



#muzealniaki _____ Szkolenie dla kadr instytucji kultury

PRACOWNICY

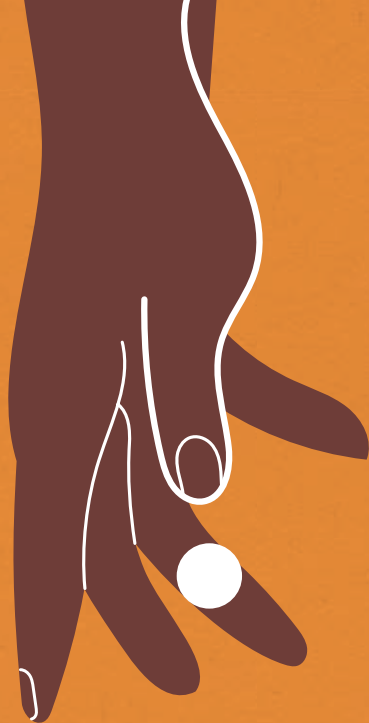


#muzealniaki – akcja społeczna od 2017 roku zachęcająca do uczestnictwa w kulturze niezależnie od wieku – to również cykl szkoleń dla kadr instytucji kultury z mniejszych miejscowości, ważna społecznie inicjatywa realizowana od 2019 roku przez Muzeum Pana Tadeusza, Oddział Zakładu Narodowego im. Ossolińskich. Do tej pory podczas szkoleń najczęściej podejmowane były tematy związane z odbiorcami oferty kulturalnej, uczestnicy dzielili się doświadczeniem i zdobywali nowe kompetencje przydatne w pracy z rodzinami, przedszkolakami, dziećmi ze szczególnymi potrzebami, uczniami klas I–III, a także nastolatkami. W tym roku jednak, odpowiadając na głosy naszych uczestników, postanowiliśmy skoncentrować się na pracownikach instytucji kultury, których praca, poza tym, że ciekawa i potrzebna, jest też niezwykle trudna, a frustracja, zniechęcenie, często wypalenie zawodowe są poważnymi problemami wymagającymi reagowania. Tego właśnie dotyczą teksty zamieszczone w niniejszej publikacji podsumowującej szkolenie: psycholożka Elżbieta Lisowska omawia źródła, przebieg i konsekwencje wypalenia zawodowego, podejmuje też trudny temat relacji w miejscu pracy, których obciążające działanie może skutkować właśnie wypaleniem zawodowym. Kolejna ekspertka, również psycholożka, Magdalena Ślęzyk-Sobol, omawia istotne zagadnienie budowania zdrowej relacji z pracą. Kamila Klimczak z Gminnego Centrum Kultury w Kłaju w inspirujący sposób pisze o tym, jak czerpać radość i satysfakcję z pracy w instytucji kultury w małej miejscowości, natomiast Anna Rudnicka, właścicielka firmy „Kultura na Czasie” pracująca w kulturze na co dzień, omawia kwestie formalne związane z dostępnymi w kodeksie pracy systemami pracy w instytucjach kultury. Wreszcie Piotr Sokół-Flak, trener uważności, pisze o tym, jak mądrze korzystać z zasobów „mindfulness”, aby polepszyć komfort naszego życia, co ważne jest również w kontekście pracy zawodowej.

Mam nadzieję, że niniejsza publikacja, podsumowująca „6. Szkolenie dla Kadr Instytucji Kultury #muzealniaki”, będzie przydatna dla pracowników instytucji kultury, w szczególności tych pracujących w mniejszych miejscowościach, i przyczyni się do tego, że praca w kulturze stanie się przynoszącą radość pasją, a nie smutnym, frustrującym obowiązkiem.

Magdalena Musiał

Wicedyrektor Zakładu Narodowego im. Ossolińskich
ds. Muzeum Pana Tadeusza



dr Elżbieta Lisowska — badaczka syndromu wypalenia zawodowego, autorka rozprawy doktorskiej *Korelaty i konsekwencje wypalenia zawodowego, perspektywa podmiotu i obserwatora zaangażowanego*. Od roku akademickiego 2007/2008 współpracuje z Uniwersytetem SWPS we Wrocławiu, Katowicach, Poznaniu, Sopocie i Krakowie – prowadzi zajęcia na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych, m.in. wykład „Wypalenie zawodowe”, warsztaty „Zarządzanie Przez Cele” (ZPC), „Trudne sytuacje szefa”, „Motywowanie finansowe i pozafinansowe”, „Równowaga między pracą a życiem prywatnym”. Zdobywczyni I miejsca w konkursie na najlepszą pracę badawczą z psychologii ekonomicznej – IAREP, Rzym 2008. W roku akademickim 2011/2012 mentorka projektu „Rozwój potencjału Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej poprzez dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy”, będącego częścią Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków UE. Od roku 2012 prowadzi szkolenia i warsztaty w ramach własnej działalności. Od roku 2023 prowadzi własny gabinet psychologiczny ze specjalizacją Wypalenie Zawodowe, praca z klientem w nurcie Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach. Zainteresowania badawcze: stres organizacyjny, wypalenie zawodowe, sposoby radzenia sobie ze stresem i wypaleniem, społeczne skutki wypalenia.

dr Elżbieta Lisowska **Relacje w pracy a wtórny syndrom wypalenia. Prewencja i interwencja**

Spojrzenie na syndrom wypalenia zawodowego przez pryzmat relacji w pracy wydaje się dzisiaj szczególnie istotne, ponieważ to owe relacje są obecnie najbardziej obciążające, co skutkuje wypaleniem.

Jednym z objawów wypalenia zawodowego jest przedmiotowe traktowanie współpracowników oraz zwiększenie psychicznego dystansu wobec nich. Współpraca z takimi osobami może powodować stres i frustrację, a długotrwałe pozostawanie pod ich wpływem często prowadzi do rozczarowania pracą będącego istotną przyczyną wypalenia. Wyniki badań jednoznacznie wskazują, że osoby wypalone wzbudzają we współpracownikach niechęć, gniew, a nawet strach, a także mają niekorzystny wpływ na jakość ich pracy i obniżają ich motywację. Negatywne emocje oraz pogorszenie jakości pracy są szczególnie niebezpiecznymi kosztami tej relacji. Badani przyznają, że przyjmują sposób zachowania osób wypalonych – co wydaje się szczególnie niszczącym skutkiem takiej współpracy i może przyczynić się do „zarażania się” wypaleniem zawodowym.

Istotną składową wypalenia jest depersonalizacja, czyli obojętne traktowanie odbiorcy usług (pacjenta, ucznia, klienta, współpracownika), cynizm oraz sztywne i sformalizowane kontakty. Odebranie odbiorcy podmiotowości i traktowanie go jako „przypadku” pozwala na mniejsze zaangażowanie się w relacje z nim, co może być świadomą lub nieświadomą formą ochrony przed dalszym eksploatowaniem poważnie uszczuplonych już własnych zasobów emocjonalnych (Hetka, Lisowska 2008; Głębocka, Lisowska 2007). Jest to często skutkiem ogólnego wyczerpania i może powodować rozluźnienie więzi emocjonalnych z innymi ludźmi w kontakcie zawodowym. Relacje wynikające z takiej współpracy wzbudzają wiele negatywnych emocji, które łączą się ze wzrostem występowania problemów zdrowotnych oraz stopniową utratą motywacji do pracy. Frustracja może być spowodowana zarówno złymi relacjami, jak i negatywną informacją zwrotną o wykonywanej pracy, a nawet brakiem takiej informacji (Lisowska 2016). Permanentne działanie stresorów w miejscu pracy może prowadzić do stresu chronicznego, którego skutkiem mogą być choroby psychosomatyczne. Z badań wynika, że w sprzyjających warunkach pracownicy chętnie podejmują wyzwania i biorą na siebie odpowiedzialność, ale też chcą, by ich wartość była dostrzeżona. Wśród czynników tworzących atmosferę w pracy wymienia się: poziom zaufania, komunikację, wsparcie od przełożonego i współpracowników oraz przyjacielskie relacje. Klimat organizacyjny można rozpatrywać na pewnym kontinuum: od sprzyjającego, przez neutralny, po niesprzyjający; w tym ostatnim przypadku przyczyną jest niewłaściwa komunikacja, brak zaufania i wsparcia oraz złe relacje międzyludzkie. Współpraca z osobami wypalonymi w sposób zasadniczy wpływa na pogorszenie klimatu organizacyjnego, powodując negatywne emocje.

Długotrwałe odczuwanie przykrych emocji, frustracji i wynikającego z nich stresu w związku z pracą z osobami wypalonymi może być podłożem do pojawienia się wtórnego syndromu wypalenia zawodowego. Empirycznej weryfikacji owej tezy dokonano dwukrotnie na przestrzeni dekady i okazało się, że wyniki nie różnią się istotnie, co odzwierciedla niepokojący trend.

Powstaje zatem pytanie: jak sobie radzić w kontaktach z osobą wypaloną? Nade wszystko ważna jest prewencja, czyli budowanie współpracy opartej na szacunku i zrozumieniu. To pomaga w późniejszych sytuacjach kryzysowych zarówno przyjąć, jak i zaoferować pomoc. Osoba wypalona funkcjonuje inaczej niż osoba niebędąca w kryzysie: charakteryzuje ją rozdrażnienie, przewrażliwienie i labilność emocjonalna. Nigdy więc nie będziemy pewni, jakiej reakcji możemy się spodziewać z jej strony i czy oferta pomocy zostanie odebrana

pozytywnie, czy wręcz przeciwnie. Zatem należy proponować ową pomoc ze szczególną delikatnością i cierpliwością, na początek może to być rozmowa, odciążenie w obowiązkach, z czasem propozycja wspólnie spędzonego czasu. Dla osoby wypalającej się świadomość możliwości uzyskania wsparcia jest niezwykle cenna. W interwencji istotne jest dotarcie do źródła problemu – tych może być naprawdę wiele, ale tylko to otwiera drogę do zmiany. Zarówno osoba wypalająca się, jak i osoba będąca jej współpracownikiem w takiej sytuacji często myślą o zmianie zatrudnienia lub nawet zmieniają miejsce pracy. Strategia ta jest zasadna pod dwoma warunkami; istotny jest czas i przygotowanie. Jeśli zmienimy pracę w sytuacji znacznego uszczuplenia zasobów, czyli wtedy, kiedy jesteśmy w zaawansowanym procesie wypalenia, to istnieje ogromne ryzyko, że brak sił nie pozwoli nam sprostać nowym obowiązkom. Po drugie, jeśli nie „przepracujemy” przyczyn wypalenia, z dużym prawdopodobieństwem problemy powtórzą się w nowym miejscu.

Podsumowując, relacje interpersonalne są obecnie najbardziej obciążającymi nas czynnikami, uszczuplającymi zasoby i osłabiającymi nasz dobrostan. Dobrostan według E. Nagoski i A. Nagoski to nie stan umysłu, ale stan działania, czyli ciągła i wzajemna wymiana wsparcia. Wsparcie natomiast jest jednym z ważniejszych zasobów niezbędnych w budowaniu relacji i wzmacniających nasz dobrostan. Zatem lekarstwem na wypalenie jest nie tylko troska o siebie, ale troska o siebie nawzajem (E. Nagoski i A. Nagoski, 2020).

dr Elżbieta Lisowska

Wypalenie zawodowe – źródła, przebieg, konsekwencje

Właśnie mija pięćdziesiąt lat od pierwszej rzetelnej publikacji Herberta Freudenbergera na temat wypalenia zawodowego, zatem to dobry czas na refleksję nad tą przypadłością oraz obalenie mitów jej dotyczących.

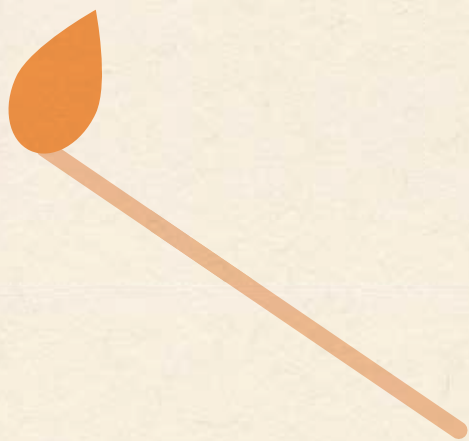
Do roku 1997 zakładano, że wypalenie pojawia się wyłącznie w zawodach pomocowych, takich jak lekarze, pielęgniarki, strażacy, nauczyciele czy policjanci, zakładano bowiem, że to pomaganie „męczy i wypala” oraz powoduje uszczuplenie zasobów emocji. Dzisiaj wiemy ponad wszelką wątpliwość, że syndrom ten nie zależy od wykonywanego zawodu i jest problemem złożonym. Doświadczają go przedstawiciele wszystkich profesji, a obecnie najwyższe wartości na skali wypalenia zauważa się u menedżerów i przedstawicieli handlowych – czyli tam, gdzie pojawia się presja wyniku, szybkie tempo pracy, zarządzanie i świadomość łatwej zastępowalności.

Czynników związanych z wypaleniem jest bardzo dużo, a przez lata badań pojawiają się kolejne związane z nowymi wyzwaniami czy zmianą organizacji samej pracy. Do czynników indywidualnych można zaliczyć niskie poczucie własnej wartości, niepewność, chwiejność, bierność, perfekcjonizm, niskie umiejętności radzenia sobie ze stresem, unikanie sytuacji trudnych, niedostateczne przygotowanie zawodowe, poczucie bezradności czy idealistyczne podejście do pracy.

Z kolei czynniki interpersonalne to między innymi konflikty interpersonalne, wroga rywalizacja, pretensje, brak wzajemnego zaufania i szacunku, zaburzona komunikacja, agresja werbalna, mobbing. Długą listę zamykają czynniki organizacyjne: przeciążenia ilościowe i jakościowe, pośpiech, nadmierna kontrola, brak wsparcia, doświadczanie marginalizowania i lekceważenia, doświadczanie autokratycznego stylu zarządzania oraz brak perspektyw i możliwości awansu.

Zgodnie z przetłomową koncepcją Ch. Maslach (1997) – choć nie najnowszą, to wciąż aktualną – wypalenie zawodowe wynika z niedopasowania do pracy. Oznacza to, że pracownik robi to, czego nie lubi i nie chce robić, ale trwa w niekomfortowej i obciążającej sytuacji. Powody tego stanu mogą być różne: brak możliwości zmiany pracy, bycie zakładnikiem wysokiego wynagrodzenia czy strach przed zmianą. Koncepcja Maslach obala także mit, że wypalenie dotyczy tylko wybranych zawodów. Inną bardzo częstą ścieżką wypalenia są nierealistyczne oczekiwania względem pracy, co prowadzi do dużego rozczarowania, które jest dzisiaj najczęstszą przyczyną wypalenia. Czynnikiem uruchamiającym wejście w ten proces może być inny w przypadku każdej osoby, ponieważ różnimy się pod wieloma względami – temperamentów, osobowości czy pod względem zasobów posiadanych w danej chwili, takich jak chociażby wsparcie społeczne. Również przebieg procesu, czyli indywidualny schemat wypalania się, będzie różny z tych samych powodów. Możemy się wypalać aktywnie – wzrastają wtedy agresja i złość, skłonność do irytacji; bądź pasywnie – spada aktywność, następuje izolacja i społeczne wycofanie. Jak więc widać, to różnice indywidualne odpowiadają za przebieg procesu, ale jak łatwo przewidzieć, również za sposoby radzenia sobie z problemem i koszty z tym związane.

Syndrom wypalenia zawodowego to zespół wielu objawów, które dotyczą różnych sfer i zaburzają funkcjonowanie na różnych płaszczyznach – indywidualnej, interpersonalnej, organizacyjnej i zawodowej. Warte podkreślenia wydaje się, że wypalenie w odróżnieniu od innych zjawisk negatywnych (depresja, wyczerpanie, alienacja, kryzys egzystencjalny), które mogą być reakcją na sytuacje trudne i obciążające, początkowo pojawia się tylko w kontekście pracy i – do pewnego momentu – pozwala normalnie funkcjonować w pozazawodowych sferach życia. Finałnie jednak – podobnie jak depresja – syndrom jest zaważalny i odczuwalny również poza miejscem pracy, „rozlewa się” na cały obszar życia, co



powoduje, że każda osoba w naszym otoczeniu – zawodowym lub prywatnym – jest w jakiś sposób dotknięta naszym kryzysem.

Długa lista symptomów wyraźnie pokazuje, że zjawisko wypalenia jest wielowymiarowe i rozległe, a analiza różnych koncepcji nie pozwala jednoznacznie stwierdzić, czy owe symptomy są objawami czy determinantami. Zauważalny jest mechanizm błędnego koła, gdzie symptomy mogą być zarówno przyczyną, jak i skutkiem. Dobrym przykładem jest samoocena – niska może ułatwić wejście w proces wypalenia, ponieważ mierzenie się z problemami jest trudne ze względu na brak wiary we własne możliwości. Z drugiej jednak strony wypalenie to rodzaj porażki, która powoduje obniżenie się naszej samooceny i przekonanie, że zawiniliśmy, popełniliśmy błędy, a to obniża poczucie własnej wartości. Warto więc przyrzeć się bogatej liście symptomów i je uporządkować.

Symptomy fizyczne: stałe uczucie zmęczenia, zaniedbywanie aktywności fizycznej, zakłócenia snu, utrata wagi i zaburzenia apetytu, obniżenie potrzeb seksualnych, nadużywanie alkoholu, leków i innych substancji odurzających, częste choroby bez rozpoznawalnych przyczyn.

Symptomy emocjonalne i behawioralne: trudności w relaksowaniu się, utrzymujące się poczucie znużenia, obniżony nastrój, stała obecność negatywnych postaw i myśli, długotrwałe resentmenty lub urazy wobec innych ludzi, regularnie występujące poczucie osamotnienia lub izolacji, nawracające lęki, poczucie pustki i brak celów.

Symptomy rodzinne i społeczne: obniżenie zainteresowania członkami rodziny, łatwiejsze wpadanie w irytację lub złość na członków rodziny, uchylanie się od obowiązków domowych, spędzanie większej ilości czasu poza domem, opór przed wspólnym wypoczynkiem, nadmierne oglądanie telewizji jako sposób ucieczki od problemów.

Symptomy związane z pracą: utrata zapału, poczucie, że wciąż brakuje czasu na sprawy istotne, niechęć i opór przed codziennym wyjściem do pracy, rosnące poczucie niekompetencji, narastające niezadowolenie z pracy, utrzymująca się złość i żal, pretensje do otoczenia, pielęgnowanie urazów do przełożonych, kolegów i współpracowników, trudności w wyrażaniu opinii i ocen, własnego zdania, schematyczne i mało podmiotowe traktowanie innych, niechęć do wprowadzania nowości, usprawnień w pracy, obniżenie identyfikacji ze swoją grupą zawodową. Dochodzą do tego zaburzenia w sferze poznawczej związane z pamięcią, koncentracją, uwagą, myśleniem i uczeniem się. Mogą wystąpić: sztywność i schematyczność myślenia, trudności w podejmowaniu decyzji (nawet bardzo prostych) czy poczucie bycia złapanym w pułapkę. Mamy wrażenie, że utknęliśmy, i często wydaje nam się, że stało się tak z naszej winy. Wiemy już, że nie mamy szansy na zrealizowanie naszych – jak się okazuje – nierealistycznych oczekiwań, ale jednocześnie brak nam siły na wycofanie się. W tym właśnie momencie pojawiają się rozczarowanie i spadek samooceny. Jednym z istotnych objawów jest tu również cynizm – na poziomie interpersonalnym widoczny jest on w przedmiotowym traktowaniu ludzi, z którymi mamy kontakt w pracy, z czasem dotyka również osoby w pozostałych sferach życia. Aby pokazać dynamikę zjawiska, należy przedstawić jego etapowość. Różni badacze problemu nieco odmiennie to ujmują, jednak dynamiczne aspekty koncepcji Edelmicha i Brodsky'ego ukazują postępujące wypalenie w czterech stopniach:

Entuzjazm – nasilenie idealizmu, mało realistyczne oczekiwania i nadzieje. Charakterystyczne są: energia, wytyczanie sobie trudnych celów zawodowych, gotowość do podejmowania ciężkiej pracy i angażowania się w różnorodne zadania, wynikające z pełnionych ról. Wyrażna jest skłonność do przeceniania swoich możliwości, praca jest celem życia.

Stagnacja („zawieszenie broni”) – charakteryzuje się wyciszeniem i wzrostem krytycyzmu, będącymi efektem zdobytych doświadczeń zawodowych i doznanych rozczarowań.

Nierealistyczne oczekiwania, po konfrontacji z rzeczywistością, ulegają wyraźnej korekcie i urealnieniu. Widoczne jest zainteresowanie komfortem pracy i dbałością o własną wygodę. Z czasem kwestiami istotnymi dla pracowników stają się czas pracy i wielkość wynagrodzenia. Wzrasta zainteresowanie czasem wolnym, coraz częściej wyrażany jest brak satysfakcji z finansowych gratyfikacji.

Frustracja – jest efektem doświadczonych rozczarowań zawodowych i następstwem niezaspokojenia potrzeb i pragnień, które jednostka łączyła z pracą. Osoba doświadczająca napięć i niespełnienia w trudnych dla siebie warunkach zewnętrznych zaczyna odczuwać skutki stresu zawodowego widoczne w postaci określonych symptomów. Może też podejmować próby regulowania swoich przykrych stanów wewnętrznych przy pomocy leków bądź używek.

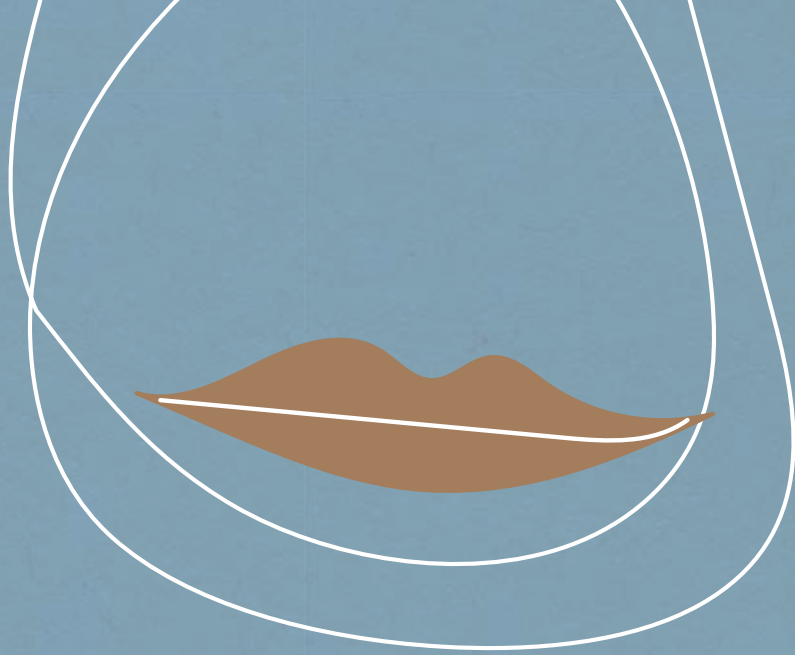
Apatia – jest pochodną doznanych rozczarowań i frustracji, narastają tendencje izolacyjne, prowadzące do wycofywania się z aktywności zawodowej zarówno w sensie fizycznym, jak psychicznym. W kontaktach zawodowych następuje przesunięcie punktu ciężkości z udzielania pomocy na doglądanie czy nadzór. Pojawia się niechęć do wchodzenia w bezpośrednie, bliskie relacje z innymi, widoczny jest opór przed codziennym chodzeniem do pracy. Przy dużym nasileniu tendencji izolacyjnych może dojść do psychicznego odrętwienia i pełnego zobojętnienia na problemy zawodowe, ale też osobiste.

Negatywne skutki wypalenia widoczne są – przynajmniej w początkowych stadiach – tylko na płaszczyźnie zawodowej. Później pracownicy wycofują się z aktywności zawodowej i pełnionych ról, często wybierają absencję, jednocześnie wykazując postawę gotowości do porzucenia pracy. Charakterystyczna staje się skłonność tych osób do konfliktowości i roszczeniowości, ale negatywne nastawienie do pracy i obowiązków. Wypalenie nie pozostaje również bez wpływu na życie osobiste i rodzinne pracowników. Łączy się to z ich większą drażliwością, konfliktowością i poczuciem wyczerpania. Ponad 40% badanych przyznaje, że odreaagowuje w domu stres i problemy w pracy. Charakterystyczny jest dla nich spadek empatii, chłód emocjonalny, surowość oraz podejrzliwość łącząca się z nasileniem mechanizmu projekcji. Konkludując, syndrom wypalenia zawodowego jest zjawiskiem złożonym, o strukturze wielopoziomowej i wieloaspektowej. Następstwa są rozległe i nie ograniczają się tylko do sfery zawodowej, lecz wykraczają daleko poza nią, obejmując wszystkie możliwe aktywności jednostki. Analiza zjawiska jako problemu – nie tylko zawodowego – skłania do refleksji na temat prewencji i interwencji, jednak procesualny charakter syndromu może stwarzać trudności w uchwyceniu jego początku. W prewencji istotny jest przede wszystkim kontekst zawodowy i właściwe dopasowanie między zasobami, kompetencjami i potrzebami pracownika a specyfiką roli zawodowej. Istotne również może okazać się wsparcie psychologa lub psychoterapeuty, który będzie w stanie zdiagnozować problem niedopasowania jednostki do środowiska pracy. Ponieważ w wypaleniu na poziomie indywidualnym charakterystyczny jest istotnie obniżony poziom energii, negatywne emocje i obniżenie możliwości regeneracji po odpoczynku, strategie stosowane przy zwykłym zmęczeniu nie będą skuteczne. Konieczne będzie wypracowanie nowych wzorców funkcjonowania poprzedzone poznawczym opracowaniem problemu. To może wymusić decyzję o zmianie pracy lub skorzystanie z profesjonalnej pomocy. W międzynarodowej klasyfikacji chorób ICD-11 wypalenie nie jest kategoryzowane jako choroba, ale jako syndrom, który może wpływać na stan zdrowia (kod klasyfikacji: QD85), będący rezultatem przewlekłego stresu w pracy, z którym nie można sobie skutecznie poradzić. W najnowszej klasyfikacji ICD-11 została doprecyzowana definicja zjawiska, na które składają się: 1. wyczerpanie lub brak energii, 2. cynizm, negatywizm, i zdystansowanie się wobec pracy, 3. zmniejszone poczucie własnej skuteczności. Podkreśla się, że wypalenie należy odróżnić od innych zaburzeń wynikających ze stresu, lęku, zaburzeń nastroju czy zaburzeń przystosowania się do trudnych wydarzeń życiowych. Zatem mimo iż w ICD-11 wypalenie zawodowe nadal nie jest sklasyfikowane jako osobna jednostka chorobowa – a tylko w przypadku choroby lekarz

może wystawić zwolnienie lekarskie – od 1 stycznia 2022 lekarz może postawić diagnozę na podstawie ww. trzech objawów tego syndromu i zaświadczyć o niezdolności do pracy. Owa diagnoza powinna być traktowana jako wstępna i będzie wymagać dalszej diagnostyki w konsultacji z lekarzem specjalistą.

Z moich ponaddwudziestoletnich badań wynika, że tylko 18–20% osób nie ma żadnych objawów wypalenia, 15–18% jest w fazie ostrej, a cała reszta, czyli 60–70%, jest w procesie i wymaga interwencji. Skala zjawiska skłania więc do refleksji.





dr Magdalena Ślęzyk-Sobol — adiunktka w Zakładzie Psychologii Zarządzania Instytutu Psychologii Uniwersytetu Wrocławskiego, psycholożka, konsultantka HR, trenerka kompetencji miękkich. Właścicielka firmy doradczo-szkoleniowej HR-PsychoLab. Kierowniczka Studium Podyplomowego „Psychologia Zarządzania” oraz założycielka Pracowni HR działającej w Instytucie Psychologii UW. Badaczka w obszarze psychologii pracy i organizacji. Autorka wielu publikacji naukowych oraz popularnonaukowych. Studiowała zagadnienia psychologii efektywności funkcjonowania kadr w organizacji na Uniwersytecie w Heidelbergu. Posiada wieloletnie doświadczenie korporacyjne wynikające z pracy w wewnętrznym dziale HR, a także konsultingowej współpracy z organizacjami z różnych sektorów. Absolwentka zaawansowanego kursu Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach oraz Kursu Racjonalnej Terapii Zachowania. Od lat prowadzi konsultacje psychologiczne, coachingi menedżerskie oraz spotkania terapeutyczne dla klientów biznesowych i indywidualnych. Po godzinach szczęśliwa żona i mama dwójki dzieci. Pomieszkuje we Wrocławiu i ukochanych Rudawach Janowickich. Promotorka aktywności zawodowej kobiet i wspierania ich w rozwoju, szczególnie w karierze menedżerskiej. Poszukując własnych sposobów na radzenie sobie z wypaleniem (nie tylko zawodowym), ucieka z miasta, bo wszystko, co kocha, jest w górach (szczególnie w Karkonoszach). W ciągu ostatniego roku spełniła wielkie życiowe marzenie – została opiekunką precudnego sznaucera olbrzymia, z którym przygotowuje się do pracy dogoterapeutycznej.

dr Magdalena Ślęzyk-Sobol

Jak zbudować zdrową relację z pracą?

Podejmując refleksję na temat wypalenia zawodowego, jego dynamiki, uwarunkowań i skutków, trudno nie postawić pytania: jak w takim razie zatrzymać pogłębiające się objawy wypalenia? Czym kończy się to doświadczenie? Czy możliwe jest skuteczne zapobieganie wypaleniu zawodowemu?

Na podstawie licznych badań empirycznych prowadzonych od lat w obszarze psychologii pracy i organizacji można stwierdzić, że o wiele bardziej efektywnym działaniem jest zapobieganie wypaleniu niż jego „leczenie”. Wydaje się to oczywistą rekomendacją. Poprzez kompleksowe edukowanie młodych ludzi, uświadamianie im realiów pracy zawodowej, przygotowywanie do przyszłych ról zawodowych podczas stażów i praktyk wprowadzamy przyszłych pracowników w zakres kompetencji oraz kształtujemy świadomość oczekiwań i wyzwań organizacyjnych.

Kreowanie wspierającego, zrównoważonego środowiska pracy to zadania kadry kierowniczej, które odgrywają kluczową rolę w budowaniu dobrych relacji w miejscu pracy, sprawiedliwych warunków, atmosfery, wzajemnego szacunku. Zdaniem Maslach i Leitera – czołowych badaczy wypalenia na świecie, dbanie o adekwatne (jakościowo i ilościowo) przeciążenie pracą, umożliwianie pracownikom wywierania wpływu na wykonywaną pracę, budowanie dobrych relacji, sprawiedliwe zarządzanie, wprowadzanie nagród – nie tylko finansowych – w proces motywowania ludzi, a także wyrażanie szacunku i doceniania – stanowią podstawowe rekomendacje związane z zapobieganiem wypaleniu od strony organizacyjnej.

Praca w miejscu, w którym szanuje się i dba o istotne dla kadry wartości, buduje również morale zespołu i silniejsze poczucie przywiązania oraz przynależności do instytucji.

Należy jednak pamiętać, że wypalenie nie jest tylko wyzwaniem czy też „problemem” organizacji czy instytucji. Nie da się skutecznie zapobiegać jego skutkom czy minimalizować je, jeżeli nie zmierzymy się z tym wyzwaniem „twarzą w twarz” – to w końcu nasze emocje, odczucia, przekonania wpływają na to, jak reagujemy i funkcjonujemy w pracy!

Nie oglądając się na to, jakiego typu wsparcie czy szanse na rozwój możemy otrzymać od pracodawcy, powinniśmy pochylić się nad kwestiami własnej higieny psychicznej, naszych nawyków i przyzwyczajzeń. One mogą mieć niebagatelny wpływ na nasz dobrostan psychiczny, a tym samym – na jakość naszej pracy.

Od czego zatem zacząć, aby „budować” – bo jest to proces – zdrową, bezpieczną, wyważoną relację z pracą zawodową? To możliwe... Świadczą o tym nie tylko dane liczbowe badaczy na całym świecie, ale przede wszystkim narracje klientów, pracowników różnych branż i sektorów w Polsce oraz na całym świecie. Być może z zazdrością przyglądasz się osobom, które z większą niż Ty przyjemnością, a może „lekkocią”, funkcjonują w pracy. Sprawiają wrażenie, że przychodzi im to łatwiej, mniej przeżywają stresory i wyzwania, mniej spalają się codzienną rzeczywistością...

Zacznij od drobnych kroków – zrób rachunek sumienia: Jak wygląda Twoja higiena psychiczna? Co robisz, aby zadbać o swoje zdrowie i kondycję psychofizyczną?

Zupełnie serio – zacznij stosować działania przynoszące Ci ulgę, spokój i odpoczynek. Może sprawdzą się proste techniki oddechowe lub relaksacyjne? Może ćwiczenia? Może aktywność sportowa, którą lubiłeś/ęś, a od dawna nie miałeś na nią czasu i zapomniałeś o niej? To może być hobby, to może być spacer, to może być praca w ogrodzie na działce – grunt, żeby podjąć aktywność odmienną od tego, co robisz na co dzień w pracy. Dla mnie

jest to na przykład trening z psem. Odrywasz myśli od pracy, odłączasz się od tego, co się w niej dzieło, odpoczywasz mentalnie...

Regularny – naprawdę regularny i prawdziwy odpoczynek. Nie byle jak, na szybko – kiedy po pracy nadal pracujesz, zatławiasz tematy zawodowe, a w wolne od pracy dni, święta/wakacje i tak siadasz do pracy – regeneracja naszego układu nerwowego wymaga o wiele poważniejszego podejścia. Staraj się „zamykać” pracę, odłączać od laptopa i telefonu, kiedy tylko jest to możliwe. To nie jest postawa lekceważenia czy braku zaangażowania, ale mądrego gospodarowania energią w czasie wolnym. To szczególnie ważny postulat w zawodach z misją społeczną, czyli wszędzie tam, gdzie praca miesza się z życiem osobistym i wkracza głęboko w nasz czas prywatny, albo tam, gdzie nasze zawodowe role są mocno niedookreślone, a my czujemy się odpowiedzialni za wiele...

Sen i zdrowe nawyki żywieniowe, dbanie o zdrowie fizyczne – trudno jest oddzielić aspekty somatyczne od naszego stanu mentalnego. Pamiętaj, że ciało jest mądre i upomina się o uwagę, gdy długo go nie słuchamy. Nawet jeżeli wydaje Ci się, że jesteś silny/a, niezniszczalna/y – organizm potrzebuje zasobów do tego, aby sprawnie funkcjonować. To dlatego bardzo często pierwszym rozwiązaniem na tzw. wypalenie jest zwolnienie lekarskie albo urlop regeneracyjny – lekarze rekomendują odpoczynek, nadrobienie deficytów snu, wyrównanie „podstawowych parametrów” fizjologicznych po długotrwałym zmęczeniu, wyczerpaniu, przeciążeniu.

Jeżeli do tej pory unikająłeś/ę tego, nie było czasu i okazji na głębszą refleksję – to najwyższa pora na pracę własną. Wzmacnianie samoświadomości – rozpoznawanie własnych potrzeb, dokonywanie autorefleksji, oceny swoich relacji z innymi, uważna ocena tego, jak się czujesz i jak funkcjonujesz zawodowo – to punkt wyjścia do pracy indywidualnej. To co możesz zrobić sam/a dla siebie – zacznij doceniać własne działania, praktykuj wdzięczność za to, co masz, zdobyłaś/ęś, gdzie jesteś, jaka/i jesteś. Sytuacje trudne to wyzwania – należy zacząć przypisywać im właściwą rangę, ale także bardziej racjonalnie je oceniać – szczególnie jeśli chodzi o nasz wpływ na nie!

Kiedy rozpoznajesz i odczuwasz sygnały wypalenia, oczywiście warto poszukać specjalistycznej pomocy – skonsultować się z psychologiem, psychoterapeutą czy psychiatrą. Być może Twoja sytuacja będzie wymagała profesjonalnego wsparcia i pracy terapeutycznej. Bez względu jednak na to, czy zgłosisz się do fachowca, czy nie, bardzo gorąco zachęcam Cię do przyjrzenia się Twoim przekonaniom i nastawieniom związanym z pracą. Jakie masz oczekiwania wobec niej? Co chciałaś/ęś w niej osiągnąć? Co najbardziej Cię obarcza i męczy? Co jest dla Ciebie trudne? O wypaleniu często mówi się, że to choroba niespełnionych aspiracji i nadziei, rozczarowania pracą zawodową w momencie, w którym realia nie pokrywają się z naszymi marzeniami czy wizjami. Ważnym etapem budowania zdrowych relacji z pracą jest uświadomienie sobie faktu, że każdy popełnia błędy, zdawanie sobie sprawy, że nie możesz zrobić wszystkiego, nie na wszystko będziesz mieć wpływ i nie jesteś w stanie wszystkiego kontrolować, że warto prosić o pomoc i wsparcie, sygnalizować swoje opinie i odczucia w miejscu pracy.

Inna, bardziej asertywna forma komunikacji to zadanie domowe do odrobienia dla nas wszystkich. Codzienne trenowanie asertywnej postawy to rozwijanie umiejętności wyrażania własnych opinii, często niepopularnych, komunikowanie konstruktywnej krytyki, wyrażanie prośby o pomoc – a nie tylko odmawianie czy krytykowanie! Rozumienie swoich granic wytrzymałości, możliwości, oczekiwań, a także odwaga do tego, aby zadbać o siebie w kontekście pracy zawodowej.

Wsparcie społeczne – spędzamy w pracy ogromną ilość czasu. Osobami, które najczęściej zauważają nasze trudności i wyzwania, są najbliżsi współpracownicy. To koleżanka, kolega obok obserwuje Cię i potrafi zauważyć, co się z Tobą dzieje. Te relacje trzeba pielęgnować,

w zespole siła, gdy chodzi o wsparcie i koleżeńskie zrozumienie. Rozmawiaj, opowiadaj, pytaj, jak radzą sobie inni. Obserwuj – możesz nauczyć się innego podejścia i sposobu działania. Coraz więcej pisze się i mówi o zjawisku wypalenia. Organizacje i instytucje stają się coraz bardziej świadome wyzwań związanych z budowaniem dobrostanu pracowniczego. Im więcej będzie dyskusji na ten temat, podejmowania tego tematu w miejscu pracy – tym większa szansa na konstruktywne reakcje osób zarządzających. Pamiętaj, proszę, że wypalenie zawodowe to zakłócona relacja z pracą zawodową, na którą wpływa Twoje środowisko pracy, ale to Ty jesteś osobą odpowiedzialną za poszukiwanie dla siebie pomocy.

Poszukiwanie rozwoju – być może pomyślisz, że to paradoksalna rekomendacja. Uczyc się, szkolić, czytać, poszukiwać informacji wówczas, gdy czujesz się wyczerpana/y swoją pracą, nie masz na nic siły, a całe otoczenie mocno Cię irytuje. Dokładnie tak: poszukuj inspirujących, ciekawych osób, źródeł informacji – na tym polega rozwój osobisty. Jeżeli w Twoim miejscu pracy nie masz możliwości uczenia się i rozwoju, rozejrzyj się dookoła i szukaj takich opcji dla siebie! Paradoksalnie taka aktywność minimalizuje objawy wypalenia i pozwala budować inne obszary naszego życia, często napawające nas satysfakcją, radością, dumą.

Wiele lat temu w literaturze psychologicznej pisano o zjawisku odradzania się „jak Feniks z popiołów” w procesie wypalania. Czy zatem trzeba zupełnie spłonąć, aby odrodzić swoją aktywność zawodową na tych zgliszczach? Jako psycholog, badacz i praktyk, jestem pewna, że niekoniecznie aktywność zawodowa musi się kończyć w tak brutalny sposób. Głęboko wierzę, że możemy kształtować naszą codzienność w miejscu pracy, mamy wpływ na to, co wybieramy, akceptujemy, jak pracujemy.

Nasza rzeczywistość zawodowa wynika ze sposobu podejścia do pracy, dokonanych wyborów, różnorodnych kompromisów i rozwiązań.


Wybierajmy zatem mądrze – szukajmy opcji wspierających nasze życie i zdrowie. Budujmy relację z pracą zawodową w sposób umożliwiający nam zadbanie o siebie, ale także rzetelne i skuteczne wywiązywanie się z powierzonych obowiązków. Praca w instytucjach kultury i sztuki to niewątpliwie praca z misją społeczną. Warto byłoby, aby była to także praca z misją indywidualną – pielęgnowania satysfakcji, zadowolenia i poczucia spełnienia.

Wszystkim nam życzę owocnych refleksji i odwagi do zmiany nawyków, przyzwyczajzeń oraz przekonań po to, aby żyć i pracować w sposób budujący komfort i dobrostan. Nie da się tego zrobić, nie zbliżając się do siebie samego.

Tego więc życzę najbardziej:

*Przyjdzie taki czas,
gdy z uniesieniem
siebie powitasz, stojącego u swego progu, w swoim lustrze
i uśmiechniecie się na powitanie i powiesz, usiądź tu. Jedz.
Pokochasz nieznanego, swoje byłe ja.
Podaj wino. Podaj chleb. Oddaj serce
swemu nieznanemu, porzuconemu
sercu, co cię zawsze kochało.
Zdejmij z półki miłosne listy, fotografie, daremne bileciki.
Zedrzyj z lustra swe odbicie.
Siądź. Świętuj własne życie.*

Derek Walcott, *Miłość po miłości*,
przeł. P. Piasecki, [w:] „Świat Literacki”, nr 6/1992, s. 11.



Kamila Klimczak — magister sztuki, z wykształcenia technik plastyk wystawiennik, pracuje jako instruktorka zajęć artystycznych, plastycznych, teatralnych w Gminnym Centrum Kultury w Kłaju. Członkini Stowarzyszenia Rozwoju Gminy Kłaj, Stowarzyszenia Książnice nad Rabą, Stowarzyszenia Centrum B7 Kraków Nowa Huta, Grupy Poetycko-Literackiej Anima z Sieradza. Od początku swojej pracy artystycznej i zawodowej zajmowała stanowiska wymagające dobrej organizacji, samodyscypliny, kontaktu z ludźmi, a także dużej odpowiedzialności i kreatywności. Ukończywszy szkoły artystyczne, nieustannie podążała obraną wcześniej drogą. Prowadziła własną firmę wodzirejsko-konferansjerską Kameleon Events. Kierowała swoją energią na różne działania, pracując na stanowiskach: nauczycielka, instruktorka, plastyczka, teatrolożka, animatorka kultury, aktorka, wodzirejka. Prowadziła wykłady dotyczące szczęścia i życia w pasji na Uniwersytecie Trzeciego Wieku w Kłaju, wraz z Markiem Marczykiem prowadziła też autorski kanał „Świat według Kamy”. Píše książki inspirowane życiem na wsi, wydała trzy pozycje literacko-ilustracyjne dla dzieci. Skończyła właśnie czterdzieści lat i w końcu wierzy, że nastał najlepszy dla niej czas. Czas, kiedy wie, co chce dalej robić w swoim życiu i w jakim kierunku się rozwijać.

Kamila Klimczak **Radość i satysfakcja z pracy w kulturze w małej miejscowości**

Radość i satysfakcja z pracy w kulturze w małej miejscowości to temat bardzo bliski memu sercu, gdyż od kilku lat jestem szczęśliwą mieszkanką wsi oraz instruktorem zajęć artystycznych w lokalnym centrum kultury. Z moich obserwacji wynika, że domy kultury w mniejszych miejscowościach często są mijane i zapominate podczas podróży w drodze do większych miast. Niektórzy artyści lub wykonawcy niejednokrotnie podczas spotkania autorskiego lub innego tego typu wydarzenia są w takim małym ośrodku kultury po raz pierwszy. Zachwycają się jego potencjałem, eksponowanymi pracami, harmonogramem wydarzeń artystycznych, ludźmi zebranymi wśród publiczności, otaczającą to miejsce przyrodą. Czasem wracają ponownie, a czasem nie.

Stąd może bierze się przekonanie, że sztuka i kultura omijają te miejsca, co wciąż pokutuje w świadomości ludzi, nawet mieszkańców, mimo że mają dostęp do centrum kultury na wyciągnięcie ręki. Często takie ośrodki, kryją w sobie coś wyjątkowego – pasję i marzenia ludzi, którzy w nich pracują, oraz tych, którzy takie miejsca współtworzą.

Praca w wiejskim lub gminnym domu kultury to wielkie wyzwanie, które można porównać do pracy mitologicznego Syzyfa – walka o akceptację i zaangażowanie społeczności bywa samotna i trudna. Ludzie pochłonięci swoim życiem i swoimi sprawami nie zawsze znajdują czas wolny, aby skoncentrować się na sztuce. Mimo to w dobie trendu „slow life”, powrotu do natury i wspólnego, rodzinnego spędzania czasu miejsca te przeżywają swój „złoty okres”. Małe miejscowości pokazują, jak bardzo potrzebujemy przestrzeni do wspólnych działań, otwartości na dyskusje i ludzi, którzy potrafią łączyć artystów z mieszkańcami.

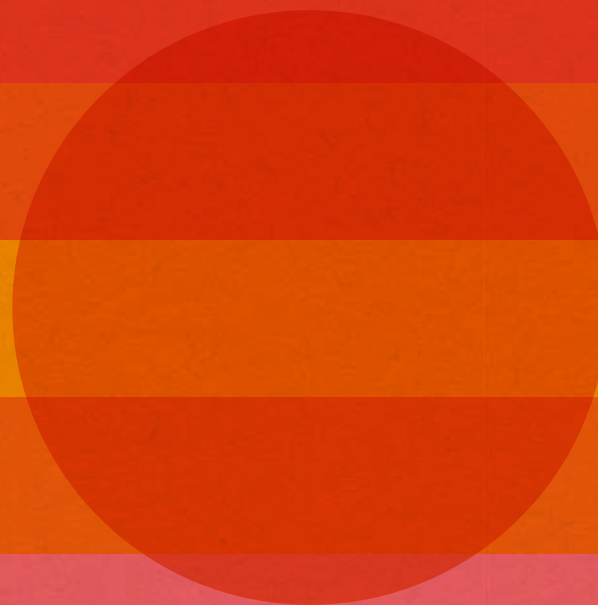
Tworzenie zespołu, który potrafi zachęcić ludzi do uczestnictwa w wydarzeniach kulturalnych, to sztuka. Kultura pozwala nam odkrywać siebie nawzajem, nadaje sens życiu, buduje wspólnotę, odwagę, tolerancję. Właśnie dlatego zaczęłam pracę w Gminnym Centrum Kultury w Kłaju. Nadawanie sensu życiu poprzez aktywną obecność to clou i sedno. Z początku praca na prowincji wydawała mi się niesprawiedliwa – jeden ośrodek na całą okolicę. Ale szybko zrozumiałam, że aby zaskarbić sobie serca, uwagę, szacunek i zaufanie ludzi, trzeba dużych umiejętności.

Musiałam znaleźć swoje „dlaczego”, jak pisze w swych książkach Simon Sinek. Dlaczego praca w kulturze przynosi mi radość? Co kultura wnosi do lokalnej społeczności? Kultura to duch działania, gotowość do podejmowania wyzwań zarówno społecznych, jak i indywidualnych. Dla mnie satysfakcja płynie z radości, jaką daje mi ta praca. Ukończywszy szkoły artystyczne i przeróżne szkolenia z technik rękodzielniczych, w końcu odnalazłam sens włożonego w te aktywności czasu i pracy.

Już jako dziecko uwielbiałam integrować grupę. Zabawy na podwórku, rysowanie, tworzenie kukiek i scenografii czy błotnych rzeźb – to wszystko budowało moje spojrzenie oraz postrzeganie sztuki. Może to wtedy uwierzyłam, że rzeczy, które robię, są interesujące, że jestem kreatywna, a ludzie lubią towarzystwo osób, które nakręcają ich do działania. Dziś widzę, że za mało komplementujemy siebie nawzajem, nie doceniamy pomysłów, które rodzą się spontanicznie, podczas spotkań i niezobowiązujących sąsiedzkich rozmów, swobodnej wymiany myśli czy spostrzeżeń. Ośrodek kultury jest miejscem, gdzie można dać upust takim twórczym pomysłom, a widok coraz większej liczby osób zaangażowanych w artystyczne przedsięwzięcia to miód na serce. Z moich spostrzeżeń wynika też obserwacja, że nie każdy mieszkaniec wsi ma łatwy dostęp, także komunikacyjny, do miejsc, w których mógłby on czy jego dzieci rozwijać swoje pasje. To jednak domena dużych miast, z dobrze rozwiniętą komunikacją, z bogatą ofertą zajęć pozalekcyjnych lub warsztatów skierowanych do każdej grupy wiekowej. Na szczęście małomiasteczkowe domy kultury

nie tylko zaczęły dorównywać pomysłom lub poziomowi wielkich miast, ale i prześcigać je. Mniejsza placówka gwarantuje większą dostępność oraz pochylanie się nad potrzebami lokalnej społeczności. Podczas zajęć lub działań skraca się dystans między widzem a występującym. Sztuka naprawdę „dociera” do publiczności, widz współtworzy lokalne wydarzenie, czuje się blisko i jest zaangażowany. To jest kolejna rzecz, która pozwala mi czerpać radość z tej pracy. Widok zadowolonego człowieka (zadowolonego z obejrzanego występu, sukcesu własnoręcznie wykonanej pracy, z możliwości porozmawiania ze swoim idolem: pisarzem, malarzem czy wokalistą). A przecież nie od dziś wiadomo, że im więcej się uśmiechamy, tym jesteśmy szczęśliwsi.

Praca w kulturze nie jest łatwa, ponieważ potrzeba do tego nie tylko stałych bodźców, które rozbudzą wyobraźnię. Praca taka wymaga także odnalezienia sensu w działaniach artystycznych, obudzenia w sobie ciekawości na nowe i nieznanne, docierania do ludzi i rozmawiania (co w dobie wszechobecnej cyfryzacji, gdzie zwykle człowiek jest po drugiej stronie szklanego ekranu telefonu, jest dość trudnym zadaniem). W małych miejscowościach jest to paradoksalnie łatwiejsze i trudniejsze zarazem. Droga do poczucia spełnienia jest niejednokrotnie wyboista. Kluczowe jest, by zainspirować innych do wspólnego działania, do zaangażowania się w proces twórczy, by nauczyć się czerpać inspirację z lokalnych możliwości. Z drugiej strony, liczba ciekawych ludzi i ich talentów płynących z pasji, jakie można odkryć w małych miejscowościach, jest zdumiewająca. Nie jestem w tej pracy sama – wszystko, co tworzę, powstaje we współpracy z innymi. Dzięki temu w małym miasteczku dom kultury staje się miejscem tętniącym życiem i kreatywnością, czyli staje się niejako twórczym podwórkiem. Kiedyś w jednej z książek przeczytałam, że „na końcu życia liczy się tylko to, co ZROBIŁEŚ, a nie to, co chciałeś zrobić”. Mnie udało się znaleźć to szczęście, ciągle otaczam się ludźmi którzy mnie inspirują, uczę się od nich każdego dnia. Wiem, że w małym miasteczku żyje się po prostu mocniej i lepiej, bo emocje odczuwa się dokładnie w ten sposób. Są one silne, bo ludzie na wsiach są silni. Na wsi inaczej odczuwa się nawet deszcz. Razem w lokalnej wspólnocie łatwiej doświadczyć siły sztuki.





Anna Rudnicka — doświadczona menedżerka i wieloletnia dyrektorka samorządowych instytucji kultury. Filolożka, bibliotekoznawczyni, absolwentka studiów podyplomowych z zarządzania w sektorze publicznym i wykładowczyni akademicka. Wspiera i szkoli kadry kultury w całej Polsce, uczy mądrego i skutecznego zarządzania w kulturze, współpracuje w zakresie rozwijania kompetencji pracowników sektora kultury zarówno z dużymi instytucjami, takimi jak Narodowe Centrum Kultury, Łódzki Dom Kultury czy Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku, jak i lokalnymi jednostkami oraz trzecim sektorem. Działa w Stowarzyszeniu Animatorów i Animatorów Kultury Forum Kraków. Autorka bloga i właścicielka marki Kultura na Czasie. Pochodzi z Dolnego Śląska.

Anna Rudnicka Kultura na Czasie

Podstawowy czy zadaniowy? System pracy w instytucjach kultury

Czas pracy w instytucjach kultury to jest temat wielu kontrowersji, ale też stereotypów. Bo wcale nie jesteśmy skazani na stałe godziny pracy i nadgodziny, których nie ma kiedy odebrać. Baza dostępnych rozwiązań prawnych jest taka sama dla wszystkich pracujących z różnych branż (z nielicznymi wyjątkami dla kultury, ale o tym za chwilę), a za organizację i czas pracy odpowiedzialny jest dyrektor.

To, co wyróżnia pracę w instytucji kultury, to wyjątki. Dotyczą także czasu pracy, między innymi wydłużonego do 12 miesięcy okresu rozliczeniowego (podczas gdy w Kodeksie pracy standardem są 3 miesiące, z ewentualnym wydłużeniem do czterech), możliwości pracy w przerywanym systemie czasu pracy i łączenia go z równoważnym systemem czasu pracy, ustalania rozkładu czasu pracy na 2 tygodnie, możliwości udzielania dni wolnych od pracy łącznie z urloпом wypoczynkowym oraz dopuszczalność pracy w każdą niedzielę jako wyjątek od reguły wynikającej z Kodeksu pracy. W pozostałym nieregulowanym zakresie obowiązują ogólne przepisy KP dotyczące czasu pracy.

Do pracowników instytucji kultury można stosować wszystkie przewidziane w Kodeksie pracy systemy czasu pracy, chyba że dany system czasu pracy został odmiennie uregulowany w Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Jakże to są możliwości? Kodeks pracy reguluje czas pracy:

- podstawowy
- równoważny
- zadaniowy
- weekendowy
- skrócony
- przerywany
- w ruchu ciągłym.

Podstawowy czas pracy jest najczęściej spotykanym i powszechnie stosowanym systemem czasu pracy, i polega na wykonywaniu pracy przez 8 godzin na dobę. przeciętnie 40 godzin na tydzień, w przeciętnie pięciodniowym tygodniu pracy w przyjętym okresie rozliczeniowym. W tym systemie dobowy wymiar czasu pracy jest równy normie dobowej czasu pracy. Pracodawcy, którzy stosują stały rozkład czasu pracy, nie mają obowiązku tworzenia harmonogramów. Wystarczy zawrzeć zapis o godzinach pracy w regulaminie, układzie zbiorowym lub obwieszczeniu.

Równoważny czas pracy dopuszcza przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca, gdy jest to uzasadnione rodzajem pracy lub jej organizacją. Zatem dopuszcza wydłużenie czasu pracy w danym dniu lub tygodniu, a skrócenia go w innym, bądź udzielenia dni wolnych od pracy. Stosowanie równoważnego systemu czasu pracy jest czasochłonne, ponieważ wymaga planowania pracy dla każdego okresu rozliczeniowego. Co ważne – system ten może być stosowany z pracą zmianową, z pracą w niedziele i święta, z indywidualnym rozkładem czasu pracy.

Zadaniowy czas pracy polega na tym, że pracownik jest rozliczany z ilości zadań, które wykonał, nie zaś z czasu, który musiał poświęcić na swoją pracę. Dla zatrudniającego liczą się wówczas efekty – im więcej zadań zostanie wykonanych, tym lepiej. Ale czas pracy osoby zatrudnionej w zadaniowym systemie nie może przekraczać 8 godzin na dobę i przeciętnie 40 godzin w tygodniu, tak samo jak ma to miejsce w przypadku pracowników zatrudnionych w innych systemach czasu pracy.

W systemie **weekendowego czasu pracy** dopuszczalne jest przedłużenie dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej jednak niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Na wniosek pracownika praca świadczona jest tylko w piątki, soboty, niedziele i święta. Nie ma również obowiązku zapewnienia innego dnia wolnego w zamian za pracę w niedzielę lub święto. A co istotne, takiemu pracownikowi nie można wyznaczyć pracy w inny dzień tygodnia – np. w czwartek.

Skrócony czas pracy polega na skróceniu czasu pracy dla pracowników zatrudnionych w warunkach szczególnie uciążliwych. Jest przyjmowany na pisemny wniosek pracownika. W tym systemie dopuszczalne jest wykonywanie pracy przez pracownika przez mniej niż 5 dni w ciągu tygodnia, przy równoczesnym przedłużeniu dobowego wymiaru czasu pracy, nie więcej niż do 12 godzin, w okresie rozliczeniowym nieprzekraczającym 1 miesiąca. Pracodawca nie może sam wprowadzić tego systemu dla pracownika, ale może się też na niego zgodzić.

Istotą **przerywanego czasu pracy** jest występowanie w ciągu dnia pracy 2 odcinków czasu, w ciągu których pracownik wykonuje pracę i pozostaje do dyspozycji pracodawcy, oraz nie więcej niż 5 godzin przerwy w pracy, w trakcie której pracownik może swobodnie dysponować swoim czasem. Przerwa nie jest wliczana do czasu pracy i nie przysługuje za nią wynagrodzenie.

Jest jeszcze **czas pracy w ruchu ciągłym**, przy pracach, które nie mogą być wstrzymane ze względu na konieczność ciągłego zaspokajania potrzeb ludności lub technologii produkcji. W instytucjach kultury właściwie nie występuje.

Pracodawca może stosować względem pracowników instytucji kultury **system mieszanego czasu pracy**, jednakże musi pamiętać o obowiązku zapewnienia pracownikom minimalnych okresów odpoczynków dobowych i tygodniowych. Zgodnie z Ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej w uzasadnionych przypadkach do pracowników można stosować jednocześnie równoważny i przerywany system czasu pracy. Jest to dopuszczalne w instytucji kultury, na co nie pozwalałby ogólny zakaz z KP. Za każdym razem muszą być spełnione przesłanki dopuszczające możliwość stosowania systemu równoważnego i przerywanego czasu pracy. Jest to uelastycznienie w zakresie czasu pracy przy zatrudnieniu pracowników instytucji kultury.

Przykład:

W filharmonii muzycy zatrudnieni są w ramach równoważnego systemu czasu pracy. Zdarza się jednak, że w ciągu dnia pracy mają wolne – nie odbywają się wtedy ani koncerty, ani próby i taki przestój zwykle trwa 2–3 godziny. Wówczas stosuje się system mieszany i dobowy wymiar czasu pracy przekracza 8 godzin, a jednocześnie pracownicy korzystają z kilkugodzinnej przerwy w pracy.

A co z pracą zdalną?

Zasady, w ramach których będzie wykonywana praca zdalna, są ustalane w porozumieniu zawartym z zakładową organizacją związkową, a w przypadku jej braku reguły związane z pracą zdalną zostają wprowadzone w drodze regulaminu pracy zdalnej. Jeśli w instytucji kultury nie dojdzie do powstania regulaminu pracy zdalnej, pracodawca określa reguły jej wykonywania w poleceniu pracy zdalnej albo w porozumieniu zawartym z pracownikami.

Uzgodnienie świadczenia pracy w formie zdalnej może mieć miejsce przy zawieraniu umowy o pracę, a także już w trakcie pracy.

Pracodawca ma obowiązek zapewnienia pracownikowi pracującemu zdalnie narzędzi i materiałów oraz pokrycia kosztów związanych z pracą zdalną. Pracownik może korzystać z własnych narzędzi i materiałów do pracy pod warunkiem, że spełniają one wymogi BHP. W takiej sytuacji pracodawca jest zobowiązany do wypłaty ekwiwalentu pieniężnego w wysokości ustalonej z pracownikiem.

Obowiązek pracodawcy polegający na zapewnieniu pracownikowi instalacji, serwisu, konserwacji, pokryciu kosztów eksploatacji, kosztów energii elektrycznej oraz zapewnieniu usług telekomunikacyjnych niezbędnych do wykonywania pracy zdalnej, narzędzi i wypłaty ekwiwalentu może być zastąpiony obowiązkiem wypłaty ryczałtu, którego wysokość powinna odpowiadać przewidywanym kosztom ponoszonym przez pracownika podczas wykonywania pracy zdalnej.

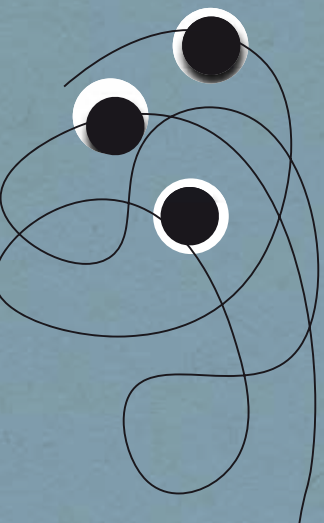
Pracodawca może przeprowadzić u pracownika świadczącego pracę zdalną:

- kontrolę wykonywania pracy zdalnej,
- kontrolę w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy,
- kontrolę przestrzegania wymogów w zakresie bezpieczeństwa i ochrony informacji, w tym procedur ochrony danych osobowych.

Pewnym grupom pracowników przysługuje prawo do uwzględnienia przez pracodawcę ich wniosku o pracę zdalną. Oczywiście z wyjątkiem tych sytuacji, gdy nie jest to możliwe ze względu na organizację lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika.

Komu przysługuje roszczenie o pracę zdalną:

- pracownikowi, który jest rodzicem dziecka posiadającego zaświadczenie o ciężkim i nieodwracalnym upośledzeniu albo nieuleczalnej chorobie zagrażającej życiu (również po ukończeniu przez nie 18 lat),
- pracownikowi, który jest rodzicem dziecka legitymującego się orzeczeniem o niepełnosprawności albo orzeczeniem o umiarkowanym lub znacznym stopniu niepełnosprawności,
- pracownikowi, który jest rodzicem dziecka posiadającego odpowiednio opinię o potrzebie wczesnego wspomaganie ruchu, orzeczenie o potrzebie kształcenia specjalnego lub o potrzebie zajęć rewalidacyjno-wychowawczych (również po ukończeniu przez nie 18. roku życia),
- pracownicy w ciąży,
- pracownikowi wychowującemu dziecko do ukończenia przez nie 4. roku życia,
- pracownikowi sprawującemu opiekę nad innym członkiem najbliższej rodziny lub inną osobą pozostającą we wspólnym gospodarstwie domowym, posiadającymi orzeczenie o niepełnosprawności albo orzeczenie o znaczącym stopniu niepełnosprawności.



Piotr Sokół-Flak — nauczyciel uważności. Ukończył szkolenia nauczycielskie: Terapii Poznawczej Opartej na Uważności (Mindfulness-based Cognitive Therapy) prowadzone przez Oxford Mindfulness Foundation przy współpracy z Fundacją Rozwoju Mindfulness, oraz programu Redukcji Stresu Opartego na Uważności (Mindfulness-based Stress Reduction) prowadzonego przez Bangor University.

Piotr Sokół-Flak **Uważność. Ty, tu i teraz**

Zaledwie kilkanaście lat temu, kiedy zaczynałem praktykować medytację, termin „mindfulness” wydawał się w Polsce czymś tajemniczym, niemal egzotycznym. Dziś trudno wyobrazić sobie osobę, która nigdy nie spotkała się z tym pojęciem. Ostatnio trafiłem nawet na raport o 400-procentowym wzroście wyszukiwania słowa mindfulness w przeciągu ostatnich pięciu lat.

Jako nauczyciel uważności obserwuję tę zmianę z ogromną ciekawością, ale też pokorą. Moje doświadczenia pokazują, że choć samo słowo używane jest coraz częściej, zrozumienie praktyki mindfulness i jej adaptacja w naszym społeczeństwie mają przed sobą jeszcze bardzo długą drogę. Mindfulness wciąż mylony jest z technikami relaksacyjnymi lub utożsamiamy z medytacją. Z mojej perspektywy jest to raczej sposób na pełniejsze doświadczanie życia niż zestaw ćwiczeń, które wykonujemy, by zaprosić uważność do codzienności.

Czym jest mindfulness?

Mindfulness, tłumaczony na język polski jako uważność, to praktyka skupiania uwagi na chwili obecnej w sposób pełen akceptacji. Bycie w pełni świadomym tego, co dzieje się tu i teraz, bez oceniania czy reagowania automatycznie. To sposób przeżywania, w którym mamy świadomość każdej pojedynczej chwili. Czasem mówi się, że to przechodzenie z trybu działania na tryb bycia.

Co najważniejsze – nie jest to coś, czego nie potrafisz. Każdy człowiek posiada zdolność bycia uważnym, tak jak posiadamy zdolność do uciekania w myśli, poddawania się tuzinom spraw równocześnie i zatracania w obowiązkach. Praktykując, uczymy się zarządzania procesami świadomości tak, by uwaga wracała do tego, co obecnie przeżywamy.

Podstawowym filarem uważności jest ponowne połączenie z naszym ciałem i doznaniem, jakich ono doświadcza. Oznacza to zwracanie uwagi na widoki, dźwięki, zapachy i smaki chwili obecnej. Może to być coś tak prostego, jak odczucia palców dotykających balustrady, gdy wchodzimy po schodach. Kolejnym krokiem jest zauważanie myśli i uczuć, które pojawiają się w danej chwili.

Otwartość na bieżące doświadczenie pomaga nam na nowo doświadczać otaczającego nas świata. Poprzez regularne obserwowanie strumienia myśli i uczuć zaczynamy rozpoznawać ich wzorce. Stopniowo dostrzegamy, kiedy schematy te przestają być pomocne i w jaki sposób przejmują nad nami kontrolę. Z czasem możemy zadać sobie pytanie: czy próba rozwiązania tego problemu przez zamartwianie się wspiera mnie, czy po prostu utknąłem w mojej głowie. W ten sposób postrzegamy myśli jako „wydarzenia mentalne”, które nie muszą nami sterować.

Od czego zacząć?

Jedną z największych zalet uważności jest jej dostępność. Możesz praktykować ją w każdym miejscu i czasie. Jedynym, czego potrzebujesz, jest własne zaangażowanie i czas, który poświęcasz sobie.

Uważne chwile

Zaproś uważność do najmniejszych chwil w ciągu dnia. Wybierz jedną czynność, na której chcesz się skoncentrować. Może to być szczotkowanie zębów, branie prysznica lub mycie naczyń. Zacznij od zwolnienia tempa, wzięcia głębokiego oddechu i przyciągnięcia uwagi do tego jednego zadania. Obserwuj wrażenia z ciała. Zwróć uwagę na wszystko, co się po kolei dzieje, na każdy krok. Jeżeli bierzesz prysznic, poczuj powietrze i wodę na swoim ciele.

Poczuj, jak skóra robi się mokra i jak zmienia się jej temperatura. Postaraj się zaciekawić tą czynnością, jakby była dla ciebie czymś zupełnie nowym. Jak to jest nakładać mydło lub szampon? Jakie docierają do ciebie dźwięki, co widzisz?

Medytacja

Współcześnie dostępnych jest wiele formalnych praktyk medytacyjnych. Możesz korzystać z nagrań dostępnych w internecie, zapoznać się z ofertą grup medytacyjnych w twoich okolicach lub zapisać się na kursy uważności, które cieszą się coraz większą popularnością. Pamiętaj jednak, że tam, gdzie jesteś ty, jest i twoja uwaga. Oto prosta praktyka medytacyjna, którą możesz samodzielnie wykonywać w domu.

Usiądź na krześle, odsuwając plecy od oparcia. Poczuj ułożenie stóp. Jeżeli wolisz, możesz też usiąść na podłodze, ze skrzyżowanymi nogami. Jeżeli wybierzesz tę pozycję, nawiąz kontakt z punktami podparcia ciała. Zwyczajnie – zauważ, jak siedzisz. Postaraj się, żeby plecy były wyprostowane i rozluźnione. Możesz zamknąć oczy lub upuścić rozproszony wzrok.

Przekieruj uwagę na oddech. Weź wdech. Obserwuj drogę, jaką przebywa. Poczuj go w klatce piersiowej lub brzuchu. Następnie podążaj za wydechem. Wypuść powietrze, otwierając się na doznania z kolejnego oddechu. Zwróć uwagę na to, czy tempo twojego oddechu jest stałe, czy się zmienia, oraz na miejsca w ciele, w których odczuwasz je najbardziej.

Zapewne podczas takiej koncentracji dość szybko pojawią się myśli. Jest to naturalny, całkowicie normalny proces. Zauważ je, zaakceptuj ich obecność i pozwól im odpłynąć. Świadomie wróć do oddychania. Na zakończenie wróć uwagę do poczucia siedzącego ciała. Dla wielu osób pomocne jest notowanie swoich odczuć po zakończonej sesji. Być może i dla ciebie okaże się to dobrym narzędziem pogłębienia doświadczenia.

Taką praktykę możesz stosować przez kilka minut, stopniowo wydłużając jej czas.

Uważne chodzenie

Choć mindfulness często kojarzony jest z godzinami spędzonymi na poduszce medytacyjnej, w rzeczywistości jego znaczną częścią jest uważny ruch, który warto zacząć od spaceru. Dobrym sposobem na wprowadzenie go do naszej codzienności jest wybranie odcinka trasy, którą pokonujemy codziennie, i pokonanie jej z pełną świadomością.

Zacznij iść bardzo powoli. Skup uwagę na stopach, na tym, jak dotykają podłoża. Sprawdź, czy obie stopy czujesz w jednakowy sposób. Obserwuj zmieniające się doznania, kiedy odrywają się od podłoża, opadają na nie i przejmują ciężar ciała. Następnie skoncentruj się na pracy tydek. Na tym, jak rozluźniają się i napinają z każdym kolejnym krokiem. Zauważ rytm swojego chodzenia. Stopniowo rozszerz pole uwagi na ruchy całego ciała zaangażowane w ten proces. Po chwili przyspiesz do normalnego tempa, sprawdzając, czy dalej potrafisz utrzymać jednakową koncentrację w ciele. Podobnie jak w przypadku medytacji, pozwalaj, by myśli pojawiały się i odchodziły, wracając umysłem do wykonywanego ćwiczenia.

Długa lista zdrowotnych korzyści wynikających ze stosowania uważności sprawia, że interesuje się nią coraz większe grono różnorodnych osób. Jako nauczyciel coraz częściej spotykam się z pytaniami: czy to nie będzie dla mnie zbyt trudne, czy na pewno sobie poradzę? Moja odpowiedź jest zazwyczaj krótka – to zależy tylko od ciebie. Nie ma złego ani dobrego sposobu praktykowania mindfulness, choć jego efekty wymagają czasu i odrobiny cierpliwości. Warto znaleźć te formy, które najbardziej nam odpowiadają. Zaangażować uważność na tyle, by wносиła w nasze życie radość, a nie stawała się kolejną pozycją na naszych dość już długich listach rzeczy do wykonania.



#muzealniaki szkołą kadry kultury

Chcesz wiedzieć więcej o akcji?

Odwiedź naszą stronę



PROFILE AKCJI:

facebook @Muzealniaki



instagram @muzealniaki



Organizator



Zakład
Narodowy
im. Ossolińskich



Muzeum
Pana
Tadeusza
Ossolineum

Muzeum Pana Tadeusza
Oddział Zakładu Narodowego
im. Ossolińskich
Rynek 6, Wrocław

muzeumpanatadeusza.ossolineum.pl

Partnerzy



STOWARZYSZENIE
ZAINTERESOWANYCH
TROSKĄ O SIEBIE



Ziębickie
Centrum
Kultury

Patroni medialni



kultura
naczasie.pl



wniedoczasie.pl

CzasDzieci

radio
Rodzina



**Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego**

Projekt „#muzealniaki. Szkolenie dla kadr instytucji kultury. Pracownicy” dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego pochodzących z Funduszu Promocji Kultury – państwowego funduszu celowego.

