



**W/łączmy się.**  
**I Kujawsko-Pomorski**  
**Kongres Kultury**

***Włączmy się. I Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury.***

**redakcja:** Paula Rudź, Katarzyna Pągowska i Łukasz Wudarski

**projekt okładki i strony tytułowej:** Nina Marszałek

**korekta:** Kamil Hoffmann

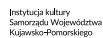
**wydawca:** Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury

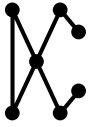
ul. Kościuszki 75-77 | 87-100 Toruń

[woak.pl](http://woak.pl)

**Toruń 2024**

**Prawa autorskie zastrzeżone.**





# **W/łączmy się. I Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury**

Toruń, 2024 r.

# Spis treści

Wstęp . . . . .	5
W/łączmy się – czyli refleksje po pierwszym Kujawsko-Pomorskim Kongresie Kultury \\ Łukasz Wudarski . . . . .	6
Sektor kultury w kujawsko-pomorskim ma swoje święto! Refleksje wokół pierwszego Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury \\ Joanna Suchomska . . . . .	8
Oddolne budowanie kultury. Perspektywa antropologiczna \\ dr Olga Kwiatkowska . . . . .	14
Kultura w poszukiwaniu sensu \\ Sławomir Czarnecki . . . . .	18
Zaangażowana Zetka, czyli o młodych pracownikach i pracowniczkach kultury \\ Agata Gałaś . . . . .	21
Jak pracować, żeby się nie wypalić? \\ Aleksandra Frączek . . . . .	25
Podziękowania . . . . .	29

# Wstęp

Oddajemy do Waszych rąk krótką publikację będącą pokłosiem Pierwszego Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury. Znajdziecie w niej zarówno podsumowanie dyskusji panelowych, które prowadziliśmy podczas tych intensywnych dwóch dni spotkań, jak i garść refleksji – i tych obiektywnych (opartych na badaniach ewaluacyjnych), i tych zupełnie subiektywnych.

Wierzmy, że te artykuły będą dla Was nie tylko wspomnieniem tego wspaniałego czasu, który przeżyliśmy wspólnie w trakcie tamtych dwóch październikowych dni, ale także, że staną się drogowskazem i inspiracją do dalszych działań.

Z tego miejsca też chcemy wszystkim zaangażowanym w tworzenie tej publikacji, ale i całego kongresu serdecznie podziękować. Bez Was nie byłoby tego wszystkiego!

Przekornie spuentujemy: mamy także nadzieję, że publikacja pozostawi w Was niedosyt. Niedosyt który sprawi, że z wytęsknieniem czekać będziecie na kolejny kongres, gdyż już rozpoczęliśmy przygotowania do niego.

Zespół WOAK-u

# Włączmy się – czyli refleksje po pierwszym Kujawsko-Pomorskim Kongresie Kultury

Łukasz Wudarski

Gdy wraz z Kasią Pągowską zdecydowaliśmy się wystartować w konkursie na dyrektora Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w Toruniu (Kasia jako zastępczyni ds. merytorycznych, ja jako dyrektor), wiedzieliśmy, że jednym z naszych najważniejszych celów będzie wspieranie kadr kultury w naszym regionie.

Pomysł kongresu przyszedł automatycznie, nie jest to przecież nic nowego i oryginalnego – podobne wydarzenia odbywają się praktycznie w każdym województwie, a także w wielu miastach naszego kraju. Projektując to wydarzenie mieliśmy szereg obaw, ale i sporo nadziei. Baliśmy się, czy w naszym – wciąż jeszcze za mało zsięciowanym województwie – idea ta trafi na podatny grunt, ale jednocześnie wierzyliśmy też że kongres jest nam, ludziom kultury bardzo potrzebny. Była to jednak tylko intuicja, niepoparta twardymi faktami.

Dziś, gdy pokongresowe emocje już opadły, mogę z całą odpowiedzialnością powiedzieć, że intuicje się sprawdziły. Taka inicjatywa była i jest potrzebna. Nie tylko po to, by się sieciować, poznać i często zrozumieć, ale także po to żeby dawać sobie wzajemnie nadzieję na zmiany.

I to chyba jest dla mnie jedną z najważniejszych refleksji pokongresowych. Nadzieja na zmiany. Słuchając, rozmawiając i przyglądając się temu, co w ciągu dwóch dni miało miejsce w trakcie kongresu, widziałem tę energię, wzajemne wsparcie i wiarę, że razem możemy przenosić góry. A te nasze mentalne góry, które tak bardzo blokują naszą branżę, to prawdziwe Himalaje.

Dlatego tak bardzo cieszę się, że w trakcie kongresu dobitnie wybrzmiało, że praca w kulturze nie może być tak źle opłacana i traktowana jak obecnie. Owszem, to misja, ale nie wolontariat. My, ludzie kultury, nie jesteśmy przecież tylko dostarczycielami łatwej i prostej rozrywki, która według wielu (w tym i rządzących) jest tylko dodatkiem do rzeczy społecznie ważnych. Dodatkiem niebędącym pierwszą potrzebą. Nasza praca naprawdę pełni funkcję społecznie użyteczną.

Buduje relacje, tworzy świadome społeczeństwo obywatelskie, pomaga wyjść z psychicznych kryzysów, daje sens życia. Sprowadzanie jej do taniej rozrywki to manipulacja, która długo powtarzana w dyskursie publicznym sprawiła, że sami w to uwierzyliśmy.

Z bogatego programu działań (warsztatów, dyskusji, spotkań, paneli, a nawet wizyt studyjnych) płynie ogromne poczucie sensu walki o lepsze jutro dla kultury. Choć brzmi to górnolotnie i może idealistycznie, to jednak chcę wierzyć, że ta energia, radość i autentyczna motywacja, jaką odczuwaliśmy w trakcie i po kongresie, nie okaże się słomianym zapałem. Że to, co zapoczątkowaliśmy tymi dwudniowymi spotkaniami, będzie się przekuwało w działania. Stopniowe, może nienatychmiastowe, ale stałe dążenie do zmian.

Nas ten pierwszy Kongres upewnił w przekonaniu, że kierunki pracy na rzecz regionu, które założyliśmy sobie kreując koncepcję rozwoju Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury, są właściwe. Co więcej, wyznaczył nam też nowe drogi, po których WOAK powinien iść.

Efektom kongresu są bez wątpienia badania potrzeb i zasobów instytucji kultury, jakie w roku 2024 postanowiliśmy zrealizować na terenie naszego województwa. Wyszliśmy bowiem z założenia, że tylko dogłębne poznanie w tzw. środowisku naturalnym naszych zasobów, potrzeb ale i bolączek pozwoli WOAK-owi stać się instytucją będącą realnym oparciem dla kadr kultury.

Niezwykle mocno podczas naszych spotkań wybrzmiała potrzeba zmian relacji z władzami. Dla mnie osobiście, był to jeden z najistotniejszych aspektów, które poruszył kongres. Wszak jest to przestrzeń, gdzie od lat chyba wszyscy zarządzający czują ogromną niemożność zmian. Jedna z dyskusji, która poświęcona była właśnie temu problemowi, utwierdziła nas w przekonaniu, że z władzami jest możliwy dyskurs, choć instytucje na tym polu potrzebują zewnętrznego wsparcia. Stąd właśnie postulat o stworzeniu kulturalnego lobby, które będzie pokazywać i przekonywać władarzy, że kultura nie tylko jest ważna jako narzędzie promocji, ale może wpływać zbawiennie na ekonomię.

Na koniec chciałbym jeszcze poruszyć bardzo osobistą kwestię. Kongres był dla mnie dowodem na to, że w kulturze można coś zmienić. Że mimo często panującego marazmu i pogodzenia się z losem, tli się nadzieja. Jest ona skumulowana w nas, w naszej energii, kreatywności, pomysłach, a nade wszystkim w wierze, że razem możemy odwrócić to co było. Że możemy przestać być niewidzialni.

Pierwszy krok już zrobiliśmy.

# **Sektor kultury w kujawsko-pomorskim ma swoje święto!**

## **Refleksje wokół Pierwszego Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury**

Joanna Suchomska

Pierwszy Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury odbył się 25 i 26 października 2023 roku w Wojewódzkim Ośrodku Animacji Kultury w Toruniu. Uczestniczyło w nim zróżnicowane grono przedstawicieli i przedstawicielek sektora kultury województwa kujawsko-pomorskiego: blisko 100 osób z ośrodków kultury, bibliotek, muzeów, galerii, teatrów, organizacji pozarządowych i sektora prywatnego.

Organizacja Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury to ważne wydarzenie dla sektora kultury w województwie. Wartością samą w sobie było spotkanie w gronie instytucji, podmiotów, organizacji, freelancerów, działających w sektorze kultury w regionie. Dotąd nie było ku temu wielu okazji.

***Ważne było to, że mogliśmy się spotkać w swoim kujawsko-pomorskim sosie.***

***My się cieszymy, że ktoś w ogóle to robi, bo to było potrzebne i o tym się mówiło.***

Trudno sobie wyobrazić, aby liderem tego działania była inna, niż wojewódzka instytucja kultury. Organizacja Kongresu na szczeblu wojewódzkim była krokiem długo wyczekiwany przez środowisko kultury w regionie. Jednocześnie wzmacnia rolę i wizerunek inicjatora wydarzenia – Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury, którego aktywnej obecności dotąd w kujawsko-pomorskim sektorze kultury brakowało..

***To jest rolą wojewódzkich instytucji kultury, aby coś takiego trzymać w ryzach (...). Tak widzę rolę WOAK-u, nie tylko jako organizatora, ale takiego spinacza, inspiratora.***

Uwagę zwraca nie tylko sama organizacja tego „święta” (używając określenia osób uczestniczących w Kongresie) sektora kultury w regionie, a sposób jego



tworzenia czy, dokładniej mówiąc, współtworzenia. Do wypracowania założeń programu Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury zostały zaproszone osoby z różnych instytucji i podmiotów kultury w województwie. Zaproszenie było otwarte, skorzystali z niego ci, którzy mieli zasoby i gotowość do współdziałania w tym temacie.

Podczas Kongresu dało się odczuć i zauważyć, że inicjatywa była organizowana we współpracy. Podkreślanie współdziałania osób i środowisk w tworzeniu wydarzenia, wymienienie z imienia i nazwiska osób, które pracowały przy jego organizacji było ważnym symbolicznym gestem, dającym poczucie podmiotowości i budującym partnerstwo. Taki sposób organizacji buduje długofalowe poczucie współodpowiedzialności za budowanie Kongresu, wpływa też na wizerunek WOAK-u, jako instytucji sieciującej. Z kolei dla samych osób, które włączyły się w pracę nad Kongresem już sam proces współtworzenia wydarzenia miał wymiar silnego sieciowania i nawiązywania relacji między instytucjami sektora kultury w regionie.

***Organizatorzy pełnić funkcję pieczy nad tym wszystkim nie dali odczuć, kto tu jest gospodarzem tylko odczucie było takie, że jesteśmy współgospodarzami.***

Osoby uczestniczące w Kongresie Kultury zwróciły uwagę na pewne elementy, które wyróżniały go na tle innych podobnych inicjatyw.

Jednym z tych elementów była uważność na ludzi i ich potrzeby od momentu planowania wydarzenia, po dbałość o dobre samopoczucie osób uczestniczących. Zapewne temat przewodni Kongresu, którym było wzmocnienie, sprzyjał takiemu podejściu, jednak uwagę zwracała przede wszystkim atmosfera życzliwości i otwartości. W wytwarzaniu poczucia „swobody, zrozumienia, respektowania potrzeb” znaczącą rolę odgrywała postawa pracowników i pracowniczek WOAK-u organizujących wydarzenie oraz dostępny, zapraszający, czasem wręcz „luźny i żartobliwy” sposób prowadzenia Kongresu. Pojawiła się nawet sugestia, że nazwa kongres, która może kojarzyć się z czymś formalnym i oficjalnym nie oddawała tego, jak wydarzenie rzeczywiście było prowadzone, łącząc ze sobą luźną, przyjazną atmosferę z ważnymi tematami.

***Mimo, że to było jedno z pierwszych takich wydarzeń w moim życiu, byłam zachęcona do refleksji, rozmowy.***

***Energia i feeling, która była między ludźmi (...). To był gejzer życzliwości, poczucia wspólnoty z ludźmi którzy podobnie myślą, pracują.***

Pewnym zaskoczeniem było prowadzenie Kongresu zgodnie z zasadami dostępności, które umożliwiała uczestnictwo osobom o specjalnych potrzebach. Wprowadzono na przykład zasadę deskrypcji osób, przestrzeni i prezentowanych materiałów. Było to swego rodzaju ćwiczenie z dostępności, nie zawsze łatwe w doświadczeniu osób uczestniczących. Pokazało inną perspektywę, na którą instytucje kultury muszą się otwierać i zacząć ją uwzględniać w swoich działaniach.

Poznawanie się, nawiązywanie nowych kontaktów było jednym z głównych celów, dla których uczestnicy i uczestniczki Kongresu wzięli w nim udział. W dłuższej perspektywie rozszerza to możliwości prowadzenia dalszych działań, projektów, wzmacniania ich nowymi osobami i ich kompetencjami.

Jednocześnie trzeba powiedzieć, że w kujawsko-pomorskim nie ma sieci podmiotów kultury, a Kongres jest jednym z niewielu działań podejmowanych w regionie, które mają służyć budowaniu tych regionalnych relacji. Pierwszą inicjatywą w takiej skali podejmowaną przez Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury. Sieciowanie jest procesem, który musi być wzmacniany i prowadzony.

***Za dużo wymagaliśmy od sieciowania, gdy nasze województwo w ogóle nie jest zsięciowane. WOAK rozpoczął tym Kongresem proces sieciowania. Dopiero powtarzanie tych spotkań, po 2, 3 latach będziemy mogli stwierdzić czy to się udało.***

Wydarzenia takie jak Kongres stanowią przestrzeń dającą możliwość poznania się w środowisku oraz bodźcą do budowania współpracy. Możemy powiedzieć, że Kongres rozpoczął integrację środowiska sektora kultury w regionie, jednak ze względu na wielość kontaktów w trakcie takich wydarzeń, trudno mówić o trwałym nawiązywaniu relacji. Trzeba dać temu procesowi czas i jednocześnie stale dbać o stwarzanie możliwości do poznawania się, bycia razem podmiotów kultury w regionie.

Można ten proces rozszerzać podczas samego Kongresu poprzez dłuższe prezentacje podmiotów kultury, sesje dyskusyjne skupione na wymianie doświadczeń wokół konkretnych obszarów działań, którymi zajmują się instytucje i organizacje czy przez dodatkowe elementy animowanej integracji w części wieczornej wydarzenia oraz po prostu zostawiając więcej czasu między programem

merytorycznym na integrację. Dla części osób pomocne byłyby stoiska lub inne formy statycznej prezentacji, np. w formie posterów, które są często stosowane na konferencjach naukowych. Proces sieciowania, poznawania się podmiotów oraz osób tworzących sektor kultury w regionie powinien też odbywać się poza samym wydarzeniem Kongresu Kultury, wokół powiatów czy sąsiadujących ze sobą gmin. Takie działania również wymagają wzmocnienia animacyjnego, ponieważ instytucje same z siebie rzadko znajdują na to zasoby.

Temat przewodni Kongresu, którym było wzmocnienie był ważny dla sektora kultury w regionie. O zmęczeniu, wypaleniu zawodowym sektora kultury i pilnej potrzebie zadbania o ludzi pracujących w kulturze mówi się otwarcie coraz częściej. Warto kontynuować to podejście budowania programu merytorycznego wokół wiodącego, jednak zmieniającego się co roku, wątku pokazując różne jego aspekty i pogłębiając temat. Ma to też swoje praktyczne przełożenie. Wybierając przekrojowy temat łatwiej zbudować program: dobrać prowadzących, określić zakres warsztatów, grupę odbiorców. Może to być też pomocne dla osób uczestniczących, ponieważ daje lepsze wyobrażenie, co się może dzieć podczas wydarzenia.

***Temat przewodni trafiony bardzo, trzeba o tym mówić. Zrobienie o tym wydarzenia dało taki kop motywacyjny.***

Tematyka *wzmocnienia* przewodząca pierwszemu Kongresowi Kultury zdecydowanie współbrzmiała z nagrodami Złotych Młynków, które otrzymały osoby kujawsko-pomorskiego sektora kultury. Wśród powszechnego przekonania o braku dostatecznego docenienia kultury i osób pracujących w kulturze, szczególnie ze strony władz lokalnych, Złote Młynki stały się narzędziem zwiększania widoczności ludzi sektora kultury w regionie. Doceniona została finansowa forma nagrody, rozmowy o osobach, które otrzymały nagrodę oraz możliwość nagrodzenia nie tylko wieloletnich i doświadczonych animatorów i animatorek, ale także tych młodych stażem albo zespołów.

Sposób przyznawania nagrody w kolejnych latach wymaga jednak rewizji. Weryfikacji wymagają przede wszystkim kategorie nagród: czy nagradzać osoby czy też wyróżniać działania i projekty, zwrócić uwagę na osoby zarządzające instytucjami kultury, które często wychodzą poza definicję animatora, animatorki kultury. Innym wyzwaniem jest zachęcenie osób działających w kulturze do zgłaszania siebie i osób z własnych instytucji, organizacji do nagrody. Potrzeba czasu i zachęty, aby otworzyć się na wzajemne nagradzanie, chwalenie, docenienie.

***To był problem, żeby zgłosić siebie, swoich ludzi do nominacji, trzeba popracować nad otwartością kultury do chwalenia się tym co robimy i przyznania, że robimy ważne rzeczy.***

Gala rozdania Złotych Młynków to dla laureatów i laureatek nagrody oraz ich instytucji okazja do świętowania. Wyzwaniem jest natomiast wytworzenie poczucia, że gala to okazja do celebracji całego sektora kultury. Nieobecność na gali wręczenia nagród wielu osób, które nominacji czy nagrody nie otrzymały może świadczyć o tym, że te osoby nie do końca czuły się zaproszone na tę część Kongresu Kultury. Pokazuje to też pewien szerszy problem sektora kultury dotyczący tego, że świętowanie i docenianie własnej pracy przychodzi z trudnością. Tym bardziej warto się w tym ćwiczyć i rozwijać.

Każda z form programu Kongresu Kultury, a tych było wiele, była dla osób uczestniczących ważna i potrzebna. Kongres otworzyły krótkie wystąpienia – prezentacje, osoby uczestniczące mogły wybrać między sesjami warsztatów, dyskusji i wizyt studyjnych. Był też czas na integrację, lepsze poznanie się podmiotów kultury w sesji prezentacyjnej czy otwartą na rozmowę o tym, co w kulturze nie do końca wychodzi. Nie zabrakło też miejsca na świętowanie i nagrody Złotych Młynków.

Kongres Kultury stworzył przestrzeń do wymiany doświadczeń i poglądów. Sprzyjała temu różnorodność programu, form wspólnej pracy i podejmowanych treści, a także szeroka grupa odbiorców z różnych obszarów i podmiotów kultury w regionie.

Uczestnictwo w przypadku wielu podmiotów kultury zaczyna się przekładać na zmiany w mikroskali, które animatorzy i animatorki w swoich działaniach zaczynają wprowadzać w treści czy formy pracy poznane podczas Kongresu. Warto wzmacniać komunikat zapraszający, aby podmioty uczestniczyły w Kongresie w kilka osób z instytucji, łatwiej wtedy wdrażać inspiracje, przekładać je na konkretne działania.

Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury musi być planowany jako działanie długofalowe. Jedną z jego ważnych wartości, którą powinno się wzmacniać i rozwijać, jest współtworzenie wydarzenia z ludźmi sektora kultury. To ta współpraca powinna być barometrem nastrojów i ważnych tematów, które staną się, wzorem pierwszego Kongresu, podstawą budowania programu merytorycznego.

Cele przyszłych Kongresów niezmiennie powinny pozwalać na: wzmacnianie osób pracujących w kulturze; poznawanie praktyk, działań i projektów z województwa; sieciowanie osób pracujących w kulturze, budowanie relacji i wspieranie nawiązywania współpracy; dzielenie się doświadczeniami wśród osób pracujących w sektorze kultury.

Oczekiwanym efektem realizacji kolejnych Kongresów Kultury jest zbudowanie sieci sektora kultury w województwie kujawsko-pomorskim, co zapewne będzie wymagało działań wychodzących poza ramy samego wydarzenia.

W perspektywie ewaluacji Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury jest odpowiednią instytucją, która poprowadzi ten proces włączając w jego realizację inne podmioty kultury z regionu. Nie wynika to jedynie z pozycji instytucji w regionie, a potencjału, który posiada i który potrafi przekładać na działania.

☐ Artykuł powstał na podstawie materiału zebranego w procesie ewaluacji Pierwszego Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury. W ewaluacji wzięły udział w sumie 34 osoby, które uczestniczyły w wydarzeniu oraz w procesie jego przygotowania. Ewaluacja została przeprowadzona w grudniu 2023 roku za pomocą kwestionariusza ankiety online, wywiadów grupowych oraz wywiadów indywidualnych.

# Oddolne budowanie kultury

## Perspektywa antropologiczna

dr Olga Kwiatkowska

Przy projektowaniu przeze mnie dyskusji o oddolnym budowaniu kultury, kilka kwestii – wynikających z perspektywy antropologii kulturowej – było dla mnie bardzo istotnych. Po pierwsze, kultura jest wszędzie tam, gdzie są ludzie, nie jest przymiotem wybranych grup czy miejsc, jest obecna zarówno w centrach, jak i na peryferiach. Po drugie, ludzie jednocześnie tworzą kulturę i w niej żyją. Po trzecie, kategoria kultura oddolna, zakłada jej rewers: kulturę odgórną, instytucjonalną, dominującą, dysponującą rozmaitymi narzędziami i większymi zasobami. Kultura oddolna bywa odpowiedzią na impulsy wywodzące się spoza niej. Czasem kultura oddolna jest lokalną wersją treści płynących z centrum. Czasem jednak może też stać się ona wyrazem oporu w stosunku do centrum i jego wartości. Mogą się też pojawiać działania oddolne, które są realizowane niezależnie od impulsów płynących z zewnątrz.

Na początku dyskusji zaprosiłam jej uczestniczki i uczestników, aby zapisali na dużym arkuszu papieru swoje pierwsze skojarzenia z terminem kultura oddolna. Na zasadzie wolnych skojarzeń były to: kultura lokalna, lokalsi, grupy lokalne, lokalne inicjatywy, inicjatywa społeczna, przeszłość, ciągłość, obrzędowość, tradycja, potrzeba, komunikacja, dzieci, mały zespół, Toruńska Orkiestra Improwizowana.

Nasze rozmowy meandrowały pomiędzy obszarami wyznaczonymi tymi tropami. Najważniejsze z nich to lokalność, tradycja i komunikacja. Pierwszym omawianym wątkiem, była lokalność, czyli miejsce i związek z nim, jako istotny punkt odniesienia dla kultury oddolnej. Rozmawialiśmy o tym, czym według nas jest. Pojęcie kultury oddolnej odsyłało nas do jakiegoś terytorium, do jego krajobrazu, do ludzi zamieszkujących określony teren, czujących związek z zamieszkiwaną przestrzenią i ze sobą. Poruszaliśmy też kwestię tego, że współcześnie lokalność (bycie w terytorium) – dzięki wirtualnym środkom – staje się niejednoznaczna, rozmyta, nie-konieczna. Może rozgrywać się również poza fizycznym byciem w określonej przestrzeni: poprzez wirtualne odwoływanie się do terytorium opowiadać o nim, pozostawać z nim w związku. Często to wirtualny świat wzmacnia związek ludzi z ich terytorium. Niekiedy go nawet konserwuje.

Można być fizycznie zupełnie gdzie indziej, np. mieszkać i pracować w Londynie, ale żyć intensywnie sprawami swojej wioski / miasteczka / miasta w Polsce i angażować się w rozwój lokalnej kultury.

Kolejnym omawianym przez nas wątkiem była tradycja. Treści, elementy wywodzące się z przeszłości lub tak widziane (sic!), a związane z danym miejscem, zanikają, odchodzą w niepamięć. Dla niektórych osób jednak są warte ożywiania i kultywowania. Zapomnienie o tradycji jest przez nich postrzegane jako strata dla kultury nie tylko lokalnej, ale również kultury w ogóle. Praktyki dotyczące tradycji dają ludziom poczucie więzi z przeszłością, poprzednimi pokoleniami, z tymi, którzy byli związani z danym terytorium, ale już odeszli. I w oddolnej kulturze ten związek z poprzednimi pokoleniami – wiedzą o nich, znajomością ważnych dla nich spraw, ich codzienności, świętowania – może odgrywać istotną rolę. Warto jednak pamiętać, że odwoływanie się poszczególnych kulturowych graczy do przeszłości, to często zabiegi, które mają sankcjonować bliskie im tu i teraz wartości, treści i działania. Dlatego odwołania do przeszłości, do tradycji, warto analizować krytycznie, a nie przyjmować je apriori.

Jako istotny pojawił się również wątek komunikacji. Jakiś człowiek, grupa inicjatywna podejmuje działania na jakimś terytorium, wychodzi z tym do ludzi, nie robiąc tego w zaciszu domowym. Staje się nadawcą, który ma odbiorców swoich działań, ci z kolei mogą reagować na różne sposoby: akceptacją, zdziwieniem, oburzeniem. Następuje proces ożywienia, dyskusji. Komunikację w tym kontekście można rozumieć również jako dyskurs z przeszłością (z tekstami, z dokumentami w archiwach, poznawaniem dawnych receptur, technik rzemieślniczych, rozmów z najstarszymi ludźmi) i w tym dyskursie przeszłość ożywa.

Bardzo często animatorzy kultury definiują sytuację danego miejsca jako pozbawioną życia kulturalnego. Wynika to z dwóch kwestii. Po pierwsze, nie dostrzegają kulturalnego nurtu życia mieszkańców danego miejsca lub kiedy nawet dostrzegają, to często nie są nim realnie zainteresowani – odbiega ono od ich wyobrażeń o kulturze. Nierzadko też animatorzy nie mają do tego żywego nurtu życia dostępu, ponieważ rozgrywa się ono przede wszystkim w gronie ludzi powiązanych szerokimi relacjami rodzinnymi, Po drugie, definiowanie sytuacji danej społeczności jako „kulturalnej pustyni”, legitymizuje istnienie i działania animatora/animatorki kultury, jako osoby, która ma tu coś do zrobienia. Może warto zamiast mówić o budowaniu lokalnej kultury zmienić nieco optykę? Zacząć od zmiany języka? Mówić o odkrywaniu kultury oddolnej i jej wzmacnianiu, a nie animowaniu? Wówczas rola animatora kultury w danej społeczności może być inaczej definiowana: nie jako tego, który jak Prometeusz daje ludziom ogień, przynosi im kulturę, ożywia, wprowadza ducha – ale raczej jako ktoś, kto odkrywa,

jest baczny obserwator, dostrzega co jest dla tej społeczności ważne, łączy „linki”, wydobywa coś z ukrycia: coś, co już tam jest, może zostało zapomniane, może przez członków danej społeczności nie jest postrzegane jako coś istotnego.

Na koniec poprosiłam uczestników dyskusji, by podzielili się na dwie grupy. Jedna z nich miała za zadanie ustalić, jakie czynniki z perspektywy animatorów kultury wspomagają rozwój oddolnej kultury, druga jakie czynniki w tym przeszkadzają. Oto co ustalili.

### **1. Jakie czynniki wspomagają rozwój kultury oddolnej:**

- **wiedza,**
- **empatyczna komunikacja z odbiorcą,**
- **budżet i przestrzeń,**
- **wspierający dialog ze strukturami zarządzającymi,**
- **poczucie wolności i sprawczości,**
- **wspierający zespół,**
- **pokora, brak przemocowego podejścia,**
- **otwartość na różnice.**

### **2. Jakie czynniki przeszkadzają w rozwoju kultury oddolnej:**

- **nadmierna ambicja,**
- **nierealne oczekiwania z zewnątrz,**
- **nadmierne sformalizowanie,**
- **niezrozumienie,**
- **brak komunikacji,**
- **brak wspólnoty celów,**
- **poczucie osamotnienia,**
- **brak wiary w sprawczość,**
- **brak miejsca i zasobów,**
- **podziały, polaryzacja,**
- **„szufladowość”**
- **poczucie wykluczenia, braku przynależności.**

Widać, że w odbiorze uczestników dyskusji, zagrożeniem dla kultury oddolnej, jest brak tego, co mogłoby ją wesprzeć np. pieniądze, mecenat, wsparcie i zrozumienie ze strony instytucji samorządowych. Wydaje się też, że specyfiką kultury oddolnej jest bycie na granicy spontaniczności i instytucjonalizacji – bycie na tej granicy jest dla niej ożywcze.



Animatorzy nie powinni obawiać się różnicy zdań. Obecnie w Polsce mamy do czynienia z ogromną polaryzacją stanowisk, z jednoczesnym zanikiem umiejętności prowadzenia dyskusji. W wielu sytuacjach zaczynamy z góry obawiać się różnicy zdań, unikać tematów, o których wiemy, że są dyskusyjne. W ten sposób „wycinamy” wspólny namysł nad różnymi obszarami życia społecznego. Nie pozwalamy wybrzmieć różnym opiniom. Stąd postulat, by – po pierwsze – nie bać się nie tylko różnicy zadań, ale nie obawiać się w ogóle różnic. Przyjąć, że się różnimy i że z tego mogą wynikać ciekawe rzeczy dla kultury, że może to być inspiracją, że może rodzić nowe jakości, czyli godzić się na różnice i postrzegać je jako kulturotwórcze. Po drugie, zaakceptować, że elementem życia społecznego jest konflikt, nie zamykać na to oczu i udawać, że konfliktów nie ma. Zadbac natomiast o możliwość wyrażania różnych zdań oraz toczenia sporów, zawsze natomiast z szacunkiem.

Kultury oddolne pozbawione wsparcia są w stanie wegetować, jednak by się rozwijać, potrzebują kompetentnego wsparcia instytucjonalnego – osoby lub zespołu osób o adekwatnych kompetencjach, dzięki którym będą w stanie dostrzec wartość działań oddolnych, reagować na nie ze zrozumieniem i wrażliwością.

Z mojej perspektywy, największym sukcesem dyskusji było spotkanie ludzi wywodzących się z różnych miejscowości, instytucji, obszarów, którzy mogli ze sobą porozmawiać, skrzyżować swoje perspektywy i się pospierać.

Dziękuję za to spotkanie.

# Kultura w poszukiwaniu sensu

Sławomir Czarnecki

Wzmocnienie – motyw przewodni pierwszego Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury zainspirował mnie do zaproszenia uczestników i uczestniczek spotkania do rozmowy o sensie pracy w kulturze. Skąd czerpać siłę i motywację do pracy? Na głębokim poziomie, z poczucia sensu. Jak umacniać pozycję kultury w życiu społecznym? Wskazując na jej fundamentalne znaczenie.

Jestem przekonany, że potrzebujemy rozmów o wartościach, wracania do źródeł, zatrzymania się, refleksji. Byłem ciekaw, czy to przekonanie podzielają uczestnicy i uczestniczki kongresu. Okazało się, że tak, o czym zaświadczyła obecność zróżnicowanej, licznej grupy osób gotowych poświęcić trzy godziny na rozmowę o sensie pracy w kulturze. Dzięki temu i ja wyszedłem z Kongresu wzmocniony.

Obecność. Rozmowa. Choć program wydarzenia zapraszał do dyskusji pod nazwą „Kultura w poszukiwaniu sensu” zależało mi na tym, żeby stworzyć nie tyle przestrzeń ścierania się poglądów, szukania rozwiązań, wypracowania rekomendacji, co miejsce spokojnej rozmowy, dzielenia się doświadczeniem, refleksjami, wątpliwościami. Żebyśmy dali sobie czas, otwierali się na to, co się wydarza, słuchali siebie. Proces, nie efekt. Za przyjęcie zaproszenia do takiej formuły jestem bardzo wdzięczny uczestniczkom i uczestnikom rozmowy.

Konsekwencja wymaga, by tak pomyślanej rozmowy nie podsumowywać. Zamykać w kilku wnioskach. Wyciągać esencję. Zaprzeczałoby to sensowi takiego spotkania, podczas którego rozmowa płynie w nieprzewidzianych kierunkach, meandruje, krąży wokół tematu i przede wszystkim pozwala odetchnąć. To, co mogę zrobić to wskazanie kilku motywów, które, w mojej ocenie, wybrzmiały z mocą.

Przede wszystkim, jak bardzo potrzebujemy czasu na zatrzymanie się, bezpiecznej przestrzeni, chociaż chwilowego uwolnienia się od presji na osiągnięcie efektów. My, pracownicy i pracowniczki kultury, poddani takiej właśnie presji, mierzący się z nadprodukcją wydarzeń, starający się spełnić rosnące i czasem sprzeczne oczekiwania. Nie chodzi tutaj o rytualne narzekanie i zwalnianie siebie

z odpowiedzialności poprzez odesłanie do zewnętrznych warunków działania, na które nie mamy wpływu.

Chcemy pójść dalej, poza stwierdzenie, że jest ciężko i źle. Jednym z pomysłów jest właśnie dawanie sobie prawa i przestrzeni do zatrzymania się i rozmowy. Do wzmocnienia. Czerpania siły od siebie nawzajem. Sprawdzenia, jak wiele może nam dać samoorganizacja. Takie myśli i odczucia przenikały zresztą cały Kongres i pojawiają się od pewnego czasu w różnych tekstach, wywiadach, projektach, podczas dyskusji i spotkań. To zwiastuny zmian.

Nasza rozmowa ujawniła paradoks kultury ważnej / nieważnej. Z jednej strony czujemy, że kultura jest ważna. Dla nas, dla tych z którymi ją tworzymy, dla których działamy. Z drugiej mamy poczucie, że kultura jest, czy też bywa, nieważna dla opinii publicznej, decydentów, polityków. Towarzyszy nam bezradność. Czujemy, że do sensowności kultury należy przekonywać, ale nie mamy pewności jak to robić, jakim językiem mówić, jaką zaproponować narrację. Jesteśmy też zmęczeni tym, że do kultury „należy przekonywać”. Skazani na nieustanne udowadnianie przydatności, wykazywanie, że kultura jest potrzebna. Ciągłe pozostajemy w strefie nieoczywistości, a to jest wyczerpujące.

Victor Frankl, twórca logoterapii, twierdził, że praca może być jednym ze sposobów nadawania sensu życiu<sup>1</sup>. Z pewnością dzieje się tak często w kulturze. Dużo rozmawialiśmy o zaangażowaniu i pasji. Przy czym ludzie kultury nie mają monopolu na pasję, ta obecna jest także w innych profesjach i branżach. Praca z pasją, praca nadająca sens życiu obfituje w wspaniałe i wzniosłe momenty. Gdy czerpiemy siłę od tych, dla których działamy. Których życie możemy zmienić. Którym kultura pomaga w nadawaniu sensu życiu. Szczególnie odczuwają to ci, którzy pracują z dziećmi i młodzieżą.

Praca z pasją, z poczuciem misji to także ryzyko. Pasja może i często staje się podstawą wyzysku. Gdy czujemy, że to, co robimy jest ważne, gdy praca w kulturze staje się częścią naszej tożsamości, łatwo przeoczyć moment, w którym zagrożony jest nasz dobrostan. Czym innym jest świadoma zgoda na warunki pracy (i płacy). Czym innym przekraczanie granic osobistych, niska kultura organizacyjna, niepożądane zachowania.

Zgodziliśmy się, że z pewnością nie wolno przyzwalać na naruszanie naszej godności. Że powinniśmy częściej rozmawiać o pieniądzach, nauczyć się wyceniać swoją pracę. Skoncentrowanie na działaniu, tworzeniu i upowszechnianiu kultury, nie powinno odwracać uwagi od upominania się o nasze prawa i przypomnienia o potrzebie zmian systemowych w kulturze. Bo często nadmierne czerpanie z zaangażowania ludzi pracujących w sektorze kultury ma charakter systemowy.

---

1. Tytuł jednej z książek Frankla *Człowiek w poszukiwaniu sensu* to bezpośrednia inspiracja tytułu kongresowej dyskusji

W naszej rozmowie płynnie przechodziliśmy od wzniosłości, poruszających osobistych świadectw, do konkretnego, na przykład wspomnianego postulatu wycenienia pracy. Taka jest też kultura, zarazem wzniosła i konkretna. Jeśli damy sobie czas i odwagę przepracowania trudnych tematów, które są żywe w środowisku ludzi kultury, znajdziemy siłę do wprowadzania zmian. Zmian, które pozwolą na większe społeczne uznanie znaczenia kultury, wzmocnią poczucie sensowności naszej pracy i ułatwią zapraszanie ludzi do korzystania z kultury jako przestrzeni, która pomaga nadać swojemu życiu sens.

# Zaangażowana Zetka, czyli o młodych pracownikach i pracowniczkach kultury

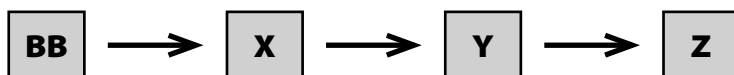
Agata Gałaś

Podczas Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury razem z ludźmi kultury z regionu zebraliśmy się, aby dyskutować o zaangażowaniu i lojalności Zetek pracujących w kulturze. Zależało mi na tym, aby dyskusję pokierować w ten sposób, by uczestnicy sami znaleźli odpowiedź na pytanie, o to co rozwija lojalność i zaangażowanie w miejscu pracy. Ważne było to, aby crème de la crème dyskusji stanowiły rekomendacje i dobre praktyki, które realnie sprawdzają się w instytucjach uczestników i organizacjach.

Podczas panelu uczestniczki i uczestnicy podzielili się doświadczeniami, które zdobyli, pracując z Zetkami. Refleksja nad środowiskiem pracy, które stanowi ich zawodową codzienność okazała się owocnym polem do określenia tego, co dobre oraz tego co jeszcze wymaga poprawy.

***Obecną na panelu Zetkę wszyscy powitaliśmy ciepło i z entuzjazmem. Obecność pracownika z pokolenia Z stworzyła niepowtarzalną okazję do wymiany poglądów między przedstawicielami różnych pokoleń.***

Nie sposób mówić o Zetkach w oderwaniu od poprzednich pokoleń i kontekstu społecznego i kulturowego, w którym funkcjonują. W celu lepszego zrozumienia pokolenia omówiliśmy także pokolenia, które były przed Zetkami.



Rysunek 1. *Pokolenia*

Żywa dyskusja, którą nawiązaliśmy, była dowodem, że dobrze czujemy się w kategoriach porównawczych. Kategoryzowanie przeważnie pomaga uporządkować wiedzę o świecie, tak było i tym razem. Cech charakterystycznych

pokoleń BB, X i Y użyliśmy w rozmowie jako tła nadającego dobry punkt odniesienia do dokładnego stworzenia profilu Zetki w miejscu pracy.

Generacje widziane oczami uczestników i uczestniczek dyskusji:

- **Generacja BB** (1946-1964) ma usystematyzowany system wartości zawodowych. Etos pracy, który przejawia się silnym poczuciem misji, solidnością. Baby boomers w ocenie panelistów przejawiają niechęć do zmian i potrafią zachować zdrowy rozsądek dzięki dystansowi emocjonalnemu.
- **Generacja X** (1965-1979) kojarzona jest z pracoholizmem, ogromnym zaangażowaniem oraz ponadprzeciętnym kultem pracy. Pokolenie nastawione na wyniki indywidualne, społecznie wmanewrowane w „wyścig szczurów” i pogoń za pieniądzem.
- **Generacja Y** (1980-1994) w pełni korzystają z otwartych granic i Internetu, który towarzyszy im w życiu prywatnym i zawodowym. Milenialsi są przeważnie dobrze wykształceni, mają poczucie obowiązku i są odpowiedzialni. W pracy dzielą się na dwa obozy. Pierwszy z obozów tworzą Milenialsi, którzy zaczęli mocno zmieniać podejście do pracy. Odrzucili pracoholizm i postawili na równowagę między życiem prywatnym a życiem zawodowym. W drugim obozie są Milenialsi, którzy podobnie jak starsi koledzy i starsze koleżanki z pokolenia X wspinają się po szczeblach kariery.
- **Generacja Z** (1994-2012) pokolenie wielozadaniowe, które środowisko pracy stawia na pierwszym miejscu. Ważne są dla nich zarobki i nie wstydzą się o tym mówić wprost. Traktują zmianę jako część życia. Mają ustabilizowane poczucie własnej wartości, dzięki temu dbają w pierwszej kolejności o swój dobrostan zawodowy. Ważna jest dla nich silna rola lidera w zespole. Potrzebują lidera, który szczerze z nimi porozmawia i przy którym mogą mówić otwarcie o swoich odczuciach.

### **Najsilniejsze wady i zalety pracowników z pokolenia Z**

Dla pracowników pokolenia Zet bardzo ważny jest szacunek do czasu pracy. I chociaż Zetka może być bardzo zaangażowana w pracę zawodową, to nie przedłoży jej ponad życie prywatne, kiedy na zegarze wybije godzina 16:00. Dla Zetek bardzo ważny jest czas wolny i chcą, aby pracodawca szanował ich granice. Jednocześnie Zetki mają niespotykane umiejętności adaptacyjne do zmian i szybko oswajają się z nowymi obowiązkami. Jeśli projekt wymaga nadgodzin i jest to

niecodzienna sytuacja, Zetki wezmą w niej udział, o ile zostaną odpowiednio wynagrodzone.

***Nie zawsze chodzi o instrumenty motywowania finansowego, pracodawca powinien stosować wobec Zetek odpowiednie pozafinansowe instrumenty motywowania, które pokażą pracownikowi, że jego praca jest doceniana.***

Pracownicy pokolenia Zet okazują silną niechęć do hierarchii w instytucjach. Zetki jako pokolenie są bardzo bezpośrednie i przekładają to na relacje biznesowe, nawet te na linii pracownik-szef. Celowo omijają sztucznie utworzoną strukturę organizacyjną i jeśli chcą załatwić sprawę, udają się bezpośrednio do osoby decyzyjnej.

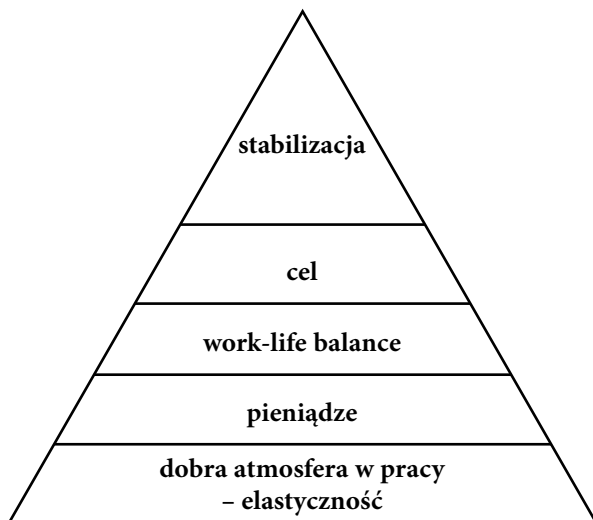
***Zetki lubią ułatwiać sobie życie zawodowe. W pracy są znani z usprawniania procesów, które przy obecnej technologii mogą być wykonane szybciej i z wykorzystaniem mniejszego zespołu.***

Zetki są pewne siebie i pewne swoich umiejętności, dlatego też nie boją się ich wyceniać i nie zaniżają swojej wartości rynkowej. Dzięki wysokiemu poczuciu własnej wartości otwarcie mówią, kiedy czegoś nie potrafią i są gotowi do przyjęcia nowej wiedzy od pracownika bardziej doświadczonego.

Wady pracującego pokolenia Zet, które wydobyliśmy podczas dyskusji, dotyczyły przede wszystkim bezpośredniości w komunikacji, która może być mylona z roszczeniowością lub brakiem uprzejmości. Jednocześnie zdarza się, że duże ego stwarza trudności w komunikacji z najstarszymi pracownikami, którzy pracują w zupełnie inny sposób niż pokolenie Z.

***U pracowników pokolenia Z nie występuje nierozzerwalny związek między zaangażowaniem a lojalnością.***

Dyskusja potwierdziła to, co wykazują badania dotyczące pokolenia Zet: mimo że pracownik z pokolenia Z z zaangażowaniem wykonuje swoją pracę, nie odczuwa lojalności wobec instytucji. Z uwagi na to Zetki częściej zmieniają pracę, jeśli trafią na atrakcyjniejszą ofertę. Często to wygoda jest dla nich ważniejsza niż obowiązek zawodowy, dlatego niektóre zadania wykonują niedokładnie i chaotycznie.



Rysunek 2. *z*Hierarchia oceniania miejsca pracy przez przedstawicieli pokolenia Z według uczestników Kujawsko-Pomorskiego Kongresu Kultury.

Powyższy rysunek pokazuje, co najważniejsze jest dla Zetek w miejscu pracy. Wymienione atrybuty wspierają tworzenie kultury pracy, która zatrzyma i zaangażuje pracowników z pokolenia Zet. Według uczestników i uczestniczek panelu dyskusyjnego najważniejsza dla Zetek w miejscu pracy jest dobra atmosfera (rozumiana także jako środowisko pracy) i elastyczność. Zetka zaangażuje się w pracę, jeśli pracodawca obdarzy ją wystarczającą autonomią i przekaże w ręce Zetki kontrolę nad projektem. Ważnym elementem decydującym o pozytywnym nastawieniu Zetek są także pieniądze, work-life balance, poczucie celu i stabilizacja zawodowa.

Zetkom zależy na pieniądzach, aby mogły wygodnie żyć poza pracą. Są to pracownicy oddani swojej pracy, ale chcą aktywnie spędzać czas poza godzinami pracy, dlatego bardzo ważna jest dla nich równowaga między pracą a życiem prywatnym. Pracodawca, który zatrudnia Zetkę, może spodziewać się oszczędności, ponieważ Zetki są mistrzami w optymalizacji pracy, przeniosą instytucję do świata nowoczesnych technologii i wprowadzą nową jakość relacji zawodowych.



# Jak pracować, żeby się nie wypalić?

Aleksandra Frączek

Wypalenie zawodowe nazywane jest chorobą cywilizacyjną XXI wieku. Szacuje się, że aż 2/3 Polaków może odczuwać symptomy wypalenia zawodowego, czyli podstępnego procesu stopniowego wyczerpania psychicznego i fizycznego, który rozpoczyna się powoli i niezauważalnie.<sup>1</sup>

Brak satysfakcji z wykonywanej pracy, znużenie, zniechęcenie, spadek motywacji i zaangażowania, drażliwość, napięcie, lęki, zaniżona samoocena i spadek poczucia własnej wartości – to tylko niektóre objawy wypalenia zawodowego.

Pracownicy sektora kultury są jedną z grup szczególnie narażonych na wypalenie zawodowe. Zazwyczaj są to ludzie wrażliwi, podchodzący do swojej pracy z dużym entuzjazmem, pasją i zaangażowaniem. Widzą w niej ogromny sens, mają poczucie misji. Poświęcają swojej pracy dużo czasu i energii (często kosztem życia prywatnego), co wiąże się między innymi z pracą w nietypowych godzinach oraz w weekendy, kontaktami z dużą ilością ludzi, oceniającymi komentarzami z zewnątrz, biurokracją, brakiem odpowiednich środków finansowych na realizację zadań oraz wielością towarzyszących temu wszystkim emocji. Jednocześnie bardzo często brakuje im w tym wsparcia (organów zarządzających, przełożonych, czasem również współpracowników), a także godnej gratyfikacji finansowej i uznania. Dlatego po pewnym czasie zaczynają odczuwać brak równowagi. Za dużo od siebie dają, za mało otrzymując w zamian, by zrównoważyć swoje zasoby. To tak jak z ogniskiem, które płonie, oddając dużo ciepła i energii na zewnątrz – jeśli nie będzie do niego dokładane regularnie drewno, w końcu wypali się i zgaśnie...

Jak zatem do tego nie dopuścić? Jak przeciwdziałać wypaleniu zawodowemu? Jak zauważać pierwsze symptomy? W końcu – jak pracować, żeby się nie wypalić?

Przyczyn wypalenia zawodowego i sposobów radzenia sobie z nimi może być wiele. Natomiast to, co je łączy, to dbanie o swoją równowagę poprzez regularne zaspokajanie swoich potrzeb. Im więcej spełnionych potrzeb w pracy, tym większa satysfakcja i zaangażowanie, im mniej – większa frustracja i zniechęcenie.

---

1. Według raportu Smartscope *Dobrostan Psychicznego w Pracy*.

Warto zatem szczerze odpowiedzieć sobie na pytanie, co jest dla mnie w pracy naprawdę istotne – a zatem, na co się zgadzam, a na co nie w poniższych obszarach:

- zakres obowiązków/odpowiedzialność
- zarobki
- godziny pracy (w tym praca popołudniami i w weekendy)
- atmosfera
- komunikacja
- zasady, struktura
- otoczenie fizyczne
- poszczególne zachowania

I uświadomić sobie, co z tego jest dla mnie absolutnie ważne i traktuję to jako warunek konieczny. Następnie warto w oparciu o to podejmować świadome działania, rozmowy i decyzje.

### **Co nas może w tym wesprzeć na co dzień?**

1. Uważna obecność – obiektywna obserwacja siebie i rzeczywistości wokół oraz regularne zadawanie sobie pytań o to, co spostrzegam, jakie są fakty i jak ja się w związku z tym czuję? Jakich doznań z ciała doświadczam, gdy...?
2. Zarządzanie stresem / trudnymi emocjami – chwile zatrzymania w ciągu dnia (zwłaszcza w trudnych momentach), pogłębiony oddech, pozwolenie sobie na poczucie i uwolnienie emocji, a następnie świadomy wybór reakcji na to, czego doświadczam.
3. Nazywanie tego, czego potrzebuję. Co jest dla mnie w danym momencie ważne. Może wsparcie, współdziałanie, uznanie, szacunek, rozwój, kreatywność, poczucie bezpieczeństwa, poczucie sprawczości i wpływu? A następnie szukanie rozwiązań, w jaki sposób mogę o to zadbać.
4. Efektywna komunikacja – wyrażanie z szacunkiem dla siebie i innych tego, co dla mnie ważne, nawet mimo strachu przed oceną i odrzuceniem.
5. Granice, asertywność – ustalenie, na co się zgadzam, a na co się nie zgadzam? Co jest w zgodzie ze mną, moimi wartościami oraz priorytetami instytucji, dla której pracuję. Odważne informowanie o tym innych. Odmawianie zawsze wtedy, kiedy chcę odmówić.
6. Dbanie o relacje w pracy i poza nią jako ważny element poczucia wspólnoty i przynależności, dający poczucie sensu, przynależności i wsparcie.

7. Regularne dbanie o relaks, odpoczynek i drobne przyjemności jako niezbędne warunki powrotu do równowagi (odpowiednia ilość snu, spacer, masaż, joga, medytacja, relaksacja, kontakt z przyrodą, uważne rozmowy, dobre zdrowe jedzenie, rozwój pasji).

Narzędzie, które pomaga na bieżąco rozpoznawać swoje potrzeby oraz znajdować dobre sposoby na ich zaspokojenie, to „4 kroki” twórcy „Porozumienia bez przemocy” Marshalla Rosenberga<sup>2</sup>:

1. krok: Obserwacje – co jest trudne w mojej pracy? Co spostrzegam, jeśli chodzi o moje obowiązki, ludzi, z którymi pracuję, otoczenie, wynagrodzenie, komunikację? Jakie są fakty?
2. krok: Uczucia – jak ja się w związku z tym czuję? Jakich doznań z ciała doświadczam?
3. krok: Potrzeby – czego ja w związku z tym potrzebuję? Może odpoczynku? Wsparcia? Uznania? Większej lekkości? Współpracy?
4. krok: Prośby – jak mogę o to zadbać? Co mogę zrobić już dziś, żeby zaspokoić moje potrzeby? Kogo mogę prosić o pomoc? O co ewentualnie w tej sytuacji mogę poprosić samego siebie?

### **Przykłady:**

1. Mój szef już drugi raz w tym tygodniu prosi mnie, żebym został dłużej po pracy. Czuję w związku z tym złość i frustrację, ponieważ potrzebuję uszanowania mojego czasu wolnego oraz odpoczynku. Dlatego porozmawiam z nim o tym, że mogę być w pracy codziennie maksymalnie przez 8 godzin, ponieważ resztę dnia chcę poświęcić na inne ważne dla mnie kwestie.
2. Koleżanki z mojego pokoju codziennie rozmawiają niepochlebnie o innych pracownikach, oceniając ich w różnych kwestiach zawodowych i prywatnych. Czuję w związku z tym dyskomfort i rozdrażnienie, ponieważ potrzebuję w godzinach pracy skupić się na swoich zadaniach. Dlatego poproszę je, żeby nie poruszały w mojej obecności takich tematów.
3. Codziennie wychodzę z pracy z myślą, że mam najwięcej obowiązków i znów nie zrobiłam wszystkiego, co sobie na ten dzień zaplanowałam. Czuję w związku z tym smutek i przygnębienie, bo potrzebuję wywiązywać się ze swoich zadań, a jednocześnie wykonywać je uważnie, dokładnie i w poczuciu komfortu. Dlatego zwołam spotkanie

---

2 Marshall B. Rosenberg, *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*.

zespołu, na którym jeszcze raz sprawiedliwie dla wszystkich ustalimy odpowiedzialność za poszczególne zadania.

Najważniejsze to słuchać siebie i sygnałów płynących ze swojego ciała, które najszybciej powie nam, czy coś nam służy czy też nie, czy nie pozwalamy przekraczać w jakimś obszarze naszych granic i nie nadwerężamy się nadmiernie. Dzięki temu możemy na bieżąco reagować i uniknąć zgubnych konsekwencji zgadzania się na to, co nie jest w zgodzie z nami. A tym samym przeciwdziałać stopniowemu procesowi wyczerpania psychicznego i fizycznego, który w dłuższej perspektywie prowadzi do wypalenia zawodowego.

# Podziękowania

Pierwszy Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury był finałem kilkumiesięcznego procesu, podczas którego tworzyła się jego formuła, program i ostateczny kształt. Proces ten był udziałem wielu ludzi kultury, których zaprosiliśmy do dyskusji i wspólnej refleksji.

W tym miejscu jeszcze raz chcemy wszystkim tym osobom podziękować za ich zaangażowanie. A były to:

- Monika Januszewska i Izabela Kotłęga – Biblioteka – Centrum Kultury i Promocji Gminy Lubiewo
- Krzysztof Magdziak – Gminny Ośrodek Kultury w Górznie
- Anna Janosz – Centrum Kultury Teatr w Grudziądzu
- Sławomir Czarnecki – Centrum Nauki i Kultury Młyny Rothera
- Diana Barche – Młodzieżowy Dom Kultury w Toruniu
- Sylwia Furgała – Wojewódzka Biblioteka Publiczna Książnica Kopernikańska w Toruniu
- Paweł Gębala – Dom Kultury w Strzelnie
- Szymon Spichalski – Teatr Baj Pomorski
- Artur Jakubowski – Miejski Dom Kultury w Barcinie
- Aneta Sulecka – Gminna Biblioteka Publiczna w Ciechocinie z siedzibą w Elgiszewie
- Ewelina Motylińska – Gminna Biblioteka Publiczna w Brzoziu
- Piotr Drozdowski – Fundacja Art Connections
- Sylwia Czerwińska – Modrzejewska I Brzeskie Centrum Kultury i Historii „Wahadło”
- Olga Kwiatkowska, Marta Domachowska – Muzeum Etnograficzne im. Marii Znamierowskiej-Prüfferowej w Toruniu
- Alicja Głowania – DOROTKOWO Fundacja na rzecz Doroty Targowskiej i Jej Przyjaciół
- Magda Kus z Domu Kultury Bydgoskie Przedmieście
- Tymon Cichocki – Chełmżyński Ośrodek Kultury
- Karolina Lipińska – Teatr Polski w Bydgoszczy

- Marcin Zdanowski – Muzeum Okręgowe w Toruniu
- Edyta Płaskonka-Prusak – Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy
- Adriana Szymanowska – Wydział Kultury, Promocji i Komunikacji Społecznej Urzędu Miasta Inowrocławia
- Gizela Pijar – Wąbrzeski Dom Kultury
- Maria Skrzypczyńska-Zagajewska – Teatr Kameralny w Bydgoszczy
- Anna Kornelia Jędrzejewska – Muzeum Okręgowe w Bydgoszczy
- Agnieszka Zakrzewska, Weronika Droszcz – Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu

I Kujawsko-Pomorski Kongres Kultury odbył się pod honorowym patronatem marszałka Województwa Kujawsko-Pomorskiego Piotra Całbeckiego.

Dziękujemy także całemu zespołowi Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury – bez Was, Waszej pracy i zaangażowania tego Kongresu by nie było. Jesteśmy Wam ogromnie wdzięczni i szczęśliwi, że możemy razem w Wami tworzyć zespół WOAK-u.

Łukasz Wudarski i Katarzyna Pągowska