraszam, już kończę. Kto może, mam takie pytanie też, żeby też się na to zastanowić, wpłynąć na organizatora, żeby zmienił statut, żeby on funkcjonował poprawnie. Bo dzięki temu mamy jakiś wpływ na zmiany. Dziękuję bardzo i przepraszam, bo już czas się kończy.

AGATA ROSOCHACKA: Dziękuję bardzo za głos. Agata Rosochacka, Stowarzyszenie Czasów Kultury. Ja chciałam podziękować za państwa rozmowę, ale też dorzucić taką część, która nie jest superodkrywczą, ale wydaje mi się, że często nam umyka podczas kongresu, podczas tych debat dotyczących działań niepożądanych. Mianowicie jest też inny typ folwarku niż taki, jak, o którym państwo opowiadacie w instytucjach publicznych. To jest folwark, który dotyczy organizacji pozarządowych i też w ogóle niesformalizowanych grup. I to są inne sytuacje, przepraszam, jeżeli mówię rzeczy oczywiste, ale po prostu mam poczucie, że dobrze, żeby to wybrzmiało. Że to są często takie struktury, w których w teorii mamy zarządzanie poziome i jesteśmy oddolni i w teorii, nawet jeśli jest jakiś prezes albo prezeska, nie ma decyzji, podejmujemy razem i tak dalej, i tak dalej. Tymczasem bardzo często temu towarzyszą ukryte hierarchie i nadużycia, które tym trudniej jest wyjąć na światło dzienne. Co więcej, no w tego typu miejscach nie ma kadencyjności, nie ma organizatora, nie ma nadzoru żadnego i dlatego już poza tym, że chciałam tę perspektywę tutaj dołożyć, to dorzucić taki kamyczek też do tego, co możemy rekomendować. Ja już co prawda wczoraj też to mówiłam, ale przepraszam, że się powtarzam. Wydaje mi się, jakby nasi donatorzy mają możliwość zrobić to poprzez włączenie do regulaminów, programów zarówno samorządowych, jak i ministerialnych. Zapisy dotyczące tego, ale też dotować rozwój instytucjonalny organizacji pozarządowych z uwzględnieniem działań tego typu. Przygotowywania dokumentów, mechanizmów, dotowania

warsztatów, prawdziwych warsztatów, na które trzeba mieć czas i pieniądze, które no z mojej perspektywy są totalnym luksusem.

JACEK SANTORSKI: Drodzy Państwo, zbliżając do finału, widzę i słyszę, że poziom Państwa tutaj w pewnej większości rozgoryczenia, bezradności, gniewu jest wyższy niż ten poziom motywacji, nastawienia, który byłby potrzebny, żeby studiować nasze pomysły. W tym sensie można powiedzieć, że jeżeli mamy studiować porażki, to my mamy porażkę, ponieważ to, co myśmy przygotowali dotyczy pewnego świata już po jakichś dwóch, trzech krokach zmiany, przed którą my tu jesteśmy. Szukam jak uratować poczucie sensu tego czasu, który spędziliśmy razem. Jeszcze pięć lat temu nie mieliśmy języka do nazywania tych zjawisk. Powiedzmy sobie, że dzisiaj ustaliśmy wspólny język, wspólny kod, kod nazywania, kod wartości, aby potem rozpatrywać, na ile takie jednostkowe reakcje mogą się zamieniać w jakieś odpowiedzi, być może też jakoś wewnętrznie uspołecznione. Być może jest potrzebne, aby takie liderki, liderzy jak tu siedzą stworzyli rzeczywiście jakąś wspólną odpowiedź na tę rzeczywistość. Bo tu jest, prawda, bo tu jest potrzebny jakiś ruch. Ja tak czuję z zewnątrz. Widzę, że w biznesie mamy dużo prościej, bo po prostu każda firma ma swój budżet, ma swoje granice i albo ją stać, albo nie, albo wprowadza zmiany, albo się to wyłącza. Więc chciałem tak powiedzieć, że przepraszam Państwa, że zaistnieją tu sposób, który pewnie niewiele na dzisiaj dla Was z tego wynika. Mam nadzieję, że instaluję język, który przyda się jutro.

ANNA DŁUGOŁĘCKA: **Proszę Państwa, dziękuję Jacku. Ponieważ dostałam informację, że organizator prosi, żeby kończyć, ponieważ niebawem zacznie się debata ministrów. My mamy przygotowane rekomendacje, ale Państwa głosy były ważniejsze. Więc już niestety na tym musimy kończyć. Bardzo Państwu dziękuję za tę rozmowę, za to, że poświęciliście czas i moim rozmówcom. Dziękuję bardzo.**

LEKTOR: Audycje Kulturalne – w dobrym tonie.