KIEDY PRZESTAJEMY UDAWAĆ
WIELOGŁOS O BYCIU W ZMIANIE

Kultura

Zmiany

KIEDY PRZESTAJEMY UDAWAĆ
WIELOGŁOS O BYCIU W ZMIANIE

TORUŃ
2026

Kiedy przestajemy udawać. Wielogłos o byciu w zmianie
Koncepcja i redakcja merytoryczna: Agata Andrasiak-Czarnecka
Redakcja techniczna i korekta: Magdalena Marszałek
Fotografie: Julia Marszewska
Projekt okładki, opracowanie graficzne i skład: Jarosław Pawlicki / Pneuma Studio
Identyfikacja graficzna projektu Instytucje w Zmianie: Nina Marszałek
Wydawca: Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury
ul. Kościuszki 75-77; 87-100 Toruń
woak.pl; e-mail: woak@woak.pl
Nakład: 99 egzemplarzy
ISBN 978-83-972993-3-7
Toruń 2026
Wszelkie prawa zastrzeżone

Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego
75 NARODOWE CENTRUM KULTURY

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowego Centrum Kultury Kultura – Interwencje. Edycja 2026

WOJEWÓDZKI OŚRODEK ANIMACJI KULTURY W TORUNIU
2026 ROK LUDZI FILMU Z KUJAW I POMORZA
KUJAWY POMORZE
Urząd Marszałkowski Województwa Kujawsko-Pomorskiego w Toruniu
Instytucja kultury Samorządu Województwa Kujawsko-Pomorskiego
2026 ROKIEM NSZZ SOLIDARNOŚĆ RI I BYDGOSKIEGO MARCA 1981

DLACZEGO WIELOGŁOS O BYCIU W ZMIANIE? 4

1. KIEDY WŁAŚCIWIE ZACZYNA SIĘ ZMIANA? 6
2. PO CZYM POZNAJEMY, ŻE ZMIANA WYDARZA SIĘ NAPRAWDĘ? 12
3. CO TRZEBA ZOSTAWIĆ, ŻEBY MOGŁO POJAWIĆ SIĘ NOWE? 17
4. CO SIĘ DZIEJE, KIEDY NIE WSZYSCY CHCĄ ZMIANY? 21
5. JAK BYĆ RAZEM W ZMIANIE, KIEDY NIE MYŚLIMY TAK SAMO? 24
6. CZYJĄ ZMIANĄ JEST ZMIANA? 27
7. KIEDY PROWADZIĆ ZMIANĘ, A KIEDY ZROBIĆ PRZESTRZEŃ INNYM? 33
8. CO SPAJA ORGANIZACJĘ, KIEDY WSZYSTKO SIĘ ZMIENIA? 39
9. CO POMAGA SZUKAĆ ROZWIĄZAŃ, KIEDY NIE ZNAMY JESZCZE ODPOWIEDZI? 44
10. CO POKAZUJE, ŻE ZMIANA PROWADZI DO UCZENIA SIĘ? 49
11. CO MOŻEMY DOSTRZEC DOPIERO W PROCESIE ZMIANY? 53
12. CO ZOSTAJE, KIEDY ZMIANA SIĘ KOŃCZY? 57

CO ZATEM DZIEJE SIĘ WOKÓŁ ZMIANY? 61

DLACZEGO WIELOGŁOS O BYCIU W ZMIANIE?

Zmiana stała się nieodłączną towarzyszką codzienności. Jednak im częściej o niej mówimy, tym łatwiej sprowadzić ją do kolejnego projektu czy zadania do wykonania. A przecież można pragnąć zmiany i jednocześnie nie mieć przestrzeni, żeby się zatrzymać. Dostrzegać potrzebę zmiany i nie wiedzieć jeszcze, czego właściwie miałaby dotyczyć. Być gotowym na nowe i jednocześnie bardzo potrzebować tego, co znane.

Właśnie nad tym zastanawialiśmy się podczas pierwszego etapu pilotażu „Instytucje w Zmianie" – programu rozwojowego dla zespołów czterech instytucji kultury z województwa kujawsko-pomorskiego, które przyglądają się swojej praktyce i wspólnie szukają kierunków rozwoju. W pierwszym etapie, trwającym od marca do czerwca 2026 roku, instytucje analizowały swoją codzienną praktykę, to, jak działają. Drugi etap, trwający od września do listopada 2026 roku, służy przełożeniu tych obserwacji na konkretne decyzje, kierunki rozwoju i pierwsze działania. To właśnie doświadczenia pierwszego etapu stały się punktem wyjścia do powstania tej publikacji. Zobaczyłam wtedy, że największą wartością takiego procesu nie są spektakularne zmiany ani gotowe rozwiązania. Najważniejsze było to, że instytucje naprawdę zaczęły widzieć siebie, swoje sposoby działania, napięcia, możliwości i ograniczenia.

W tej publikacji nie znajdziecie uporządkowanej wiedzy o tym, jak zarządzać zmianą. Jako praktycy przyglądamy się raczej temu, co sprawia, że zaczynamy myśleć o tym, że dotychczasowe metody już nie wystarczają; co dzieje się z ludźmi, relacjami i decyzjami; co pomaga zrobić miejsce na nowe, a co ten krok utrudnia. Interesuje nas także to, czego w zmianie nie widać od razu: wahanie, niepewność, zmęczenie czy potrzeba zatrzymania.

Pomysł na publikację od praktyków dla praktyków wyrósł z potrzeby oddania przestrzeni osobom, które uczestniczą w tym doświadczeniu z różnych miejsc. Są wśród nich osoby kierujące instytucjami kultury i członkowie ich zespołom, czyli uczestnicy pilotażu: Chełmiński Dom Kultury, Biblioteka – Centrum Kultury i Promocji Gminy Lubiewo, Gminny Ośrodek Kultury w Osiu i Gminny Ośrodek Kulturalno-Biblioteczny w Skibinie. Są osoby towarzyszące instytucjom, w tym ewaluatorka procesu. Jestem także ja, inicjatorka i koordynatorka pilotażu, oraz duet dyrektorski Wojewódzkiego Ośrodka Animacji Kultury w Toruniu, instytucji inicjującej proces zmiany. Dołączają do nas ekspertki i eksperci zaproszeni do drugiego etapu pilotażu w roli mentorek, mentorów i trenerów i trenerek.
Ta kolejność głosów nie jest przypadkowa. Każdy rozdział pozwala spojrzeć na

to samo pytanie z kilku stron. Żadna z nich nie daje pełnego obrazu. Niektóre się uzupełniają, inne pozostają ze sobą w napięciu, a czasem prowadzą do sprzecznych wniosków. I właśnie to jest częścią doświadczenia zmiany, dla każdego może ona oznaczać coś innego.

Ta publikacja jest próbą przyjrzenia się temu, jak zmiana jest przeżywana przez ludzi i organizacje, także wtedy, gdy przynosi obawy, wymaga rezygnacji z tego, co znane, uruchamia opór, prowadzi do błędów albo pozostawia nas przez dłuższą chwilę z wątpliwościami, co będzie dalej.

Nie chcę tej opowieści zamykać jedną odpowiedzią.

Zaczynam od pytania: **Kiedy właściwie zaczyna się zmiana?**

Agata Andrasiak-Czarnecka, koordynatorka Wojewódzkiego Programu Wzmacniania Ludzi Kultury „Kultura Zmiany”. Wojewódzki Ośrodek Animacji Kultury w Toruniu

Swoim doświadczeniami i refleksjami podzielili się z nami:

Agata Andrasiak-Czarnecka, Kamila Cieślewicz, Maja Dobiasz-Krysiak, Sara Elabbar, Paweł Gębala, Monika Januszewska, Ola Karowska, Laura Kaszubowska, Radosław Kowalik, Julia Kurantowicz, Urszula Liedkiewicz, Katarzyna Pągowska, Małgorzata Rubin-Beszterda, Joanna Suchomska, Karol Waśkowski, Anna Weistock-Mentel, Marzenna Wojnar, Łukasz Wudarski, Agnieszka Zakrzewska i Zespół Gminnego Ośrodka Kultury w Osiu.

Koncepcja i redakcja merytoryczna:

Agata Andrasiak-Czarnecka

1 KIEDY WŁAŚCIWIE ZACZYNA SIĘ ZMIANA?

Zmiana zaczyna się od spostrzeżenia, że jest potrzebna. W momencie, gdy moi współpracownicy zaczęli mówić o sprawach, o których w innych okolicznościach nigdy nie rozmawiali. Sam fakt, że pojawiła się gotowość do szczerej rozmowy, nazwania problemów czy podzielenia się własnym spojrzeniem, pokazał mi, że zaczynamy wychodzić poza codzienny schemat działania. Zrozumiałam, że zmiana zaczyna się dużo wcześniej, niż pojawiają się jej widoczne rezultaty.

Julia Kurantowicz, pracowniczka instytucji kultury

Zmiana zaczyna się od ludzi – od ich chęci, otwartości i gotowości, żeby coś zrobić inaczej. Zaczyna się od zatrzymania się na chwilę, spojrzenia z dystansem na to, co już robimy. Zaczyna się od odwagi, żeby powiedzieć głośno, co czujemy. Myślę, że sama zmiana nie jest możliwa bez zaangażowania i chęci całego zespołu. Kiedy ludzie czują, że mają wpływ, mogą mówić o swoich potrzebach i wspólnie szukać rozwiązań, wtedy zmiana przestaje być czymś narzuconym z góry, a staje się wspólnym działaniem. I właśnie ta wspólna chęć, wzajemne wsparcie i przekonanie, że możemy coś poprawić, są dla mnie początkiem prawdziwej zmiany. Myślę, że u nas zmiana zaczęła się, kiedy zaczęliśmy mówić szczerze o swoich potrzebach. Pracownicy (zwłaszcza gdy atmosfera w pracy jest przyjazna i koleżeńska) często nie mają odwagi mówić, co sprawia im dyskomfort, żeby nie zaburzyć dobrych relacji w zespole.

Sara Elabbar, pracowniczka instytucji kultury

Zmiana zaczyna się od rozmowy, ale nabiera znaczenia dopiero wtedy, gdy za rozmową idzie konkretne działanie. Trudno wskazać jeden właściwy moment, w którym poczuliśmy rozpoczęcie wyraźnej zmiany. Bardziej zauważaliśmy pojedyncze sytuacje, w których rozmowy prowadzone podczas spotkań wracały później w zespole. Sama zmiana nie wynikała jednak wyłącznie z programu – była raczej częścią procesów, które już wcześniej zachodziły w naszej instytucji. Wartością były momenty, w których mogliśmy spokojnie porozmawiać o tym, co działa, co nie działa i czego potrzebujemy.

Zespół Gminnego Ośrodka Kultury w Osiu

Zmiana to bardzo ważna decyzja. Trzeba mieć pewność i gotowość na tę zmianę.

Małgorzata Rubin-Beszterda, pracowniczka instytucji kultury

Zmiana zaczyna się od szczerości. Od powiedzenia sobie głośno, jak jest naprawdę, bez upiększania i bez udawania, że wszystko działa tak, jak powinno. Dopiero wtedy możemy zdecydować, co chcemy zmienić i dokąd chcemy pójść. Bądźcie przede wszystkim szczerzy wobec siebie i wobec tego, jak jest DZIŚ – właśnie w tym miejscu, w którym zaczynacie zmianę. Dopiero kiedy uczciwie zobaczycie rzeczywistość, możecie zdecydować, w którą stronę chcecie iść. I nie czekajcie, aż będziecie mieć wszystkie odpowiedzi. Zmiana nie zaczyna się od gotowego planu. Zaczyna się od uczciwego spojrzenia na to, gdzie jesteśmy, od rozmowy i od gotowości, żeby zrobić pierwszy krok – a potem słuchać, analizować i w razie potrzeby zmieniać kierunek.



Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Zmiana zaczyna się od chęci. Tylko tyle – i aż tyle. Bez gotowości do zmiany nawet najlepsze narzędzia i rozwiązania nie przyniosą efektu.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Zmiana zaczyna się od gotowości do podjęcia świadomej i dojrzałej decyzji, której następstwem będą konkretne działania. Zmiana zaczyna się również od uczciwego spojrzenia na siebie i własne otoczenie oraz szczerej odpowiedzi na pytanie, czy to, co widzę, jest właśnie tym, czego chcę dla siebie czy organizacji. To też moment w którym zacząłem zastanawiać się nad kwestiami, które jeszcze przed rozpoczęciem procesu uważałem za dobrze poukładane i oczywiste, aż do momentu, kiedy zmienił się mój sposób myślenia w niektórych sprawach.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Zmiana nie musi zaczynać się od odpowiedzi. Czasami zaczyna się od zatrzymania, zadania właściwych pytań i zgody na to, że nie wszystko musimy wiedzieć od razu.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Na początku pilotażu myślałam o zmianie przede wszystkim w kategoriach celu. Zastanawiałam się, do jakich wniosków dojdziemy, jakie rozwiązania wypracujemy i co uczestnicy zabiorą ze sobą po zakończeniu procesu. Dziś wiem, że zmiana nie zaczyna się wtedy, gdy pojawiają się odpowiedzi. Zaczyna się znacznie wcześniej, w momencie, gdy ludzie odważają się zatrzymać, spojrzeć na swoje miejsce z innej perspektywy i zacząć zadawać sobie pytania. Ten proces pokazał mi, że nie da się zaprojektować zmiany dla ludzi. Można natomiast stworzyć warunki, w których sami zaczynają dostrzegać to, co wcześniej było niewidoczne: własne zasoby, relacje, codzienne praktyki, ale także napięcia i niewypowiedziane potrzeby. To właśnie zmiana perspektywy okazała się początkiem najważniejszych przemian.

Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Zmiana to przede wszystkim uważność i przekonanie, że pierwsze kroki są najważniejsze. Jeżeli na początku nie zatrzymamy się jako zespół, nie nazwiemy tego, czego naprawdę potrzebujemy, zawsze coś będzie szwankowało. To nie ktoś z zewnątrz ma powiedzieć, jaka zmiana jest potrzebna. Zespół musi sam ją zobaczyć. Na początku pracowaliśmy w mniejszym gronie. Z czasem kolejne osoby decydowały się dołączyć i na drugim spotkaniu byli już właściwie wszyscy.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Powiedziałabym chyba przede wszystkim, że zmiana jest procesem. I choć brzmi to dość banalnie, to w praktyce często o tym zapominamy. Tak jak proces grupowy ma swoje fazy, tak samo zmiana ma swoje etapy, własne tempo i momenty napięcia. Bardzo często zaczynamy z entuzjazmem, nadzieją i poczuciem, że coś wreszcie rusza. Potem przychodzi zderzenie z trudnościami, oporem, ograniczeniami i tym, że zmiana okazuje się bardziej skomplikowana, niż zakładaliśmy. Entuzjazm spada. Pojawia się pytanie, czy w ogóle warto iść dalej. A potem czasem wydarza się coś drobnego, ale ważnego, ktoś rzuca pomysł, który nagle otwiera nową możliwość, ktoś bierze odpowiedzialność za fragment procesu, ktoś mówi: spróbujmy inaczej. Czasem impulsem jest też kryzys albo ktoś, kto mówi: tak dalej nie mogę. To może być bardzo różne, ale często właśnie taki niewielki przełom pozwala zmianie ruszyć dalej.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Nie istnieje jeden model, który można przenieść z jednej instytucji do drugiej. Każda ma własną historię, własną tożsamość i własne tempo. Coraz częściej myślę o zmianie nie jako o projekcie do zrealizowania, ale jako o dojrzewaniu ludzi i organizacji. Tego nie da się przyspieszyć. Można stworzyć warunki, można wspierać, ale nie można nikogo zmusić do wykonania kolejnego kroku. Dlatego od początku najważniejsza była dla mnie gotowość. Nie tylko gotowość dyrekcji, ale również zespołu. Bez niej nawet najlepsze rozwiązania pozostają tylko pomysłem.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Prawdziwa zmiana nie zachodzi w momencie podpisania nowego regulaminu czy ogłoszenia nowego programu. Instytucja naprawdę się zmienia wtedy, gdy nowy kierunek staje się częścią wspólnego DNA pracowników. Zmiana ma miejsce, kiedy znacząca większość zespołu zaczyna głęboko rozumieć cele, do których dąży instytucja, i kiedy na zewnątrz oraz wewnątrz zaczyna mówić jednym głosem. Co więcej, myślę że najlepsza zmiana zajdzie wtedy, kiedy te cele są wspólnymi celami, wspólnie formowanymi i wspólnie realizowanymi. Zmiana instytucjonalna to w istocie głęboka transformacja kultury organizacyjnej, która musi wydarzyć się w ludzkich głowach i nawykach, a nie w oficjalnych dokumentach. W tym kontekście widać wyraźnie, jak wadliwy i dysfunkcyjny jest obecny system wyboru dyrektorów, oparty głównie na ocenie ich autorskich, zamkniętych programów. Taki model nie daje możliwości na procesową zmianę, bo ignoruje zastany kapitał ludzki – nie bierze pod uwagę realiów, w jakich funkcjonuje zespół, jego rzeczywistych możliwości, kompetencji, a także zwykłej ludzkiej chęci do współtworzenia czegoś nowego.

Łukasz Wudarski, dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Zmiana to proces i często zaczyna się od małego, niewinnego pytania, od wątpliwości, od rozmowy, od niewygody, od spojrzenia oczami innej osoby na to samo, od momentu, w którym po raz pierwszy pomyślałam: „a może można to zrobić inaczej?”. I chyba wtedy ma szansę na powodzenie i trwałość. Najczęściej zaczynamy się zmieniać wtedy, kiedy przestajemy już udawać, że wszystko jest w porządku. Zmiana pojawia się w momencie, w którym dotychczasowy sposób działania przestaje nam wystarczać/odpowiadać. Czasem wywołuje ją kryzys, czasem ważne spotkanie, a czasem jedna myśl, jedno zdanie. Myślę jednak, że sama potrzeba zmiany nie wystarcza. Potrzebna jest jeszcze gotowość, żeby zobaczyć prawdę o sobie czy o organizacji nawet jeśli nie jest ona wygodna, bo dopiero wtedy to ma sens.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

W moim odczuciu zmiana zaczyna się od emocji. Zdaje się, że najczęściej bywa to niezgoda, pewien rodzaj buntu, który wywołuje nieodpartą potrzebę zmiany aktualnego stanu rzeczy. Równie dobrze może być to radość i chęć utrzymania

entuzjazmu po realizacji inicjatywy, z której jesteśmy dumni. Potrzebny jest impuls lub inspiracja, że możemy robić coś inaczej niż dotychczas. Jeszcze do niedawna słowem, które często pojawiało się w rozmowach o sektorze kultury, była innowacyjność. Trzeba robić rzeczy, których nikt nigdy wcześniej nie zrobił! A jak ktoś zrobił coś podobnego, to się nie liczy! Bo to już było! Na szczęście zdaje się, że ta słusznie miniona narracja zmieniła się w zupełnie nową opowieść. Wzajemnie się inspirujemy i nawet jeśli realizujemy podobne strategie chociażby w procesie zmiany działania instytucji, to zawsze to rozwiązanie przyniesie inne efekty, bo każda społeczność ma inne wyzwania, konteksty i możliwości. Gotowość na zmianę wynika ze wspólnego doświadczenia zespołu, że strategia i metody działania stosowane dotychczas przestają przynosić pożądane efekty, a stały się jedynie trwaniem instytucji. Chęć wprowadzenie zmiany wymaga gotowości całego zespołu do jej przeprowadzenia.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Dla mnie zmiana zaczyna się w nas samych i od nas samych. Wynika z wewnętrznej potrzeby i pragnienia, w moim przypadku mogę nawet powiedzieć, że z marzenia, żeby coś zmienić w społeczności, w której się wychowywałam. Kiedy widzisz ogromny potencjał miejsca i ludzi, zasoby, jakie są wokół nich, zaczynasz odczuwać energię i chęć do działania, do zmiany. Widzisz to, czego inni nie mogą dostrzec. Zaczyna się proces zmiany, a wraz z nim prawdziwa paleta emocji, od entuzjazmu i nadziei, przez chwile wątpliwości i pojawiające się pytanie, czy to ma sens? Po co to robię? W końcu przychodzi moment, w którym do zmiany dołącza zespół. Kolejne osoby płynnie wchodzą w proces. I co dla mnie było najważniejsze, zaczynają widzieć to, co ja widziałam na początku. Wtedy zmiana zaczyna pojawiać się w organizacji.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

Im dłużej pracuję w kulturze, tym mniej wierzę w zmianę, którą można od początku do końca zaplanować. Można stworzyć strategię, harmonogram, nową strukturę czy listę celów, ale prawdziwa zmiana zaczyna się dopiero wtedy, kiedy spotyka się z ludźmi – ich doświadczeniem, przyzwyczajeniami, obawami i pomysłami. Moje doświadczenia nauczyły mnie przede wszystkim, że zmiana powinna zaczynać się od słuchania. Praca w programach takich jak Dom Kultury+ pokazała mi, jak łatwo jest uwierzyć, że jako instytucja wiemy, czego potrzebują mieszkańcy. Dopiero rozmowa i oddanie ludziom przestrzeni do współdecydowania pokazują, jak wiele możemy jeszcze odkryć.

Paweł Gębala, ekspert i mentor

PO CZYM POZNAJESZ, ŻE ZMIANA JUŻ SIĘ ZACZĘŁA?

2 PO CZYM POZNAJEMY, ŻE ZMIANA WYDARZA SIĘ NAPRAWDĘ?

Dziś inaczej patrzę na samą zmianę. Na początku wydawało mi się, że zmiana powinna mieć jasno określony cel i prowadzić możliwie prostą drogą do konkretnego efektu. Dziś wiem, że równie ważny jak efekt, jest sam proces – rozmowy, obserwowanie tego, co dzieje się w zespole, zadawanie trudnych pytań i gotowość do zmiany własnego sposobu myślenia.

Julia Kurantowicz, pracowniczka instytucji kultury

Świadomość, że zmiana nie musi od razu przynosić widocznych efektów, a małe kroki mogą z czasem prowadzić do większej zmiany. Czasem ważne jest już samo rozpoczęcie rozmowy, nazwanie problemów i wspólne zastanowienie się nad tym, czego naprawdę potrzebujemy.

Laura Kaszubowska, pracowniczka instytucji kultury

Dopiero podczas tej zmiany nauczyłam się zauważać, że robię coś dobrze, że jestem w tym wystarczająco dobra. Przede wszystkim musiałam nauczyć się doceniać samą siebie i spojrzeć na własną osobę mniej krytycznie.

Małgorzata Rubin-Beszterda, pracowniczka instytucji kultury

Na początku zakładaliśmy, że program przyniesie nam konkretne narzędzia, rozwiązania i wskazówki, które będziemy mogli bezpośrednio przełożyć na codzienną pracę instytucji. Dziś rozumiemy, że jego głównym założeniem było raczej zatrzymanie się, rozmowa i przyjrzenie się zespołowi.

Zespół Gminnego Ośrodka Kultury w Osiu

Proces zmiany jest krętą drogą. Zaczyna się od wspólnych rozmów i spotkań, ale później dzieje się również w mniejszych grupach, w codziennej pracy i w relacjach między ludźmi. I właśnie wtedy pojawia się inny rodzaj świadomości – bardziej osobistej i odpowiedzialnej za to, jaką instytucję wspólnie tworzymy. Myślę, że zmiana naprawdę zaczęła się wtedy, kiedy padło proste pytanie: **„Czego potrzebujesz?”**. I kiedy zaczęliśmy mówić o sobie – o swoich odczuciach, trudnościach i oczekiwaniach, a nie tylko o zadaniach, które mamy do wykonania. Od tego momentu mówienie o własnych potrzebach stało się dla nas czymś coraz bardziej naturalnym. To duża zmiana, bo wcześniej nie zawsze mieliśmy przestrzeń, żeby o tym mówić. Dziś wiemy jednak, że samo nazwanie tego, czego potrzebujemy

to dopiero początek. Nadal uczymy się słuchać siebie nawzajem, rozumieć to, co za tymi potrzebami stoi, i odpowiadać na nie poprzez konkretne działanie, konsekwencję i przejęcie odpowiedzialności. I właśnie w tym widzę kolejny etap naszej zmiany. Pomaga mi również przekonanie, że jeśli będziemy poznawać siebie nawzajem i oczekiwania lokalnej społeczności, będziemy gotowi na zmiany, które z nich wynikają. Ważna jest dla mnie ciekawość – nie zakładanie z góry, czego ludzie potrzebują, ale rzeczywiste słuchanie i sprawdzanie, co jest dla nich ważne. Wtedy łatwiej pamiętać, że zmiana ma sens nie dlatego, że jest zmianą, ale dlatego, że może sprawić, że Chełmiński Dom Kultury będzie lepiej odpowiadał na potrzeby ludzi, dla których jesteśmy.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Myślę, że przełomowym momentem było drugie spotkanie. To wtedy skończyły się same „laurki", a pojawiły się szczere, trafne i momentami słodko-gorzkie refleksje pracowników. Usłyszałam również krytykę. Nie jest łatwo jej słuchać, zwłaszcza gdy dotyczy własnych decyzji i sposobu zarządzania. Zrozumiałam jednak, że jeśli jest konstruktywna i oparta na faktach, nie ma na celu sprawienia przykrości, lecz wspiera rozwój – zarówno mój, jak i całego zespołu.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Kiedy usłyszałem od jednego z pracowników, że jedna z osób z zespołu wyraźnie się zmieniła, jest bardziej otwarta, częściej się uśmiecha i ma nową energię, to był jeden z takich momentów, kiedy poczułem, że ogrom pracy włożonej w zmianę instytucji ma sens i że było warto.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Przystępując do programu, nie spodziewałam się, że będzie w nim aż tyle emocji i że tak dużo rzeczy będzie wymagało zaopiekowania. Myślę, że trochę naturalnie zakładamy, że kiedy rozpoczynamy proces rozwojowy, to przede wszystkim będziemy pracować nad instytucją. Tymczasem bardzo szybko okazuje się, że instytucja to przede wszystkim ludzie i że nie da się oddzielić zmiany organizacyjnej od tego, jak przeżywają ją poszczególne osoby. Zaczęliśmy pracować bardziej konkretnie i mocniej osadzać rozmowę w naszej rzeczywistości. Zastanawialiśmy się nie tylko, czego chcemy, ale też: czy mamy zasoby i kompetencje, jakie będą korzyści, czego się obawiamy i czy rzeczywiście mamy motywację, żeby dany kierunek rozwijać. Cenne było też połączenie rekomendacji z programu Dom Kultury+ z naszym dalszym myśleniem o instytucji. To dało nam znacznie bardziej uporządkowany obraz tego, gdzie możemy szukać przyszłości. Nie mamy jeszcze gotowej recepty na przyszłość.

Mamy natomiast lepiej nazwane obszary, które chcemy rozwijać. Mamy też większą świadomość własnych zasobów i ograniczeń.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Pilotaż uświadomił mi także, że zmiana nie zawsze jest spektakularna. Często zaczyna się od drobnych przesunięć, zmiany języka, większej uważności na siebie nawzajem, odwagi do zadawania pytań czy gotowości spojrzenia na instytucję oczami mieszkańców. Widzę zmianę wtedy, gdy uczestnicy zaczynają zadawać pytania, zamiast oczekiwać odpowiedzi. Gdy z większą ciekawością słuchają siebie nawzajem, dostrzegają różne perspektywy i coraz częściej mówią „my" zamiast „oni". To moment, w którym odpowiedzialność za zmianę przestaje być przypisywana komuś z zewnątrz, a staje się wspólnym doświadczeniem. Ważnym sygnałem jest również chwila, w której grupa zaczyna przejmować proces. Uczestnicy sami rozwijają pojawiające się pomysły, wracają do tematów między spotkaniami, proponują kolejne działania i dostrzegają możliwości tam, gdzie wcześniej widzieli przede wszystkim ograniczenia. Wtedy zmiana przestaje być elementem projektu, a staje się częścią ich sposobu myślenia i pracy.



Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Instytucja była wtedy w bardzo trudnym momencie. Trwała zmiana siedziby, pakowanie, równolegle realizowano wiele projektów. Mimo to ludzie znaleźli czas na ten proces. Mogli powiedzieć, że nie mają przestrzeni. Zamiast tego uznali, że to, co dzieje się w zespole jest ważne. Myślę, że efekty było widać bardzo szybko. Dosłownie ze spotkania na spotkanie. To oznacza, że zespół wykonywał ogromną pracę także pomiędzy naszymi spotkaniami. Najpiękniejszym momentem było dla mnie pełne zaangażowanie całego zespołu już na drugim spotkaniu. Ważne było także to, że sami uznali potrzebę stworzenia wspólnych zasad współpracy. Wypracowali rozwiązania i od razu zaczęli je wdrażać. Nie były to pomysły zapisane na później. To były konkretne działania. Chociażby uporządkowanie komunikacji i rezygnacja z Messengera na rzecz jednego systemu. To pokazuje, że zmiana zaczęła się naprawdę. Oczywiście są też rzeczy, które wymagają więcej czasu. Na przykład te wynikające z kontaktu ze społecznością lokalną. Ale równolegle zespół wdrażał

małe kroki, które od razu poprawiały codzienną pracę. Właśnie w tym widzę siłę tego procesu.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany



Myślę, że bardzo często mylimy zmianę z aktywnością. Zaczynamy wdrażać nowe narzędzia, procedury, sposoby pracy, bo mamy poczucie, że skoro coś robimy, to znaczy, że się zmieniamy. Tymczasem można robić bardzo dużo i nadal pozostawać w tym samym miejscu. Czasami działamy tylko na powierzchni problemu. Wprowadzamy nowe rozwiązanie, ale nie sprawdzamy, czy dotyka ono tego, co rzeczywiście jest źródłem trudności. Albo nie zadajemy sobie pytania, czy to narzędzie w ogóle jest nam potrzebne. Można przecież wprowadzić dziesięć nowych procedur i nadal nie zmienić sposobu działania organizacji. Jeśli na przykład chcemy być bardziej transparentni, możemy stworzyć nowe zasady, dokumenty i ścieżki komunikacji. Ale jeśli nadal nie potrafimy otwarcie rozmawiać w zespole, zadawać trudnych pytań i mówić o problemach, to być może zmieniliśmy narzędzia, ale nie zmieniliśmy praktyki.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Największą wartością tego procesu nie jest wcale spektakularna zmiana ani w pełni zrealizowany plan, projekt; być może największą wartością jest to, że instytucje zobaczą swój aktualny sposób obchodzenia się z odpowiedzialnością, decyzją, sprawczością i zmianą. Zobaczenie, gdzie sprawczość się zatrzymuje? Kto od kogo oczekuje decyzji? Gdzie odpowiedzialność jest przerzucana? Czego się boimy? Co proces mówi o nas samych, o instytucji? I jaki jest ten najmniejszy, realnie możliwy krok? Zaskoczyło mnie, jak bardzo wszyscy potrzebujemy drugiego człowieka. Kogoś, kto nie przychodzi z gotową odpowiedzią, ale pomaga zobaczyć to, czego sami już nie dostrzegamy. Kogoś, kto zapyta: dlaczego właśnie tak to robicie? Co za tym stoi? Czy to świadomy wybór, czy tylko przyzwyczajenie? Czasami najważniejsze jest również zauważenie tego, co dla ludzi w instytucji stało się tak oczywiste, że przestali dostrzegać własne mocne strony. Zmiana to pierwsze momenty, w których coś zaczyna się dziać: przesuwać, uwierać, odkrywać, daje się zrozumieć. Może o niej świadczyć pierwsza łza w oku, pierwsze wzruszenie, pierwsze zaskoczenie, pierwsza konfrontacja z czymś, czego wcześniej nie było widać. To mogą być zdania: „zaczynam widzieć w tym sens", „chyba zaczynam to rozumieć", „widzę, że dużo zależy od nas samych". Trudne jest obserwowanie momentów, kiedy zespół formalnie wchodzi w proces, ale jeszcze nie przekłada tego doświadczenia

na decyzje, wybory i konkretne działania. Sam udział w procesie nie zmienia organizacji. Zmienia ją dopiero to, co wydarza się później. Zmiana zaczyna się wtedy, kiedy organizacja zaczyna lepiej rozumieć siebie.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Możemy zmienić nazwy stanowisk, procedury, narzędzia, a jednocześnie pozostawić taki sam sposób komunikacji, podejmowania decyzji, relacje i przekonania. I wtedy organizacja wygląda inaczej, niby coś się zmieniło, ale w środku pozostaje taka sama. Najtrudniejsze zmiany to często te, których nie widać w strukturze, tylko w codziennych działaniach i zachowaniach. Tu kluczowy jest czas, bo entuzjazm, który mamy na początku jest może piękny i jest też bardzo potrzebny, ale to jest emocja. A zmiana zaczyna się naprawdę wtedy, kiedy emocje opadają i trzeba po prostu kolejny raz zrobić coś inaczej i pamiętać o tym, że ma być inaczej niż dotychczas. Trwała zmiana nie potrzebuje już ciągłego przypominania, bo w pewnym momencie nowe zachowanie staje się nowym nawykiem. Przestajemy mówić „wdrażamy zmianę", a zaczynamy po prostu inaczej pracować, rozmawiać i podejmować decyzje.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Nie wiem, czy jest możliwe wskazanie takich symptomów. Dla mnie i mojego zespołu zmiana po prostu „działa się". Momentem przełomowym były słowa jednej osoby z zespołu wypowiedziane w trakcie warsztatów: „teraz jest inaczej, mamy wpływ. Możemy coś zrobić sami. Kiedyś tak nie było". To trudne pytanie. Myślę, że tym wyznacznikiem było to, że zespół pozostał w niezmienionym składzie. Uczyliśmy się siebie nawzajem, co wcale nie było łatwe. Jednak pomimo różnych sytuacji razem weszliśmy w zmianę i trwaliśmy w niej.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

CZY PAMIĘTASZ MOMENT, KIEDY W TWOJEJ PRACY COŚ WYDARZYŁO SIĘ INACZEJ NIŻ ZWYKLE?

3 CO TRZEBA ZOSTAWIĆ, ŻEBY MOGŁO POJAWIĆ SIĘ NOWE?

Musiałam zakwestionować przekonanie, że wszyscy w zespole będą przechodzić przez zmianę w tym samym tempie. Dziś wiem, że nie wszyscy są gotowi na zmianę w tym samym momencie, nie wszyscy tak samo szybko dostrzegają jej potrzebę i nie wszyscy w taki sam sposób reagują na nowe sytuacje. To wymaga cierpliwości, ale też jasnego określania oczekiwań i odpowiedzialności. Zakwestionowałam też przekonanie, że cały zespół jest w takim samym stopniu gotowy do szukania nowych rozwiązań. Nie każdy potrafi myśleć lateralnie, wyjść poza utarte schematy czy spojrzeć na problem z innej perspektywy. To pokazało mi, że zmiana wymaga nie tylko nowych pomysłów, ale też pracy nad tym, żeby zespół miał przestrzeń i umiejętności do ich szukania. Ważne jest dla mnie, żeby nie oczekiwać od wszystkich tego samego, ale jednocześnie zachęcać do wychodzenia poza sposób działania, który znamy tylko dlatego, że „zawsze tak było".

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

To jest dla mnie niezwykle trudne. Jestem przyzwyczajona do działania pod presją czasu. W naszym ośrodku bardzo dużo się dzieje, a stała kadra jest niewielka, dlatego często pracujemy od wydarzenia do wydarzenia, jednocześnie realizując codzienne obowiązki i zajęcia. Chciałabym mieć więcej przestrzeni na zatrzymanie się i refleksję, bo wiem, że jest to potrzebne. Dziś wiem jednak, że taki czas sam się nie znajdzie – będę musiała nauczyć się świadomie rezygnować z części zadań i wydarzeń, aby stworzyć przestrzeń na myślenie, a nie tylko nieustanne działanie. Nie rezygnuję również dlatego, że wiem, iż ta zmiana jest ważna dla całego zespołu. Jeśli dziś nie odważymy się powiedzieć, co nie działa, później może nie być lepszej okazji, by to zmienić.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Chciałabym zachować przede wszystkim przekonanie, że rozwój instytucji nie polega na tym, żeby robić coraz więcej. Niektóre działania muszą po prostu funkcjonować wystarczająco dobrze, niektóre być może trzeba ograniczyć albo przemyśleć, a energię warto świadomie kierować w te obszary, które chcemy rozwijać. Chciałabym zachować właśnie taki sposób pracy: najpierw zatrzymać się i zobaczyć, gdzie jesteśmy, potem uczciwie ocenić nasze zasoby i ograniczenia, a dopiero później wybierać kierunki.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Rozwój nie polega dla mnie na tym, że organizacja robi coraz więcej nowych rzeczy. Raczej na tym, że potrafi świadomie wybierać: czego potrzebujemy, czego nie potrzebujemy, co warto przetestować, co dostosować, a z czego być może trzeba zrezygnować.

Joanna Suchomska,
ewaluatorka procesu



Sednem zmiany nie są narzędzia ani procedury. Jest nim ciekawość i refleksyjność. Najtrudniejsze nie jest wymyślenie nowych działań. Najtrudniejsze jest zatrzymanie się i znalezienie czasu, żeby spojrzeć na siebie. Na swoją pracę, relacje, sposób komunikacji i kierunek, w którym zmierzamy. Dopiero wtedy pojawiają się naprawdę ważne pytania. Dlaczego robimy pewne rzeczy właśnie w taki sposób? Co wynika z naszych wartości, a co jest już tylko przyzwyczajeniem? Co nas rozwija, a co zatrzymuje? Refleksyjność powinna stać się codzienną praktyką instytucji, nawykiem. Coraz częściej myślę, że organizacje nie potrzebują robić wszystkiego. Potrzebują lepiej rozumieć własną tożsamość. Wiedzieć, z czego nie chcą rezygnować i co jest ich trwałą wartością. Dzisiaj, kiedy myślę o ośrodkach kultury, myślę przede wszystkim o umiejętności łączenia ciągłości i zmiany. Bo zmiana bez zakorzenienia łatwo staje się chwilowym trendem. A ciągłość bez refleksji zamienia się w rutynę. To właśnie pomiędzy nimi rodzi się dojrzała instytucja.

Agata Andrasiak-Czarnecka,
inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Szybko zmieniający się świat przekształca nie tylko potrzeby i oczekiwania odbiorców kultury, ale stawia też zupełnie nowe wyzwania przed pracownikami samych instytucji. Przywiązanie do tego, co było – do starych nawyków, słynnego „przecież



zawsze tak robiliśmy i działało", ale też do naszych autentycznych, dawnych sukcesów i doświadczeń – bywa zgubne. Łatwo ulec przeświadczeniu, że sprawdzone niegdyś rozwiązania będą działać wiecznie, niezależnie od zmieniającego się kontekstu i warunków. Zdolność do świadomego kwestionowania własnej wiedzy oraz odważne porzucanie dotychczasowych nawyków jest dziś fundamentem transformacji. Nawet najlepiej zaprojektowany proces zderza się na koniec z tym, co najbardziej intymne – z naszym osobistym nastawieniem, nawykami i lękami. Gdy nasza wiedza czy dorobek stają się fundamentem naszej samooceny, wymóg oduczenia się starych nawyków odbieramy jako bezpośredni zamach na nasz status eksperta. Zmiana zaczyna wtedy budzić defensywę, a błąd traktowany jest jak kompromitacja. Z kolei nastawienie na rozwój pozwala zobaczyć w zmianie nie weryfikację naszej wartości, ale naturalny proces uczenia się. Każda zmiana jest w gruncie rzeczy związana z doświadczeniem jakiejś straty. Wchodząc w nowe sposoby działania, musimy przejść przez bolesny proces oduczania się (unlearning) tego, co znaliśmy do tej pory. Pożegnanie dotychczasowych schematów, procedur, wypracowanych rutyn czy roli, w której czuliśmy się ekspertami, naturalnie budzi poczucie zagrożenia i narusza nasze bezpieczeństwo.

Katarzyna Pągowska, dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Musimy uczyć się cały czas, ale też umieć zadawać sobie pytania, o przyszłość, czego tak naprawdę chcemy, czego w danym momencie potrzebujemy. Musimy mieć odwagę, otwartość na nowe, nie bać się zmiany. Mieć świadomość, że bez zmian, uważnego przyglądania się sobie nie pójdziemy do przodu. Musimy umieć też rezygnować z czegoś, co nam czy organizacji już nie służy, zatrzymuje jej rozwój. Uważam, że w obecnych czasach bardzo ważną kompetencją jest empatia, bo wbrew pozorom nie łączy się tylko z emocjami, ale właśnie z zarządzaniem zmianą i tak wszechobecną ostatnio różnorodnością w zespołach. Kiedy zaczynamy rozumieć, że więcej nie zawsze znaczy lepiej. Musimy też opanować sztukę odpuszczania. Czasem trzeba zrezygnować z przekonania, że zawsze muszę mieć rację, czasem z nadmiernej kontroli, z potrzeby bycia nieomylnym, niezastąpionym, przekonania, że musimy zrobić kolejny projekt lub wydarzenie.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Z CZEGO NAJTRUDNIEJ BYŁOBY CI ZREZYGNOWAĆ,
NAWET JEŚLI WIESZ, ŻE JUŻ CI NIE SŁUŻY?

4 CO SIĘ DZIEJE, KIEDY NIE WSZYSCY CHCĄ ZMIANY?

Zmiana jest rzeczą, której ludzie często się boją, bo dotyczy tego, czego jeszcze nie znamy, a to, co jest obce, wydaje się straszne. Człowiek z natury jest stworzony do życia we wspólnocie. Mając wokół siebie innych ludzi, nabieramy odwagi, podświadomie wiemy, że będzie nam łatwiej przejść przez coś trudnego, bo w grupie tkwi siła!

Sara Elabbar, pracowniczka instytucji kultury

Przez zmianę można przejść razem i tylko wtedy, kiedy jest się na to gotowym i otwartym na to, co nowe, może nie do końca wygodne, komfortowe, przewidywalne.

Małgorzata Rubin-Beszterda, pracowniczka instytucji kultury

Najtrudniejsze było podanie w wątpliwość przez część zespołu tego, czy uczestnictwo w programie jest nam w ogóle potrzebne i czy może cokolwiek wnieść w funkcjonowanie naszego zespołu i ośrodka kultury. Trzeba mieć świadomość, że każda osoba ma różną gotowość i tolerancję na wprowadzanie i uczestniczenie w zmianie.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Zaskoczyła mnie otwartość zespołu, szczególnie jego najbardziej zaangażowanej części. Otwartość nie tylko na mówienie o swoich potrzebach, ale też na rozmowę o tym, co możemy zrobić inaczej. Dużym zaskoczeniem była dla mnie również wdzięczność – za możliwość pracy w tym miejscu, za to, że ktoś chce ich słuchać i że mogą mieć wpływ na to, jak nasza instytucja będzie wyglądała w przyszłości. To pokazało mi, że w zespole jest dużo więcej gotowości do zmiany, niż czasami można dostrzec na pierwszy rzut oka.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

To zatrzymanie pokazało mi, że w procesie zmiany trzeba planować nie tylko kierunki rozwoju instytucji, ale również to, jak tę zmianę przyjmie zespół. Ludzie nie reagują na zmianę tak samo. Jedni szybko widzą możliwości, inni najpierw widzą zagrożenia, ktoś potrzebuje więcej czasu, ktoś inny chce od razu działać. To wszystko trzeba wziąć pod uwagę. Zmiana powoduje obawy, których nie trzeba od razu rozwiewać. Mogą zostać z nami na jakiś czas, żeby poszukać drogi, która

będzie tą właściwą. Nie da się zaplanować zmiany, nie planując jednocześnie miejsca na emocje, opór, ciszę, różne tempo i potrzebę bezpieczeństwa.

Monika Januszewska,
dyrektorka instytucji kultury



Nie da się nikogo „przeprowadzić przez zmianę". Można natomiast stworzyć przestrzeń, w której ludzie poczują się bezpiecznie, by mówić o tym, co dla nich ważne, dzielić się różnymi perspektywami i wspólnie szukać znaczeń. Właśnie wtedy rodzi się poczucie współodpowiedzialności, a zmiana przestaje być czymś narzuconym z zewnątrz.

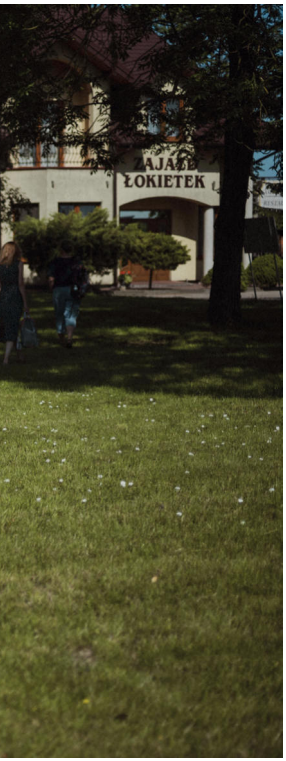
Anna Weistock-Mentel,
osoba towarzysząca w procesie zmiany

Utwierdziłam się w przekonaniu, jak ważna jest gotowość całego zespołu. Nie wystarczy zaangażowanie dyrekcji ani samych pracowników. Ważne jest wspólne wejście w proces. Pamiętam też osoby, które na początku podchodziły do tego z pewnym sceptycyzmem. Wystarczyło jednak jedno spotkanie, żeby zobaczyć zmianę. Była widoczna w komunikacji, we wzajemnej uważności i w sposobie współpracy. Ludzie zaczęli lepiej rozumieć, dlaczego ktoś pracuje w określony sposób, z czego wynika jego przeciążenie. Zaskoczyła mnie także wyrozumiałość i to, jak rzetelnie zespół korzystał z wiedzy, która pojawiała się podczas procesu. Wierzę, że wszystko, czym odważymy się zająć, nazwać i uporządkować, zyskuje większą jakość. Największą siłę ma zmiana, która zostaje przyjęta przez wszystkich, a nie tylko przez jedną czy dwie osoby. Właśnie z niej rodzi się trwała transformacja.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Czasem takim momentem jest zauważenie oporu. Kiedy ktoś mówi, że coś jest trudne, że z czymś się nie zgadza albo czegoś nie rozumie. To też jest początek procesu, bo oznacza, że coś ważnego zostało poruszone. Później pojawia się pytanie, co z tym zrobimy. Czy zdecydujemy się zostać przy tej niepewności i ją przepracować, czy schowamy ją z powrotem, żeby wrócić do tego, co znane? Zmiana zaczyna się wtedy, kiedy pojawia się gotowość do kolejnego kroku.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu



Proces wprowadzania jakiejkolwiek zmiany nieodłącznie wiąże się z pojawieniem się trudnych i dynamicznych emocji. Po czym poznaję ten moment? Przede wszystkim po długo utrzymującym się oporze i niechęci. Chwilowy opór jest naturalny, ale gdy trwa zbyt długo, staje się dla mnie jasnym sygnałem diagnostycznym: to znak, że coś w dotychczasowym podejściu przestaje działać i to ja muszę skorygować swoje działania. Odpowiedzialne przywództwo polega na stworzeniu bezpiecznego miejsca na wątpliwości, krytykę, lęk czy niezadowolenie zespołu, zamiast udawania, że zmiana wywołuje wyłącznie entuzjazm. Niezbędna jest tu także transparentność i dawanie przestrzeni na trudne emocje. Zarządzanie zmianą to ciągłe wyjaśnianie sensu działań, ale też akceptowanie naturalnego oporu.

Katarzyna Pągowska, dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Zmiana wiąże się z nowymi wyzwaniami, często porażkami. Nie zawsze zespół ma zasoby, by tego doświadczyć.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Często deklarujemy gotowość na zmianę, ale tak naprawdę chcemy, żeby zmienili się inni, podczas gdy my sami nie będziemy musieli się zmieniać. A prawdziwa zmiana zaczyna się od zmiany w nas, naszego sposobu myślenia, naszej perspektywy, przekonań. Czasem pojawiają się zdania typu: „zawsze było dobrze, tak jak robiliśmy", „tak już u nas jest", „to się nie uda", „ludzie tego nie zaakceptują", „to ktoś inny powinien się zmienić".

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Zmianę mogą utrudniać: brak wiary, brak sprawczości, pozorne uczucie, że zespół czy społeczność są włączeni w zmianę. Gdy za słowami nie idą działania, pojawia się wątpliwość nie tyle czy da się to zrobić, tylko czym to się stanie? Samotność lidera, osamotnienie zespołu, przekonanie: „Po co coś zmieniać? Tak było tyle lat i było dobrze" – to moje ulubione stwierdzenia.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

JAK REAGUJESZ, KIEDY KTOŚ NIE CHCE ZMIANY, KTÓREJ TY POTRZEBUJESZ?

5 JAK BYĆ RAZEM W ZMIANIE, KIEDY NIE MYŚLIMY TAK SAMO?

Myślę, że przede wszystkim ważne jest poczucie, że każdy jest jej częścią i ma w niej swoje miejsce. Ludzie chętniej angażują się w zmianę, kiedy rozumieją jej cel, sens, czują się wysłuchani i wiedzą, że ich obawy są traktowane poważnie.

Laura Kaszubowska, pracowniczka instytucji kultury

Dla mnie najtrudniejszym momentem było zadanie, w którym mieliśmy w formie plakatu pokazać, gdzie widzimy siebie w naszej instytucji i czy czujemy się jej częścią.

Małgorzata Rubin-Beszterda, pracowniczka instytucji kultury

Na początku tej drogi wydawało mi się, że sukces instytucji zależy przede wszystkim od wspólnego działania i podporządkowania się jednemu celowi. Dziś rozumiem to inaczej. Wiem, że GOK-B to MY – zespół, który wspólnie tworzy tę instytucję i odpowiada za jej rozwój. Jednocześnie każdy z nas ma prawo do swojego JA – własnego zdania, pomysłów, emocji i sposobu działania. Musiałam nauczyć się mówić we własnym imieniu. Zamiast automatycznie odpowiadać „uważamy", coraz częściej mówię „ja uważam". Ta z pozoru niewielka zmiana otworzyła również pracownikom przestrzeń do swobodniejszego wyrażania własnego zdania.

Urszula Liedkiewicz,
dyrektorka instytucji kultury



To, czego musiałem na pewno się oduczyć, to tego, że ktoś się domyśli, o co dokładnie mi chodzi, a co dla mnie jest oczywiste.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Działa to też w drugą stronę. Nie można oczekiwać od ludzi, że będą bez kosztu emocjonalnego przechodzić przez każdą zmianę tylko dlatego, że jest ona potrzebna instytucji.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Bez poczucia bezpieczeństwa ten proces nie potoczyłby się w taki sposób. Bezpieczeństwo oznaczało możliwość powiedzenia zarówno o tym, co jest trudne, jak i o tym, co działa. Oznaczało wspólne ustalenie zasad komunikacji, informacji zwrotnej i wzajemnego szacunku. Każdy wnosił swoje sto procent, choć dla każdego znaczyło ono coś innego. Ważna była też zgoda na to, kim jestem, uznanie tego, co mówię, i nieocenianie. Istotne jest dla mnie to, czego ludzie dowiedzieli się o sobie nawzajem. Mogli powiedzieć, jak pracują, na czym im zależy i dokąd chcą zmierzać jako instytucja, ale też jako zespół. Nie wiem, czy wcześniej osoby z różnych działów miały okazję to usłyszeć. Dzięki temu lepiej się poznali, zacieśnili relacje i zaczęli mocniej czuć, że naprawdę są razem.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany



Najbardziej zaskoczyło mnie to, że w pracy z instytucjami wszystko ostatecznie sprowadza się do rozmowy. Do gotowości, żeby się otworzyć, usłyszeć inną perspektywę i spróbować lepiej zrozumieć siebie nawzajem, żeby móc naprawdę skonfrontować różne spojrzenia i zobaczyć, co z tego może wyniknąć. Bardzo wyraźnie zobaczyłam też przestrzeń pomiędzy wizją i misją instytucji a codziennym doświadczeniem pojedynczych osób, pracowników i pracowniczek, działów, biur. To, co jest pomiędzy tymi dwoma poziomami, wymaga ciągłego sprawdzania: gdzie jesteśmy jako zespół, za co wspólnie odpowiadamy, co jest nasze, a co pozostaje indywidualną odpowiedzialnością. To właśnie tam pojawia się najwięcej napięć związanych z komunikacją, podziałem ról, oczekiwaniami i odpowiedzialnością. To miejsce wymaga od wszystkich uważności, gotowości do uczenia się i przyglądania się własnej instytucji nie tylko przez pryzmat tego, czym chcielibyśmy, żeby była, ale czym jest w danym momencie. I chyba właśnie to jest najtrudniejsze. Zobaczenie tego, co wspólne i zdecydowanie, co razem chcemy budować.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Konflikt jest nieodłączną częścią działania społecznego. Żyliśmy długo w przekonaniu, że będzie tylko lepiej i że powinno iść gładko. Polikryzys ujawnił, że musimy rozgościć się w konflikcie. I znów jest nam niewygodnie. Pytajnik animacyjno-badawczy, autorskie narzędzie

służące do twórczo-badawczej pracy ze społecznościami lokalnymi, nie jest po to, by rozwiązywać konflikty, ale żeby je ujawniać i zgłębiać. Zachęca nas do tego, żeby spór drążyć, żeby dochodzić do jego sedna, żeby go rozbrajać jak minę. Celem jest deeskalacja i umożliwienie funkcjonowania mimo różnic – w dyssensusie, w dialogu, w wymianie różnicującej. Animacja kultury zorientowana na kryzys będzie dążyła do budowania mostów między różnymi, nieprzystającymi do siebie światami – po ruchu w dół może przyjść ruch przeciwko, ale również np. łączący ruch w górę. Kryzysy, które rodzą się z pogwałcenia najważniejszych wartości, mogą prowadzić do zerwania relacji. Jest to czasem jedynym możliwym sposobem na dalsze działanie obu stron. Trzeba to uszanować. Jednak świat pełen jest pomniejszych konfliktów, z którymi można pracować. Ważna jest tu jednak postać mediatora – animatora, artysty społecznego, który nie jest emocjonalnie zaangażowany w konflikt i może podejść do niego z dystansem, podjąć trudne decyzje. Animator w tej koncepcji ma kompetencje mediacyjne. Warto o nich pomyśleć w dalszym kształceniu animatorów.

Maja Dobiasz-Krysiak, trenerka i badaczka

Jeśli zespół daje sobie wzajemnie zaufanie, szczerość i poczucie, że gramy do jednej bramki, trudny moment może nawet jeszcze bardziej zjednoczyć ludzi. Natomiast jeśli relacje opierały się na kontroli, braku zaufania i unikaniu trudnych rozmów, to kryzys szybko to pokaże. W trudnych momentach najbardziej potrzebujemy poczucia bezpieczeństwa, by powiedzieć: „nie wiem", „mam obawy", „potrzebuję wsparcia", ale nadal być w tym razem.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

CO POMAGA CI WSPÓŁPRACOWAĆ Z KIMŚ, Z KIM SIĘ NIE ZGADZASZ?

6 CZYJĄ ZMIANĄ JEST ZMIANA?

Zrozumiałam, że mam swój istotny wkład w funkcjonowanie mojej instytucji. To, co robię, ma konkretne przełożenie na jej działanie i rozwój. Z jednej strony jest to zespół, z drugiej, my jako indywidualne jednostki, mamy konkretne zadania i swoje miejsca. Aby poczuć sprawczość i wpływ muszę mieć możliwość wykazania się, pokazania tego, co potrafię. Wtedy widząc efekty tego, co udało mi się dokonać mogę przekonać się o tym, na co mam wpływ.

Małgorzata Rubin-Beszterda, pracowniczka instytucji kultury

Na początku tej drogi nie myślałam, że zmiana będzie wymagała ode mnie aż tyle uważności. Nie przewidywałam też, że pojawi się we mnie poczucie, że wszystko, co się dzieje i co dopiero się wydarzy, będę musiała udźwignąć na własnych barkach. Dziś wiem, że nie można brać całej odpowiedzialności za zmianę na siebie – trzeba ją budować i dzielić z zespołem. Dziś dużo lepiej rozumiem, że zmiana nie może być procesem, w którym uczestniczy tylko część zespołu. Żeby była trwała, musi w nią wejść cały zespół – tak, aby każdy czuł się jej częścią, miał poczucie wpływu i odpowiedzialności za to, co się dzieje. Bardzo mocno zapamiętałam słowa jednej z osób z zespołu: „Dużo już wypracowaliśmy, teraz zobaczę, co zostanie zrobione". To było dla mnie ważne i trudne doświadczenie. Pokazało mi, że można dużo mówić o potrzebie zmiany, uczestniczyć w rozmowach o tym, co powinno się zmienić, a jednocześnie czekać, aż ktoś inny tę zmianę przeprowadzi. To uświadomiło mi, że prawdziwa zmiana zaczyna się dopiero wtedy, kiedy odpowiedzialność za nią przestaje być tylko odpowiedzialnością jednej osoby i staje się wspólnym zobowiązaniem. Musiałam również przyjąć, że nie każdy w zespole potrafi od razu usłyszeć potrzeby innych i zauważyć, że jego sposób działania może dokładać komuś innemu zadań, stresu czy odpowiedzialności. Współpraca wymaga więc nie tylko realizowania własnych obowiązków, ale też uważności na to, jak nasze działania wpływają na zespół. Poczucie wpływu daje mi dziś przede wszystkim świadomość, że mogę podejmować decyzje, ale też analizować sytuacje, które się wydarzyły, i wyciągać z nich wnioski. Pomaga mi w tym również oparcie się na zasadach, które już w instytucji istnieją. Jasne określenie, co jest możliwe, czego potrzebujemy i za co jesteśmy odpowiedzialni, daje mi większą pewność w podejmowaniu decyzji. Poczucie sprawczości daje mi także zespół – szczególnie wtedy, kiedy widzę, że ludzie nie czekają wyłącznie na gotowe rozwiązania, ale sami zgłaszają pomysły, mówią o swoich potrzebach i biorą odpowiedzialność za to, co wspólnie ustalamy. Wtedy widzę, że wpływ na zmianę nie jest już tylko po mojej stronie.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Dziś inaczej rozumiem odpowiedzialność dyrektora w procesie zmiany. Nie chodzi tylko o stworzenie zespołowi przestrzeni do mówienia o potrzebach i marzeniach. Jeżeli tę przestrzeń otwieramy, musimy też pomóc ludziom zobaczyć, co z tych marzeń może stać się realnym kierunkiem działania, a co pozostanie tylko marzeniem. Nie chcę zabierać ludziom marzeń, ale chcę, żebyśmy umieli odróżnić marzenie od planu i plan od zobowiązania, nie chcę też zostawiać ich z rozbuchanymi oczekiwaniami, których instytucja nie będzie w stanie spełnić.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Najmniej musiałam zmienić w myśleniu o sobie. Potrafię przyjmować konstruktywną krytykę i wiem, że w kulturze wciąż jestem na etapie nauki. Zmiany bardziej mnie cieszą, niż przerażają. Jeśli chodzi o zespół, zrozumiałam, że muszę przestać „matkować" i brać odpowiedzialność za wszystko i wszystkich. Chcę nauczyć się



zarządzać w taki sposób, aby instytucja dobrze funkcjonowała nie tylko z myślą o mieszkańcach, ale również o pracownikach. To właśnie oni są jej największym kapitałem.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Dziś czuję, że jestem przede wszystkim osobą, która pomaga stworzyć przestrzeń do wspólnego myślenia. Nie po to, by zmieniać ludzi czy instytucję, ale by wspierać ich w odkrywaniu własnej sprawczości. Wierzę, że to właśnie ona, a nie gotowe rozwiązania, daje największą szansę na trwałą zmianę. Myślę, że poczucie sprawczości nie rodzi się z przekonania, że możemy zrobić wszystko. Pojawia się wtedy, gdy widzimy, że nasz głos ma znaczenie, nasze doświadczenia są wysłuchane, a nasze pomysły mogą realnie wpływać na otaczającą nas rzeczywistość. Pilotaż pokazał mi, że sprawczość buduje się stopniowo. Zaczyna się od zaproszenia do rozmowy, możliwości wyrażenia własnej perspektywy i odczucia, że jest ona traktowana z uwagą. Dopiero później pojawia się gotowość do wspólnego szukania rozwiązań i podejmowania działania. To doświadczenie utwierdziło mnie w przekonaniu, że sprawczości nie można nikomu przekazać. Można natomiast stworzyć warunki, w których ludzie odkrywają, że już ją posiadają. Wtedy zmiana przestaje być zadaniem do wykonania, a staje się naturalnym efektem wspólnego myślenia, dialogu i odpowiedzialności za miejsce, które współtworzą.

Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Jeszcze mocniej przekonałam się też, jak ważna jest osoba, która temu procesowi towarzyszy. Nie dlatego, że ma wszystkie odpowiedzi, ale dlatego, że dba o jego przebieg i daje zespołowi oparcie. Bardzo wyraźnie zobaczyłam też, że to jest relacja partnerska. Trener nie bierze odpowiedzialności za zmianę, za zespół. Odpowiedzialność i decyzja pozostaje po stronie instytucji. Jestem bardzo dumna z tego zespołu, bo to nie ja wypracowałam rozwiązania. Ja jedynie towarzyszyłam. To oni wykonali całą pracę. Sprawczość pojawia się wtedy, kiedy zespół ma jasny kierunek, zna swoje zasoby i działa po partnersku. Kiedy każdy czuje, że jego głos jest ważny. Bardzo ważne jest też wzajemne docenianie. Wtedy rośnie motywacja, odpowiedzialność i poczucie, że naprawdę współtworzymy instytucję.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Nie przypuszczałam, że będzie to proces tak bardzo wymagający. Nie tylko czasowo, ale też emocjonalnie i mentalnie. Jednym z większych wyzwań było nauczenie się, że nie muszę cały czas być w środku tego procesu. Że nie muszę mieścić w sobie wszystkiego, co pojawia się po drodze: oporu zespołu, ambicji albo bezradności osób zarządzających, sensu projektu, oczekiwań wobec efektów, odpowiedzialności koordynacyjnej czy napięć związanych z finansowaniem i widocznością

działań. Towarzyszenie nie oznacza ratowania, regulowania wszystkiego za innych ani przekonywania do zmiany. Czasem właśnie do takiej roli jesteśmy zapraszani, ale prawdziwa zmiana wydarza się wtedy, kiedy odpowiedzialność zostaje po stronie instytucji. Poczucie sprawczości pojawia się wtedy, kiedy ludzie widzą, że mają wpływ. Że ich głos jest słyszany i że ich decyzje naprawdę coś zmieniają. Myślę, że bardzo ważne jest doświadczenie, że jesteśmy współtwórcami zmiany, a nie jedynie odbiorcami. Że możemy zadawać pytania, zgłaszać wątpliwości, szukać rozwiązań i podejmować decyzje. Sprawczość nie bierze się z przekonania, że wszystko wiemy i mamy gotowe odpowiedzi. Często pojawia się właśnie wtedy, kiedy uznajemy, że czegoś jeszcze nie wiemy, ale chcemy wspólnie szukać odpowiedzi. Widzę zmianę wtedy, kiedy ktoś zaczyna dostrzegać tę swoją sprawczość. Kiedy po spotkaniu ktoś napisze wiadomość, podzieli się refleksją, podziękuje albo powie, że coś otworzyło mu oczy na konkretną sytuację czy perspektywę.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Nowy dyrektor przychodzi do instytucji z gotową, papierową wizją, którą często traktuje jak dogmat, ponieważ to właśnie z realizacji tego konkretnego programu będzie później rozliczany przez organizatora. Zamiast więc budować proces zmiany wspólnie z ludźmi, uczyć się instytucji i elastycznie reagować na jej wewnętrzną dynamikę, menedżer bardzo często zaczyna przeprowadzać reformy samotnie i autorytarnie, bo tak narzuca mu przyjęty dokument. W takich warunkach nie ma prawa dojść do prawdziwej, trwałej zmiany. Zespół odcięty od współdecydowania przyjmuje postawę bierną lub obronną, przez co cała transformacja staje się jedynie fasadą.

Wydaje mi się, że sprawczości instytucji zagrażają dwa główne grzechy: nadmierna kontrola oraz paraliż proceduralny. Kiedy brakuje możliwości improwizacji w sytuacjach niepewnych, sprawczość umiera. Pracownicy nie podejmują decyzji z obawy przed błędem, bo „nie ma na to paragrafu". Nie jestem przeciwny procedurom, one dają również poczucie bezpieczeństwa, ale zbyt sztywna instrukcja blokuje myślenie.

Łukasz Wudarski, dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Zarządzanie zmianą to przede wszystkim zbiór kompetencji, metod i narzędzi operacyjnych. To element pracy lidera, która pozwala zaplanować, ustrukturyzować i przeprowadzić zespół przez kolejne etapy procesu. Odpowiedzialność za zmianę sięga jednak znacznie głębiej. Z mojej perspektywy kluczem jest jej współdzielenie. Zarządzać procesem można odgórnie, ale prawdziwa transformacja wydarza się dopiero wtedy, gdy lider potrafi oddać zespołowi przestrzeń do współtworzenia rozwiązań. Współodpowiedzialność to stan, w którym poczucie sprawczości i troski o cel staje się udziałem całego zespołu, a nie tylko samotnego lidera.

Nie oznacza to jednak jego abdykacji – rola przywódcza polega tu na zbudowaniu warunków, w których ludzie chcą i mogą wziąć odpowiedzialność za kształtowanie procesu, przy jednoczesnym jasnym zachowaniu przez lidera odpowiedzialności za ostateczne decyzje i bezpieczeństwo całego zespołu. Sprowadza się to przede wszystkim do budowania poczucia współodpowiedzialności, ale bez zrzucania odpowiedzialności decyzyjnej. Kluczem jest mądre włączenie zespołu w proces – lider buduje wspólnotę wokół celu zmiany i zaprasza ludzi do współtworzenia rozwiązań, dając im realny wpływ na to, jak pracują. Jednocześnie wyraźnie stawia granice: bierze na siebie pełną odpowiedzialność za ostateczne decyzje i ich konsekwencje, nie obciążając zespołu ciężarem decyzyjnym, który do niego nie należy. Współodpowiedzialność oznacza zaangażowanie we wspólne kształtowanie procesu, a nie abdykację lidera z roli decydenta.

Katarzyna Pągowska, dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Zarówno za powodzenia jak i porażkę we wprowadzaniu zmiany w mojej ocenie odpowiada każdy, kogo zmiana dotyczy i kto ma wpływ na jej kształt, od lidera po każdą osobę z zespołu. Czym innym są konsekwencje zmiany, czym innym odpowiedzialność. Zmiany przynoszą efekty, a to jakie skutki powodują te efekty, zależy czy zmianę postrzegamy w kategorii sukcesu lub porażki. Jak zwykło się mówić, sukces ma wielu ojców, a porażka jest sierotą. W procesie zmiany ważne jest by zmiana miała wielu ojców, ale by nie przynosiła sierot.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Myślę, że odpowiedzialność zaczyna się od pytania, na co ja mam wpływ. Lider jest odpowiedzialny za to, jakie tworzy warunki, jaki model zarządzania stosuje i na co pozwala innym. A w zespole każdy powinien mieć swój kawałek odpowiedzialności, bo odpowiedzialność daje ludziom poczucie sprawczości.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Zmieniło się też moje myślenie o roli lidera. Kiedyś częściej wydawało mi się, że dyrektor powinien znać odpowiedzi. Dzisiaj uważam, że ważniejsze jest tworzenie warunków, w których odpowiedzi mogą powstawać wspólnie. Nie oznacza to rezygnacji z podejmowania decyzji. Są momenty, kiedy trzeba wziąć odpowiedzialność i zdecydować, nawet jeśli nie wszyscy będą zadowoleni. Warto jednak wcześniej wiedzieć, z czego wynika opór. Opór wobec zmiany nie zawsze jest przeszkodą – często jest informacją. Zmiana zawsze dotyczy też osoby, która ją inicjuje. Trzeba nauczyć się delegować, oddawać część kontroli, przyznawać do błędów i czasem rezygnować z rzeczy, które wcześniej wydawały się ważne. Być

może najważniejszym znakiem udanej zmiany jest moment, w którym ludzie przestają mówić „oni” i zaczynają mówić „my”. Bo wtedy zmiana przestaje być pomysłem dyrektora czy instytucji, a zaczyna być wspólną sprawą.

Paweł Gębala, ekspert i mentor

CO W ZMIANIE ZALEŻY OD CIEBIE, A CO OD INNYCH?

7 KIEDY PROWADZIĆ ZMIANĘ, A KIEDY ZROBIĆ PRZESTRZEŃ INNYM?

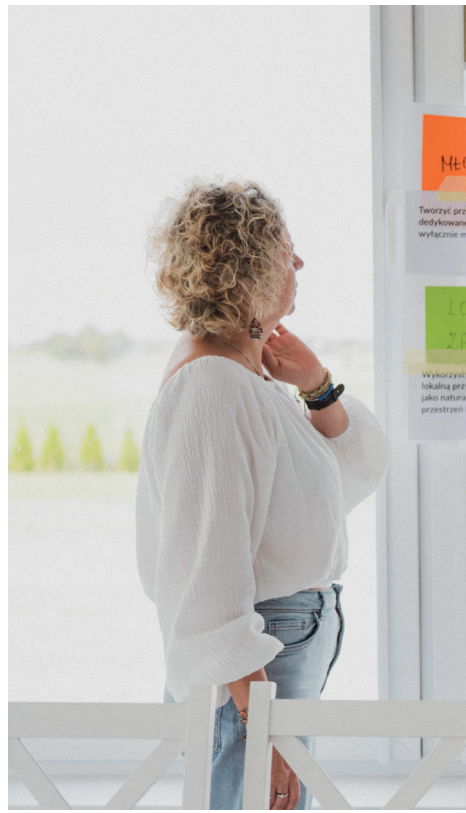
Najtrudniejsze okazało się dla mnie samo bycie w zmianie. Z jednej strony wiem, że instytucja potrzebuje się rozwijać, szukać nowych kierunków i odpowiadać na zmieniające się potrzeby mieszkańców. Z drugiej strony za tą instytucją stoją konkretni ludzie, ich emocje, przyzwyczajenia, obawy i różne tempo reagowania na zmianę. I jako dyrektorka odpowiadam zarówno za kierunek, w którym idziemy, jak i za ludzi, którzy mają tę drogę przejść razem ze mną. Po dwóch pierwszych warsztatach poczułam, że pojawia się coraz więcej napięcia i niepewności, a sposób prowadzenia procesu nie odpowiada temu, czego w tamtym momencie potrzebowaliśmy. Dlatego zdecydowałam się go przerwać. To nie była łatwa decyzja, bo przecież weszliśmy do programu po to, żeby się rozwijać, a nie po to, żeby się zatrzymywać. Ale jako dyrektorka musiałam w pewnym momencie powiedzieć to głośno: tak, jesteśmy w procesie zmiany, ale ten proces jest dla nas trudny i musimy się zatrzymać, żeby sprawdzić, czego potrzebujemy. Dodatkowym wyzwaniem było dla mnie to, że sama jestem jednocześnie dyrektorką i częścią zespołu. Nie mogę stanąć obok i tylko obserwować, jak inni przeżywają zmianę. Sama mam swoje emocje, wątpliwości i oczekiwania, a jednocześnie muszę pamiętać o odpowiedzialności za całą instytucję. Tym bardziej że wszystkie pozostałe działania przecież nie znikają. Biblioteka nadal musi działać, świetlice wiejskie funkcjonować, wydarzenia muszą się odbywać, mieszkańcy oczekują naszej obecności. Właśnie to zrobiłam. Rozmawiałam z zespołem, wysłuchałam jego doświadczeń, skorzystałam z konsultacji i dałam sobie czas na przyjrzenie się temu, co się wydarzyło. Nie po to, żeby znaleźć winnego, ale żeby zrozumieć, czego potrzebujemy. Dzisiaj wiem, że planując zmianę, trzeba planować również przestrzeń na różne reakcje ludzi. Nie można założyć, że wszyscy będą gotowi na zmianę w tym samym momencie. Dla mnie jako dyrektorki ważne jest szukanie równowagi pomiędzy potrzebą rozwoju instytucji a odpowiedzialnością za zespół. Warto słuchać zespołu i przyjąć, że ludzie będą reagować różnie. Warto też mieć odwagę zatrzymać proces, jeśli widzimy, że sposób, w jaki go prowadzimy, nie służy ludziom ani instytucji. Zatrzymanie nie musi oznaczać porażki. Może być bardzo potrzebnym etapem. Musimy dbać o zespół, jego emocje i poczucie bezpieczeństwa, ale jednocześnie pamiętać, że praca to też po prostu praca. Jesteśmy instytucją publiczną, mamy mieszkańców, zadania, terminy i odpowiedzialność. Nie jesteśmy „zakładem pracy chronionej” i nie możemy zatrzymać całego rozwoju instytucji za każdym razem, kiedy pojawia się trudność. Dlatego dla mnie zarządzanie zmianą to właśnie szukanie równowagi pomiędzy

kierunkiem, w którym chcemy rozwijać instytucję, a troską o ludzi, którzy mają ten kierunek razem z nami realizować.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Z perspektywy osoby zarządzającej instytucją mam świadomość, że niepewność jest naturalnym elementem każdej zmiany. Pomaga mi przekonanie, że rolą lidera jest wytrwać wówczas, gdy efekty nie są jeszcze widoczne. Czasem trzeba po prostu być wystarczająco cierpliwym. Mieć możliwość tworzenia takich warunków, w których pracownicy sami wychodzą z inicjatywą, nabierają pewności siebie i biorą odpowiedzialność za swoje działania, a ja mogę stać za ich plecami i cieszyć się z ich sukcesu. To, co z czasem mnie zaskoczyło, to danie samemu sobie przyzwolenia na to, aby zmiana toczyła się swoim rytmem, porzucenie oczekiwań, zmiana perspektywy i gotowość do przyjrzenia się z ciekawością przyszłym efektom.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury



Nadal uczę się oddawać odpowiedzialność innym osobom – również wtedy, kiedy nie przyjmują jej od razu z łatwością. To wymaga ode mnie zaufania, ale też konsekwencji. Widzę dziś, że jeśli chcemy mieć zespół, który rzeczywiście współtworzy instytucję, nie mogę być osobą, która zawsze zna odpowiedź i ostatecznie bierze wszystko na siebie.
Nadal uczę się natomiast tego, że nie muszę mieć wiedzy o wszystkim, co dzieje się w instytucji, i że nie każdą odpowiedzialność muszę brać na siebie. Poczucie, że powinnam wiedzieć wszystko i być odpowiedzialna za wszystko, towarzyszyło mi szczególnie przy wdrażaniu nowych pracowników. Chciałam być dla nich źródłem wiedzy, wsparciem i osobą, która zawsze wie, co zrobić. Z perspektywy czasu widzę jednak, że taki model mógł dla niektórych stać się również wygodnym układem – skoro ja wiem, ja pamiętam i ja odpowiadam, to łatwiej pozostawić odpowiedzialność po mojej stronie.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Osobie prowadzącej zmianę powiedziałabym przede wszystkim: bądź elastyczna. Nie przywiązuj się do scenariusza. Jeżeli zespół potrzebuje zatrzymać się przy czymś ważnym, zostań z nim. Nie pędź dalej tylko dlatego, że tak był ułożony plan. Czasem właśnie to zatrzymanie sprawia, że później proces nabiera tempa, a zespół jest gotowy do samodzielnego działania.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Zrozumiałam, że rolą osoby prowadzącej nie jest proponowanie gotowych odpowiedzi ani przyspieszanie procesu. Znacznie ważniejsze jest uważne towarzyszenie grupie, budowanie poczucia bezpieczeństwa i zaufania oraz tworzenie przestrzeni do wspólnego namysłu. Dopiero na takim fundamencie mogą pojawić się rozwiązania, które są autentycznie wypracowane przez zespół i mają szansę pozostać z nim na dłużej. Jako trenerka i facylitatorka wiedziałam, jak istotne są uważność, dobre pytania i bezpieczna przestrzeń do rozmowy. Pilotaż pozwolił mi jednak jeszcze mocniej dostrzec, że największą wartością osoby prowadzącej nie jest jej wiedza ani zestaw narzędzi, lecz sposób bycia z grupą. To obecność oparta na ciekawości, zaufaniu i gotowości do podążania za procesem, nawet jeśli nie przebiega on zgodnie z wcześniej przygotowanym scenariuszem. Nauczyłam się również większej pokory wobec zmiany. Coraz częściej odkrywałam, że moim zadaniem nie jest proponowanie kolejnych rozwiązań, ale zauważanie tego, co już dzieje się w grupie, i tworzenie warunków, by mogło się rozwijać. Nie wszystko da się zaplanować, przyspieszyć czy przewidzieć. Czasem najważniejszym zadaniem osoby prowadzącej jest świadomie zrobić krok w tył, pozwolić grupie przejąć inicjatywę, zaakceptować ciszę i zaufać, że uczestnicy mają wystarczająco dużo doświadczenia i kompetencji, by odnaleźć własne odpowiedzi. Najtrudniejsze okazało się odpuszczenie potrzeby kontroli nad przebiegiem i efektem procesu. Jako osoba prowadząca czułam odpowiedzialność za to, żeby każde spotkanie przynosiło konkretne rezultaty i prowadziło grupę do wyraźnie określonego celu. Z czasem zrozumiałam jednak, że taka potrzeba może nieświadomie ograniczać przestrzeń na samodzielność uczestników. Dziś wiem, że pozostawienie uczestnikom przestrzeni do samodzielnego myślenia i działania było jednym z najważniejszych warunków trwałej zmiany. Paradoksalnie, im mniej próbowałam prowadzić grupę do konkretnego rezultatu, tym więcej odpowiedzialności i inicjatywy pojawiało się po jej stronie. To doświadczenie nauczyło mnie również cierpliwości. Nie każda odpowiedź pojawia się podczas spotkania i nie każda zmiana jest od razu widoczna. Czasem najważniejsze wydarza się już po zakończeniu procesu – w rozmowach, do których uczestnicy wracają, w decyzjach, które dojrzewają z czasem i w odwadze, by zrobić



pierwszy krok we właściwym dla siebie momencie. Patrząc z perspektywy całego pilotażu, myślę, że najbardziej uczyłam się być obok – z uważnością, zaufaniem i przekonaniem, że trwała zmiana rodzi się wtedy, gdy ludzie odkrywają, że sami są jej autorami.

Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Towarzyszenie rozumiem jako obecność, uważne słuchanie i zadawanie pytań, ale też zgodę na moment, w którym ktoś mówi: nie jestem gotowy. Towarzyszenie to nie przekonywanie do zmiany, to uszanowanie takiej decyzji. Najważniejsze jest stworzenie przestrzeni, w której instytucja sama podejmuje decyzje i bierze za nie odpowiedzialność. Tylko wtedy zmiana naprawdę staje się jej własnym doświadczeniem. Koordynowanie takiej pracy coraz mniej przypomina zarządzanie. Coraz bardziej przypomina budowanie warunków. Zgody na różnice i na to, że można patrzeć na tę samą sytuację z wielu perspektyw. To nie jest opowiadanie instytucjom, jak powinny działać. Jest zbyt wiele lokalnych kontekstów, relacji i doświadczeń, żeby istniało jedno właściwe rozwiązanie.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Często w imię dobrych intencji i chęci szybkich efektów kierownictwo steruje ręcznie każdym procesem. Taka nadambicja ubezwłasnowolnia pracowników, odbiera im podmiotowość i wprowadza permanentną niepewność. Zamiast zaangażowanych twórców, otrzymujemy biernych wykonawców rozkazów. Dlatego z mojego punktu widzenia, jeśli chcemy wejść też głębiej w ten temat, wspieranie sprawczości odbywa się przez rezygnację, albo raczej zmniejszenie swojego ego jako zarządzającego. To jest trudne szczególnie dla osób o wyraźnych kompetencjach liderskich, ale to najlepszy sposób na budowanie sprawczości.

Łukasz Wudarski, dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Proces zmiany rzadko wywiązuje się w pełni oddolnie – potrzebuje architektury i wsparcia. Liderzy są tu kluczowym ogniwem nie po to, by zmianę autorytarnie dekretować, ale by się nią zaopiekować: facylitować proces, stwarzać warunki do oduczania się starych nawyków i przeprowadzać zespół przez kolejne etapy tej transformacji. Rola lidera w procesie zarządzania zmianą polega na odpowiedzialnym nawigowaniu między celami strategicznymi instytucji a możliwościami adaptacyjnymi zespołu. To miejsce naturalnego napięcia: z jednej strony stoją oczekiwania podmiotów finansujących, wskaźniki i wymogi organizatora, z drugiej – ludzie, dla których każda zmiana narusza dotychczasowy porządek i budzi naturalną niepewność. Ostatecznie lider bierze bezpośrednią odpowiedzialność za kształtowanie kultury organizacyjnej i modelowanie otwarcia na uczenie się. To on swoim

zachowaniem pokazuje, jak reagujemy na niepowodzenia, które są naturalną częścią każdej zmiany. Jeśli traktuje popełniony błąd nie jako powód do szukania winnych, ale jako cenny zasób poznawczy i naukę na przyszłość, daje zespołowi realną przepustkę do testowania nowych rozwiązań i wychodzenia poza utarte schematy. Idąc za Brené Brown, rolę lidera widzę w odważnym, wspierającym towarzyszeniu zespołowi w niepewności i budowaniu wspólnoty wokół celu – przy jednoczesnym chronieniu granic i zasobów: zarówno zespołu, jak i swoich własnych. Z mojej perspektywy kluczowa rola lidera sprowadza się do świadomości całej dynamiki, uznania tych emocji i dawania zespołowi stabilnego wsparcia na każdym etapie. Ważne, by w trakcie zmiany była przestrzeń na wątpliwości i trudne pytania, zaakceptowanie obaw pracowników. Uznanie trudnych emocji nie oznacza jednak wycofania się ze zmiany przy pierwszych oporach. Zadaniem lidera jest przyjęcie roli stabilnego oparcia – towarzyszenie zespołowi w dolinie zmiany bez uciekania w autorytarny nakaz ani w pobłażliwe rezygnowanie z wyznaczonego celu, a następnie wspieranie ludzi w bezpiecznym eksperymentowaniu i uczeniu się. Reagowanie na emocje to zatem ciągłe balansowanie między empatią i zrozumieniem dla straty, którą ludzie przeżywają, oduczając się starych schematów, a konsekwentnym i uważnym prowadzeniem zespołu aż do momentu, w którym nowe sposoby działania staną się dla wszystkich naturalnym, bezpiecznym punktem odniesienia.

Katarzyna Pągowska dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

To, w jakiej kondycji zespół kończy proces zmiany, w dużym stopniu zależy od lidera. Cechą dobrego lidera jest wrażliwość na głos członków zespołu niezależnie od funkcji, jaką osoba pełni w instytucji. Każdy powinien czuć się wysłuchany i mieć poczucie, że jego głos i perspektywa zostały uwzględnione w procesie zmiany. Nawet jeśli pewne sytuacje wymagają kompromisu, to możliwość wypowiedzenia swojego zdania i dyskusja na forum sprawi, że zmiana może zostać łatwiej zaakceptowana.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Towarzyszenie daje przestrzeń do samodzielności. I chyba właśnie dlatego jest tak ważne, bo nie odbiera odpowiedzialności, tylko pomaga ją wziąć. Potrzebujemy czasem drugiego człowieka, który nie da nam odpowiedzi, ale pomoże nam usłyszeć własne pytania, niepokoje i niepewność. Kogoś, kto będzie obok wtedy, kiedy sami jeszcze nie do końca wiemy, dokąd zmierzamy.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Nie wiem, czy dobrze myślę, ale czytając to pytanie przyszła mi do głowy jedna myśl. Jest nią umiejętność przyznania się do swoich błędów i powiedzenie „nie wiem", „podjęłam złą decyzję". Te słowa nie są oznaką słabości lidera, liderki.. Są wyznacznikiem siły, odwagi, świadomości i dojrzałości. Ja wybierałam drogę szczerej, otwartej i empatycznej komunikacji, a nie podążania uparcie za swoim zdaniem. Być może dlatego nam się udało. To zespół decyduje, dokąd w procesie zmiany podąży. Lider może inspirować, wspierać, motywować, pomagać w trudnej chwili, ale za zmianę, kierunek naszej instytucji odpowiadamy wspólnie. Inaczej zmiana byłaby wewnętrzną ambicją liderki, dyrektorki, a nie realną zmianą organizacji.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

KIEDY BIERZESZ ODPOWIEDZIALNOŚĆ, A KIEDY ROBISZ MIEJSCE INNYM?

8 CO SPAJA ORGANIZACJĘ, KIEDY WSZYSTKO SIĘ ZMIENIA?

To doświadczenie pokazało mi, że zmiana jest łatwiejsza, kiedy nie przechodzimy przez nią sami, tylko możemy liczyć na ludzi, którzy są obok i razem z nami chcą coś tworzyć i ulepszać. Przede wszystkim reszta zespołu. Kiedy pojawiają się trudności, to na nich mogę liczyć i szukać wsparcia, dlatego w momentach niepewności pamiętam, że weszliśmy w to razem i tylko wspólnymi siłami możemy coś zmienić. Oprócz tego jest też chęć rozwoju. Nawet jeśli nie zostanę w tym zespole na stałe, wiem, że to doświadczenie i nauka będą owocowały gdzie indziej.

Sara Elabbar, pracowniczka instytucji kultury

Odporność organizacji to umiejętność wychodzenia z nagłych sytuacji jako podmiot mądrzejszy i silniejszy. Myślę, że takie sytuacje mogą bardzo zbliżać, dodawać sił i uczyć innego spojrzenia na sprawę.

Julia Kurantowicz, pracowniczka instytucji kultury

Bardzo pomaga mi zespół. Dziś wiem, że zespół jest siłą – możliwość rozmowy, spojrzenia na sytuację z różnych perspektyw, podzielenia się wątpliwościami i wspólnego szukania rozwiązań daje mi poczucie, że nie wszystko muszę udźwignąć sama. To świadomość, że nawet jeśli popełnimy błąd, jeśli próba, pilotaż, innowacja, wydarzenie czy wprowadzana zmiana nie przebiegną tak, jak sobie wyobrażaliśmy, nie zostaniemy z tym sami. Odporność to dla mnie również zdolność do dostosowywania się bez utraty tego, co dla instytucji najważniejsze. To gotowość do uczenia się, analizowania i szukania rozwiązań, nawet kiedy nie wszystko przebiega zgodnie z planem. Myślę, że ludzie **chcą** przechodzić przez zmianę razem wtedy, kiedy widzą, że może ona przynieść im wymierne, wspólne i wzajemne korzyści. Kiedy rozumieją, po co coś robimy i widzą w tym sens także dla siebie. Natomiast **potrafią** przechodzić przez zmianę wtedy, kiedy czują, że nie jest ona tylko czyimś pomysłem czy decyzją jednej osoby, ale jest wspólną potrzebą, celem, misją i dobrem. Wtedy łatwiej o zaangażowanie, odpowiedzialność i wzajemne wsparcie. I chyba właśnie to jest dla mnie najważniejszym elementem odporności organizacji – świadomość, że możemy się różnić, możemy się mylić, możemy próbować różnych dróg, ale ostatecznie mamy wspólny cel.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Nieocenione jest wsparcie życzliwych osób, które w momentach zwątpienia powiedzą: „znam ciebie i wiem, że dasz radę”.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Uświadomiłam sobie, że bycie jedyną instytucją kultury w gminie jest z jednej strony ogromną szansą, ale z drugiej – dużą odpowiedzialnością i obciążeniem. Mamy wiele ról i wiele oczekiwań, a nasze zasoby są określone. Szczególnie wtedy, kiedy równocześnie trzeba prowadzić codzienną działalność, odpowiadać na potrzeby mieszkańców i myśleć o przyszłości. Nie można udawać, że zmiana odbywa się obok tego wszystkiego. Dzisiaj odporność organizacji rozumiem nie jako to, że w zespole wszystko działa idealnie i wszyscy zawsze są gotowi na zmianę. Bardziej jako zdolność do tego, żeby w trudnym momencie nie zostać samemu – żeby ludzie potrafili się wzajemnie wesprzeć, zmobilizować i znaleźć w sobie siłę, żeby zrobić kolejny krok. Mieliśmy taki moment po przerwaniu procesu warsztatowego. To był dla nas trudny czas, było dużo emocji, niepewności i pytań, co dalej. A jednocześnie mieliśmy zaplanowane wizyty studyjne, które były częścią programu. I wtedy wydarzyło się coś dla mnie bardzo ważnego. Zespół powiedział właściwie: „jesteśmy w tym razem”. Podobnie było przy organizacji śniadania. Mogliśmy potraktować je jako kolejne zadanie, które trzeba komuś zlecić, ale zespół zdecydował: zrobimy je sami. I okazało się, że właśnie w takich prostych sytuacjach bardzo dobrze widać nasze mocne strony – potrafimy się podzielić pracą, sprawnie zaplanować działania, każdy wie, co ma zrobić, a przy tym zachować atmosferę, która jest dla nas ważna. Jest w tym dużo swobody, wzajemnego zaufania i takiej trochę rodzinnej energii. Dlatego dziś odporność organizacji kojarzę bardziej z relacjami i sprawczością niż z odpornością rozumianą jako „radzenie sobie ze wszystkim”. To świadomość, że mamy na kogo liczyć, że każdy może wnieść coś od siebie i że w trudnym momencie potrafimy się zmobilizować. Myślę, że ważną częścią pracy nad zmianą jest właśnie zauważanie takich rzeczy. Nie tylko tego, co chcemy poprawić, ale też tego, co już działa. Bo jeśli mamy zmieniać instytucję, to warto wiedzieć, na czym możemy tę zmianę oprzeć. I chyba właśnie to jest moja najważniejsza lekcja: zmiana to nie tylko wybór nowego kierunku. To również zadbanie o to, żeby ludzie i instytucja mieli siłę, zasoby i gotowość, żeby tym kierunkiem rzeczywiście podążyć.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Najbardziej zaskoczyło mnie nie to, co jest potrzebne, aby uruchomić proces zmiany, ale jak niewiele tego potrzeba. Jako trenerka wiedziałam, jak ważne są uważność, nieoceniający dialog i poczucie bezpieczeństwa. Pilotaż pokazał mi jednak, jak ogromne znaczenie mają one w codziennym funkcjonowaniu instytucji kultury, gdzie tempo pracy i koncentracja na realizacji zadań często nie pozostawiają przestrzeni na zatrzymanie się i wspólną refleksję.

Zaskoczyło mnie, jak dużą wartość dla uczestników miało samo stworzenie warunków do spokojnej rozmowy. Nie po to, by od razu wypracować rozwiązania, ale żeby usłyszeć siebie nawzajem, nazwać to, co ważne i spojrzeć na swoją instytucję z różnych perspektyw. Już samo stworzenie czasu na wspólne zatrzymanie się staje się wartością. To właśnie wtedy pojawiają się pytania, na które wcześniej nie było miejsca, a wraz z nimi nowe spojrzenie na instytucję, jej relacje i potencjał. Zatrzymanie pozwala również dostrzec to, co często umyka – zasoby. W codzienności łatwo koncentrujemy się na problemach i brakach. Tymczasem uważne słuchanie pomaga zobaczyć ludzi, ich doświadczenia, relacje i potencjał. To właśnie one bardzo często stają się najtrwalszym fundamentem zmiany.



Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Powiedziałabym, że przede wszystkim towarzyszyłam zespołowi. Chciałam stworzyć warunki, w których ludzie będą mogli poczuć się bezpiecznie. Nie dlatego, że ja mogę komuś dać bezpieczeństwo, ale dlatego, że mogę zachęcić ludzi do budowania go razem. Moją rolą było zauważanie ważnych rzeczy, podkreślanie ich, troszczenie się o ludzi wtedy, kiedy tego potrzebowali i przypominanie, że odpowiedzialność za zmianę leży po stronie całego zespołu. Najpierw musimy zobaczyć siebie jako zespół. Zobaczyć nasze zasoby, sposób pracy, kierunek i cele. Bez tego łatwo wejść w działanie, które rodzi opór.

Agnieszka Zakrzewska, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Z perspektywy ewaluatorki widzę, że zmiana bardzo często zaczyna się od pytania: co u nas nie działa? Co nas uwiera? Co sprawia, że czujemy, że tak jak jest teraz, już nie może zostać? To ważny punkt wyjścia, ale mam wrażenie, że znacznie rzadziej zadajemy drugie pytanie: co już mamy, co może nam w tej zmianie pomóc? Jakie mamy zasoby, kompetencje, relacje, ludzi, doświadczenia? Czasem podchodzimy do zmiany zbyt optymistycznie, nie sprawdzając, czy mamy zasoby, żeby ją unieść. Innym razem zbyt pesymistycznie i nie dostrzegamy potencjałów, które już są w zespole. A przecież zmiana nie dzieje się tylko dzięki temu, że dobrze nazwiemy problem. Potrzebuje też tego, na czym można ją oprzeć.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Sektor kultury rządzi się swoją unikalną dynamiką. Z jednej strony opiera się na głębokim poczuciu misji, z drugiej – na permanentnym działaniu w warunkach niedoboru. Na opisywane w raporcie House of Skills: „Trendy w rozwoju ludzi na rok 2026" zmęczenie zmianą (change fatigue) (zob. Raport House of Skills „Trendy w rozwoju ludzi na rok 2026", s. 18 – wskaźnik zaangażowania pracowników w Polsce, s. 20 – change fatigue, s. 23 – spadek poczucia sensu wśród liderów pierwszej linii) oraz drastyczny spadek zdolności adaptacyjnych zespołów nakładają się u nas dwa zjawiska: permanentny niedobór zasobów oraz powszechna nadprodukcja wydarzeń. Pracujemy w małych zespołach, obciążonych ogromną różnorodnością obowiązków, nienormowanym czasem pracy i skromnymi budżetami. Do tego dochodzi silna presja – zarówno wewnętrzna (nakładana przez samych liderów i ambitne zespoły), jak i zewnętrzna, płynąca od organizatorów oraz podmiotów finansujących, które oczekują przede wszystkim jak najniższych kosztów i jak najwyższych wskaźników liczbowych (tzw. „dowożenia frekwencji"). W takich warunkach każda kolejna zmiana – nawet najbardziej sensowna – bywa odbierana nie jako szansa na rozwój, ale jako kolejne dociążenie i tak już skrajnie napiętego systemu. Niemniej, to samo wysokie zaangażowanie i praca jako misja – w zestawieniu z małą autonomią organizacyjną, niedoborem środków i ciągłą presją na „robienie więcej za mniej" – stają się jednak prostą drogą do błyskawicznego wypalenia zawodowego. Gdy pasja zderza się ze ścianą systemowych ograniczeń, ryzyko wypalenia zawodowego czy przewlekłego zmęczenia drastycznie rośnie. Dlatego uważam, że kluczowym czynnikiem udanego wprowadzania zmian w sektorze kultury – oprócz ciągłego lobbowania na rzecz zmian systemowych – jest budowanie bezpieczeństwa psychologicznego w zespołach.

Katarzyna Pągowska, dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Jak rozpoznać moment, w którym instytucja powinna przestać działać „więcej", a zacząć się przyglądać temu, co się dzieje? Ten krytyczny moment można

rozpoznać po kilku wyraźnych symptomach. Kiedy w zespole znika entuzjazm do nowych działań, a pojawia się automatyzm. Zaczynamy robić „więcej", bo powielanie schematów jest łatwiejsze niż refleksja i zmiana kursu. Mnożymy wydarzenia, żeby zagłuszyć brak głębszego sensu. Drugą rzeczą w mojej opinii jest swoista zadyszka, którą jest utrata jakości na rzecz ilości. Kiedy kluczowym kryterium sukcesu staje się statystyka (liczba wystaw, koncertów, postów), a pracownicy działają w trybie „od projektu do projektu", nie mając czasu na świętowanie sukcesów ani wyciąganie wniosków z porażek to jest to prosta droga do zniszczenia instytucji, w której ofiarami będą ludzie. Trzecią jest dla mnie sygnał od naszych odbiorców. Bo kiedy mimo bogatej oferty, więź z nimi staje się powierzchowna, powinno nas to mocno zaniepokoić. Widzimy to w tym, że ludzie przychodzą, ale nie wracają; konsumują kulturę, ale nie stają się częścią społeczności instytucji. Ostatnim sygnałem jest ten od nas, czyli od zarządzających. Jeśli sami czujemy utratę chęci i paliwa do działania (związanych choćby z brakiem work-life balance), to może warto spojrzeć na to wszystko od strony zbyt dużej liczby działań. Tego, że wdarł się w nie statystyczny pęd do wypełnienia tabelki a zgubiło najważniejsze pytanie. Po co to robimy i czy naprawdę jest to ważne?

Łukasz Wudarski, , dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

CO POMAGA CI CZUĆ, ŻE NADAL JESTEŚCIE ZESPOŁEM, KIEDY WIELE SIĘ ZMIENIA?

9 CO POMAGA SZUKAĆ ROZWIĄZAŃ, KIEDY NIE ZNAMY JESZCZE ODPOWIEDZI?

Najtrudniejsze okazało się zatrzymanie i zaakceptowanie tego, że nie na wszystko trzeba od razu znaleźć rozwiązanie. Na co dzień jesteśmy przyzwyczajeni do działania – pojawia się problem, więc trzeba go rozwiązać. Tymczasem w tym procesie trzeba było najpierw przyjrzeć się temu, skąd problem się bierze i co właściwie chcemy zmienić. Przygotuj się na to, że nie wszystko pójdzie zgodnie z planem. I że czasem najważniejsze rzeczy wydarzą się tam, gdzie najmniej się ich spodziewasz. Nie bój się trudnych pytań i odpowiedzi, które nie zawsze będą wygodne.

Julia Kurantowicz, pracowniczka instytucji kultury

Powiedziałabym, żeby nie oczekiwać, że wszystko zmieni się od razu, szybko i bez trudności. Warto dać sobie czas, rozmawiać ze sobą szczerze i nie bać się przyznać, że czegoś jeszcze nie wiemy lub nie czujemy.

Laura Kaszubowska, pracowniczka instytucji kultury

Ten projekt pokazał nam, że zatrzymanie się jest kluczowe, żeby w odpowiedni sposób dostrzec i zdiagnozować jakieś trudności czy usprawnić pracę. W naszej codzienności dzieje się bardzo dużo – kluby młodzieżowe, kluby seniora, imprezy okolicznościowe, zajęcia wakacyjne, święta i eventy związane z biblioteką, wystawy w muzeum. Żyjemy praktycznie od imprezy do imprezy. W takich okolicznościach możemy jedynie na bieżąco i na szybko wyłapywać jakieś błędy i wdrażać rozwiązania związane np. z danym wydarzeniem. Pewne działania były już w GOK-u zakorzenione i nowa Pani Dyrektor zaczęła na nich bazować, po czym dodawała dużo nowych rzeczy od siebie. Ciężko jednak było znaleźć czas, żeby się zatrzymać i zespołowo przeanalizować to, co się dzieje i w którą stronę zmierzamy. Spotkania z osobą towarzyszącą były dla nas właśnie owym cennym zatrzymaniem, co pozwoliło na przeanalizowanie kierunku i potrzeb GOK-u, a także biblioteki.

Sara Elabbar, pracowniczka instytucji kultury

Zatrzymanie się jest dla mnie przede wszystkim mocną refleksją nad tym, co tu i teraz. Wtedy łatwiej szukać rozwiązań.

Małgorzata Rubin-Beszterda, pracowniczka instytucji kultury

Pomaga mi świadomość, że zmiana jest procesem i potrzebuje czasu. Nie wszystko wydarza się od razu, a niektóre efekty naszych działań widać dopiero po dłuższym

czasie. To uczy mnie cierpliwości i pozwala dawać sobie oraz zespołowi przestrzeń na uczenie się, sprawdzanie różnych rozwiązań i wyciąganie wniosków.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Pomaga mi świadomość, że zmiana to proces, który wymaga czasu i cierpliwości. Ogromnym wsparciem była dla mnie także nasza opiekunka, jej zaangażowanie i obecność dawały mi poczucie, że nie jestem z tym sama.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Na zmianę nigdy nie można się w 100% przygotować, zawsze może czymś zaskoczyć. Nie da się wszystkiego przewidzieć i to jest w porządku, warto to zrozumieć i dać sobie do tego prawo.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Dzisiaj zatrzymanie rozumiem jako element odpowiedzialnego zarządzania zmianą. Czasami trzeba mieć odwagę powiedzieć: nie wiem jeszcze, co powinniśmy zrobić, ale wiem, że w obecnej sytuacji musimy się zatrzymać. Powiedziałabym też, żeby nie próbować od razu wszystkiego rozwiązać. Najpierw warto dobrze zobaczyć, gdzie jesteśmy, co mamy, czego nam brakuje, co nas obciąża, a co daje energię. Dopiero wtedy łatwiej zdecydować, w którą stronę chcemy iść. Zatrzymanie nie dało nam od razu odpowiedzi. Dało nam natomiast możliwość zadania lepszych pytań.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Doświadczenie pilotażu zmieniło mnie jako osobę prowadzącą. Dziś wiem, że równie ważne jak zadawanie dobrych pytań jest zaufanie procesowi – także wtedy, gdy przez chwilę wydaje się, że nic się nie dzieje. Trudne było również zaakceptowanie, że nie każda ważna zmiana wydarza się podczas warsztatów. Część z nich dojrzewa pomiędzy spotkaniami – w codziennych rozmowach, refleksjach i decyzjach podejmowanych już po zakończeniu wspólnej pracy. To wymagało ode mnie cierpliwości i zaufania, że proces toczy się także wtedy, gdy nie mogę go obserwować. Gdybym miała dziś zakwestionować jedno przekonanie o zmianie, byłoby to przekonanie, że aby ją rozpocząć, trzeba najpierw znać jej cel i mieć gotowy plan działania. Pilotaż pokazał mi, że trwała zmiana bardzo rzadko przebiega według wcześniej przygotowanego scenariusza. Rodzi się w procesie – z rozmów, uważnych obserwacji, wspólnego poszukiwania znaczeń i gotowości do sprawdzania nowych rozwiązań. Często nie wiemy na początku, dokąd dokładnie dojdziemy, ale możemy wiedzieć, w jaki sposób chcemy razem tę drogę przejść.

Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Myślę, że organizacjom trudno jest wytrzymać moment, kiedy jeszcze nie wszystko wiemy. Chcemy już coś zrobić, podjąć decyzję, ruszyć z miejsca. I oczywiście nie chodzi o to, żeby tkwić w zawieszeniu bez końca, ale czasem ta gotowość do pozostania przez chwilę w niepewności jest potrzebna, żeby nie wejść automatycznie w kolejne rozwiązanie. Bo zmiana potrzebuje czasu, żeby się zakorzenić. Większość zmian organizacyjnych nie daje efektu natychmiast. Wprowadzamy nowe rozwiązanie, zmieniamy sposób komunikacji, inaczej dzielimy odpowiedzialność, próbujemy nowych form współpracy i przez jakiś czas nie mamy pewności, czy to w ogóle działa.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Jednej rzeczy nauczyłam się na pewno. Nie da się zaplanować czasu potrzebnego na zmianę. Niektóre decyzje dojrzewają kilka tygodni. Inne potrzebują miesięcy. Czasem trzeba coś przetestować, wrócić do punktu wyjścia, jeszcze raz o czymś porozmawiać. Zmiana potrzebuje czasu na zobaczenie, nazwanie, zrozumienie i dopiero potem na decyzję.



Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Przystępując do jakiejkolwiek pracy ze zmianą, wprost zakładam, że na pewno nadejdzie moment, w którym to ja muszę zmienić swoje podejście. Im więcej wiem na temat zespołu, z którym pracuję, i z każdym kolejnym etapem procesu, tym większa odkrywa się przestrzeń do mojego własnego uczenia się. Nie wchodzę w proces z gotową odpowiedzią na to, co dokładnie się wydarzy. Zarówno w roli liderki, jak i osoby wspierającej z zewnątrz, jestem w tym procesie uczenia się razem z zespołem – choć z poziomu innej roli i odpowiedzialności.

Katarzyna Pągowska, dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany



Często organizator wymaga spektakularnych efektów, wprowadzenie zmiany niesie ryzyko, że przez pewien czas tych efektów nie będzie widać. Instytucja jest w mojej ocenie gotowa na zmianę, gdy umie zakomunikować organizatorowi i uczestnikom życia kulturalnego, że rozpoczęła proces, w którym nie wszystko musi się udać, ale będzie pewnego rodzaju badaniem, którego efekty mogą wpłynąć na funkcjonowanie nie tylko instytucji, ale też środowiska wokół niej. Każda społeczność mierzy się z innymi wyzwaniami, nie ma gotowych odpowiedzi, każde narzędzie zastosowane w innej przestrzeni i kontekście działań twórczych przyniesie inne efekty. Dlatego w mojej ocenie należy sprawdzać różne strategie i stale monitorować, jakie efekty zmiana przynosi. Oko z zewnątrz potrafi dostrzegać niuanse, których ze środka instytucji nie widać. Osoba towarzysząca procesowi może zadawać pytania, na które czasem trudno odpowiedzieć, a które mogą przynieść nowy ogląd na rzeczywistość. W życiu niewiele rzeczy jest pewnych, ciągle balansujemy na granicy tego, co wiemy, że się wydarzy i możliwych niespodzianek. Niepewność może nas nauczyć pokory. Kwestionowanie swoich koncepcji, a raczej dawanie szansy na weryfikację ich słuszności jest elementem koniecznym, by zmiana, którą wdrażamy, była zmianą na lepsze. Niepewność jest blisko lęku, obawy, że coś zmieni się na gorsze, trudniejsze, nie takie, jak już umiemy. Lubimy szybko widzieć efekty naszej pracy. Dzieci w szkole na lekcji przyrody obserwują, jak z nasionka fasoli rozwija się w przeciągu kilku tygodni spektakularna roślina. Niestety trudno taką fasolkę przesadzić do ziemi i zebrać z niej kolejne nasiona. Zmiana nie musi być spektakularna i szybka, ważne, by była skuteczna i długofalowa. Wspomniana fasolka wymaga sporo miejsca dla korzeni, ale też musi mieć po czym się wspinać w górę. Zmianę należy zacząć od mocnego oparcia w wiedzy na temat swojej misji i strategii, a później wyznaczać nowe cele, by móc się rozwijać.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Zadając pytania, zachowujemy postawę otwartą. Szukając szybkich odpowiedzi, możemy złapać się w sidła uproszczeń, stereotypów, uogólnień. Pytając, otwieramy nowe pola – zarówno dla siebie, jak i dla naszych rozmówców. Dajemy do myślenia. Pozostawanie przez dłuższy czas w stanie niewiedzy nie jest ani przyjemne, ani wygodne. Nasze umysły dążą do poznawczego domknięcia. Jednak współczesny świat to włamywacz, który wyważa wszystkie słabo domknięte drzwi. Musimy być czujni, podejrzliwi wobec zanadto czarno-białych narracji. Nie twórzmy więc takich sami. Zamiast diagnozować – pytajmy. Ławice małych pytań ułożą nam w końcu mozaikowe obrazy i zbliżą nas do odpowiedzi.

Maja Dobiasz-Krysiak, trenerka i badaczka

Organizacja gotowa na zmianę ma odwagę przyznać, że czegoś nie wie. Potrafi powiedzieć: „to już nie działa”, „nie wiemy, nie rozumiemy, dlaczego tak się dzieje”,

„spróbujmy inaczej". Niepewność uświadamia nam, że nie jesteśmy w stanie kontrolować całej rzeczywistości. Często za szybko chcemy stworzyć plan, znaleźć odpowiedzi, mieć kontrolę, a nie wszystko da się przewidzieć. Możemy w niepewności uczyć się zaufania do siebie i do procesu. I pokory wobec tego, czego jeszcze nie wiemy, bo nie jesteśmy też w stanie wszystkiego wiedzieć. Bo jesteśmy niecierpliwi, a czekanie jest trudne. Lubimy i chcemy szybko zobaczyć rezultat, bo to daje nam poczucie kontroli. Jednak niektórych rzeczy po prostu nie można przyspieszyć. Tak jak drzewo nie wyda owoców wczesną wiosną tylko jesienią, tak i w organizacjach trzeba czasu, by pojawiły się pierwsze widoczne efekty wdrożonej zmiany. Dojrzałość również potrzebuje czasu. Największą oznaką mądrego przywództwa jest właśnie zgoda na to, że coś musi potrwać.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Po objęciu funkcji dyrektorki, byłam niepewna swoich decyzji. Nie wiedziałam, na ile mogę samodzielnie je podejmować, a raczej czy moje decyzje będą „dobrze podjęte". Usłyszałam wtedy od organizatora: „Pani niepewność jest naturalna, cieszę się, że Pani o tym mówi, bo to znaczy, że nie podejmuje Pani decyzji bezrefleksyjnie". Niepewność uczy nas pokory i obiektywnego patrzenia na podejmowane decyzje czy dziejące się sytuacje. Moje doświadczenie nauczyło mnie, że każdą zmianę trzeba przeżyć samemu. Jeśli posiadamy kompetencje, które nas wspierają w zmianie (elastyczność myślenia, zdolności adaptacyjne), to z pewnością łatwiej jest przejść przez jej proces.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

GDZIE SZUKASZ ROZWIĄZAŃ, GDY NIE ZNASZ JESZCZE ODPOWIEDZI?

10 CO POKAZUJE, ŻE ZMIANA PROWADZI DO UCZENIA SIĘ?

Zatrzymanie się daje mi przede wszystkim szansę na spokojne przeanalizowanie sytuacji – nie tylko tego, co się wydarzyło, ale też tego, z czego dana sytuacja wynika i jakie może mieć konsekwencje. Mogę wtedy spojrzeć na nią w odniesieniu do zasad, na których opiera się instytucja, ale też do potrzeb zespołu i lokalnej społeczności. To jest dla mnie również moment na przyjrzenie się relacjom i współpracy z innymi instytucjami. Zastanawiam się wtedy, czy sposób, w jaki współpracujemy, jest zgodny z tym, jak chcemy działać, czy chcemy taką współpracę kontynuować i co ewentualnie powinniśmy w niej zmienić. Zatrzymanie pozwala mi też zadać sobie pytanie, czy dane wydarzenie albo działanie rzeczywiście powinno wyglądać tak jak dotychczas. Czy potrzebujemy wprowadzić innowacje, coś zmienić, a może z czegoś zrezygnować? Coraz częściej widzę, że nie każdy problem wymaga natychmiastowego rozwiązania. Czasami najważniejsze jest najpierw dobrze go zrozumieć i dopiero wtedy zdecydować, co dalej. Nauczyłam się, że pytanie, analizowanie sytuacji i przyjmowanie informacji zwrotnej mają ogromną wartość. Coraz bardziej doceniam też zasadę szczerości – nawet wtedy, kiedy prawda nie jest wygodna. Jasne nazwanie potrzeb czy problemu daje znacznie większą szansę na znalezienie właściwego rozwiązania niż unikanie trudnych tematów. Zespół potrafi wtedy wyciągnąć z doświadczenia to, co najważniejsze, i wykorzystać je, żeby kolejnym razem zrobić coś lepiej albo przekształcić trudność w korzyść.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

W wizytach wzięły udział prawie wszystkie osoby z zespołu – poza jedną osobą na urlopie i jedną na zwolnieniu lekarskim. Z dużym zaangażowaniem przyjęliśmy również u siebie inne grupy z domów kultury uczestniczące w projekcie. Pracownicy sami wymyślili i przygotowali warsztaty manualne, których wcześniej w programie nie było. To były może drobne rzeczy, ale dla mnie bardzo znaczące. Pokazały, że kiedy pojawia się trudność, możemy nie tylko analizować, co nie działa, ale też świadomie szukać tego, co już jest naszą siłą. Ten moment był trochę zrywem, ale właśnie dlatego był dla mnie ważny. Nie został zaplanowany jako element procesu rozwojowego. Po prostu ludzie zobaczyli, że jest coś, co możemy zrobić razem i możemy zrobić dobrze. I zrobiliśmy to.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Dla mnie organizacja zaczyna naprawdę się uczyć wtedy, kiedy przestaje stosować rozwiązania bezrefleksyjnie. Możemy wprowadzać nowe narzędzia, inaczej dzielić odpowiedzialność, zmieniać sposób organizowania pracy. Ale samo wdrożenie nie oznacza jeszcze uczenia się. Ono zaczyna się wtedy, kiedy potrafimy zatrzymać się i sprawdzić: jak to działa? Co nam pomaga? Co nie działa? Dla kogo to jest użyteczne, a dla kogo nie? Co trzeba zmienić? Czyli wdrażamy coś, testujemy, obserwujemy i dostosowujemy. Dla mnie bardzo ważna jest tu różnica między wdrożeniem a adaptacją. Można wdrożyć rozwiązanie dokładnie według instrukcji i nadal nie mieć z niego żadnego pożytku. Organizacja ucząca się potrafi natomiast przetworzyć rozwiązanie po swojemu. Dostosować je do własnej specyfiki. Uprościć. Rozbudować. Czasem częściowo odrzucić. Uczenie się wymaga też pewnej odwagi. Trzeba być gotowym do powiedzenia: to, co wprowadziliśmy nie działa tak, jak zakładaliśmy. Albo: narzędzie, które miało nam pomóc, wcale nam nie pomaga. I zamiast traktować to jako porażkę, potraktować jako informację. Myślę, że właśnie wtedy organizacja naprawdę się uczy. Kiedy nie tylko coś robi, ale potrafi refleksyjnie przyglądać się własnemu działaniu i na tej podstawie je modyfikować. Dlatego jednym z najważniejszych sygnałów zmiany jest dla mnie coś, co trudno policzyć: zmiana sposobu myślenia i działania zespołu. To moment, kiedy ludzie nie tylko robią coś inaczej, ale zaczynają inaczej rozumieć to, co robią.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Zdecydowanie zdolność do uczenia się i adaptacji. Kultura jest płynna i zmienna, dlatego instytucja odporna to instytucja „elastyczna", która potrafi odnaleźć się w nowej rzeczywistości, transformując swoje metody działania. Gdzie jest granica? Tą granicą muszą być zawsze wartości nadrzędne (misja). Instytucja może zmieniać formy ekspresji, narzędzia, a nawet strukturę (adaptacja), ale nie może handlować swoimi fundamentami etycznymi i ideowymi. Elastyczność ma dotyczyć formy, a nie kręgosłupa moralnego.

Łukasz Wudarski, dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Sama wiedza to tylko jeden z trzech elementów kompetencji – obok praktycznych umiejętności i wewnętrznej postawy. Zmiana działania wymaga przejścia od „wiem" do „potrafię" i „chcę". Nie da się zmienić nawyków samą teorią, tak jak nie da się nauczyć grać na gitarze wyłącznie od czytania nut. Potrzeba fizycznej praktyki w łapaniu akordów oraz cierpliwej postawy gotowej na błędy i otwartej na uczenie się. Poznaję to po tym, gdy ludzie zatrzymują się w refleksji na temat swojej pracy i wychodzą poza dotychczasowe sposoby działania. W organizacji pojawia się gotowość do porzucenia dotychczasowych schematów na rzecz pytania o sens: wiemy nie tylko co robimy, ale przede wszystkim jak i dlaczego. Prawdziwe uczenie się widzę w odwadze do testowania nowych rozwiązań i podejmowania ryzyka – gdy

zespół daje sobie prawo do błędu, traktując go nie jako porażkę, ale jako cenny zasób poznawczy, z którego wyciągamy wnioski na przyszłość.

Katarzyna Pągowska, dyrektorka wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany



Rozwiązania trzeba sprawdzać, a weryfikację najlepiej realizować w działaniu. W mojej pracy kieruję się dewizą „dużo małych rzeczy", która pozwala często niedużym nakładem pracy i środków sprawdzać różne strategie pracy ze społecznościami. Podobne działanie można zastosować w procesie wprowadzania zmian. Nie ma sensu stawiać wszystkiego na jedną kartę, lepiej wyznaczać małe cele i na bieżąco sprawdzać, czy rozwiązanie przynosi nam wiedzę na temat procesu, który zainicjowaliśmy. Ze zmianami jest jak z błędami, najlepiej uczymy się na swoich, ale wielu potknięć możemy uniknąć, gdy zobaczymy, jaką drogę przebyły instytucje czy organizacje w swoich procesach. Na szczęście coraz więcej instytucji dzieli się raportami i ewaluacjami swoich procesów zmian, do których warto zaglądać i czerpać wiedzę o możliwych efektach, choć należy spodziewać się, że efekty w naszym procesie zmiany mogą być zupełnie inne. W zmianie niezmienna jest konieczność weryfikacji, zatrzymania się i sprawdzenia, czy droga, którą idziemy, prowadzi nas we właściwym kierunku. Czy jesteśmy bliżej celu? Czy oddalamy się od zamierzonego efektu? Czasem nasz cel jest tak odległy, że zupełnie go nie widać, i jeśli jesteśmy w takim

momencie, to dobry czas, by chwilę pobłądzić, by niebawem znaleźć właściwy trop i dalej konsekwentnie nim podążać.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Samo wdrożenie nowych narzędzi, procedur czy strategii nie pomoże, bo pomimo tego możemy nadal działać tak samo jak wcześniej. Zmiana zaczyna się dopiero wtedy, kiedy doświadczamy nowego i sprawdzamy czy działa. Możemy też popełniać błędy, ale musimy wyciągać wnioski i próbować ponownie.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Dokładnie pamiętam to jedno spotkanie. Wtedy, po dobrym roku pracy, współpracownicy zaczęli płynnie wchodzić w zmianę. Świetne było uczucie, kiedy sami przychodzili i szukali rozwiązań na to, jak coś zmienić, uatrakcyjnić czy po prostu zrobić inaczej.
Żeby wdrożyć nowe działanie, najpierw musimy je przetestować. Za każdym razem trafiamy na inny zespół osób, który jest kompilacją wyjątkowych cech osobowości. Rozwiązania i modele pracy, które sprawdzają się w jednej organizacji, mogą nie zadziałać tak dobrze w innej.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

A CZEGO TY UCZYSZ SIĘ W TOKU ZMIANY?

11

CO MOŻEMY DOSTRZEC DOPIERO W PROCESIE ZMIANY?

Nie patrzę teraz na zmianę jak na coś, czego trzeba się bać. Jednym z elementów zmiany jest moment zatrzymania się i spojrzenia z dystansem na to, co robimy. I dla nas to był kluczowy moment, bo zrodziło się wiele myśli, które w zabieganej codzienności do nas nie docierały bądź nie było czasu, żeby się im spokojnie przyjrzeć. Myśli o tym, co nie działa, ale też o tym, co działa dobrze i czego warto się trzymać.

Sara Elabbar, pracowniczka instytucji kultury

W naszym przypadku są to między innymi relacje, umiejętność dzielenia się zadaniami, sprawna organizacja pracy, wzajemna pomoc i atmosfera, w której potrafimy być razem nie tylko przy realizacji obowiązków, ale też przy wspólnym działaniu. To są zasoby, których nie widać w żadnym budżecie, a które w procesie zmiany mogą okazać się bardzo ważne.

Monika Januszewska, dyrektorka instytucji kultury

Rozmawiajcie i słuchajcie tych, dla których rzeczywiście pracujecie. Nie dla dyrektora, organizatora czy radnych, ale dla lokalnej społeczności. Pytajcie o potrzeby, zainteresowania, o miejsca, w których ludzie chcą być i z których chcą korzystać. Nie zakładajcie, że już wiecie, czego potrzebują.
Jednocześnie nie bójcie się pokazywać społeczności rzeczy, których jeszcze nie zna, nie potrzebuje albo których potrzeby jeszcze sobie nie uświadamia. Świat się zmienia i instytucja kultury powinna tę zmianę obserwować, rozumieć i czasem być o krok przed swoją społecznością, a przynajmniej iść z nią w tym samym tempie.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Ogromne znaczenie miało wyjście do sąsiedniej restauracji. Wydawało nam się, że wykonujemy świetną pracę, że nasze działania są widoczne i dostrzegane przez mieszkańców. Tymczasem okazało się, że nasi najbliżsi sąsiedzi niewiele wiedzą o tym, co robimy. W ich opinii w naszym ośrodku „nic się nie dzieje". To była bardzo bolesna lekcja – nie tylko dla mnie, ale dla całego zespołu. Uświadomiła mi, że nawet jeśli wykonujemy ogrom pracy, to nie wystarczy. Trzeba jeszcze umieć skutecznie o niej opowiedzieć i dotrzeć z tą informacją do ludzi.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Ewaluacja z jednej strony pozwala nam zobaczyć, gdzie jesteśmy. Nazwać to, co działa, co nie działa, gdzie utknęliśmy, gdzie mamy deficyty albo gdzie nasze działania zaczęły oddalać się od tego, co kiedyś uznawaliśmy za ważne. Może też pomóc spojrzeć na organizację trochę z boku. Zadać pytania, których na co dzień nie zadajemy, bo jesteśmy zanurzeni w działaniu. To mogą być bardzo proste pytania: czy naprawdę potrzebujemy tyle energii wkładać w to działanie? Czy sposób, w jaki pracujemy, nadal nam służy? Czy docieramy do osób, do których chcieliśmy docierać? Czy zmiana, którą zaplanowaliśmy rok temu, rzeczywiście zaczęła się wydarzać? Ale ewaluacja nie tylko opisuje rzeczywistość. Ona może też tę rzeczywistość współtworzyć, bo samo zatrzymanie się i zadanie tych pytań jest już elementem zmiany. Nie da się myśleć o przyszłości bez skonfrontowania się z tym, co jest dzisiaj. Dlatego ewaluację widzę nie tylko jako narzędzie podsumowywania przeszłości, ale też jako mechanizm uczenia się w trakcie procesu. Coś, co pomaga organizacji zatrzymać automatyzm działania i świadomie zdecydować, co dalej. Ważne jest, żeby nie patrzeć na zmianę tylko przez pryzmat dużego celu końcowego. Jeśli założymy, że jedynym dowodem zmiany jest osiągnięcie w stu procentach tego, co sobie zaplanowaliśmy, to przez długi czas możemy mieć poczucie, że nic się nie dzieje. Tymczasem po drodze mogą pojawiać się niewielkie efekty. Ktoś zaczyna zabierać głos, choć wcześniej milczał. Zespół szybciej podejmuje decyzje. Pojawia się nowy sposób rozmowy o problemie. Odpowiedzialność zaczyna się rozkładać szerzej. Narzędzie, które początkowo było niewygodne, po kilku tygodniach zostaje dostosowane i zaczyna rzeczywiście pomagać. Takie rzeczy są ważne, bo pokazują,



że organizacja zmierza w określonym kierunku, nawet jeśli nie dotarła jeszcze do celu. Myślę, że dlatego warto projektować zmianę nie tylko jako jedną dużą rzecz, ale również jako sekwencję mniejszych kroków, które można zauważyć, sprawdzić i nazwać. To pomaga nie tylko monitorować proces, ale też podtrzymywać energię do dalszej pracy. W ankietach i wskaźnikach stosunkowo łatwo zobaczyć to, co namacalne: liczby, deklaracje, wykonane zadania, udział ludzi, wdrożone rozwiązania. Znacznie trudniej uchwycić te niewielkie zmiany i symboliczne przełomy. Na przykład to, że zespół zaczyna zadawać sobie pytania, których wcześniej unikał. Że ktoś bierze odpowiedzialność bez czekania na polecenie. Że konflikt nadal istnieje, ale ludzie potrafią o nim rozmawiać inaczej. Albo kiedy organizacja zaczyna mówić, że czegoś nie wie, bez poczucia, że to świadczy o słabości.
Trudno też uchwycić zmianę emocji i gotowości do zmiany. Możemy pytać ludzi o ich nastawienie, ale emocje są zmienne i mocno zależą od momentu procesu. Ktoś może jednego dnia czuć entuzjazm, tydzień później zniechęcenie, a potem ponownie zobaczyć sens działania. Podobnie jest z adaptacją nowych rozwiązań. Wskaźnik może nam powiedzieć, że narzędzie zostało wdrożone. Nie powie jednak, czy zespół nauczył się z niego korzystać, czy zmienił je po swojemu, czy rzeczywiście stało się ono częścią praktyki.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Największa część pracy nie wydarza się podczas warsztatów. To godziny analizowania materiałów, rozmów telefonicznych, wiadomości, wspólnego zastanawiania się, jak odpowiedzieć na to, co właśnie pojawiło się w procesie z instytucjami. To ciągłe przechodzenie między wspieraniem konkretnego zespołu a patrzeniem na całość. Szukanie tego, co jednostkowe i tego, co może stać się wspólną lekcją dla wszystkich.

Agata Andrasiak-Czarnecka, inicjatorka i koordynatorka pilotażu

Kultura to nie matematyka, a wskaźniki ilościowe często mierzą tylko to, co łatwe, a nie to, co ważne. Inwestowanie w relacje, budowanie zaufania w zespole, edukację kulturową czy w dobrostan pracowników nie przynosi natychmiastowego zwrotu, który widać od razu w excelowskiej tabelce. Są to jednak procesy, które tworzą kapitał społeczny instytucji. To od niego zależy, czy za rok lub dwa instytucja będzie w stanie wygenerować te mierzalne sukcesy. Liczby pokazują przeszłość i teraźniejszość; inwestycja w niematerialne procesy to budowanie fundamentu pod przyszłość. Bez tego stajemy się fabryką eventów, a tracimy status instytucji kultury.

Łukasz Wudarski, dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Potrzebujemy nauczyć się słyszeć głos osób, dla których i z którymi pracujemy. W wielu instytucjach frekwencja i zasięg wydarzeń są miarą sukcesu, a nie jej wpływ na przykład na budowanie wspólnoty czy przynależności. Musimy nauczyć się dostrzegać mikrozmiany, które nasze działania mogą powodować. To może być fakt, że ktoś poczuł się doceniony, jego zaangażowanie dostrzeżone albo, że mógł być częścią czegoś ważnego dla społeczności. Słuchanie to dopiero pierwszy krok w kierunku wartościowej zmiany. Przybranie innej perspektywy na pracę w instytucji może być bardzo otwierające. Konstruktywna krytyka ze strony społeczności czy lokalnych animatorów kultury często jest postrzegana jako atak, jako zarzut złego funkcjonowania. Wielu pracowników sektora kultury nie potrafi oddzielić krytyki działania instytucji od swojej osoby, krytykę traktują bardzo personalnie. Objęcie stanowiska dyrektora nie daje monopolu na kulturę w regionie, daje możliwość dostrzegania potencjału i tworzenia przestrzeni, by ten rozproszony potencjał mógł się spotkać i wzajemnie wspierać.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

CO ZAUWAŻASZ DOPIERO DZIĘKI ZMIANIE?

12 CO ZOSTAJE, KIEDY ZMIANA SIĘ KOŃCZY?

Z tego doświadczenia chciałabym przede wszystkim zachować otwartość na zmianę, wzajemne wsparcie i gotowość do rozmowy. Chciałabym pamiętać, nie tylko w pracy, ale i w życiu, jak ważne jest zatrzymanie się i spojrzenie z dystansem na to, co robimy. Na przyszłość chciałabym również zachować przekonanie, że warto mówić o swoich potrzebach, pomysłach i trudnościach, ponieważ właśnie dzięki szczerej rozmowie możemy wspólnie szukać najlepszych rozwiązań.

Sara Elabbar, pracowniczka instytucji kultury

Chciałabym zachować przede wszystkim szczerość – również wtedy, kiedy rozmowa jest trudna, a prawda nie jest wygodna. Chciałabym zachować umiejętność słuchania potrzeb, zarówno zespołu, jak i lokalnej społeczności, oraz ciekawość tego, z czego te potrzeby wynikają. Ważne jest dla mnie również to, żeby nie zatrzymywać się na samym słuchaniu, ale analizować to, co usłyszę, wyciągać wnioski i mieć odwagę wprowadzać zmiany, jeśli rzeczywiście są potrzebne. Chciałabym zachować przekonanie, że nawet trudne sytuacje mogą być źródłem wiedzy i że warto się im przyglądać, zamiast tylko jak najszybciej je zamykać. To właśnie połączenie szczerości, słuchania, analizy i gotowości do wyciągania wniosków chciałabym zabrać ze sobą w kolejne etapy pracy.

Kamila Cieślewicz, dyrektorka instytucji kultury

Przekonanie o tym, że instytucję można zmienić w przeciągu roku czy dwóch; na to potrzeba wielu lat ciężkiej pracy i wspólnej wizji całego zespołu, pełnej dialogu i kompromisów.

Karol Waśkowski, dyrektor instytucji kultury

Najbardziej chciałabym zachować relację z osobą towarzyszącą. Jej wsparcie było dla mnie niezwykle ważne. Widziała, że drugie i trzecie spotkanie były dla mnie bardzo wyczerpujące, a mimo to zawsze potrafiła znaleźć słowa otuchy i dodać mi sił wtedy, gdy najbardziej tego potrzebowałam. Dla mnie ta droga prowadziła od ciekawości, przez trudne i momentami niewygodne rozmowy, aż do poczucia spokoju. Dziś wiem, że warto przez to przejść, bo ten spokój i większa świadomość siebie oraz swojego zespołu dają ogromny komfort w codziennej pracy.

Urszula Liedkiewicz, dyrektorka instytucji kultury

Dziś myślę o zmianie nie jako o jednorazowym wydarzeniu, ale jako o procesie, który wymaga cierpliwości, uważności i pokory. Nie zawsze prowadzi do spektakularnych rezultatów, ale niemal zawsze pozostawia coś bardzo ważnego – zmianę sposobu patrzenia. A kiedy zmienia się sposób patrzenia, z czasem może zmienić się również rzeczywistość. Z tego doświadczenia chciałabym zachować przede wszystkim uważność – na ludzi, proces, relacje i to, co wydarza się pomiędzy słowami. Coraz mocniej przekonuję się, że właśnie tam rodzą się najważniejsze zmiany. To doświadczenie utwierdziło mnie w przekonaniu, że trwałe rozwiązania nie powstają dlatego, że ktoś przynosi je z zewnątrz. Powstają wtedy, gdy są wspólnie odkrywane i współtworzone. To właśnie zmiana sposobu patrzenia okazała się dla mnie najważniejszą lekcją. Bo kiedy zmienia się perspektywa, pojawia się możliwość, że z czasem zmieni się również rzeczywistość.

Anna Weistock-Mentel, osoba towarzysząca w procesie zmiany

Organizacje często potrafią bardzo dużo energii włożyć w zaprojektowanie zmiany, nazwanie wyzwania i znalezienie rozwiązania. Trudniejszy bywa etap późniejszy, czyli wytrwanie w zmianie. Podtrzymanie tego, co zostało uruchomione. Właśnie wtedy zaczyna się chyba prawdziwa praca nad zmianą. Co najtrudniej uchwycić, obserwując proces zmiany? Chyba najtrudniej jest uchwycić moment, w którym zmiana naprawdę się stabilizuje i zakorzenia.

Organizacja podejmuje decyzję, ustala, co chce zmienić, wybiera narzędzia, dzieli odpowiedzialność, zaczyna działać. I przez jakiś czas bardzo dobrze widać tę aktywność. Potem jednak pojawia się pytanie: czy to już jest trwały mechanizm, czy nadal tylko próba? To jest szczególnie trudne dlatego, że po pewnym czasie sama zmiana może zamienić się w kolejną listę zadań. Robimy spotkania, wypełniamy formularze, korzystamy z nowego narzędzia, odhaczamy kolejne kroki, ale gdzieś po drodze tracimy z oczu to, po co właściwie zaczęliśmy to robić. Dla mnie prawdziwe zakorzenienie zmiany zaczyna się wtedy, kiedy rozwiązanie przestaje być zadaniem do wykonania, a staje się częścią sposobu działania organizacji. Na przykład wtedy, kiedy zespół korzysta z jakiegoś rozwiązania nie dlatego, że trzeba o nim pamiętać albo ktoś z zewnątrz o nim przypomina, ale dlatego, że rzeczywiście uznaje je za pomocne. Kiedy nowe zachowanie pojawia się bez specjalnego wysiłku. Kiedy ludzie sami zaczynają je podtrzymywać. I chyba właśnie ten moment jest bardzo trudny do uchwycenia. Kiedy kończy się wdrażanie zmiany, a zaczyna nowa codzienność.

Joanna Suchomska, ewaluatorka procesu

Wydaje mi się że my, jako ludzie, naturalnie dążymy do domknięcia – lubimy momenty, w których coś się zaczyna, kończy, a my możemy odhaczyć sukces.

Projekt ma swój budżet, ramy czasowe i wyraźny finał. Podstawowa różnica tkwi jednak w czasie: projekt się kończy, zmiana zaś trwa zawsze. Przekonanie, że zmianę można definitywnie zakończyć, to niebezpieczna fikcja. Jeśli kierownictwo ogłasza, że proces zmian został zamknięty, to znak, że w instytucji dzieje się coś złego – oznacza to początek stagnacji. Reforma czy projekt to zaledwie impulsy lub narzędzia, natomiast zmiana to ciągły proces adaptacji do płynnej rzeczywistości.



Łukasz Wudarski, dyrektor wojewódzkiej instytucji inicjującej proces zmiany

Trwała zmiana wymaga konsekwencji. Program Dom Kultury+ Narodowego Centrum Kultury w pewnym stopniu rozszczelnia formułę funkcjonowania domów kultury, rozumianego jako miejsce realizacji programu dyrektorki lub dyrektora, pozwala na włączenie inicjatyw mieszkańców. Po realizacji programu niestety w wielu instytucjach entuzjazm we wspieraniu inicjatyw oddolnych opada. Mimo zrealizowanych diagnoz potencjału mieszkańców i wytyczonych nowych ścieżek, instytucje wracają na swoje dawne bezpieczne i sprawdzone tory, pełnią rolę miejsca upowszechniania kultury aniżeli animowania kultury lokalnej w oparciu o własne zasoby. Chwilowy entuzjazm należy zmienić na stałą strategię działania, w której zawsze będzie gotowość na to, by próbować działać inaczej.

Radosław Kowalik, ekspert i trener

Tylko i wyłącznie człowiek. Zmieniają się technologie, modele pracy, strategie, ale potrzeba poczucia sensu, bezpieczeństwa, zaufania i bycia zauważonym jest

niezmienna. Myślę, że im szybciej zmienia się świat, tym bardziej potrzebujemy pamiętać o tym, co ludzkie, bo organizacje jednak cały czas tworzą ludzie.

Marzenna Wojnar, ekspertka i mentorka

Dzisiaj nie postrzegam zmiany jako momentu, po którym można powiedzieć: „zrobione". To raczej ciągłe sprawdzanie, czy to, co robimy, nadal ma sens. Czy odpowiada na potrzeby ludzi? Czy nadal wiemy, dla kogo działamy? Czy potrafimy z czegoś zrezygnować? Przekonałem się również, że największe zmiany bardzo często składają się z małych, codziennych decyzji. Nowy podział obowiązków, inny sposób komunikowania się, większa odpowiedzialność pracowników, zmiana sposobu obsługi odbiorców – właśnie tam strategia przestaje być dokumentem, a zaczyna być praktyką.

Paweł Gębala, ekspert i mentor

Zmiana. Nigdy nie jest dana raz na zawsze, jest płynna. Może ewoluować, dryfować, zależy od osób, które spotykamy na swojej drodze w procesie zmiany.

Ola Karowska, ekspertka i mentorka

A CO ZOSTAJE Z TOBĄ?

CO ZATEM DZIEJE SIĘ WOKÓŁ ZMIANY?

W rozdziałach można dostrzec trzy główne perspektywy: **otwierania się na zmianę** – Czy jestem na nią gotowy, gotowa?, **pozostawania w niej** – Jak się nie wycofać? oraz **trwałości zmiany** – Co sprawia, że ta zmiana zostaje z nami na dłużej? Czy potrafię się z niej uczyć? Co sprawia, że doświadczenie jednej, nawet drobnej zmiany zostawia w organizacji coś, co pozwala jej mierzyć się z kolejnymi zmianami? Z wypowiedzi zebranych w tej publikacji wyłania się obraz zmiany, która **nie ma jednego początku.** Rzadko zaczyna się od rozwiązania. Częściej zaczyna się od zatrzymania. Od zgody na to, że jeszcze nie wiemy. Od pytania, którego wcześniej nie zadaliśmy. Od zakwestionowania sposobu działania, który przez lata wydawał się oczywisty. Od odwagi, żeby zrobić pierwszy krok pomimo niepewności. Od gotowości, by sprawdzić, czego nadal potrzebujemy, a co można puścić, by zrobić miejsce na nowe.

W wielu wypowiedziach powracał ten sam paradoks: **zatrzymanie jest konieczne, ale w codzienności trudno znaleźć na nie czas i przestrzeń.** W rytmie wydarzeń, projektów, terminów niemal zawsze przegrywa z tym, co pilne. Tymczasem właśnie zatrzymanie pozwala zauważyć, co właściwie się dzieje i czego potrzebujemy, zanim zaczniemy szukać rozwiązań.

Pojawiało się też przekonanie, że **zmiana nie musi oznaczać wielkiej transformacji ani wydarzać się od razu. Często zaczyna się od małych, niepozornych kroków, które pozwalają coś sprawdzić, czegoś się nauczyć i zobaczyć, co wydarzy się dalej.** Nie wszystko musi zmienić się jednocześnie. Czasem pojedyncza decyzja, zmiana sposobu rozmowy, próba innego działania czy zgoda na eksperyment wystarczają, by uruchomić kolejne pytania i możliwości.

Z tych doświadczeń wyłania się również obraz zmiany jako procesu, który **nie daje szybkich odpowiedzi. Czasem podważa to, co wydawało się oczywiste, a czasem dostrzega to, czego jeszcze nie widać. Przynosi niepewność, napięcie i zmęczenie.** Pojawiają się trudności, których nie umiemy jeszcze rozwiązać oraz zwątpienie, które łatwo pomylić z porażką.

W wypowiedziach ważne miejsce zajmowała **potrzeba bezpiecznej przestrzeni, takiej, w której można mówić o barierach, popełniać błędy, próbować nowych sposobów działania i nie wiedzieć jeszcze, dokąd doprowadzi kolejny krok.** Zmiana potrzebuje nie tylko decyzji, ale również warunków, w których można ją przeżywać i sprawdzać.

Wiele głosów wskazuje też na to, że **zmiana staje się trwalsza wtedy, gdy przestaje należeć do jednej osoby, a zaczyna być wspólnym doświadczeniem zespołu.**

Kiedy organizacja potrafi zatrzymać się przy tym, co przebyła, nazwać to, wyciągnąć wnioski i wykorzystać je w przyszłości. Wtedy nawet niewielka zmiana może pozostawić po sobie coś więcej niż tylko rezultat konkretnego działania, może zwiększyć gotowość instytucji na to, co wydarzy się później.

Zestawienie wielu perspektyw, doświadczeń, obserwacji i sposobów rozumienia pozwala zobaczyć zmianę **nie jako pojedyncze wydarzenie, lecz jako proces, który dzieje się pomiędzy ludźmi.** To, co pozostaje po zmianie, nie zawsze da się łatwo zmierzyć. Czasem jest to nowa forma rozmowy, większa gotowość do zadawania pytań, odwaga do sprawdzenia innych rozwiązań albo przekonanie, że nie wszystko trzeba wiedzieć od razu i nie wszystko trzeba zrobić od razu. **Być może z takich małych przesunięć rodzi się zdolność organizacji do mierzenia się z kolejnymi zmianami.**

Agata Andrasiak-Czarnecka

CO WEDŁUG CIEBIE ZOSTANIE, GDY PRZESTANIECIE W ZESPOLE MÓWIĆ, ŻE JESTEŚCIE W PROCESIE?

Co chcesz zabrać ze sobą dalej?