

DOCENIANIE

**PORADNIK
DLA PRAKTYKA
część III**



DOCENIANIE

Projekt zrealizowany przez zespół
Pracowni Kultury Nadbałtyckiego
Centrum Kultury w Gdańsku



Nadbałtyckie
Centrum Kultury
Gdańsk



Instytucja Kultury Samorządu
Województwa Pomorskiego

Redakcja językowa i korekta:

Elżbieta Pękała

Opracowanie graficzne:

Maciej Bychowski

Zdjęcia:

Jacek Klejment

Druk:

Normex

Nadbałtyckie Centrum Kultury w Gdańsku
Ul. Korzenna 33/35
80-851 Gdańsk
www.nck.org.pl

DOCENIANIE

PORADNIK
DLA PRAKTYKA
część III

Gdańsk 2025



SPIS TREŚCI

1

Marta Szadowiak / Dyrektorka Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku _____	8
Adrianna Halman / Pracownia Kultury Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku _____	10

2

MOC UZNANIA

Anna Chęćka – <i>Potrzeba doceniania a lęk przed oceną.</i> <i>Między neurobiologią, filozofią i sztuką</i> _____	15
Marta Nowicka – <i>Docenianie, porażka i sukces</i> <i>– wszystko zależy od perspektywy</i> _____	22

3

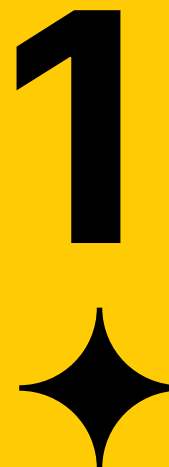
PRAKTYKI DOCENIANIA

Joanna Różycka-Tran – <i>Wdzięczność jako most</i> <i>między ludźmi i kulturami</i> _____	29
Anna Długolecka – <i>Docenianie nie ma ceny, ale ma znaczenie</i> _____	38
Anna Zalewska-Uberman – <i>Ćwiczenia z doceniania</i> _____	44

4

KULTURA ALGORYTMÓW – NIE DO PRZECENIENIA

Leszek Żurek – <i>O docenianiu rozwoju</i> _____	57
--	-----------





Marta Szadowiak

Dyrektorka Nadbałtyckiego
Centrum Kultury w Gdańsku



Dzień Działających w Kulturze 2025.
Marta Szadowiak – Dyrektorka NCK Gdańsk,
fot. J. Klejment

Docenianie wydaje się proste i oczywiste. Tymczasem w sektorze kultury, w którym tak wiele opiera się na emocjach, relacjach i wspólnym działaniu, brak uznania może ważyć bardziej niż niedobór zasobów, nieadekwatne wynagrodzenie czy przeciążenie psychofizyczne. A przecież to właśnie poczucie wartości podtrzymuje sens naszej pracy, daje energię i sprawia, że chce nam się chcieć – nawet, gdy nie wszystko idzie po naszej myśli.

Pisząc o docenianiu, myślę o wszystkich, którzy codziennie tworzą kulturę – często w cieniu sceny, na korytarzu, w magazynie czy przed komputerem. O tych, którzy organizują, wspierają, animują, piszą, tłumaczą, księgują, negocjują i wymyślają na nowo – czasem wbrew okolicznościom i utartym schematom – od lat. Nasza praca, choć na co dzień niewidzialna, stanowi fundament dla efektów, które dostrzegają odbiorcy naszych działań: wydarzeń, spotkań, publikacji, inwestycji w infrastrukturę. Nasza praca to także realny wpływ sektora na inne obszary funkcjonowania państwa – gospodarkę, edukację, dyplomację i wizerunek międzynarodowy, zdrowie i dobrostan społeczeństwa, w tym społeczny kapitał odporności w czasach kryzysów politycznych. Docenienie naszej roli, zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej, to istota polityk kulturalnych na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym i międzynarodowym.

Ta publikacja jest zaproszeniem do refleksji nad tym, jak docenianie zmienia nas samych, nasze zespoły i nasze organizacje. Jak może stać się codzienną dobrą praktyką – nie tylko w słowach, ale także w gestach, decyzjach i sposobie bycia wobec innych. To praktyka współżycia opartego na szacunku, ale też na stawianiu granic, aby szanować i dbać o siebie wzajemnie.

Doceniajmy więc nie tylko od święta i nie tylko tych najbardziej widocznych, nie popadajmy w pułapkę narzekania – na brak środków, ograniczenia organizacyjne, niewidoczność naszej pracy. Zacznijmy od siebie: od doceniania siebie, dostrzegając świadomie to co już mamy, a następnie doceńmy członków naszych zespołów – ludzi, z którymi tworzymy lokalne struktury wewnątrz i na zewnątrz. Budowanie tej wspólnoty będzie tematem kolejnego Dnia Działających w Kulturze, na który już teraz zapraszam, wraz z zespołem Nadbałtyckiego Centrum Kultury w Gdańsku, w maju 2026.



Adrianna Halman
Pracownia Kultury
Nadbałtyckiego Centrum
Kultury w Gdańsku

Łączymy kropki, czyli o docenianiu nas samych

Jak często doceniasz swoją pracę? Znajdujesz czas na przypomnienie sobie, że jest ona ważna i społecznie potrzebna? Kiedy po raz ostatni zdarzyło Ci się powiedzieć na głos, że ciężko pracujesz, bo zależy Ci na kulturze i ludziach, którzy są jej częścią? Jeśli czujesz, że nie masz na to czasu, mamy słodko-gorzką wiadomość – jest nas w tym zabieganiu znacznie więcej. Dlatego przygotowując tegoroczny Dzień Działających w Kulturze postanowiliśmy skoncentrować się na tym, co zwykle ląduje na samym dole naszych list pilnych spraw. Czyli na docenianiu.

Jako Pracownia Kultury jeździmy po całym Pomorzu i słuchamy opowieści o pracy w naszym sektorze. O setkach projektów w skali roku, o przeciążeniu, o (zwykle niedostatecznych) finansach, o konfliktach czy samotności. Widzimy też imponujące efekty tej niewidocznej pracy wykonywanej przez setki pracowniczek i pracowników kultury. Pracy, którą tak trudno samemu docenić, gdy biegnie się od jednego działania do drugiego. Ale my ją widzimy. A przede wszystkim widzimy Was. I łączymy kropki.

Jeśli uczestniczycie w naszych wydarzeniach (a mamy nadzieję, że tak właśnie jest!), z pewnością zdarzyło się Wam „okropkować” swój identyfikator. Ta genialna w swojej prostocie metoda to pomysł naszej pracownianej koleżanki, Katarzyny Huńko, która w ubiegłym roku zaproponowała ułatwienie sieciowania dużych grup osób za pomocą... kolorów. Z umieszczonych (zwykle już przy wejściu na wydarzenie) tablic można dowiedzieć się, co reprezentuje dana barwa – czasami wskazuje ona określony staż pracy, innym razem wybrany model zarządzania czy zdolność do docenienia własnego wysiłku. Zadaniem wszystkich biorących udział w danym wydarzeniu jest wybranie kropek, które najlepiej oddają ich podejście do danego zagadnienia. Szybko możemy dzięki temu zidentyfikować czy osoba, którą mamy przed sobą, podziela nasze doświadczenia lub posiada zasoby, których w danym momencie z różnych powodów potrzebujemy.

Poza możliwością identyfikacji określonych wyborów i zachowań innych osób, to narzędzie pozwala nam zatrzymać Was na chwilę i skłonić do refleksji. Bo o ile bez trudu umiemy odpowiedzieć, od jak dawna działamy w naszej branży albo na jakim stanowisku pracujemy, zwykle rzadko zastanawiamy się nad tym, czy umiemy okazać sobie wdzięczność za trud wkładany każdego dnia w swoje obowiązki i czy na pewno pamiętamy o tym,

by zadbać o siebie choćby na bardzo podstawowym poziomie. Co więcej, z naszych obserwacji wynika, że o wiele łatwiej przychodzi nam docenianie innych niż siebie.

W Pracowni Kultury zależy nam na tym, by nie tylko dostarczać Wam wydarzenia i szkolenia na wysokim poziomie, ale również przypominać nam wszystkim, że praca w kulturze jest wymagająca, a osoby ją wykonujące za rzadko są doceniane. Systemowo omija nas korporacyjno-biurowy (choć zwykle i tak fasadowy) *well-being*, a klasycznym żartem środowiskowym jest powiedzenie, że nagrodą za dobrą pracę jest... więcej pracy. Mając dość takich „nagród”, postanowiłyśmy wykorzystać ten rok na nieustanne docenianie i dbanie o dobrostan pomorskich kadr kultury. Tutoringi, warsztaty czy wreszcie temat tegorocznego Dnia Działających w Kulturze, czyli docenianie – to wszystko jest wynikiem naszych obserwacji i niezgody na to, by zachwycająca praca pozostała niedostatecznie pochwicona tylko dlatego, że jej kreatorzy i kreatorki w pośpiechu i zmęczeniu balansują między jednym projektem a drugim, czwartym i siedemnastym.

Bo my Was doceniamy. Zatrzymuje nas to, na jaką skalę działają zarówno wielkie instytucje, jak i mniejsze podmioty. Podziwiamy otwartość dyrektorek i dyrektorów na wprowadzanie zmian i przyjmowanie wiadomości zwrotnej, ale też odwagę pracowniczek i pracowników do podejmowania trudnych tematów. Cieszymy się, gdy w napiętych grafikach znajdujecie czas na to, by błyskawicznie zapełniać listy obecności na naszych wydarzeniach. I jesteśmy wdzięczne za każde dobre słowo o naszej pracy, jednocześnie licząc, że trochę tego ciepła zostawicie również dla siebie. Bo gdybyśmy miały przygotować kropki doceniające Waszą determinację, wytrwałość, pracowitość i sprawczość, wybrałybyśmy wyłącznie najpiękniejsze kolory.

KROPKI – LEGENDA

WYBIERZ Z KAŻDEJ KATEGORII KROPKI,
KTÓRE NAJLEPIEJ CIĘ OPISUJĄ

I KATEGORIA

DOCENIANIE INNYCH

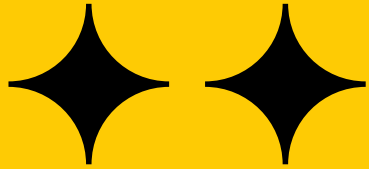
-  CZĘSTO DZIEKUJĘ INNYM,
NAWET ZA DROBNE PRZYSŁUGI
-  DOCENIAM STARANIA INNYCH,
NAWET JEŚLI EFEKT NIE JEST IDEALNY
-  POTRAFIĘ SZCZERZE POCHWALIĆ
KOGOŚ W OBECNOŚCI INNYCH
-  POWSTRZYMUJĘ SIĘ OD KRYTYKI,
JEŚLI NIE JEST ONA POTRZEBNA
LUB KONSTRUKTYWNA

II KATEGORIA

DOCENIANIE SIEBIE

-  CODZIENNIE ZNAJDUJĘ CHOĆ JEDNĄ RZECZ,
ZA KTÓRĄ CZUJĘ WDZIĘCZNOŚĆ
-  POTRAFIĘ DOSTRZEC SVOJE WŁASNE
OSIĄGNIĘCIA I NAZWAĆ JE SUKCESEM
-  CZĘSTO CZUJĘ DUMĘ Z SIEBIE I POTRAFIĘ
TO JASNO WYRAZIĆ
-  DAJĘ SOBIE PRAWO DO ODPOCZYNKU
BEZ POCZUCIA WINY

2



Moc uznania



Anna Chęćka
Instytut Filozofii,
Uniwersytet Gdański

Potrzeba doceniania a lęk przed oceną. Między neurobiologią, filozofią i sztuką

*Kiedy schodził ze sceny, myślał tylko
o jednym: co powie jego mistrz.
– Było nieźle – rzucił profesor.
Młody muzyk miał już odetchnąć z ulgą,
lecz wtedy właśnie usłyszał:
– Było nieźle jak na ciebie. To za mało,
by kiedykolwiek wyróżnić się z tłumu.*

Relacja mistrz–uczeń (czy szef–podwładny) zakłada raczej dystans i hierarchię niż partnerstwo. A szkoda, bo zamiast na surowej ocenie, ta relacja mogłaby opierać się na afirmacji jednostkowości i wyjątkowości drugiego człowieka. Gdy brytyjski psycholog muzyki John Sloboda badał motywację młodych artystów, zachęcał ich do szukania inspiracji w szczytowych przeżyciach estetycznych. Okazało się, że docenianie innych artystów działało na młodych muzyków bardziej motywująco od nagród na konkursach czy wysokich ocen ekspertów. Zamiast więc analizować, co miał na myśli profesor czy szef mówiąc złośliwie „nieźle jak na ciebie”, warto czerpać pozytywną energię z podziwiania innych. Kłopot w tym, że podcinanie skrzydeł, złośliwość czy zawiść mogą nas spotkać nie

tylko ze strony szefa czy mentora, ale i kolegów:

Opuszczała mównicę rozpromieniona, bo świetnie jej poszło. Pokonała swoje demony! Dlatego żałowała, że przed wystąpieniem zdradziła za kulisami:

– Źle się dziś czuję, nie wierzę w siebie...

Zamiast gratulacji usłyszała od koleżanki:

– Było słychać, że się denerwujesz. Ale już po wszystkim, zapomnij o tym!

Brak docenienia ze strony bliskich boli zapewne dlatego, że odbiera nam ontologiczne bezpieczeństwo: poczucie pewności, że jesteśmy akceptowani tu i teraz, tacy, jacy jesteśmy. Jeszcze mocniej od przywołanych powyżej scenek, ten problem ilustruje film dokumentalny *Trip to Asia* (2008), opowiadający o *tournee* orkiestry Filharmoników Berlińskich. Jedna ze skrzypaczek wyznaje tam, że każdy udany koncert jest dla niej potwierdzeniem tego, że zasługuje na miłość swoich bliskich. Artystka, która w obiektywnej ocenie jest uosobieniem sukcesu – skoro gra w jednej z najlepszych orkiestr symfonicznych na świecie – drży o to, by poprzez muzykę zasłużyć na miłość. To najwyraźniej mechanizm psychologiczny, który utrwalił się w niej na drodze do sukcesu artystycznego („mój mentor będzie zawiedziony, jeśli nie otrzymam jednej z głównych nagród”, „rodzice tyle dla mnie poświęcili, nie mogę się zbłądzić”, „moja szkoła nie może stracić wiodącej pozycji w rankingu”).

Już na poziomie semantycznym ocenianie i docenianie odślaniają odmienne zabarwienie emocjonalne

– co można prześledzić na drodze etymologicznej wędrówki do źródeł tych słów w różnych językach, także pozaeuropejskich.

Docenić to uznać wartość, oddać jej sprawiedliwość, a nawet – poczuć wdzięczność wobec osoby, która nas zachwyciła. Oceniać to ważyć czyjś los, decydować o nim, sądzić go, a w jakimś sensie również górować nad nim.

Dotyczy to nie tylko jurorów Konkursu Chopinowskiego, lecz każdego z nas: rodziców wobec dzieci, przełożonych w firmie czy nauczycieli w szkole. Eksperymenty pokazują, że ludzie chętniej oceniają innych (zwłaszcza surowo), jeśli czują się zagrożeni; to mechanizm obronny poprawiający własny dobrostan kosztem drugiej osoby.

Zapytajmy Sokratesa

Filozofia od starożytności zwracała uwagę na napięcie między wychowaniem opartym na uznaniu wartości a tym, które skupia się na ocenianiu i hierarchizacji. Arystoteles dostrzegał, że człowiek pragnie doświadczać sensu i wspólnoty poprzez gest uznania, który „potwierdza istnienie” i wzmacnia cnotę. **Tymczasem Sokrates w dialogach Platona jawi się jako mędrzec, który nie potrzebuje zewnętrznej aprobaty, lecz wsłuchuje się w wewnętrzny głos sumienia, swoje *daimonion*.** To ono, a nie aplauz tłumu, stanowiło dla niego najwyższe potwierdzenie słuszności postępowania. Z lekcji Sokratesa wynika, że nie zawsze warto przeglądać się w lustrze społecznym.

Sokratejska mądrość zakłada zatem zdrowe poczucie własnej wartości i dystans do tego, co myślą o nas inni.

Ocena natomiast niepokojąco ciąży ku sprawdzaniu użyteczności człowieka. W etyce Kanta traktowanie osoby wyłącznie jako środka (np. do podtrzymania reputacji nauczyciela, prestiżu szkoły czy kryteriów konkursowych) jawi się jako zło, ponieważ prowadzi do uprzedmiotowienia. Widziana w tej perspektywie ocena wiąże się z władzą i dystansem: może nie tylko kształtować, ale i niszczyć cudze losy. **Niska ocena niejednokrotnie rodzi pogardę oraz poczucie moralnej dominacji nad osobą ocenianą¹.**

Neurobiologia a sztuka doceniania

Mózg odmiennie reaguje na docenienie i ocenę. **Docenienie uruchamia układ nagrody, stymuluje wydzielanie dopaminy i oksytocyny, co wzmacnia motywację wewnętrzną, poczucie sprawczości i więzi społeczne. Krytyczna ocena natomiast aktywuje ciało migdałowe i wywołuje wyrzut kortyzolu: chwilowo mobilizuje, ale długofalowo osłabia pewność siebie i zdolności poznawcze.** Ocenianie bywa też uzależniające: daje iluzję kontroli, a towarzyszący temu wyrzut dopaminy poprawia nastrój ocenianego kosztem ocenianego. Choć ocenianie jest aktywnością intelektualną, zakorzenione jest w głębokich mechanizmach emocjonalnych, a ściślej, ewolucyjnych. Dlatego tak łatwo rodzi napięcie, lęk albo przyjemność dominacji, w zależności od tego, po której stronie się znajdujemy. Neurobiologia podpowiada, że lęk przed oceną potrafi blokować potencjał twórczy tam, gdzie docenienie otwiera go i wzmacnia.

¹ L.T. Harris, S.T. Fiske, *Dehumanizing the Lowest of the Low: Neuroimaging Responses to Extreme Out-Groups*, „Psychological Science” 17, nr 10, s. 847–853.

A czego uczy nas doświadczenie sztuki? Czy dzięki doświadczeniu estetycznemu szkolimy się jakoś w sztuce doceniania? Eksperymenty ujawniają, że w ocenie estetycznej aktywują się obszary mózgu odpowiedzialne za łączenie emocji z wartością (kora przyśrodkowa przedczołowa), rozpoznawanie wzorców i kompozycji (zakręt wrzecionowaty) oraz doświadczenie przyjemności (układ nagrody). Są to jednak złożone mechanizmy, które najlepiej badać interdyscyplinarnie, łącząc humanistykę z naukami empirycznymi, aby nie głosić uproszczonych sądów, choćby na temat doświadczenia przyjemności. Bo jak wyjaśnić fakt, że przyjemność płynie często z doświadczenia emocji negatywnej? Tutaj należałoby powstrzymać się przed absolutyzacją dowodów płynących z neuroobrazowania. Kolorowe skany mózgu nie pokazują nam przecież prawdy absolutnej o umyśle. Może byłoby lepiej, gdyby wierzyli im jedynie lekarze diagnozujący choroby neurologiczne – bo na tym gruncie wartość neuroobrazowania jest niepodważalna.

Każda reakcja na obraz, muzykę czy poezję oddziałania nie tylko wartość dzieła, lecz także wrażliwość i tożsamość odbiorcy. Docenienie otwiera przestrzeń porozumienia, pozwala współdzielić zachwyt. Krytyczna ocena natomiast, choć bywa intelektualnie uzasadniona, potrafi wywołać napięcie, bo dotyczy tego, co osobiste: gustu, tożsamości, poczucia sensu.

Specjalisto, zachwyć się!

Profesor ze scenki otwierającej mój tekst zyskałby zapewne więcej jako pedagog, gdyby zamiast gorzkiej ironii sięgnął po inną strategię. Ale po jaką? Co mogłoby okazać się naprawdę skuteczne wobec ucznia, który przed konkursem daje z siebie wszystko, a mimo to nie osiąga mistrzowskiego rezultatu? Czy należałoby odpuścić? Zaprosić podopiecznego na wspólny koncert? Posłuchać razem ulubionych nagrań? Porozmawiać o tym, co w sztuce porusza nas najbardziej? A może po prostu zapytać go, kiedy dzięki muzyce czuł się w pełni bezpieczny i spełniony, czy też, idąc tropem filozofów starożytnych, umocniony w istnieniu?

Podobne pytania stają przed nami wszystkimi: w sztuce, w nauce, w biznesie, a także w codziennym życiu. Bo w każdej z tych sfer staramy się zasłużyć na docenienie i afirmację tego, kim jesteśmy, niezależnie od zewnętrznych ocen i bezwzględnej hierarchizacji. **Bycie docenionym pozwala przekraczać pozorne ograniczenia, sięgać po więcej, inspirować innych.** Jasne, że nie da się doceniać bylejakości czy miałkości. Ważne jednak, by o docenianiu nie zapominać, a często przydarza się to osobom przywykłym do etykietowania innych albo zawodowo związanych z ewaluacją cudzej pracy. Zawodowość w ewaluacji może prowadzić do usztywnionego, schematycznego myślenia. Dlatego każdemu ekspertowi należałoby życzyć zdolności do zachwyty i otwartości na niepowtarzalność drugiego człowieka.



Dzień Działających w Kulturze 2025.
Ewa Orzechowska z dziećmi z grupy Brzozaki.
Fot. Ilia Balabai



Docenianie, porażka i sukces – wszystko zależy od perspektywy

Docenianie. Cóż to jest takiego?

Taki dziwny stwór, który motywuje nas do pracy i działania.

Jako polonistka z wykształcenia najpierw sięgnęłam po *Słownik Języka Polskiego*, w którym znalazłam definicję: „uznać wartość, znaczenie czegoś, pozytywnie ocenić kogoś, coś”. I szybko stwierdziłam, że to chyba nie wystarczy. Nie w kontekście, o którym przyszło mi dzisiaj pisać. Bo mówimy o docenianiu w kulturze. W przestrzeni, w której właściwie wszystko budowane jest w oparciu o znaczenia, emocje. Większość z tego, co robimy powinno (przynajmniej w założeniu) posiadać jakąś wartość. A jednak czasem naprawdę trudno nam ją właściwie oszacować. Dlaczego?

Kiedyś po tygodniach ciężkiej pracy nad jakimś wydarzeniem, gdy ostatni widzowie i goście wychodzili już z budynku, a zespół organizatorów ledwo trzymając się na nogach opadł na fotele i kanapy w teatralnym biurze –

jedna z moich koleżanek po fachu westchnęła: „No tak... kawał świetnej (!) nikomu niepotrzebnej roboty...”. Zaczęliśmy się śmiać tak, że aż popłakaliśmy się z rozbawienia. Nie mogliśmy się uspokoić. Na pewno miało na to wpływ zmęczenie. Ale chyba też gorzka, acz głęboka prawda ukryta w tym stwierdzeniu. Bo dla nas to były tygodnie pracy. Tysiące rozmów, maili, telefonów. Stosy dokumentów zaspokajających (jak mawiał prof. Jerzy Limon) nieprzeniknioną dla niewtajemniczonych duszę urzędu. A do tego niektóre dokumenty w trzech kopiach, z których ta trzecia jest skanem pierwszej. Druga więc musiała zostać wydrukowana tylko po to, aby na skanie była pieczętka „za zgodność z oryginałem” (której nie można przystawić na oryginalnym dokumencie).

Takie i inne absurdy nie pozostają bez wpływu. Kuluje się w nas stres, poczucie beznocności, a czasem nawet kompletnej porażki. Ostatnie godziny przed startem wydarzenia przypominają czasem przygotowania do startu rakiety kosmicznej. Czy wszystko wypali? Czy każdy będzie w odpowiednim momencie na właściwym miejscu? Czy zadziała technika? Czy nie zawali się wszystko, na co tyle pracowaliśmy? A co, jeśli naprawdę się nie uda? Jeśli pojawi się jakiś złośliwy chochlik i wszystko, że powiem dosadnie: szlag trafi? W takich chwilach powtarzam sobie wielokrotnie, że nie jesteśmy przecież chirurgami. Nie prowadzimy operacji na otwartym sercu. Porażka nie jest dla nas sprawą życia i śmierci. A jednak lęk przed nią potrafi całkowicie sparaliżować. Znowu zapytam – dlaczego?

Pewnie dlatego, że dla nas to były 2–3 miesiące życia. Zdarza się, że i o wiele dłużej. Jesteśmy związani emocjonalnie z tym, co robimy. Poświęciliśmy temu całą swoją energię. I teraz miałoby się nie udać? Zaciskamy pasy, zadzieramy kiecki, zakasujemy rękawy i rzucamy się do pracy! Żeby było jak najlepiej! Najpiękniej! Najmądrzej! I w ogóle... żeby się chociaż udało.

Dla nas to jest tak ogromnie ważne. A dla naszych odbiorców to często po prostu kolejne wydarzenie. O którym połowa zapomni już za tydzień, części się nie podo- bało, jakiś procent zaproszonych w ogóle nie przyszedł, a my i tak cieszymy się jak dzieci, że sprzedaliśmy 500 biletów! Pełna sala! Co za sukces! Podczas gdy w tym samym czasie na meczu Lechii Gdańsk będzie ponad 40 tys. osób.

I jak tu doceniać? Co doceniać? Nasze samozapar- cie? Nasz niezrażony, niedający się pokonać upór? Ten żar, który napędza czasem już bardzo nadwerężone sil- niki naszych dzielnych ponad miarę organizmów? A może warto odwrócić to pytanie? Jak tu nie doceniać? Przecież właśnie po to to robimy! Żeby się działo! Żeby powstało to jedno wydarzenie! Ten jeden wieczór, na który przyjdzie te 500 osób!

No właśnie. Czy te liczby coś w ogóle znaczą? Kie- dyś podczas 23. Festiwalu Szekspirowskiego mieliśmy mini spektakl *Najkrótszy Szekspir na świecie*, w którym Hubert Michalak – we współpracy Tricklock Company – wystawiał każde (trwające 4 minuty) przedstawienie tylko dla 1 widza. Zagraliśmy to wówczas 96 razy. Ale każdora- zowo tylko dla jednej osoby.

I co?

Czy takie doświadczenie jest mniej warte? Wręcz przeciwnie. Jest unikatowe, jednostkowe. Twarzą w twarz z aktorem. Śmiem twierdzić, że wzbudza jeszcze większe emocje! I tu chyba dochodzę do sedna tego, co nie zga- dzało mi się z tą definicją *Słownika Języka Polskiego*.

Kiedy bowiem mówimy o docenianiu w kulturze (patrząc szczególnie z punktu widzenia pracownika, organizatora) – to właściwie nie możemy niczego w ża- den obiektywny sposób wartościować. Nie mamy jak się porównywać z innymi wydarzeniami, ani tym bardziej innymi sektorami. Ale mamy coś, o czym trudno byłoby

mówić w innym kontekście. Mamy tego jednego, wyjąt- kowego człowieka, który dzięki nam czegoś doświad- czył.

Pamiętam, kiedy na spektakl z grupą nauczycie- li, dyrekcja (w ramach szkolnego święta) wysłała też wszystkie panie sprząające. Rozmawiałam z nimi. Więk- szość z nich była po raz pierwszy w życiu w teatrze! Pła- kały ze śmiechu na spektaklu, a potem ze wzruszenia podczas rozmowy ze mną. Mówiły, że nigdy nie sądzi- ły, że mogłyby tu przyjść i tak dobrze się czuć. Aż ja się wzruszyłam i tego wieczoru długo myślałam, jak cudowną mam pracę.

Pamiętam wspaniałą senioreczkę, która po występie u nas na głównej scenie, została zaproszona do wywiadu telewizyjnego i pękając z dumy powiedziała: „Moje wnuki do tej pory widziały mnie tylko, jako starą babkę między krupnikiem a rosołkiem! A dzisiaj zobaczyły we mnie czło- wieka! Że ja też mam marzenia i jestem ambitna! A do tego całkiem zdolna, jak się okazało!”. I tego dnia znów serce mi rośnie – jak cudownie móc przyłożyć rękę do tej historii. Jak ogromnie się cieszę, że przygotowałam ten projekt i mogę teraz patrzeć na radość tej starszej pani i całego jej zespołu (również obsypywanego kwiatami i pocałunkami przez ich rodziny i przyjaciół).

Pamiętam młodą dziewczynę, która co tydzień przy- chodziła do nas na warsztaty, uciekając od problemów rodzinnych. I jak zwierzyła się prowadzącej, że to jest je- dyne miejsce, gdzie może się czuć swobodna i gdzie nie boi się wyrazić siebie.

Pamiętam dziesiątki takich historii.

I każdą z nich **DOCENIAM**. Całym sercem.

Więc pisząc to – pytam sama siebie: ile godzin pracy jest wart ten moment, kiedy przed kimś nagle otwiera się zupełnie nowy świat innej wrażliwości – często obcych dotąd emocji i wartości? Ile pism warto wysłać, żeby dru-

gi człowiek odnalazł w sobie utraconą z jakiegoś powodu godność i szacunek do samego siebie?

Chyba nie trzeba na to odpowiadać. Bo tu oczywiście ceny nie da się wyznaczyć.

I paradoksalnie – nasza porażka nie oznacza, że zawali się świat. Tak naprawdę najgorsze, co może się wydarzyć, to że jakiś *event* się nie odbędzie, albo że ktoś ważny będzie z naszego powodu okropnie niezadowolony. Cóż. Nie jest to przyjemne. Ale można się po tym podnieść i iść dalej.

Ale nasz sukces... **jeśli wykonamy swoją robotę naprawdę dobrze – to może realnie zmienić czyjeś życie.**

I każda taka pojedyncza historia warta jest tego, aby o niej pamiętać. I to jest właśnie ta prawdziwa wartość!

To dla niej warto działać. Dalej i niestrudzenie – działać!



Dzień Działających w Kulturze 2025.

Deбата „Jak i dlaczego warto doceniać porażki?”

Od lewej: Aleksandra Kminikowska, Justyna Rząska,
Marta Nowicka, Paweł Kapica, Michał „Miczu” Zalewski,
fot. I. Balabai

3



Praktyki doceniania



Joanna Różycka-Tran

Wdzięczność jako most między ludźmi i kulturami

*Wdzięczność jest jak magnes.
Im bardziej wdzięczny jesteś,
tym więcej masz rzeczy,
za które możesz być wdzięczny.*
Iyanla Vanzant

Wdzięczność towarzyszy nam od zarania ludzkości. Mamy potrzebę okazywania wdzięczności i dziękowania za to, co nas spotyka. Dawniej był to rytuał odmawiania modlitwy przed jedzeniem i dziękowania za dary na stole. Codzienne praktykowanie wdzięczności trochę zanikło, ale ostatnio powraca jako jeden ze sposobów pracy nad własnym rozwojem osobistym. Dzięki praktyce wdzięczności każdego dnia, możemy pielęgnować własny dobrostan oraz tworzyć bardziej satysfakcjonujące relacje społeczne. Pielęgnowanie wdzięcznej postawy pomaga nam dzisiaj tak samo, jak pomagało przed wiekami naszemu przodkom. Warto więc przybliżyć sposoby, za sprawą których różne kultury na świecie kształtują, wyrażają i rytualizują wdzięczność – zarówno w codziennych praktykach, jak i w kontekście relacji społecznych. Warto też poznać jakie mamy korzyści z praktykowania wdzięczności, w świetle badań naukowych.

Wdzięczność

w badaniach naukowych

Współczesne badania naukowe ukazują szereg korzyści, które mają dobroczynny wpływ na nasze zdrowie psychiczne. W jednym z artykułów wykazano, że rozwój wdzięczności u nastolatków wiąże się z niższym poziomem depresji, szczególnie gdy wzrost wdzięczności przekłada się na wyższą samoocenę, ponieważ to uczucie działa jak bufor chroniący przed zewnętrznymi zachowaniami problemowymi w obliczu stresujących wydarzeń życiowych¹. Również analiza danych z 26 badań obejmujących 9679 uczestników wykazała, że wyższy poziom wdzięczności wiąże się z niższym poczuciem depresji, lęku i samotności — niezależnie od wieku, kraju i wielkości próby badawczej². Z kolei badanie 49 275 starszych kobiet (średni wiek 79 lat) wykazało, że uczestniczki z najwyższym poziomem wdzięczności miały o 9% niższe ryzyko śmierci w ciągu czterech lat w porównaniu z tymi o najniższym poziomie wdzięczności, niezależnie od innych czynników zdrowotnych i społecznych³. Oznacza to więc, że skupienie się na błogosławieństwach może przynieść emocjonalne i interpersonalne korzyści: wyniki badań wskazują, że regularne praktykowanie wdzięczności, na przykład poprzez prowadzenie dziennika wdzięczności, może prowadzić do poprawy nastroju, zwiększenia optymizmu, lepszej jakości snu oraz ogólnego wzrostu satysfakcji z życia⁴.

Co ciekawe, praktykowanie wdzięczności ma wpływ nie tylko na indywidualne zdrowie psychiczne, ale również na relacje społeczne, które są jednym z kluczowych czynników dobrego samopoczucia i satysfakcji z życia. W jednym z badań udowodniono, że wdzięczność działa jako mechanizm społeczny, który wzmacnia więzi międzyludzkie poprzez uznanie i docenienie działań innych. Opisany model zakłada, że pozytywna emocja wdzięcz-

1 Huang L. i in., dz. cyt., Zhao S., Shi Y., Ou L., Du H., Chi P., *Sowing seeds of gratitude: The effect of the trajectories of adolescents' gratitude on depression and the mediating role of self-esteem*, "The Journal of Positive Psychology" 2025, s. 1–13. <https://doi.org/10.1080/17439760.2025.2469513>

2 Cregg D.R., Cheavens J.S., *Gratitude interventions reduce both symptoms of depression and anxiety: A meta-analysis*, "Journal of Happiness Studies" T. 22, 2020, s. 413–445. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00236-6>

3 Huang L., Zhao S., Shi Y., Ou L., Du H., Chi P., *Sowing seeds of gratitude: The effect of the trajectories of adolescents' gratitude on depression and the mediating role of self-esteem*, "The Journal of Positive Psychology" 2025, s. 1–13. <https://doi.org/10.1080/17439760.2025.2469513>

4 Emmons R.A., McCullough M.E., *Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life*, "Journal of Personality and Social Psychology" T. 84(2), 2003, s. 377–389. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.2.377>

5 Algoe S.B., *Find, remind, and bind: The functions of gratitude in everyday relationships*, "Social and Personality Psychology Compass" T. 6, 2012, s. 455–469. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2012.00439.x>

6 Golec de Zavala A., Bilewicz M., *Mindful gratitude reduces prejudice among people high in collective narcissism*, "Group Processes & Intergroup Relations" T. 25(7), 2022, s. 1693–1711. <https://doi.org/10.1177/13684302221077971>

ności pełni ewolucyjną funkcję wzmacniania relacji z regulującym partnerem interakcji, dzięki czemu możemy tworzyć i utrzymywać najważniejsze relacje w naszym życiu⁵. Z kolei w innych badaniach wykazano, że praktykowanie uważnej wdzięczności przez sześć tygodni znacząco zmniejszyło poziom uprzedzeń u osób o wysokim poziomie kolektywnego narcyzmu⁶, co może prowadzić do budowania bardziej satysfakcjonujących więzi u osób praktykujących wdzięczność, a tym samym współtworzenia *wdzięcznych społeczności*.

30-letnie badania dwóch epidemiologów wykazały, że w krajach o ogromnych dysproporcjach między przychodami, zarówno najzamożniejsi, jak i najbiedniejsi cierpią wskutek wyższych współczynników złego stanu zdrowia, przestępczości, chorób umysłowych, problemów ekologicznych i przemocy – co wskazuje, że to nie wzrost gospodarczy, lecz budowa społeczeństwa o bliskich więziach przyczynia się do zdrowia i poczucia szczęścia obywateli⁷. Co więcej, zaobserwowano, że kiedy osoby współpracują ze sobą, następuje aktywacja w jądrach ogoniastych i w korze przedniej części zakrętu obręczy, czyli w obszarach mózgu aktywowanych przy otrzymywaniu nagrody⁸. Oznacza to, że

nie rywalizacja, a współpraca jest kluczem do zdrowia i satysfakcji oraz budowania społeczeństwa.

7 Wilkinson R., Pickett K., *The spirit level: Why greater equality makes societies stronger*, "American Journal of Preventive Medicine" T. 39, 2011, s. 392–393.

8 Rilling J.K., Gutman D.A., Zeh T.R., Pagnoni G., Berns G.S., Kilts C.D., *A neural basis for social cooperation*, "Neuron" T. 35(2), 2000, s. 395–405. [https://doi.org/10.1016/S0896-6273\(02\)00755-9](https://doi.org/10.1016/S0896-6273(02)00755-9)

Wdzięczność jako postawa /stan umysłu

Najnowsze badania wskazują na połączenie między ciałem i umysłem⁹, tym samym zaprzeczając kartezjańskiemu dualizmowi „ciała i duszy” oraz darwinowskiej koncepcji ekspresji genów na rzecz epigenetycznego wpływu środowiska na rozwój jednostki. Zmieniają się też koncepcje i modele teoretyczne opisujące relację organicznego mózgu z substancjalnym umysłem (np. teoria biocentryzmu Roberta Lanza), podkreślając epigenetyczny wpływ środowiska mentalnego (tego, co myślimy) na to, co dzieje się w naszym organizmie i w konsekwencji – w życiu.

Współczesne doniesienia są również zgodne z klasycznymi koncepcjami Junga, który twierdził, że wdzięczność to postawa (sposób patrzenia na świat), w której spostrzegający otaczający świat człowiek nie czuje się ofiarą losu, ale jego świadomym uczestnikiem i twórcą. Jung argumentuje, że „energia psychiczna podąża za uwagą”, co oznacza, że **jeżeli świadomie skupiamy się na obfitości (jesteśmy wdzięczni za to co mamy), jednocześnie ignorujemy braki i deficyty. Jeżeli natomiast skupiamy się na brakach, nie dostrzegamy tego co mamy.** Wybór zatem należy do nas – na czym koncentrujemy swoją uwagę, gdzie kierujemy świadomość, co z kolei wpływa nie tylko na samopoczucie i dobrostan, ale również ciało.

Można więc powiedzieć, że dosłownie wdzięczność zmienia naszą wewnętrzną chemię. Dowodem na to są badania doktora Erica Kandela, za które otrzymał nagrodę Nobla w 2000 roku. Kandel udowodnił, że kiedy wysyłamy sygnały poprzez wiązkę neuronów w naszym mózgu (skupiając uwagę na jakimś przedmiocie lub temacie), wiązka ta szybko rośnie i podwaja się w ciągu go-

9 Gulyas B., Vasbinder J.W., Sim J. Y.H., *Grand Challenges For Science In The 21st Century*, WSPC, 2018

dziny: mózg przestrasza się w czasie rzeczywistym wzdłuż ścieżki aktywności neuronów. Dzieje się tak, ponieważ to nasze myśli i uczucia (czyli wybory umysłu, decyzje na czym się skupiamy) stymulują sieci neuronów i wyzwala ją ekspresję genów poprzez syntezę białek w komórkach. Z kolei zdarzenia na poziomie komórkowym wytwarzają pola elektryczne i magnetyczne, które można zmierzyć obiektywnie przy pomocy EEG i fMRI, również w postaci fal mózgowych o różnych częstotliwościach, które mają wpływ na kondycję fizyczną organizmu (siły witalne). Podczas przechodzenia przez wiązki neuronowe sygnałów wywołanych przez emocje, wytwarzają się też neuroprzekaźniki, takie jak serotonina, dopamina, endorfiny, oksytocyna, które m.in. odpowiadają za samopoczucie i zdrowie organizmu. W tym sensie – bycie wdzięcznym jest zdrowe i zwyczajnie się opłaca.

Wdzięczność jako praktyka w różnych kulturach świata

Z opisanych wyżej badań wynika, że wdzięczność jest codzienną praktyką, która prowadzi do większej odporności psychicznej i poczucia przynależności. **Wdzięczność pomaga w akceptacji siebie i innych, co jest kluczowe dla budowania autentycznych relacji społecznych.** Warto przybliżyć, w jaki sposób praktykowana jest wdzięczność w zależności od kultury.

Przede wszystkim, w kulturze zachodniej (np. USA, Europa Zachodnia) wdzięczność jest postrzegana jako indywidualne, emocjonalne doświadczenie, gdzie kładzie się nacisk na pozytywne emocje i spontaniczne wyrażenie wdzięczności, podkreśla się autonomię i indywidualną motywację do działania na rzecz dobra ogółu. W kulturach wschodnich (np. Chiny, Korea, Japonia) wdzięczność

ma mocniejszy wymiar społeczny i moralny, obowiązek odwzajemnienia i utrzymania harmonii społecznej wywołuje poczucie zobowiązania i nie zawsze jest jednoznacznie pozytywna emocjonalnie. W kulturach wschodnich wdzięczność pełni przede wszystkim funkcję regulacji relacji – wspiera hierarchię, lojalność i odpowiedzialność wobec innych, szczególnie dzieci wobec rodziców¹⁰.

W kulturach zachodnich wdzięczność ma przede wszystkim charakter werbalny, gdzie słowo „dziękuję” jest normą społeczną i świadczy o dobrym wychowaniu. Częstą praktyką są także kartki z podziękowaniami po ślubie czy urodzinach jako symboliczne, indywidualne wyrażenie serdeczności w relacjach osobistych. W Polsce tradycje dziękczynne często związane są też z rolnictwem (np. dożynki) czy religijnymi formami podziękowań.

W kulturach wschodnich i kolektywistycznych wdzięczność nie jest tylko słowem, lecz częścią długotrwałej relacji. Okazywanie jej polega często na działaniach, które mają odciążyć drugą osobę, lub na gestach. W Japonii takim gestem jest *ojigi* – ukłon, który ma wiele odcieni znaczeniowych, w tym właśnie wyrażenie wdzięczności. W Chinach z kolei ważną rolę odgrywają prezenty wręczane w ramach *guanxi* – sieci relacji, gdzie dar podtrzymuje więź społeczną.

W kulturach rdzennych wdzięczność jest nierozdzielnie związana z duchowością i naturą. Indianie Lakota z Ameryki Północnej organizują ceremonię *Giveaway*, podczas której osoba rozdaje swoje dobra innym jako wyraz wdzięczności za życie i wspólnotę. W społecznościach andyjskich praktykowany jest rytuał *pago a la tierra* – składanie ofiar Pachamamie, czyli Matce Ziemi, aby podziękować za urodzaj i opiekę. Podobne znaczenie ma wdzięczność w wielu społecznościach afrykańskich. Podczas świąt plonów w Ghanie czy Nigerii mieszkańcy wspólnie tańczą, śpiewają i składają dary, dziękując

10 Różycka-Tran J., Jurek P., Truong T.K.H., Olech M., *The implications of Filial Piety in study engagement and study satisfaction: Polish-Vietnamese comparison*, "Front Psychol." 2021. 11:525034. doi: 10.3389/fpsyg.2020.525034

za obfitość i wzajemne wsparcie. W Ameryce Łacińskiej wdzięczność wyrażana jest głównie wobec przodków i duchów ze względu na silny związek z duchowością i tradycją.

Choć więc wdzięczność jest uniwersalnym doświadczeniem emocjonalnym, jej wyrażanie przybiera różne formy – od krótkiego słowa, przez symboliczny gest, aż po wspólnotowe rytuały. W każdym przypadku podkreśla jednak to samo: że nasze życie jest splecione z innymi ludźmi i światem, a dostrzeganie tego połączenia buduje więzi i poczucie sensu. Zatem – co kraj to obyczaj, jednak niezależnie od szerokości geograficznej, największym darem, jaki możemy dać sobie i innym – jest umiejętność bycia wdzięcznym.

Ćwiczenie praktyczne:

Kup zeszyt i podpisz „Dziennik wdzięczności”. Zapisz minimum trzy powody do wdzięczności. Daj sobie czas, by poczuć każdy z nich. To mogą być naprawdę małe powody, np. przypadkowe spotkanie znajomego na ulicy, pyszny owoc, widok. Jutro zrób to samo. Nie wypisuj jednak tych samych powodów. To ćwiczenie na kreatywność, poszukaj nowych powodów do wdzięczności. Jeżeli czujesz się gorzej i masz „pustkę w głowie” – otwórz swój dziennik i zacznij czytać. Nawet jeśli wypiszesz tylko 3 powody codziennie, po tygodniu będziesz miał/a aż 21 powodów do wdzięczności :). Powodzenia!



WDZIĘCZNOŚĆ

- W badaniach naukowych (wybrane artykuły)
- Jako duchowy stan umysłu
- Jako praktyka w różnych kulturach świata



Anna Długolecka

psycholożka, ekspertka HR
i praktyczka zarządzania

Docenianie nie ma ceny – ale ma znaczenie

Najpopularniejsza interpretacja teorii ewolucji Karola Darwina głosi, że przetrwają tylko najsilniejsi. Jednak moja ponad 15-letnia współpraca z polskimi instytucjami kultury i wspieranie ich w stawaniu się lepszymi miejscami pracy sytuuje mnie bliżej stanowiska Briana Harego i Vanessy Woods – badaczy i autorów książki *Przetrwają najżyczliwsi*¹. Jak sugeruje sam tytuł – to nie rywalizacja, lecz zdolność współpracy i wspierania się sprawiają, że zespoły – również w obliczu największych wyzwań – są w stanie przetrwać i efektywnie realizować swoje cele.

A trudnych sprawdzianów w sektorze kultury (chyba wszyscy się zgodzą) jest niemało! Instytucje kultury często (jeśli nie zazwyczaj) działają przy bardzo ograniczonych budżetach, muszą radzić sobie z niskimi płacami, dużą presją społeczną i oczekiwaniami zarówno ze strony organizatorów, jak i otoczenia. Budżety na dodatkowe nagrody finansowe też bywają bardzo ograniczone. A przecież to tylko niektóre z wyzwań. W takich warunkach kultura życzliwości i doceniania staje się nie tylko narzędziem HRowym, ale kluczowym mechanizmem wspierającym zaangażowanie, retencję i poczucie wspólnoty w zespole.

1 Hare B.,
Woods V.,
*Przetrwają
najżyczliwsi.
Jak ewolucja
wyjaśnia istotę
człowieczeństwa?*
Kraków: Copernicus
Center Press 2022.

Dlaczego uznanie i docenianie ma znaczenie?

Docenianie pracowników przekłada się na zwiększenie zaangażowania, lojalności i gotowości do wkładania wysiłku w pracę. Daleka jestem od tego, żeby szukać pomysłów na to, jak „docisnąć” pracowników i co zrobić, aby wymagać od nich jeszcze więcej, jeszcze szybciej i ponad miarę. Ale w dzisiejszych postcovidowych realiach – gdy coraz częściej i głośniejsze mówi się o narastającym problemie wypalenia i spadku zainteresowania pracą – chodzi o to, żeby pracodawcy w sposób przemyślany działali prewencyjnie, gdyż w innym przypadku już niedługo staną przed ogromnym kryzysem, gdy ich największe talenty i najbardziej pracowite osoby w organizacji zaczną zniknąć na długie zwolnienia lekarskie w celu rekonwalescencji lub po prostu odchodzić do miejsc, które w większym stopniu zaspokoją ich potrzeby.

Sposobów na wyrażanie uznania jest bardzo dużo. Nawet w małej instytucji i ośrodku kultury, w którym nie ma budżetu na dodatkowe nagrody, można opracować system, który będzie niemal bezkosztowy, a z czasem równie ceniony przez osoby pracujące w danym miejscu.

Najbardziej efektywne z mojej perspektywy jest uznanie **personalizowane** – czyli zaprojektowane dokładnie w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania osób pracujących czy zespołów. Są jednak pewne zasady uniwersalne, które warto rozważyć, przystępując do projektowania tego typu rozwiązań w danej organizacji.

Docenianie powinno być:

- **autentyczne** (pompatyczność i sztuczność niestety często powoduje efekt groteski – czasem osoba bardziej doceni odręcznie napisaną kartkę z kilkoma słowami podziękowania niż dyplom oprawiony w złotą ramkę i opatrzony czterema podpisami),

- **konkretne** (powinno mieć charakter informacyjny dla docenianej osoby lub zespołu, powinno jasno informować, za jakie zachowania, postawy, osiągnięcia, cechy dziękujemy i jesteśmy wdzięczni),

- **natychmiastowe** (a przynajmniej nie odwleczone w czasie),

- powiązane z wartościami organizacji/institucji – tak, aby wzmacniać takie postawy, zachowania i wartości, jakie dla danej instytucji mają znaczenie.

Co zatem konkretnie można zrobić, chcąc wdrożyć w instytucji kulturę doceniania i uznania?

ETAP 1 – Analiza potrzeb

Warto zacząć od sprawdzenia potrzeb oraz zbadania, co ludzie myślą o tych motywatorach i praktykach doceniania, które już istnieją w organizacji. W mniejszych instytucjach może to być rozmowa w zespole i wspólne poszukiwanie pomysłów dotyczących tego, jakie sposoby na docenienie wzajemnej pracy będą najlepsze.

W większych instytucjach dobrze jest przeprowadzić anonimowy audyt potrzeb w formie np. krótkiej ankiety.

ETAP 2 – Projektowanie czynników motywujących

W zależności od wielkości i możliwości instytucji – na tym etapie można powołać zespół, który opracuje propozycje działań i praktyk lub wskazać osobę, która będzie odpowiadała za opracowanie propozycji działań.

Dobrze jest uwzględnić zarówno sposoby **doceniania indywidualnego, jak i zespołowego** – i integrować obie formy, by wzmacniać współpracę i poczucie przynależności. Co istotne – należy sprawdzić, czy pomysły nie wykluczają żadnej z grup pracowniczych.

Warto też dobrze opisać mechanizmy doceniania (czasem potrzebne są regulaminy) – tak, aby praktyki były jasne i czytelne dla wszystkich osób w instytucji.

ETAP 3 – Wdrożenie praktyk

Wdrożenie polega nie tylko na komunikacji rozwiązań całemu zespołowi. Dobrze, jeśli ktoś dba o to, aby wypracowane praktyki „żyły” i aby osoby w organizacji POTRAFIŁY je stosować. Mam tu na myśli na przykład bezkosztową i powszechnie dostępną, a – jak się okazuje – z różnych przyczyn trudną dla wielu osób praktykę wyrażania uznania słownie. Czasem potrzebne będzie szkolenie (lub skorzystanie z materiałów na ten temat dostępnych w sieci), aby pomóc ludziom pokonać opór przed wyrażaniem uznania i aby wesprzeć ich w rozwoju umiejętności mądrego chwalenia.

Zanim przejdę do przedstawienia kilku przykładów na docenianie, zaczerpniętych z praktyk polskich instytucji kultury, pragnę podkreślić jeszcze jeden aspekt. Motywowanie i docenianie pracowników to zadanie, które spoczywa na barkach całego zespołu, a nie tylko dykcji instytucji. Rola liderów jest bardzo ważna, ale równie istotne są: postawa i zaangażowanie współpracowników, tworzenie kultury wzajemnego wsparcia i pozytywnej atmosfery pracy. Dlatego bardzo zachęcam do tego, aby wychodzić z inicjatywą działań – bez względu na to, jakie miejsce zajmuje się w instytucji!

Garść inspiracji (zaczerpniętych także z praktyk konkretnych instytucji)

1. Tablica wdzięczności i doceniania. Jest to forma, która pozwala każdej osobie z instytucji w każdym momencie zostawić pochwałę lub podziękowanie dowolnej osobie z organizacji. Czasem jest to fizyczna tablica – np. w pokoju kuchennym. A czasem tablica wirtualna – w intranecie na slacku itp. W miejscach, w których stosuje się

taką tablicę, często od lektury nowych wpisów rozpoczyna się każdy dzień pracy.

2. Narodowa Orkiestra Symfoniczna Polskiego Radia w Katowicach ma piękną praktykę polegającą na tym, że muzykom odchodzącym na emeryturę w sposób uroczysty dziękuje się przed całą publicznością podczas ostatniego koncertu w sezonie. Osoby te otrzymują kwiaty, są uroczyste zdjęcia i brawa. Nierzadko w gronie publiczności są zaproszone rodziny. Jest to bardzo poruszający sposób doceniania pracowników. Dodatkowo NOSPR umieszcza potem relację z tej uroczystości w mediach społecznościowych.

3. Dom Kultury Dorożkarnia w Warszawie – każdy pracownik, który otrzymuje nagrodę Dyrektora, dostaje również pisemne spersonalizowane uzasadnienie, w którym może przeczytać, co konkretnie jest doceniane w jego pracy, za jakie cechy, wiedzę i umiejętności jest ceniony.

4. Celebracja – są instytucje, które wprowadzają zasadę polegającą na tym, że – szczególnie po bardzo intensywnym wydarzeniu, festiwalu itp. – zespół może przeznaczyć czas na regenerację i celebrację. Chodzi o to, żeby nie wpaść od razu w wir kolejnych wydarzeń, lecz aby zaplanować czas na świętowanie i radość z tego, co wspólnie udało się zrobić. Często odbywa się to w określonej, szczególnej formie, np. wspólnego uroczystego posiłku, zabawy itp.

5. Dobrze że jesteś – ciasto dla tych, którzy wracają. Praktyka, w której chodzi o to, aby docenić osoby wracające do zespołu po długiej nieobecności (urlop macierzyński, urlop zdrowotny, kryzys itp.). To jest mały gest, ale podkreślający, że nie tylko docenia się „sukcesy” i „spektakularne osiągnięcia”, ale również to, że ktoś... dał radę, np. przetrwać jakiś trudny dla siebie czas. W tej praktyce ustala się, jakie ciasto najbardziej lubi dana oso-

ba, a następnie w pierwszym dniu jej pracy pojawia się ono na stole i wszyscy cieszą się i celebrują ten moment powrotu.

Zdaję sobie sprawę z tego, że niektórzy z czytających mogą zadawać sobie pytania o adekwatność proponowanych rozwiązań. Nie twierdzę, że każdy sposób sprawdzi się wszędzie. Moim celem było raczej zainspirowanie osób czytających do tego, aby podejmować ten temat w organizacjach i aby wspólnymi siłami wypracować takie pomysły, które dla Was i Waszych zespołów będą najlepsze! Jak widać – nie zawsze wymaga to „worka pieńędzy”.

Powodzenia! Przetrwają najzyczliwsi!

Anna Długolecka
Sierpień 2025



Dzień Działających w Kulturze 2025.
Spotkanie sieciujące w Plenum, fot. I. Balabai



Ćwiczenia z doceniania

Jeśli chcemy, by w instytucjach kultury rozkwitała kultura doceniania, nie wystarczy o niej mówić – trzeba ją trenować codziennie, krok po kroku. Teoria pokazuje dokąd zmierzamy, a praktyka pozwala iść tą drogą. Docenianie warto traktować jak mięsień, który wzmacnia regularna praktyka. Wymaga obecności i powtarzalności, a nagrodą jest większa uważność, lepsze relacje i poczucie sensu w tym, co robimy razem.

Docenianie siebie w pracy w kulturze to nie tylko zauważanie sukcesów, ale także akceptacja własnej wrażliwości, talentów i ograniczeń. W środowisku pełnym krytyki i porównań łatwo stracić poczucie własnej wartości. Zapraszam Cię do refleksji i ćwiczeń, które pomagają rozwijać wdzięczność, samoakceptację, świadomość talentów oraz celebrować małe i duże sukcesy.

Wybierz jedno lub kilka ćwiczeń dziennie lub tygodniowo. Zapisuj swoje odpowiedzi, dziel się nimi w zespole lub parach, jeśli masz na to ochotę. Pamiętaj – liczy się autentyczność, a nie perfekcja.

Proponowane praktyki doceniania siebie i innych wzmacniają dobrostan w pracy, ale nie zastępują profesjonalnej pomocy psychologicznej. Nie obawiaj się po nią sięgnąć w przypadku silnego stresu, wypalenia zawodowego lub kryzysu psychicznego.

WDZIĘCZNOŚĆ

Wdzięczność to świadome zauważanie i docenianie tego, co mamy – w codzienności, relacjach i pracy. Wzmacnia szczęście, odporność psychiczną, motywację i więzi z innymi. Możemy ją pielęgnować poprzez dziękowanie, celebrowanie sukcesów własnych i cudzych oraz odczuwanie przyjemności z małych rzeczy.

MIKROPRAKTYKI

Doceniam siebie za ...:

Wypisz pięć rzeczy, które zrobiłeś/-aś dobrze w tym tygodniu. Mogą to być działania, postawy lub nawet drobne wysiłki:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Kartka wdzięczności

Napisz krótką wiadomość do kogoś w Twoim zespole, partnera projektu lub uczestnika wydarzenia, wyrażając uznanie za jego/jej wkład. Ważne: skup się na tym, co zrobił/-a i jaki miało to wpływ.

„Doceniam Cię za _____
ponieważ _____

Tablica sukcesów

W miejscu widocznym dla całego zespołu (ściana, flipchart, Miro) stwórz przestrzeń, gdzie każdy/-a może zapisać mały sukces tygodnia. To może być coś, co Ci się udało, czego się nauczyłeś/-aś lub moment, w którym poczułeś/-aś satysfakcję. Raz na dwa tygodnie poświęćcie chwilę na wspólne przeczytanie i świętowanie.

Wdzięczność w przestrzeni

Zwróć uwagę na swoje otoczenie i wypisz/narysuj/sfotografuj trzy rzeczy w instytucji/organizacji, za które jesteś wdzięczny/-a (może to być światło w czytelnicy, ci-sza w foyer albo wspólny stół w kuchni).

1. _____
2. _____
3. _____

DO REFLEKSJI

Zastanów się i odpowiedz na pytania w dowolnej formie:

1. Jak wyrażanie wdzięczności wpływa na relacje w zespole lub wśród odbiorców mojej pracy?
2. Czy potrafię cieszyć się sukcesami innych i odczuwać radość z ich powodzenia?
3. Jakie rutyny lub rytuały mogę/chcę wprowadzić, aby codziennie praktykować wdzięczność?

AKCEPTACJA SIEBIE

W pracy w kulturze łatwo zagubić poczucie własnej wartości wśród krytyki i porównań. Akceptacja siebie to uznanie emocji, doświadczeń i ograniczeń – bez potrzeby tworzenia idealnego obrazu. To wewnętrzna zgoda na bycie sobą, z zaletami i wadami.

Brené Brown, amerykańska psycholog i badaczka wstydu, odwagi i autentyczności podkreśla, że „jesteś wystarczający dokładnie taki, jaki jesteś”, a przyjęcie własnej wrażliwości otwiera przestrzeń dla kreatywności i poczucia przynależności.

MIKROPRAKTYKI:

Autoportret akceptacji

Narysuj lub namaluj siebie w sytuacji, która była dla Ciebie trudna w pracy. Dodaj kolory, symbole lub słowa, które pokazują, że akceptujesz swoje emocje i ograniczenia. Pod obrazkiem napisz jedno zdanie:

„Akceptuję siebie, bo _____

List do siebie

Wybierz sytuację, w której poczułeś/-aś porażkę, frustrację lub stres. Napisz list do siebie, pamiętając, aby potraktować się z wyrozumiałością, jak najlepszego przyjaciela. Użyj słów wsparcia.

Po przeczytaniu listu na głos, podkreśl jedno zdanie, które najbardziej Cię wspiera.

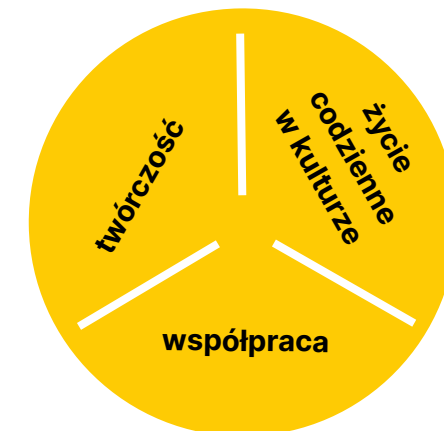
Trzy razy tak

Wypełnij poniższą tabelę. Codziennie dopisuj przynajmniej jedną rzecz w każdej kolumnie.

Co akceptuję w sobie	Co akceptuję w swojej pracy	Co akceptuję w innych ludziach

Koło odwagi i wrażliwości

Na kartce narysuj koło podzielone na 3 części: twórczość, współpraca, życie codzienne w kulturze. W każdej części zaznacz momenty, w których odważyłeś/-aś się być wrażliwy/-a, przyznać do błędu lub wyrazić siebie.



Zastanów się: które z tych sytuacji możesz uznać za dowód Twojej samoakceptacji?
Podziel się refleksją w grupie lub zapisz zdanie afirmujące siebie:

„Jestem wystarczający/-a, ponieważ _____

DO REFLEKSJI

1. Co mogę w sobie zaakceptować, aby wzmacniać poczucie własnej wartości?
2. Kiedy ostatnio poczułeś/-aś, że jesteś wystarczająco dobry/-a w swojej roli animatora/-ki / działacza/-ki / organizatora/-ki / szefa/-owej / twórcy/-czyni?
Co się wydarzyło?
3. Jak reagujesz, gdy projekt nie wychodzi tak, jak planowałeś/-aś? Jak możesz zaakceptować swoje emocje w tej sytuacji?

MOCE I TALENTY

Każdy z nas ma unikalne zdolności – artystyczne, organizacyjne czy interpersonalne – które pozwalają działać w kulturze z pasją i skutecznie realizować projekty. Sir Ken Robinson – brytyjski pisarz, lider w dziedzinie rozwoju kreatywności, innowacyjności i zasobów ludzkich uważa, że każdy człowiek posiada swój „żywioł” – połączenie talentów i pasji, które, gdy zostanie odkryte i pielęgnowane, staje się źródłem satysfakcji i twórczego spełnienia. Świadomość mocnych stron pozwala lepiej je wykorzystywać i rozwijać, a także dzielić się nimi z innymi.

MIKROPRAKTYKI:

Odkryj i rozwijaj swoje talenty

Uzupełnij poniższą tabelę. W każdej kolumnie zapisz minimum 5 punktów. Mogą to być zarówno umiejętności zawodowe, jak i zainteresowania czy cechy charakteru.

Co przychodzi mi łatwo?	Co robię w stanie „flow”?	Za co ludzie mnie chwalą?

Przeanalizuj swoje zapisy i zaznacz obszary, które pojawiają się w więcej niż jednej kolumnie. Z dużym prawdopodobieństwem może to wskazywać na twój „żywioł”, czyli miejsce, gdzie pasja łączy się z talentem.

Wybierz jeden obszar „żywiołu” i spróbuj go rozwijać przez miesiąc. Obserwuj, jak się przy tym czujesz. Zapisuj swoje doświadczenia, odczucia, małe sukcesy.

Bohaterowie/-ki kultury

Wyobraź sobie siebie jako superbohatera/-kę. Pomyśl o swoich „supermocach” – np. talent artystyczny, empatia, cierpliwość, odwaga, zdolność inspirowania innych, zarządzania zespołem etc. Zastanów się, jakie atrybuty posiada twój bohater/-ka.

Narysuj siebie w tej roli w poniższym polu. Nie martw się o umiejętności plastyczne – liczy się pomysł i Twoja wyjątkowość.

Pod rysunkiem napisz krótkie zdanie lub kilka słów o swoich supermocach.

Moje supermoce: _____

Wersja dla zespołu:

Podzielcie się rysunkami w grupach po 3–4 osoby. Każdy przedstawia swój rysunek i mówi o swoich supermocach. Pozostali mogą dodać jedno pozytywne słowo/symbol/metaforę, które najlepiej opisuje moc danej osoby.

Podsumowanie w dużej grupie

Każda grupa dzieli się jednym inspirującym przykładem supermocy członka zespołu na forum całego zespołu. Zastanówcie się, jak możecie użyć Waszych supermocy w nadchodzącym projekcie/wydarzeniu.

DO REFLEKSJI

Zastanów się i odpowiedz na pytania w dowolnej formie.

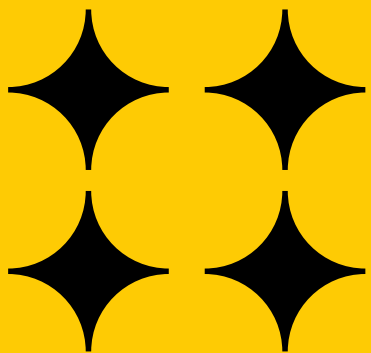
1. Jak moje talenty wspierają sektor kultury?
2. Jakie moje ostatnie osiągnięcia zawodowe dają mi poczucie dumy?
3. Jakie sytuacje pokazują, że inni doceniają moje talenty?

Docenianie to praktyka, która zaczyna się od Ciebie.

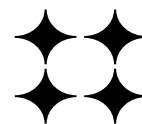
Każdy krok – zauważenie małego sukcesu, wdzięczność za to, co przynosi codzienność, przyjęcie własnych emocji – wzmacnia Twoją sprawczość i wewnętrzny spokój. Z uważności na siebie rodzi się uważność na innych – przestrzeń, w której może rozwijać się zaufanie, współpraca i autentyczna siła zespołu. Traktuj "Ćwiczenia z doceniania" jak mapę – możesz wracać do nich zawsze, gdy potrzebujesz przypomnienia o swojej wartości, motywacji lub sensie działań. Zatrzymaj się. Oddychaj. Obserwuj. Każdy moment docenienia, nawet najmniejszy, jest inwestycją w Twój dobrostan i w kulturę, którą współtworzysz.



4



Docenianie algorytmów w sztuce



dr Leszek Żurek
Polsko-Japońska Akademia
Technik Komputerowych

O docenianiu rozwoju

Od czterech dekad zanurzony w świecie fotografii, z czego 30 lat spędziłem na zawodowym tworzeniu obrazów, a 20 również jako dydaktyk, miałem niepowtarzalną okazję obserwować i uczestniczyć w niezwyklej rozwoju tej dziedziny. Postęp techniczny i technologiczny, który dokonał się na przestrzeni lat, jest świadectwem nieustannego dążenia ku coraz wyższym poziomom wyrafinowania i możliwości. **Rozwój to nie tylko ewolucja form prostych w kierunku bardziej złożonych i doskonalszych, lecz także proces, który odbywa się w czasie, wymagając od nas cierpliwości i otwartości na zmiany.** Często to właśnie pojawienie się innowacji, które nagle

redefiniują nasze podejście do sztuki, wywołuje najbardziej znaczące przełomy. Takim przykładem była rewolucja, jaką przyniosło pojawienie się w latach 90. XX wieku programu Adobe Photoshop – narzędzia, które diametralnie odmieniło zarówno techniki tworzenia fotografii, jak i sposób, w jaki jest ona odbierana. Warto więc doceniać i świadomie rozpoznawać te momenty rozwoju, które nie tylko poszerzają nasze możliwości, ale także kształtują nowe perspektywy i wyznaczają wartość ciągłego doskonalenia.

Ten program graficzny dawał wielkie możliwości w opracowywaniu fotografii, a także tworzeniu zupełnie nowych obrazów na zasadzie kompilacji. Efekty były spektakularne. Nawet eksperci mieli trudności z odróżnieniem prawdziwych obrazów od zmanipulowanych. Przykładem może być portret modelki, który powstał w programie graficznym na podstawie ankiety dotyczącej najbardziej pożądanых cech twarzy kobiety. Po opublikowaniu tego wizerunku wszystkie czołowe agencje reklamowe zaczęły zabiegać o jej zatrudnienie. Byli zaskoczeni i nie dowierzali, że to jedynie komputerowa symulacja, a nie rzeczywista osoba. Pojawienie się na rynku komercyjnym tego programu wywołało skrajne reakcje zarówno wśród amatorów, jak i profesjonalistów posługujących się medium fotografii – od skrajnej negacji do entuzjazmu dla nowego narzędzia. Moje pierwsze zetknięcie z tym narzędziem wywołało silną chęć korzystania z niego, co zaowocowało zakupem komputera, na którym najważniejszym programem był właśnie Photoshop. To otworzyło przede mną wyjątkowe możliwości w kształtowaniu obrazu fotograficznego. Nie oznaczało jednak rezygnacji z tradycyjnych technik fotograficznych – nadal z nich korzystam, integrując je z nowoczesną technologią cyfrową.

Kolejnym ważnym etapem rozwoju technologicznego fotografii było pojawienie się aparatów cyfrowych na

rynku. Początkowo jakość obrazów uzyskiwanych tymi urządzeniami znacząco odbiegała od tej osiągananej w tradycyjnej technice srebrnej. Jednak rozwój tej technologii w zaledwie kilka lat doprowadził do pojawienia się modeli aparatów przystępnych cenowo, oferujących zadowalające rezultaty. W krótkim czasie fotografia cyfrowa wyparła tradycyjną zarówno w praktyce zawodowej, jak i amatorskiej. Obecnie aparaty cyfrowe, nawet te w smartfonach, umożliwiają uzyskanie obrazów o jakości przewyższającej fotografie wykonane za pomocą większości klasycznych aparatów. W moim przypadku fotografia cyfrowa całkowicie zastąpiła technikę tradycyjną w działalności zawodowej. Pozwoliła na znaczne obniżenie kosztów, eliminując konieczność procesu negatywowo-pozytywowego, a także skracając czas realizacji zleceń.

Następnym znaczącym etapem rozwoju fotografii było wprowadzenie sztucznej inteligencji do oprogramowania aparatów cyfrowych, co umożliwiło szybkie poprawianie jakości zdjęć oraz ułatwiło obsługę urządzeń, na przykład poprzez funkcję wykrywania twarzy przy ustawianiu ostrości. Chociaż pierwsze próby zastosowania AI w tworzeniu obrazów sięgały lat 70. XX wieku, rozwój w tej dziedzinie przebiegał stosunkowo powoli. Wynikało to z ograniczonych mocy obliczeniowych oraz braku dostatecznej ilości danych, a stosowane wówczas algorytmy były proste i niewystarczająco zaawansowane.

Przełom nastąpił wraz z pojawieniem się w 2021 roku modelu DALL-E opracowanego przez OpenAI, który zrewolucjonizował możliwości generowania plików plastycznych. Od tego czasu rozwój sztucznej inteligencji w dziedzinie obrazowania nabrał tempa: pojawiły się kolejne modele zdolne do tworzenia zarówno graficznych, jak i fotograficznych przedstawień, które umożliwiły każdemu użytkownikowi z dostępem do Internetu tworzenie obrazów bardzo przypominających fotografie.

Wydaje się, że spełniło się marzenie Josepha Beuysa, który głosił, że „każdy będzie artystą”. Uważał on, iż potencjał twórczy drzemie w każdym człowieku, choć wymaga nauki, poświęcenia i chęci odkrywania własnych możliwości. Niestety, w rzeczywistości generowane obrazy powstają na podstawie istniejących już materiałów, takich jak fotografie czy grafiki z baz danych, które są wykorzystywane do treningu algorytmów. W efekcie, tworzone prace plastyczne są często kompilacją elementów zaczerpniętych z dostępnych źródeł. Niemniej jednak, ta technologia pozwala na uzyskanie fotorealistycznych obrazów, a także na tworzenie wizualizacji, które przy tradycyjnych metodach rejestracji byłyby niemożliwe do zrealizowania.

Świadome wykorzystanie narzędzi sztucznej inteligencji przez artystów może prowadzić do powstania dzieł zarówno wizualnie niezwykłych, jak i prowokujących do głębokich refleksji. Jednym z najbardziej spektakularnych i szeroko komentowanych w mediach wydarzeń była ceremonia wręczenia głównej nagrody w prestiżowym konkursie Sony World Photography Awards 2023 Borisowi Eldagsenowi, niemieckiemu artyście fotomedialnemu. Podczas uroczystości Eldagsen ujawnił, że jego praca została stworzona przy użyciu sztucznej inteligencji i odmówił przyjęcia nagrody, co wywołało szeroką dyskusję na temat potencjału oraz zagrożeń związanych z nowoczesnymi technologiami w tworzeniu obrazów. W dyskusjach tych szczególnie podkreśla się kwestie praw autorskich do dzieł generowanych przez modele sztucznej inteligencji.

Ciekawym przykładem artysty, który z powodzeniem korzysta z nowych technologii, jest Mat Collishaw. W swojej twórczości często odwołuje się do dzieł dawnych Mistrzów, cyfrowo przetwarzając zapożyczone ob-

razy i skłaniając odbiorców do nowych interpretacji relacji między przedstawieniami a rzeczywistością. Collishaw stworzył również obrazy za pomocą własnego modelu AI, które następnie odwzorował w tradycyjnych technikach malarskich i tkaninach żakardowych. Strategia artystyczna tego twórcy, polegająca na łączeniu nowoczesnych narzędzi z tradycyjnymi formami wyrazu, jest mi szczególnie bliska.

Moje doświadczenia z narzędziami AI zaczęły się, gdy pojawiły się one w programie Photoshop w formie funkcji generatywnych i filtrów neuronowych. Początkowo korzystałem z nich przy realizacji zleceń komercyjnych. To, co wcześniej wymagało wielogodzinnej pracy – takich jak modyfikacje tła, rozszerzenie kadru, retusz czy usuwanie niechcianych elementów – teraz można było osiągnąć niemalże automatycznie w ciągu kilku minut. Błędy pojawiające się podczas pracy z tymi narzędziami zainspirowały mnie do stworzenia nowej serii prac. W cyklu martwych natur, korzystając z funkcji generatywnych, ingerowałem w wybrane fragmenty obrazu, uzyskując zaskakujące efekty wizualne, niedostępne przy tradycyjnej rejestracji rzeczywistości.

Rozwój technologii fotograficznej, który towarzyszył mojej działalności zawodowej i artystycznej, niewątpliwie wpłynął na mój własny warsztat i sposób myślenia o fotografii. Nowe narzędzia dały mi możliwość swobodnego kreowania obrazów o nowych jakościach, niedostępnych w tradycyjnych technikach. Zmieniło to także moje spojrzenie na samą istotę fotografii – przestała być jedynie rejestracją zastanej rzeczywistości, a stała się polem manipulacji obrazem i wpływania na odbiór moich prac.

Wielu twórców postrzega sztuczną inteligencję jako zagrożenie dla sztuki. Chciałbym jednak przypomnieć, że niemal 200 lat temu, gdy pojawiła się fotografia, wielu

obawiało się jej jako potencjalnego zagrożenia dla malarstwa. Tymczasem fotografia spowodowała odejście od mimetycznego naśladownictwa i otworzyła drogę do powstania wielu fascynujących nurtów artystycznych. Zarówno wtedy, jak i dziś, stoimy przed nową, nieznaną jeszcze ścieżką rozwoju, a to od nas zależy, jak z tych narzędzi skorzystamy. Mam nadzieję, że rozwój sztucznej inteligencji przyczyni się do powstania zupełnie nowych dziedzin twórczych, sposobów obrazowania oraz przededefiniowania naszego myślenia o sztuce.



Dzień Działających w Kulturze 2025.
Warsztat „Design na co dzień – jak opowiadać o estetyce,
która ma znaczenie?”, prowadzenie Beata Bochińska,
fot. I. Balabai

KAMIŃSKA | Marta KORGĄ-BISTRAM | Monika CZAJKOWSKA-KOSTKA | Justyna SZYBAŁSKA | Monika BODNAK
 Joanna KALKOWSKA | Katarzyna KOPACKA | Mirosława ŁANGOWSKA | Anna-Maria PIOTROWSKA | Natalia SZU
 Marlena BŁYSKAL | Agnieszka DOMAŃSKA | Renata MALCER-DYMARSKA | Ewa JASZCZUROWSKA | Iwona BERE
 Łukasz DĄBROWSKI | Radosław JACHIMOWICZ | Monika SŁOWIŃSKA | Paulina KRUPOP | Iwona HANIEWICZ
 Mieczysław STRUK | Beata JAWOROWSKA | Renata WIERZCHOŁOWSKA | Władysław ZAWISTOWSKI | Marci
 DĄBROWSKI | Anna MALISZEWSKA | Aleksandra JASIK | Grażyna BONISŁAWSKA | Katarzyna JÓZEFOWICZ |
 WIELEBSKI | Marta WRÓBLEWSKA | Marzena BAKOWSKA-OLSZOWY | Magdalena ULEJCZYK | Beata BOCHIŃSK
 Karolina HONISZ | Joanna GRANDZICKA | Marcin DYBUK | Grzegorz KWIATKOWSKI | Anna ZALEWSKA-UBER
 Monika KONCA | Anna WALTER | Anna PILARSKA-CHEREK | Judyta KROSKOWSKA | Illia BALABAI | Jan RU
 Jacek KLEJMENT | Michał "Miczu" ZALEWSKI | Anna CHEŁKA | Anna DŁUGOŁĘCKA | Joanna RÓŻYCKA-TRA
 Alicja MOJKO | Aleksandra KMINIKOWSKA | Paweł PICA | Marta NOWICKA | Justyna RZĄSKA | Ew
 ORZECZOWSKA | Michał MIEGOŃ | Sulisława BOROWSKA | Piotr ZATOŃ | Patrycja BLINDOW | Jarosław
 MARCISZEWSKI | Renata SZTABNIK | Czesław HINC | KUCZYŃSKI | Blanka BYRWA | Urszula REZCZ
 | Magdalena SŁOMCZEWSKA | Magdalena GALICKA | ELIŃSKA | Natalia PLICHTA | Lena DUDEK |
 KONIEWSKA | Bogna SZCZECZOWSKA | Alicja PANAŁA | SŁUCHCICKI | Jakub JABŁOŃSKI | L
 | REDAKCJA POMORSKIE.EU | REDAKCJA RADIA GDAŃSK | REDAKCJA POMOST | REDAKCJA TERAZ!
 TROJMIASTO.PL | ZESPÓŁ ZORZY | ZESPÓŁ PLENUM | ZAPPIO | WYKONAWCY, PODWYKONAWCY,



 **Pracownia
Kultury**

 **Nadbałtyckie
Centrum Kultury
Gdańsk**

 **Instytucja Kultury Samorządu
Województwa Pomorskiego**

ISBN 978-83-972651-6-5



9 788397 265165