

Podręcznik współpracy międzypokoleniowej

wersja skrócona



Podręcznik współpracy międzypokoleniowej

wersja skrócona

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. W wersji skróconej Podręcznika zebraliśmy te elementy, które mogą być najbardziej przydatne w Twoim zaangażowaniu w Slocie lub w innej organizacji, opierającej się na pracy wolontariackiej:

- Model Zarządzania Wolontariatem w pigułce – refleksje z naszych doświadczeń i zbudowane na ich podstawie standardy mogą być pomocne przy tworzeniu modelu działania w Twojej organizacji lub w zaangażowaniu w SLOT-owym wolontariacie;
- Krótki poradnik komunikacji międzypokoleniowej – tu zebraliśmy wszystko to, co najważniejsze w tekście Joanny Frączek-Brody o komunikacji międzypokoleniowej;
- Narzędzia wykorzystywane do pracy ze SLOT-owymi ekipami – układ graficzny Narzędziownika ułatwia wydrukowanie wybranych, przydatnych dla Ciebie stron.

Jeśli chcesz zyskać szerszą perspektywę – zapraszamy do zapoznania się z rozszerzoną wersją Podręcznika, która zawiera:

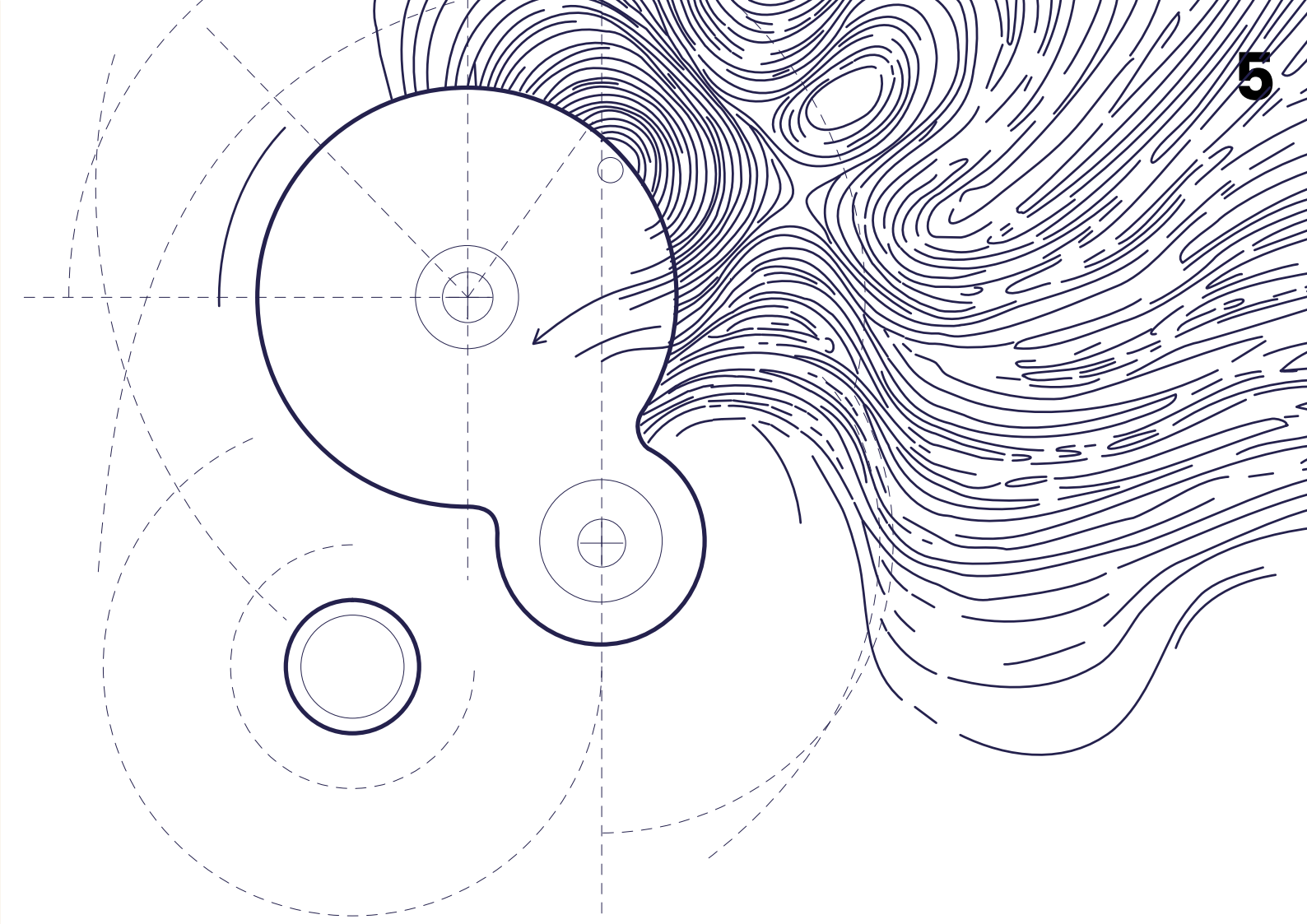
- pełny Model zarządzania wolontariatem – to bardziej rozbudowana analiza, która pozwala spojrzeć na to, jak działamy, z naukowej perspektywy, ujętej przez Aleksandrę Mazurek;
- Podręcznik współpracy międzypokoleniowej w pełnej wersji, gdzie znajdziesz więcej informacji na temat różnic pokoleniowych i wynikających z nich uwarunkowań, które warto uwzględnić w pracy z wolontariuszami;
- Artykuł o kontekście projektu i historii Slot Art Festivalu – który pozwala lepiej zrozumieć, skąd się wzięliśmy, jacy jesteśmy, jak się zmienialiśmy i rozwijaliśmy przez ostatnie 30 lat.

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 pigułce | s. 7 |
| 2. Krótki poradnik komunikacji międzypokoleniowej | s. 20 |
| 3. Narzędziownik | s. 35 |

fot. Klaudia Bilka



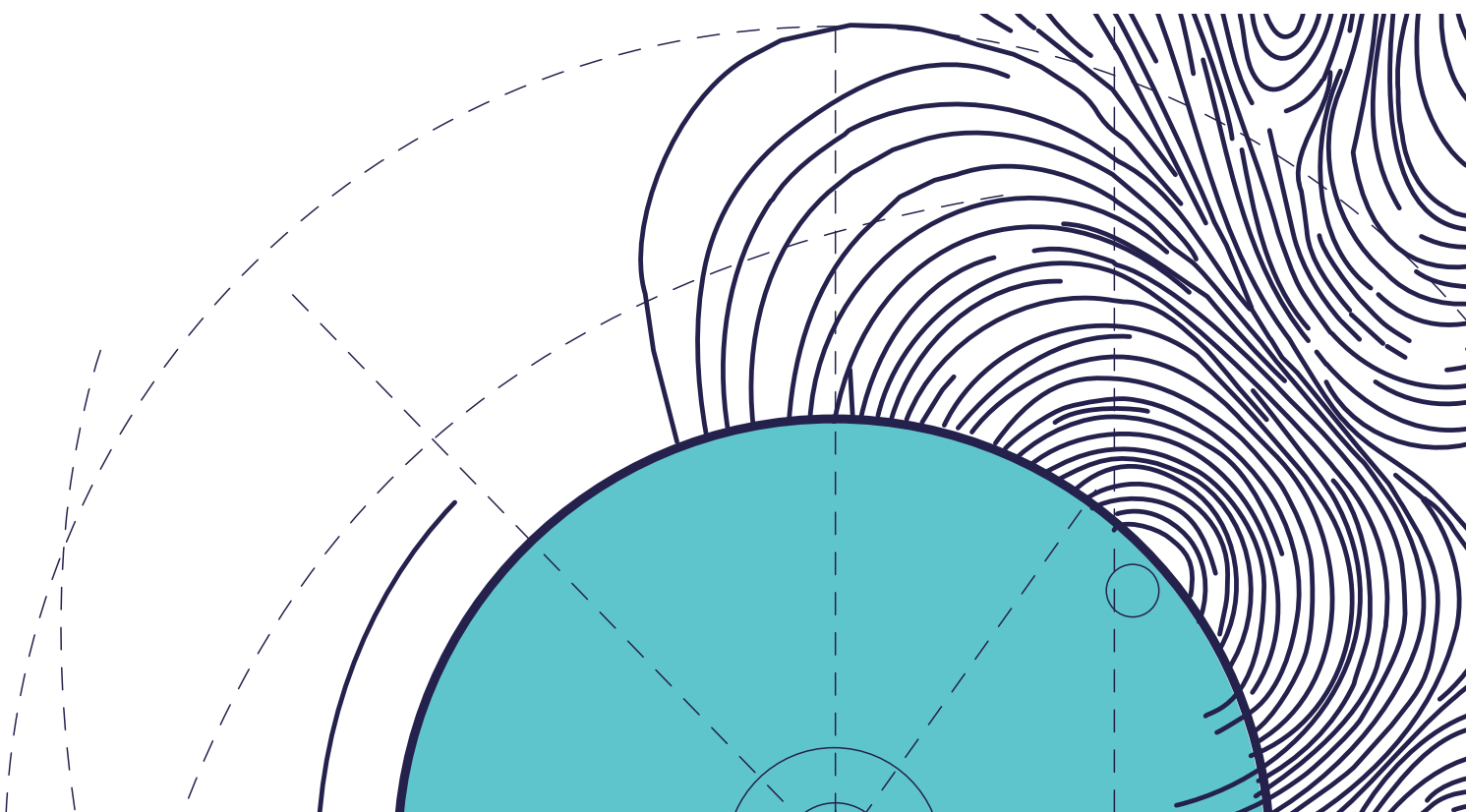
Model Zarządzania Wolontariatem w pigułce

Praktyczny przewodnik opracowany na podstawie Modelu zarządzania wolontariatem w zespołach mieszanych pokoleniowo dla organizacji pozarządowych autorstwa Aleksandry Mazurek.

SPECYFIKA SLOT ART FESTIVALU (SAF)

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, 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.

Rozwojowi festiwalu z dynamiką kuli śnieżnej towarzyszyły działania ukierunkowane na porządkowanie zasad działania i procedur, zatrudnienie stałych pracowników, spisywanie wartości (wyrażonych w Slotowym „DNA”) i strategii. Mimo tych działań, Slotowa struktura nie jest całkowicie jednorodna – powinniśmy bardziej traktować ją jako mozaikę modeli wypracowywanych w poszczególnych ekipach wolontariackich. Na tę niejednorodność ma wpływ zarówno geneza Slotu – jako festiwalu wyrosłego z oddolnej, subkulturowej energii, jak i wysoki poziom autonomii, jaki mają szefowie ekip. Różnorodność i duża autonomia są więc częścią rzeczywistości slotowej, a wypracowane w jej ramach wspólne zasady i standardy to efekt lat docierania się, interwencji i doskonalenia. Z tego względu, opracowując model zarządzania, staraliśmy się sportretować naszą praktykę, ubierając ją we wskazówki, podejścia i ramy, których aplikacja w organizacjach może wyglądać bardzo różnie.



Analiza „slotowych” doświadczeń pozwoliła nazwać składniki „sekretnego sosu”, dzięki któremu współpraca, osadzona na autentycznym zaangażowaniu, wspólnotowości i poszanowaniu dla różnorodności tak mocno spłótła się z międzypokoleniowością – zarówno na poziomie ekip, jak i całej społeczności. Składa się na niego siedem głównych elementów:

- **Długowieczność projektu:** Wierność idei oraz ludziom. Młodzi, którzy dorastają w organizacji, stają się naturalnym wsparciem dla kolejnych pokoleń. Osoby na różnych etapach życia i stażu są postrzegane jako potrzebne i sprawcze, otrzymując określony poziom autonomii.
- **Dążenie do rozwoju:** Działaniom towarzyszy pogłębiona refleksja nad ich sensem i sposobami realizacji. Służy temu struktura oparta na Zespole Operacyjnym, Radzie Projektu oraz Radzie Stowarzyszenia, gdzie regularnie rozmawia się nie tylko o tym „co” robimy, ale też „jak” – dbając o kulturę pracy i wartości.
- **Połączenie całorocznej pracy zdalnej z akcyjną kulminacją na żywo:** Ogromna różnorodność zadań pozwala wolontariuszom łatwo włączać się w proces i z czasem zmieniać swoje role, łącząc elastyczną pracę online z intensywną dynamiką i emocjami spotkania na żywo podczas festiwalu.
- **Struktury, procedury i bezpośrednia komunikacja:** Festiwalem zarządza około 10-osobowy zatrudniony zespół, który angażuje ponad 100 szefów ekip (długoterminowych wolontariuszy-koordynatorów). Oni z kolei rekrutują ponad 1000 wolontariuszy akcyjnych. Mimo tej skali i wypracowanych procedur (kalendarze, bazy danych), zasadą pozostają bezpośrednie relacje, mówienie sobie na ty i otwarta komunikacja dostosowana do preferencji uczestników.
- **Połączenie indywidualnych relacji z budowaniem zespołów:** Liderzy balansują między dbaniem o indywidualne potrzeby każdej osoby a porządkowaniem i patrzeniem z dystansu na obraz całości.
- **Przyzwolenie na eksperymenty i błędy:** Dążenie do wysokiej jakości łączy się tu ze świadomością, że błędy są nieuchronne. Kluczowe jest zapewnienie ludziom poczucia bezpieczeństwa psychicznego i fizycznego, zwłaszcza w warunkach festiwalu z biwakiem.
- **Przyzwolenie na rotację:** Organizacja wspiera procesy sukcesji, zachęcając do pracy w duetach (szef + asystent), co pozwala uzupełniać kompetencje, zabezpiecza ciągłość działań i stwarza przestrzeń do nauki dla osób wchodzących w nowe, nieoczywiste role.

Podstawowe założenia Modelu Zarządzania Wolontariatem

Głównym założeniem Modelu jest świadome zarządzanie wolontariatem złożonym z osób reprezentujących różne pokolenia. **Rola wolontariuszy w Slocie jest kluczowa i stanowi podstawę działalności, bez której realizacja zadań w takiej skali byłaby niemożliwa.** Wolontariat to nie tylko dodatek, ale fundament organizacji – praca wolontariacka to minimum 85% ogółu przepracowanych godzin.

Wolontariat – najważniejsze zasady współpracy

Ramy formalne współpracy określają umowy (porozumienia wolontariackie) oraz regulamin wolontariatu, bazujące na Ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

Wolontariusz definiowany jest jako **osoba angażująca się dobrowolnie, nieodpłatnie i w ustalonym wymiarze godzin.** Wybór zadań leży po jej stronie, a wszelkie zmiany zakresu odpowiedzialności wymagają jej zgody. Wolontariuszem może być osoba w dowolnym wieku (w praktyce SAF to osoby powyżej 15 roku życia), o dowolnym poziomie wykształcenia, sprawności czy kompetencji.



fot. Nela Dymopulos-Kusto

Model – podstawowe procesy zarządcze

W organizacji pozarządowej – podobnie jak w każdym innym sektorze – procesy zarządcze bazują na czterech fundamentach: **planowaniu, organizowaniu, przewodzeniu i kontroli**.



Planowanie

Proces planowania obszarów i form zaangażowania to fundament długofalowej współpracy. Można go podzielić na następujące etapy:

● Etap 1

Polega na szczegółowym **określeniu zakresu zadań** poprzez uchwycenie całości procesów w organizacji (pomocna jest tu mapa procesów lub infografika). Na tej podstawie wyznacza się obszary, które zostaną w całości lub częściowo przekazane wolontariuszom, szacując liczbę potrzebnych osób i niezbędne kompetencje.

W kontekście zespołów mieszanych pokoleniowo konieczna jest weryfikacja, czy specyfika zadań nie niesie ze sobą ograniczeń związanych z wiekiem (np. wymóg pełnoletności czy posiadania konkretnych uprawnień).

● Etap 2

Określenie form współpracy. Praca wolontariacka zależy od czasu, jaki uczestnicy mogą jej poświęcić, oraz sposobu wykonywania zadań. Umożliwienie zaangażowania się w różnych formach (stacjonarnej, zdalnej, hybrydowej) jest kluczowe, ponieważ zwiększa prawdopodobieństwo włączenia różnych grup wiekowych o odmiennych dynamikach życiowych.

Pozwala to na elastyczne odpowiadanie na zmieniające się motywacje wolontariuszy oraz stopniowe budowanie relacji międzypokoleniowych bez barier geograficznych czy stereotypów związanych z wiekiem.

● Etap 3

Dobór liderów do wytypowanych procesów. Kluczową cechą lidera musi być współdzielenie przekonania o wartości pracy wolontariackiej opartej na etosie samoorganizacji i wzajemnym wspieraniu się ekip. Pozyskiwanie liderów odbywa się poprzez osobistą rekrutację i indywidualne zaproszenia oparte na sieci kontaktów i wrażliwości społecznej. Wybór ten powinien być dokonywany z pominięciem kontekstu wieku – decydują kompetencje, doświadczenie oraz szczerą chęć działania. Lider zespołu mieszanego musi posiadać elementarną wiedzę o charakterystyce pracy z różnymi grupami wiekowymi i charakteryzować się otwartością na drugiego człowieka, wysokim poziomem empatii, łatwością w komunikacji oraz elastycznością.

W kontekście zespołów wielopokoleniowych kluczowe jest stawianie na liderów posiadających ugruntowane doświadczenie w danym obszarze – świadomość własnych kompetencji buduje pewność siebie w kierowaniu zespołem, nawet jeśli podwładni są starsi od lidera. Jednocześnie ważna jest otwartość na powierzanie funkcji liderskich osobom, które utożsamiają się z misją, ale dopiero rozwijają swoje umiejętności.

Planowanie a kontekst pokoleń – praktyka Slot Art Festivalu

(wypowiedzi osób biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach projektu)

- „Wiek nie wpływa w znaczny sposób, można zauważyć jedynie, że nowe osoby lub mniej doświadczeni wolontariusze słuchają uwag i rad od tych starszych, przez co nabywają doświadczenia na przyszłe lata festiwalu”.
- „Osoby z większym doświadczeniem dostają instrukcje dotyczące konkretnych zadań i realizują je same, osoby z mniejszym doświadczeniem są dołączane do ekip realizujących zadania”.
- „(...) osoby z większym doświadczeniem są po prostu częściej delegowane do zadań bardziej krytycznych, ale często towarzyszą im młodszy wolontariusze. Tak naprawdę wszyscy działają wspólnie”.

fot. Damian Jędrzejewski



Organizowanie

Organizowanie pracy zespołów zależy od osobowości lidera, wielkości grupy i specyfiki zadań, dlatego trudno wskazać jeden uniwersalny szablon, który można zastosować do tego procesu. Wymaga on natomiast wyczucia, wrażliwości i bazowania na wartościach organizacji.

● Etap 1

Obejmuje **formowanie zespołów**, czyli rekrutację i wprowadzenie wolontariuszy. 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. Wybór sposobu prowadzenia rekrutacji powinien uwzględniać różnice pokoleniowe – od wyboru odpowiednich kanałów informacyjnych (strona www, media społecznościowe, ale też tradycyjne plakaty czy zaproszenia osobiste), przez formy przyjmowania zgłoszeń (mailowe, internetowe lub papierowe), aż po zapewnienie wsparcia telefonicznego i jasnych instrukcji. Lider powinien rozważyć osobisty kontakt z kandydatami, aby zapewnić jak najlepsze dopasowanie do zadań.

Sam proces rekrutacji do poszczególnych ról i zadań nie może być determinowany przez wiek kandydatów, a jedynie przez ich doświadczenie, kompetencje i chęć zaangażowania (wyjątkiem jest dążenie do tego, by zespół nie stał się wiekowym monolitem – gdzie świadomie budujemy bardziej różnorodną wiekowo ekipę).

Kolejnym krokiem jest wprowadzenie do zespołu mieszanego pokoleniowo. Zestaw najważniejszych informacji (cel działania, role w zespole, sposób pracy) warto przekazać osobiście (ustnie), ale też w trwałej, dostępnej później formie pisemnej, rezerwując przestrzeń na pytania. Celem jest uzyskanie jednolitej bazy wiedzy przez wszystkich, niezależnie od wieku czy doświadczenia. Ważne jest także opisanie warunków socjalnych, szczególnie przy zadaniach plenerowych (zakwaterowanie, dojazd, wyżywienie, ewentualne trudności czy wymagany ekwipunek własny).

Dobre praktyki w zespole wielopokoleniowym:

- Zwracanie się na ty od początku kontaktów, co skraca dystans, upłynnia komunikację i wspiera proces zawiązywania wspólnoty.
- Utrzymywanie osobistego kontaktu z zespołem (obecność, kontakt telefoniczny, komunikatory).
- Praca w modelu przywództwa służebnego (ang. *servant leadership*) – bazuje na relacyjnej, poziomej komunikacji, unikaniu nadmiernego hierarchizowania oraz odchodzeniu od relacji opartych na nadrzędności i podrzędności.
- Doceniane cechy lidera, wskazywane przez wolontariuszy, to bycie: miłym, dostępnym, kompetentnym, pomocnym, życzliwym, czynnym, szczerym, opiekuńczym, wyrozumiałym, zorganizowanym, sympatycznym, komunikatywnym, rozmownym, szybko reagującym, zawsze gotowym do pomocy i komunikującym się w spokojny sposób.

● Etap 2

Dobra komunikacja to warunek skutecznego osiągania wspólnych celów. Aby proces ten był skuteczny i dobry dla obu stron, konieczne są szczerze intencje i uważność na potrzeby i ograniczenia komunikacyjne innych osób.

Choć sposoby funkcjonowania mózgu czy zdolności poznawcze przedstawicieli różnych pokoleń mogą się różnić, zadaniem lidera jest skuteczne zarządzanie zespołem w celu osiągnięcia założeń, a nie bezustanne dostosowywanie każdego działania do każdej grupy wiekowej.

Można jednak wprowadzić zasady, które sprawią, że nasza komunikacja będzie zrozumiała i skuteczna niezależnie od wieku osób, do których jest skierowana:

- Komunikaty muszą być jasne i niewieloznaczne.
- Powinny być konkretne i odpowiednio wyłożone (spisane i dostępne do pobrania, poparte informacją ustną).
- Należy dopasować kanał do treści (np. kwestie pilne i ważne – telefonicznie, mniej pilne – na komunikatorze).
- Każdy komunikat musi mieć jasnego adresata (zadania dla „wszystkich” generują rozmycie odpowiedzialności).
- Komunikaty muszą być niskokontekstowe – wszelkie kwestie wyjaśniamy wprost, nie zakładając, że coś jest „oczywiste”.
- Podstawą jest komunikacja werbalna, ponieważ młodszy i starsi mogą inaczej interpretować sygnały niewerbalne, co prowadzi do nieporozumień.
- Komunikaty pisemne formułujemy w mniejszych, czytelnych formatach, bez zbędnych wstępów i kulturowych *smalltalków*.

Naturalne trudności w zarządzaniu międzypokoleniowym zespołem lider może niwelować poprzez świadome pomijanie kontekstu wieku w procesach zarządczych (bazowanie na silnych stronach i kompetencjach), otwartość na eksperymenty, akceptację błędów oraz kształtowanie partnerskich relacji.

Organizowanie a kontekst pokoleń – praktyka Slot Art Festivalu

(wypowiedzi osób biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach projektu)

- „**Mając świadomość, że część wolontariuszy to młodzi ludzie, lider, umieszczając informację na grupie, oznacza je „Uwaga Ważne” i różne ikonki wykrzykników, aby zwrócili uwagę**”.
- „**Praca jest dobrze zorganizowana. To zasługa doświadczeń z poprzednich lat i umiejętności uczenia się na błędach. Do perfekcji opanowane jest zarządzanie kryzysowe. Wolontariuszom ślano się podziękowania od kierowników i wolontariuszy z kafejek**”.



Przewodzenie

Przewodzenie bywa często określane jako **funkcja motywacyjna (motywowanie)**, jednak w przypadku wolontariatu wielopokoleniowego sięganie po słowo „motywowanie” jest nietrafione. Używanie go świadczy o niezrozumieniu natury społecznego zaangażowania – wolontariusze są już zmotywowani wewnętrznie. To właśnie pragnienie działania napędza ich do pracy i pozwala zaspokajać stojące za tym potrzeby. Organizacja nie powinna sztucznie motywować wolontariuszy; wolontariusz, którego trzeba motywować zewnętrznie, staje się „nieopłacanym pracownikiem”, co przeczy idei wolontariatu.

● Etap 1

Rozpoznanie struktury motywacji. Motywacja wewnętrzna (automotywacja) to potężna siła napędzająca działanie społeczne. Powody podejmowania wolontariatu są różne i zmieniają się w zależności od uwarunkowań życiowych, wieku czy etapu kariery zawodowej. Do uniwersalnych źródeł motywacji należą: chęć pomocy innym, poszukiwanie nowych wyzwań i znajomości, wyjście poza strefę komfortu, podniesienie własnej wartości czy oderwanie się od codziennych obowiązków. Badania wolontariatu SAF pokazują jednak pewne różnice pokoleniowe:

- **Młodsze grupy** często szukają niskokosztowego sposobu na spędzenie wakacji, bezpłatnego udziału w wydarzeniu, wzbogacenia CV lub uzyskania zaświadczenia (wymierne, często materialne korzyści).
- **Starsze grupy** częściej kierują się możliwością wykorzystania swojego doświadczenia zawodowego w nowym obszarze, chęcią rozwijania idei organizacji oraz czystą potrzebą pomocy (korzyści społeczno-relacyjne).

Zadaniem lidera jest poznanie struktury osobistej motywacji członków swojej grupy. Wiedza ta stanowi klucz do odpowiedniego dobierania zadań, formułowania zespołów, przekazywania odpowiedzialności oraz udzielania informacji zwrotnej. Najlepszą drogą do tego jest osobista, prowadzona na żywo rozmowa jeden na jeden. Choć wymaga ona nakładu czasu, stanowi kluczową inwestycję w długofalową współpracę, budując relację na szczerości i osobistym zainteresowaniu.



fot. Tomek Wiazowski

● Etap 2

Praca z osobistymi i grupowymi motywacjami. Skoro każdy wolontariusz kieruje się unikatowym zestawem motywów, lider powinien wykorzystać tę wiedzę do przekierowania osób w takie obszary organizacji, które najlepiej zaspokoją ich potrzeby. Jeśli wybór grupy okaże się nie trafiony, zadaniem lidera jest szybkie zaproponowanie alternatywy. Ważne jest także szukanie wspólnych mianowników wśród członków wielopokoleniowego zespołu – mimo oczywistych różnic, wspólne punkty w obszarze motywacji stanowią potężny łącznik ułatwiający tworzenie skutecznych grup roboczych.

Lider musi również pamiętać, że motywacje ludzi zmieniają się z upływem czasu pod wpływem sytuacji prywatnych lub zawodowych. Aby móc w porę zareagować, zaproponować inne zadania lub pomóc wolontariuszowi łagodnie odejść z organizacji, lider musi wiedzieć, co dzieje się w życiu jego ludzi. Taka wiedza buduje się naturalnie podczas stałych, uważnych mikro i makrorozmów – przy kawie, wspólnej pracy czy posiłku.

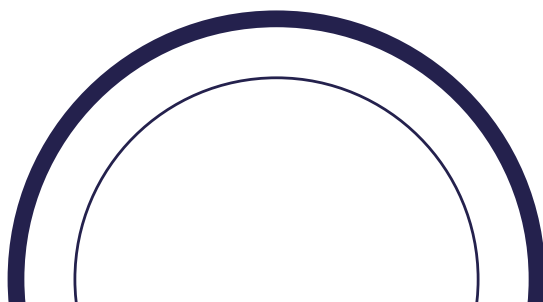
Choć starsze pokolenia preferują w takich momentach kontakt werbalny, a młodsze krótkie formy tekstowe, w obu przypadkach podstawą budowania porozumienia pozostaje osobista rozmowa.

● Etap 3

Etap ten polega na **świadomym przeciwdziałaniu demotywacji**. Motywacje wolontariuszy są podatne na zawirowania w otoczeniu organizacyjnym. Najsilniej rezonują ze **zmianami wewnętrznymi**: w strukturach, strategii czy wartościach misji. Mogą też dotyczyć kwestii związanych z wyzwaniami pracy zespołowej – takich jak problemy w komunikacji, różnice w oczekiwaniach czy podejściu do pracy.

Szczególnie wrażliwą grupą na nagłe zmiany organizacyjno-ideowe są przedstawiciele starszych pokoleń, którzy budują swoje zaangażowanie wokół konkretnych wartości – nagła zmiana kursu może ich mocno zniechęcić. Dlatego wprowadzanie zmian musi odbywać się ewolucyjnie i przy użyciu otwartej, demokratycznej komunikacji, która jest niezbędna także przy rozwiązywaniu typowych konfliktów zespołowych.

W przypadku SLOTu druga grupa czynników demotywujących to **wyzwania zewnętrzne**, charakterystyczne dla akcyjnego, festiwalowego trybu pracy: pogoda, hałas, zmęczenie czy nagły brak zasobów. Zjawiska te pozostają poza bezpośrednią kontrolą lidera, ale można je przewidzieć i zasymulować dla nich scenariusze awaryjne, aby je „oswoić”.



Każda z grup wiekowych inaczej reaguje na te utrudnienia:

- **Młodsze pokolenia** są mniej odporne na przeciążenia fizyczne i komunikują trudności w sposób bardzo dosadny, wręcz ostentacyjny. Słabiej radzą sobie z przewidywaniem procesów przyczynowo-skutkowych i wymagają wsparcia w radzeniu sobie z oczywistymi skutkami zmęczenia czy niewyspania.
- **Starsze pokolenia** mają skłonność do długiego kamuflowania swoich obciążeń i fizycznego wycieńczenia, przenosząc je aż po kres sił i unikając otwartej rozmowy o problemie, którą błędnie kojarzą ze słabością.

W obu przypadkach procesy demotywacyjne przebiegają szybko i mogą prowadzić do nagłej rezygnacji z działań, co wymaga od lidera uważności. Zadaniem lidera jest stała obserwacja i dbanie o atmosferę wzajemnej troski, przy jednoczesnym jasnym wyznaczeniu granic swoich możliwości i prywatności. Kluczem do przeciwdziałania demotywacji jest konsekwentne komunikowanie ważnych informacji całemu zespołowi, zapewnienie prognozy na kolejny dzień, dbanie o podstawowy dobrostan (dostęp do napojów, ciepłego posiłku) oraz regularne udzielanie słownych pochwał. W tym przypadku po raz kolejny podstawowym i najbardziej skutecznym narzędziem pracy leaderskiej jest osobista rozmowa.

Przewodzenie a kontekst pokoleń – praktyka Slot Art Festivalu

(na podstawie odpowiedzi osób biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach projektu)

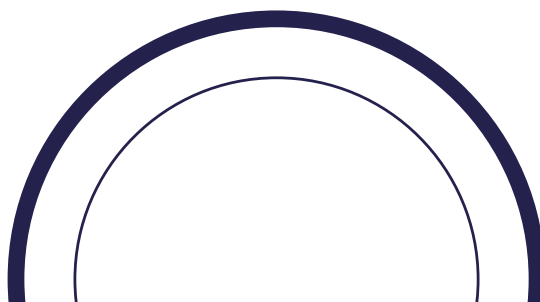
- **„Wiek współpracowników nie ma dla mnie znaczenia” (61% odpowiedzi).**



Kontrola

W działaniach wolontariackich naturalnie upatrujemy szczerego oddania i rzetelności, co często prowadzi do **przyznawania ludziom dużego kredytu zaufania i podświadomego rezygnowania z kontrolowania ich działań**. Jest to jednak powszechny błąd zarządczy – proces pozbawiony komponentu kontroli jest niepełny i nie przynosi oczekiwanych efektów.

Liderzy zespołów mieszanych pokoleniowo często odczuwają opór przed kontrolowaniem; wolą towarzyszyć i wspierać, zamiast rozliczać z zadań. Przewyciężenie tego oporu jest jednak niezbędne do skutecznego zarządzania. **Kontrola nie musi oznaczać presji – może być wyrazem troski, uważności i dbałości o zespół**. Kluczowa jest forma, w jakiej komunikujemy swoje działania kontrolne.



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

- podświadome unikanie procesów kontrolnych,
- opór przed kontrolowaniem i egzekwowaniem wyników od członków zespołu starszych od siebie,
- podświadome obniżanie wymagań i stosowanie podwójnych standardów w stosunku do osób młodszych lub mniej doświadczonych,
- zaniechanie kontroli działań konkretnej grupy wiekowej w obszarze zadań, które stereotypowo są przypisywane im jako ich generacyjne silne strony,
- trudność w znalezieniu balansu między odpowiedzialnością za realizację procesów a zacieraniem roli leaderskiej w modelu partycypacyjnym.

Mądrze sprawowana kontrola ma ogromny potencjał motywacyjny.

Przynosi organizacji wiele korzyści: podnosi poczucie znaczenia zadania w oczach realizujących je osób, stanowi zachętę do osiągania wysokich wyników oraz poddaje efekty zewnętrznej, obiektywnej ocenie. Wartościowy feedback pokontrolny stanowi solidną podstawę dla procesów samodoskonalenia i rozwoju wolontariusza. Każdorazowo stwarza również naturalną okazję do udzielenia pochwał i docenienia obecności oraz postaw zespołu.

Kontrola a kontekst pokoleń – praktyka Slot Art Festivalu

(na podstawie odpowiedzi osób biorących udział w badaniu przeprowadzonym w ramach projektu)

- „Nic tak nie działa jak sprawna kontrola!” (wypowiedź szefa ekipy)



fot. Eliza Sikorska

Podsumowanie

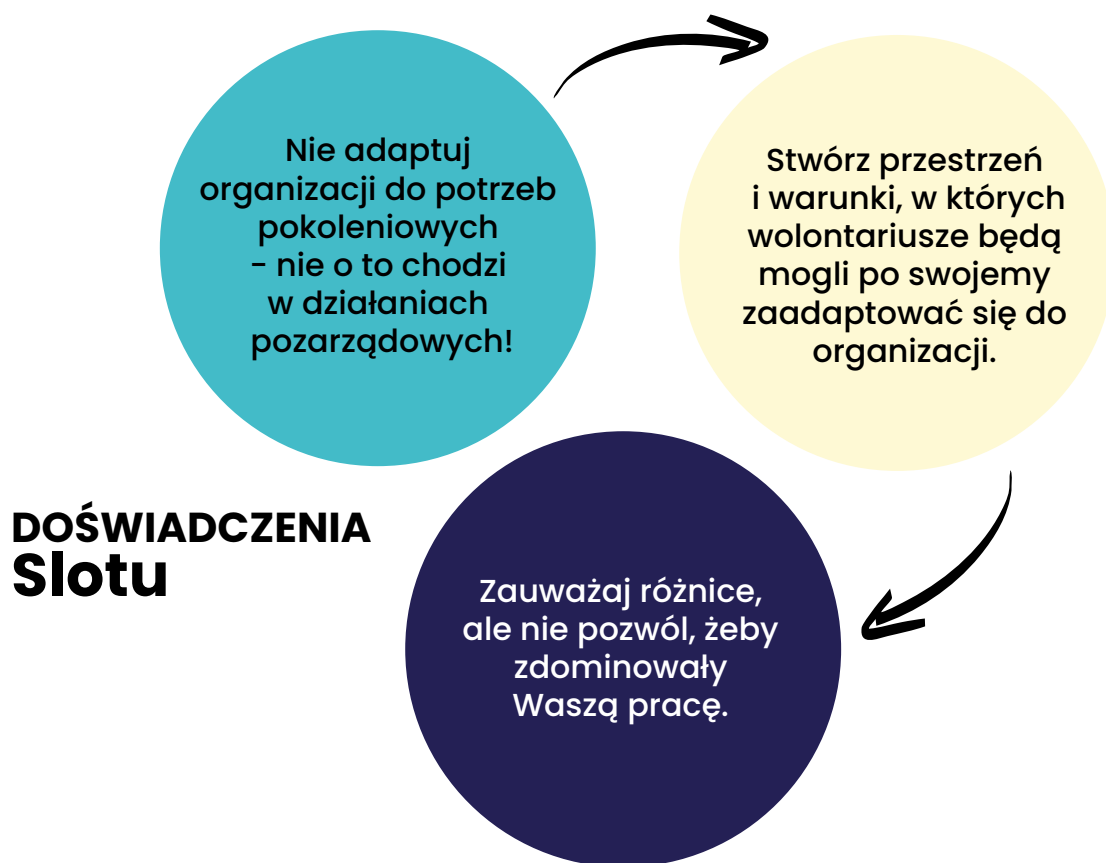
Kluczem do skutecznego zarządzania zespołami wolontariuszy mieszanych pokoleniowo jest uwzględnienie specyficznego paradoksu. Z jednej strony konieczne jest świadome pomijanie kontekstu wieku w odniesieniu do codziennej działalności, przydzielania zadań oraz oceny możliwości wolontariuszy – tutaj najważniejsze muszą pozostać kompetencje oraz szczerą chęć działania. Z drugiej strony, lider musi zdecydowanie uwzględnić uwarunkowania wynikające z metryki i przynależności pokoleniowej w obszarze dostosowania samych narzędzi, technik komunikacji oraz sposobów organizacji pracy.

GENERALNA ZASADA PRACY Z WOŁONTARIUSZAMI MIESZANYMI POKOLENIOWO **Slot**



Nie powinno być więc istotne to, w jakim wieku są osoby należące do naszych zespołów. Kontekst adaptacji pokoleniowej musi jednak zostać wdrożony w procesach zarządzania: w sposobie, w jaki się komunikujemy, projektujemy zadania, dbamy o dobrostan czy formułujemy informację zwrotną.

Doceniając wkład społecznej pracy wolontariuszy, musimy pamiętać, że głównym celem organizacji pozarządowych nie może stać się usilne i sztuczne adaptowanie do ich zróżnicowanych potrzeb. 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 w swoich działaniach widziani, słyszani, istotni i autentycznie doceniani.



Bibliografia:

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

Krótki poradnik komunikacji międzypokoleniowej: Jak ogarnąć ekipę w ngo?

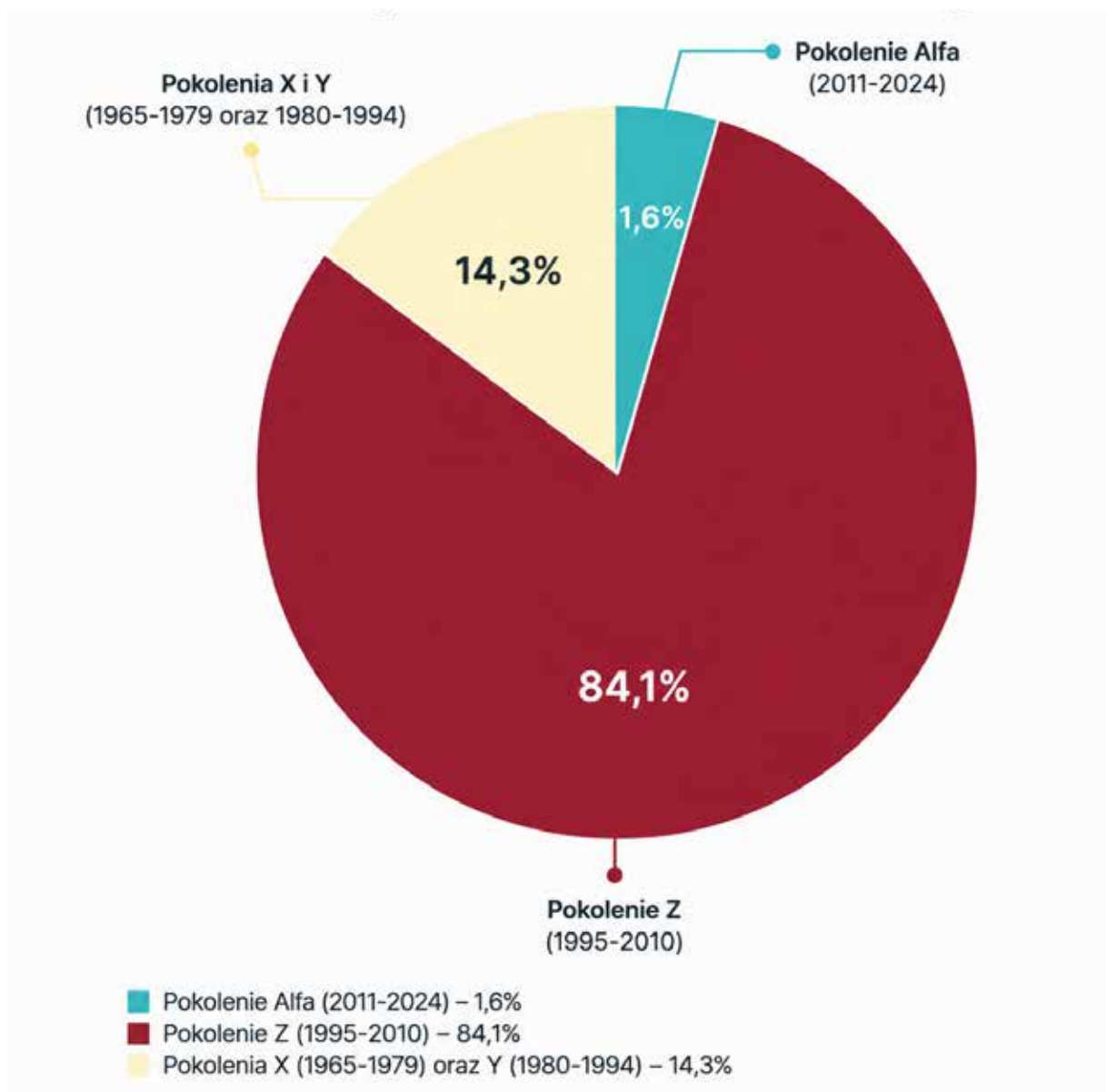
Praktyczny przewodnik dla szefów ekip wolontariackich na bazie doświadczeń Slot Art Festivalu (SAF)

WSTĘP: TRZECI SEKTOR I POLSKA SPECYFIKA POKOLENIOWA

Organizacje pozarządowe (NGO) działają w specyficznym kontekście społecznym – nie jesteśmy nastawieni na zysk, nie należymy do administracji państwowej, za to działamy non-profit oraz non-stop. Osoby angażujące się w nasz świat robią to z pasji, a nie dla pieniędzy. Tworzymy własną, unikalną kulturę organizacyjną, która określa nasz styl komunikacji, poziom empatii oraz model wykonywania zadań.

Na Slot Art Festivalu społeczność wolontariacką tworzą przede wszystkim ludzie młodzi. Reprezentantów młodszych pokoleń – **Zetek i Alf** – jest u nas ponad **5,5-krotnie więcej** niż starszych przedstawicieli pokoleń X i Y. Jeśli spojrzymy na dane statystyczne, wygląda to następująco:

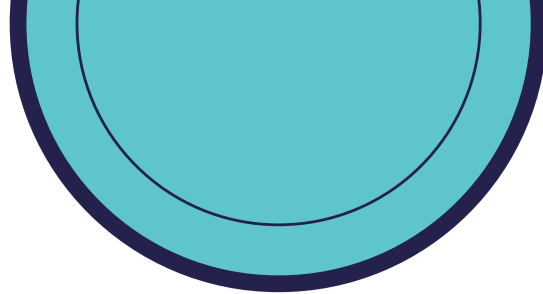
- **Pokolenie Alfa** (urodzeni w latach 2011-2024) – stanowią **1,6%** społeczności.
- **Pokolenie Z** (urodzeni w latach 1995-2010) – to aż **84,1%** wszystkich wolontariuszy!
- **Pokolenia X** (1965-1979) oraz **Y** (1980-1994) – to łącznie zaledwie **14,3%** naszego wolontariatu.



Jak wyglądają różnice pokoleniowe w Polsce?

Przenoszenie dostępnych, amerykańskich badań nad pokoleniami na polskie warunki nie ma większego sensu. Polskie pokolenia, zwłaszcza te starsze, dorastały w zupełnie innej rzeczywistości niż ich rówieśnicy zza oceanu. Gdy w USA dzieci miały dostęp do kilku kanałów telewizyjnych, w wielu miejscach w Polsce nie było jeszcze stałych dostaw prądu, kanalizacji, a w eterze królowała audycja „Lato z Radiem”.

Nasze Iksy i Igrekki musiały nadrabiać zaległości cywilizacyjne w ekstremalnym tempie. Najstarsi pamiętają siermiężne czasy mortadeli w panierce, 30-stopniowych mrozów i komputerów sterowanych dziurkowanymi kartami. Igrekki z kolei pamiętają puste półki, mrugające radzieckie lalki, gryzące rajstopy dla obu płci, wiszenie na kablu telefonu w przedpokoju oraz pierwsze domowe komputery Atari i Commodore. Te pokolenia widzą gigantyczną drogę, jaką przeszła Polska, przez co łatwo wpadają w schemat myślenia: „Jest dobrze, bo pamiętam, jak było naprawdę źle”.



PROBLEM 1: RÓŻNE POKOLENIA TO RÓŻNE DOŚWIADCZENIA (SUFIT VS PODŁOGA)

Pierwszym poważnym problemem w komunikacji międzypokoleniowej jest bagatelizowanie różnic w doświadczeniu życiowym. Starszy szef ekipy, którego zakres porównawczy dobiega do 40 czy 50 lat, ma zupełnie inne „ustawienia fabryczne”. W pamięci nosi kwaterki na obozach harcerskich, gdzie obóz budowało się od zera – od kopania latryn i spania przy ognisku, przez jedzenie chleba z paprykarzem szczecińskim, po grzanie herbaty na kamieniu.

Nic dziwnego, że dochodzi do zderzenia różnych oczekiwań i potrzeb:

- **Sufit starszych:** dostęp do ciepłej wody, czystych toalet, prądu, internetu, food-trucków i warsztatów jest przez nich postrzegany jako super udogodnienie i wielki sukces cywilizacyjny (sufit oczekiwań).
- **Podłoga młodszych:** dla Zetek i Alf, którzy nie borykali się z takimi wyzwaniem, te same rzeczy są czymś oczywistym, naturalnym i stanowią absolutne, wymagane minimum egzystencjalne (podłogę).

Dla wielu młodych wolontariuszy wyjazd na SAF to pierwszy w życiu wyjazd pod namiot. Oni naprawdę mogą nie wiedzieć, jak się spakować i jak zadbać o swój dobrostan. W tej sytuacji każdy brak (np. miejsca na wysuszenie zawilgoconych ubrań, wygodnego krzesła z oparciem czy trudności z wyspaniem się) uderza w ich samopoczucie. Pamiętajmy, że dorastali w epoce jedynaków lub rodzin z dwójką dzieci, z których każde posiadało własny pokój – brak miejsca na wyciszenie i komfortowy odpoczynek może ich głęboko przebudźcować i demotywować.

Protips: **1. Inwestuj w przygotowanie:** przed festiwalem roześlij jasne, precyzyjne informacje. Napisz wprost, czego mogą się spodziewać (np. wrzątek, dostęp do prądu, prysznic), a co warto zabrać, by podnieść komfort (zatyczki do uszu, opaska na oczy, nawilżany papier, leki, kurtka przeciwdeszczowa). Nie zakładaj, że istnieją „sprawy oczywiste” – przemyśl krok po kroku proces pakowania się, przyjazdu, zgłoszenia obecności i rozkładania namiotu.

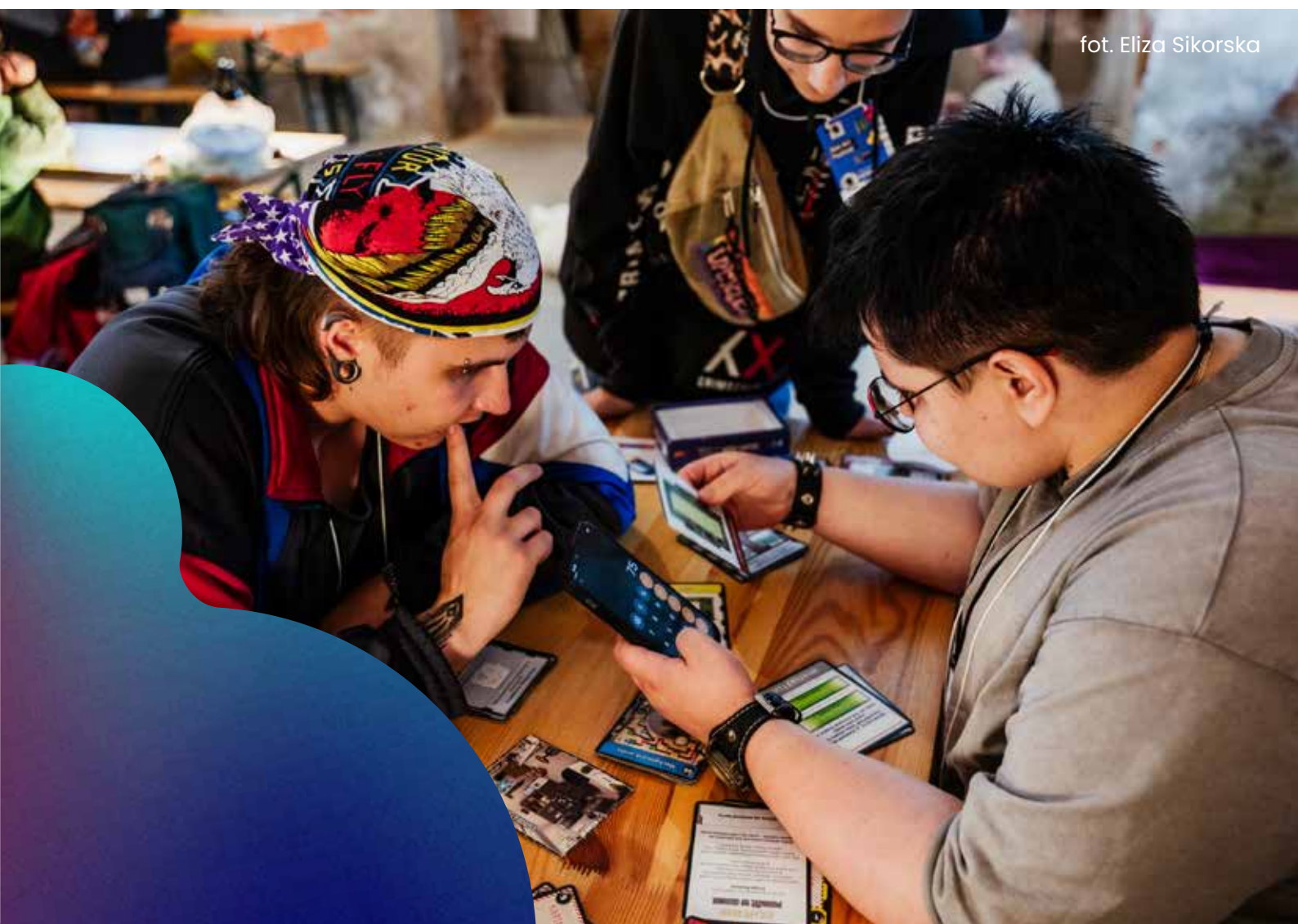
2. Zachęcaj do zgłaszania braków: młodzi wolontariusze muszą wiedzieć, że mają prawo głośno komunikować swoje potrzeby i wątpliwości. Naucz ich zadawać pytania: „Co mam z tym zrobić?”, „Gdzie uzyskam pomoc?”. Starsi liderzy mogą po prostu nie zdawać sobie sprawy, że dany problem w ogóle istnieje.

Przykład:**ZŁY MODEL****(Brak empatii i ignorowanie problemu):**

- **Młody Wolontariusz (Zetka):** „Cześć, słuchaj... w moim namiocie wszystko namokło przez tę burzę, ubrania są wilgotne, nie mam jak się wyspać i strasznie marznę”.
- **Szef Ekipy (Igrek/Iks):** „Oj tam, nie przesadzaj, to jest festiwal! Ja w twoim wieku spałem w harcerstwie w kałuży, jedliśmy zimny paprykarz i nikt nie narzekał. Wywieś to gdzieś na płocie, wyschnie”.

**PRAWIDŁOWY MODEL****(Zrozumienie „podłogi” i konkretne rozwiązanie):**

- **Młody Wolontariusz (Zetka):** „Cześć, słuchaj... w moim namiocie wszystko namokło przez tę burzę, ubrania są wilgotne, nie mam jak się wyspać i strasznie marznę”.
- **Szef Ekipy (Igrek/Iks):** „Rozumiem, to faktycznie potrafi odebrać całą energię do działania. Dobrze, że mi o tym mówisz. Słuchaj, zrobimy tak: przynieś swoje rzeczy do naszej bazy, tam pod dachem mamy rozstawione suszarki i nagrzewnicę, ubrania wyschną w dwie godziny. Dodatkowo w magazynie mamy awaryjne, suche śpiwory – weź jeden na dzisiejszą noc, żeby się normalnie wyspać”.



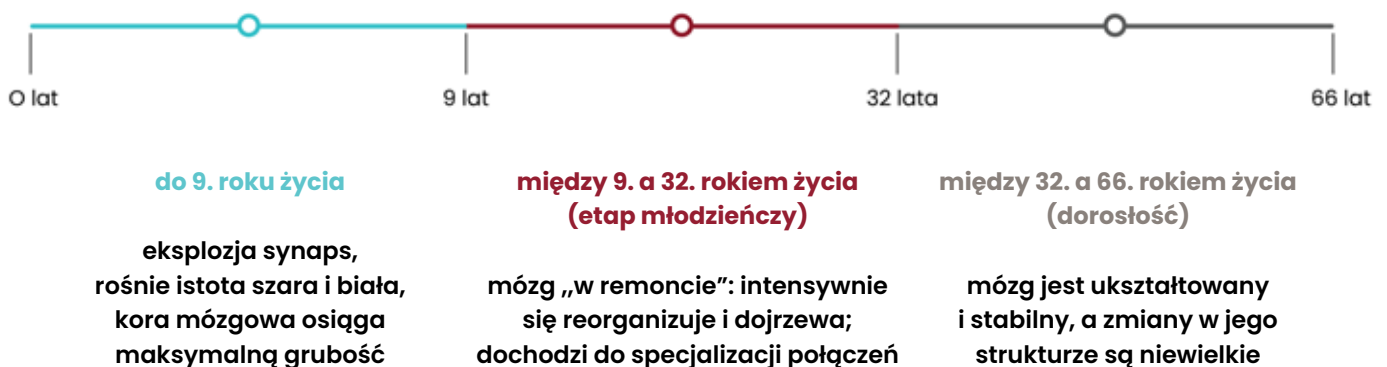
fot. Eliza Sikorska





PROBLEM 2: INNY WIEK, INNY MÓZG (I POSTRZEGANIE CZASU)

Młodzi ludzie (niezależnie od pokolenia) są z zasady bardziej impulsywni. Ich układ nerwowy jest w ciągłej przebudowie – reorganizacja mózgu u nastolatka potrafi zająć w zaledwie dwa-trzy tygodnie. Z badań Uniwersytetu w Cambridge (opublikowanych w Nature Communications) wynika, że granica pełnej dorosłości przesuwa się aż do **32. roku życia**. Nasza architektura neuronalna nie rozwija się liniowo, lecz przechodzi przez 5 etapów z przełomami wokół 9., 32., 66. i 83. roku życia (przy czym dla nas najważniejsze są pierwsze trzy etapy):



Młodzi ludzie działają na zupełnie innym systemie operacyjnym. Decyzje, które podejmują w danym momencie, są dla nich w pełni racjonalne, ale po kilku miesiącach – gdy remont mózgu pójdzie do przodu – sami mogą nie rozumieć, co nimi kierowało. Osoba starsza, ze „stabilniejszym” mózgiem, ma podejście bardziej asekuracyjne, bo wielokrotnie się w życiu już sparzyła.

Jak wiek zmienia percepcję czasu?

Z fizjologii wynika również młodzięcza niecierpliwość. Dla 40-lotka (mającego za sobą 30 lat świadomego życia) jeden rok to zaledwie **1/30** doświadczenia. Dla 18-lotka ten sam rok to aż **1/8** jego świadomego życia! Co więcej, badania nad percepcją czasu wykazują, że osoby po 50. roku życia odczuwają czas jako czterokrotnie krótszy niż młodzież poniżej 30. roku życia. Dlatego młodzi szczerze wierzą, że „mają jeszcze mnóstwo czasu”. Miesiąc? Tydzień? Spokojnie, zdążę! A potem nagle wybucha panika na dzień przed wyjazdem na festiwal. To nie jest lenistwo ani złośliwość – to po prostu inne zarządzanie czasem przez mózg.

- Protips:**
- 1. Stosuj zasadę CO, JAK i DLACZEGO:** wprowadź jasne podsumowania ustaleń. Wyjaśnij cele i motywacje stojące za zadaniem. Porozmawiaj, aby mieć pewność, że wolontariusz rozumie nie tylko samą czynność, ale też jej głęboki sens, ponieważ Wasza optyka na świat może być skrajnie różna.
 - 2. Wprowadź „przypominajki”:** aby zaangażowanie nie wygasło, regularnie odświeżaj klimat wydarzenia. Pomogą w tym spotkania online, kontakt telefoniczny, mailowy, grupa na WhatsAppie czy wspólne wyjście na ramen.
 - 3. Krótkie briefingi-podsumowania:** w trakcie festiwalu stawiaj na treściwe meldunki: co poszło super, co poprawiamy, gdzie brakuje rąk do pracy. Dzięki temu nikt nie poczuje się pominięty, ani nie odniesie wrażenia, że jego problem jest bagatelizowany.

Przykład:

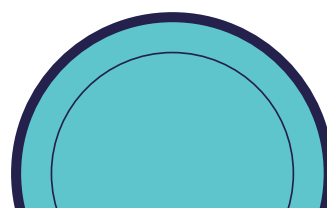
ZŁY MODEL (Wydanie polecenia bez kontekstu i brak kontroli czasu):

- **Szef Ekipy:** „Za tydzień startujemy. Musisz przygotować grafik dyżurów dla całej ekipy i rozpisać zadania na tablicy”.
- **(Młody wolontariusz myśli:** „O, tydzień, mnóstwo czasu!”, po czym budzi się dzień przed festiwalem bez grafiku).
- **Szef Ekipy** (dzień przed startem): „Gdzie ten grafik?! Przecież mówiłem, że ma być! Teraz trzeba będzie go robić na szybko i zabraknie czasu na konsultacje z wolontariuszami!!”



PRAWIDŁOWY MODEL (Przypominajka, briefing i wyjaśnienie motywacji):

- **Szef Ekipy:** „Musimy przygotować grafik dyżurów na festiwal. Dlaczego to ważne? Bo jeśli ludzie nie będą z góry wiedzieć, kiedy pracują, a kiedy mają wolne, to wybuchnie chaos i uciekną nam z dyżurów. Jak to zrobić? Najlepiej zbierz od nich dyspozycyjność na WhatsAppie i wpisz w Excela. Mamy na to tydzień, ale umówmy się na szybki briefing online za 3 dni w środę – zobaczmy, na jakim jesteś etapie i czy w czymś pomóc. Może tak być?”
- **Szef Ekipy** (Środa, krótka przypominajka na czat): „Hej, robimy krótki update: jak tam idzie zbieranie godzin do grafiku? Jeśli masz jakieś pytania albo ktoś nie odpisuje, daj znać, ogarniemy to razem”.



PROBLEM 3: NEUROPLASTYCZNOŚĆ W DOBIE INTERNETU

Mózgi starszych i młodszych dorastały w skrajnie odmiennych warunkach kulturowych i technologicznych. Pokolenie X i starsze Y wchodziły w dorosłość w czasach niedostatku, ale też jednorodnej popkultury – wszyscy oglądali te same wiadomości, te same filmy i słuchali tych samych piosenek (nawet metalowcy wiedzieli, kim jest Edyta Górniak czy Mandaryna). Mierzenie się z trudami życia czy wojenne traumy przekazywane z pokolenia na pokolenie ukształtowały w nich ostrożność, nieufność do spontaniczności i lęk przed nieznanym.

Zetki i Alfy dorastały w świecie nadmiaru i przesytu, ale też potężnych podziałów klasowych oraz internetowych baniek. Dzisiejsza młodzież żyje geograficznie w tym samym miejscu, ale w zupełnie innych światach (np. jeden z sąsiadów żyje w świecie anime i cosplayu, a drugi w kulturze kibicowskiej). Młodych łączy ze sobą znacznie mniej niż dawniej starszych i trudniej jest im znaleźć swoje „plemię”.

Face-to-face jako strefa zagrożenia

Internet zmienił architekturę neuronową młodych. Dawniej lksy i lgreki musiały nauczyć się rozmawiać na żywo – z panią w urzędzie, sekretariacie czy przychodni. Dziś większość tych interakcji zastąpił czat lub e-mail. Mózg uczy się przez doświadczenie – skoro młodzi tych doświadczeń nie mają, odczuwają **głębką niechęć do rozmów telefonicznych oraz spotkań twarzą w twarz z obcymi**.

To wpływa bezpośrednio na zdolności komunikowania się również na poziomie niewerbalnym – Zetki i Alfy skupiają się na tym, co zostało powiedziane/napisane, a nie na tym, co pokazano gestem, mimiką czy tonem głosu. Stąd bierze się tzw. Gen Z stare – puste, pozbawione wyrazu spojrzenie w sytuacjach społecznych, które tak bardzo niepokoi starszych. Dla najmłodszych telefon od nieznanego to spam, nadmierna ekspresja to zagrożenie, a rozmowa na żywo wywołuje brak poczucia bezpieczeństwa. Ponieważ czytają świat przez małe ekrany smartfonów, znacznie gorzej radzą sobie z czytaniem dużych powierzchni tekstowych (plakatów czy kartek A4).

Protips: **1. Daj jasne instrukcje na piśmie:** starsi w kryzysie reagują nadmierną kontrolą, młodzi biernością. Daj im precyzyjny algorytm: co robić, gdy wybuchnie pożar, kogo i jak poinformować. Jeśli powiesz ogólnie: „każdy musi mieć plakietkę”, młody wolontariusz może ślepo trzymać się tej zasady także w sytuacji zagrożenia, nie potrafiąc elastycznie dopasować zasad do sytuacji w taki sposób, jak osoba starsza, która wie, że czasami od zasady należy odstąpić.

2. Zapomnij o zastępowaniu słów mimiką: dla młodych to, co nie zostało powiedziane wprost, po prostu nie istnieje. Gestykulacja to tylko opcjonalny dodatek, a nie komunikat sam w sobie.

3. Zejdź do niskiego kontekstu*: młodzi żyją w zbyt zróżnicowanym świecie, by opierać się na domysłach. Nie używaj słów-wytrychów typu „zrób to właściwie” lub „zrób to bezpiecznie”. Wyjaśnij łopatologicznie: „bezpiecznie, czyli w kasku, z asekuracją kolegi i linką przypiętą do dachu”.

4. Zasady pisma dla Zetek: tekstu ma być mało, układ musi być przejrzysty. Używaj wyłącznie czcionek bezszeryfowych (Arial, Verdana) i justuj tekst do jednej strony (w obustronnym układzie młodzi gubią wersy). Unikaj kulturowych wstępów (jak: „Droży, piszę do Was, ponieważ...” i „ochów i achów” – pisz od razu konkrety.

5. Ustalanie wygodnych kanałów komunikacji: zapytaj, jaki sposób komunikacji preferują; dopasuj kanały do ważności/pilności przekazu. Zamiast bezpośredniej rozmowy na ten temat, możesz postawić na anonimowe głosowanie (np. wrzucanie karteczek do pojemnika). Młodzi i nieśmiali boją się lub nie chcą jawnie sprzeciwić grupie na forum.

***Niski kontekst oznacza, że cała wiadomość jest przekazywana wprost, za pomocą jasnych i precyzyjnych słów, bez skrótów myślowych czy owijania w bawełnę. Wysoki kontekst z kolei polega na tym, że kluczowy sens jest traktowany jako oczywisty lub ukryty jest między wierszami, a odbiorca musi domyślić się znaczenia z sytuacji, gestów czy relacji z rozmówcą. W komunikacji staraj się więc bazować na niskim kontekście: nie zakładaj, że to, co jest dla Ciebie oczywiste i zrozumiałe, będzie też takie dla innych.**

ZŁY MODEL (Wysoki kontekst, poleganie na domysłach i gestach):

- **Szef Ekipy: (mówi w biegu, machając ręką w stronę rusztowania):** „Wejdź tam na górę, podwieś te banery, tylko zrób to właściwie i bezpiecznie, wiesz o co chodzi, nie?” (odchodzi).
- (Młody wolontariusz stoi sparaliżowany, bo słowo „bezpiecznie” nic dla niego nie znaczy, a brak jasnej instrukcji i pośpiech szefa odbiera jako zagrożenie).

PRAWIDŁOWY MODEL (Komunikacja werbalna, niski kontekst, rozpisane granice):

- **Szef Ekipy:** „Słuchaj, trzeba wejść na to rusztowanie i podwieść banery. I trzeba to zrobić bezpiecznie, czyli: zakładasz kask, który leży w skrzyni. Po drugie: przypinasz tę linkę asekuracyjną do metalowej ramy tutaj. Po trzecie: nie wchodzisz tam sam – Bartek stoi na dole i trzyma drabinę. Wiesz już co robić? Masz jakieś pytania?”



KOMUNIKACJA W PRAKTYCE: CZEGO OCZEKUJĄ WOLONTARIUSZE?

Raport z badań nad wolontariatem międzypokoleniowym na SAF jasno wskazuje konkretne oczekiwania naszych zespołów.

1. Podziękowania (niskokontekstowe!)

Wolontariusze oczekują docenienia wyrażonego wprost. Nie bój się dziękować za sam fakt, że ktoś się zapisał, przyjechał i po prostu jest z nami („Super, że jesteś, to zaszczyt pracować z takimi ludźmi”). Chwal nie tylko za ostateczny sukces i wynik, ale przede wszystkim za włożony wysiłek, starania i kreatywność („Świetnie sobie radzicie, mimo że to wasz pierwszy raz”).

2. Spłaszczanie hierarchii i empatia

Kluczem jest partnerskie podejście. Mówimy sobie na ty, skracamy dystans, dopuszczamy wolontariuszy do procesów decyzyjnych lub wyjaśniamy decyzje. Nie ma miejsca na autorytarne teksty typu: „To ma być zrobione tak, bo tak!”. Oferuj wsparcie emocjonalne („Nic się nie stało, to nauka na przyszłość”) i pytaj o samopoczucie („Jak się dziś czujesz? Widać zmęczenie, zadбай o siebie”). Używaj wspierających, bezpiecznych i zrozumiałych dla wszystkich gestów: żółwików, przybijania piątek czy kciuków w górę.

3. Forma nastawiona na dialog i demokratyczne zarządzanie

Młodszy ludzie oczekują partnerskiej dyskusji, a nie monologu – zawsze zaplanuj czas na ich pytania i pomysły. Jeśli pojawiają się wątpliwości, odpowiedzi należy udzielać natychmiast – większość problemów w NGO trzeba rozwiązywać w czasie rzeczywistym, a nie odkładać na później. Cała formuła komunikacji powinna opierać się na stylu „servant leadership” („my, szefowie, jesteśmy dla Was”), gdzie głos każdego wolontariusza jest równie ważny, a decyzje zapadają w atmosferze akceptacji i są poparte jasnymi argumentami.



fot. Tomek Wiazowski

CO NAPRAWDĘ MOTYWUJE NASZE EKIPY?

● Najmłodsi (Zetki i Alfy)

Dla najmłodszych wolontariat to często szansa na **niskokosztowe spędzenie wakacji**. Wiemy jednak z badań psychologicznych (m.in. Herzberga czy Gallupa), że motywacja finansowa wyczerpuje się najszybciej. Aby utrzymać ich zaangażowanie, musisz zmienić wektor z motywacji finansowej na **emocjonalną**. Robimy to przez uznanie, stawianie osiągalnych zadań, ale też... oferowanie zadań „specjalnych”, nietypowych.

Przykład:

ZŁY MODEL (Autorytarne zarządzanie i stereotypowe przydzielanie zadań):

- **Wolontariuszka (Zetka):** „Widziałam, że trzeba wejść na dach sanitariatu. Mogę to zrobić, nie boję się wysokości!”
- **Szef Ekipy:** „Nie, nie, to ciężka, fizyczna robota, typowo męska. Wyślę tam Tomka, on jest silniejszy. Ty idź lepiej poukładać ulotki w punkcie informacyjnym, bo to ma być zrobione sprawnie”.

PRAWIDŁOWY MODEL (Docenienie wysiłku, przełamywanie schematów, budowanie pozytywnych doświadczeń):

- **Wolontariuszka (Zetka):** „Widziałam, że trzeba wejść na dach sanitariatu. Mogę to zrobić, nie boję się wysokości!”
- **Szef Ekipy:** „Super, ogromne dzięki za taką inicjatywę! To jedno z najtrudniejszych zadań dzisiaj, bardzo doceniam twoją odwagę. Tomek też zgłosił gotowość, więc zróbcie to w parze. Po wszystkim dajcie znać, jak poszło!”

● Starsi (Ikisy i Igreki)

Dla nich głównym motywatorem jest **możliwość pomagania innym i poczucie społecznej użyteczności**. To pokolenia wychowane w duchu szacunku dla prestiżu, wykształcenia i stanu posiadania. Co ciekawe, przedstawiciele tych pokoleń często **nie potrafią odpoczywać** – bezczynność jest równoznaczna z „lenieniem się” i wywołuje w nich wstyd i potrzebę natychmiastowego wykazania się.

Starszych wolontariuszy warto zatem kierować do zadań opiekuńczych, pomocowych, kafejek, punktów informacji czy kierowania ruchem. Poczują się wspaniale w roli mentorów, doradców lub festiwalowych „fixerów” – ludzi od zadań specjalnych, którzy swoją wiedzą „ratują świat”. Zawsze jednak bierz pod uwagę zdanie wolontariusza – jeśli uważa, że tego typu rola nie jest dla niego odpowiednia, dostosuj zadania do jego możliwości i ograniczeń.

DEMOTYWATORY: NA CO UWAŻAĆ?

Co niesamowite, aż **2/3 badanych wolontariuszy na SAF nie zadeklarowało żadnego zdemotywowania** (co w polskiej kulturze narzekania jest ewenementem!).

U pozostałej 1/3 głównymi wrogami były dwa czynniki:

1. Pogoda (deszcz i niska temperatura): nie zmienimy pogody, ale możemy zwinnie reagować na jej skutki. Kluczowe jest udostępnienie przestrzeni do ogrzania i osuszenia się, stworzenie miejsca na rozłożenie karimaty w ciepłe oraz posiadanie awaryjnego zapasu śpiworów i suchej odzieży na wypadek przemoczenia.

2. Przemęczenie sensoryczne (hałas i przeciągi): wolontariusze często stoją w miejscach przebudźcowujących. Przygotuj ich na to już przed festiwalem. Powiedz im wprost (niski kontekst!), by spakowali kurtki przeciwwiatrowe, czapki, okulary przeciwsłoneczne oraz wyciszające zatyczki do uszu (np. 3M lub Ear Loops, które tłumią hałas tła, ale pozwalają normalnie rozmawiać).

Przykład:

ZŁY MODEL (Brak reakcji na przebudźcowanie):

- **Szef Ekipy (podchodzi do wolontariusza stojącego przy głośnej scenie w przeciągu):** „Ej, czemu masz taką skwaszoną minę?”
- **Wolontariusz (zmęczony, zatyka uszy):** „Nic... po prostu głowa mi pęka od tego basu i strasznie tu wieje”.
- **Szef Ekipy:** „To jest festiwal, musi być głośno! Wytrzymaj jeszcze trzy godziny i nie marudź”.

PRAWIDŁOWY MODEL (Zwinna reakcja, dbałość o dobrostan, niskontekstowe porady):

- **Szef Ekipy:** „Hej, widzę po twojej minie i postawie, że jesteś już potężnie zmęczony. Stoisz w samym centrum hałasu i w tym przeciągu”.
- **Wolontariusz:** „Głowa mi pęka od tego basu, a do tego strasznie wieje”.
- **Szef Ekipy:** „Rozumiem cię, można mieć już dosyć... Zróbmy tak: wyciągam cię stąd na 15 minut przerwy, idź się napić czegoś ciepłego. Mam tu w kieszeni zatyczki wygłuszające – weź je, stłumią ten dudniący bas, ale dalej będziesz słyszał, co ludzie do ciebie mówią. Zimno ci? Może załóż bluzę z kapturem, żeby cię nie przewiało”.

PODSUMOWANIE – NAJWAŻNIEJSZE ZASADY

Ludzie „uciekają” do wolontariatu przed korporacyjnymi procedurami, mechaniczną pracą i bezdusznymi wskaźnikami KPI. Oczekują „ludzkiej” komunikacji opartej na głębokim zaufaniu i empatii. Niezależnie od wieku, każdy chce czuć, że to, co robi, ma sens. Jako skuteczny szef ekipy buduj swoją pracę na czterech filarach:

1. Demokratyczny styl zarządzania (servant leadership – „jestem tu dla was”).

2. Komunikacja niskokontekstowa i zrozumiała – informacja powinna być:

- jasna i niewieloznaczna (niskokontekstowa – nie wiemy, co jest dla kogo „oczywiste”, więc każdą oczywistość należy wyjaśnić wprost),
- 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”,
- 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.

3. Spłaszczanie struktur (brak niepotrzebnej hierarchii) i maksymalny szacunek dla jednostki.

4. Dbłość o dobrostan, empatia i wsparcie w kryzysie.

Treść poradnika bazuje na opracowaniu „Jak funkcjonować w międzypokoleniowych ekipach w NGO? Poradnik komunikacji dla szefów ekip Slot Art Festivalu (SAF)” Joanny Frączek-Brody oraz wnioskach z raportu „Wyzwania w zarządzaniu wolontariatem międzypokoleniowym. Przykład Slot Art Festivalu” pod red. dr Agnieszki Konior i dr Aleksandry Mazurek.

fot. Klaudia Bilka



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 wymyśliśmy sami. Pochodzą z różnych naszych doświadczeń trenerskich i facylitatorskich. W szczególności czerpiemy z doświadczenia pracy w Sloce, 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 facylitatorki 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, odślonienie 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.

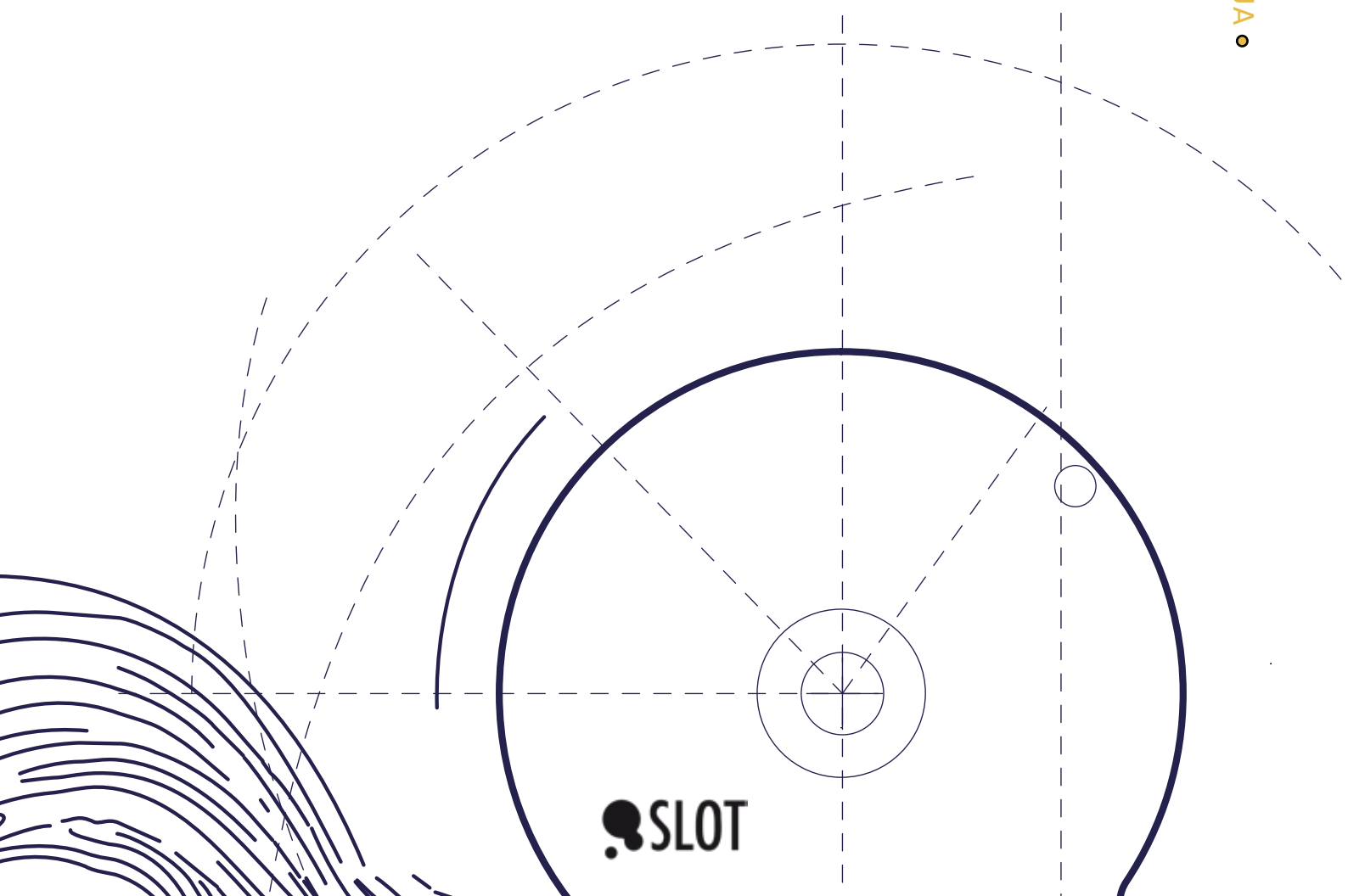
KONTRAKT

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 Bilska



KARTY WARTOŚCI

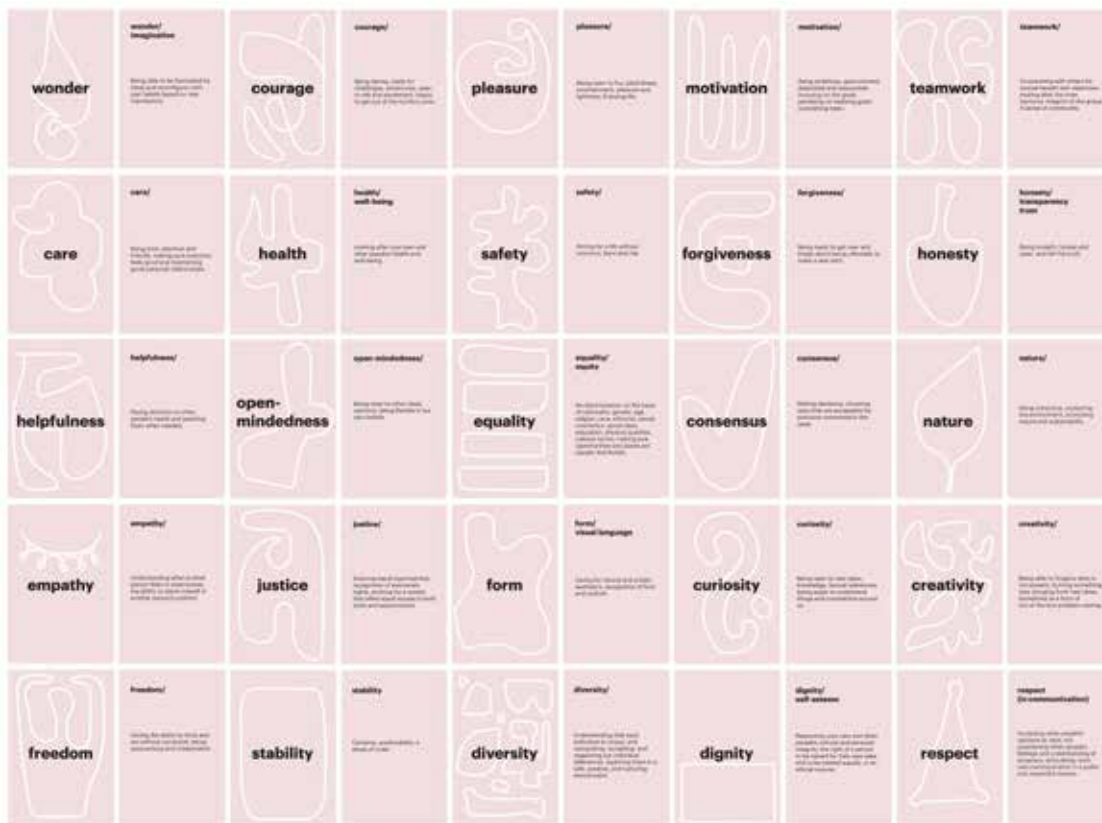
Rozmowa o wartościach, czyli o tym, co **jest dla ludzi ważne**, pomaga budować lepiej rozumiejący się zespół. Czasami uznajemy za oczywiste, że osoby, z którymi pracujemy w podobny sposób rozumieją takie hasła jak zaangażowanie, szacunek czy bezpieczeństwo. Tymczasem dla każdej osoby hasła te mogą oznaczać 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.**



fot. Nela Dymopulos-Kusto



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.

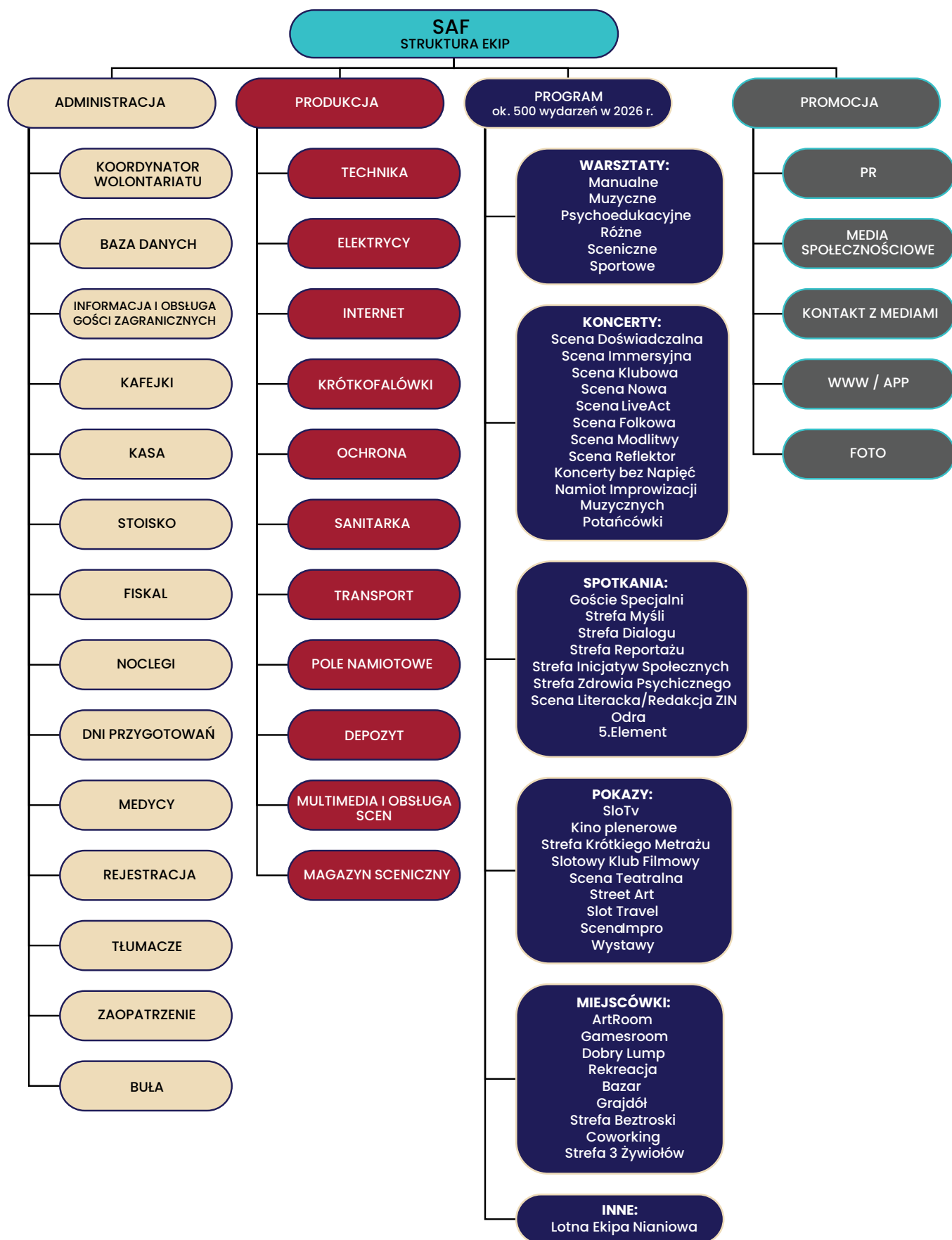
To właśnie z szefami ekip pracujemy długofalowo

– 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 uzupełniamy **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 spisanymi 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

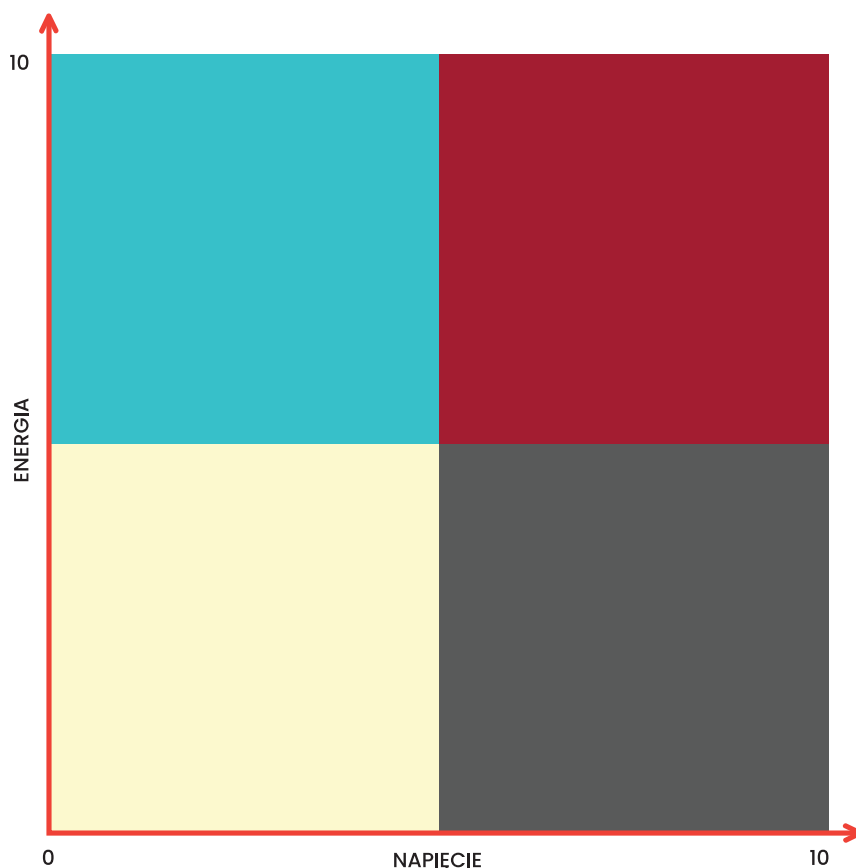
Może się wydawać, że matematyczne narzędzia słabo się sprawdzają w pracy z ludźmi. Jednak czasami coś, co przypomina wykres rodem z nauk ścisłych, może pomóc nam w monitorowaniu stanu, w jakim znajduje się zespół, z którym pracujemy lub tego, jak my sami – jako osoby tworzące ten zespół lub nim zarządzające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

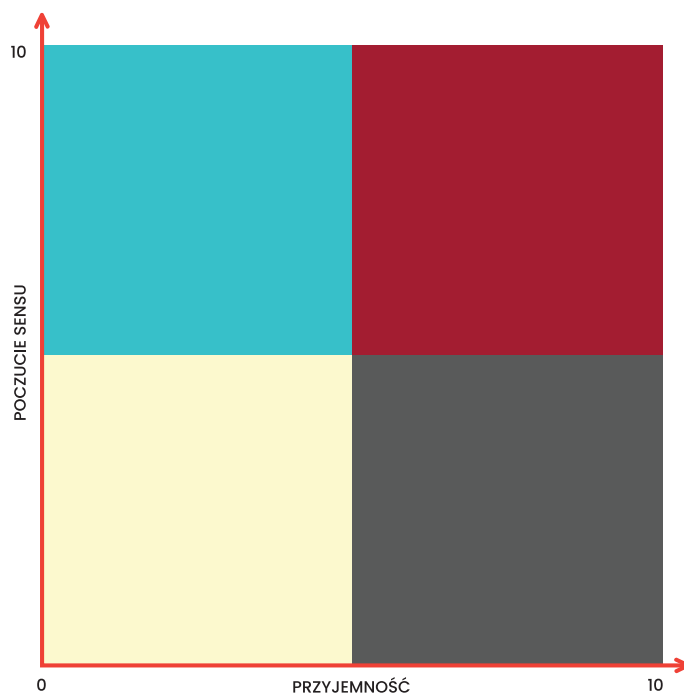
GRAF do MONITOROWANIA ZESPOŁU: POCZUCIE SENSU/PRZYJEMNOŚĆ

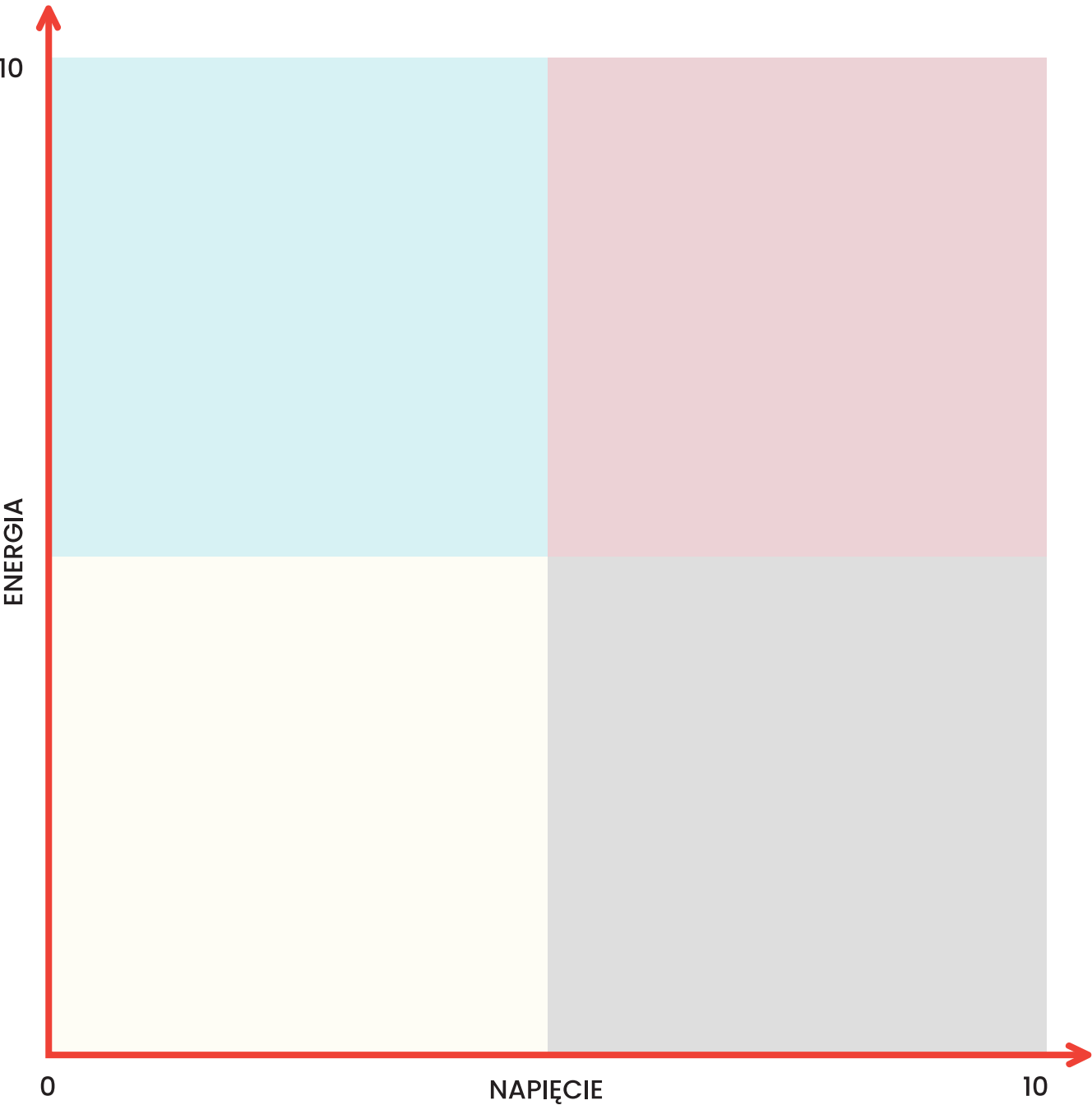
Drugi wariant tego grafu zakłada zmianę parametrów przy osiach.

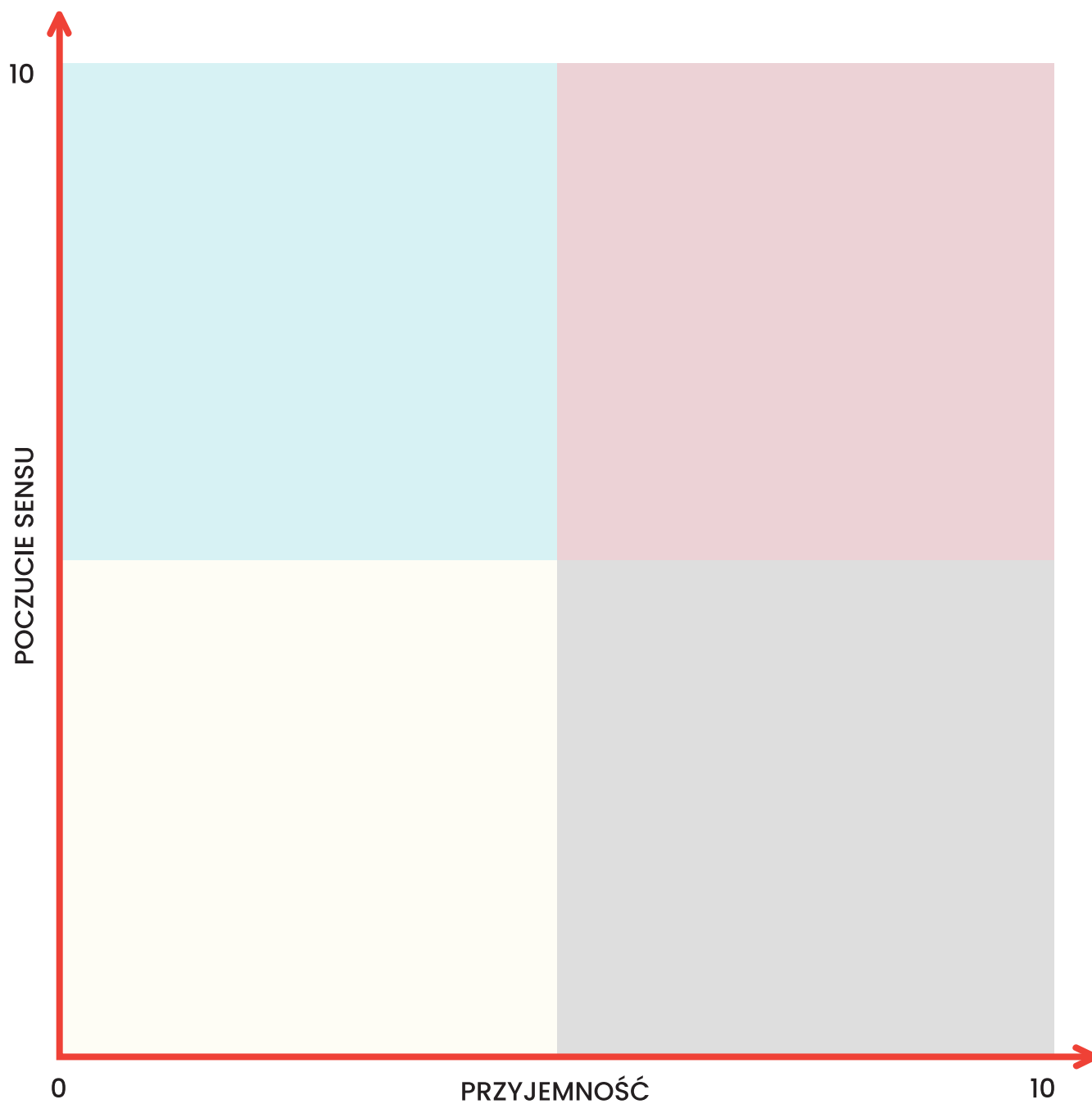
Oś pionowa mierzy **poczucie sensu**. Oś pozioma – **przyjemność** – wartość nieco zdeprecjonowaną, a jakże ważną w kontekście pracy i realizacji wspólnych celów. Wydaje nam się, że ta propozycja świetnie sprawdza się w indywidualnej pracy i pomoże każdej osobie z ekipy zrobić inwentaryzację swoich obowiązków.

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.

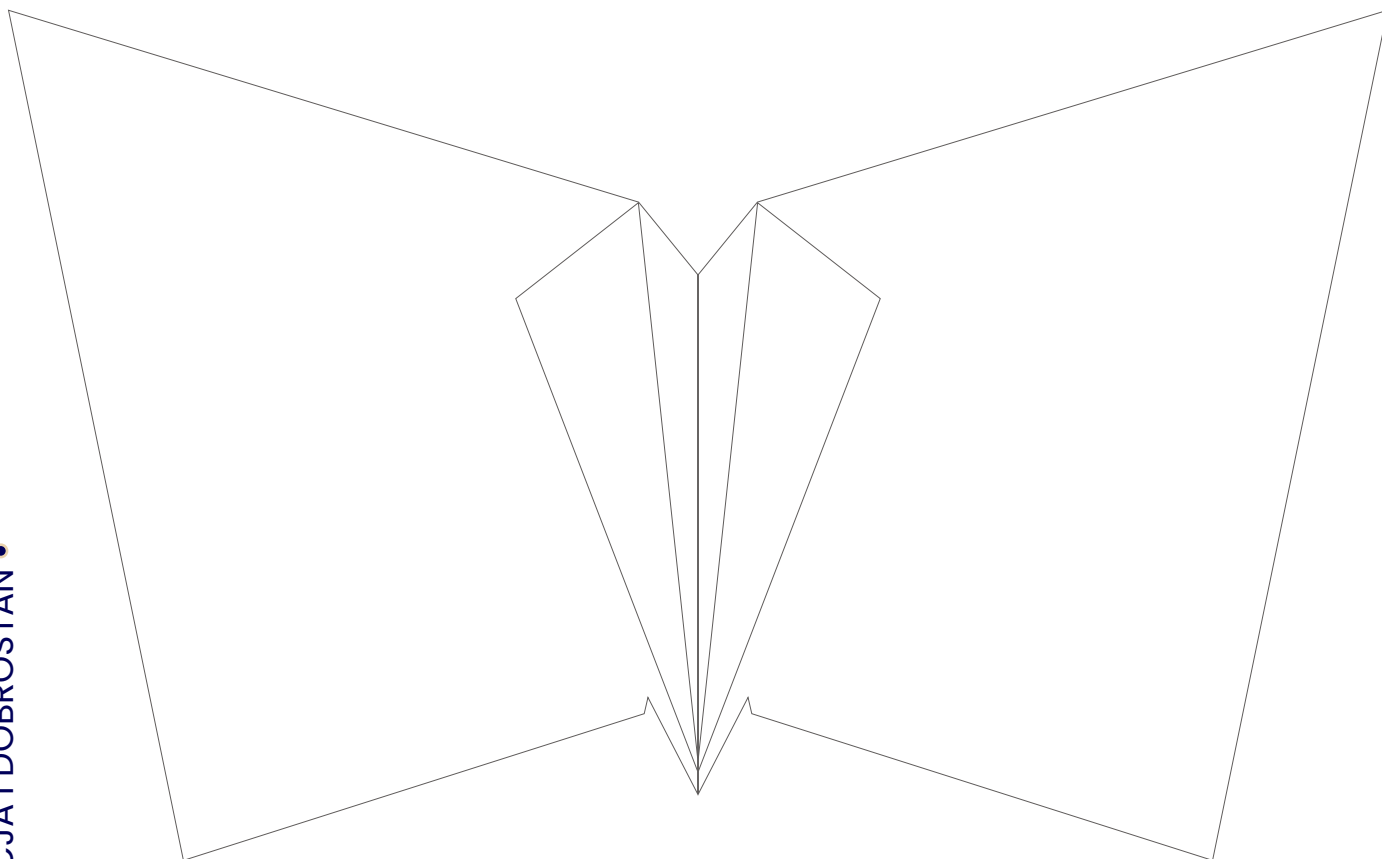
Podążając dalej za tą metaforą: papierowy samolot lepiej lata, jeśli czymś się go obciąży (np. włożonym w środek spinaczem lub kamykiem). Wtedy jednak, niefortunnie rzucony, może rozbić lub przewrócić naczynie, do którego ma wpaść. Dając feedback, możemy kogoś zranić lub osłabić – zwłaszcza wtedy, jeśli 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



- 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 zadaniem 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.

Bibliografia:

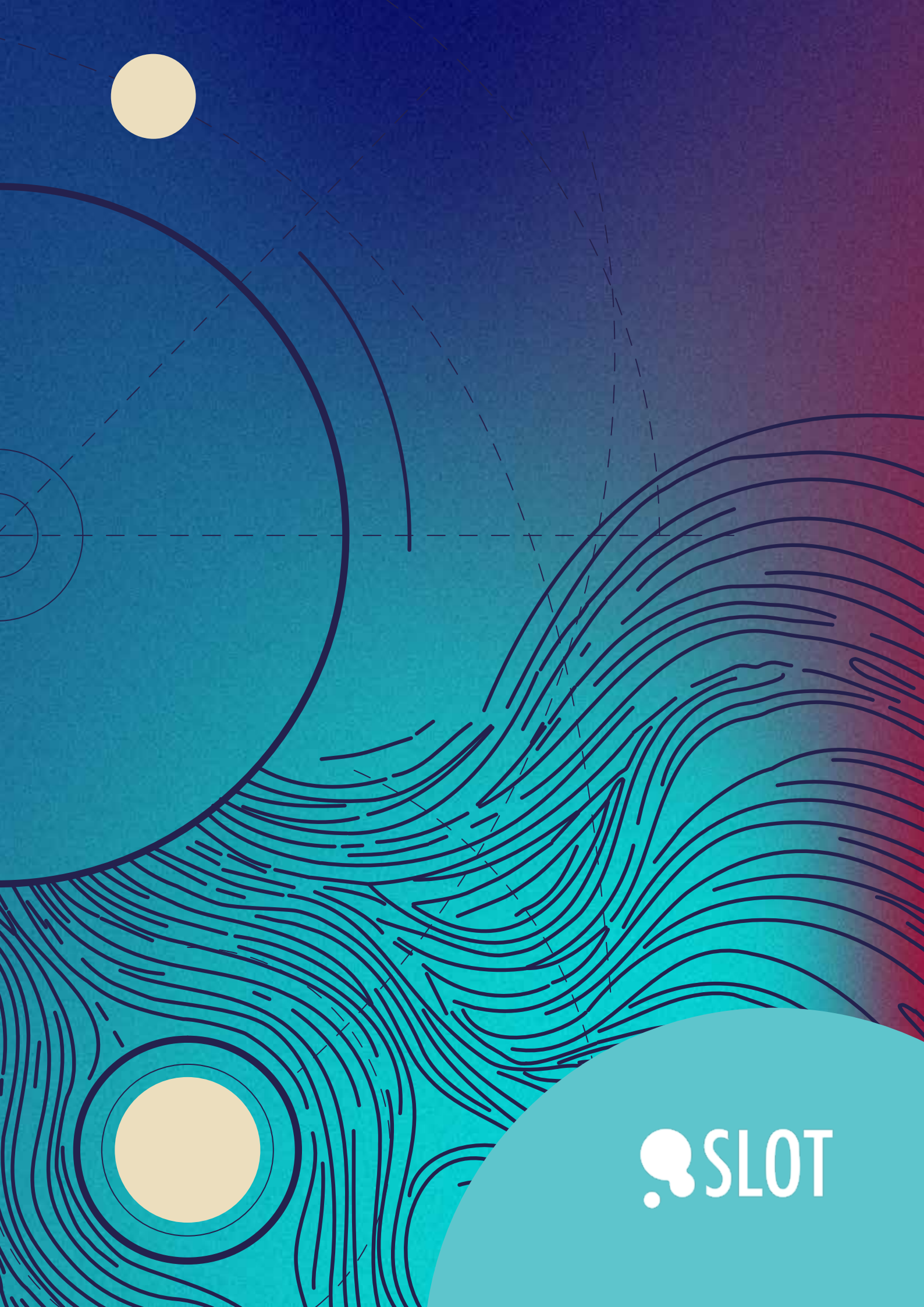
Fraczek-Broda, J. (2026), *Jak funkcjonować w międzypokoleniowych ekipach w NGO? Poradnik dla szefów ekip SLOT*, Stowarzyszenie Lokalnych Ośrodków Twórczych SLOT

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