



# **Moc kultury. Działania budujące odporność instytucjonalną teatrów w Polsce**

Warszawa, 13-14 listopada 2024 r.

# ●bserwatorium

[ integrujemy - złożoność, wiedzę, rozwiązania, zmianę ]

Zajmujemy się tym, co wydaje się skomplikowane — **diagnostujemy, doradzamy i pomagamy w realizacji** zmian. Nasze podejście opiera się na solidnych badaniach i praktycznym doradztwie, aby dostarczać rozwiązania, które naprawdę działają.

**Badania i diagnozy** - zbieramy dane, przeprowadzamy analizy i identyfikujemy kluczowe potrzeby

**Strategie i polityki** - opracowane ambitnie, ale przede wszystkim realnie, są wynikiem systemowego myślenia i głębokiego zrozumienia kontekstu

**Wdrożenia i kompetencje** - zarówno osobiste wsparcie zarządzania, jak i szkolenia, umożliwiające samodzielne prowadzenie kolejnych działań.



**Anna Długołęcka**  
psycholożka, menedżerka,  
ekspertka HR,  
od 15 lat w sektorze kultury.



**Wojciech Gorczyca**  
kulturoznawca, menedżer, facylitator i  
konsultant zarządzania. Członek  
zarządu Grupy Obserwatorium. W  
sektorze kultury od 17 lat.

# POZNAJMY SIĘ

---

Kilka zdań o sobie i teatrze.  
Dlaczego zainteresował mnie temat?



# Zasady

- szacunek dla innych i empatia
- konstruktywność
- otwartość i uczciwość
- wspólny cel
- odpowiedzialność i pozostawianie przestrzeni dla innych
- nieprzerwane uczenie się

---

# BADANIE DOTYCZĄCE ODPORNOŚCI

---

# Metodologia

## Cele:

- zebranie informacji na temat tego, jak pracowniczki i pracownicy teatrów w Polsce rozumieją zagadnienia związane z budowaniem i kształtowaniem odporności organizacji
- opracowanie listy praktyk i wyzwań związanych z zarządzaniem nagłymi zmianami w teatrach
- otwarte, nielosowe, badanie ankietowe online
- czas trwania: 30.10-11.11.2024 r.
- liczba respondentów: 49

# Wyniki

## Wielkość miasta/miejscowości, w którym ma siedzibę Pana/Pani instytucja

49 z 49 osób odpowiedziało na to pytanie



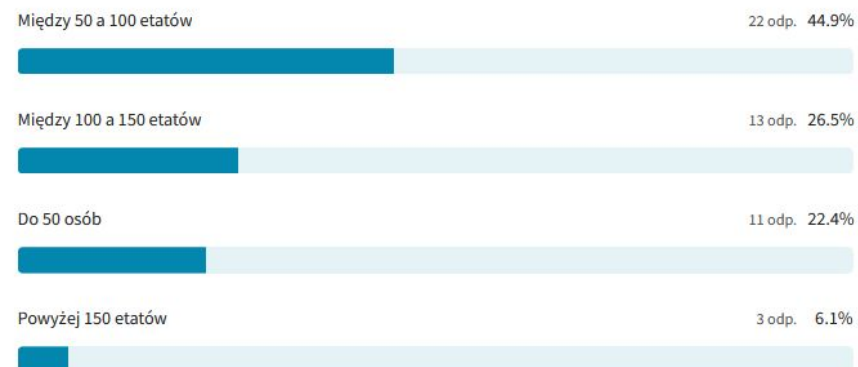
## Jaką rolę w instytucji Pan/Pani pełni?

49 z 49 osób odpowiedziało na to pytanie



## Jaka jest wielkość Państwa instytucji (liczona liczbą etatów)

49 z 49 osób odpowiedziało na to pytanie



# Wyniki

- **Pojęcie „odporności organizacyjnej” nie jest powszechnie znane.**
  - Osoby uczestniczące w badaniu zostały w pierwszej kolejności poproszone o informację, czy spotkały się z samym pojęciem odporności organizacyjnej. Pytanie **nie było poprzedzone przytoczeniem jakiejkolwiek definicji** tego pojęcia.
  - **Przeważająca część odpowiadających (79,6% - 39 z 49) zadeklarowała, że nie spotkały się wcześniej z takim pojęciem.**
  - Rozkład procentowy przy tak małej populacji ma znaczenie jedynie jako pewna sugestia. Warto podkreślić, że w przypadku poszczególnych grup zawodowych wśród odpowiadających, **najlepiej poinformowane wydają się osoby, które pełnią funkcje kierownicze (kierownik/kierowniczka działu: połowa z nich odpowiedziała, że zna to pojęcie).**

# Wyniki

- po zapoznaniu się z definicją zaproponowaną w badaniu, 2 na 5 z odpowiadających (42,9%) zadeklarowało, że **w reprezentowanej przez nich instytucji, nie funkcjonują praktyki zarządzania odpornością na zmiany i kryzysy zbieżne z rozumieniem pojęcia zaproponowanym w badaniu.**
  - 36,7% uczestniczących w badaniu przyznało, że praktyki zbieżne z definicją funkcjonują. Dla 10 odpowiadających (20,4%) odpowiedź nie była jednoznaczna i osoby te nie mogły ocenić stopnia zbieżności praktyk z definicją.

# Wyniki

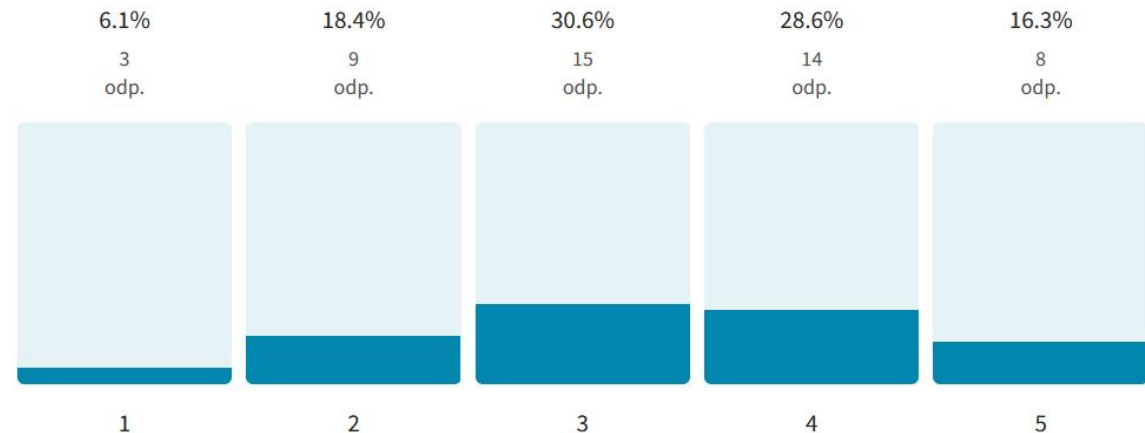
- **Ponad połowa ankietowanych (51%) przyznaje, że w ich instytucji nie funkcjonuje ogólnie znana struktura zarządzania w sytuacjach trudnych lub kryzysowych.**
  - Zaledwie 14,3% odpowiadających wskazało, że taka struktura istnieje.  
Problem z jednoznaczną odpowiedzią miało 34,7% odpowiadających.

# Wyniki

- Dla 44,9% odpowiadających, decyzje podejmowane w instytucji nie są oparte na kolektywnym, deliberatywnym procesie.
  - Dla 30,6% decyzje mają taki charakter. Trudność z odpowiedzią ma niemal  $\frac{1}{4}$  uczestników i uczestniczek.
- Dla 67,4% odpowiadających, ich instytucja potrafi samodzielnie znaleźć i wdrożyć nowatorskie rozwiązania.
  - Przy czym 24,5% odpowiadających mówi o tym z przekonaniem, a 42,9% jest tego umiarkowanie pewna. Zaledwie 2% odpowiadających nie widzi takiego potencjału w swojej organizacji, a 20,4% raczej powątpiewa w taki potencjał.

# Wyniki

- W pięciostopniowej skali oceny zdolności instytucji do zmian, średnia wartość wyniosła 3,3 punktu.
  - 77,6% odpowiedzi to wartości 2, 3 lub 4 punkty. Zaledwie 6,1% odpowiadających wskazało najniższą wartość, a 16,3% wskazało wartość najwyższą.



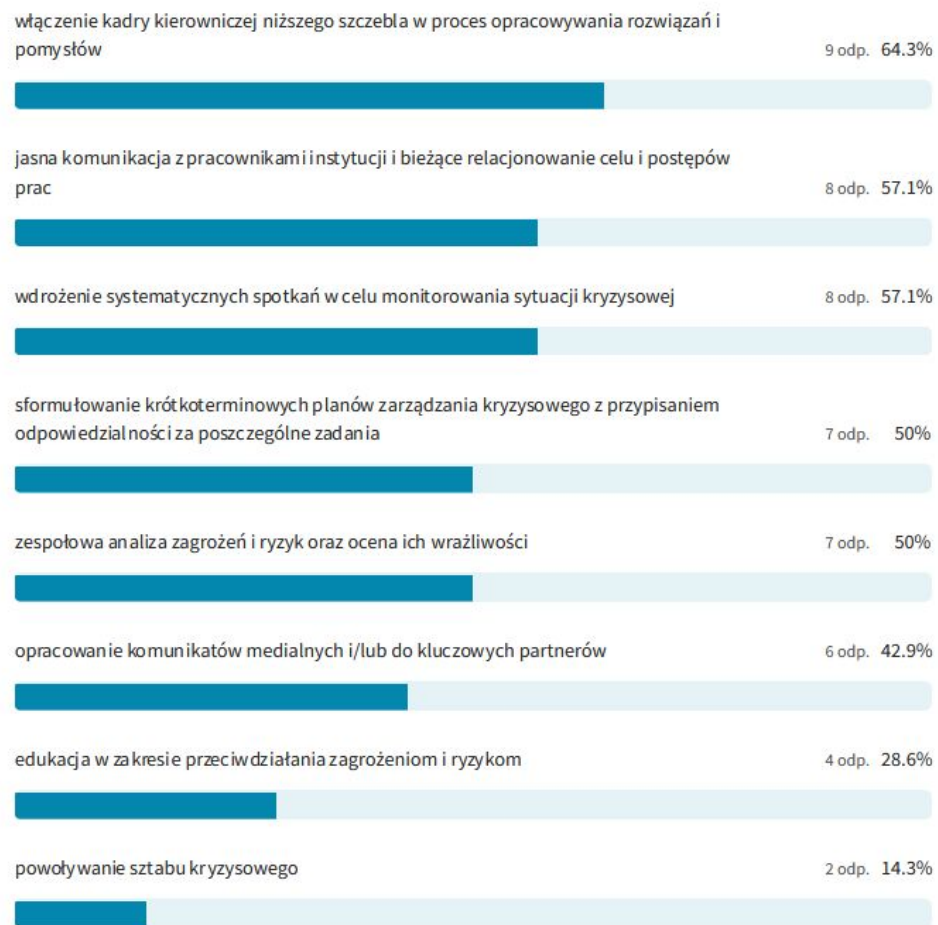
# Wyniki

- Zaledwie 28,6% odpowiadających stwierdziło, że w ich instytucji przygotowano procedury działania, które są gotowe do natychmiastowego użycia. 30,6% nie wie czy takie procedury funkcjonują, a 40,8% deklaruje, że ich nie ma. Wśród tych, którzy reprezentowali instytucje posiadające takie procedury:
  - Aż 64,3% wskazało na włączenie kadry kierowniczej niższego szczebla w proces wypracowywania rozwiązań
  - 57,1% wskazało na jasne zasady komunikacji z interesariuszami procedur kryzysowych (pracownikami oraz instytucjami zewnętrznymi)
  - Także 57,1% podkreśliło rolę systematycznych spotkań w celu monitorowania sytuacji kryzysowej

# Wyniki

## Czy stosowane są któreś z poniższych rozwiązań?

14 z 49 osób odpowiedziało na to pytanie



# Wyniki

- 26,1% odpowiadających zadeklarowało stosowanie narzędzi nowych technologii w codziennej pracy.  $\frac{1}{4}$  nie wie, czy takie narzędzia są stosowane w instytucji.
- W  $\frac{1}{4}$  reprezentowanych w badaniu instytucji nie wdrożono rozwiązań proekologicznych. W 67,3% odpowiedzi zadeklarowano, że wprowadzono takie rozwiązania.

# Odporność organizacyjna

- zdolność organizacji do skutecznego radzenia sobie z nagłymi **zmianami**, **kryzysami** i **wyzwaniami**, które mogą zagrozić jej działaniu
- gotowość szybkiego dostosowania się, wprowadzenia elastycznych i zastępczych rozwiązań oraz nauki na doświadczeniach, aby w przyszłości lepiej reagować na **problemy**
- umiejętność zachowania stabilności i kontynuowania rozwoju mimo **nieprzewidzianych trudności**

---

# ODPORNĄ ORGANIZACJĄ

- Jest w stanie przetrwać - mimo kryzysów, niespodziewanych zdarzeń, załamania.
  - Rozwija się
  - Jest gotowa na przyszłość
  - Potrafi przewidywać, przygotowywać się, reagować i dostosowywać się do stopniowych zmian i nagłych zakłóceń w celu przetrwania i rozwoju .
-

# ELASTYCZNOŚĆ



# SZTYWNOŚĆ



# Kryzys

**Przesilenie** = “czas na zmianę” = nieuchronność ruchu, decyzji

- potencjalna **strata** - **obawa** przed zmianą
- istota w **reakcji** a nie bodźcu
- zagrożenie / szansa ; destrukcja / rozwój

Strategie rozwoju - **exploit** lub **explore**:

- najpierw rozpoznanie wyzwania
- potem podjęcie **decyzji** i użycie **rutyny** albo poszukiwanie **nowego** sposobu

# VUCA

- **Volatility (Zmienność):** szybkie i często niespodziewane zmiany, które utrudniają stabilne planowanie i przewidywanie.
- **Uncertainty (Niepewność):** brak przewidywalności i trudności w analizowaniu przyszłości na podstawie przeszłych doświadczeń.
- **Complexity (Złożoność):** złożoność procesów i relacji, które są ze sobą powiązane, co oznacza, że jedno wydarzenie może mieć szerokie, niespodziewane konsekwencje.
- **Ambiguity (Niejednoznaczność):** brak jasnych odpowiedzi i rozwiązań, ponieważ sytuacje są trudne do zinterpretowania, a wyniki działań mogą być nieoczywiste.

# VUCA Prime

- **Vision (Wizja):** kluczowa w obliczu zmienności. Jasna i zrozumiała wizja pomaga ukierunkować działania i utrzymać stabilność mimo ciągłych zmian.
- **Understanding (Zrozumienie):** rozumienie kontekstu i otaczającej rzeczywistości pozwala ograniczać niepewność. Liderzy starają się aktywnie słuchać, analizować sytuacje z różnych perspektyw i uwzględniać opinie zespołu.
- **Clarity (Jasność):** klarowność w komunikacji i podejmowaniu decyzji przeciwdziała złożoności. Liderzy dbają o to, aby cele i procedury były zrozumiałe dla wszystkich w organizacji, co zmniejsza zagubienie.
- **Agility (Zwinność):** zdolność do elastycznego reagowania na zmieniające się warunki pomaga przeciwdziałać niejednoznaczności. Organizacje i zespoły uczą się działać szybko i sprawnie, dostosowując strategię do aktualnych realiów.

# VUCA - VUCA Prime

- Volatility (**Zmienność**)
- Uncertainty (**Niepewność**)
- Complexity (**Złożoność**)
- Ambiguity (**Niejednoznaczność**)
- Vision (**Wizja**)
- Understanding (**Zrozumienie**)
- Clarity (**Jasność**)
- Agility (**Zwinność**)

# BANI - odpowiedź

- Brittle (**Kruchy**)
- Anxious (**Niespokojny**)
- Non-linear (**Nieliniowy**)
- Incomprehensible (**Niezrozumiały**)
- Antykruchość
- Wsparcie, Empatia
- Otwartość, Adaptacja
- Intuicja, Emocje

# OODA

- Observe (**Obserwuj**) – Zbieraj informacje o sytuacji. Zwracaj uwagę na to, co się dzieje wokół, aby zrozumieć kontekst i zebrać fakty.
- Orient (**Orientuj się**) – Przeanalizuj zebrane informacje i zobacz, jakie mogą mieć znaczenie. Przemyśl, jak sytuacja wpływa na ciebie i co w niej jest ważne. To etap oceny, który pomaga wyciągnąć wnioski.
- Decide (**Decyduj**) – Wybierz, co zamierzasz zrobić. Na podstawie obserwacji i analizy zdecyduj, jaki krok będzie najlepszy.
- Act (**Działaj**) – Wykonaj plan. Po podjęciu decyzji działaj szybko i obserwuj, jaki jest efekt twoich działań.



# Produktywność



---

# ***Jak reaguje Twoja organizacja?***

Przeczytaj każde ze stwierdzeń na arkuszu i wybierz odpowiedź, która najlepiej odzwierciedla, jak zazwyczaj reaguje na nagłe lub trudne sytuacje Twoja organizacja.

# ***Jak reaguje Twoja organizacja?***

Interpretacja wyników wg przewagi odpowiedzi:

- A: organizacja działa zdecydowanie i adaptacyjnie, co sprzyja szybkiej reakcji, ale może prowadzić do nadmiernej impulsywności.
- B: organizacja jest zorientowana na planowanie i analizę, co wzmacnia stabilność, ale może opóźniać reakcję na problemy.
- C: organizacja stawia na współpracę i zaufanie do zespołu, co sprzyja odporności zespołowej, ale może wydłużać czas reakcji.
- D: organizacja jest zachowawcza i ostrożna, co sprzyja stabilności, ale może ograniczać adaptacyjność.

---

# Jak projektować przyszłość?

- Jakie działania w Waszych teatrach uważacie za decydujące dla kształtowania przyszłości Waszych organizacji?
  - Czy skupiacie się bardziej na długoterminowych strategiach czy na elastycznym reagowaniu na bieżące zmiany?
-

---

# Jakie praktyki zarządzania zmianą?

- Jakie strategie lub podejścia do zarządzania zmianą okazały się najbardziej efektywne w Waszych organizacjach?
  - Czy korzystacie z ustalonych metodologii, czy może opracowujecie własne, dostosowane do specyfiki teatru?
-

---

# Jak przewidywać ryzyka?

- Jakie procesy identyfikacji i zarządzania ryzykiem są obecne w Waszych teatrach?
- Czy stosujecie formalne metody oceny ryzyka, czy raczej reagujecie na wyzwania w miarę ich pojawiania się?

---

# Jak wyciągać wnioski?

- Z jakich mechanizmów korzystacie w swoich teatrach, aby analizować i uczyć się na błędach oraz trudnościach?
  - Czy posiadacie ustalone procedury do przeglądu i dostosowywania działań, czy opieracie się na mniej formalnych metodach refleksji i dyskusji?
-

# ***Antykruchość*** według Nassima Taleba

- różnice między **odpornością** a **antykruchością**: odporność to prze/trwanie, antykruchość to zysk z przeciwności
- zdolność systemów do **zyskiwania na niepewności**, stresie i chaosie, czyniącymi je silniejszymi
- podejmowanie **świadomego ryzyka** projektów, które mogą przynieść znaczące korzyści; zachęcanie do **eksperymentów** i innowacji

# *co to jest?*

- stwórzcie grupową definicję **wyzwania** (grupa A) i **błędu** (grupa B)
  - postarajcie się określić, **dlaczego** określone sytuacje uznajecie za wyzwanie / błąd
  - pomyślcie, jakie **cechy wspólne** mają wyzwania / błędy, z którymi się spotkaliście
- pytania:
  - **co sprawia**, że coś jest wyzwaniem / błędem?
  - **jakie emocje** towarzyszą wyzwaniom / błędom, które identyfikujecie?
  - w jaki sposób **zwykle reagujecie** na wyzwania / błędy?

# Bezpieczeństwo Psychologiczne

- środowisko, w którym pracownicy czują się **bezpiecznie**, wyrażając swoje **opinie** i **ucząc się z błędów** - Amy Edmondson
- bezpieczeństwo psychologiczne pozwala na **eksperymentowanie** i **podejmowanie ryzyka** bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami
- promowanie bezpieczeństwa psychologicznego:
  - otwarta komunikacja
  - akceptacja błędów jako źródła nauki
  - wsparcie ze strony liderów
- szczególnie ważne w obliczu współpracy różnorodnych kodów i nawyków

# Koncepcja FLOW - Model Triple Helix

- rozumienie **złożoności** i **systemów adaptacyjnych**, które pomagają przewidywać zmiany i lepiej na nie reagować
- **rozproszone przywództwo**, które zwiększa elastyczność organizacji poprzez decentralizację procesu decyzyjnego
- nauka o zespołach, która podkreśla znaczenie **współpracy i komunikacji** dla efektywnego działania

# Koncepcja FLOW - Model Triple Helix

- **złożoność** - orientacja w relacjach pomiędzy specyfiką teatru a otoczenia, wiedza o odbiorcach, świadomość czynników de/ i motywujących jednostki i grupy zawodowe
- **rozproszone przywództwo** - budowanie zdolności do szybszego i trafniejszego podejmowania decyzji na poziomie realnego i żywego kontaktu z rzeczywistością
- **zespołowość** - naturalna dynamika relacji i współpracy w grupie - konstruktywne wykorzystanie konfliktów perspektywy, wynikających z, i generujących zaangażowanie

# Koncepcja FLOW - Model Triple Helix

- rozumienie **złożoności** i **systemów adaptacyjnych**, które pomagają przewidywać zmiany i lepiej na nie reagować
- **rozproszone przywództwo**, które zwiększa elastyczność organizacji poprzez decentralizację procesu decyzyjnego
- nauka o zespołach, która podkreśla znaczenie **współpracy** i **komunikacji** dla efektywnego działania

# Otwarta komunikacja



- każdy członek organizacji ma dostęp do istotnych informacji i może swobodnie wyrażać swoje opinie



- systemy komunikacji wewnętrznej takie jak komunikatory i intranet; regularne spotkania zespołowe; narzędzia do bezpośredniego, systematycznego lub anonimowego feedbacku



- wzrost zaufania, lepsze rozumienie celów organizacji, szybsze rozwiązywanie problemów

# Narzędzia podejmowania decyzji



- skuteczny proces decyzyjny na wszystkich poziomach organizacji



- procedury wsparcia decyzji, narzędzia do analizy danych, elastyczne metodyki w zarządzaniu projektami



- szybsze reagowanie na zmiany, lepsza adaptacja do sytuacji kryzysowych, zwiększenie efektywności operacyjnej

# Modele podejmowania decyzji

- rodzaje decyzji - czynnik “odwracalności”
  - rodzaje kontroli - czynnik “inicjatywy”
  - rodzaje odpowiedzialności - czynnik “niezawodności”
- 
1. **decyzja** - ogłoszenie - reakcja
  2. propozycja reakcji - dyskusja - **decyzja**
  3. pytania o sytuację - odpowiedzi - dialog - dyskusja o reakcji - **decyzja**

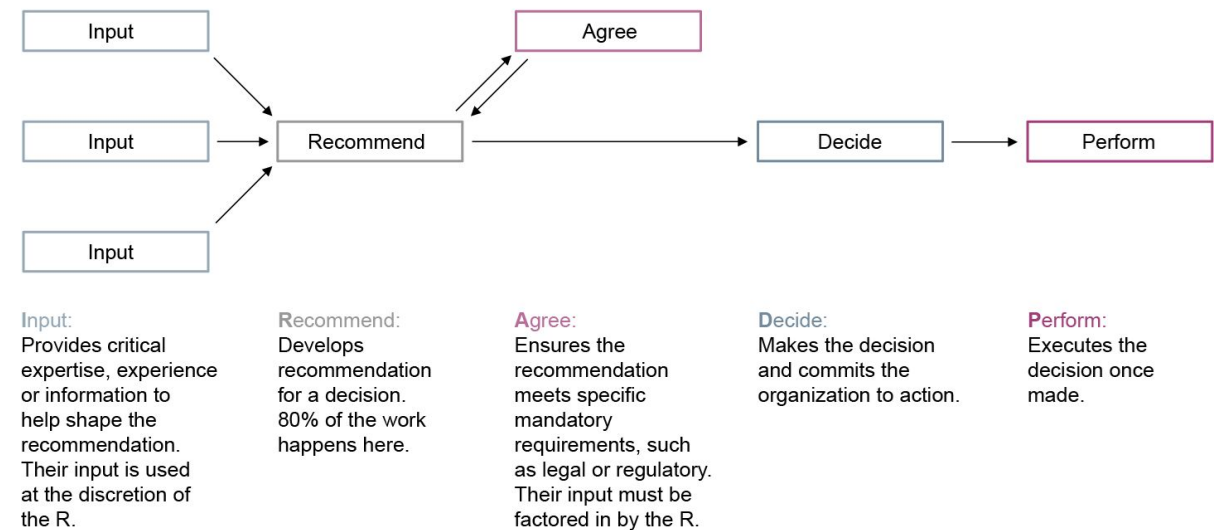
# Negocjacje i konsensus w decyzjach

- kolektywna inteligencja
  - zaangażowanie
  - świadomość (okoliczności i ryzyka)
- 
- pierwsze opinie najlepiej pisemnie - karteczki
  - najgłośniejsi na końcu!

# metoda RAPID

- kto w organizacji jest odpowiedzialny za rekomendacje (**R**)?
- kto musi zatwierdzić decyzje (**A**)?
- kto będzie wykonawcą decyzji (**P**)?
- kto posiada informacje niezbędne do podjęcia decyzji (**I**)?
- kto podejmuje ostateczne decyzje (**D**)?

The RAPID framework identifies the roles each stakeholder plays in a decision



RAPID® is a registered trademark of Bain & Company

# Narzędzia projektowania innowacji



- zdolność twórczego myślenia i generowanie innowacyjnych rozwiązań



- otwarte dyskusje o opcjach zaprzeczenia status quo, sesje brainstormingu, warsztaty Design Thinking, inkubatory innowacji



- rozwój nowych produktów i usług, zwiększenie konkurencyjności, adaptacja do zmieniających się oczekiwań odbiorców i otoczenia

# Narzędzia świadomej ewaluacji



- umiejętność systematycznej i wiarygodnej oceny wyników działań



- narzędzia do określania i mierzenia wskaźników, regularne przeglądy projektów, ankiety satysfakcji



- możliwość doskonalenia, identyfikacja obszarów wymagających poprawy, lepsze zrozumienie czynników determinujących skuteczność działań

# Narzędzia Zarządzania Wiedzą



- zdolność efektywnego gromadzenia, przetwarzania i udostępniania wiedzy w organizacji



- systemy zarządzania informacją, platformy do współpracy, bazy danych wiedzy



- wykorzystanie zasobów intelektualnych (szczególnie kolektywnych), szybsze rozwiązywanie problemów, wzrost innowacyjności

# Środowisko zmiany

jeśli tempo **zmian wewnątrz** organizacji, przestaje nadążać za tempem **zmian na zewnątrz**, to rośnie ryzyko **utraty** zdolności adaptacji

tempo zmian w otoczeniu rośnie coraz szybciej!

# Powtarzalność zmiany

- dezaktualizacja klasycznego modelu:
  - rozmrozić  $\Rightarrow$  zmienić  $\Rightarrow$  zamrozić
- na “zamrażanie” nie ma miejsca ani czasu, a co ważniejsze nie jest to produktywne dla odporności

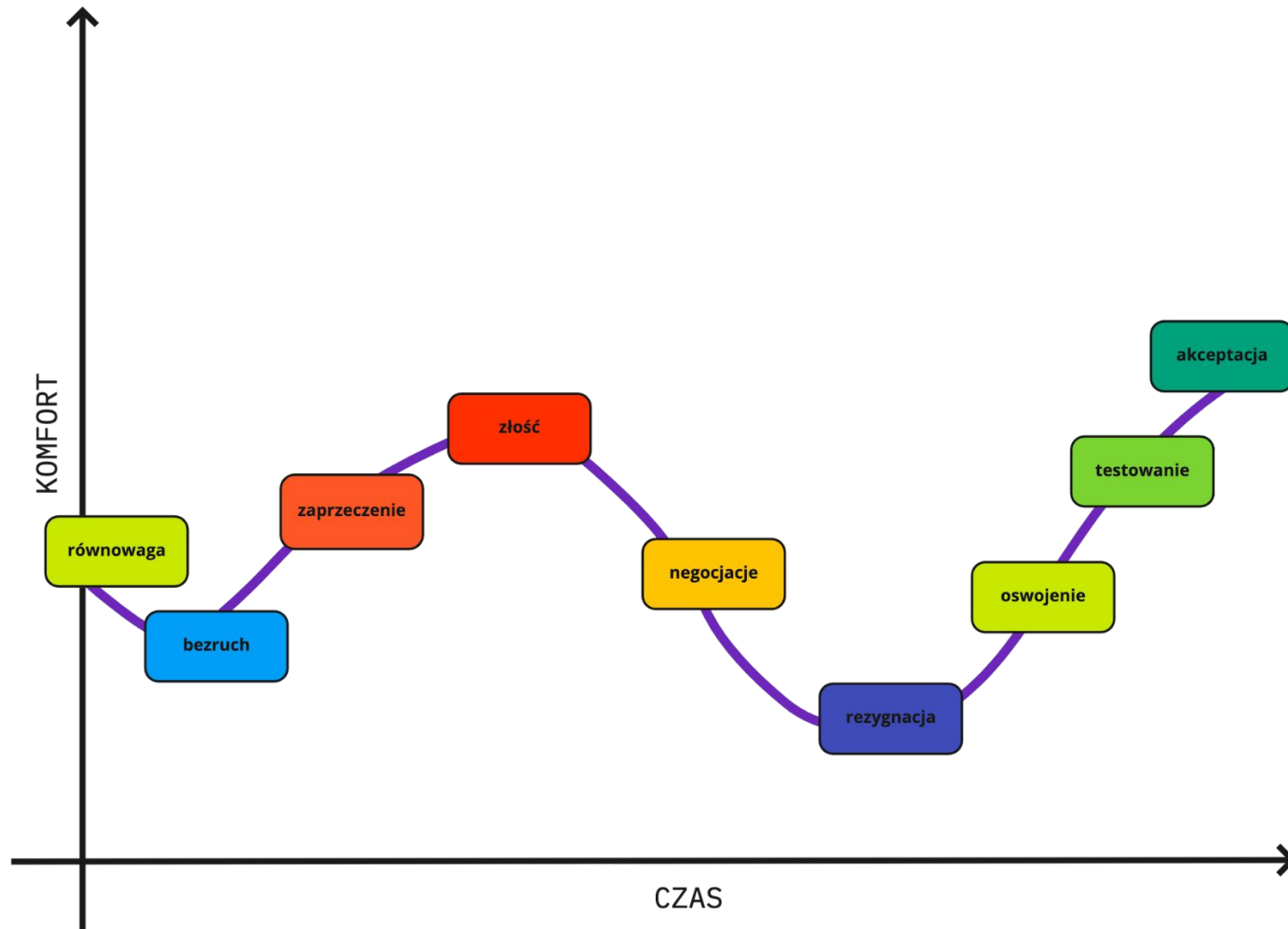
# Zmiana w organizacji

- proces (a nie decyzja)
  - szok ➡ emocje ➡ mobilizacja ➡ reorientacja
- transformacja (a nie wymiana)
- adaptacja (a nie dopasowanie)

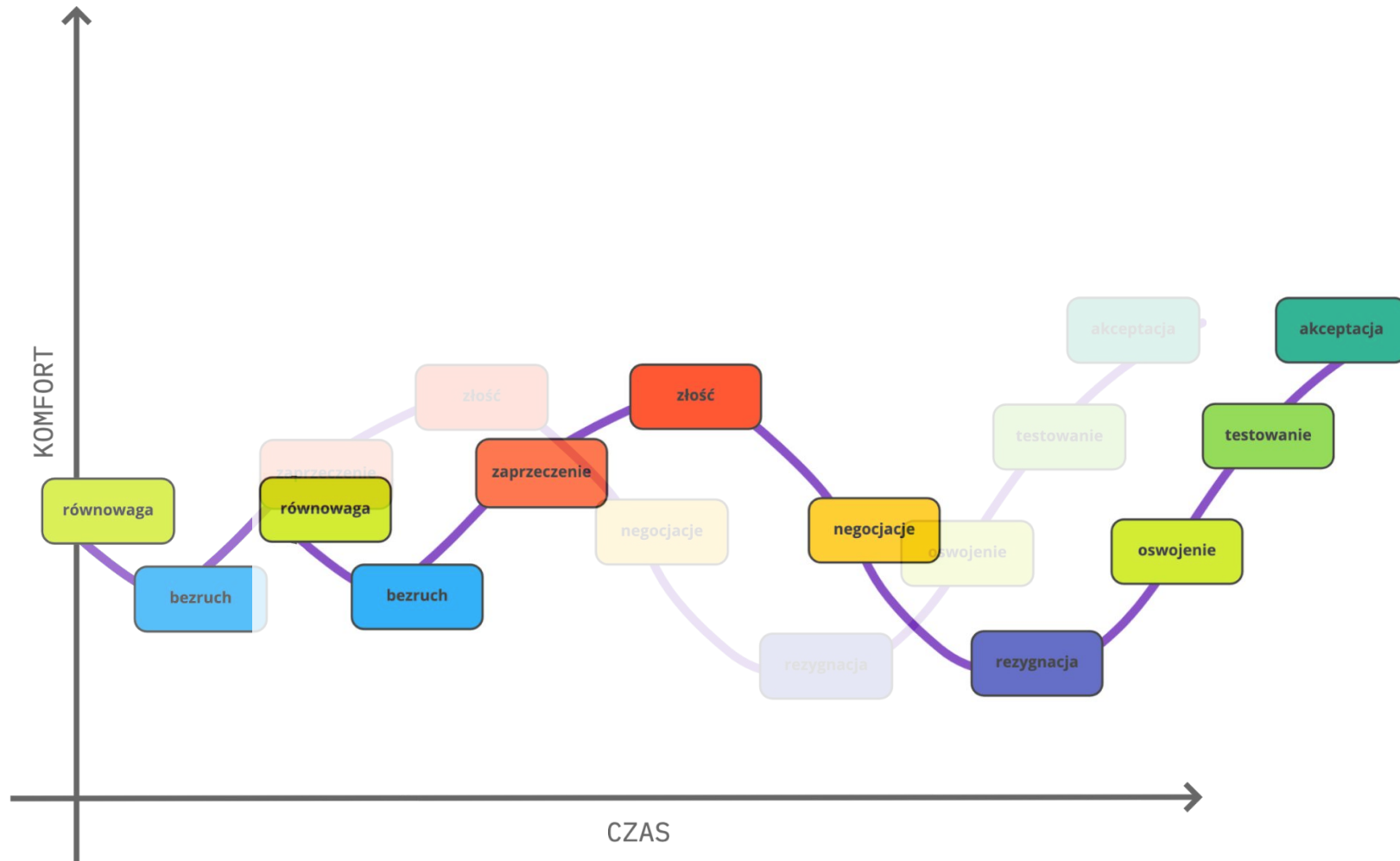
Lider zmiany:

- transformacja z zarządzania zmianą na **kształtowanie gotowości do zmiany**

# Etapy zmiany



# Etapy zmiany



# Planowanie zmiany

- budowanie świadomości potrzeby i konieczności zmiany - **współuczestnictwo**
- organizacja “ośrodka zmiany” i przydzielenie ról - **delegacja sprawczości**

# Komunikacja wizji zmiany

- prezentacja manifestu zmiany - “**zamiaru dowódczego**”  
- dotyczącego wszystkich **celu**
- komunikacja nie tylko **CO** należy zrobić oraz **JAK**  
przebiegnie zmiana, ale przede wszystkim **DLACZEGO**  
do niej dochodzi
- model - głowa serce ręce

# Komunikacja podstawowych informacji

potrzeba jasnych odpowiedzi - redukują większość obaw:

- na czym polega?
- kiedy się wydarzy?
- kogo dotknie?
- z czego wynika?
- jak poprawi sytuację?
- w jaki sposób wejdzie w życie?
- czego się oczekuje od pracowników?



# Dziękujemy

Warszawa, 13-14 listopada 2024 r.