

Podręcznik współpracy międzypokoleniowej

wersja rozszerzona



Podręcznik współpracy międzypokoleniowej

wersja rozszerzona

Wydawca:

Stowarzyszenie Lokalnych Ośrodków Twórczych
Wrocław, 2026
www.slot.org.pl

Projekt graficzny i skład: Mery Jabłońska, ja mery studio
W projekcie wykorzystano elementy identyfikacji wizualnej
Slot Art Festivalu 2026 autorstwa Marcina Młynka.

Redakcja: Sonia Słaboń, Krzysztof Słaboń, Aleksandra Zając



KOMITET
DO SPRAW
POŻYTKU
PUBLICZNEGO



Narodowy Instytut Wolności
Centrum Rozwoju Społeczeństwa Obywatelskiego



Rządowy Program
Fundusz Inicjatyw
Obywatelskich
na lata 2021–2030

NOWE FIO

SFINANSOWANO ZE ŚRODKÓW NARODOWEGO INSTYTUTU WOLNOŚCI – CENTRUM
ROZWOJU SPOŁECZEŃSTWA OBYWATELSKIEGO W RAMACH RZĄDOWEGO PROGRAMU
FUNDUSZ INICJATYW OBYWATELSKICH NOWEFIO NA LATA 2021-2030

WSTĘP

Podręcznik ten powstał jako efekt dwuletniego badania Slot Art Festivalu i jego społeczności w ramach projektu Profesjonalny Wolontariat: Innowacyjne Narzędzia Zarządzania Wolontariatem Wielopokoleniowym (PW: INZWW).

To opracowanie pozwoli Ci spojrzeć na fenomen SLOT-u i nasz model działania (którego fundamentem i siłą napędową jest wolontariat) z kilku różnych perspektyw. Możesz zapoznać się z całością podręcznika, albo użyć tylko wybranych elementów:

- przeczytać Model Zarządzania Wolontariatem – refleksje z naszych doświadczeń i zbudowane na ich podstawie standardy opisane z naukowej perspektywy, ujętej przez Aleksandrę Mazurek, które mogą być pomocne przy tworzeniu modelu działania w Twojej organizacji lub w zaangażowaniu w SLOT-owym wolontariacie;
- przeczytać tekst Joanny Frączek-Brody o komunikacji międzypokoleniowej, gdzie znajdziesz informacje na temat różnic pokoleniowych i wynikających z nich uwarunkowań, które warto uwzględnić w pracy z wolontariuszami;
- skorzystać z narzędzi wykorzystywanych do pracy ze SLOT-owymi ekipami – układ graficzny Narzędziownika ułatwia wydrukowanie wybranych, przydatnych dla Ciebie stron;
- zapoznać się z artykułem o kontekście projektu i historii Slot Art Festivalu – tak, aby lepiej zrozumieć, skąd się wzięliśmy, jacy jesteśmy, jak się zmienialiśmy i rozwijaliśmy przez ostatnie 30 lat.

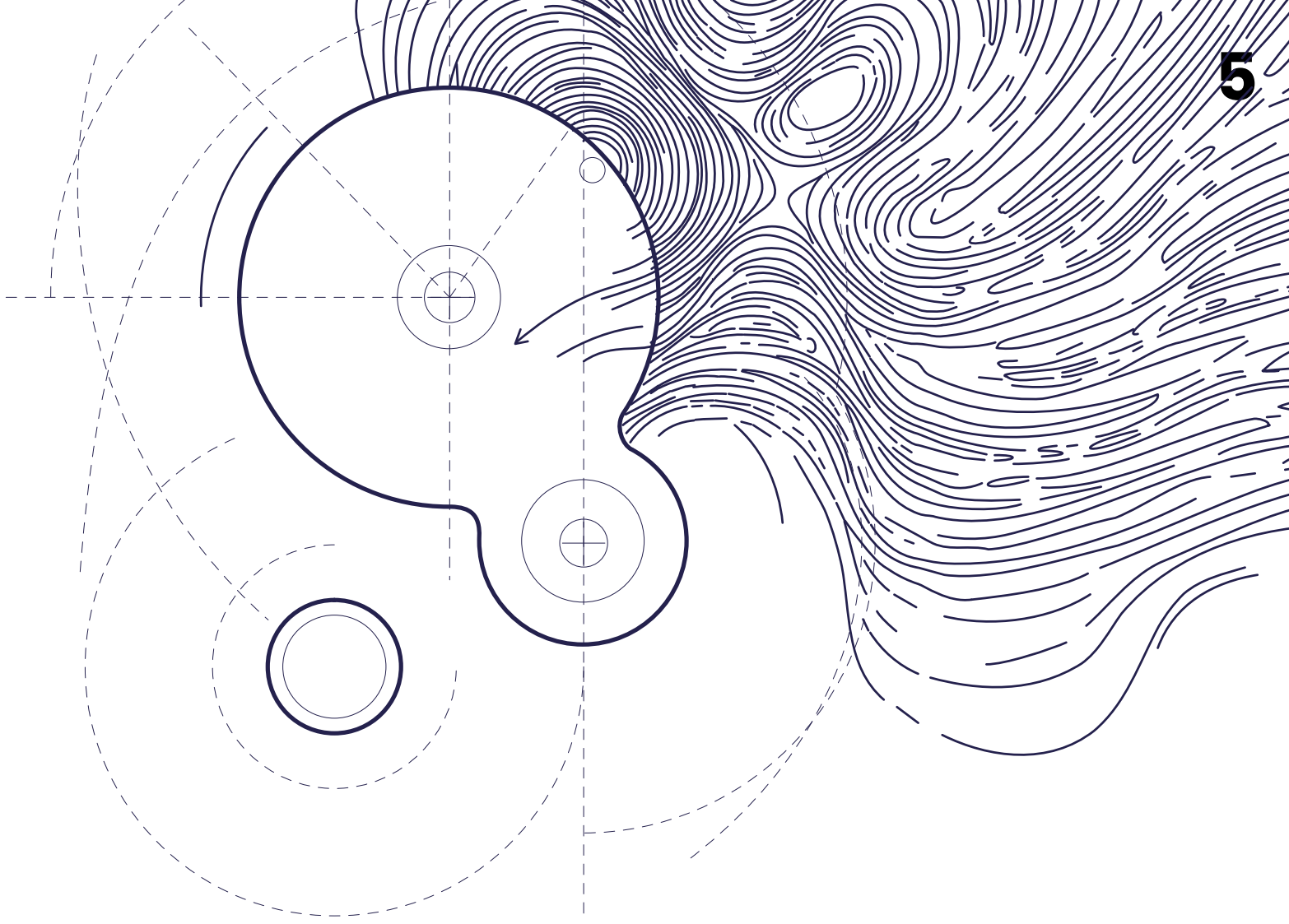
W ramach projektu przygotowaliśmy dodatkowo skróconą wersję tego Podręcznika, która zawiera najbardziej przydatne z punktu widzenia praktyka informacje dotyczące naszego modelu zarządzania wolontariatem, komunikacji międzypokoleniowej oraz Narzędziownik.

Powstanie tej publikacji jest owocem pracy wielu osób. Było ono możliwe przede wszystkim dzięki zaangażowaniu naszych Wolontariuszy, którzy aktywnie brali udział we wszystkich etapach pracy, w tym badaniach, tworzeniu i testowaniu naszego modelu działania. W działania szczególnie zaangażowane były też osoby z zespołu Slot Art Festivalu: Dorota Ogrodzka, Paulina Szymura i koordynatorki wolontariatu: Agnieszka Pohorniev i Paulina Kurdziel. Kluczowym partnerem był dla nas Instytut Badań Organizacji Kultury, a swoją wiedzę i doświadczeniem wspierały nas ekspertki: dr Aleksandra Mazurek, dr Joanna Frączek-Broda i dr Róża Szafranek. Mery Jabłońska opracowała całą koncepcję graficzną tego wydawnictwa.

Realizacja tych wszystkich działań była możliwa dzięki dofinansowaniu ze środków Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030, a Jacek Broda wspierał nas w procesie jego uzyskania.

Jeśli w trakcie lektury lub używania zawartych tu narzędzi pojawią się pytania lub refleksje – napisz do nas! Chętnie wesprzemy Twoje działania.

Ola Zajęc i Marta Sztwiertnia
Dyrektorki Programowe SLOT
biuro@slot.art.pl



SPIS TREŚCI

- | | |
|--|--------------|
| 1. Model zarządzania wolontariatem w zespołach mieszanych pokoleniowo dla organizacji pozarządowych | s. 6 |
| 2. Poradnik: Jak funkcjonować w międzypokoleniowych ekipach w NGO? | s. 26 |
| 3. Narzędziownik | s. 47 |
| 4. Kontekst rozwoju międzypokoleniowej wspólnoty Slot Art Festival | s. 82 |

Model zarządzania wolontariatem w zespołach mieszanych pokoleniowo dla organizacji pozarządowych

Aleksandra Mazurek

Model stworzony w oparciu o doświadczenia i praktykę organizacyjną Stowarzyszenia Lokalnych Ośrodków Twórczych SLOT, organizatora SLOT Art Festivalu.

Opracowanie realizowane ze środków Rządowego Programu Fundusz Inicjatyw Obywatelskich NOWEFIO na lata 2021–2030 w ramach projektu „Profesjonalny Wolontariat: Innowacyjne Narzędzia Zarządzania Wolontariatem Wielopokoleniowym”.



SPECYFIKA SLOT ART FESTIVALU (SAF)

Specyfika Slot Art Festivalu – który powstawał i rozwijał się jako organizacja wyrosła z żywej, oddolnej energii – ma istotny wpływ na model działania i kulturę organizacyjną tej inicjatywy. Trzeba wziąć pod uwagę, że nie jest to struktura całkowicie jednorodna – powinniśmy bardziej traktować ją jako mozaikę modeli wypracowanych w poszczególnych ekipach wolontariackich. Wysoki poziom autonomii szefów ekip w odniesieniu do sposobu, w jaki pracują w swoich zespołach, a także ich umiejętność zestrojenia się z klimatem i kulturą grupy, stanowią klucz do głębokiego utożsamienia się z ekipą i źródło wysokiego poziomu motywacji (warto tu przywołać Teorię Autodeterminacji R. Ryana i E. Deci, którą spopularyzował Daniel Pink). Wewnętrzna, twórcza energia jest w tym modelu wzmacniana przez trzy czynniki. Obok wspomnianej autonomii to również mistrzostwo (stawanie się coraz lepszym w tym, co robię) i sens – czyli po prostu poczucie ważności i znaczenia swojego zaangażowania, bycie częścią „czegoś większego niż ja”.

Oczywiście autonomia nie jest i nie powinna być bezgraniczna. Istnieją określone zasady i wymogi, zarówno typowo organizacyjne dotyczące terminów, budżetów, umiejscowienia programu w czasie i przestrzeni – jak też te w obszarze standardów relacji czy zarządzania. To, że w „instalce” jest bardziej szorstki i twardy klimat, ostrzejsze poczucie humoru niż dajmy na to w ukierunkowanej na indywidualne wsparcie w kryzysach „pomocy drogowej” nie oznacza, że będzie tam mniej empatii i szacunku wobec człowieka. Ta różnorodność jest częścią rzeczywistości slotowej, a wypracowane w jej ramach wspólne zasady i standardy są efektem lat docierania się, interwencji i doskonalenia. W tym procesie równoważą się zarówno specyficzne kultury, jak i pewien wyraźny standard szacunku wobec siebie nawzajem, wyrażony choćby w slotowym DNA. Stąd, próbując teraz, na potrzeby tego wydawnictwa, opisać model zarządzania, nie tyle opisujemy obowiązujące zasady, co wskazówki, podejścia i ramy, których aplikacja w tego typu organizacjach może wyglądać bardzo różnie.

Slot Art Festival (SAF) ma swoje początki w latach 90. XX wieku i wyrasta z oddolnej, nieformalnej inicjatywy grupy znajomych. Co roku na początku lipca gromadzi kilka tysięcy osób poszukujących inspiracji, gotowych zamieszkać w „efemerycznym miasteczku”. Od 2001 roku SAF odbywa się na terenie dawnego Opactwa Cystersów w Lubiążu na Dolnym Śląsku – połączenie zabytkowego obiektu i nadodrzańskiej przyrody to idealna sceneria wspólnego tworzenia i działania, a także „tymczasowego sąsiedztwa” na biwaku.

Rozwój festiwalu z dynamiką kuli śnieżnej – w połączeniu z żywotnością i głębokim poczuciem sensu osób zaangażowanych – pociągnął za sobą intencjonalne skierowanie się grupy organizatorów w stronę stabilizacji i utworzenia Stowarzyszenia Lokalnych Ośrodków Twórczych, zatrudnienia stałych pracowników, spisywania wartości i strategii.

Teraz, po ponad 30 latach istnienia, obserwujemy ten organiczny twór, aby wychwycić elementy, które pozostają niezmiennie, a dzięki którym zachowuje on swoją tożsamość i vitalność. Dzięki badaniom IBOK i niniejszemu „Modelowi” możliwa jest **próba nazwania składników „sekretnego sosu”, który sprawia, że w Slocie współpraca tak mocno spłótła się z międzypokoleniowością – na poziomie ekip organizujących festiwal, ale też całej społeczności.** Robimy to w intencji przekazywania wiedzy wewnątrz organizacji, ale też dzielenia się nią z innymi aktywistami.

- **Długowieczność projektu:** Ponad 30 lat istnienia to wierność wobec zarówno IDEI („tworzenie przestrzeni spotkania i rozwoju”), jak i wobec KONKRETNYCH OSÓB, z którymi i dla których działamy. „Młodzi”, starzejąc się i nabierając doświadczenia, nie muszą odchodzić, ale naturalnie stają się wsparciem dla kolejnych „młodych”. Osoby na różnych etapach życia i stażu w organizacji są postrzegane jako potrzebne i sprawcze (co oznacza stworzenie możliwości zaangażowania i nadanie im określonego poziomu autonomii). Na tym organicznie buduje się międzypokoleniowa społeczność.
- **Dążenie do rozwoju i stabilizacji**
Działaniom w Slocie nieustannie towarzyszy pogłębiona refleksja nad ich sensem i sposobami. To pomaga zakorzenić się ideom i ludziom. Służy temu struktura organizacji: operacyjny, projektowy Zespół, czuwająca nad nim Rada Projektu i dająca przestrzeń do pogłębionej refleksji Rada Stowarzyszenia. Osoby zaangażowane regularnie rozmawiają nie tylko o tym „CO”, ale też „JAK” robimy – rozmowy dotyczą zarówno wartości, jak i kultury pracy.
- **Połączenie długofalowej pracy zdalnej z akcyjną kulminacją na żywo**
Cykliczny festiwal jako główny projekt to ogromna różnorodność zadań, a więc bardzo różnorodna „oferta” zaangażowania – łatwo się w nią włączyć, ale też z czasem zmieniać swoje role. To też połączenie możliwości całorocznej, a nawet wieloletniej pracy zdalnej z energią spotkania na żywo: poznania się, zbudowania i testowania relacji w dużej dynamice, realnych wyzwaniach i emocjach.
- **Struktury, procedury i bezpośrednia komunikacja**
Slot Art Festival obecnie zarządzany jest przez zatrudniony Zespół: dyrektorów Produkcji, Programu, Administracji i Promocji wraz z asystentami (ok. 10 osób). Każdy z nich angażuje od kilkunastu do kilkudziesięciu długoterminowych wolontariuszy-koordynatorów, zwanych „szefami ekip” lub „szejkami” – jest ich w sumie ponad 100. Oni rekrutują wolontariuszy akcyjnych do działania na miejscu festiwalu, a także zapraszają gości i partnerów – w sumie to ponad 1000 osób. Całość działań finansują głównie przychody z karnetów, kupowanych przez uczestników – to druga grupa osób obecnych na festiwalu.

Przez lata wypracowaliśmy struktury dla całego tego organizmu i założonego na jego potrzeby Stowarzyszenia, a także procedury działania (roczny kalendarz z terminami, ankiety zbierające informacje, bazę danych itp.). Jednocześnie zasadą pozostały bezpośrednie relacje: zwracanie się do siebie na ty, szeroki dostęp do listy kontaktów i różnorodne kanały komunikacji, dopasowane do preferencji wolontariuszy. To pomaga zaangażowanym osobom orientować się i poruszać w ogromie przedsięwzięcia.
- **Połączenie indywidualnych relacji z budowaniem zespołów (ekip)**
Ten cały barwny chaos to balans pomiędzy nieformalnymi relacjami, rozpoznawaniem i dbaniem o indywidualne potrzeby każdej osoby a uwspólnianiem, porządkowaniem i patrzeniem z dystansu na obraz całości. Staramy się jednocześnie widzieć wszystkich razem jako ekipę i każdego z osobna, dbać zarówno o relacje zespołowe, jak i indywidualne. Takie podejście przenikało też proces nazywania wartości SLOT-u – którego fundamentalnym elementem było zbieranie głosów z wywiadów

i poszukiwanie najczęściej powtarzających się słów. Ich spis znany jako „SLOT DNA” jest hologramem powstającym z nałożenia się indywidualnych perspektyw – takie ujęcie pozwala zaangażowanym osobom odnaleźć się w konstelacji tych wartości i wyrazić indywidualną przynależność, zarazem rozpoznając to, co wspólne.

● **Przyzwolenie na eksperymenty i błędy**

Dążymy do najlepszej możliwej jakości, jednocześnie mając świadomość nieuchronności błędów i niespodzianek. Pielęgnowujemy uważność nie tylko na realizację zadań, ale też na kondycję ludzi (w tym siebie samych). Ważne jest dla nas poczucie bezpieczeństwa – zwłaszcza wobec skali ryzyka, jakim jest społeczny festiwal z biwakiem.

● **Przyzwolenie na rotację**

Wspieramy procesy wdrażania i sukcesji. Często zachęcamy do pracy w duetach szef + asystent, co pozwala uzupełniać swoje kompetencje, zabezpieczać na wypadek nieprzewidzianych niedyspozycyjności i wspierać kształcenie następców. Mamy otwartość na osoby wchodzące w nowe, nieoczywiste role – z założenia jesteśmy środowiskiem, w którym można eksperymentować i uczyć się, ładowiskiem inicjatyw. To daje przestrzeń włączenia dla osób będących na różnych etapach życia – ze świadomością, że nie wiemy wszystkiego o kompetencjach innych ludzi, ani nawet własnych – bo te sprawdzają się i zaktualizują w działaniu.



fot. Damian Jędrzejewski

1. Podstawowe założenia „Modelu zarządzania wolontariatem w zespołach mieszanych pokoleniowo dla organizacji pozarządowych”

Głównym założeniem tego Modelu jest świadome **budowanie procesów zarządczych organizacji na społecznej pracy przedstawicieli różnych pokoleń**.

Rola wolontariuszy w takiej organizacji postrzegana jest jako **kluczowa**. Jest fundamentem działalności, bez którego realizacja codziennych zadań nie jest możliwa w danym kształcie i skali. Angażowanie wolontariuszy to nie tylko sposób funkcjonowania organizacji, ale wręcz jedno z jej podstawowych zadań. Liczbowo można oszacować, że udział pracy wolontariackiej w ogóle zatrudnienia (tj. udział nakładu pracy wolontariuszy w całościowym nakładzie pracy w takiej organizacji), wynosi **minimum 85% przepracowanych godzin**.

Jeżeli organizacja oferuje wynagrodzenie finansowe za pracę, dotyczy to stanowisk o znaczeniu strategicznym – funkcjonujących stale lub w danym okresie (np. osoby zajmujące się rozliczeniami księgowymi, koordynatora dużego projektu czy zaangażowanego tymczasowo koordynatora wdrożenia dostępności).

Ramy formalne i prawne współpracy z wolontariuszami określają zapisy **porozumienia wolontariackiego (umowy wolontariackiej)**, a także **regulamin wolontariatu** funkcjonujący w danej organizacji (takie dokumenty stanowią też podstawę do zaangażowania wolontariuszy w SAF). **Podstawę prawną** porozumienia stanowi Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U.2025.0.1338).

Wolontariusz w organizacji bazującej na niniejszym Modelu definiowany jest jako osoba, która angażuje się **dobrowolnie, nieodpłatnie i w ustalonym z koordynatorem wymiarze godzin**. Wybór obszaru zadań leży po stronie wolontariusza, który samodzielnie podejmuje się ich realizacji. Treść, zakres odpowiedzialności lub specyfika zadań mogą ulegać zmianie; każdorazowo jednak zmiany te muszą odbywać się za zgodą wolontariusza.

Wolontariuszem może być osoba w dowolnym wieku (zwyczajowo, w praktyce polskich organizacji, samodzielnym wolontariuszem, wykonującym obowiązki bez nadzoru opiekunów prawnych, mogą być osoby powyżej 13 roku życia; w Slocie to osoby, które ukończyły 15 lat), posiadająca dowolny poziom wykształcenia, o zróżnicowanym zasobie kompetencji niezbędnych do realizacji zadań, o dowolnym poziomie sprawności (w tym osoba z niepełnosprawnością oraz o zróżnicowanej dyspozycyjności).

Zaangażowanie wolontariuszy może przyjmować różnorodne formy: od wolontariatu stałego, przez systematyczny i akcyjny, aż do wolontariatu spontanicznego. Dostępными formami współpracy **w podziale ze względu na czas trwania zaangażowania** są (Mazurek, 2025, s. 11):

- **Wolontariat długoterminowy (ciągły/stały)** – wolontariat świadczony w okresie dłuższym niż 6 miesięcy, często w pełnym wymiarze godzin pracy etatowego pracownika; praca na rzecz organizacji, która stanowi element codziennego życia wolontariusza; będący częścią osobistych przekonań, służący samorealizacji. Często dostępny dla seniorów lub w czasie tak zwanego *gap year*.
- **Wolontariat systematyczny** – wolontariat świadczony regularnie przez okres od 3 do 6 miesięcy; praca na rzecz organizacji w wymiarze godzin nieutrudniającym wykonywania pracy odpłatnej lub nauki szkolnej.
- **Wolontariat krótkoterminowy (akcyjny)** – praca na rzecz organizacji traktowana tymczasowo, wykonywana do momentu osiągnięcia zamierzonego celu; najczęściej zaangażowanie trwające krócej niż jeden miesiąc.
- **Wolontariat jednorazowy** – praca o charakterze doraźnym i spontanicznym, podejmowana pod wpływem chwili i silnych emocji; nastawiona na zrealizowanie założonego celu w ściśle określonym czasie.

Wszystkie zadania realizowane w powyższych formach mogą być dodatkowo rozróżniane **pod względem formuły realizacji zadań** (Mazurek, 2025, s. 10):

- **Wolontariat stacjonarny (bezpośredni)** – zadania realizowane na rzecz organizacji są w całości wykonywane stacjonarnie, przy fizycznej obecności wolontariusza.
- **Wolontariat hybrydowy** – zadania są częściowo wykonywane stacjonarnie, a częściowo za pośrednictwem narzędzi porozumiewania się na odległość.
- **Wolontariat zdalny (e-wolontariat)** – zadania realizowane na rzecz organizacji są w całości lub częściowo wykonywane za pośrednictwem narzędzi porozumiewania się na odległość.

fot. Tomek Wiazowski



2. Planowanie

Proces planowania **obszarów i form zaangażowania** wolontariuszy stanowi fundament ich długofalowej współpracy z organizacją.

Etap 1 planowania: szczegółowe określenie obszarów i zakresu zaangażowania

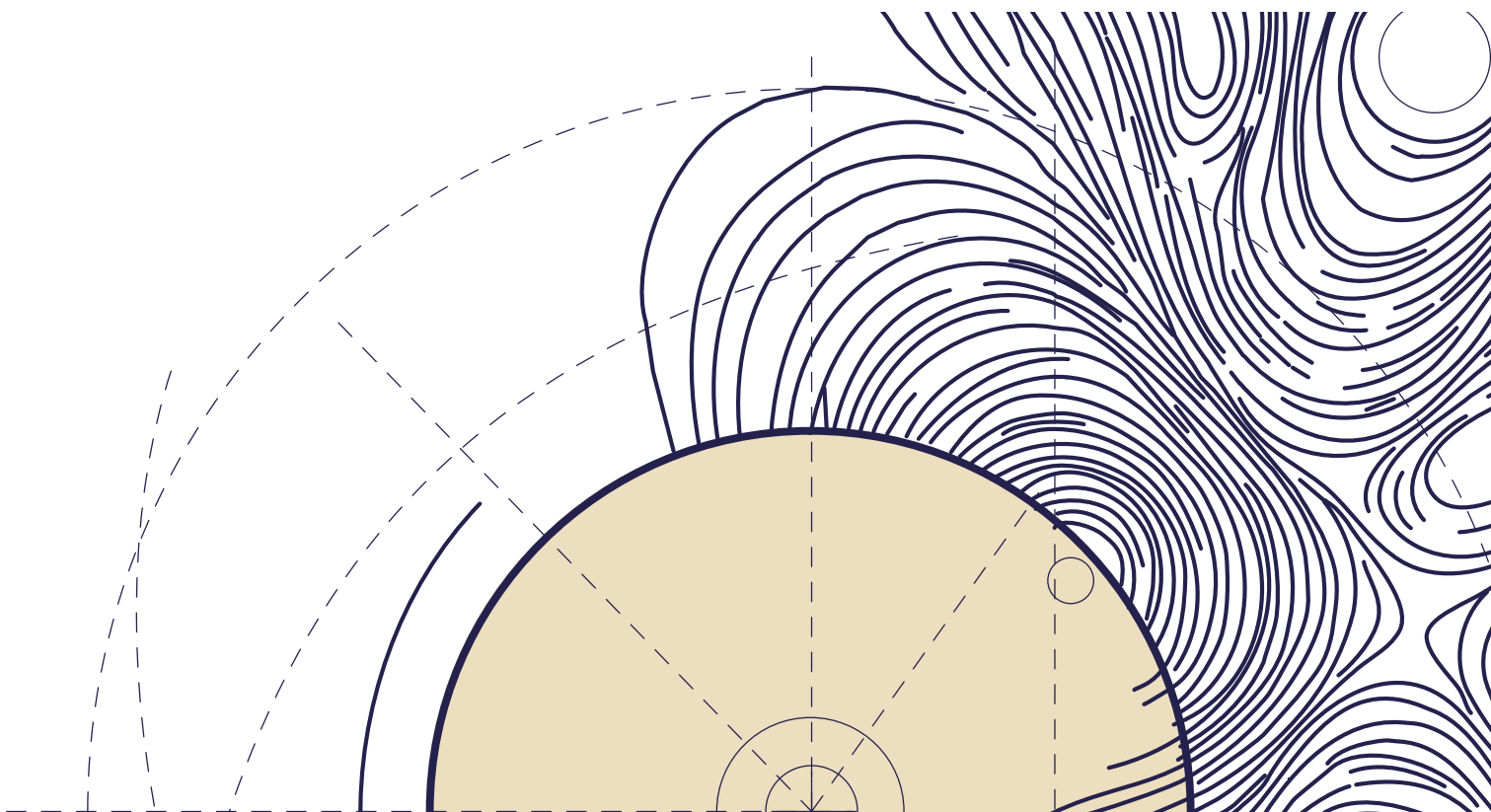
Kluczowym dla tego działania jest **uchwycenie całości obecnych i/lub przyszłych procesów**. Pomocna na tym etapie prac jest graficzna ilustracja, np. schemat, mapa procesów czy infografika. Na tej podstawie osoby uczestniczące w procesie planowania określają obszary, które zostaną całkowicie przekazane w ręce wolontariuszy lub wymagają ich częściowego wsparcia. Dla każdego z obszarów określić należy szacunkową liczbę potrzebnych osób oraz kluczowe, niezbędne kompetencje.

○ Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Konieczna jest weryfikacja, czy specyfika zadań we wskazanych obszarach działania oddelegowanych w ręce zespołów wolontariuszy nie posiada ograniczeń związanych z wiekiem (np. działania wymagające spełnienia kryterium pełnoletności czy posiadania odpowiednich uprawnień).

Etap 2 planowania: określenie form współpracy

Praca wolontariacka może przybierać różnorodne formy – jej ramy zależą zarówno od czasu, jaki uczestnicy mogą jej poświęcić, jak i od sposobu wykonywania zadań. Pod względem czasu trwania zaangażowania wyróżniamy cztery główne modele: stały wolontariat długoterminowy, regularny wolontariat systematyczny, celowy wolontariat krótkoterminowy oraz doraźny wolontariat jednorazowy. Niezależnie od wybranego wymiaru czasowego, działania te mogą różnić się także samą formułą ich realizacji. W zależności od potrzeb organizacji i możliwości wolontariusza, zadania bywają wykonywane w pełni stacjonarnie, elastycznie w modelu hybrydowym lub całkowicie na odległość, w ramach e-wolontariatu.





○ Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Umożliwienie zaangażowania się w działania w tak różnych formułach jest istotne z kilku względów:

- zwiększa prawdopodobieństwo zaangażowania różnych grup wiekowych, ponieważ uwzględnia różne dynamiki życiowe; **najaktywniejszymi grupami wiekowymi, z uwagi na dostępność czasową i natężenie obowiązków rodzinnych, są grupy do 30. i powyżej 55. roku życia,**
- różnorodność formuł zwiększa **prawdopodobieństwo odnalezienia dogodnej drogi współpracy**; młodsze pokolenia mogą preferować działania wirtualne, podczas gdy starsze często przedkładają kontakt osobisty nad pracę zdalną,
- zmienne formuły, dostępne dla wolontariuszy przez cały czas zaangażowania, umożliwiają **aktywne odpowiadanie na zmieniające się motywacje każdej z grup wiekowych**, w tym także potrzebę zmiany zakresu odpowiedzialności czy intensywności współpracy z organizacją,
- różne formuły umożliwiają **stopniowe nawiązywanie relacji międzypokoleniowych**, o których intensywności decydują sami wolontariusze,
- mnogość formuł umożliwia **zawijazywanie zespołów mieszanych pokoleniowo z pominięciem ograniczeń rozproszenia geograficznego** czy zniwelowanie barier w nawiązywaniu relacji wynikających ze stereotypów związanych z wiekiem.



fot. Tomek Wiazowski

Etap 3 planowania: dobór liderów

To już ostatni etap procesu planowania. Liderzy dobierani są do wcześniej wytypowanych procesów, które mają być realizowane z udziałem wolontariuszy. Kluczową cechą lidera powinno być współdzielenie „(...) przekonania o wartości pracy wolontariackiej, ochotniczej, opartej na etosie samoorganizacji, inicjatywy oddolnej i wzajemnym wspieraniu się różnych ekip, które odpowiedzialne są za swoje zadania: programowe, produkcyjne, administracyjne, promocyjne” (Zajac, Ogrodzka, 2026, s. 84).

● Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Dobór liderów wspierający działanie w zespołach wolontariuszy mieszanych pokoleniowo:

- kluczem jest **stawianie na liderów posiadających ugruntowane doświadczenie** w danym obszarze; świadomość bycia kompetentnym buduje pewność siebie, także w zakresie decyzyjności i kierowania zespołem, nawet jeśli nasi podwładni są starsi od nas,
- jednocześnie ważna jest **otwartość** na powierzanie funkcji lidarskich osobom, które utożsamiają się z misją organizacji, ale nie posiadają jeszcze pełnego garnituru kompetencji czy doświadczenia – przy założeniu, że **tworzymy przestrzeń, w której wolontariusze te kompetencje i umiejętności mogą rozwijać;**
- **pozyskiwanie liderów do działań odbywa się poprzez osobistą rekrutację, indywidualne zaproszenie do współpracy (poparte osobistą znajomością danej osoby, wspólną siecią kontaktów, wiedzą na temat jej kompetencji i poziomu wrażliwości społecznej)** – lider powinien utożsamiać się z wartościami organizacji, także w kwestiach międzypokoleniowości – jest często pierwszym i jedynym przedstawicielem organizacji, z jakim mają kontakt wolontariusze;
- **wybór lidera powinien być dokonywany z pominięciem kontekstu wieku** – decydującym elementem są posiadane kompetencje, doświadczenie oraz szczerza chęć i możliwość zaangażowania;
- praca lidera zespołu mieszanego pokoleniowo musi być realizowana **w konsekwentnej narracji podkreślającej, że to nie wiek, a doświadczenie i umiejętności warunkują jego obecność w organizacji;**
- lider musi posiadać elementarną wiedzę na temat **charakterystyki pracy z różnymi grupami wiekowymi**, która znajdzie odzwierciedlenie w jego codziennej praktyce organizacyjnej i będzie nadbudowywana w toku pracy i szkoleń; zapewnienie dostępu do takiej wiedzy leży po stronie organizacji;
- **kluczowe cechy, jakimi powinny charakteryzować się osoby wybrane do przewodzenia zespołom mieszanym pokoleniowo**, to: otwartość na drugiego człowieka, chęć uczenia się, łączenie praktyki z refleksją, akceptacja błędów, wysoki poziom empatii, łatwość w komunikacji z różnymi typami rozmówców, elastyczność w działaniu.

3. Organizowanie

Organizowanie pracy zespołów również można rozpiąć na kilka kluczowych etapów. Warto jednak zaznaczyć, że to, w jaki sposób funkcjonuje dany zespół, zawsze związane będzie z osobowością lidera, wielkością zespołu, typami osobowości jego członków czy istotą realizowanych zadań. Próżno więc szukać jednego, uniwersalnego sposobu na organizację pracy. Jak każde działanie realizowane w przestrzeni pozarządowej wymaga wyczucia, wrażliwości i bazowania na wartościach budujących fundament działania organizacji.

Etap 1 organizowania: formowanie zespołów
– rekrutacja i wprowadzenie do zespołu

Rekrutacja do zespołów odbywa się na podstawie określonych na etapie planowania kryteriów. Za prowadzenie rekrutacji, przegląd zgłoszeń i ostateczne decyzje dotyczące zaangażowania konkretnych osób odpowiada lider zespołu.

● Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Rekrutacja

Wybór sposobu prowadzenia rekrutacji do zespołów mieszanych pokoleniowo powinien uwzględniać różnice pokoleniowe. Może on odnosić się do:

- **wyboru kanałów informacyjnych** (np. strona www, media społecznościowe, plakaty czy, najbardziej skuteczne, zaproszenia indywidualne);
- **form przekazywania zgłoszeń** (np. mailowo, poprzez formularz internetowy, a nawet, jeżeli zachodzi taka potrzeba, w wersji papierowej,);
- **zapewnienia wolontariuszom wsparcia w procesie zgłoszenia** (np. możliwość kontaktu telefonicznego, klarowna instrukcja dotycząca procesu zgłoszenia oraz specyfiki zadań, dzielenie się doświadczeniem i tzw. wiedzą ukrytą, posiadaną przez członków zespołów o dłuższym stażu);
- **przedstawienia sylwetki lidera** wraz z opisem jego doświadczenia.

Proces rekrutacji nie powinien być determinowany przez wiek kandydatów*, a jedynie przez ich doświadczenie, posiadane kompetencje oraz chęć i realną możliwość podjęcia zaangażowania. Lider powinien rozważyć osobisty kontakt z kandydatami, np. telefonicznie lub za pośrednictwem platform zdalnych (mail, telefon, komunikatory), tak aby zapewnić możliwie dobre dopasowanie do zespołu oraz przydzielenie odpowiednich zadań.

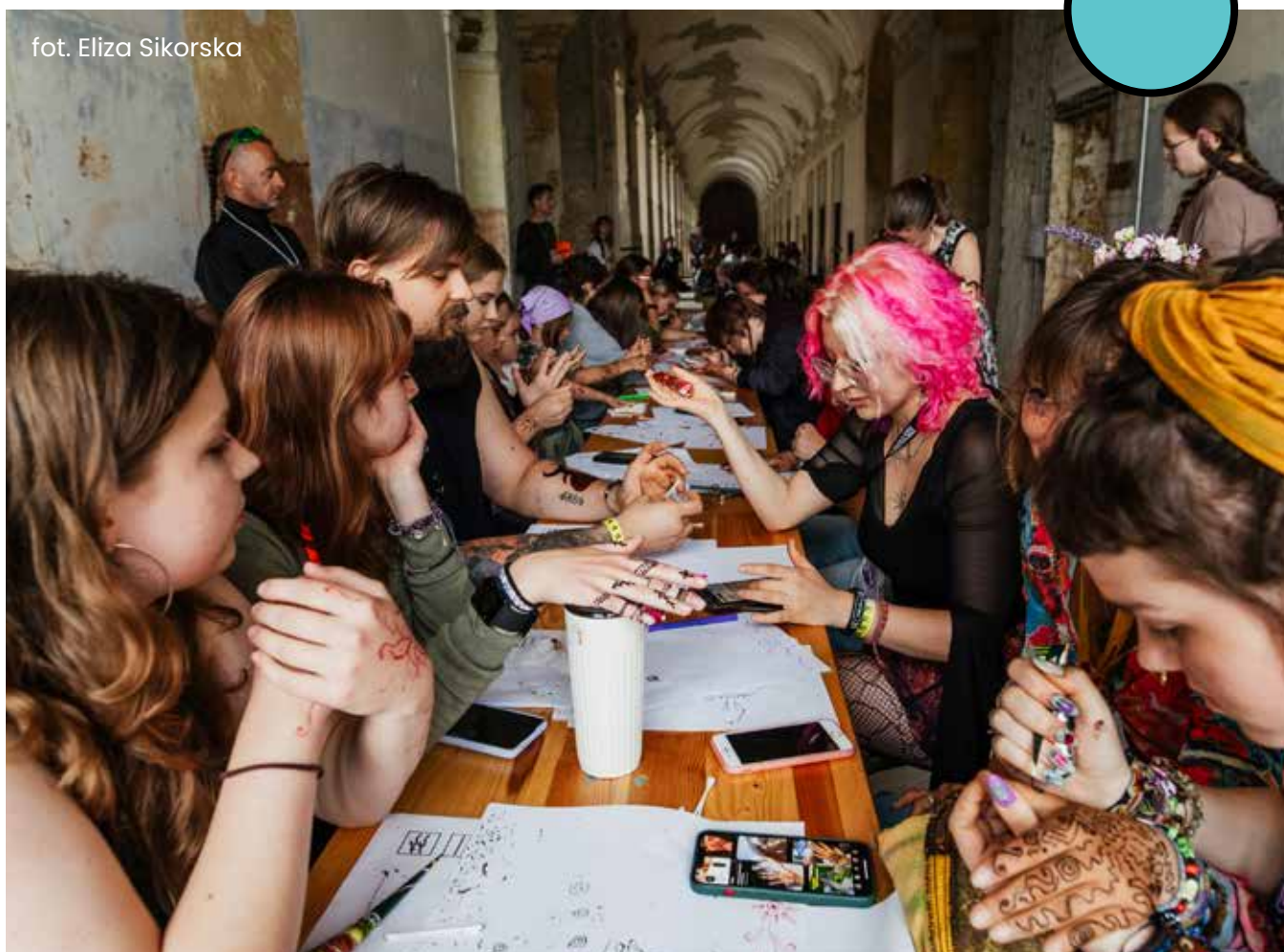
*Wyjątkiem może być staranie, aby zespół nie stał się wiekowym monolitem – ale również w tym aspekcie należy świadomie dążyć do różnorodności.

Wprowadzenie do zespołu mieszanego pokoleniowo

Kolejnym krokiem jest rozszerzenie procesu rekrutacji na pole zespołu, gdzie dalszą drogę organizacyjną kontynuujemy wspólnie. Kluczowymi elementami wprowadzenia są informacje i instrukcje przekazane przez lidera zespołu. Dobrą praktyką właściwą dla zespołów mieszanych pokoleniowo jest zwracanie się na ty do wszystkich osób od początku wspólnych kontaktów (w tym do lidera). Skrócony dystans upłynnia komunikację i wspiera proces zawiązywania wspólnoty; dla osób młodszych stanowi rodzaj nobilitacji w kontakcie ze starszymi, dla starszych jest miłą odskocznią od sformalizowanego świata zawodowego i zaproszeniem do działania z młodszymi.

Zestaw najważniejszych informacji dotyczących pracy zespołu warto przekazać osobiście (ustnie i w trwałej, dostępnej także później, formie pisemnej), wraz z zarezerwowaniem przestrzeni na dopytanie i wyjaśnienia – celem jest uzyskanie jednolitej bazy przez wszystkich członków zespołu, niezależnie od wieku czy poziomu doświadczenia, nawet jeżeli jakieś kwestie mogą wydawać się oczywiste dla rozmówców (Dlaczego tu jesteśmy? Jaki jest cel naszego działania? Kto jest kim? Jaka będzie twoja rola? W jaki sposób będziemy pracować? itp.). Ważnym jest także, by dokładnie opisać warunki realizacji zadań, szczególnie tych plenerowych; zakwaterowania, dojazdu, wyżywienia, ewentualne przewidywane trudności czy wyposażenie, jakie we własnym zakresie powinni posiadać wolontariusze.

fot. Eliza Sikorska



Etap 2 organizowania:
komunikacja w zespołach – zasady i postawa lidera

To kluczowy element działań wolontariackich – warunek skutecznego osiągnięcia wspólnych celów. Doświadczenia komunikacji międzypokoleniowej znane z życia codziennego jednoznacznie potwierdzają, że aby proces ten był skuteczny i dobry dla obu stron, konieczne są szczerze intencje i uważność na potrzeby i ograniczenia komunikacyjne innych osób.

○ Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Zasady komunikacji

Sposoby funkcjonowania mózgu przedstawicieli różnych pokoleń różnią się od siebie, podobnie jak ich zdolności poznawcze, percepcja rzeczywistości czy sposoby reagowania na zdarzenia i komunikaty z niej płynące (Frączek-Broda, 2026).

Zadaniem liderów jest jednak **skuteczne zarządzanie zespołami, które mają osiągnąć przyjęte cele, nie zaś bezustanne dostosowywanie każdego z działań do potrzeb każdej grupy wiekowej**. Dlatego też, by z jednej strony nie zgubić tego co kluczowe, czyli skuteczności w realizacji zadań, a jednocześnie uwzględnić potrzeby zespołu mieszanego pokoleniowo, komunikacja powinna bazować na poniższych zasadach (Frączek-Broda, 2026):

- Formułowane komunikaty powinny być jasne i niewieloznaczne.
- Komunikaty powinny być konkretne i odpowiednio wyłożone (lista powinna być spisana i dostępna do pobrania, a feedback ustny).
- Różne komunikaty powinny być przekazywane właściwymi dla nich kanałami (np: kwestia pilna i ważna, do rozwiązania na teraz telefonicznie, kwestia mniej ważna i mniej pilna na komunikatorze).
- Każdy komunikat ma mieć adresata – odbiorca musi wiedzieć, że nim jest. Zadanie dla „wszystkich” jest zadaniem dla „nie wiadomo kogo, ale pewnie nie dla mnie”.
- Komunikaty muszą być niskokontekstowe – nie wiemy, co jest dla kogo „oczywiste”, więc każdą kwestię wyjaśniamy wprost.
- Podstawą komunikacji jest komunikacja werbalna, ponieważ młodszy i starsi inaczej odbierają komunikację niewerbalną i mogą na tym tle wystąpić nieporozumienia.
- Komunikaty pisemne formułujemy w oparciu o zasady: mniejsze formaty, justowane do jednej strony, bez kulturowych small talków i wstępów, w czytelnych formatach i czcionkach.

Postawa lidera

Lider może doświadczać trudności w zarządzaniu zespołem mieszanym pokoleniowo, co stanowi całkowicie naturalny element procesów grupowych. Niwelowanie tych trudności może wspierać:

- **świadome pomijanie kontekstu wieku w procesach zarządczych;** organizacja pracy powinna bazować na kompetencjach, możliwościach i silnych stronach członków zespołu, a także na wymogach kolejnych zadań;
- **otwartość na eksperymenty i akceptację potencjalnych błędów** pojawiających się w procesie zdobywania doświadczenia, połączona z gotowością wzajemnego wsparcia;
- **kształtowanie partnerskich relacji w zespole;** zwracanie się na ty, otwarta komunikacja, świadome rezygnowanie z wykorzystywania pozycji „wyższości” osób starszych wiekiem, także w stosunku do młodszego lidera;
- budowanie przywództwa w oparciu o **konceptję przywództwa służebnego** (ang. *servant leadership*) (Konior, Mazurek, 2025a, s. 46); lider stawia na pierwszym miejscu potrzeby zespołu, wspierając rozwój wolontariuszy i motywując ich do osiągania wspólnie założonych celów; bazuje na relacyjnej, poziomej komunikacji, unikaniu nadmiarowego hierarchizowania oraz odchodzeniu od relacji opartych na nadrzędności i podrzędności;
- najważniejsze **cechy lidera wskazywane przez wolontariuszy działających w zespołach mieszanym pokoleniowo** to bycie człowiekiem miłym, dostępnym, kompetentnym, pomocnym, życzliwym, uczynnym, szczerym, opiekuńczym, wyrozumiałym, zorganizowanym, sympatycznym, komunikatywnym, rozmownym, szybko reagującym, zawsze gotowym do pomocy i komunikującym się w spokojny sposób (Konior, Mazurek, 2025a, s. 52).

4. Przewodzenie

Trzecia funkcja zarządzania – **przewodzenie** – określana jest w niektórych źródłach także jako funkcja motywacyjna lub **motywowanie**.

W omawianym *Modelu zarządzania wolontariatem w zespołach mieszanym pokoleniowo dla organizacji pozarządowych*, sięganie po słowo „motywowanie” jest jednak wyjątkowo nietrafione. **Używanie pojęcia „motywowania wolontariuszy” świadczy o głębokim niezrozumieniu natury ich społecznego zaangażowania – wolontariusze są zmotywowani wewnątrznie. To właśnie pragnienie działania napędza ich zaangażowanie, jednocześnie pozwalając zaspokajać potrzeby, które za nim stoją.**

Żadna organizacja pozarządowa nie powinna więc starać się „motywować swoich wolontariuszy”. Jeżeli mamy poczucie, że powinniśmy to robić, warto zastanowić się, czy nasze działania i sposoby pracy z wolontariuszami są adekwatne. „Wolontariusz, którego musimy motywować” jest w takiej sytuacji nikim innym, jak „pracownikiem, któremu nie płacimy”.

Zrozumienie tej zależności jest kluczowe dla powodzenia pracy lidera zespołów wolontariuszy mieszanym pokoleniowo. Skuteczne i mądre przewodzenie takim zespołom wymaga zastosowania konkretnego podejścia, które warto rozważyć etapowo.

Etap 1 Przewodzenia: rozpoznanie struktury motywacji wolontariuszy

Motywacja wewnętrzna (automotywacja) jest potężną siłą, napędzającą społeczne działanie. Jest znakiem rozpoznawczym wolontariuszy, przyczyną dla której ich zaangażowanie niejednokrotnie wymyka się racjonalnemu osądowi. Jest także zjawiskiem złożonym, na które składa się wiele różnych elementów. Ich poznanie jest niezbędne do budowania skutecznej i długofalowej pracy z wolontariuszami.

🕒 **Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:**

Struktura motywacji

Powody podejmowania społecznego zaangażowania są różne, bardzo często napędzane przez wiele czynników – zmieniających się w zależności od uwarunkowań codziennego życia wolontariuszy, ich bieżącej sytuacji osobistej, wieku czy etapu życia zawodowego.

Katalog źródeł motywacji jest bardzo szeroki. Do uniwersalnych możemy zaliczyć takie powody jak:

- chęć zaspokojenia własnych potrzeb, w tym potrzeby pomocy innym,
- chęć podjęcia nowych wyzwań,
- wyjście poza strefę komfortu,
- poszukiwanie nowych znajomości,
- realizowanie swoich zainteresowań,
- podniesienie własnej wartości,
- oderwanie się od obowiązków zawodowych,
- poszukiwanie metody na radzenie sobie z własnymi problemami.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, niektóre z powodów są bardziej charakterystyczne dla konkretnych grup wiekowych; nie oznacza to jednak, że występują tylko u ich przedstawicieli (Konior, Mazurek, 2025a).

Młodsze grupy wiekowe często angażują się w wolontariat ze względu na:

- niskokosztowe spędzenie wakacji/bezpłatny udział w wydarzeniu,
- możliwość wzbogacenia swojego CV,
- otrzymanie zaświadczenia o udziale w wolontariacie.

Starsze grupy wiekowe często angażują się w wolontariat ze względu na:

- możliwość wykorzystania swojego doświadczenia zawodowego w nowym obszarze,
- chęć rozwijania idei organizacji,
- możliwość pomocy innym.

Rozpoznanie struktury motywacji

Zadaniem lidera zespołu mieszanego pokoleniowo jest poznanie i zrozumienie struktury motywacji członków swojej grupy. Wiedza ta stanowi klucz, według którego dobieramy zadania, formułujemy zespoły, przekazujemy odpowiedzialności, a wreszcie doceniamy i udzielamy informacji zwrotnej.

Najlepszą drogą do uzyskania informacji na temat osobistej motywacji każdego z wolontariuszy jest rozmowa jeden na jeden, najlepiej prowadzona na żywo. Choć może się to wydawać zadaniem wymagającym dużego nakładu pracy, nieadekwatnie obciążającym lidera – pamiętajmy, że jest to inwestycja w długofalową współpracę z wolontariuszem. Dobry początek takiej współpracy musi bazować na osobistym zainteresowaniu i rozmowie, poznaniu motywacji, oczekiwań i najważniejszych informacji o wolontariuszu, a uzyskanie szczerych i głębokich odpowiedzi nie jest możliwe żadną inną drogą.

Etap 2 Przewodzenia:

praca z osobistymi i grupowymi motywacjami wolontariuszy

Dobrze funkcjonujący model zarządzania wolontariatem nie może bazować na „motywowaniu wolontariuszy”, bo takie podejście jest sprzeczne z logiką ich zaangażowania (co zostało wyjaśnione powyżej). Nie jest to jednak jednoznaczne z całkowitym pominięciem tego tematu. To, na czym powinni skupić się liderzy zespołów mieszanych pokoleniowo, to **praca z motywacjami** wolontariuszy, rozpoznany na poprzednim etapie.

○ Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Struktura motywacji

Każdy z wolontariuszy kieruje się własnym, unikatowo skomponowanym zestawem motywacji. Wiedza na temat tych motywów powinna posłużyć liderowi w pierwszej kolejności do **przekierowania w inne obszary organizacyjne osób, których potrzeby nie będą mogły zostać zaspokojone w danym zespole**. I choć chybiecie w wyborze organizacji czy grupy roboczej nie zdarza się codziennie, to właśnie zadaniem lidera, który zna specyfikę i realia zadań, jest możliwie szybkie zaproponowanie alternatywy.

Druga kluczowa kwestia to **szukanie (lub kreowanie/proponowanie) wspólnych mianowników** wśród członków wielopokoleniowego zespołu. Różnice w motywach zaangażowania są niemal oczywiste i pewne, natomiast wspólne punkty w obszarze motywacji stanowią potężny łącznik różnych grup wiekowych. Wówczas możliwym jest tworzenie niezwykle skutecznych w działaniu zespołów roboczych; jedynym, co wymaga uszczegółowienia, to zgoda co do sposobów i dróg podtrzymywania tych motywacji.

Zmiany w strukturze motywacji

Motywacje, tak jak ludzie, którzy noszą je w sobie, zmieniają się wraz z upływem czasu. Życzylibyśmy sobie, by ich katalog ulegał ewolucji jedynie w efekcie rozwoju czy poczucia spełnienia w danej roli. Często jednak zmiany motywacji wynikają z okoliczności czy trudnych doświadczeń, takich jak perturbacje w życiu prywatnym lub zawodowym, przewartościowanie priorytetów, ograniczona dostępność czasowa czy geograficzna. By lider mógł z wyprzedzeniem zareagować na te zmiany, zaproponować inne zadania czy zwyczajnie pomóc łagodnie i bez zniszczeń odejść wolontariuszowi z organizacji, musi być świadomy tego, co dzieje się w jego życiu, co „u niego słychać”. Taka wiedza buduje się w trakcie stałych, uważnych mikro i makro rozmów – tych przy kawie, przy pracy, czy przy obiedzie.

Starsze pokolenia preferują w tym miejscu głównie bezpośredni kontakt werbalny, młodsze – krótkie formy tekstowe. Lecz pomimo tych różnic w obu przypadkach należy stawiać na osobistą rozmowę. Stwarza ona przestrzeń do budowania porozumienia na różne sposoby: poprzez komunikaty pozawerbalne, swobodne small talki czy – wręcz przeciwnie – niespodziewane pojawienie się głębszych wątków.

Etap 3 Przewodzenia:

świadome przeciwdziałanie demotywacji wolontariuszy

Motywacje wolontariuszy są podatne na zawirowania otoczenia organizacyjnego. Najsilniej rezonują ze zmianami w otoczeniu wewnętrznym – czyli w strukturach, schematach i obszarach działania organizacji, w jej strategii czy wreszcie w wartościach lub misji. Do tej grupy możemy też zaliczyć wyzwania związane z realiami pracy zespołowej – na przykład zbyt hierarchiczne podejście szefa ekipy, brak solidności i wywiązywania się ze zobowiązań przez inne osoby, czy brak respektowania przyjętych zasad i ustaleń. Druga grupa to czynniki zewnętrzne, pozostające poza kontrolą organizacji. Demotywujący wpływ zjawisk z obu tych obszarów można jednak złagodzić poprzez komunikację i działania zapobiegawcze.

● Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Demotywacja – czynniki wewnątrzorganizacyjne

Niwelowanie wpływu tej grupy czynników demotywujących najskuteczniej realizowane jest poprzez otwartą, demokratyczną komunikację. Grupą szczególnie wrażliwą na zmiany organizacyjno-ideowe są przedstawiciele starszych pokoleń, którzy budowali swoje zaangażowanie wokół konkretnych wartości, idei lub postaw. Zmiana kursu organizacji, np. poprzez mocniejsze postawienie akcentu nad innymi wartościami niż do tej pory, może mocno zniechęcić ich do dalszego działania. Inicjowanie i komunikowanie zmian w organizacji musi zatem odbywać się ewolucyjnie. Komunikaty powinny być formułowane w oparciu o opisane wcześniej zasady, tak aby najlepiej dostosować je do potrzeb różnych grup wiekowych.

Otwarta komunikacja oparta na demokratycznym modelu zarządzania jest też niezbędna w przypadku wystąpienia problemów typowych dla pracy zespołowej (konflikty, różnice w zakresie potrzeb, oczekiwań, stylu pracy itp.).

Demotywacja – czynniki zewnętrzne

Czynniki o charakterze zewnętrznym negatywnie wpływające na motywację wolontariuszy (co pokazały przeprowadzone w ramach projektu badania), charakterystyczne dla akcyjnego, festiwalowego trybu działania to: pogoda, zmęczenie, hałas, nagły brak kluczowych zasobów czy wypadki losowe.

Zjawiska te pozostają poza kontrolą lidera, ale część z nich można przewidzieć (ze względu na ich powtarzalność) lub też zasymulować scenariusze dla zdarzeń, które z jakimś prawdopodobieństwem mogłyby nastąpić. Tym samym tego typu czynniki mogą zostać nazwane, oswojone i – docelowo – „zaopiekowane”.

Każda z grup wiekowych inaczej reaguje na takie utrudnienia. Szczególnie młodsze pokolenia są mniej odporne na przeciążenia, głównie fizyczne. Zazwyczaj komunikują te trudności w sposób bardzo dosadny, wręcz ostentacyjny. Stabiej radzą sobie także z projekcją procesów przyczynowo-skutkowych, co sprawia, że wymagają wsparcia w przeciwdziałaniu nieoczywistym skutkom oczywistych zjawisk (na przykład: jestem zmęczony i nieodporny na stres, bo nie przespałem nocy i nie zjadłem dziś przed swoim dyżurem śniadania).

Przedstawiciele starszych grup wiekowych cechuje z kolei skłonność do długiego i wytrwałego kamuflowania obciążeń, które przenoszą sami, aż po kres sił. Unikają otwartej komunikacji w tych tematach, kojarząc ją ze słabością i poczuciem klęski.

W obu przypadkach procesy demotywacyjne przebiegają bardzo szybko i po niedługim czasie potrafią doprowadzić do rezygnacji ze społecznego działania. Postawy obu grup stanowią wyzwanie dla lidera i wymagają jednakowej uważności.

Kluczowe jest konsekwentne komunikowanie ważnych informacji, porad czy raportowanie bieżącej sytuacji do całego zespołu, nawet jeśli mamy poczucie, że dla kogoś mogą być to oczywiste kwestie. Zapewnienie prognozy na kolejny dzień, informacji na temat dostępu do napojów, ciepłego posiłku czy udzielenie zwyczajnej, słownej pochwały, potrafi całkowicie zmienić optykę wolontariusza. Zadaniem lidera jest osobiste dopytywanie o morale ekipy, obserwacja i lobbowanie na rzecz wsparcia dla zespołu, który boryka się z trudnościami.

Ważne jest także dbanie o dobrostan swój i innych wolontariuszy w naszym otoczeniu, tworzenie atmosfery wzajemnej troski i zrozumienia dla potrzeb innych (to musi być autentyczne zaangażowanie – a nie jedynie puste deklaracje!). W szczerzej i uczciwej komunikacji jasno powinno wybrzmieć także to, czego lider nie może zapewnić, oraz gdzie leżą granice jego możliwości, odpowiedzialności i prywatności.

5. Kontrola

W społecznym, wolontaryjnym działaniu słusznie upatrujemy szczerego oddania, uczciwości i rzetelności. **Myśląc o ludziach pracujących w taki sposób, często przyznajemy im duży kredyt zaufania, podświadomie odstępując od kontrolowania ich działań.** Jest to jednak powszechny błąd. Proces zarządzania pozbawiony komponentu kontroli jest niepełny, a co za tym idzie – nie przynosi oczekiwanych efektów.

Liderzy prowadzący zespoły wolontariuszy mieszane pokoleniowo często nie chcą kontrolować wprost. Wolą towarzyszyć, doradzać, służyć wsparciem, ale nie rozliczać z wykonanych zadań czy sprawdzać poprawność prac. Przewyciężenie, a w zasadzie nieustanne **przewyciężanie** oporu wobec działań kontrolnych, jest niezbędne dla skutecznego zarządzania zespołem.

Kontrola nie musi oznaczać presji – może być wyrazem troski, uważności i dbałości.

○ Kontekst zespołów mieszanych pokoleniowo:

Wyzwania procesów kontrolnych

W przypadku kontrolowania pracy wolontariuszy będących przedstawicielami różnych pokoleń, lider zespołu może napotkać następujące wyzwania:

- **podświadome unikanie procesów kontrolnych**, wynikające ze specyfiki pracy z wolontariuszami (ochotniczy charakter ich zaangażowania);
- **obawa przed urażeniem lub zniechęceniem** wolontariuszy do kontynuacji społecznego zaangażowania;
- obawy i/lub brak śmiałości lidera do **kontrolowania i egzekwowania wyników od członków zespołu starszych** od niego;
- podświadome **obniżanie wymagań i stosowanie podwójnych standardów** w stosunku do **osób młodszych lub mniej doświadczonych**;
- podświadome **zaniechanie kontroli działań** konkretnej grupy wiekowej w obszarze zadań, które stereotypowo są przypisywane im jako ich **generacyjne silne strony** (np. funkcjonowanie w przestrzeni social mediów osób z młodszych pokoleń lub delegowanie zadań z zakresu obsługi finansowej osobom starszym, z założeniem ich większego obycia i poczucia odpowiedzialności).
- **bagatelizowanie naturalnego poczucia jasności i bezpieczeństwa**, jakie stwarza hierarchia i wpływające z niej uprawnienia kontrolne;
- **problem ze znalezieniem właściwego balansu** między odpowiedzialnością za realizację procesów zarządczych a zacieraniem roli liderkiej w partycypacyjnym modelu działania.

Motywacyjna funkcja kontroli

Organizacyjna, powszechna narracja dotycząca kontroli często ma wymiar jedynie negatywny, ograniczający, antagonizujący strony zaangażowane w proces. Tymczasem **wielką siłą mądrze sprawowanej kontroli jest jej potencjał motywacyjny**. Właściwie prowadzona kontrola przynosi wiele korzyści, m.in.:

- podnosi poczucie znaczenia zadania dla realizujących je osób;
- stanowi dodatkową zachętę, by osiągnąć wysoki wynik;
- jest formułą, w której efekty naszej pracy są oceniane zewnątrz, poddawane niezależnemu osądowi;
- wartościowy feedback pokontrolny stanowi solidną podstawę dla procesów samodoskonalenia i rozwoju;
- każdorazowo stwarza okazję do pochwał – werbalnego, nacechowanego pozytywnymi emocjami docenienia pracy, obecności, zaangażowania i postaw wolontariuszy;
- pozwala w pełni czerpać z charakterystycznego dla trzeciego sektora połączenia wolności w działaniu, sprzężonej nierozzerwalnie z pełną odpowiedzialnością za swoją pracę.

6. Podsumowanie

Kluczem do skutecznego zarządzania zespołami wolontariuszy mieszanych pokoleniowo jest uwzględnienie paradoksu: z jednej strony **konieczne jest pomijanie kontekstu wieku** w odniesieniu do codziennej działalności i zakresu podejmowanych zadań (a także ich przydzielania), a z drugiej – zdecydowane **uwzględnienie uwarunkowań mogących wynikać z „daty urodzenia” i przynależności pokoleniowej** w obszarze dostosowania narzędzi, technik komunikacji i sposobów organizacji pracy.

Nie powinno być więc dla nas istotne to, **w jakim wieku są osoby należące do naszych zespołów** – bo najważniejsze są ich kompetencje i szczerą chęć działania. Kontekst adaptacji pokoleniowej powinien jednak zostać zdecydowanie uwzględniony w obszarach odnoszących się do tego, **jak będziemy zarządzać zespołem** – komunikować się, projektować zadania, dbać o motywację czy formułować informację zwrotną.

Doceniając wkład społecznej pracy naszych wolontariuszy i uwzględniając ich różnorodność, musimy pamiętać, że naszym głównym celem jako organizacji pozarządowych nie może stać się usilne adaptowanie do ich zróżnicowanych generacyjnie potrzeb. Zauważajmy i uwzględniajmy w swoich działaniach te różnice, ale nie pozwólmy, by zdominowały one nasz sposób myślenia – szufladkując przy okazji naszych wolontariuszy jedynie jako Zetki czy boomerów, czy doprowadzając do tworzenia sztucznych struktur, nienaturalnych form komunikacji czy nadmiernie ostrożnych procedur. Naszym zadaniem jako liderów jest stworzenie takich warunków, aby wolontariusze, niezależnie od wieku, mogli uznać przestrzeń organizacji jako „swoją” – utożsamiając się z jej celami i wartościami, ale też czując, że są widziani, słyszani, istotni i doceniani.

Jak funkcjonować w międzypokoleniowych ekipach w ngo?

Poradnik komunikacji dla szefów ekip Slot Art Festivalu (SAF)

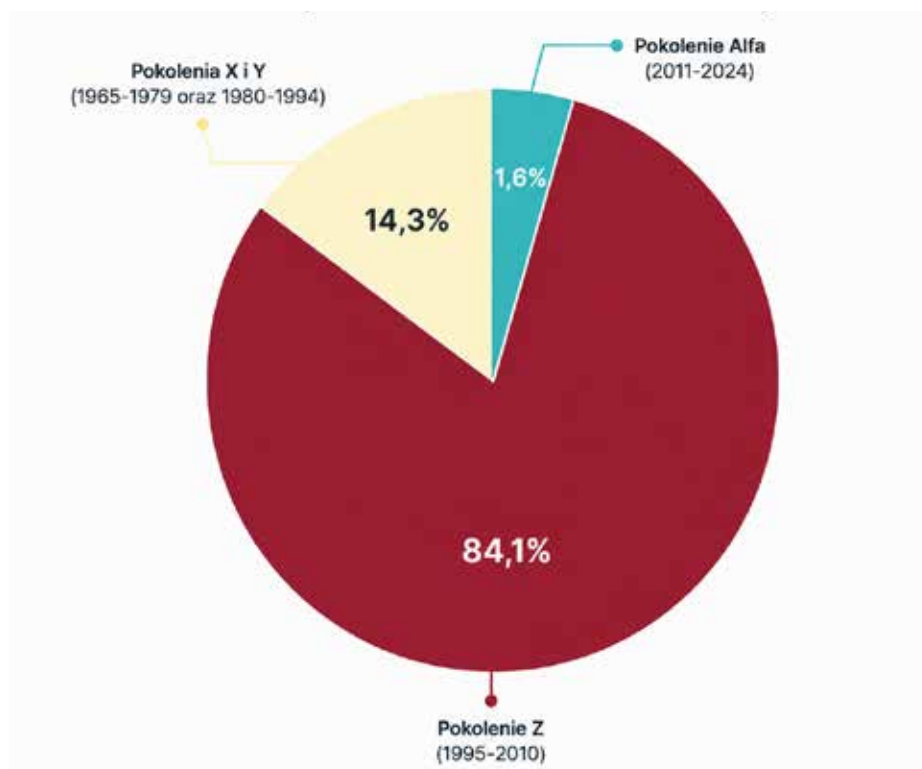
Joanna Frączek-Broda

WSTĘP

Organizacje pozarządowe (ang. Non Governmental Organisation – NGO) działają w specyficznej otulinie społecznej. Nie są nakierowane na własny zysk, nie należą także do narodowych struktur administracyjnych i oficjalnych sieci wsparcia. Działają non-profit, non-stop, a osoby zaangażowane w NGO raczej nie mogą spodziewać się znaczących zysków finansowych. Są „trzecim sektorem” – powstają z inicjatywy osób prywatnych, ale działają w interesie publicznym.

Każda organizacja pozarządowa wytwarza swoją unikalną kulturę z charakterystycznymi dla niej cechami, zachowaniami, nakazami i zakazami, a także stylem komunikacji i poziomem empatii.

Społeczność wolonatriacką (w odróżnieniu od kadry zarządczej i zespołu stałych pracowników) tworzą najczęściej młode osoby – w przypadku Slot Art Festivalu reprezentantów młodszych pokoleń, czyli Zetek i Alf, jest ponad 5,5-krotnie więcej niż starszych X i Y. Alf – osoby urodzone w latach 2011–2024 to 1,6% wszystkich wolontariuszy i wolontariuszek, Zetki – urodzone między 1995 a 2010 rokiem to aż 84,1%, a starsze pokolenia łącznie, czyli X (urodzeni między 1965 a 1979 rokiem) i Y (urodzeni w latach 1980–1994) – to tylko 14,3% społeczności. Zmienna, jaką jest pokolenie, jasno określa kulturę organizacji – jej poziom hierarchiczności, model wdrażania i wykonywania zadań i w końcu style komunikacji. Przyjrzyjmy się zatem realnym różnicom międzypokoleniowym i temu, jak możemy usprawnić naszą komunikację i współdziałanie w ramach NGO.



I. POKOLENIA, KOMUNIKACJA I WSPÓŁPRACA

Polskie pokolenia, szczególnie te najstarsze, zdecydowanie różnią się od pokoleń amerykańskich, najbardziej szczegółowo zbadanych i opisanych w tekstach naukowych i mediach. Osoby te jadły inne potrawy, uczyły się w inny sposób, w zupełnie inaczej wyposażonych szkołach. Korzystały z innych zdobyczy techniki czy infrastruktury mieszkaniowej. Rządziły nimi bardzo różne od naszych rządy, a popkulturę obu krajów dzieliła przepaść cywilizacyjna. W czasach, kiedy w Stanach Zjednoczonych dzieci miały dostęp do kilku kanałów telewizyjnych, w Polsce w wielu miejscach nie było jeszcze kanalizacji, stałych dostaw prądu, a jako medium królowało radio i audycje takie jak „Lato z Radiem”. Porównywanie amerykańskich badań do polskich warunków, szczególnie w odniesieniu do X i Y, nie ma zatem większego sensu. Skupmy się więc na polskich pokoleniach, które funkcjonują w naszych organizacjach.

Polskie X i Y „nadrabiały” zaległości cywilizacyjne i kulturowe

w ekstremalnym tempie. Najstarsze lksy pamiętają z młodości siermiężne czasy mortadeli w panierce, 30-stopniowych mrozów, dwumetrowych zasp, przemycanych z Zachodu zakupów czy komputerów sterowanych dziurkowanymi kartami. Najstarsze lgreki z okresu dziecięcego i nastoletniego pamiętają puste półki, rodem z horroru mrugające lalki radzieckiej produkcji, drewniane zabawki lakierowane śmierzącymi farbami, gryzące, nierozciągające się rajstopy (stanowiące element ubioru zarówno dziewczynek, jak i chłopców), wiszenie na kablu telefonu w przedpokoju i pierwsze komputery domowego użytku, takie jak Atari i Commodore (nowoczesne gry i PCety od IBM przysły nieco później). Oba te pokolenia mają za sobą doświadczenia nadziei i rozczarowań, wzlotów i niepowodzeń. Widzą niesamowitą drogę, jaką przeszła Polska i polskie społeczeństwo. To oznacza jednocześnie, że łatwiej wpadają w schemat myślenia „jest dobrze, bo pamiętam, jak było źle”. Często przyjmują postawę bagatelizowania, którą można streścić w słowach: „Ja w twoim wieku szedłem do szkoły pieszo dziesięć kilometrów pod górkę. W obie strony! Jakie ty możesz mieć problemy?!”. W tym miejscu zachodzi parę ciekawych procesów, którym warto się przyjrzeć.

Różne pokolenia to różne doświadczenia.

Pierwszym zjawiskiem, o którym warto wspomnieć to **niedostrzeganie czy nawet bagatelizowanie różnic w doświadczeniu**. Jeżeli Twój życiowy zakres porównawczy dobija do 40 lub 50 lat, masz wgrane inne „ustawienia fabryczne”. Masz w głowie wspomnienia „cudowności” każdego nowego gadżetu, jaki docierał na polski rynek oraz „normalności” takich doświadczeń jak festiwale z lat 90. i 2000., czy kwaterki na obozie harcerskim (dla nieobeznanych z harcerstwem: był to cały proces rozkładania obozu i przygotowania go od zera na przybycie harcerzy, włącznie z kopaniem latryn/WC, spaniem przy ognisku, żywieniem się chlebem i paprykarzem szczecińskim i grzaniem herbaty na kamieniu przy ognisku). W takim przypadku to, co dla Ciebie jest „sufitem” – czyli dostęp do pryszniców z ciepłą wodą, do czystych toi toiów, do internetu, do prądu, do food-trucków, warsztatów, koncertów i rozrywek, które postrzegasz jako super udogodnienie i zdobycz cywilizacyjną – dla młodszych, którzy nie borykali się nigdy z takimi jak Ty wyzwaniami, jest „podłogą”, czymś oczywistym, naturalnym i nie oszukujmy się – wymaganym jako niezbędne minimum. Młodzi wolontariusze, dla których wyjazd na Slot Art Festival to często pierwszy w życiu wyjazd pod namiot, mogą nie wiedzieć, co i jak należy spakować, ani jak należy zadbać o swój dobrostan w czasie takiego wyjazdu. W tej sytuacji każdy brak może zostać odebrany jako demotywujący: nie ma miejsca, w którym można wysuszyć zawilgocone ubrania, nie ma miejsca, gdzie można wygodnie usiąść – w znaczeniu „usiąść z oparciem”. Trudno się wyspać, a brak miejsca na wyciszenie, szczególnie w epoce dzieci-jedynaków lub jednego z dwójki rodzeństwa, z którego każde ma własny pokój, może się odbić negatywnie na samopoczuciu najmłodszych wolontariuszy.

Protips:

1. To, co możemy z tym fanem zrobić, to inwestycja w PRZYGOTOWANIE. Dobrą ideą jest rozesłanie wśród wolontariuszy i współpracowników jasno sprecyzowanych informacji o wydarzeniu: np. jeżeli odbywa się ono na zewnątrz, warto podać informację, czego wolontariusze potrzebują, co mogą jeszcze ze sobą zabrać, żeby ich życie było bardziej komfortowe (zatyczki do uszu, zaślepki do oczu, nawilżany papier, lekarstwa, oparcie pod plecy do namiotu, kurtki przeciwdeszczowe, ubrania z szybkoschnących materiałów itd.), czego konkretnie mogą się spodziewać (np. czy będą mieli dostępny wrzątek, prysznice, możliwość wysuszenia ubrań i śpiworów, naładowania telefonów, zasięg itp.).

2. Dla młodszych wolontariuszy natomiast ważne jest jasne zakomunikowanie swoich potrzeb, niedomagań, braków i oczekiwań. Jeżeli z czymś mam problem, warto jasno zapytać szefa ekipy „co mam z tym zrobić?”, „gdzie mogę uzyskać pomoc?” – ponieważ starsi mogą sobie nawet nie zdawać sprawy z tego, że problem istnieje.

fot. Robert Sawicki



fot. Damian Jędrzejewski



Inny wiek, inny mózg

Drugą kwestią jest wiek. Dzisiejsi starcy też kiedyś byli młodzi (choć czasami trudno to sobie wyobrazić) i borykali się z takimi samymi wyzwaniami związanymi z dojrzewaniem mózgu. Młodszy ludzie z zasady (niezależnie od pokolenia) są bardziej impulsywni. Wiąże się to z faktem, że układ nerwowy jest wciąż w przebudowie; młody człowiek potrafi przejść reorganizację mózgu w ciągu dwóch-trzech tygodni. Dzięki badaniom zespołu z Uniwersytetu w Cambridge opublikowanych w „Nature Communications” wiemy, że granica dorosłości powinna zostać przesunięta aż na 32. rok życia. Naukowcy na podstawie skanów mózgów 3800 osób wykazali, że nasza neuronalna „architektura” wcale nie rozwija się liniowo. Nasze mózgi przechodzą przez pięć wyraźnych etapów, których granice ujawniają się w czterech przełomowych momentach: około 9., 32., 66. i 83. roku życia.

Więc po kolei:

1. Między narodzinami a 9 rokiem życia zachodzi eksplozja połączeń nerwowych. Na tym etapie powstają miliardy nowych synaps, a te zbędne są stopniowo usuwane. Rośnie objętość istoty szarej (odpowiedzialnej za przetwarzanie informacji) i istoty białej mózgu (przewodnictwo sygnałów). Kora mózgowa fałduje się i osiąga maksymalną grubość (co ma kluczowe znaczenie dla złożonych funkcji poznawczych).

2. Między 9 a 32 rokiem życia mamy etap młodzieńczy. Istota biała nadal rośnie, dochodzi do specjalizacji połączeń między różnymi częściami mózgu. Mózg dojrzewa i przeorganizowuje się.

3. Dopiero w 3. fazie, czyli między 32 a 66 rokiem życia jesteśmy dorośli. Mózg jest już ukształtowany i zmienia się w niewielkim stopniu. Nabywamy nową wiedzę i umiejętności, ale struktura mózgu jest już względnie stabilna.

4. Między 66 a 83 rokiem życia obserwujemy wczesne objawy starzenia się mózgu. Istota biała zaczyna stopniowo się degradować, a sieć połączeń traci część swojej wydajności.

5. I w końcu po około 83. urodzinach zaczynamy się realnie starzeć. Połączenia neuronalne się osłabiają, a mózg musi zacząć kompensować braki przez poleganie na tych obszarach, które wciąż działają.

Młodzi mogą więc podejmować decyzje, które w danym momencie są dla nich w pełni zrozumiałe i racjonalne, ale już po paru miesiącach sami nie mogą pojąć, co nimi kierowało. W końcu po upływie tego czasu działają już na zupełnie innym systemie operacyjnym! Co więcej, decyzje człowieka „w remoncie” niekoniecznie muszą być racjonalne dla człowieka „stabilnego”, po okresie remontowym, który sparzył się już wielokrotnie i który ma nieco bardziej asekuracyjne podejście do życia.

Protip: Z tego względu w każdej organizacji potrzebne są podsumowania ustaleń, wyjaśnienia celów czy motywacji stojących za danym zadaniem, albo za zalecanym sposobem wykonania zadania – i dyskusje, dyskusje i jeszcze raz dyskusje. Aby każdy rozumiał, CO ma zrobić, JAK może to zrobić i DLACZEGO to ma być zrobione. Bo moja optyka świata może być zupełnie inna niż Twoja.

fot. Eliza Sikorska



To jak postrzegamy czas, zależy od tego, ile mamy lat

Z wieku wynika także niecierpliwość. Wyobraź to sobie. Jeżeli Ty masz lat 40, czyli świadomego życia masz już za sobą lekko licząc 30 lat, to każdy rok to dla Ciebie raptem $\frac{1}{30}$ Twojego doświadczenia! Jeżeli natomiast masz lat 18, to rok jest dla Ciebie $\frac{1}{8}$ Twojego doświadczenia. Jakże odmienne wizje (np. oczekiwania na następną edycję działań) to stwarza! Wiąże się to z faktem, że młode umysły inaczej przetwarzają czas. Jak wiemy z badań zespołu Vanessa Fernanda Moreira Ferreira z uniwersytetu Sao Jose do Rio Preto w Brazylii (artykuł „Time perception and age”), osoby mające 50 lat i więcej odczuwały czas jako czterokrotnie krótszy niż osoby poniżej 30. roku życia. Co nam to daje? Przekonanie młodych, że „mają jeszcze mnóstwo czasu”. Miesiąc do działania? O, mnóstwo czasu! Tydzień do działania? Spokojnie, zdążę. O matko i córko! Jutro wyjeżdżam, a nic nie mam jeszcze gotowe! To nie lenistwo, złośliwość, czy brak myślenia. To inne zarządzanie czasem przez mózg. Bez takiego podejścia niemożliwe byłoby dojrzewanie. Z tego też względu młodzi wolontariusze mogą przeceniać swoje zdolności do zarządzania czasem i warto ich wesprzeć w tym zakresie.



fot. Damian Jędrzejewski

Protips:

1. Żeby zaangażowanie w naszą działalność nie wygasło, potrzebujemy „przypominajek”, w czasie których odświeżymy w naszej pamięci klimat wydarzenia, zaangażowania i wspólnoty. Pomóc mogą spotkania, choćby w formule online, kontakt telefoniczny, mailowy, na Whatsappowej grupie wolontariackiej, lub w formie spotkania świątecznego, warsztatowego czy wspólnego wyjścia na ramen.
2. W czasie intensywnego zaangażowania (np. w trakcie festiwalu) istotne są krótkie i treściwe briefingi-podsumowania: co poszło super, co można poprawić, gdzie potrzebne jest dodatkowe wsparcie, skąd to wsparcie można przesunąć. Dzięki temu nikt nie poczuje się pominięty, a jego problemy nie będą bagatelizowane.

Nasze mózgi „dorastały” w odmiennych warunkach

Kolejną kwestią jest **neuroplastyczność mózgu**. Zdrowy mózg ciągle się dostosowuje. Oznacza to, że nieco inne mózgi mają osoby starsze, wyrosłe w innych warunkach, a inne młodsze. Dla przykładu: w Polsce X i starsi Y wchodzili w okres największych zmian w mózgu (do 32. roku życia) w dużej mierze w warunkach względnego niedostatku, w miarę jednorodnej kultury i popkultury oraz różnorodnych braków (brak pracy, większych perspektyw życiowych, materiałów, zasobów itp.). Telewizja i popkultura była nieszczególnie rozwinięta (np. pierwszą telewizją nadającą 24 godziny na dobę był TVN, którzy rozpoczął całodobową emisję w 2001 roku). Wszyscy w zasadzie odbierali te same wiadomości, oglądali te same filmy i słyszeli te same piosenki. Oczywiście zdarzały się wyjątki, ale generalnie nawet punk czy metal słuchający Vadera wiedział, kim jest Mandaryna czy Edyta Górniak. Braki i wciąż dziedziczona trauma powojenna (jej znaki przestają być widoczne dopiero w mózgach pokolenia Z) sprawiły, że sposób myślenia i reagowania większości X i Y jest nacechowany ostrożnością, nieufnością do spontaniczności i nadmiernej otwartości, a także obawami przed zmianą i lękowymi reakcjami na nieznane.

Obecnie wchodzące w świat NGO pokolenia, czyli Zetki i Alfy, dorastały w krańcowo odmiennych warunkach. Większość z nich wychowała się w świecie nadmiaru (zabawek, newsów, kanałów pozyskiwania rozrywki), przesytu (jedzeniem, słodyczami, rozrywkami i aktywnościami) oraz podziałów klasowych. W latach 80., 90. i 2000. klasizm w Polsce niemal nie istniał. Oprócz osób stanowiących kilka procent całego społeczeństwa, które – w porównaniu do reszty – uzyskały wysoki status, w zasadzie wszyscy jedli to samo, chodzili w takich samych ciuchach i bawili się na takich samych dywanach. Najmłodsze dorosłe i wchodzące w dorosłość pokolenia już tej względnej równości nie mają. Rozwarstwienie społeczne rośnie, a nacisk na posiadanie i niewyróżnianie się jest nieporównywalnie większy niż w poprzednich pokoleniach. Hejt nie wziął się znikąd, on pojawił się wraz z klasizmem panoszącym się coraz śmielej w szkołach, miejscach pracy, mediach i internecie. Do tego młodzi – choćby ze względu na istnienie zróżnicowanych baniek informacyjnych i kulturowych w internecie – mogą żyć geograficznie w tej samej przestrzeni, ale w zupełnie różnych światach. Jeden sąsiad może egzystować w świecie anime, mangi i cosplay, a drugi, mimo tej samej narodowości, wieku i płci – w świecie przemocowej kultury kibicowskiej, która gloryfikuje redpillowców i przemoc wobec słabszych (oczywiście nie każda kultura kibicowska taka jest!). Młodych łączy znacznie mniej niż starszych, i znacznie trudniej jest im znaleźć swoją grupę, swoje „plemię” wśród własnych rówieśników.

Internet także dołożył cegiełkę do zmian neuronowych. Starsze pokolenia znacznie mocniej polegały na komunikacji twarzą w twarz. Pomijając skrajnych introwertyków, większość X i Y musiała nauczyć się, jak rozmawiać z panią w urzędzie, w sekretariacie, dziekanacie i w przychodni. Obecnie większość tych rozmów możemy zastąpić czatem z daną instytucją, mailem, ostatecznie telefonem. I tutaj zaczyna się działać magia. Mózg uczy się komunikacji przez interakcje. Przez doświadczenia. A jeżeli tych doświadczeń nie będzie, nie nauczy się ich. I tak na przykład, chociaż przedstawiciele pokolenia Z i Alfa jako młodzi ludzie są znacznie bardziej otwarci niż osoby reprezentujące pokolenia starsze (z racji wieku), jednocześnie wyrażają głęboką niechęć do rozmów twarzą w twarz z obcymi ludźmi (jak to ma miejsce w dziekanacie czy przychodni), a także do rozmów telefonicznych z nieznanymi osobami. Częściej mają też problem z „czytaniem” mowy ciała, mimiki i gestykulacji; sami zresztą w warunkach komunikacji formalnej wysyłają mniej sygnałów niewerbalnych.

Innymi słowy – Zetki i Alfy w komunikacji bardziej zwracają uwagę na to, co zostało POWIEDZIANE, niż na to, co zostało POKAZANE gestami, mimiką i tonem głosu. Stąd też słynne „wpatrywanie się Zetek” (ang. „Gen Z stare”), które tak mocno niepokoi X i Y – puste, pozbawione wyrazu spojrzenie w sytuacjach społecznych, kontrastujące z wymuszonymi uśmiechami i mimiką starszych pokoleń. Co nam daje ta wiedza? Najmłodszy w organizacjach komunikują się inaczej właśnie dzięki neuroplastyczności mózgu. Ich otoczenie nauczyło ich, że telefon z nieznanego numeru to spam, nadmierna ekspresja to zagrożenie, a rozmowy „face to face” to brak poczucia bezpieczeństwa. I to musimy uwzględniać w kontekście różnic pokoleniowych w naszych organizacjach.

Dodatkowo internet, w przeciwieństwie do książek i gazet czytanych w młodości przez X i Y (a wtedy ukształtowały się ich wzorce postrzegania i percepcji), jest oglądany przez malutkie okienko telefonu, znacznie rzadziej laptopa czy rzutnika. To z kolei sprawiło, że młodsze pokolenia gorzej sobie radzą z czytaniem dużych powierzchni – kartek A4, plakatów itp. Jeżeli masz coś do przekazania w formie pisemnej, upewnij się, że jest to czytelne dla Twoich wolontariuszy. Materiału powinno być raczej mniej niż więcej, a jego układ powinien być czytelny.

Protips:

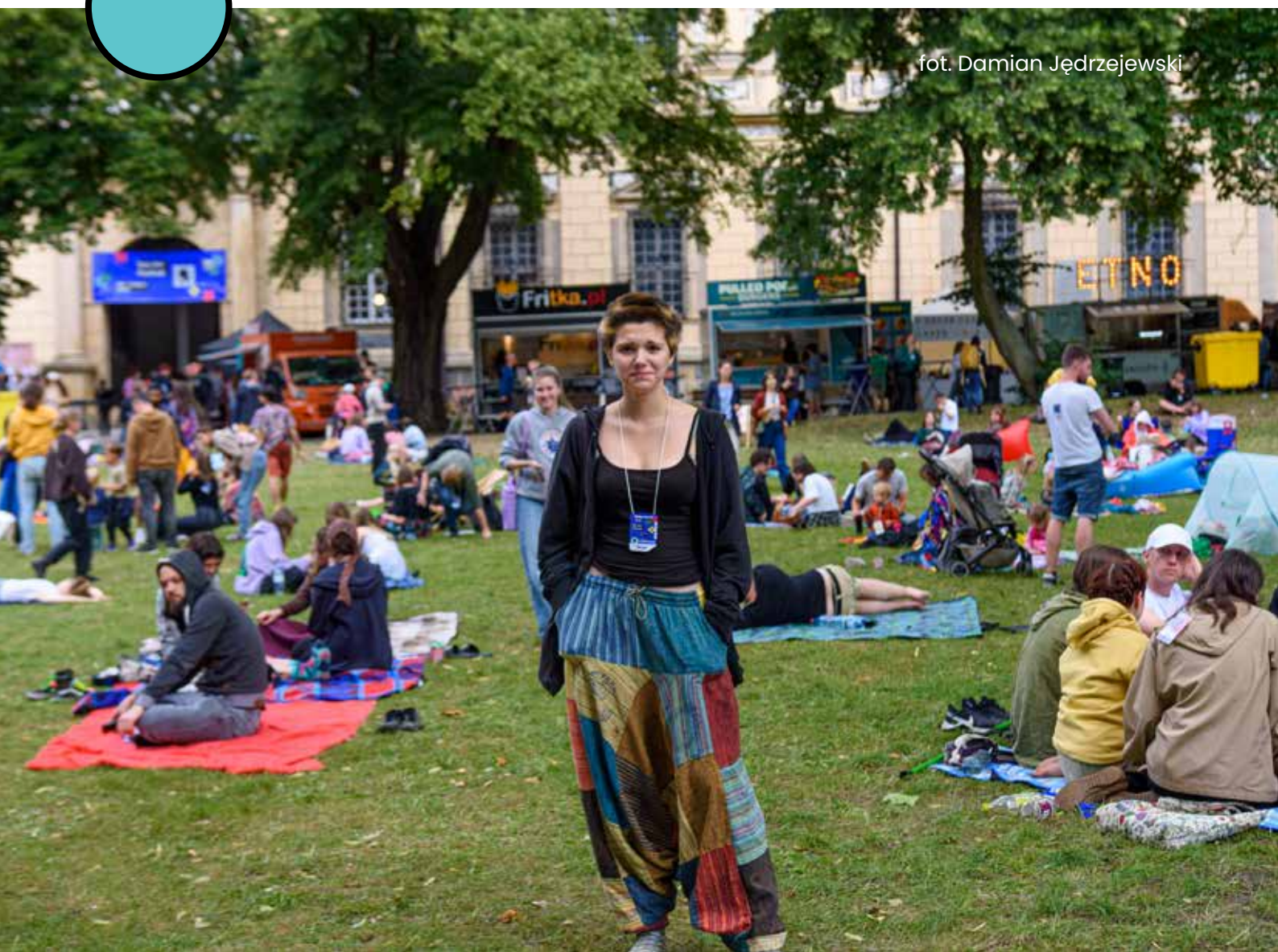
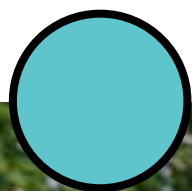
1. Pamiętajmy o tym, że starsi częściej reagują na zagrożenie stresem i nadmierną kontrolą, a młodszy postawą bierną i pasywną. Z tego względu **ważne jest przekazanie jasnych instrukcji** – co robić, jeżeli zacznie się pożar (i nie, to wcale nie jest oczywiste), jak zareagować, kiedy moja zmienniczka nie pojawi się na check-poincie, jak poinformować o zagrożeniu, kogo poinformować i w jaki sposób? Należy przy tym pamiętać, że to, co jasne dla starszych, niekoniecznie musi być jasne dla młodszych. Jeżeli powiemy: „Żeby wejść do środka, każdy zawsze musi mieć plaketkę imienną”, ale nie dodamy wyjątków, może dojść do sytuacji, w której w czasie zagrożenia życia i zdrowia, młodszy wolontariusz będzie się upierał przy konieczności posiadania plakietki. Starsza osoba dokonałaby priorytetyzacji i odpuściłaby sobie zasadę dobrą na czas bez zagrożeń. Młodsza może nie wiedzieć, że taki triaż jest konieczny w tej sytuacji.

Protips:

2. Nie zastępujemy niczego **gestem i mimiką** – jeżeli uważasz, że możesz nie dokończyć zdania i wyrazić resztę gestem – zapomnij o tym! Dla dużej części Twoich współpracowników to, co nie zostało powiedziane, nie istnieje. Mimika i gestykulacja to tylko podbicie tego, o czym mówisz, a nie komunikat sam w sobie.

3. Kolejną kwestią jest ustalenie kanałów komunikacji wygodnych dla wszystkich (a nie tylko dla starszych czy młodszych).

Z raportu z badania „Wyzwania w zarządzaniu wolontariatem międzypokoleniowym. Przykład Slot Art Festivalu” pod redakcją dr Agnieszki Konior i dr Aleksandry Mazurek wiemy, że w przypadku Slotu ustalanie kanałów komunikacji poszło sprawnie i satysfakcjonująco – większość komunikacji niesynchronicznej odbywała się przez komunikatory, a synchronicznej przez telefony i spotkania twarzą w twarz, w formie grupowej lub indywidualnej. Ale, żeby to zadziało, trzeba na bieżąco wprowadzać poprawki i dopytywać w otwarty sposób (choć lepiej przez anonimowe głosowania – nie każdy będzie miał odwagę wystąpić przeciw grupie). Przykładowo, przy ustalaniu sposobów i kanałów komunikacji, każdy dostaje karteczkę, na której zaznacza np. T jako mniej telefonów, W jako mniej wiadomości na Whatsapp lub Z jako mniej wiadomości zdalnych, więcej twarzą w twarz. Następnie wrzucamy karteczki do pojemnika i przeliczamy je. Takie rozwiązanie dla osób nieśmiałych czy unikających bezpośrednich interakcji jest znacznie efektywniejsze i bardziej akceptowalne niż jawne głosowanie.



fot. Damian Jędrzejewski

Protips:

4. Należy także dostosować **wysokość kontekstu komunikacji** do grupy. **Kontekst komunikacji** określa, jaka część wiadomości, którą chcielibyśmy przekazać nadawcy, zostanie powiedziana wprost.

Niski kontekst (charakterystyczny dla grup bardzo zróżnicowanych, jak społeczeństwo Stanów Zjednoczonych)

oznacza, że wszystko, co można, należy powiedzieć wprost – oznaczenia mają być czytelne dla możliwie szerokiej grupy ludzi, także nie mówiących we wspólnym języku, a za sukces komunikacyjny odpowiada nadawca – czy on/a/e/o wystarczająco jasno się wyraziło. Jeżeli ktoś nie zrozumiał, jest to wina nadawcy (stąd w Stanach są stosowane bardzo rozbudowane instrukcje użytkowania wszystkiego – od toalety po kserokopiarkę). W kulturach na drugim skraj, czyli **kulturach wysokokontekstowych (jak Chiny, Indie)**, wręcz niekulturalne jest wypowiedzenie wszystkiego wprost, ponieważ sugeruje to, że uważamy rozmówcę za nieogarniętego życiowo i komunikacyjnie. To kultury stosunkowo jednorodne i o bardzo długiej historii; przejawiające pewien zakres zróżnicowania, ale funkcjonujący w ramach jednego kręgu kulturowego. W takich społecznościach im więcej należy wprost powiedzieć, tym gorzej. Instrukcje, sądownictwo, edukacja i komunikacja zakładają, że jest cała masa rzeczy „oczywistych”. Polskę możemy umieścić na środku skali pomiędzy Stanami i Indiami, ale polskie Zetki i Alfy są znacznie bardziej niskokontekstowe niż starsze pokolenia. Dlaczego? Wracamy do zróżnicowania – młodsze pokolenia w Polsce żyją w znacznie bardziej zróżnicowanym świecie, więc – żeby się dogadać – potrzebują bardziej rozbudowanej informacji (przypomnę sąsiada „niemal Japończyka z kultury mangi” i „kibicowskiego redpillowca”). Żeby porozumieć się w takim świecie, musimy zejść na niski kontekst. Nie ma czegoś takiego jak „właściwe” – co to znaczy właściwe? To trzeba wyjaśnić na przykładzie, z wyraźnie zaznaczonymi granicami. A „bezpiecznie”? Co to jest „bezpiecznie”? Należy wyjaśnić: „z kolegą u boku, który może cię złapać, z zabezpieczeniem w postaci linki przywiązanej do dachu i z kaskiem na głowie”.

5. Ostatnią kwestią jest komunikacja pisemna. Zalecenia do kontaktu z młodszymi wolontariuszami opierają się na zasadach jasnej komunikacji:

- a) lepszy jest dokument mniejszy niż większy,
- b) lepsze są czcionki bezszeryfowe (jak Arial, Verdana), niż szeryfowe (jak Times New Roman, chociaż i tutaj jest wyjątek – najmłodsi, czyli dzieci uczące się dopiero czytania, lepiej sobie radzą z czcionkami szeryfowymi; jednak dzieci raczej nie działają w tym wieku w NGO, więc nie leży to w polu naszych zainteresowań),
- c) lepsze jest wyjustowanie do jednej strony, niż obustronne (Z i Alfy mają tendencję do „gubienia” wersów w układzie obustronnie wyjustowanym),
- d) lepsze są formy krótsze, bez kulturalnych nadbudówek, niż bardziej rozbudowane (w stylu „Dzień dobry Moi Drodzy. Bardzo się cieszę, że możemy tu razem być...”, które ciągną się przez 5 minut i zdążą znudzić słuchaczy)
- e) lepsze są formy dobrze opisane, ale bez powtórzeń, niż formy ładne wizualnie, ale mało czytelne.



Komunikacja – do's & dont's

Podsumowując omówione powyżej kwestie, komunikacja w zróżnicowanym wiekowo środowisku wolontariackim powinna być:

- jasna i niewieloznaczna
- konkretna i odpowiednio wyłożona (lista powinna być spisana i dostępna do pobrania, a feedback ustny)
- puszczona właściwym kanałem (kwestia pilna i ważna, do rozwiązania na teraz – telefonicznie, kwestia mniej ważna i mniej pilna – na komunikatorze)
- jasno zaadresowana – odbiorca musi wiedzieć, że nim jest; zadanie dla „wszystkich” jest zadaniem dla „nie wiadomo kogo, ale pewnie nie dla mnie”
- niskokontekstowa – nie wiemy, co jest dla kogo „oczywiste”, więc każdą oczywistość należy wyjaśnić wprost
- bazująca na komunikacji werbalnej – młodszy i starsi inaczej odbierają komunikację niewerbalną i mogą na tym tle wystąpić nieporozumienia
- w przypadku komunikacji pisemnej: mniejsze formaty, justowane do jednej strony, bez kulturowych small-talków i wstępów, w czytelnych formatach i czcionkach.

fot. Tomek Wiazowski



II. KOMUNIKACJA W MIĘDZYPOKOLONIOWEJ ORGANIZACJI – JAK TO WYGLĄDA W SLOT ART FESTIVALU?

Komunikacja – czego oczekują wolontariusze?

Poradnik komunikacji powstał w ramach projektu „Profesjonalny Wolontariat: Innowacyjne Narzędzia Zarządzania Wolontariatem” – jego częścią były badania przeprowadzone przez zespół Slotu oraz Stowarzyszenia Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK. Raport z badań, opracowany przez dr Agnieszkę Konior i dr Aleksandrę Mazurek z IBKO-u, ukazuje, **jakiej komunikacji oczekują wolontariusze i pracownicy**. Są to przede wszystkim:

● Podziękowania:

- Podziękowania za samą obecność (przecież wolontariusz nie tylko podjął pracę, ale też zapisał się, przyjechał i jest gotowy do działania): „Super, że jesteś”, „To zaszczyt pracować z takimi ludźmi”.
- Podziękowania słowne i docenienie pracy wyrażone wprost (niskokontekstowo): „Dziękuję za pracę”, „Super, dzięki, że pamiętałeś o...”, „Bez Was nic bym nie zrobiła”.
- Warto także pamiętać, by podziękowania skupiały się nie tylko na wyniku, ale także na podjętych staraniach, wysiłku, inicjatywie i kreatywności: „Dobrze, że szukacie ułatwień pracy”, „Świetnie sobie radzicie, mimo że to pierwszy raz”.

● Spersonalizowane i empatyczne podejście z niskim poziomem hierarchiczności:

- Mówienie na ty (spłaszczenie hierarchii, dopuszczenie do procesu decyzyjnego, wyższy poziom empatii): „Świetnie sobie radzisz”, „Super, że Cię mam w teamie”. Skracanie dystansu i nienarzucanie narracji pokoleniowej jest kluczowe dla zbudowania efektywnego zespołu w organizacji pozarządowej. Nie ma zatem miejsca na „to ma być zrobione tak, bo tak!”.
- Oferowanie wsparcia emocjonalnego: „Nic się nie stało”, „Nie martwcie się, my tu jesteśmy”, „Nie przejmuj się, to będzie nauka na przyszłość”.
- Wyrażanie troski o samopoczucie: „Jak się dzisiaj czujesz?”, „Dbajcie o siebie, bo widać zmęczenie”.
- Używanie wspierającej gestykulacji: żółwika, klaskania, kciuka (OK), wspierający, pozbawiony kontekstu seksualnego dotyk (np. dotknięcie ramienia osoby zmęczonej czy zestresowanej).
- Upewnianie się, czy stosujemy ten sam słownik – czy słownictwo wykorzystywane w teamie jest zrozumiałe dla wszystkich? Po okresie wstępnej adaptacji można zrezygnować z automatycznego rozwijania każdego skrótowca i nazwy własnej, ale w pierwszych momentach, na etapie adaptacji, jest to kwestia kluczowa.
- Upewnienie się, że komunikacja nie służy wyłącznie przekazywaniu zadań, poleceń, feedbacku i relacji z wykonania zadań. Komunikacja w NGO musi także budować poczucie wspólnoty. Wyraźne odcinanie się od własnych przekonań, idei i doświadczeń (jak w świecie korporacji) jest źle widziane – warto budować poczucie przynależności przez wspomnienia np. z poprzednich edycji wydarzenia.

● **Forma:**

- Raczej dialog, niż monolog. W sytuacjach, w których monolog jest konieczny (udzielanie instruktażu), istotne jest zaplanowanie (jeżeli to możliwe) czasu na pytania, wątpliwości i pomysły wolontariuszy.
- Jeżeli pojawiają się pytania, istotne jest to, żeby odpowiedzi udzielane były natychmiast, by nie ignorowano ich, a na większość problemów znajdowano rozwiązanie w czasie rzeczywistym.
- Formuła komunikacji powinna mieć charakter demokratyczny: każdy może zabrać głos, głos jednej osoby jest równie ważny, jak każdej innej, każdy głos musi wybrzmieć, na każdą propozycję powinny paść argumenty i/lub kontrargumenty (jeżeli propozycja nie zostanie przyjęta). W takim systemie dominującym stylem zarządzania jest styl *servant leadership*, który idealnie charakteryzuje zacytowana w raporcie wypowiedź: „My szefowe jesteśmy dla Was” (więcej o *servant leadership* znajdziesz w części 5. Model zarządzania wolontariatem w zespołach mieszanych pokoleniowo dla organizacji pozarządowych).



fot. Tomek Wiazowski

Komunikacja, współpraca i zarządzanie

Zarówno analiza różnic pokoleniowych (i wynikających z nich różnic w komunikowaniu się, w reagowaniu na trudne sytuacje czy w stylach działania), jak i raport z przeprowadzonych badań wskazują na potrzebę stosowania modeli i zasad komunikacji, które będą najbardziej efektywne w zróżnicowanym pokoleniowo środowisku wolontariackim. Komunikacja i współpraca w tego typu grupach powinna opierać się na następujących zasadach:

- **Demokratyzacja:** wprowadzenie demokratycznego stylu komunikacji i zarządzania, w którym każdy ma prawo (poza sytuacjami nagłymi lub związanymi z bezpieczeństwem i zarządzaniem kryzysowym) do wypowiedzenia się w atmosferze akceptacji.
- **Empatia:** szefowie ekip powinni być nastawieni na troskę, empatię i budowanie atmosfery wzajemnego zaufania. W większej organizacji można też rozważyć utworzenie oddzielnej pozycji dla osoby, która będzie dbała o wellbeing wolontariuszy i wolontariuszek – mogłaby monitorować stanowiska, na których znajdują się wolontariusze, pytać o stan zdrowia, o samopoczucie, i w razie potrzeby, w uzgodnieniu z szejkiem lub szefem ekipy, będzie proponować przesunięcia osobowe lub zmianę miejsc/godzin działania.
- **Budowanie poczucia przynależności:** w międzypokoleniowym środowisku szczególnie istotne jest wychodzenie poza oczywiste podziały. Świadome tworzenie etosu danej organizacji czy komórki (np. ekipy technicznej) stwarza przestrzeń na integrację wolontariuszy z różnych grup na innym, wspólnym poziomie. Może pomocne byłoby np. stworzenie prostego języka gestów, mowy dłoni, która ułatwiłaby komunikację (np. w miejscach głośnych), a jednocześnie stworzyłaby językowe podstawy wspólnoty (opracowanie podstawowych gestów, takich jak „dziękuję”, „proszę”, „godzina”, „10 minut”, „przejsie”, „zagrożenie”, „burza”, „ewakuacja” itp.)
- **Zwinność i elastyczność:** komunikacja powinna działać zwinnie – od komunikacji bezpośredniej – twarzą w twarz, przez komunikatory, wykonywanie telefonów (w pilnych sprawach), SMS-y, krótkofalówki (w przypadku ekip technicznych), po tradycyjne rozwiązania pisemne jak zeszyt na „mniej ważne pytania”. Wprowadzenie podziału na sprawy „ważne-mniej ważne” i „pilne-mniej pilne” pozwala na priorytetyzowanie zadań i przypisanie im właściwych kanałów komunikacji.

Co ciekawe, raport z badań wskazuje, że nie zauważono szczególnych różnic w stylu zarządzania wolontariuszami w zależności od ich wieku czy pokoleniowej identyfikacji. Podobnie się miała kwestia z uzyskiwaniem informacji zwrotnej czy sposobem przekazywania wiedzy. Również niezależne od wieku pozostawały takie aspekty jak: organizacyjny aspekt pracy zespołów; poziom planowania i komunikacji w zespołach, zarządzania czasem wolontariuszy; poziom partycypacji w wydarzeniach; poziom autonomii przekazywanej wolontariuszom. Najwyraźniej demokratyczny styl zarządzania ma wyraźny wpływ na niwelowanie różnic pokoleniowych. Dobrym pomysłem w każdej organizacji byłaby zatem inwestycja w szkolenia z takiego stylu zarządzania (nawet w formie mikrowarsztatów lub bazy dobrych pomysłów dostępnej online) dla szefów ekip wolontariackich.

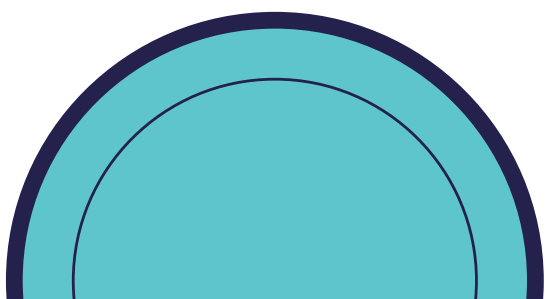
Co motywuje wolontariuszy

Warto także przyjrzeć się wynikom badań dotyczących motywacji wolontariuszy i wolontariuszek w poszczególnych grupach wiekowych, ponieważ to ona przekłada się na ich zaangażowanie w działania.

W przypadku Slotu w **najmłodszych grupach wiekowych jest to zdecydowanie możliwość niskokosztowego spędzenia wakacji**, co było znacząco częściej wskazywane niż w przypadku starszych wolontariuszy. A ponieważ wszystkie badania rynku, zarówno badania Gallupa, słynne badania Fryderyka Herzberga, jak i nasze rodzime badania prowadzone przez Randstad, SWPS i inne, wskazują na fakt, że motywacja finansowa jest jedną z najszybciej wyczerpujących się sił napędowych, niezbędne jest utrzymanie poziomu motywacji najmłodszych w dłuższej perspektywie czasowej przez zmianę jej wektora – z finansowego na emocjonalny. Aby tego dokonać, zgodnie z badaniami Herzberga, należy zwrócić szczególną uwagę na:

- odpowiednio **wyrażone uznanie**,
- stawianie **osiągalnych dla tej grupy zadań** – co przekłada się na poczucie satysfakcji z osiągnięć oraz
- zaproponowanie tej grupie wiekowej interesujących czy rozwijających zadań, na ile to możliwe w warunkach danej organizacji.

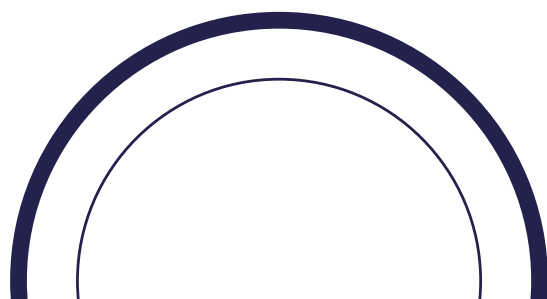
Na ostatniej edycji Slot Art Festivalu miałam okazję być świadkiem takiego „interesującego zadania” w sanitarence, która jest prawdopodobnie najtrudniejszym i najbardziej wymagającym działem wolontariatu SAF. Konieczne było wejście na dach sanitariatu (podejrzewam, że nie raz, ale ja byłam świadkiem tego wydarzenia tylko raz). Jako że jest to zadanie postrzegane jako „męskie”, do wypełnienia zadania został wybrany jeden z mężczyzn. Niektóre młode kobiety i dziewczyny stojące pod sanitariatami początkowo były wyraźnie zawiedzione, że ta rola nie przypadła im. W takiej sytuacji motywacja może spadać, ponieważ to nie one są wyznaczane do „nietypowych” zadań, przynoszących dodatkową rozpoznawalność, satysfakcję i nie ukrywajmy – radość. Wejście tam, gdzie inni nie mogą, spojrzenie na pozostałą część grupy z innej perspektywy, to są kwestie bardzo istotne w tym wieku, ponieważ podkreślają pewną wyjątkowość sytuacji i osoby postawionej w tej sytuacji. Być może postawienie w niektórych sytuacjach na nieco mniej efektywne rozwiązanie w miejsce bardziej motywującego przekieruje wektor zaangażowania. Wyobraźmy sobie zatem, że do tego zadania wyznaczamy zarówno mężczyznę, jak i kobietę. Odciągnięcie dodatkowej osoby od obowiązków na kwadrans nie sprawi, że sanitarka nie podoła swoim zadaniom, a może sprawić, że każda z osób w tym teamie będzie mogła prędzej czy później zaangażować się w nietypowe zadanie, o którym będzie opowiadać przez lata po festiwalu. A to już jest element podnoszący zaangażowanie i motywację. Niekoniecznie najsprawniejszy i najsilniejszy powinien dostać zadanie – tak się tworzą wyspecjalizowane „zawody” tymczasowe, do których przeciętny (lub wykluczony z jakichś względów) wolontariusz nie ma dostępu.



Wśród **pokoleń X i Y decydującym czynnikiem była natomiast możliwość pomagania innym**, co pozostaje w zgodzie z kulturowym kontekstem tych grup. Są to pokolenia (w szczególności pokolenie X) wychowane w duchu poszanowania prestiżu i istotności działań na rzecz społeczności. Im częściej czują się potrzebni, im częściej czują, że mają realny wpływ na swoje otoczenie i realizację odpowiedzialnych zadań, tym lepiej. W tych pokoleniach istotne są często (choć oczywiście nie u wszystkich – mam przeczucie, że polskie organizacje pozarządowe ściągają raczej mniej charakterystycznych przedstawicieli pokoleń X i Y): prestiż zawodowy, wykształcenie, stan posiadania – czyli mieszkanie, samochód, zdjęcia będące dowodem udanych wakacji itp. Są to także pokolenia, które nieszczególnie potrafią odpoczywać, a beztrioskie spędzanie czasu („lenienie się”) wywołuje wstyd, poczucie zażenowania i potrzebę wykazania się. Oczywiście w większości aktywnych wydarzeń organizowanych przez NGO nie ma mowy o „lenistwie”, ale możliwe są stanowiska wolontariackie, na których potrzeby emocjonalne tych pokoleń będą lepiej zaopiekowane. Być może kierowanie mniej wyspecjalizowanych wolontariuszy z pokoleń X i Y do prac opiekuńczych, pomocowych, związanych z kierowaniem ruchem, z kafejkami, czy punktami pomocy, będzie lepiej pasowało do ich profilu pokoleniowego. Należy przy tym pamiętać, że w kulturze pokolenia X i częściowo pokolenia Y, istotny jest prestiż. Te pokolenia lepiej się czują w roli mentora, doradcy lub „fixera” – naprawiacza, który „ratuje świat” (a w naszym przypadku wydarzenia i eventy społeczne). Spełnienie tych potrzeb zdecydowanie podniesie motywację wśród X i Y.

Warto wspomnieć jednak o tym, że nie każdy wolontariusz będzie miał charakterystyczny rys dla swojego wieku czy pokolenia, i jeżeli ktoś wyraźnie zaznacza, że w danej roli nie będzie się dobrze czuł, choćby z powodów neuroatypowości, okresu, introwertyzmu, czy jakiegokolwiek innego powodu, który zresztą ma pełne prawo zatrzymać dla siebie – oczywistym jest fakt, że powinniśmy się dostosować do jego potrzeb i ograniczeń.

Skoro wiemy już, jakie bodźce motywują naszych wolontariuszy, warto się przyjrzeć **demotywowatorom** w poszczególnych grupach wiekowych, chociaż warto zaznaczyć, że aż 2/3 badanych wolontariuszy nie zadeklarowała zdemotywowania, co w polskiej kulturze, w której sportem narodowym jest narzekanie, jest doprawdy niezwykle. Wśród osób, które zauważyły u siebie demotywację w czasie, kiedy prowadzono badanie, głównym bodźcem demotywacji była pogoda. I chociaż na pogodę niewiele można poradzić, można przeciwdziałać negatywnym skutkom, które dane wyzwanie przynosi. Jeżeli mamy problem z deszczową pogodą i niską temperaturą – zareagujmy zwinnie. Mowa przede wszystkim o udostępnieniu miejsca do osuszenia się i ogrzania lub ochłodzenia dla większej grupy wolontariuszy, o możliwości rozłożenia karimaty i śpiwora w cieplejszym/chłodniejszym miejscu, czy o awaryjnym zapasie wypożyczanych w miarę zapotrzebowania śpiworów i odzieży na wypadek przemoczenia.



Drugim najczęstszym powodem demotywacji wśród wolontariuszy jest przemęczenie. Wolontariusze w trakcie wydarzeń rozgrywających się na świeżym powietrzu często stoją w przeciągu, w hałaśliwych i przebudźcowujących sensorycznie miejscach. Na szczęście te wyzwania da się stosunkowo łatwo ograniczyć. Warto by było zatem rozważyć doradzenie wolontariuszom w briefingu przed festiwalem w niskokontekstowy sposób (bardzo wprost) zabrania ze sobą nie „odzieży stosownej do pogody”, a konkretnie np.: kurtek przeciwwiatrowych, czapek lub chust przeciw przegrzaniu, okularów przeciwsłonecznych, wyciszających koreczków do uszu typu 3M lub koreczków wygłuszających typu Ear Loops, które wytłumiają szumy, ale umożliwiają prowadzenie rozmowy.

W każdej sytuacji warto rozpatrzyć wyzwania w kategorii potencjalnych rozwiązań: pogoda (deszcz) – możliwość osuszenia się; duże natężenie decybeli – zatyczki/słuchawki; duża ruchliwość zaproszonych gości – strategicznie umieszczone barierki; brak odzewu ze strony darczyńców – aktywizacja innych kanałów komunikacji z darczyńcami (np. Tik Tok), brak wpłat – nowe formy aktywizacji, nowe współprace (rozważnie dobierane).



fot. Nela Dymopulos-Kusto

PODSUMOWANIE

Analiza wyzwań komunikacyjnych i organizacyjnych w międzypokoleniowym środowisku wolontariackim, a także motywacji i potrzeb zaangażowanych w organizację Slot Art Festivalu osób, wskazuje na podstawowe i najważniejsze aspekty, które należy uwzględnić przy pracy w zróżnicowanych wiekowo grupach wolontariuszy:

- demokratyczny styl komunikacji i zarządzania,
- przywództwo oparte na empatii, zrozumieniu i mentorskiej roli lidera,
- możliwie najniższa hierarchiczność grupy i szacunek do każdego wolontariusza,
- sprawna, elastyczna, niskokontekstowa komunikacja,
- dbałość o dobrostan emocjonalny wolontariuszy – o jakość snu, wyżywienia, odpoczynku, obniżenie poziomu niepewności (a w konsekwencji stresu) oraz dostępność wsparcia w sytuacjach kryzysowych.

Każda NGO staje przez nieco odmiennymi wymaganiami. Inne będą wyzwania i wymagania małej fundacji To Help Africa, pomagającej dzieciom w zdobyciu edukacji w Tanzanii, dla której wyzwaniem jest fizyczna organizacja pomocy (problemem jest przewiezienie darów do buszu i dostarczenie pomocy w bezpieczny i akceptowalny kulturowo sposób), a inne wyzwania będą stały przed Wikipedią, która jest odbierana jako samonapędzająca się maszyna, nie wymagająca żadnego wsparcia ze strony użytkowników – brakuje zatem zarówno darczyńców, jak i aktywnych edytorów artykułów. Jeszcze inne wyzwania stoją przed organizacją taką jak SLOT, która mierzy się zarówno z wyzwaniami związanymi z finansowaniem czy rozwojem zasobów wolontariackich, jak i ogromnym całorocznym wysiłkiem organizacyjnym, który ogniskuje się w ciągu dwóch bardzo wyczerpujących tygodni w roku.

Niezależnie od wyzwań, z jakimi mierzy się dana organizacja, jedno się nie zmienia – do wolontariatu ciągną osoby, które w swojej pracy na rzecz innych nie potrzebują KPI, mechanizacji pracy i odczłowieczających procedur. To, czego potrzebują, to „ludzka” komunikacja i współpraca, oparta na zaufaniu, empatii i świadomości, że to, co robią, ma wyższy sens – dawanie wsparcia, wytchnienia i miłości. Bez nich świat wolontariatu nie istnieje.



Narzędziownik

Dorota Ogrodzka

Każdy z opisanych tu przykładów narzędzi jest modelem.

Modele nie są idealne ani sztywne. Nie opisują wszystkiego. Nie odpowiadają na każdy dylemat. Można je przekształcać, testować, używać po swojemu. Nie wszystkie wymyśliłyśmy sami. Pochodzą z różnych naszych doświadczeń trenerskich i facylitatorskich. W szczególności czerpiemy z doświadczenia pracy w Słocie, ale też w Stowarzyszeniu Pedagogów Teatru, w sieci ReShape, w Towarzystwie Inicjatyw Twórczych "ę", szkolenia w kolektywie ULEX i z całej swojej pracy z ludźmi.

Część z nich może wymagać udziału i prowadzenia doświadczonej osoby z zewnątrz – trenerki, tutora, mediatorki, facylitatorki. Jeśli macie wątpliwości, jak można z danym narzędziem pracować – zgłóście się do nas. W miarę możliwości pomożemy Wam lepiej zrozumieć daną propozycję.



fot. Tomek Wiazowski

SPIS NARZĘDZI:

1. Integracja:

- Kontrakt
- Runda początkowa i końcowa
- Karty Wartości
- NAZWANE/NIENAZWANE

2. Zarządzanie

- Lista kontaktów
- Agendy i notatki ze spotkań
- Dokumenty, listy, harmonogramy
- Dokumenty
- Tablica zadań i potrzeb

3. Motywacja i dobrostan

- GRAF: Mierzenie energii i napięcia
- GRAF: Mierzenie poczucia sensu i przyjemności
- Feedback
- Praktyki gościnności

KONTRAKT

Praktyka tworzenia **kontraktu – czyli zbioru zasad i sposobów pracy, na jakie umawiamy się w kontekście danego zadania lub zespołu** – staje się w ostatnich latach coraz bardziej powszechna, także w środowisku kultury i sztuki. Jako facylitatorzy i trenerzy kontraktujemy się często z grupami, nawet na początku krótkiego warsztatu – po to, by ustalić ramy pracy i upewnić się, że wszystkie biorące udział w sytuacji osoby miały szansę wyrazić swoje potrzeby i określić własne granice.

W przypadku dłuższych procesów twórczych lub realizacyjnych, kontrakt wydaje się niezbędny. Także – a może szczególnie wtedy – gdy działające ze sobą osoby znają się długo i niejedną projekt wspólnie zrealizowały, oraz wówczas, gdy w grę wchodzi praca kreatywna, angażująca wartości, emocje, światopoglądy, gusta i style działania.

Kontrakt można rozumieć i tworzyć na wiele różnych sposobów. Można zaprosić zespół do **pracy w podgrupach**, w trakcie której osoby wymienią się pomysłami na to, jak sformułować zasady, a potem grupy skonfrontują i uspoólnią swoje pomysły na forum.

Można po prostu otworzyć **wspólną dyskusję** zadając kluczowe dla sformułowania kontraktu pytania:

- co jest dla Was ważne we wspólnej pracy?
- czego potrzebujecie, żeby dobrze/możliwie komfortowo/ skutecznie/bezpiecznie się Wam pracowało?
- na co możemy się umówić: na jakie zachowania i działania lub na brak jakich działań lub zachowań?

To trzecie pytanie jest kluczowe. Dwa pierwsze pozwalają rozpocząć rozmowę, dają szansę osobom na przedstawienie swoich perspektyw, odślonięcie swoich granic i potrzeb. Jednak często w odpowiedzi na te pytania pojawiają się ogólne kwestie, z poziomu wartości: „Potrzebuję szacunku”, „Potrzebuję autentyczności”, „Potrzebuję, byśmy dobrze wykorzystywali czas”.

KONTRAKT

To ważne i osobiste deklaracje, jednak nie są one jeszcze podstawą do wspólnej umowy. Dają punkt wyjścia do rozmowy o konkretnych postanowieniach i zachowaniach, na które wspólnie możemy się zgodzić.

Jak rozumiesz szacunek? Czy chodzi o punktualność, czy o sposób komunikacji? Jeśli o komunikację, to jak mogłaby ona wyglądać, byśmy czuli/czuli się wzajemnie szanowani? Po czym poznasz, że dobrze wykorzystaliśmy czas? Jak będziemy to mierzyć? Czego nie chcemy robić? Czego nie mamy robić lub co robić w imię autentyczności?

Ważne jest, by **zapisać możliwie konkretne, weryfikowalne zasady**, które w dodatku – mimo wyrażonych różnic – **są akceptowalne dla wszystkich**. W kontrakcie nie wszystkie postulaty i oczekiwania osób zostaną zaspokojone. Kontrakt jest negocjacją, ale też szansą na wypowiedzenie i określenie własnych potrzeb i granic, co nawet w warunkach, w których nie da się ich w pełni realizować czy zawsze bezwzględnie respektować – zmniejsza napięcie, zwiększa zaangażowanie i daje poczucie wpływu oraz bezpieczeństwa. Zwiększa też współodpowiedzialność za procesy – razem formułując kontrakt stajemy się przecież wspólnie odpowiedzialni za realizację tych zasad.

W praktyce warto podzielić kontrakt na trzy wzajemnie dopełniające się poziomy, co pomaga ustrukturyzować dyskusję w zespole. Pierwszy z nich to **poziom strategiczny**, który dotyczy ram całego projektu, jego celów i decyzji ostatecznych. Określamy w nim, kto ma decydujący głos w kwestiach artystycznych, jak zarządzamy budżetem w razie kryzysu oraz jak i kiedy sprawdzamy nasze postępy.

Drugi obszar to **poziom operacyjny**, czyli codzienna mechanika pracy. Tu umawiamy się na konkretne zachowania, np. : punktualność, nieużywanie telefonów w trakcie spotkań, jasny podział ról, czy formę zgłaszania nieobecności.

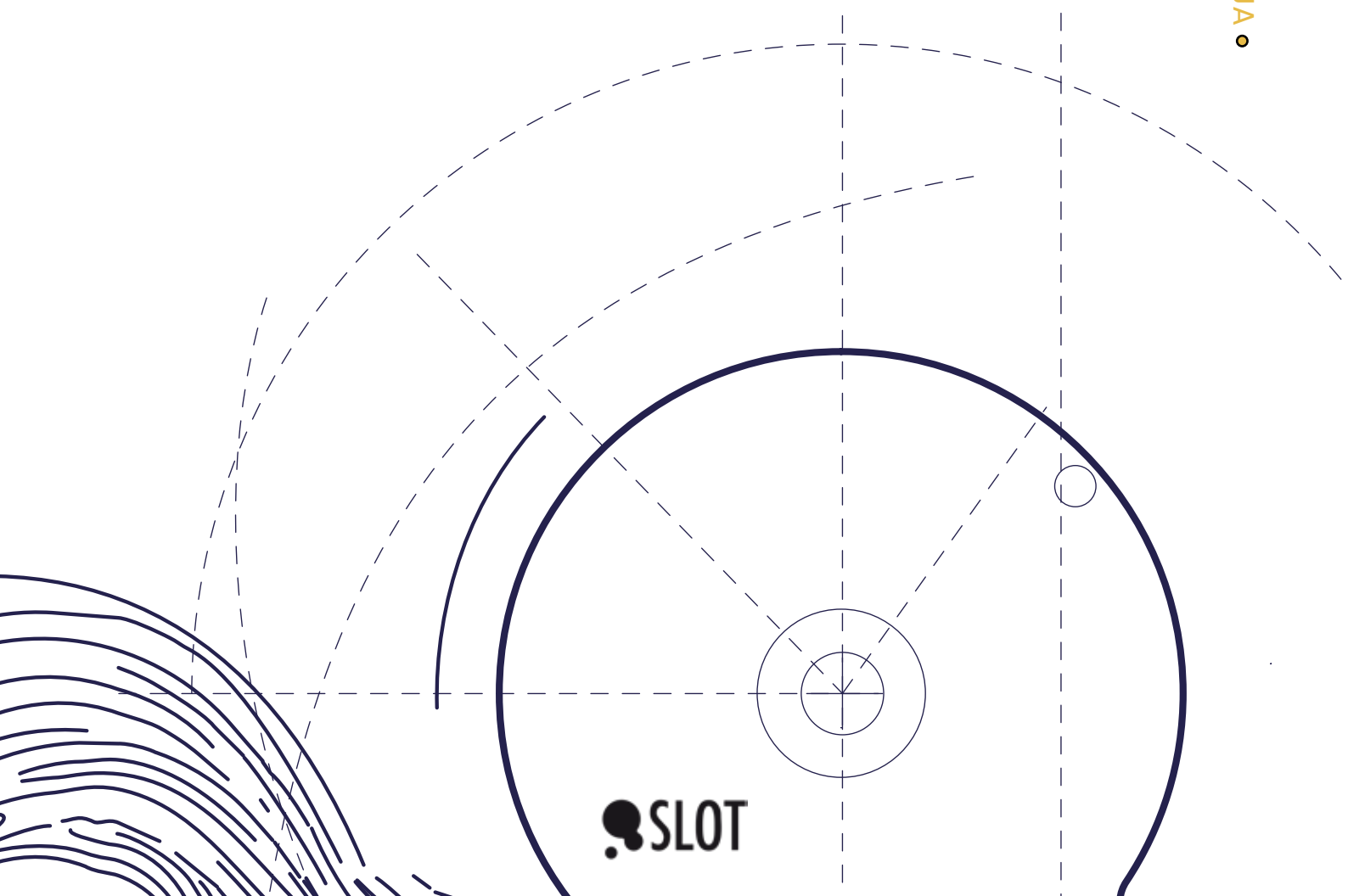
KONTRAKT

Najbardziej subtelny, ale kluczowy dla poczucia bezpieczeństwa, jest **poziom psychologiczny**. Dotyczy on komunikacji, emocji i intencji, na jakich budujemy współpracę. Tutaj zapisujemy zasady takie jak: „mówimy w swoim imieniu (komunikat JA)”, „mamy prawo do błędu i zmiany zdania” czy „praktykujemy uważność na zmęczenie i otwarcie sygnalizujemy potrzebę przerwy”. Tak rozpisane zasady eliminują z zespołu domysły i pozwalają na pełniejsze zaangażowanie.

Kontrakt przydaje się też w kryzysach. Pozwala wrócić do ustaleń w trakcie konfliktów lub nagłych zdarzeń. Jest rodzajem kotwicy, która może przytrzymać zespół w trakcie sztormu.

Do kontraktu warto **wracać, weryfikować go, ewentualnie modyfikować i uzupełniać**. Jego uwzględnianie pozwala na rozwój zespołu i bardziej satysfakcjonującą oraz bezpieczną pracę. W Slocie zaczęliśmy jakiś czas temu pracować z kontraktami. Polecamy robienie kontraktu każdej ekipie, bo poza wszystkimi wyżej wymienionymi korzyściami kontrakt pozwala też ludziom poznać się, zobaczyć, a w przyszłości lepiej rozumieć.

• INTEGRACJA •



RUNDA POCZĄTKOWA i KOŃCOWA

Jednym z najprostszych sposobów na to, by uczynić pracę w zespole bardziej komfortową i przyjazną dla ludzi, a jednocześnie dostarczyć osobom leaderskim wiedzy na temat tego, jakimi zasobami, samopoczuciem, siłami dysponują osoby, z którymi pracują, jest runda początkowa i końcowa.

Runda to **krąg, w którym każda osoba po kolei** (lub według innej zasady, np. przekazywanego z rąk do rąk dowolnego przedmiotu, który uprawnia do zabrania głosu) **mówi coś od siebie**. Co konkretnie – to już zależy od wyjściowego pytania. Ważne, by jakoś uwspólnić temat/formę wypowiedzi.

To może być zwykłe pytanie: Jak się dziś masz? Z czym zaczynasz? Z czym kończysz? Może być też bardziej sprofilowany format: powiedz 3/5/7 słów, które w jakiś sposób określają dziś twoje nastawienie do wspólnego działania. Podziel się jedną rzeczą, z której jesteś dumny/dumna, jeśli chodzi o pracę naszego zespołu z dzisiaj/z tego tygodnia? Powiedz o jednej rzeczy, którą chcesz zmienić, jeśli chodzi o twoje funkcjonowanie w tym zespole? Co było satysfakcjonujące/co było trudne?

Sposobów na prowadzenie rundy jest wiele. Ważne, by **każda osoba miała szansę zabrać głos** (oczywiście może z tej szansy zrezygnować). Czasem warto określić ramę czasową, np. dać znać, że na całość rundy w dwudziestoosobowym zespole mamy 10 minut, albo, że dla każdej osoby przypada np. minuta na wypowiedź.

Czasami w rundzie początkowej ludzie dają znać o swoich sytuacjach spoza pracy w tej konkretnej grupie. To ważne komunikaty – dzięki nim inne osoby mają szansę dowiedzieć się o sprawach, które wpływają na stan, samopoczucie, wyporność kolegi/koleżanki. Runda początkowa pozwala dobrze wystartować zespołowi do pracy.

Runda końcowa bywa świetnym podsumowaniem, które pozwala dobrze zaplanować dalszą pracę, ale też wyciągnąć wnioski, zmniejszyć frustrację, podzielić się trudnymi emocjami, a także świętować, uwspólnić poczucie satysfakcji, radości, dumy.

fot. Klaudia Bilka



KARTY WARTOŚCI

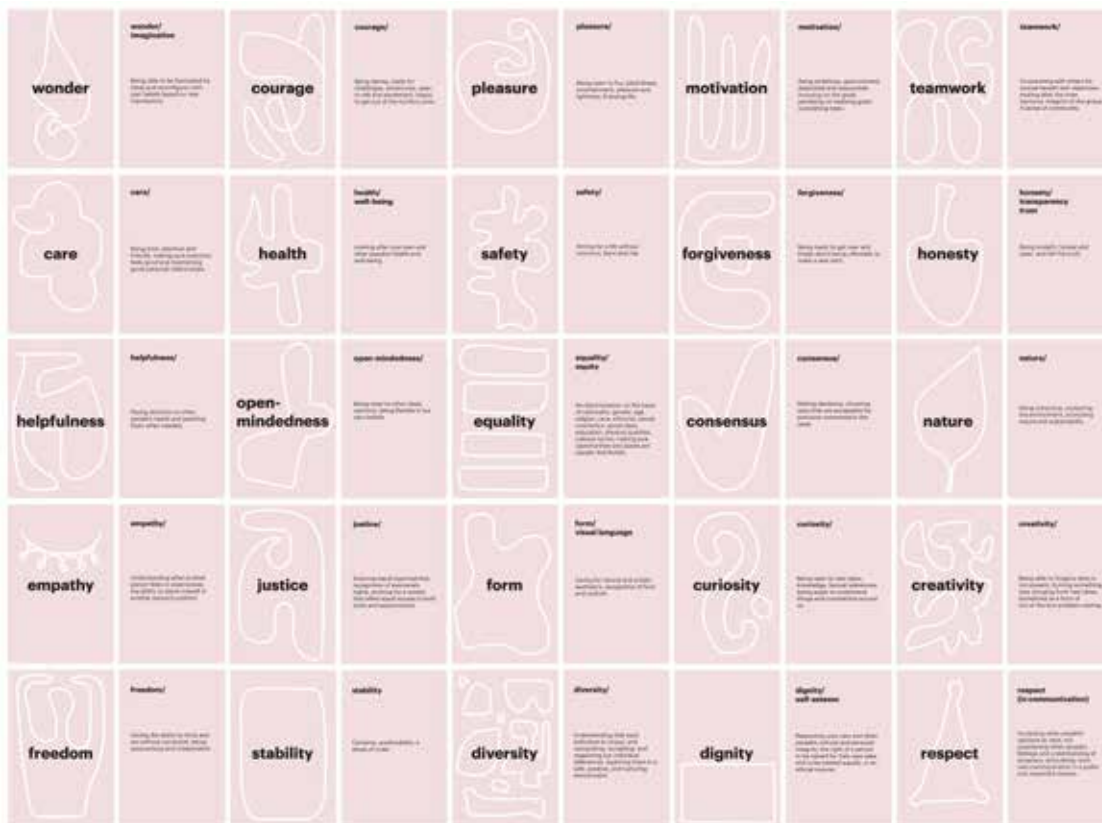
Rozmowa o wartościach, czyli o tym, co **jest dla ludzi ważne**, pomaga budować lepiej rozumiejący się zespół. Czasami uznajemy za oczywiste, że osoby, z którymi pracujemy w podobny sposób rozumieją takie hasła jak zaangażowanie, szacunek czy bezpieczeństwo. Tymczasem dla każdej osoby hasła te mogą oznaczać zupełnie co innego. **Im bardziej różnimy się pod względem wieku, światopoglądu czy doświadczeń – tym ciekawsze, ale i nieoczywiste mogą być te różnice.**

Dlatego warto rozmawiać o wartościach, a także pogłębiać te rozmowy. Mogą w tym pomóc karty wartości.

Poniżej prezentujemy zestaw stworzony z myślą o pracy zespołów międzynarodowych w ramach projektu ReShape, stworzonego jako sieć europejskich instytucji pracujących na rzecz zmiany sektora kultury w kierunku bardziej sprawiedliwego, stabilnego i wspierającego środowiska pracy.

Można tych kart z powodzeniem używać w zespołach polskich. W warunkach Slot Art Festivalu kilkakrotnie posługiwaliśmy się nimi w pracy ekip.

Karty są dostępne do pobrania pod adresem: <https://reshape.network/prototype/the-gamified-workshop-toolkit-values-of-solidarity>



KARTY WARTOŚCI

Karty określają 25 uniwersalnych wartości wraz z propozycją ich rozumienia. Sposobów ich użycia jest mnóstwo.

Poniżej propozycje kilku takich możliwości wykorzystania kart.

- Rozłóżcie karty na stole. Poproś, by każda osoba z zespołu wybrała dwie, które w tym momencie życia są dla niej najważniejsze, o które chciałaby zadbać. Następnie zaproponuj krótką rundę, w trakcie której każdy będzie mógł opowiedzieć o swoim wyborze. Zaproponuj, by te opowieści opierały się o przykłady, konkretne historie, przywołanie momentów z życia, pracy, w których – według danej osoby – wybrana wartość była realizowana, respektowana, lub przeciwnie – jakoś narażona.
- Stwórzcie tablicę z imionami osób pracujących w zespole. Zachęć osoby, by na początek danego odcinka pracy (np. tygodnia/miesiąca) wybierały kartę wartości, o którą w szczególności chcą w tym okresie zadbać: dla siebie, dla zespołu. Stwórz przestrzeń na krótką rozmowę na ten temat.
- Wspólnie zastanówcie się, które wartości są w pracy waszego zespołu ważne i respektowane. Porozmawiajcie o tym. Zastanówcie się, które z kolei są nadwyrażane lub w jakiś sposób naruszane. Zastanówcie się nad kilkoma praktykami/działaniami, które mogłyby pomóc Wam lepiej o nie zadbać.

UWAGA: Używanie kart wartości ma ogromną moc budowania porozumienia i empatii. Rozmowa o wartościach, o tym, jak je definiujemy, co dla nas oznacza ich respektowanie, pozwala lepiej rozumieć siebie i inne osoby, uniknąć wielu konfliktów lub radzić sobie z tymi, które już istnieją. Wiele napięć w pracy zespołowej – zwłaszcza w grupach międzypokoleniowych lub wywodzących się z różnych środowisk – bierze się z faktu, że inaczej rozumiemy podstawowe, ważne dla nas idee i tematy.

NAZWANE/NIENAZWANE

W każdym zespole, w każdej ekipie, instytucji czy organizacji – niezależnie od jej stażu i składu osobowego – istnieją reguły. Niektóre z nich są **nazwane, umówione, ustalone**. Mogą być spisane w postaci kontraktu czy umów albo regulaminu działania. Są jawne i znane wszystkim. To zasady **explicit**.

Warto jednak zadać pytanie o inny rodzaj reguł panujących w danym środowisku – **o te niewidoczne na pierwszy rzut oka, nieumówione, niedoprecyzowane**. To, co działa, bo tak się utarło, tak „wychodzi w praniu”, tak się przyjęło w praktyce. O reguły niejawne. Są to zasady **implicit** – często są one wyrazem jakichś wewnętrznych hierarchii, podziałów, indywidualnych przyzwyczajzeń czy niedoprecyzowań.

Niby zaczynamy pracę o 10.00, ale często niektóre osoby spóźniają się o pół godziny i nie ma z tego tytułu żadnych konsekwencji oprócz frustracji kolegów i koleżanek z zespołu – wypowiedzianej lub tłumionej. Staramy się równo dzielić zadaniami, ale wszyscy wiedzą, że są osoby które „dowiozą” zadanie, choćby się paliło i waliło i są takie, które raczej będą unikać odpowiedzialności. Niby wszyscy mamy równe prawo głosu w trakcie spotkań, ale jakoś tak wychodzi, że zazwyczaj głos jednej osoby jest decydujący (i nie chodzi tu o sytuację ustalonej hierarchii, gdy ktoś jest koordynatorem czy szefem ekipy, tylko o taką sytuację, gdy pełniimy pozornie równe funkcje).

Reguły **implicit (nienazwane)** istnieją więc zawsze tam, gdzie istnieje zespół. Powstają na skutek dynamiki grupowej i pojawiania się nowych osób, zadań, okoliczności. Nie ma w tym nic złego ani dziwnego. Jednak warto starać się pracować wokół tego, co niejawne. Mówiąc technicznie: przenosić to, co jest nienazwane (implicit) do puli tego, co nazwane (explicit). Czynić niejawne jawnym, niedopowiedziane – dopowiedzianym.

NAZWANE/NIENAZWANE

Może przydać się do tego proste ćwiczenie.

Stwórzcie dwukolumnową tabelkę. Po jednej stronie zapiszcie rzeczy, które w Waszej ekipie są zasadami ustalonymi. To mogą być proste kwestie: godziny spotkań, czas ich trwania, sposób i kanał komunikacji, sposób podejmowania decyzji, to, jak świętujecie. Po drugiej stronie zapiszcie rzeczy, które wydają się Wam niejawne, niedopowiedziane, coś o czym nigdy nie rozmawiacie, a „tak wychodzi”.



• INTEGRACJA •

Ćwiczenie to można zrobić indywidualnie, a potem porównać efekty. To uwspólnienie tabeli może przynieść sporo zaskoczeń i wskazać różnice.

Te różnice w wiedzy i świadomości pojawiają się też w praktyce, gdy dwie różne osoby „onboardują” nowego pracownika, wolontariuszkę, specjalistkę. Przekazując zasady pracy w ekipie czy zespole, mówią o tym, co wiedzą. Jeśli okazuje się, że dwie osoby podają sprzeczne informacje lub nie mają pewności co do jakichś procedur, to warto się zastanowić, czy kwestie te na pewno są jawne i ustalone w tym zespole i czy wszyscy mają do nich równy dostęp.

Kolejnym etapem ćwiczenia może być wspólne zastanowienie się, które elementy umieszczone po stronie implicit chcielibyśmy przenieść na stronę explicit – czyli **o czym porozmawiać, co uspołnić, na co się umówić.**





implicit / nienazwane

explicit / nazwane

LISTA KONTAKTÓW

To jedno z podstawowych narzędzi zdalnego zarządzania w Slocie. Jak w hobbickiej drużynie – współpraca zaczyna się od sprawdzenia, **kto ma chęć i możliwość zaangażowania się – i jaką rolę przyjmie.**

Struktura Slot Art Festivalu to około 100 ekip wolontariackich przypisanych do czterech działów: programu, produkcji, administracji lub promocji. Każdym z działów zarządza zatrudniony przez SLOT dyrektor/ka.

Ekipa to zazwyczaj:

a) wolontariusze akcyjni (na czas ok. 7 dni – festiwalu oraz Dni Przygotowań i Deinstalacji), rekrutowani wśród znajomych lub spośród zgłoszeń online;

b) szef/szefowa, często przez wiele lat kontynuujący swoje zaangażowanie, zapraszani do współpracy przez dyrektorów.

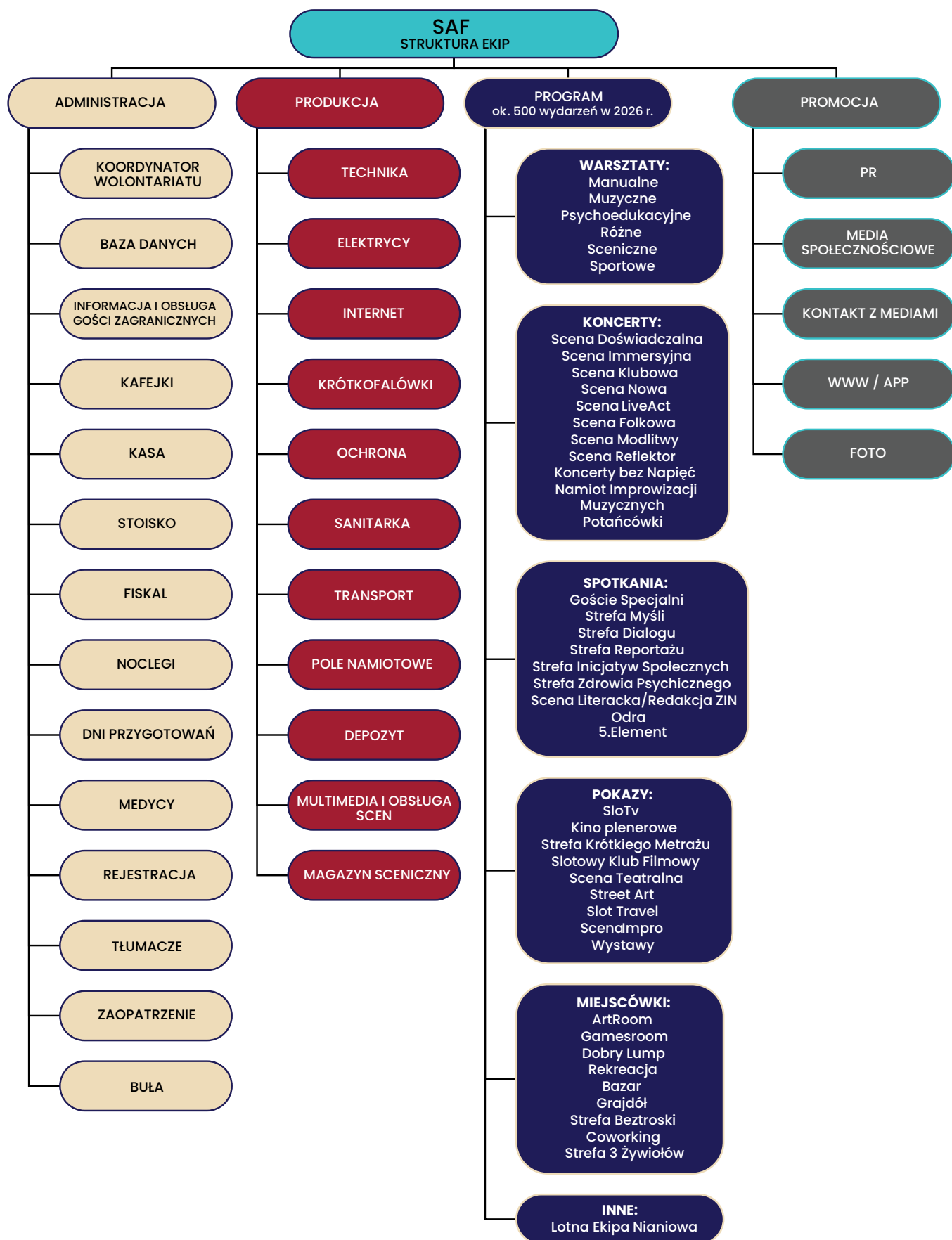
To właśnie z szefami ekip pracujemy długofalowo

– co najmniej kilka miesięcy przed i po festiwalu. To kluczowi wolontariusze, którzy planują i organizują, przewodzą i kontrolują pracę wolontariuszy akcyjnych. Ich zespoły mają od kilku do kilkuset osób, a oni sami zaczynają szefowanie czasem w wieku 60, a czasem 20 lat. Wcześniejsze doświadczenie w zarządzaniu, wykształcenie, a przede wszystkim wiek – nie determinują możliwości bycia szefem ekipy. Często właśnie w wolontariacie kształtują swoje umiejętności współpracy.

Tworząc kolejną edycję festiwalu, stopniowo zapęlamy **tabelkę z adresami e-mail i numerami telefonów** do szefów ekip. **Każdy szef/szefowa ma do tej tabelki dostęp** – to podstawa komunikacji zbiorowej i indywidualnej w ciągu roku, zdalnie. Wiele spraw i decyzji omija dyrektorów działów i rozwiązywanych jest bezpośrednio pomiędzy szefami. W tej komunikacji wiek nie ma znaczenia – zadania prowokują komunikację, w której standardem jest zwracanie się na ty i wzajemna życzliwość. Stopniowo poznajemy się i uczymy indywidualnej specyfiki każdej osoby (bo nie dla każdego życzliwość to wesołość czy wylewność).

Zobaczenie całej listy pozwala uświadomić sobie skalę przedsięwzięcia i współzależności. Każdy dział i ekipa ma również swoje specyficzne kanały (komunikatory, grupy, spotkania online), ale staramy się, aby w organizacji możliwe było podstawowe funkcjonowanie osób bez dostępu do tych narzędzi.







fot. Klaudia Bilsko

AGENDY I NOTATKI ZE SPOTKAŃ

Jedną z **podstawowych metod pracy zespołowej są spotkania** – w ciągu roku głównie online, a na festiwalu – głównie na żywo. Spotkania nieformalne, integracyjne i towarzyskie, bez planu i wymiernego efektu są potrzebnym rytuałem. Ale w pracy zespołowej wiele spotkań ma służyć „przegadaniu” wspólnych, bieżących kwestii, planowaniu lub podsumowywaniu. Jednocześnie jest to często najbardziej nieefektywny sposób wykorzystania czasu osób zaangażowanych. A czas jest najcenniejszym, nieodnawialnym zasobem – warto mieć to w pamięci, umawiając spotkanie i decydując, kto ma się na nim pojawić.

Jak przypomina Joanna Frączek-Broda, w zespołach międzypokoleniowych niezbędne jest **połączenie jasnej komunikacji werbalnej z klarownie spisanyymi treściami**, do których można w każdej chwili wrócić.

Pomocne będzie zatem spisanie hasłowej **agendy** przed spotkaniem, rozesłanie jej do uczestników z prośbą o zapoznanie się z nią i ewentualne uzupełnienie o ważne dla nich kwestie oraz rozpoczęcie spotkania od informacji o planowanym przebiegu, czasie zakończenia i rezultacie. Kluczowe jest **określenie efektu, bez którego nie chcemy wyjść oraz osoby prowadzącej**. W ten sposób zwiększamy szanse, że **wszyscy obecni postarają się dążyć do realizacji tego planu** – i dodatkowo zostanie nam czas na nieformalny, integracyjny small talk.

Cenną praktyką jest każdorazowe przypominanie o **punktualności** – czyli obecności i skupieniu pięć minut przed momentem rozpoczęcia spotkania. Rozpoczynanie o ustalonym czasie jest wyrazem szacunku dla tych, którzy dołożyli starań, aby dotrzeć na umówiony termin. Warto ustalić też, w jaki sposób informujemy się o nieprzewidzianych spóźnieniach – aby uniknąć frustracji, zwłaszcza kiedy w długofalowej współpracy zdalnej stopniowo dzielimy się na tych, co „zawsze się spóźnia” i na tych, którzy „zawsze są na czas i muszą czekać”.

W trakcie spotkania stworzona wcześniej agenda może zostać wypełniona **notatkami** – decyzje, ustalenia i wyznaczone zadania potrzebują terminu wykonania i osoby odpowiedzialnej. Robienie notatek online pozwala oznaczać osoby odpowiedzialne za zadania i wracać do notatek, przygotowując agendę kolejnego spotkania lub szukając podjętych decyzji.

DOKUMENTY, LISTY, HARMONOGRAMY

Kreśląc ramy współpracy – poletko dla naszej kreatywności i relacji – warto oznaczyć kluczowe terminy. W przypadku Slotu jest to oczywiście festiwal oraz przed- i pofestiwalowe spotkanie na żywo wszystkich szefów ekip. To również najważniejsze obowiązujące terminy: informacji produkcyjnych, administracyjnych, materiałów dla promocji.

Zachęcamy osoby, z którymi współpracujemy, aby wpisały te terminy w swoje kalendarze, z góry sprawdzając, czy nie kolidują z prywatnymi obowiązkami: wyjazdami, egzaminami, świętami.

• DOKUMENTY

Wszystkie powyższe elementy: lista kontaktów, harmonogram, notatki ze spotkań, ale też stopniowo tworzone wzory potrzebnych dokumentów, tekstów i grafik powinny trafiać do jednej lokalizacji, znanej i dostępnej dla wszystkich potrzebujących.

Dobłą praktyką jest też tworzenie pliku FAQ/SSOT (Frequently Asked Questions/Single Source of Truth), w którym zapisujemy zadawane nam lub nurtujące nas pytania i zdobyte lub sformułowane odpowiedzi – poczynając od tego, kiedy i gdzie odbywa się nasz festiwal, po opis jego idei i formuły, aż po decyzje dotyczące benefitów dla gości, możliwości dojazdu na miejsce oraz ceny za prysznice.

Część informacji udostępniamy publicznie, część będzie istotna dla wszystkich wolontariuszy akcyjnych (a tych na SAF jest ponad dwa tysiące), a część pozostanie w dostępie wyłącznie dla dyrektorów (jak np. informacje o budżecie).

Każdy z funkcjonujących wspólnie zespołów może stworzyć **własne repozytorium plików** – w przypadku ekip wolontariackich SAF jest to np. lista wyposażenia wspólnie tworzonej kafejki z informacją, kto co przywozi; harmonogram dyżurów na festiwalu czy ankieta podsumowująca współpracę.

Przed rozpoczęciem współpracy warto mieć wszystkie informacje zebrane w pakiecie, do którego może sięgnąć osoba zaangażowana. To też najlepsza metoda powtarzania i udoskonalania swojej pracy, a później – przekazywania jej swojemu następcy.





DOKUMENTY, LISTY, HARMONOGRAMY

• TABLICA ZADAŃ I POTRZEB

W codziennej pracy na żywo, w dużym tempie i natłoku zadań (a tak zazwyczaj pracujemy przy festiwalach czy wydarzeniach kulturalnych) potrzeba narzędzi, które pozwolą skutecznie radzić sobie z dystrybucją zadań, a jednocześnie nie będą pomijać ludzi, ich stylu pracy, ich potrzeb.

Jednym z takich – bardzo prostych – narzędzi jest stworzenie tablic zadań i tablic potrzeb.

Mogą to być dowolnych gabarytów tablice (my używamy kartonowych płyt o surowej estetyce, ale wysokiej funkcjonalności, ozdabiamy je i dostosowujemy do potrzeb danej ekipy), które zawisną w widocznym miejscu. Tablice są przypisane do danej ekipy i służą temu, by przywieszać na nich kartki z zadaniami lub konkretnymi potrzebami zaadresowanymi do danego zespołu (u nas są to małe kolorowe post-ity lub inne, wystarczająco estetyczne, kawałki papieru).

System ten pozwala uniknąć wielogodzinnych spotkań, na których głównym elementem jest przekazywanie szczegółowych zadań. Pozwala też precyzyjnie adresować prośby, potrzeby, sprawy, co ułatwia liderom zespołu rozdzielanie ich w pracy (po prostu zdejmują z tablicy kartki i rozdają je osobom z zespołu przy planowaniu pracy). Dzięki temu systemowi sprawnie przebiega wielopiętrowa praca, w której często ktoś potrzebuje czegoś od innych grup i osób. Nie trzeba przy tym angażować uwagi wszystkich do spraw, które dotyczą tylko niektórych.



GRAF do MONITOROWANIA ZESPOŁU: ENERGIA/NAPIĘCIE

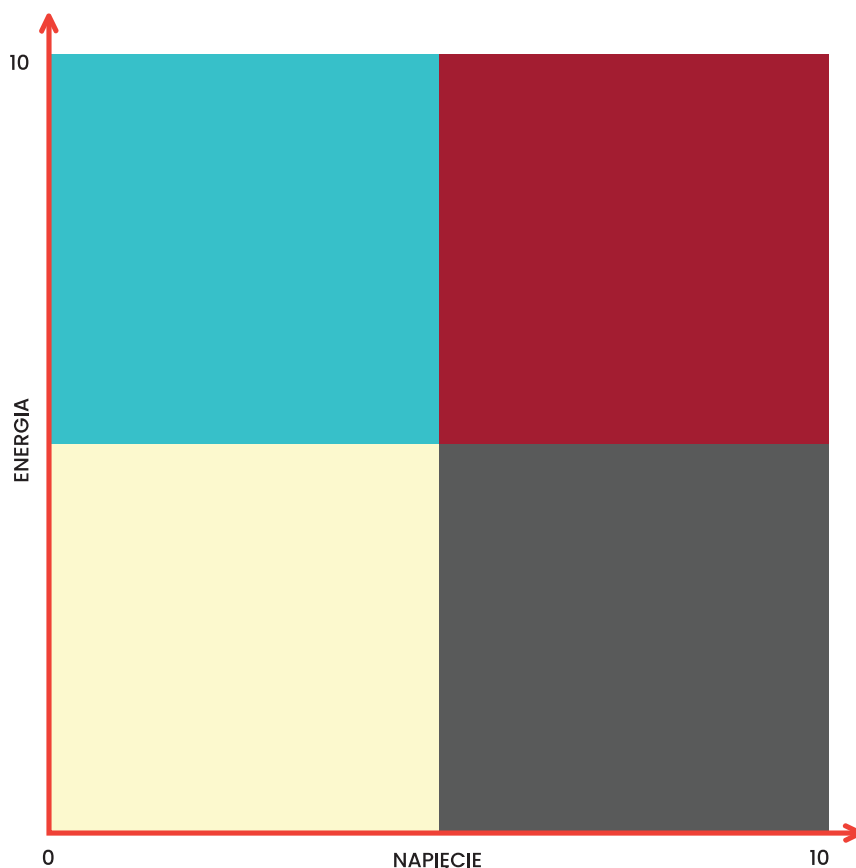
Może się wydawać, że matematyczne narzędzia słabo się sprawdzają w pracy z ludźmi. Jednak czasami coś, co przypomina wykres rodem z nauk ścisłych, może pomóc nam w monitorowaniu stanu, w jakim znajduje się zespół, z którym pracujemy lub tego, jak my sami – jako osoby tworzące ten zespół lub nim zarządzające – się czujemy.

Chcemy zaprezentować Wam proste narzędzie, które **pomaga uwidocznić sytuację, w jakiej znajduje się grupa** ludzi pod względem poziomu motywacji i stresu, a w drugim wariancie: pod względem czerpanej z pracy przyjemności i poczucia sensu.

Pierwszy wariant tego wykresu to dwie prostopadłe osie. Pierwsza z nich to pionowa oś mierząca poziom energii. Energię możemy rozumieć również jako motywację czy zaangażowanie – źródła raczej postrzegane pozytywnie. Pozioma oś mierzy napięcie – możemy je rozumieć jako presję czy stres – faktory, które zazwyczaj widzimy bardziej negatywnie czy problematycznie, zwłaszcza jeśli występują w nadmiarze. Oba te pojęcia dotyczą subiektywnych odczuć. Każda osoba może rozumieć nieco inaczej kwestię energii czy motywacji oraz napięcia, stresu.

Graf służy temu, by **umieścić siebie samego/samą w miejscu, które odpowiada naszemu subiektywnemu odczuciu odnośnie do dwóch przedstawionych parametrów**. Proponując zespołowi wykorzystanie tego narzędzia, można działać na różne sposoby.

Można zasugerować, by **każda osoba zaznaczyła się anonimowo na wspólnym grafie**, a potem rozmawiać o tym, jaka wiedza wyłania się z tego zbiorowego wykresu. Po wykonaniu ćwiczenia będziemy widzieć, jakie proporcje energii i napięcia kumulują się w danym momencie w zespole: ile jest w nim motywacji i zaangażowania, ile stresu i presji.



Można też przeprowadzić to ćwiczenie na **indywidualnych grafach**, komplikując nieco legendę. Jedna osoba może zaznaczać swój poziom energii/napięcia w odniesieniu do różnych zadań, momentów pracy. Potem można pokazać sobie nawzajem indywidualne grafy i rozpocząć rozmowę o tym, co wynika z udzielanych odpowiedzi.

To narzędzie można wykorzystywać bardzo różnie – do pogłębionej pracy, do zastanawiania się, czy potrzebujemy zewnętrznego wsparcia w realizacji zadań, do rekonfiguracji kalendarza działań lub do szybkiego mierzenia stanu zespołu na początku dnia/tygodnia pracy. Nie zawsze będziemy mieć czas, by głęboko i uważnie wnikać w efekty tego monitoringu. Jednak sama świadomość – jak czują się i samooceniają osoby w zespole – może pomóc w planowaniu pracy lub rozkładaniu zadań.

Dlaczego?

Każda ćwiartka grafu ma swoje specyfiki. Dobrze jest mieć świadomość tego, w której z nich w danym momencie znajdujemy się indywidualnie czy zespołowo. Jako ludzie, a także grupy osób, bywamy w każdej ćwiartce – to prosta prawda psychologiczna i społeczna. Każda z ćwiartek jest niejako konieczna, ale też naturalna i potrzebna.

Jeśli jesteś indywidualnie (lub większość osób w zespole tak się określa) w **ćwiartce czerwonej**, w której zarówno poziom energii, jak i poziom napięcia są wysokie, to jest to pozycja korzystna dla mobilizacji i skuteczności. Będąc w tej ćwiartce, można sprawnie „dowozić” efekty, kończyć i wypuszczać przygotowywane dzieła i projekty. **To ćwiartka przeniknięta klimatem deadlinu.**

Niestety, nie da się w niej być za długo – przynajmniej, jeśli myślisz o zachowaniu zdrowia psychicznego i sprzyjaniu dobrostanowi. Często w tzw. branży eventowej nadużywamy tej czerwieni. Można zaryzykować stwierdzenie, że taka praktyka sprzyja wypaleniu. Jednocześnie jednak, gdy mamy zaraz otworzyć festiwal, doprowadzić pracę teatralną do premiery, dokończyć kluczowy projekt – czerwony kolor nam sprzyja.

Ćwiartka **niebieska**, gdzie energii jest dużo, a napięcia mało to **przestrzeń kreatywności**. Doskonale się z tej pozycji wymyśla nowe rozwiązania. To przestrzeń twórczego przepływu, szerokich perspektyw, innowacji. Pozornie może się wydawać, że dobrze byłoby w niej pozostawać jak najdłużej. Jednak i ona ma swoje ograniczenia. Zbyt długie przebywanie w tym stanie uniemożliwia finalizowanie spraw, utrudnia selekcję i domykanie zadań. Napięcie i presja są potrzebne, by – określając to kolokwialnie – „ładować” ze sprawami, którym poświęcamy czas.

Ćwiartka **żółta** z obniżoną energią i niskim poziomem napięcia to ćwiartka relaksu i odpoczynku. Czasami w trakcie warsztatów i szkoleń dla kadr kultury i sztuki żartujemy, że niektóre osoby w ogóle tam nie bywają. To jednak bardzo ważny teren. **Pozwala na oddech i regenerację.** Na ten temat można by długo dyskutować, ale sprawa jest oczywista: brak odpoczynku to nie tylko prosta droga do wypalenia, ale także destrukcja dla naszego ciała, umysłu i podmiotowości. Niezależnie od poziomu zajętości czy odpowiedzialności po prostu musimy bywać w tej żółtej ćwiartce, tak samo jak musimy spać czy jeść.

Najbardziej kontrowersyjna jest oczywiście **ćwiartka czwarta, czarna**. Niski poziom energii i wysoki poziom napięcia to **stan, który umownie możemy nazwać „depresyjnym”**. To moment, w którym mogą nam towarzyszyć duże i trudne emocje, zmęczenie, brak motywacji. Warto odczarować grozę tej ćwiartki i przyznać, że i tam wszyscy czasem bywamy. Można powiedzieć, że to jest teren, który sprzyja zmianom, w tym sensie, że będąc w nim, czujemy potrzebę znalezienia się gdzie indziej. W czarnej ćwiartce mamy szansę na wgląd i refleksję. Oczywiście jeśli nie jesteśmy w niej zbyt długo i jeśli mamy wokół siebie osoby, które mogą nas w tym wesprzeć.

Każda ćwiartka tego grafu ma więc swój sens i specyfikę.

Warto zastanawiać się, jakie zadania łatwo i dobrze wykonuje się w konkretnej ćwiartce, a których nie warto się wówczas podejmować. Nie zawsze da się to dobrze obliczyć lub dopasować. Sama świadomość jest jednak pomocna – jeśli widzimy na przykład, że cały nasz zespół jest w ćwiartce czarnej, a przed nami etap dowożenia i dużych wyzwań, to być może musimy zdecydować się na zmiany w kalendarzu lub – jeśli nie jest to możliwe – doproszenie osób do pomocy, zorganizowanie dnia wolnego dla wszystkich, by mogli nabrać choć trochę sił. Jeśli wszyscy są w stanie relaksu i odpoczynku, to nie ma sensu naciskać na wzmożoną kreatywność lub efektywność. Wtedy warto może dać przestrzeń na ten właśnie relaks. A jeśli poziom energii i napięcia są wysokie, to może warto to wykorzystać, nawet jeśli zaplanowaliśmy kreatywną sesję szukania rozwiązań dla niezbyt pilnych spraw. Monitoring pozwala też na mądre dystrybuowanie zadań i odpowiedzialności, a w efekcie na kreowanie zespołu wspierającego się nawzajem i gotowego do elastycznych zastępstw.

To narzędzie ma mnóstwo wariantów i możliwości – zachęcamy do samodzielnego odkrywania jego potencjału. Z pewnością praca z osobą trenerską, która może poprowadzić Was w używaniu tego narzędzia oraz w wyciąganiu wniosków i projektowaniu rozwiązań w oparciu o ujawnioną wiedzę czy świadomość, pomoże w mądrym wykorzystaniu tej propozycji.

Ważna uwaga: jeśli Wasz zespół mierzy się z chronicznym niedoborem czasu, pieniędzy, zasobów albo jest w reżimie nadprodukcji – graf nie przyniesie gotowych rozwiązań. Może pokazać sytuację kryzysu, ale czasem dla kryzysu wolny dzień, czy zajęcia oddychania dla wszystkich to nie jest rozwiązanie, bo tak naprawdę potrzeba głębszych zmian systemowych.

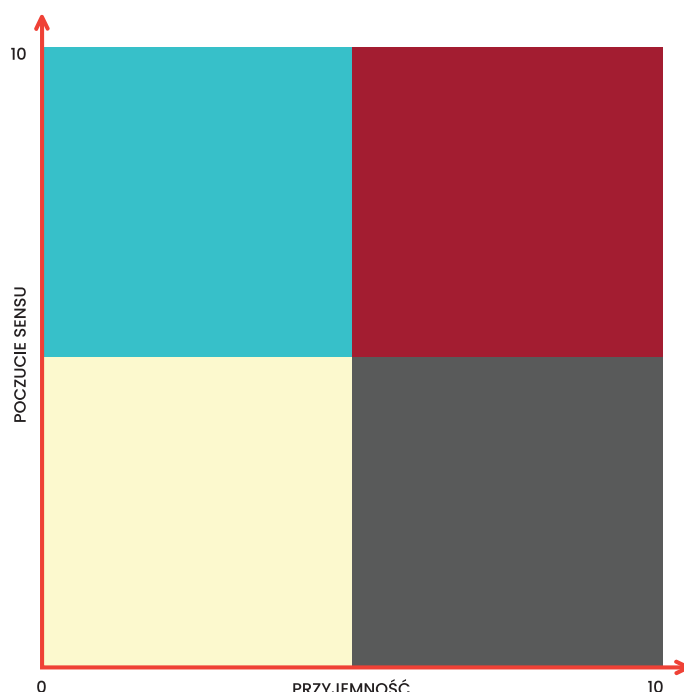
GRAF do MONITOROWANIA ZESPOŁU: POCZUCIE SENSU/PRZYJEMNOŚĆ

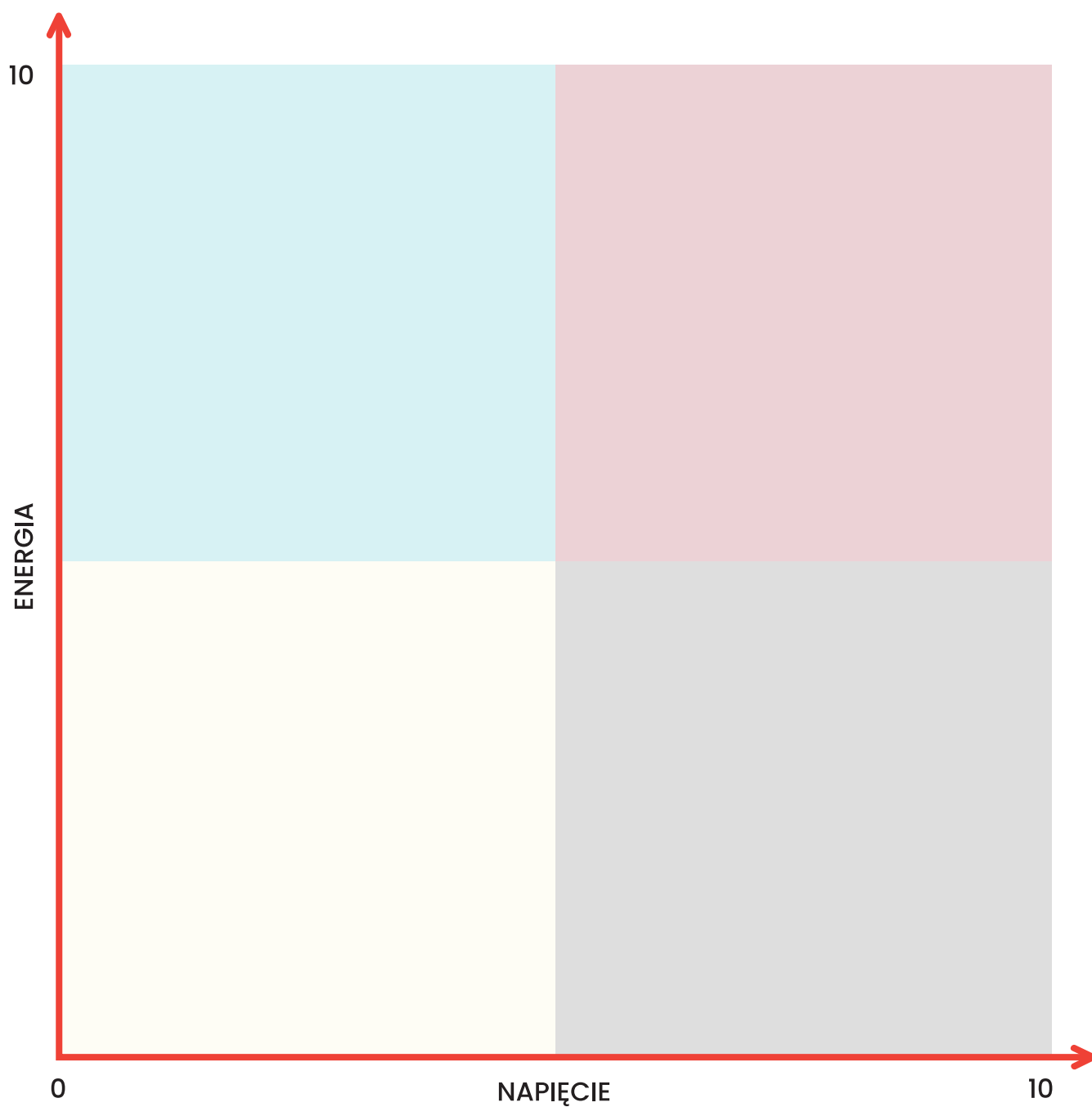
Drugi wariant tego grafu zakłada zmianę parametrów przy osiach.

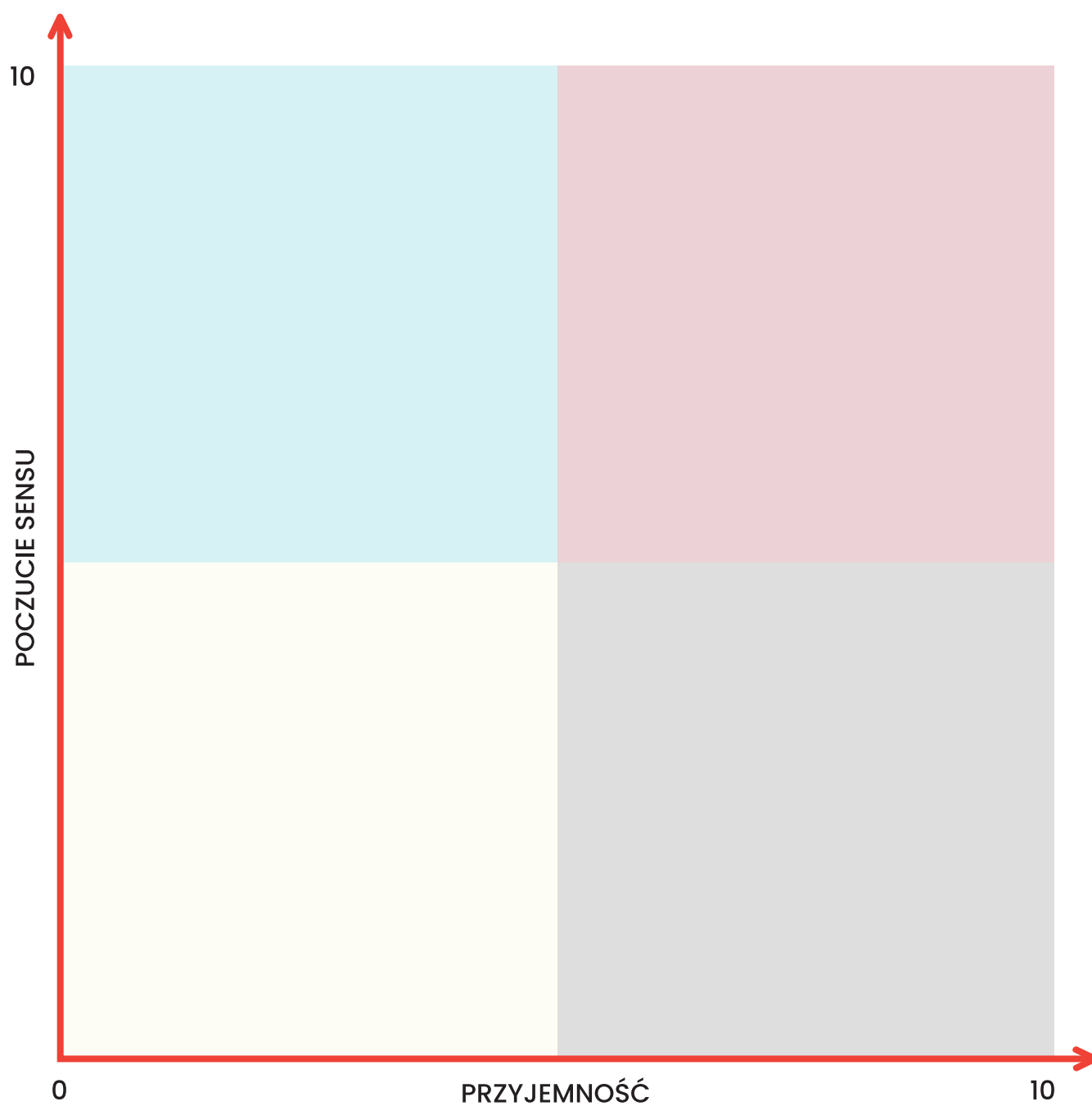
Oś pionowa mierzy **poczucie sensu**. Oś pozioma – **przyjemność** – wartość nieco zdeprecjonowaną, a jakże ważną w kontekście pracy i realizacji wspólnych celów. Wydaje nam się, że ta propozycja świetnie sprawdza się w indywidualnej pracy i pomoże każdej osobie z ekipy zrobić inwentaryzację swoich obowiązków.

Można zaprosić osoby do wylistowania spraw i zadań, którymi się zajmują, i do umieszczenia każdego z nich na indywidualnym wykresie uwzględniającym poczucie sensu i przyjemność, które towarzyszą temu zadaniu w odczuciu osoby, której dotyczą.

Jeśli zbyt wiele zadań znajduje się w ćwiartce żółtej – wtedy warto zastanowić się nad zmianami. Pomocne może być też wypisanie wszystkich zadań, jakie macie przed sobą w zespole i sprawdzenie, jak kolejne osoby czują się z poszczególnymi kategoriami spraw. To może pomóc przy rozdzielaniu obowiązków w sposób uwzględniający preferencje.







Oczywiście nie chodzi o to, że każda osoba będzie wykonywać tylko to, co sprawia jej ogromną przyjemność i daje wysokie poczucie sensu. Ale chodzi o pewien balans i o to, by sprawdzać, czy nie da się trochę lepiej rozłożyć odpowiedzialności, tak, by zadbać o indywidualne predyspozycje i umiejętności osób, a tym samym nie narażać ich na zbyt wysokie koszty płynące z nadmiaru niesatysfakcjonujących i uznawanych za bezsensowne obowiązków.

Można powiedzieć, że jest to profilaktyka wypalenia zawodowego.

Grafy te pozwalają też **bazować na różnorodności**. Są osoby, które czerpią energię z wysokiej ekspozycji społecznej. Lubią mówić do dużej grupy ludzi, czerpią motywację z bycia w centrum uwagi. Ktoś inny tego nie znosi i zamiast energii generuje to w nim ogromne napięcie. Ktoś relaksuje się przy czynnościach porządkowych: czyszczenie sanitariatów nie jest dla niego problemem. W tym samym czasie inna osoba może po prostu tego nie znosić – na przykład dlatego, że w codzienności jako mama trójki dzieci ma poczucie, że sprząta nieustannie. W pracy w zespole festiwalu woli podejmować inne zadania.

Znamy osoby, które czerpią wielką satysfakcję z pracy z narzędziami takimi jak Excel. Są mistrzami tabel, rozliczeń i sprawozdań. Ktoś inny nie ma z tego ani krzty przyjemności i choć wie, że tego typu praca jest sensowna oraz niezbędna dla powodzenia projektu, to osobiście bardzo się męczy, jeśli musi wykonywać takie zadania.

Czynniki międzypokoleniowe to nie jedyne kwestie, które nas różnią. Jednak ciekawe jest przyglądanie się temu, w jaki sposób osoby z różnych pokoleń i środowisk myślą o sobie w kontekście energii, napięcia, stresu, poczucia sensu i przyjemności. Powyższe grafy mogą stać się pretekstem do międzygeneracyjnej rozmowy na te tematy.



FEEDBACK

– INFORMACJA ZWROTNA

Kiedy pracujemy w ekipach, zwłaszcza w warunkach intensywnego wydarzenia, dużych emocji, ekscytacji, ale i zmęczenia, często brakuje czasu na dawanie informacji zwrotnej. Feedback jest zresztą niełatwym elementem pracy zespołowej – zwłaszcza jeśli łączą nas prywatne relacje, a część naszej ekipy to osoby wolontariackie.

Feedback to wrażliwy temat. Jak dać znać osobom, które z nami pracują, że oczekujemy od nich innej postawy, że potrzebujemy innej komunikacji, że czegoś nam w tej współpracy brakuje? Jak mówić o tym, co wyszło dobrze, co nas cieszy, satysfakcjonuje, co doceniamy w pracy innych osób i robić to tak, by słowa te nie wydały się pustym komplementem, ale realnym zauważeniem wysiłku, pomysłów, rzetelności lub innych cech zespołu?

Feedback można porównać do papierowego samolotu – jest dosyć delikatny i to, czy trafi do celu, zależy od wielu czynników. Dawanie informacji zwrotnej można porównać do rzutu tym samolocikiem do pojemnika/pojemników ustawionych w różnej odległości od rzucającego. Jeśli będziemy mieć sto samolocików, to tylko część z nich doleci do ustawionych misek, kubków czy skrzynek. Ta trafność zależy od tego, jak daleko są te cele, jakiej są wielkości, jaka jest ich pojemność.

Jako ludzie też mamy swoją pojemność, a to, czy jesteśmy blisko czy daleko osoby, której dajemy feedback (lub która chce go nam udzielić) – ma znaczenie. Na pewno łatwiej jest, jeśli jest nam do kogoś bliżej, w tym sensie, że lepiej daną osobę znamy i jest między nami jakiś rodzaj zaufania.

Podążając dalej za tą metaforą: papierowy samolot lepiej lata, jeśli czymś się go obciąży (np. włożonym w środek spinaczem lub kamykiem). Wtedy jednak, niefortunnie rzucony, może rozbić lub przewrócić naczynie, do którego ma wpaść. Dając feedback, możemy kogoś zranić lub osłabić – zwłaszcza wtedy, jeśli robimy to w niezbyt przemyślany i nieadekwatny sposób – obciążając go na przykład własną irytacją lub rozczarowaniem.

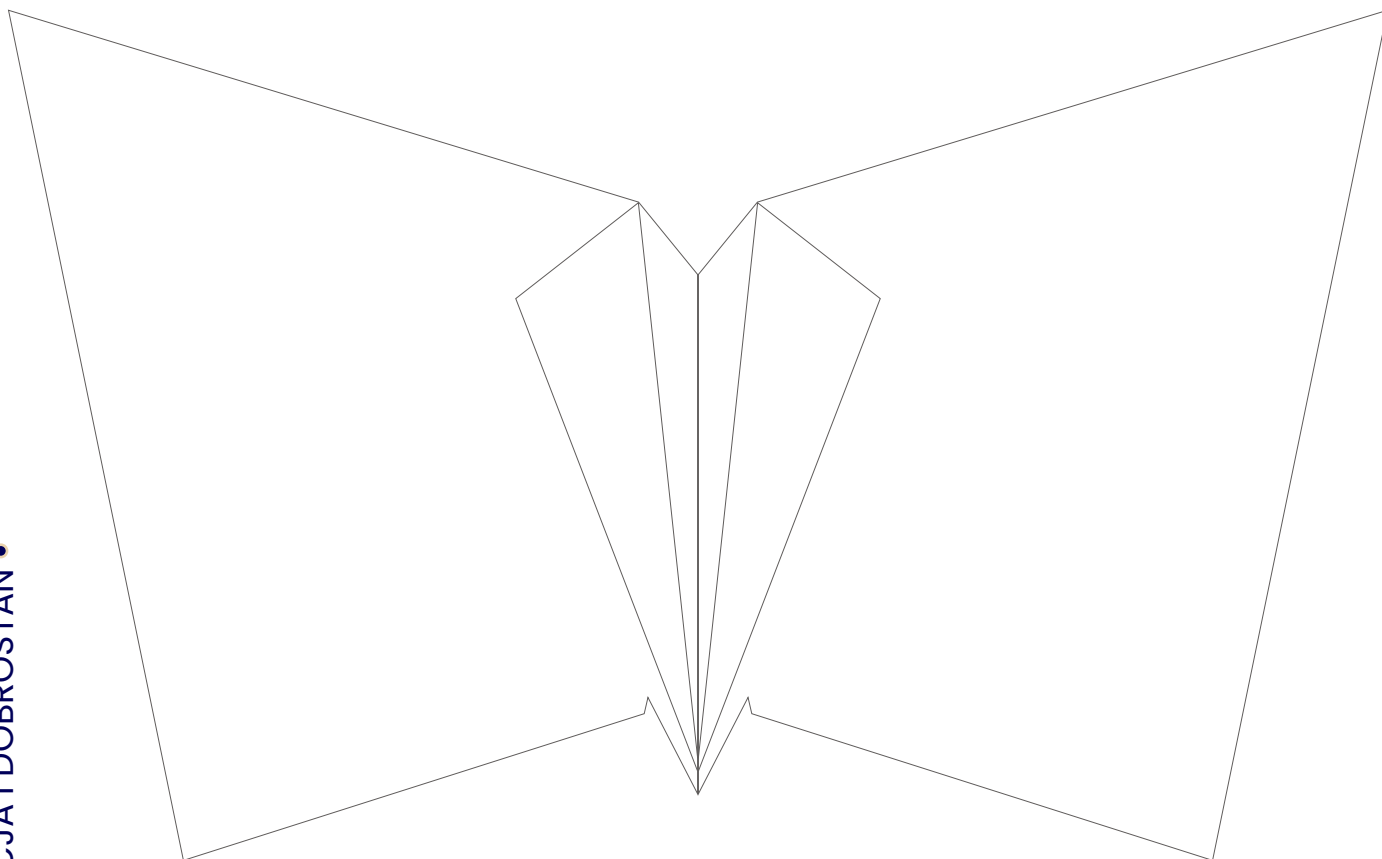
Jak więc dawać feedback? A jak tego nie robić?

Samolot ma przecież dwa skrzydła. W przedstawionym rysunku jedno będzie symbolizować i zbierać to, czego nie warto robić. Drugie to, co może w feedbacku się przydać.

warto robić

lepiej nie robić

• MOTYWACJA I DOBROSTAN •



- Rozpoznaj swoją intencję dania feedbacku. Jeśli stoją za nią jakieś Twoje osobiste emocje – weź za nie odpowiedzialność i zastanów się, czy będą one sprzyjać feedbackowi.
- Upewnij się, że osoba jest chętna i gotowa przyjąć feedback. Zapytaj na przykład: „Czy mogę teraz dać Ci informację zwrotną?”
- Nazywaj konkrety – konkretne zachowania, postawy, momenty, np.: „To było bardzo pomocne dla zespołu, gdy zaproponowałeś, żeby spisać zadania na dziś” czy „podziwiam to, jak dziś zmotywowałeś kolegów w trudnej sytuacji”.
- Postaraj się mówić osobiście: do osoby i od siebie. Na przykład: „Zauważyłam, że bardzo starałeś się dziś zrozumieć punkt widzenia innych osób”, „spodobało mi się, jak prowadziłeś spotkanie”, „doceniam to, jak angażujesz się w swoje zadania”.

- Jeśli jesteś w osobistym konflikcie z osobą – nie dawaj feedbacku, dopóki nie poradzicie sobie z tym konfliktem.
- Jeśli masz szansę to rozpoznać – nie używaj feedbacku do załatwiania innych swoich spraw związanych z zespołem, np. do wzmacniania swojej pozycji czy prezentowania swojego zdania na jakiś temat.
- Nie dawaj feedbacku w pośpiechu.
- Nie dawaj feedbacku krytycznego przy osobach, których on nie dotyczy.



PRAKTYKI GOŚCINNOŚCI

Ostatnia sprawą, o której warto wspomnieć, przede wszystkim właśnie w kontekście współpracy podczas wydarzeń, są **praktyki gościnności**, czyli takie **narzędzia, formaty i pomysły, które sprawiają, że tworzona przez nas i nasze zespoły przestrzeń staje się bardziej przyjazna dla odwiedzających ludzi.**

Slot Art Festival to miejsce, które co roku odwiedza wiele nowych osób – niektóre z nich to uczestnicy i uczestniczki po raz pierwszy docierający na nasze wydarzenie. Inne osoby to wykładowcy, goście, lokalne władze, prelegentki, przedstawiciele organizacji pozarządowych, które z nami współpracują. To, czy poczują się na festiwalu przyjęci i zaopiekowani zależy od nas oraz pracy naszych ekip. Czasami, znajdując się w środku festiwalu, który nam jako gospodarzom jest tak dobrze znany, otwierają oczy z oszołomienia i kompletnie nie wiedzą, jak poruszać się po tej niezwykle przestrzeni, pełnej bodźców i dziejących się naraz rzecz. Jak ją czytać? Jak ją rozumieć? Jak się w niej odnaleźć? **I tu przychodzi nam z pomocą wyobraźnia gospodarza/gospodyni i płynące z niej "projektowanie doświadczeń".**

Praktyki gościnności nie muszą być niczym wysublimowanym – a jednocześnie warto je nazywać, spisywać i dzielić się pomysłami i patentami. Wiele osobom przychodzą one naturalnie, inni z kolei chętnie je zrealizują, mając jasną instrukcję, a w ferworze pracy na wydarzeniu "checklista" pozwoli upewnić się, czy przekazaliśmy wszystkie istotne informacje.

To na przykład zasada, że **każdy gość czy goście przekraczająca próg wydarzenia ma swojego opiekuna/przewodniczkę** – kogoś, kto przyjmie ją na wejściu, przywita, wręczy identyfikator, opowie kilka słów o charakterze miejsca i zasadach, a potem – w zależności od potrzeb danej osoby – zaserwuje oprowadzanie po terenie i dłuższą opowieść, które pozwolą osobie poczuć się pewniej i zrozumieć, w czym uczestniczy.

To także wskazanie toalety, miejsca do odpoczynku lub odłożenia bagaży; pokazanie, gdzie można skorzystać z wody/herbaty/kawy lub posiłku. Wy tłumaczenie, jak wygląda plan pobytu danej osoby, jakie są jej zadania (jeśli coś dla nas robi), a z czego może skorzystać samodzielnie w czasie wolnym. Warto wymienić się numerami telefonów i być zawsze do dyspozycji na jednym z kanałów – sms-owo, telefonicznie lub na wybranym komunikatorze (jeśli są problemy z zasięgiem).

Warto pamiętać, że **“gościnność” nie zaczyna się w momencie przyjazdu na festiwal** – ale jest też zadbanie o to, aby goście bezproblemowo dotarli na miejsce, wiedzieli co spakować i jak się ubrać, czego spodziewać się po atmosferze, uczestnikach i skali wydarzenia. Jest to też wyjaśnienie zasad, z których nietypową jest sober, czyli zakaz wnoszenia i spożywania alkoholu na terenie festiwalu – dla jednych kłopotliwy, przez innych szczególnie doceniany.

Jeśli chodzi o **praktyki gościnności wobec wolontariuszy i pracowników**, to warto do poszerzania tej listy zaprosić samych członków i członkinie ekip – wspólnie spisując to, co w różnych latach pomogło im samym, lub czego najbardziej im brakowało. Warto rozróżnić praktyki, których potrzebują osoby przyjeżdżające po raz pierwszy i te, które doceni się w każdym kolejnym roku.

Mogą to być wewnętrzne rytuały, które budują więzi, poczucie przynależności i pewien wewnętrzny „folklor” danej grupy. W Slocie często tym wiążącym ekipy elementem jest sposób zagospodarowania i ozdobienia przestrzeni, w której pracują. Są to też różne powiedzonka, hasła, znaki, memy, loga, które nie tylko funkcjonują w wewnętrznym obiegu, ale często są wypisanymi, wymalowanymi banerami, transparentami dekorującymi magazyn, biuro czy miejscówkę, które są kwaterą danej ekipy. Niektóre ekipy z własnej inicjatywy projektują i zamawiają koszulki lub kubeczki i robią grupowe sesje zdjęciowe.



fot. Klaudia Bilska



fot. Tomek Wiazowski

Jeśli chodzi o **gościnność wobec własnej ekipy**, warto ustalić też **rytm regularnych, wewnętrznych spotkań**, w trakcie których, oprócz powyżej opisanych narzędzi, można organizować wspólne jedzenie, zabawy, formy relaksu czy świętowania, grupowe czynności związane z poznawaniem imion lub zapraszaniem ludzi do dzielenia się informacjami o sobie.

W istocie, im więcej wewnętrznie wypracowanych rutyn i rytuałów, tym większą szansą, że klimat pracy będzie dobry, zadania wykonywane skutecznie i z poczuciem odpowiedzialności, a międzypokoleniowość (a także wszelka inna różnorodność), staną się wykorzystywanym, żywym, pulsującym potencjałem – a nie barierą.

Kontekst rozwoju międzypokoleniowej wspólnoty Slot Art Festival

Aleksandra Zajęc, Dorota Ogrodzka

**SLOT istnieje już ponad 30 lat.
Między innymi to właśnie długowieczność tego
projektu stworzyła międzypokoleniową społeczność.**

Historia Slot Art Festivalu, rozgrywająca się na przełomie XX i XXI wieku to wyjątkowo ciekawe **połączenie bardzo intensywnej, kilkudniowej współpracy na żywo oraz długofalowej, całorocznej pracy zdalnej**. W ostatniej dekadzie dzięki technologii coraz łatwiejsze jest jej planowanie i organizowanie w gronie ponad 200 długoterminowych wolontariuszy z całej Polski i spoza jej granic. A jednocześnie festiwalowa formuła zapewnia „cyfrowy detoks” – czas bycia razem na żywo, kontaktów twarzą w twarz i fizycznego mierzenia się z wyzwaniami w materialnym świecie. Biwakowanie z dala od miasta i domu, ograniczenia i piękno zabytkowego budynku oraz zanurzenie w przyrodzie (w tym – w pogodzie), dostarczają wielu unikalnych, łączących doświadczeń.

Obok sprawności w działaniu, slotowa społeczność ma w sobie **refleksyjność i dążenie do rozwoju**. Ważne jest nie tylko to, ile zostanie zrobione, ale przede wszystkim – jak.

Wyraża się to w **przyzwoleniu na eksperymenty i błędy** przy jednoczesnej **uważności i trosce o ludzi** – nie tylko o realizację zadań. Wspieramy **szefowanie w duetach**, które nie tylko poszerza perspektywę i uzupełnia kompetencje, ale też zabezpiecza sytuacje kryzysowe. Obserwujemy inicjatywy i ekipy rozwijające się przez wiele lat, a często udaje się też w nich wykształcić następców i płynnie przekazać pałeczkę „szefa/szefowej”.

Slot jest środowiskiem **bezpośredniej, nieformalnej komunikacji, żywiołów pasji i pomysłowości, które jednak nie szaleją w próżni, ale wypełniają ramy harmonogramów, struktur, ról i procedur**. Z biegiem lat widzimy, jak te ramy mogą nam służyć. Tworzymy je sami, podtrzymujemy i udoskonalamy, czasem adaptujemy te, do których jesteśmy zobowiązani. Nie tylko nie zagrażają one kreatywności, ale – jak w dobrym ogrodnictwie – pomagają jej rosnąć i rozkwiatać.

Każda opowieść o narodzinach ma w pewnym sensie charakter mitu.

Upraszcza, idealizuje, eksponuje jedno wspomnienie kosztem drugich. Praca pamięci – także tej grupowej – bywa selektywna, nieobiektywna, idealizująca.

Gdy opowiadamy o genezie Slot Art Festivalu, również tworzymy mity.

Są one żywe i zasilają nieustannie energię tworzenia kolejnych edycji festiwalu. Budują wspólnotę między osobami organizującymi, długoletnimi wolontariuszkami i wolontariuszami oraz ogromną i zmieniającą się społecznością uczestniczek, uczestników, miłośniczek, sojuszników, obserwatorek, darczyńców, gościń i gości Slotu.

Niniejszy przewodnik nie jest więc wolny od mitów – rozumianych jednak nie jako nieprawdziwe bajki i fantazje, ale jako **najważniejsze zachowane przez pamięć, formacyjne, kluczowe historie o początkach i wartościach**. Jest on przede wszystkim próbą opisania niektórych wypracowanych przez festiwal sposobów pracy oraz wybranych narzędzi.

Mamy nadzieję, że zawarte tu pomysły i zebrane doświadczenia pomogą kolejnym pokoleniom osób zaangażowanych w festiwal wypracować własne strategie „tkania wspólnoty” (bo tak lubimy myśleć o swojej pracy). **Chcemy także dzielić się zgromadzoną wiedzą** i dystrybuować ją szerzej, poza granice naszego festiwalu: do innych organizacji i miejsc, dla których budowanie wspólnoty jawi się jako społeczna misja, sprzyjająca tworzeniu świata, który jest bardziej twórczy, sprawiedliwy, równościowy, oparty na przyjaznej komunikacji i akceptacji różnic.

Nasze zespoły są dla nas samych lustrem i – jak wierzymy – laboratorium współczesnej demokracji, laboratorium wspólnoty. Dlatego szukamy narzędzi, które nam samym pomogą się dogadywać, lepiej pracować i osiągać cele, nie tracąc z oczu ludzi. W przewodniku zbieramy je, opisujemy, puszczamy w świat.

Niech służą kolejnym pokoleniom ludzi tworzących SLOT oraz inne inicjatywy społeczne.

Slot Art Festival przeszedł w trakcie swojej historii ogromną przemianę – **od przyjacielskiej inicjatywy po wydarzenie angażujące kilka tysięcy osób rocznie.**

Narodził się z pączkującej stopniowo oddolnej inicjatywy. Początkowo był przyjacielskim "Złotem", punkową imprezą, powołaną przez grupę osób, łączących praktyki kulturowe, artystyczne i społeczne oraz eksplorowanie chrześcijańskiej duchowości i pragnienie budowania różnorodnej, otwartej wspólnoty ludzi twórczych.

Zanim więc zaczęto myśleć o Zlocie/Slocie jako o festiwalu, żywo pracowała już w sercu tego wydarzenia energia spotkania, wymiany i samoorganizacji. Stopniowo przekładała się ona na profesjonalizację działań oraz na powiększanie skali. Gdy zaczęło przyjeżdżać więcej osób, trzeba było pomyśleć o tym, jak zapewnić im możliwość nocowania, jedzenie, sanitariaty. Swobodne dzielenie się umiejętnościami przekształciło się w coraz bardziej ustrukturyzowany program warsztatowy. Pojawiające się tematy do dyskusji zasyliły układający się w mozaikową całość program wykładów i spotkań, który później osnuwano wokół konkretnych tematów, tworząc motywy przewodnie kolejnych edycji. Coraz więcej osób i zespołów chciało zagrać koncert, potrzebne więc były do tego warunki. Okazywało się, że naprędce zorganizowane zadaszania i kilka przedłużaczy to za mało, i że potrzebna jest coraz bardziej zaawansowana infrastruktura sceniczna, która może sprostać oczekiwaniom artystów i zapewnić niezapomniane doświadczenia słuchaczom.

Te zmiany szły kilkutorowo, nie bez przeszkód i dyskusji na temat tego, za pomocą jakich strategii i struktur chcemy pracować. Od początku jednak nieodzownym elementem Slotu było przekonanie o wartości pracy wolontariackiej, ochotniczej, opartej na etosie samoorganizacji i oddolnej inicjatywy, wzajemnym wspieraniu się różnych ekip, które odpowiedzialne są za swoje zadania: programowe, produkcyjne, administracyjne, promocyjne. To materiał na osobne opowieści.



fot. Ivo Pawłowski



fot. Ivo Pawłowski

Dziś Slot Art Festival...

...to **kilkutysięczna impreza**, z kilkoma scenami muzycznymi i performatywnymi, setkami wydarzeń warsztatowych, wykładowych, twórczych, wystawienniczych, z potężną grupą ponad tysiąca wolontariuszy akcyjnych zorganizowanych w kilkadziesiąt ekip, z zespołem osób zatrudnionych w Stowarzyszeniu Lokalnych Ośrodków Twórczych, z wypracowaną w bojach strategią kryzysową na wypadek załamania pogody i wieloletnią współpracą z lokalnymi i ogólnopolskimi firmami, darczyńcami oraz instytucjami kultury.

...to **“slotowe DNA”**, sformułowane na podstawie pytań w gronie najbardziej zaangażowanych wolontariuszy: Co jest dla mnie ważne? Dlaczego robię Slot? Bez czego Slot nie byłby Slotem?

To też zgromadzona i wypracowana wiedza, która tworzy się w działaniu, w praktyce oraz podejmowanej w różnych Slotowych gronach refleksji.

Nie doczekaliśmy się pełnego opracowania na temat festiwalu. Ten przewodnik nie ma takiej ambicji. Chcemy jednak powoli gromadzić wiedzę, krok po kroku opisywać to, co już na festiwalu udaje się wdrażać i co wydaje nam się szczególnym połączeniem wartości i praktyk.

30 lat historii to aż 5 pokoleń wolontariuszy.

Początki Slot Art Festivalu to lata dziewięćdziesiąte – okres szczególnie, zasilany energią transformacji, uwolnionych możliwości i wiary w perspektywę rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Kiedy patrzymy na krajobraz społeczny, polityczny, gospodarczy i kulturowy tego czasu, to widzimy na pierwszy rzut oka kusząco żyzną glebę – korzystne warunki dla rozwoju inicjatyw, organizacji, instytucji. Nie bez powodu to właśnie wtedy zaczęły tworzyć się i pączkować organizacje pozarządowe, które dziś należą do najbardziej doświadczonych i wpływowych aktorów życia społecznego w Polsce. Niektóre z nich, tak jak Slot, miały swoje początki w nieformalnych zrywach, w pragnieniu zmiany. Te impulsy przekształcały się w pierwsze działania i projekty planowane w prowizorycznych biurach urządzonych w piwnicach, garażach lub prywatnych domach.

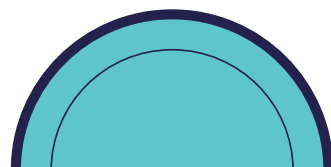
To oczywiście również część mitu tego okresu, który dziś uchodzi za najbardziej płodny moment dla trzeciego sektora. Szczególne sprzężenie możliwości, środków finansowych, otwartych granic i wreszcie uwolnionych ludzkich marzeń i pomysłów do dziś wspomina się przez działaczy i działaczki sektora kultury i sektora obywatelskiego jako czas złotego początku.

Trzeba powiedzieć, że od tamtego czasu zmieniały się nie tylko warunki gospodarcze. Kilukrotnie zmieniały się rządy czy status Polski na arenie międzynarodowej (żeby wspomnieć choćby wejście do Unii Europejskiej i NATO). Doświadczaliśmy jako społeczna wspólnota (zarówno polska, europejska, jak i światowa) wielu kryzysów. Niektóre z nich dopiero się pojawiły lub umocniły, na temat innych, toczących się od dawna, po prostu zyskaliśmy świadomość. Trudno je tu wszystkie wymieniać, ale wystarczy wspomnieć o kilku kryzysach finansowych, które załamały światowe gospodarki i systemy bankowe, o kryzysie zaufania publicznego spowodowanego między innymi różnymi rodzajami terroryzmów, kryzysie klimatycznym – o którym zaczęliśmy rozmawiać i który stał się widoczny i uświadomiony dla opinii publicznej. Wreszcie – kryzysy geopolityczne, konflikty militarne, kryzysy migracyjne zmuszające tysiące ludzi do opuszczania swoich miejsc życia i poszukiwania – w mniej lub bardziej dramatycznych warunkach – miejsca do życia. I też powrót dawnych narracji, polaryzacja społeczna, ruchy nacjonalizujące.

W tym miejscu warto wziąć głęboki oddech.

Zmiany, których doświadczamy, nie mają oczywiście jedynie negatywnego, destrukcyjnego wymiaru. Chociaż – jak wiemy – wszystko ulega entropii, to jednak obserwujemy też bardziej pozytywne lub choćby wielopoziomowe zjawiska.

Rozwijają się możliwości sztuki i technologii. Zyskujemy lepsze perspektywy na współpracę międzynarodową. Próbuje się nazywać ograniczenia, jakim podlegamy jako jednostki i społeczeństwa; próbujemy wypracowywać strategie balansu, troski, współodpowiedzialności. To również nie dzieje się od dziś, jednak może w szczególności właśnie dzisiaj kultura i działania społeczne stoją przed wielkim zadaniem odpowiadania na coraz bardziej zagrożone potrzeby współczesnego człowieka.



fot. Klaudia Bilka



Trudno się dziwić, że na przestrzeni lat **zmieniło się też myślenie o kulturze pracy**. W latach dziewięćdziesiątych entuzjazmowi towarzyszyło często bezgraniczne oddanie, zatarcie granic między życiem prywatnym, działaniem twórczym, zawodowym, aktywistycznym. Kapitalizm raczkował, pokus komercyjnych było mniej; dbanie o prywatny komfort i wyższe oczekiwania wobec pracy zarobkowej nie mogły swobodnie się rozwijać. Jednocześnie po latach kontroli władz komunistycznych i dramatycznie ograniczonych możliwości podejmowania jakichkolwiek inicjatyw obywatelskich i międzyludzkich – wreszcie pojawiła się przestrzeń, w której zgromadzoną energię można było pożytkować, zużywać czy nawet nadwyreżać.

Stopniowo wraz z pojawianiem się nowych możliwości i zasobów, ale też rozwijaniem tzw. kultury terapeutycznej zwracającej uwagę na potrzeby i granice jednostki, sprawy zaczęły przyjmować inny obrót. Być może – jak to w kulturze bywa – wahadło wychylone w latach dziewięćdziesiątych i pierwszej dekadzie 20. wieku w kierunku zjawiska, które dziś nazywamy „kulturą zapierdolu”, zaczęło cofać się i w następnych latach wychyli się ku przeciwnemu biegunowi: ku (być może nawet przesadzonej) świadomości własnych granic i potrzeb, ku (czasem może nadmiernemu) indywidualizmowi i prywatyzacji marzeń.

Na środowisko międzypokoleniowe tego typu zmiany działają szczególnie mocno: przecinają linie pokoleń w sposób niejednoznaczny: **doświadczamy tych trendów na różnych etapach naszego życia, przeżywamy je w związku z tym rozmaicie** (oczywiście nie tylko ze względu na wiek, ale także ze względu na całość naszego doświadczenia biograficznego). W różnych momentach życia wchodziliśmy na rynek pracy, inna była szkoła w latach siedemdziesiątych czy nawet dziewięćdziesiątych. Poza tym pochodzimy z rozmaitych miejsc, rodzin, środowisk, czasem tworzenie festiwalu łączymy z innymi zajęciami i pracami, z których też przynosimy przyzwyczajenia, wzorce zachowań, wartości, procedury. Często to, co jednym wydaje się oczywiste, dla innych jest dziwne, a nawet nie do pomyślenia. Samo pojęcie pracy – tego, czym jest, jak się do niej podchodzi, z jakimi wartościami się wiąże – to kwestie zgoła nieoczywiste i liczne badania pokazują, że te nieoczywistości mają także związek z naszym wiekiem i pokoleniową przynależnością.

fot. Klaudia Bilka

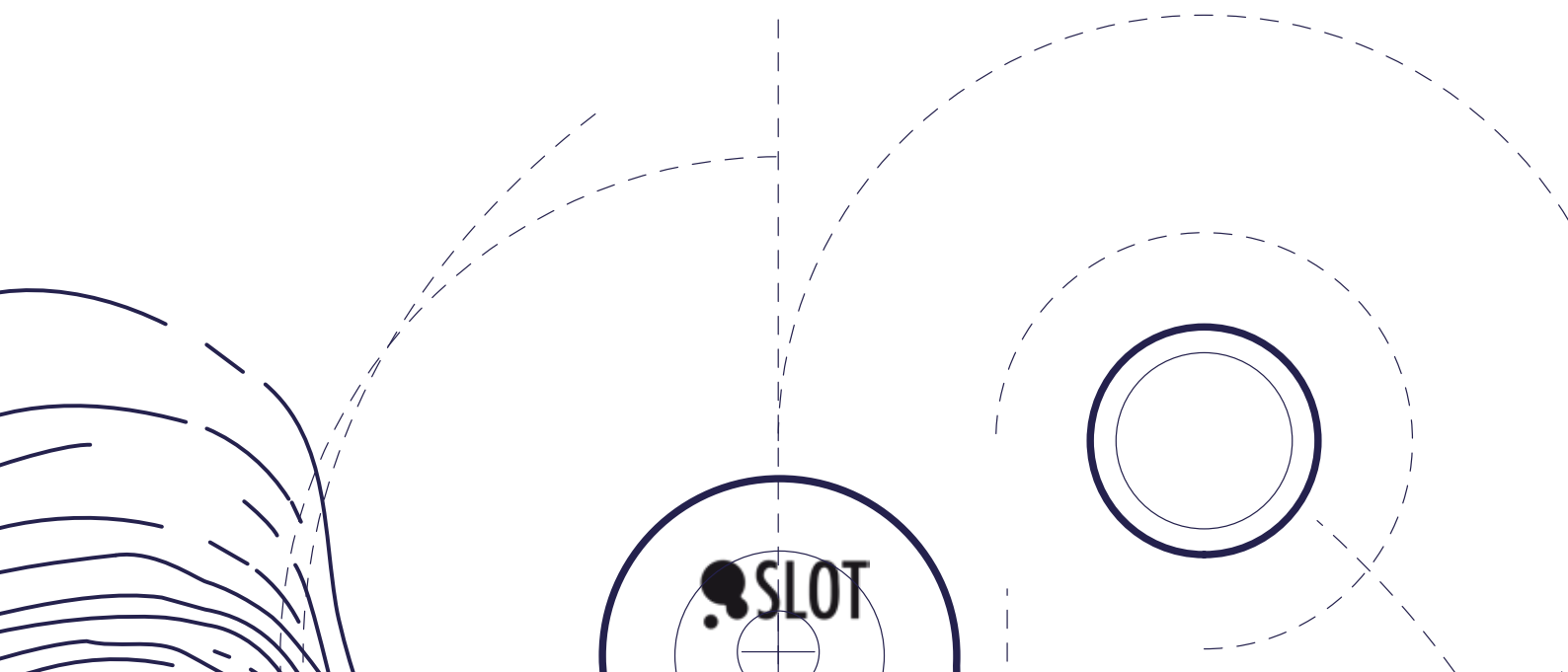




fot. Ivo Pawłowski

Kluczowym kryterium różnorodności jest więc demografia, dodatkowo wzbogacona jeszcze o różnorodność światopoglądową czy środowiskową. W Slot Art Festivalu lubimy myśleć o niej jak o bogactwie, choć musimy przyznać, że czasem jest też wyzwaniem.

Wiemy, że różnimy się od siebie nie tylko ze względu na wiek. Wiek jest jednym z czynników, który rozwarstwia czasem naszą spójność w podejściu do pracy, działania, odpowiedzialności, granic, potrzeb. W Slocie przyglądamy się temu z wyrozumiałością, troską, czasem irytacją, czasem usilną potrzebą zrozumienia siebie nawzajem.



Wiek jako różnicujące kryterium można zastąpić innymi czynnikami – które może w bardziej adekwatny sposób opisują wyzwania, z którymi się mierzymy.

Ktoś pracuje tylko w festiwalu, dla kogoś to dodatkowe zajęcie.

Ktoś ma bogatą partnerkę, a ktoś samodzielnie utrzymuje rodzinę.

Ktoś pochodzi z dużego miasta i w nim się urodził, ktoś mieszka na wsi i do najbliższej stacji kolejowej ma 50 km.

Ktoś całe dorosłe życie spędził w zaangażowaniu we wspólnocie chrześcijańskiej, ktoś kilka lat temu zdecydował, że odchodzi z kościoła.

Ktoś pracuje od 8:00 do 16:00 w korporacji i nie uznaje dzwonek dłuższych niż 30 minut. Ktoś lubi umawiać się spontanicznie i jest obecny na wszystkich kanałach komunikacyjnych całą dobę. Dla innej osoby wiadomość o 21:00 na messengerze to nadużycie.

Ktoś lubi, gdy mówi się do niej wprost i bez ogródek, ale akurat ma trudny moment w innej pracy i potrzebuje więcej ostrożności w rozmowie. Ktoś inny tę ostrożność traktuje jako standard i marzy o tym, by cały zespół przeszedł kurs Porozumienia bez Przemocy.

Ktoś zabiera na festiwal dzieci, ktoś stara się o dzieci od lat i póki co przyjeżdża na wydarzenie z psem. Na miejscu dowiaduje się, że od tego roku psy na festiwal nie mają wstępu.

Ktoś po raz pierwszy prowadzi ekipę, a w harcerstwie czy szkolnym wolontariacie miał na sali tylko osoby w podobnym wieku. Tu ma wolontariuszy starszych od siebie o dwie dekady.

Są osoby, dla których rozmowa o wartościach to podstawa wspólnej pracy, ktoś inny chce rozmawiać tylko o procedurach.

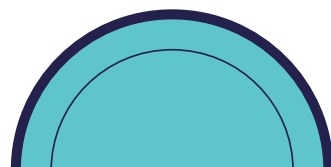
Ktoś dołącza do zespołu pierwszy raz, ale od 10 lat prowadzi demokratyczną szkołę. Ktoś jest w organizacji festiwalu od lat 20, ale na co dzień pracuje w biznesie, gdzie szef jest jeden i nikt nie zawraca sobie głowy robieniem wspólnych kontraktów czy rozważaniami na temat granic...

Te przykłady można mnożyć.

One same układają się w fascynującą historię dylematów ludzkiej współpracy.

Czy można zapanować nad różnorodnością? Czy bogactwo konfliktów, nieporozumień, opóźnień i trudności ma szansę stać się inspirującym pretekstem do wymyślania, jak ludzie mogą ze sobą współpracować skutecznie i jednocześnie empatycznie, we wspólnym poczuciu sensu?

Slot osnuty jest wokół tego pytania.



fot. Klaudia Bilka



Bibliografia:

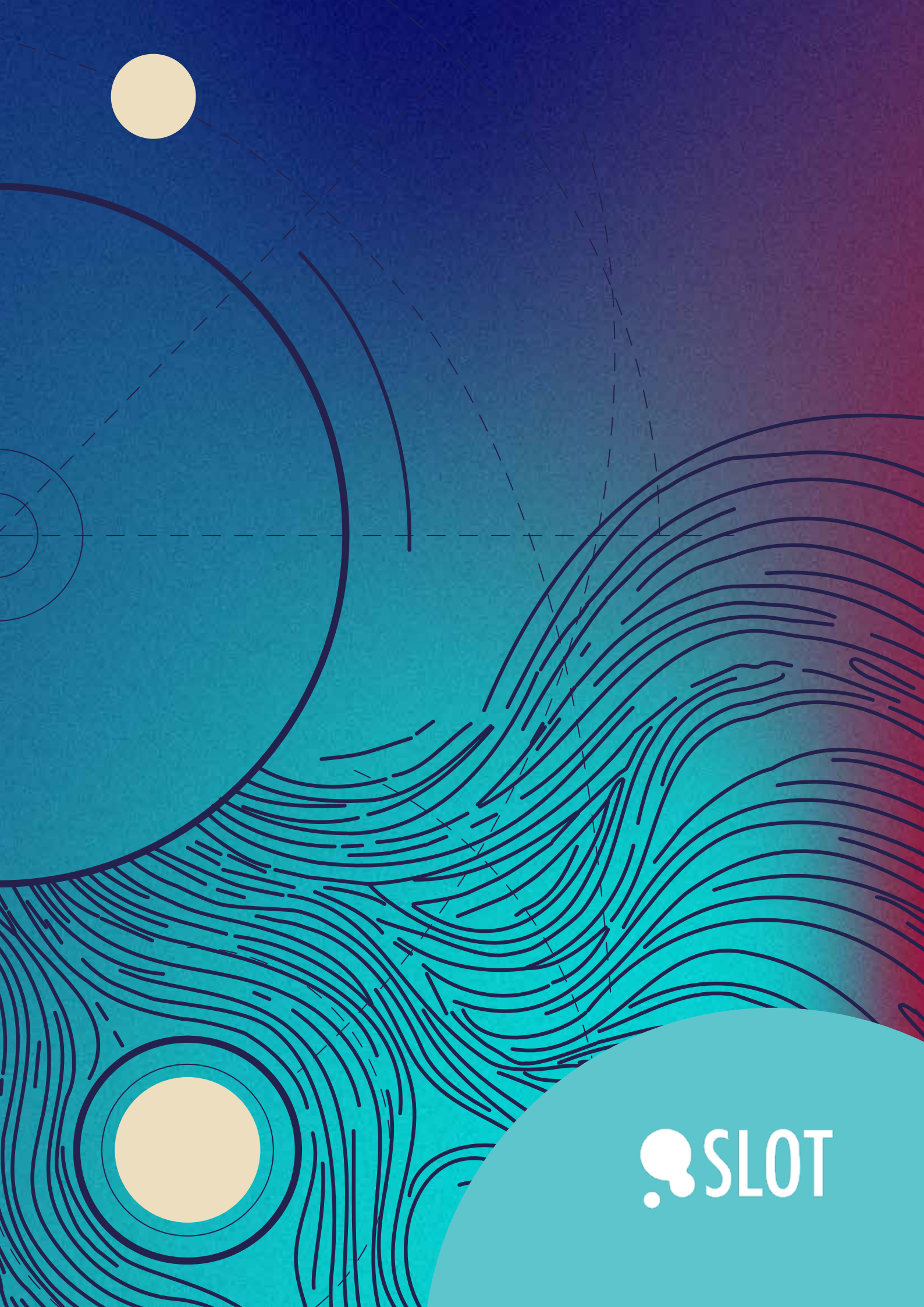
Fraczek-Broda, J. (2026), *Jak funkcjonować w międzypokoleniowych ekipach w NGO? Poradnik dla szefów ekip SLOT*, Stowarzyszenie Lokalnych Ośrodków Twórczych SLOT

Konior, A.; Mazurek A. (red.) (2025a), *Wyzwania w zarządzaniu wolontariatem międzypokoleniowym. Przykład SLOT Art Festiwalu* – raport z badań; Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK

Mazurek, A. (2025), *Systematycznie, czyli jak? O specyfice zarządzania zaangażowaniem wolontariuszy systematycznych w organizacjach kultury* – raport z badania; Stowarzyszenie Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK

Zajęc, A.; Ogrodzka, D. (2026), *Kontekst rozwoju międzypokoleniowej wspólnoty Slot Art Festival*; Stowarzyszenie Lokalnych Ośrodków Twórczych SLOT

Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2017), *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*; The Guilford Press



 SLOT