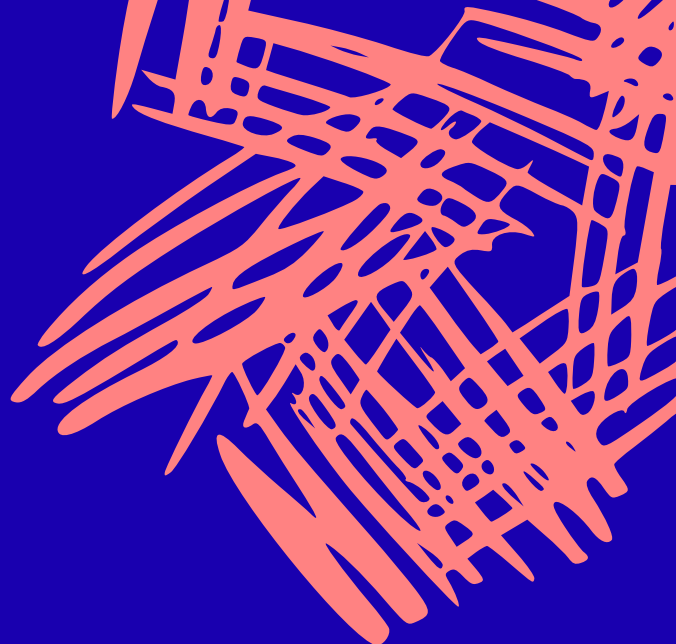


Narzędziownik współpracy





Drogie Osoby!

Z radością oddajemy w Wasze ręce Narzędziownik Współpracy.

Jest to zestaw ćwiczeń oraz inspiracji przydatnych do pracy z zespołami, zwłaszcza w kontekście wspólnego organizowania wydarzeń.

Dzielimy się narzędziami i metodami, które nam samym sprawdzają się od lat w trakcie tworzenia Slot Art Festivalu. Pomagają w komunikacji, rozumieniu wspólnej pracy i wtedy, gdy zdarzają się konflikty.

Co roku budujemy kilkutysięczne miasteczko, które jest z jednej strony przestrzenią sztuki i kultury, z drugiej: laboratorium współpracy i życia razem - w sposób w dobry, karmiący, sprzyjający rozwojowi i relacjom. Slot to koncerty i pokazy, warsztaty i spotkania, ale też wspólne jedzenie, biwakowanie, leżenie na trawie i rozmowy do rana. Slot to ludzie - ci, którzy przyjeżdżają, by doświadczyć festiwalu i ci, którzy to doświadczenie projektują i realizują - razem i nie tylko dla siebie.

Co roku Slot tworzy kilka tysięcy osób wolontariackich, których pracę koordynuje około 150 osób szefujących ekipom. Nad wszystkim czuwają osoby organizujące, zrzeszone w kilku grupach decyzyjnych.

Działanie w tej złożonej, wielopokoleniowej, interdyscyplinarnej strukturze pokazuje nam od lat, że praca z ludźmi może być fascynująca i budująca - widzimy w niej przyszłość świata. Z drugiej jednak - generuje trudności, dylematy, powoduje konflikty i stawia nas przed pytaniami. Jak współpracować i jak - w niełatwych czasach - dbać w tej pracy o odporność osób, zespołów, relacji?

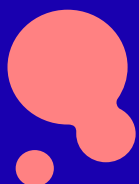
Z pomocą przychodzi intuicja, ale też wypracowane przez lata narzędzia i wiedza. Proponowane przez nas ćwiczenia są odpowiedziami, jak planować pracę osób o różnym doświadczeniu, potrzebach i pomysłach. Jak wspierać komunikację i wypracowywać nowe narzędzia kooperacji - adekwatne do stojących przed zespołami zadań, ale uwzględniające też specyfiki grup i okoliczności, w których działają.

Narzędzia, które proponujemy wyrastają nie tylko z doświadczeń slotowych, ale też z pracy, którą mamy przywilej wykonywać w innych miejscach: w innych organizacjach, instytucjach, w naszej osobistej praktyce. Mamy nadzieję, że w równie wielu miejscach się przydadzą! Jesteśmy zespołem osób trenerskich, facylitujących, artystycznych, osób zajmujących się tutoringiem, mentoringiem, wsparciem zespołów lub psychoterapią. Zaplecze każdej i każdego z nas to nieco inna konstelacja.

Bogactwo tych doświadczeń próbujemy opisać w przystępnej formie, którą można przekształcać po swojemu. Do tego Was zachęcamy. Czerpcie z tych pomysłów w sposób, który będzie adekwatny do Waszych potrzeb, zadań i warunków zespołów, w których pracujecie. Wierzmy, że z Narzędziownika mogą skorzystać osoby prowadzące organizacje, tworzące festiwale, kierujące instytucjami, działające w obszarze kultury, sztuki, spraw społecznych, aktywizmu, edukacji. Niech te ćwiczenia i metody sprawiają, że Wasza praca z ludźmi będzie się stawać jeszcze bardziej refleksyjna, sprzyjająca zmianom społecznym, na rzecz których działacie. A przy tym satysfakcjonująca oraz zdrowa dla wszystkich.

A jeśli kiedyś będziesz chciał/a zobaczyć miejsce, w którym pomysł na ten Narzędziownik się narodził - zapraszamy w lipcu każdego roku na Slot Art Festival do Lubiąża. Tam, w cieniu wielkiego Platana, będziesz mogła lub mógł usiąść z autorami i autorkami tego Narzędziownika, napić się herbaty i porozmawiać o swoich doświadczeniach, o blaskach i cieniach swojej pracy z ludźmi!

A może nawet zrobić kawałek Slotu? Razem i nie tylko dla siebie.



Spis treści

Budowanie przestrzeni dla zespołu	6
Wspólny cel	6
Wspólna przestrzeń	7
Zakładanie dobrych intencji	7
Zaufanie i komunikacja	8
Energia zespołu	9
Na co zwrócić uwagę podczas pracy w zespole	9
Kontrakt zespołowy	10
Trzy poziomy kontraktu	11
Na koniec	12
Scenariusz ćwiczenia	13
 Praca z konfliktem	 15
Konflikt jako element rozwoju zespołu	15
Konflikt jako proces	16
Rodzaje konfliktu i dopasowane narzędzia	16
Stanowiska, interesy i potrzeby	16
Style reagowania	17
Trzy etapy pracy z konfliktem	17
Najważniejsze wskazówki	18
Na koniec	19
Scenariusz ćwiczenia	20

Praca z różnorodnością	22
Różne sposoby funkcjonowania	22
Neuroróżnorodność	23
Norma i różne sposoby funkcjonowania	23
Obszary wymagające uwagi w pracy z różnorodnym zespołem	23
Praktyczne wskazówki wspierania pracy różnorodnego zespołu	24
Różnorodność jako zasób	24
Najważniejsze wskazówki	25
Na koniec	25
Scenariusz ćwiczenia	26
 Świętowanie i domykanie procesów	 27
Najważniejsze pojęcia	27
Świętowanie	29
Różne emocje związane z końcem	29
Domykanie procesu	30
Na zakończenie procesu działań	31
Najważniejsze wskazówki	31
Na koniec	32
Scenariusz ćwiczenia	33
 Materiały do ćwiczeń	 36
Kontrakt	37
Sytuacje na Slocie	38



Budowanie przestrzeni dla zespołu

Budowanie zespołu zaczyna się od odpowiedzi na pytanie, **jak chcemy być razem**. Dopiero z tej odpowiedzi można wyprowadzić sposób komunikacji, podział odpowiedzialności i codzienne działania. Wspólny cel nadaje kierunek, relacje budują zaangażowanie, a zaufanie pozwala działać bez konieczności kontrolowania wszystkiego. Zespół jest mocniejszy, a działania skuteczniejsze, kiedy dzielimy te same wartości, a każda osoba czuje się w nim bezpiecznie.



W ŚWIECIE SLOTU

SLOT DNA czyli najważniejsze wartości, na których się opieramy:

Miłość, czyli relacje, przyjaźń i wspólnota: wychodzenia poza własne „ja” – zarówno indywidualnie, jak i grupowo – nadaje sens naszemu działaniu.

Wolność: wolność jako możliwość autentycznego bycia sobą przestrzeni, w której każdy jest akceptowany w połączeniu z odpowiedzialnością za ludzi i inne istoty wokół nas oraz za współtworzoną przez nas przestrzeń.

Spotkanie: chcemy się spotkać i zrozumieć. Slot jest jak górskie schronisko, w którym spotykają się wędrowcy – ich spotkanie jest ważne niezależnie od drogi, którą idą, czy celu, który obrali.

Twórczość: Nie chcemy tylko reagować. W reagowaniu nie ma tej pasji, energii, lekkości i piękna, które odnajdujemy, kiedy jesteśmy twórczy. Potrzebujemy i poszukujemy inspiracji. Chcemy też być nią dla innych.

Bóg: Wierzymy w Jezusa. Po prostu, choć nie tak samo. W tym jesteśmy zakorzenieni. Im głębiej, tym więcej stąd wypływa – także dla tych z nas, którzy myślą i wierzą inaczej.

Wspólny cel

Potrzebujemy odpowiedzi na pytanie: **po co to robimy?** Wspólny cel nadaje kierunek codziennym zadaniom i pozwala zobaczyć ich znaczenie w szerszej perspektywie. Sama realizacja obowiązków może nie wystarczyć, jeśli nie wiemy, czemu służą.



W ŚWIECIE SLOTU

Rozmawiamy nie tylko o tym, co trzeba zrobić, ale także o tym, dlaczego to robimy. Łączenie codziennych zadań z sensem festiwalu pomaga budować zaangażowanie i odpowiedzialność za wspólną pracę.

Wspólna przestrzeń

Każda osoba wpływa na atmosferę zespołu. Nie zawsze możemy zmienić zachowanie innych osób, ale możemy wpływać na własne nastawienie, sposób komunikowania się i reagowania. Warto więc przyjrzeć się swoim postawom w relacji z innymi. Postawa nie zawsze jest stała: może zależeć od aktualnej odporności (np. zmęczenia), historii relacji z daną osobą, okoliczności. Przyjęcie założenia, że **ja jestem OK i ty jesteś OK** zawsze pomaga w pracy z innymi.

Odpowiedz sobie na pytania:

- Jak się zachowuję, gdy czuję zmęczenie lub presję?
- Jak reaguję na odmienne zdanie?
- Czy potrafię słuchać?
- Czy daję innym przestrzeń do działania?
- Czy jasno komunikuję swoje oczekiwania?
- Czy zauważam wkład innych osób?
- Co sama lub sam wnoszę do zespołu?
- Jaką atmosferę chcę współtworzyć?

Zakładanie dobrych intencji

Współpraca wymaga przyjęcia, że nie znamy wszystkich motywów drugiej osoby. Zachowanie, które z naszej perspektywy wydaje się niezrozumiałe lub niewłaściwe, może wynikać z innych potrzeb, doświadczeń albo informacji.

Kiedy sytuacja jest niejasna i pojawia się nieporozumienie lub konflikt, warto stosować zasadę przypisywania drugiej stronie dobrych intencji – zanim ocenimy czyjeś działanie, próbujemy zrozumieć, co się wydarzyło i jakie były jego przyczyny.

W sytuacji niejasnej lub konfliktowej zamiast od razu przypisywać komuś brak zaangażowania, lekceważenie lub złą wolę, najlepiej najpierw zapytać, co się wydarzyło albo założyć dobre intencje.

Warto zastosować wtedy podejście **MRI (Most Respectful Interpretation – najbardziej życzliwa interpretacja)** – model myślowy polegający na dawaniu ludziom kredytu zaufania. Zamiast zakładać wrogie lub negatywne motywy, świadomie wybieramy interpretację zachowań innych osób, która wynika z najbardziej życzliwej i konstruktywnej perspektywy.

Stosowanie tego podejścia pozwala:

- zapobiec tworzeniu teorii opartych na domysłach lub uprzedzeniach.
- zmniejszyć prawdopodobieństwo konfliktów
- budować relacje, rozwijać empatię i dojrzałość emocjonalną.

MRI krok po kroku:

1. **Zatrzymaj własną reakcję:** zauważ swoją automatyczną, negatywną ocenę i świadomie ją zablokuj.
2. **Zadaj pytanie „A co jeśli?”:** wymyśl pozytywne lub neutralne powody zachowania danej osoby (np. jeśli szef nie odpisał na twój e-mail, załóż, że jest zajęty pilnym kryzysem, a nie że cię ignoruje).
3. **Odpowiedz na najlepszą wersję:** zareaguj tak, jakby ta najbardziej życzliwa wersja wydarzeń była absolutną prawdą.

Można jednocześnie zakładać dobre intencje i jasno reagować na sytuacje, które utrudniają pracę zespołu.

Zaufanie i komunikacja

Zaufanie pozwala działać bez potrzeby kontrolowania każdego elementu pracy. Zbudujemy je, kiedy inne osoby wiedzą, że mogą na nas polegać, mogą zgłosić trudności, że czegoś nie rozumieją, mają inne zdanie albo potrzebują wsparcia. Rolą osoby leaderskiej jest stworzenie im do tego warunków i potraktowanie ich poważnie.

Zaufanie buduje się poprzez:

- przewidywalność;
- dotrzymywanie ustaleń;
- jasną, jednoznaczną komunikację;
- szacunek dla innych;
- przyznawanie się do błędów;
- dawanie sobie i innym możliwości powiedzenia „nie wiem” lub „potrzebuję pomocy”.

Nie każdy musi zabierać głos w ten sam sposób. Jedna osoba powie o swoich wątpliwościach na spotkaniu, inna w indywidualnej rozmowie, jeszcze inna napisze wiadomość.



W ŚWIECIE SŁOTU

Nie da się samodzielnie kontrolować wszystkich elementów pracy. Delegowanie zadań wymaga zaufania do innych, a ludzie z ekipy powinny wiedzieć, do kogo mogą zwrócić się z problemem.

Energia zespołu

Warto obserwować własny poziom energii i kondycję zespołu. Czasem potrzebna jest przerwa, zmiana sposobu pracy, przejście części zadań albo zwykła rozmowa. Jeśli zareagujemy odpowiednio wcześnie, zmęczenie nie zacznie wpływać na relacje i jakość działania.



W świecie Slotu

Intensywność festiwalu, zmęczenie, presja czasu i duża liczba osób wpływają na sposób funkcjonowania zespołu. Pojawiają się napięcia, odmienne potrzeby i sposoby pracy. Potrzebujemy je zauważać i rozmawiać o tym, co się dzieje.

Na co zwrócić uwagę podczas pracy w zespole

- Czy zespół wie, po co wykonuje swoje zadania?
- Czy ludzie mogą mówić o trudnościach i odmiennych opiniach?
- Czy ustalenia są jasne i dotrzymywane?
- Czy każdy wie, do kogo może zwrócić się po pomoc?
- Czy problemy są omawiane na bieżąco?
- Czy zauważamy zmęczenie i przeciążenie?
- Czy doceniamy wkład poszczególnych osób?



W ŚWIECIE SŁOTU

Najważniejsze jest połączenie skuteczności działania z troską o ludzi. Zespół jest przestrzenią relacji, współodpowiedzialności i wspólnego tworzenia festiwalu.

Kontrakt zespołowy

To wspólne ustalenie, jak chcemy ze sobą pracować i czego potrzebujemy, żeby działać swobodnie, bezpiecznie i skutecznie. Zasady dotyczą wspólnej pracy np. nad projektem czy wydarzeniem, podczas spotkania czy warsztatu.

Żeby kontrakt spełniał swoje zadanie powinien być:

Jednoznaczny – każdy rozumie zasadę w ten sam sposób. Oznacza to, że np. zamiast wpisywać do kontraktu hasła „otwartość” ustalamy konkretne zachowanie, które daje ludziom możliwość zabrania głosu.

Akceptowalny dla wszystkich – zasady są efektem rozmowy i rzeczywiście odpowiadają osobom, które będą ich przestrzegać. Jeśli ktoś nie może się na nie zgodzić, trzeba wrócić do rozmowy i poszukać rozwiązania.

Jawny – ustalenia są zapisane i dostępne dla zespołu. Dzięki temu można do nich wrócić, gdy pojawi się wątpliwość albo ktoś zacznie działać inaczej.

Otwarty – kontrakt można zmieniać. Jeśli warunki pracy się zmieniają albo pojawia się potrzeba, której wcześniej nie uwzględniliśmy, aktualizujemy ustalenia.

Stosowany w praktyce – zasady mają znaczenie tylko wtedy, gdy rzeczywiście się do nich stosujemy. Od ogólnego hasła do konkretnego zachowania.

Zapisy kontraktu odpowiadają na pytanie: **co dokładnie będziemy robić?** Takie ustalenia są łatwiejsze do zastosowania i sprawdzenia niż ogólne deklaracje.



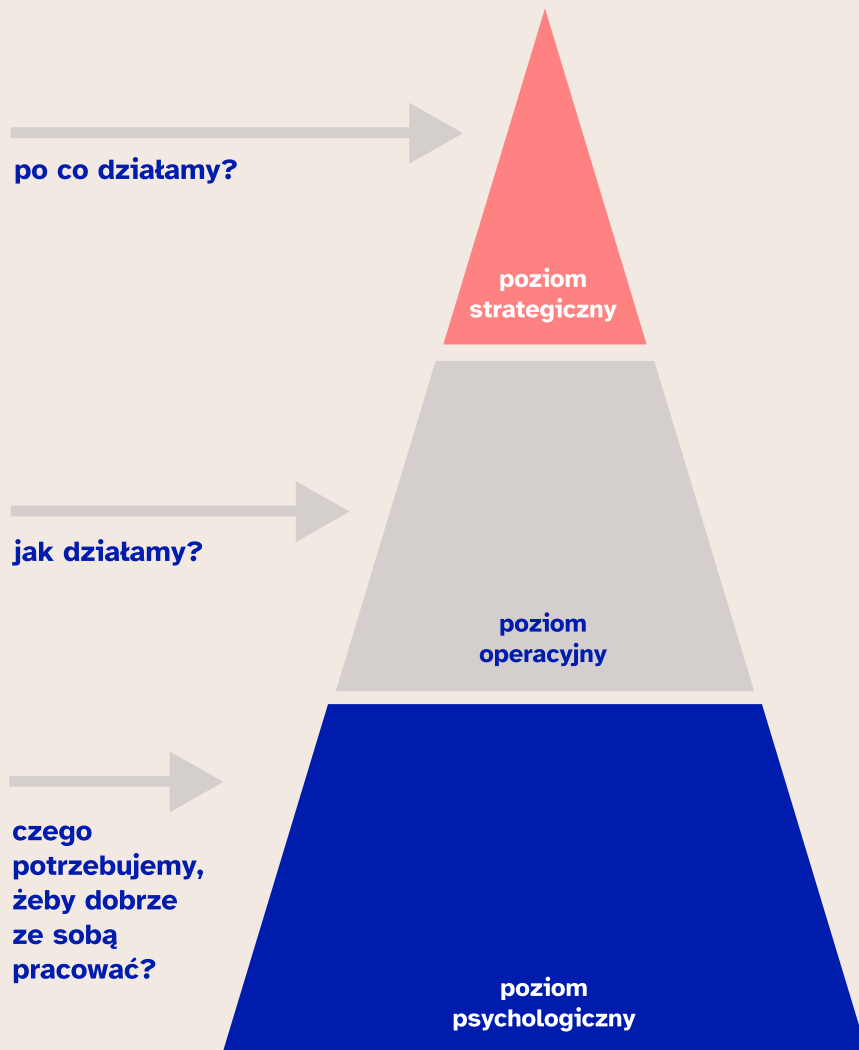
W ŚWIECIE SŁOTU

Kontrakt może dotyczyć bardzo konkretnych sytuacji: podziału dyżurów, sposobu podejmowania decyzji, informowania o zmianach, zgłaszania problemów, punktualności czy reagowania na przeciążenie.

Warto ustalić nie tylko, czego od siebie oczekujemy, ale także **co zrobimy, kiedy ustalenie przestanie działać**. Jeśli np. godzina spotkania okazuje się trudna dla większości osób, wracamy do zasady i negocjujemy nowe rozwiązanie zamiast pozostawiać niejasność.

Kontrakt powinien pomagać zespołowi działać sprawniej, a nie służyć do kontrolowania ludzi. Jego rolą jest stworzenie warunków, w których można jasno komunikować potrzeby, brać odpowiedzialność i swobodnie działać.

Trzy poziomy kontraktu



Poziom psychologiczny jest często pomijany, ponieważ wymaga bardziej otwartej rozmowy. Warto jednak do niego wracać, szczególnie gdy zespół pracuje razem przez dłuższy czas i pojawiają się nowe doświadczenia lub napięcia.



W ŚWIECIE SŁOTU

Podczas intensywnego festiwalu warunki mogą się zmieniać. Zespół może być zmęczony, pojawiają się nowe zadania, zmienia się podział odpowiedzialności. Wtedy kontrakt powinien być narzędziem do ponownego ustalenia zasad, a nie dokumentem, do którego wracamy tylko po to, żeby sprawdzić, kto czego nie przestrzega.

Na koniec

Budowanie zespołu zaczyna się od odpowiedzi na pytanie, **jak chcemy być razem**. Dopiero z tej odpowiedzi można wyprowadzić sposób komunikacji, podział odpowiedzialności i codzienne działania. Wspólny cel nadaje kierunek, relacje budują zaangażowanie, a zaufanie pozwala działać bez konieczności kontrolowania wszystkiego.

*Każdy, kogo spotykasz, toczy
walkę, o której nic nie wiesz.
Bądź życzliwy zawsze.*



Materiał powstał na podstawie webinaru Krzyszka Słabonia „Budowanie przestrzeni dla zespołu”.

Scenariusz ćwiczenia

Przeprowadź je, gdy [zapoznacie się z treścią webinaru](#) lub z tekstem.

Autor: Krzysiek Słaboń

Kontraktowanie

potrzebne: wydrukowany schemat kontraktu z pytaniami (znajdziesz go na stronie 37), flipchart, długopisy, flamastry

grupa: 2-16 współpracujących ze sobą osób

czas: 30-120 min (w zależności od liczby grupy i złożoności sytuacji)

Krok 1.

Przedstaw zespołowi cel procesu, czyli ustalenie zasad, które pomogą każdej osobie czuć się w tym zespole bezpiecznie i swobodnie, angażować się na swoje 100% i działać efektywnie.

Krok 2.

Przeczytajcie pytania wspierające kontraktowanie na poziomach strategicznym, operacyjnym i psychologicznym. Ustalcie dla każdego poziomu:

- Gdzie brakuje wam odpowiedzi i w jaki sposób ją znajdziecie?
- O jakich sprawach powinniście porozmawiać?
- Co jest do rozjaśnienia?
- Jakie decyzje są do podjęcia?
- Czy są jakieś inne ważne pytania?

Krok 3.

Porozmawiajcie o odpowiedziach na pytania, przechodząc po kolei poziomy: strategiczny, operacyjny, psychologiczny.

Krok 4.

Sformułujcie zasady, które odpowiadają na bazowe pytanie: Czego potrzebujesz od siebie i innych, żeby w tym zespole czuć się bezpiecznie i swobodnie, móc angażować się w na swoje 100% i działać efektywnie?

Wariant: przy większej grupie można zastosować zasadę 1 > 2 > 4 > wszyscy:

1. **Samodzielnie** – każdy zastanawia się nad pytaniem i zapisuje własne pomysły.
2. **W parach** – uczestnicy dzielą się pomysłami i uzgadniają najważniejsze.
3. **W czwórkach** – dwie pary łączą się, porównują propozycje i wypracowują wspólne wnioski.
4. **Cała grupa** – każda czwórka przedstawia na forum swoje najważniejsze propozycje.

Wybierzcie 5-10 najważniejszych zasad.

Krok 5.

Porozmawiajcie o wybranych zasadach. Co dla was oznaczają w praktyce i na co jesteście gotowi się umówić.

Krok 6.

Zapiszcie kontrakt, tak, by był:

- jednoznaczny, czyli zawierał rozumiane tak samo przez wszystkich sformułowania dotyczące konkretnych zachowań;
- akceptowalny dla wszystkich.

W symboliczny sposób przyjmijcie kontrakt, np. wszyscy podpiszcie się pod kontraktem spisany na flipcharcie.

Krok 7.

Umówcie się na termin spotkania, na którym porozmawiacie, co działa, a co nie, oraz zdecydujecie o koniecznych zmianach czy uzupełnieniach. Możecie do tego wracać wg potrzeb.

Krok 8.

Spisany kontrakt umieśćcie w widocznym dla wszystkich miejscu, tak by w razie potrzeby można było się do niego odwołać podczas pracy zespołu.

Praca z konfliktem

Konflikt jest naturalną częścią współpracy. W grupie czy zespole pojawia się, gdy osoby mają różne potrzeby, interesy, wartości lub sposoby działania, a realizacja jednej możliwości utrudnia realizację innej.

Może ujawnić problemy, które wcześniej pozostawały niewidoczne, i stać się impulsem do zmiany sposobu działania, a w rezultacie poprawić także relacje.



W ŚWIECIE SLOTU

Konflikty w czasie festiwalu są naturalnym kosztem współpracy przy dużym, wymagającym przedsięwzięciu, angażującym wiele osób i związanym z wartościami, odpowiedzialnością oraz presją czasu. Zmęczenie, stres, pośpiech, różne wizje i oczekiwania zwiększają prawdopodobieństwo napięć.

Konflikt jako element rozwoju zespołu

Proces rozwoju grupy można podzielić na etapy

1. **Forming** – tworzenie i poznawanie się zespołu, ustalanie ról oraz zasad współpracy.
2. **Storming** – etap różnic, napięć i konfliktów. Właśnie **wtedy ujawniają się nieporozumienia** dotyczące podziału obowiązków, zasobów, grafików, sposobu działania czy odpowiedzialności. Ujawnienie różnic może umożliwić ponowne ustalenie zasad i sposobu współpracy.
3. **Norming** – uporządkowanie zasad.
4. **Performing** – efektywne działanie zespołu, oparte na zaufaniu i wspólnym celu.



W ŚWIECIE SLOTU

Ważne, żebyście jako szefowe i szefowie ekip nie traktowali pojawienia się konfliktu jako porażki. Waszym zadaniem jest pomóc swojej ekipie przejść przez etap różnic i napięć oraz doprowadzić do ponownego ustalenia zasad współpracy.

Konflikt jako proces

Konflikt może zacząć się od niewielkiej różnicy zdań i prowadzić do coraz większego napięcia. Kiedy strony zaczynają przypisywać sobie złe intencje, koncentrują się wyłącznie na własnej racji lub unikają rozmowy, konflikt może eskalować.

Ważne jest reagowanie odpowiednio wcześniej. Unikanie konfliktu prawdopodobnie doprowadzi do jego narastania, a nie rozwiązania. Jednak rozmowa prowadzona w silnych emocjach może zwiększyć napięcie, warto więc odłożyć ją na później.

Rodzaje konfliktu i dopasowane narzędzia

Pierwszym krokiem w pracy z konfliktem jest odkrycie, **o co rzeczywiście chodzi** i dobranie odpowiednich narzędzi, by nie dopuścić do eskalacji. Konflikt może dotyczyć:

- **informacji** (różnic w danych, wiedzy lub ich interpretacji) – najlepiej ustalić jedno źródło wiedzy, np. dokument, procedurę, grafik;
- **relacji** (trudnych emocji wobec drugiej osoby, napięcia i wzajemnych pretensji, interpretacji) – najlepiej rozdzielić skonfliktowane strony, zrobić przerwę i wrócić do rozmowy, kiedy opadną emocje, zastosować komunikację FUKO (patrz niżej);
- **struktury** (podziału ról, pozycji w hierarchii, odpowiedzialności i zasobów) – najlepiej jasno określić role, zadania, kompetencje i odpowiedzialność;
- **wartości** (przekonań i zasad) – najlepiej uznać prawo do różnic i szukać wspólnego celu, który pozwala współpracować mimo odmiennych przekonań;
- **interesów** (sprzecznych celów i oczekiwań) – najlepiej poszukiwać rozwiązań, które uwzględniają interesy obu stron.

Stanowiska, interesy i potrzeby

Warto odróżnić trzy poziomy konfliktu: stanowiska, interesy i potrzeby.

- **Stanowiska** – to, co osoba mówi i czego bezpośrednio żąda lub z czym się nie zgadza.
- **Interesy** – cele, obawy i powody, dla których zależy jej na określonym rozwiązaniu, czyli dlaczego i po co tego chce.
- **Potrzeby** – zwykle nie są wypowiedziane, mogą dotyczyć np. bezpieczeństwa, szacunku, jasności, wpływu czy docenienia.

Dotarcie do interesów i potrzeb pozwala lepiej zrozumieć sytuację i znaleźć rozwiązania korzystne dla obu stron.

Style reagowania

Wyróżniamy pięć podstawowych sposobów reagowania na konflikt, czyli możemy:

- **unikać** – wycofywać się i nie podejmować rozmowy;
- **kontrolować** – dążyć do własnego celu kosztem relacji;
- **dostosowywać się** – rezygnować z własnych potrzeb;
- **dążyć do kompromisu** – częściowo ustępować i oczekiwać ustępstw drugiej strony;
- **rozwiązywać problem** – wspólnie szukać rozwiązania uwzględniającego potrzeby obu stron.

Najbardziej konstruktywna jest strategia rozwiązywania problemu: zebranie informacji, dialog, rozpoznanie potrzeb i poszukiwanie alternatywnych rozwiązań. Nie oznacza ona ignorowania trudności ani rezygnacji z własnych granic, lecz próbę znalezienia rozwiązania możliwego do zaakceptowania przez wszystkie strony.

Wybór strategii zależy od sytuacji. Nie każdy konflikt wymaga pełnego porozumienia.

Trzy etapy pracy z konfliktem

1. Odkrywanie

Ustalamy, co rzeczywiście się wydarzyło. Oddzielamy fakty od interpretacji, rozpoznajemy emocje i potrzeby oraz próbujemy zrozumieć perspektywę drugiej osoby.



W ŚWIECIE SŁOTU

Sz szczególnie istotne jest zatrzymanie się przed reakcją w sytuacji silnego zmęczenia lub napięcia. Intensywne emocje mogą ograniczyć zdolność spokojnego analizowania sytuacji. W takiej chwili warto odroczyć rozmowę i wrócić, gdy będzie spokojniej.

2. Oczyszczanie

Kiedy rozpoznaliśmy źródło konfliktu i potrzeby obu stron, można przejść do rozmowy. Pomaga oddzielenie człowieka od problemu oraz skoncentrowanie się na konkretnym zachowaniu i jego konsekwencjach.

Przydaje się wtedy skorzystanie z modelu komunikacji **FUKO**:

- **F** – fakty: co dokładnie się wydarzyło;
- **U** – uczucia: co w związku z tym czujesz;
- **K** – konsekwencje: jakie były skutki sytuacji;
- **O** – oczekiwania: czego potrzebujesz lub oczekujesz w przyszłości.

Na przykład: zamiast oceniać osobę, która nie przyszła na czas, jako spóźnialską czy nierzetelną, można powiedzieć, że umówione spotkanie rozpoczęło się z opóźnieniem, co wywołało stres i wpłynęło na realizację zadania, a następnie określić oczekiwanie dotyczące respektowania przyszłych ustaleń.



W ŚWIECIE SLOTU

FUKO może być szczególnie pomocny w sytuacjach związanych z opóźnieniami, trzymaniem się grafików, przekazywaniem informacji, podziałem obowiązków czy organizacją, np. warsztatów.

3. Odnawianie

Ustalamy rozwiązanie i wyciągamy wnioski. Jeśli konflikt wynikał z niejasnych zasad, należy je zmienić.



W ŚWIECIE SLOTU

W ekipie może to oznaczać ponowne ustalenie podziału obowiązków, zasad komunikacji, odpowiedzialności lub sposobu podejmowania decyzji. Dzięki temu konflikt może prowadzić do lepszej współpracy.

Najważniejsze wskazówki

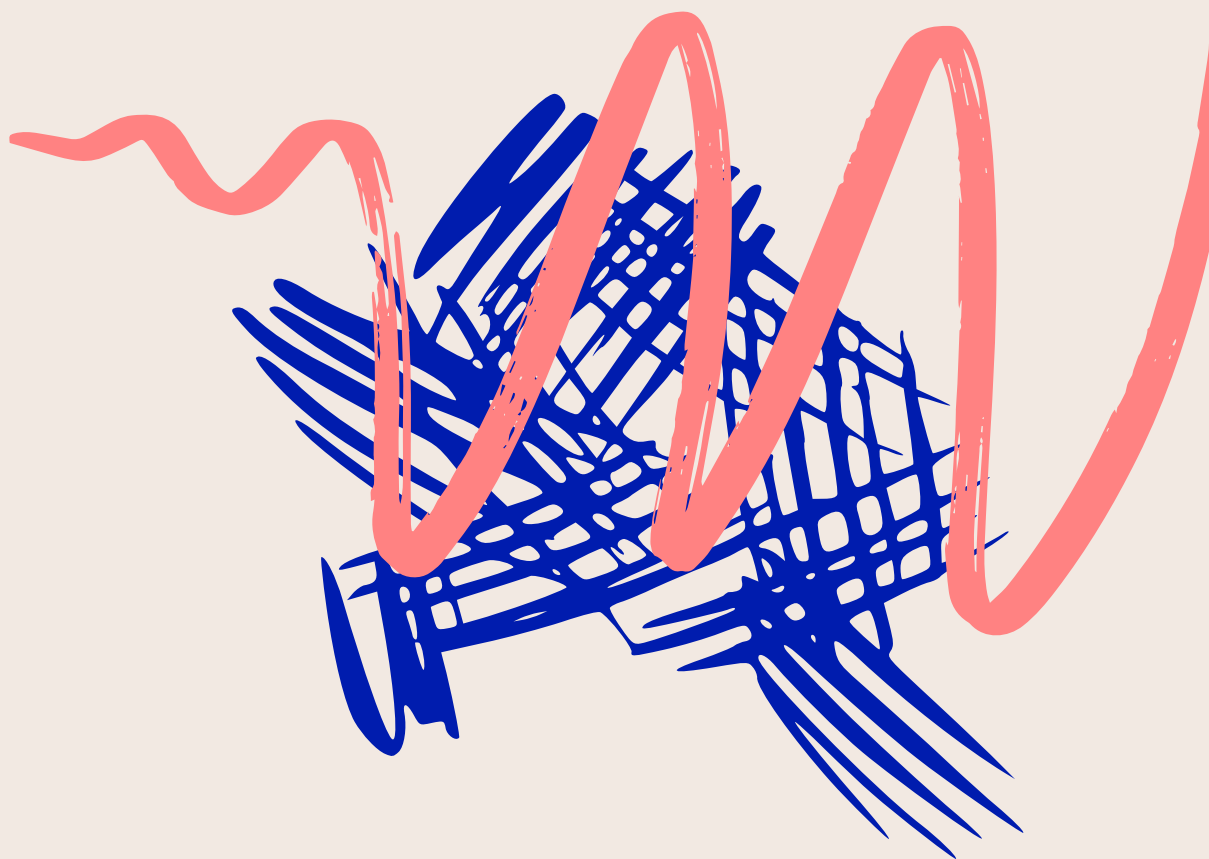
1. Reaguj na konflikt możliwie wcześnie.
2. Oddzielaj fakty od interpretacji.
3. Nie przypisuj intencji bez sprawdzenia.
4. Szukaj potrzeb stojących za stanowiskiem (pytaj zamiast zgadywać).
5. Odnos się do zachowania, nie do wartości człowieka.
6. W silnych emocjach daj sobie czas.
7. Mów jasno o konsekwencjach i oczekiwaniach.
8. Po zakończeniu konfliktu wyciągaj wnioski dotyczące dalszej współpracy.

Na koniec

Ważne jest zrozumienie źródła problemu, zadbanie o potrzeby stron i wprowadzenie zmian poprawiających współpracę.

Konstruktywne podejście do konfliktu oznacza traktowanie go jako informacji o tym, co w zespole wymaga uwagi. Reaguj na trudności, kiedy je zauważysz i szukaj przyczyn zamiast przypisywać winę.

Materiał powstał na podstawie webinaru Pauliny Pohl-Pluty „Praca z konfliktem”.



Scenariusz ćwiczenia

Przeprowadź je, gdy [zapoznacie się z treścią webinaru](#) i z tekstem.

Autorka: Paulina Pohl-Pluta

Analiza przypadków, czyli sytuacje na Słocie

potrzebne: wydrukowane opisy sytuacji (znajdziesz je na stronie 38), flipchart, długopisy, flamastry

grupa: 2-20 osób

czas: 60 min

Krok 1.

Podzielcie się w pary lub 3–4-osobowe grupy (w zależności od liczby uczestniczących). Każdej grupie przekaz opis jednej sytuacji.

Krok 2.

W grupach czytacie tekst i rozmawiacie o tym, co wydarzyło się według jednej osoby z historii, a co według drugiej, co mogły czuć i dlaczego właśnie tak się zachowały. Potem w tabeli pod opisem sytuacji zapisujecie:

- fakty widoczne z obu perspektyw,
- emocje odczuwane przez bohaterów
- potrzeby stojące za ich zachowaniem.

Krok 3.

Swoimi spostrzeżeniami podzielcie się na forum, porozmawiajcie o tym, na co zwracać uwagę w konfliktowej sytuacji, jak warto się zachowywać i jak reagować, żeby nie dopuścić do kryzysu. Najważniejsze wnioski i wskazówki zapiszcie na flipcharcie.

DODATKOWO:

Krok 4.

W tych samych grupach przeanalizujcie i przekształćcie sytuacje wg modelu FUKO do otwarcia dialogu między bohaterami historii lub członkami ekipy:

- **F (fakty):** Nazwanie sytuacji w sposób obiektywny, bez oceniania (np. „Mamy godzinę 16.00, na barze brak szklanek”).
- **U (uczucia szefa lub szefowej):** Nazwanie własnych emocji (np. „Czuję niepokój...”).
- **K (konsekwencje):** Pokazanie wpływu danej sytuacji na festiwal (np. „...bo uczestnicy czekają w kolejce...”).
- **O (oczekiwania):** Zaproszenie rozmówców do wypowiedzenia swoich potrzeb (np. „Chcę, żebyśmy usiedli na 5 minut i ustalili, jak...”).

Krok 6.

Omówcie swoją pracę na forum.

Praca z różnorodnością

Różnimy się między sobą wiekiem, doświadczeniem, tożsamością płciową, stanem zdrowia, sprawnością fizyczną, pochodzeniem, kulturą, sytuacją życiową i materialną, osobowością, temperamentem, sposobem komunikacji, sposobem odbierania i przetwarzania świata, a także kondycją psychiczną, która może się zmieniać.

Różnorodność może być wyzwaniem i jednocześnie zasobem zespołu. Odmienne doświadczenia i sposoby myślenia poszczególnych osób to szansa na odkrywanie innych perspektyw i znajdowanie nowych rozwiązań.

Często oceniamy zachowania innych przez pryzmat własnych doświadczeń. Tymczasem to, co dla nas jest oczywiste, dla kogoś innego może być zupełnie nowe albo trudne.



W ŚWIECIE SLOTU

Warto pamiętać, że dla części osób festiwal może być pierwszym doświadczeniem pracy lub pobytu poza domem. Inne przyjeżdżają tu od lat i wiedzą, czego się spodziewać, jak to wszystko działa i jak ze sobą współpracować.

Różne sposoby funkcjonowania

Ludzi może różnić między innymi:

- sposób komunikacji,
- utrzymywanie kontaktu wzrokowego,
- reakcje na kontakt fizyczny,
- poczucie i organizacja czasu,
- stosunek do hierarchii,
- sposób odpoczynku,
- reagowanie na stres.



W ŚWIECIE SLOTU

Spotykają się osoby z różnych środowisk i kultur, różniące się doświadczeniem i z odmiennymi potrzebami. Przez kilka dni spędzają ze sobą czas i wspólnie pracują. Różnorodność wpływa bezpośrednio na sposób komunikacji, współpracy i funkcjonowania ekip.

Neuroróżnorodność

Oznacza naturalne zróżnicowanie sposobów funkcjonowania ludzkiego mózgu. Obejmuje osoby neurotypowe i neuroatypowe, czyli m.in. osoby w spektrum autyzmu, z ADHD, dysleksją, dyspraksją czy zespołem Tourette'a.

Różnice mogą dotyczyć koncentracji, komunikacji, regulowania emocji, wrażliwości na bodźce czy organizacji pracy.

To samo zachowanie może mieć różne przyczyny. Nie należy diagnozować innych osób – pamiętajcie, że nie wiemy o nich wszystkiego.

Ważne jest, aby nie przypisywać automatycznie złych intencji osobie, która komunikuje się inaczej, potrzebuje dodatkowych wyjaśnień, wycofuje się z kontaktu lub silniej reaguje na określone sytuacje. Lepiej zapytać, czego potrzebuje.

Norma i różne sposoby funkcjonowania

To, co uznajemy za normę, zależy od kontekstu, grupy, sytuacji i kultury. Warto przyjąć, że norma jest przede wszystkim narzędziem statystycznym. Nie mówi, że ktoś jest lepszy lub gorszy, właściwy lub niewłaściwy, wartościowy czy nie wartościowy.

Stres, hałas, tłum i zmęczenie mogą dodatkowo wpływać na sposób funkcjonowania człowieka.



W ŚWIECIE SLOTU

Różne ekipy mogą mieć różne „normy”. W ekipie technicznej typowe mogą być szybkie decyzje, duża zmienność zadań i bezpośrednia komunikacja. W ekipie warsztatowej większą rolę mogą odgrywać relacje, dłuższa rozmowa i wspólne konsultowanie decyzji.

Obszary wymagające uwagi w pracy z różnorodnym zespołem

Komunikacja i relacje – to, jak rozmawiamy, budujemy relacje i uczestniczymy w życiu grupy. Np. różne tempo rozmowy, potrzeba doprecyzowania, bezpośredniość, trudności rozumienia ironii, z kontaktem wzrokowym lub komunikacją grupową.

Organizacja czasu i zadań – to jak planujemy i realizujemy obowiązki. Np. trudności z zapamiętywaniem ustaleń, oceną czasu, kończeniem zadań lub potrzebą szczegółowych instrukcji.

Emocje i informacja zwrotna – to, jak okazujemy emocje. Np. różne sposoby reagowania na stres, krytykę, konflikty i niepowodzenia..

Przeciążenie sensoryczne i zmęczenie – to jak wpływają na nas bodźce, zmęczenie i warunki festiwalowe. Np. wpływ hałasu, tłumy, intensywności kontaktów i braku odpoczynku mogą wpływać na koncentrację, emocje i zdolność wykonywania zadań.

Skupienie, decyzje i odpowiedzialność – to jak podejmujemy decyzje, ustalamy priorytety i zarządzamy własną energią. Np. trudności w ustalaniu priorytetów, branie na siebie zbyt wielu obowiązków, nadmierne skupianie się na jednym zadaniu, stres związany ze zmianą planów.

Praktyczne wskazówki wspierania pracy różnorodnego zespołu

1. **Jasno określaj zasady.** Ustalaj role, odpowiedzialność i sposób wykonywania zadań.
2. **Zapisuj ustalenia.** Harmonogramy i zadania umieszczaj w widocznym miejscu (np. na tablicy).
3. **Sprawdzaj zrozumienie.** Zachęcaj do pytań i doprecyzowuj informacje.
4. **Dziel zadania na etapy.** Określaj kolejne kroki i priorytety.
5. **Zapewnij różne możliwości komunikacji.** Dla części osób łatwiejsza będzie indywidualna rozmowa, dla innych wymiana wiadomości na komunikatorze.
6. **Dbaj o odpoczynek swój i reszty zespołu.** Przeciążenie wpływa na efektywność, zachowanie i zdolność współpracy. Nie promuj pracy ponad siły.
7. **Zakładaj dobre intencje.** Pytaj i sprawdzaj, zamiast interpretować.

Różnorodność jako zasób

Zróżnicowane sposoby funkcjonowania mogą wzmacniać zespół.

- Osoba zadająca dużo pytań może dobrze dostrzegać szczegóły i proponować nieszablonowe rozwiązania.
- Osoba, która nie lubi zmian, może być konsekwentna i dobrze realizować zadania wymagające systematyczności.
- Osoba potrzebująca planu może dobrze organizować pracę.
- Osoba długo analizująca problem może zauważać ryzyko, którego inni nie dostrzegają.
- Osoba, która komunikuje się bardzo bezpośrednio może przekazywać jasne, szczere informacje zwrotne.
- Osoba potrzebująca samotności może świetnie wykonywać zadania wymagające samodzielności i odpowiedzialności.

Najważniejsze wskazówki

1. Nie zakładaj, że wszyscy funkcjonują tak samo.
2. Nie diagnozuj innych osób na podstawie zachowania.
3. Przypisuj dobre intencje.
4. Pytaj, zamiast zakładać.
5. Komunikuj zasady jasno i konkretnie.
6. Zapisuj ważne ustalenia.
7. Uwzględniaj różne sposoby komunikacji i pracy.
8. Dbaj o odpoczynek – swój i osób z zespołu.
9. Traktuj różnorodność jako potencjalny zasób.



W ŚWIECIE SŁOTU

Pamiętaj o złotej zasadzie samolotowej: najpierw zakładasz maseczkę sobie, a potem innym, czyli dbaj o siebie, bo wtedy możesz lepiej pomagać osobom, za które odpowiadasz. Pamiętaj o jedzeniu, piciu, śnie i odpoczynku, ale też deleguj zadania. Nie jesteś w tym wszystkim sama lub sam. Możesz korzystać ze wsparcia bliskich, osób, z którymi współpracujesz, a w trudniejszych sytuacjach u koordynatorki wolontariatu, w ekipie dostępności, w punkcie wsparcia psychologicznego i w punkcie medycznym.

Na koniec

Praca z różnorodnością polega na tworzeniu warunków, w których różne osoby mogą skutecznie i bezpiecznie współpracować.

Materiał powstał na podstawie webinaru Joanny Rzepki „Praca z różnorodnością”.

Scenariusz ćwiczenia

Przeprowadź je, gdy [zapoznacie się z treścią webinaru](#) i tekstem.

Autorka: Joanna Rzepka

Zachowanie czy potrzeba?

potrzebne: kartki A3 (1 dla każdej osoby), flipchart, długopisy, flamastry

liczba osób: 2-16

czas: 60 min

Krok 1.

Dobierzcie się w pary. Podzielcie swoje kartki na trzy kolumny.

1. Jedna z osoba z pary opowiada o sytuacji z pracy, gdy zachowanie kogoś z zespołu było dla niej trudne (bez podawania jej imienia i szczegółów, które ułatwiłyby ewentualną identyfikację).
2. Druga osoba zadaje pytanie: Jak wtedy interpretowałaś lub interpretowałeś to zachowanie, jakie widziałaś lub widziałeś jego powody? Odpowiedzi zapisujecie w pierwszej kolumnie.
3. Rozmawiacie o tym, jakie inne wyjaśnienia są możliwe. Odpowiedzi zapisujecie w drugiej kolumnie.
4. Zastanawiacie się, co mogłoby pomóc tej osobie w tamtym momencie. Odpowiedzi zapisujecie w trzeciej kolumnie.
5. Zamieniacie się rolami: opowiada druga osoba, a potem w taki sam sposób analizujecie sytuację i zapisujecie odpowiedzi.

Krok 2.

Na forum podzielcie się swoimi przemyśleniami i wnioskami, najważniejsze zapiszcie na flipcharcie.

Świętowanie i domykanie procesów

Świętowanie i domykanie są ważnymi elementami pracy z ludźmi, ale zwykle poświęcamy im mniej uwagi niż samemu działaniu. Skupiamy się na planowaniu, realizacji zadań i osiągnięciu celu, a następnie szybko przechodzimy do kolejnego działania. Tymczasem zakończenie procesu pozwala zauważyć jego znaczenie, nazwać doświadczenia i wyciągnąć wnioski.



W ŚWIECIE SLOTU

Festiwal jest intensywnym procesem, który angażuje ludzi przez długi czas, więc jest szczególnie ważne, by po zakończeniu działań stworzyć przestrzeń nie tylko na podsumowanie, ale również na świętowanie, wdzięczność i świadome zamknięcie wspólnego doświadczenia.

Najważniejsze pojęcia

W pracy nad wydarzeniem można wyróżnić kolejne etapy:



To cykl, w którym kolejno następują po sobie:

1. konkretne doświadczenie,
2. refleksja,
3. wyciągnięcie wniosków,
4. wykorzystanie ich w kolejnym działaniu.

Kolejne działanie staje się następnym doświadczeniem, po którym można się zatrzymać i znów wyciągnąć wnioski.

Refleksja pozwala spojrzeć na doświadczenie z dystansu. Ważne jest zatrzymanie się, rozmowa i szukanie odpowiedzi na pytania:

- Co się wydarzyło?
- Jak tego doświadczyliśmy?
- Co było dla nas ważne?
- Co nas zaskoczyło?
- Co było trudne?
- Czego się nauczyliśmy?
- Co chcemy zachować?
- Co następnym razem zrobimy inaczej?

Refleksja może dotyczyć zarówno pojedynczej osoby, jak i całego zespołu.

W kulturze działania refleksja może wydawać się stratą czasu. Jeśli mamy kolejne zadania, łatwiej od razu przejść do następnego punktu niż zatrzymać się i zastanowić nad tym, co właśnie się wydarzyło. Tymczasem to element procesu, który pozwala lepiej przygotować się do kolejnego działania. Bez niego trudno zauważyć własne emocje, reakcje, sukcesy i trudności.



W ŚWIECIE SŁOTU

Warto znaleźć moment na takie zatrzymanie się zarówno w trakcie festiwalu, jak i po jego zakończeniu. Krótkie podsumowanie może pomóc ekipie zauważyć rzeczy, które podczas intensywnej pracy pozostają niewidoczne.

Zatrzymanie się jest szczególnie ważne ze względu na tempo i intensywność festiwalu. Po wielu dniach działania potrzebujemy czasu, aby zauważyć nie tylko to, co zostało zrobione, ale również to, jak się z tym czuliśmy i czego się nauczyliśmy.

Świętowanie

Świętowanie jest sposobem zauważania osiągnięć. To okazja, żeby zespół mógł powiedzieć: **zrobiliśmy to, jesteśmy z tego dumni, widzimy swoją pracę**. Wzmacnia poczucie wspólnoty, pozwala dostrzec i uwolnić emocje związane z zakończeniem jakiegoś procesu.

Oprócz rezultatów warto doceniać:

- zaangażowanie;
- współpracę;
- pokonywanie trudności;
- wzajemną pomoc;
- rozwój;
- odwagę podejmowania nowych działań.



W ŚWIECIE SŁOTU

Warto świętować nie tylko sukces festiwalu jako całości, ale również pracę konkretnych ekip i osób. Zauważenie ich wkładu może być ważnym elementem budowania wspólnoty.

Różne emocje związane z końcem

Zakończenie procesu działań może wiązać się z satysfakcją, ulgą, zmęczeniem, smutkiem, wdzięcznością, dumą czy tęsknotą. Po intensywnym okresie pracy ludzie mogą mieć też odmienne potrzeby, np. rozmowy i wspomniania czy ciszy i odpoczynku.



W ŚWIECIE SŁOTU

Szczególnie ważne może być uznanie, że koniec festiwalu oznacza jednocześnie sukces i stratę: kończy się intensywny czas wspólnego działania, codziennego kontaktu i tej konkretnej wspólnoty.

Domykanie procesu

Domknięcie to świadome zakończenie działania. Pomaga uniknąć sytuacji, kiedy niedokończone sprawy, emocje i pytania pozostają z nami i przechodzą do kolejnego działania. Nie jest tym samym co wykonanie ostatniego zadania.

Proces można uznać za domknięty, gdy:

- wiemy, co zostało zrobione;
- zauważamy rezultaty;
- nazywamy doświadczenia;
- doceniamy wkład osób zaangażowanych;
- wyciągamy wnioski;
- przekazujemy potrzebne informacje;
- żegnamy się z tym etapem i jesteśmy gotowi przejść dalej.



W ŚWIECIE SŁOTU

Domknięcie to zakończenie zadań organizacyjnych, rozmowa w ekipie, podziękowanie, wspólne podsumowanie i świadome zakończenie współpracy w tym składzie.

Samo zakończenie wydarzenia nie gwarantuje, że wyciągniemy z niego wnioski. Potrzebujemy świadomego przejścia od doświadczenia do refleksji.

Pomagają w tym odpowiedzi na dwa pytania:

1. **Czy osiągnęliśmy cel?** – dotyczy rezultatu.
2. **Czego nauczyło nas to doświadczenie?** – pozwala rozwijać sposób działania.



W ŚWIECIE SŁOTU

Oprócz oceny czy festiwal się udał, potrzebujemy rozmowy o tym, czego nauczyliśmy i nauczyliśmy się jako ekipa, co chcemy zachować i co wymaga zmiany.

Na zakończenie procesu działań

Można wykorzystać pytania:

- Co wydarzyło się w tym procesie?
- Co było dla mnie ważne?
- Co było trudne?
- Co mnie zaskoczyło?
- Co chcę zapamiętać?
- Co chcę zrobić inaczej następnym razem?

Można również poprosić osoby w zespole o wskazanie:

- jednej rzeczy, która się udała,
- jednej rzeczy, która była trudna,
- jednej rzeczy, którą chcemy zachować,
- jednej rzeczy, którą chcemy zmienić.



W ŚWIECIE SŁOTU

Takie krótkie podsumowanie może być elementem końcowego spotkania ekipy.

Najważniejsze wskazówki

1. Nie przechodź automatycznie od jednego działania do kolejnego.
2. Zatrzymaj się i daj zespołowi czas na refleksję.
3. Zauważaj zarówno rezultaty, jak i doświadczenie.
4. Świętuj wysiłek, współpracę i zaangażowanie.
5. Pozwól na różne emocje związane z zakończeniem.
6. Zbieraj wnioski możliwe do wykorzystania w przyszłości.
7. Domykaj nie tylko zadania, ale również relacje i emocje.
8. Nie zakładaj, że wszyscy potrzebują tego samego sposobu zakończenia.
9. Doceniaj wkład poszczególnych osób.
10. Traktuj zakończenie jako początek kolejnego cyklu uczenia się.

Na koniec

Świętowanie i domykanie są integralną częścią procesu. Pozwalają zatrzymać się, zauważyć doświadczenie, nazwać emocje, docenić pracę i wyciągnąć wnioski.

Ważne jest przejście przez cały cykl: **działanie > doświadczenie > refleksja > wnioski > kolejne działanie**.

Świętowanie pomaga zauważyć wartość przebytej drogi, a domknięcie – świadomie przejść do następnego etapu.



W ŚWIECIE SŁOTU

To przejście od intensywnego działania do refleksji i regeneracji jest okazją do podziękowania osobom zaangażowanym, zauważenia tego, co udało się osiągnąć, nazwania trudności i zebrania wiedzy, która może być wykorzystana przy kolejnych edycjach festiwalu.

Materiał powstał na podstawie webinaru Doroty Ogrodzkiej „Świętowanie i domykanie procesów”.

Scenariusz ćwiczenia

Przeprowadź je po [zapoznaniu się z treścią webinaru](#) i tekstem.

Autorka: Dorota Ogrodzka

Inspiracja: narzędzie RISE, Instytut Dobrej Śmierci

Zaprojektuj rytuał pożegnania

potrzebne: kartki A3, długopisy, flamastry

liczba osób: 2–20

czas: 40–50 min

Krok 1.

Poproś uczestniczki i uczestników, by każde z nich pomyślało o kończącym się procesie: wspólnej pracy, wydarzenia, projektu, etapu działania zespołu, które chce świadomie domknąć.

Krok 2.

Poproś, by każda osoba podzieliła swoją kartkę na ćwiartki (1. Gdzie i kiedy?, 2. Po co?, 3. Co to znaczy?, 4. Jak to zrobimy?) i odpowiedziała na pytania pomocnicze.

1. GDZIE I KIEDY?

- Kiedy mógłby odbyć się rytuał?
- Gdzie?
- Ile czasu mógłby trwać?

2. PO CO?

- Po co chcesz przeprowadzić ten rytuał?
- Dlaczego jest potrzebny?
- Z jakiego powodu chcesz zaznaczyć właśnie to zakończenie?

3. CO TO ZNACZY?

- Jakie opowieści są związane z tym doświadczeniem?
- Jakie metafory do niego pasują?
- Jakie obrazy przychodzą ci do głowy?
- Co może być nośnikiem znaczenia?

4. JAK TO ZROBIMY?

- Jakich rekwizytów możesz użyć?
- Czy pojawi się muzyka?
- Jak będzie wyglądała przestrzeń lub scenografia?

Ten układ odpowiada czterem obszarom narzędzia RISE przedstawionym w webinarze: ramie, impulsom, symbolom i elementom rytuału świętowania i żegnania.

Krok 3.

Narysuj swój rytuał. Przedstaw jego przebieg jako prostą mapę, schemat, komiks albo ciąg symboli. Zaznacz początek rytuału, najważniejsze momenty, gesty, działania, używane przedmioty i moment zakończenia.

Forma i estetyka nie mają tu znaczenia. Rysunek ma pomóc zobaczyć rytuał jako sekwencję zdarzeń.

Krok 4.

Na podstawie rysunku napisz krótki scenariusz rytuału krok po kroku.

Możesz skorzystać z pytań:

- Jak rytuał się zaczyna?
- Co dzieje się później?
- Jaki jest jego najważniejszy gest lub moment?
- Co symbolicznie zostawiacie, a co zabieracie ze sobą?
- Jak rytuał się kończy?

Zapisz scenariusz tak, jakby miał być rzeczywiście zaproponowany osobom, z którymi kończysz dany proces. W webinarze to zadanie pojawia się jako zaproszenie do zapisania scenariusza własnego rytuału, który można zaproponować ekipie.

Krok 5.

Dobierzcie się w pary. Każda osoba pokazuje swój rysunek i krótko opowiada o zaprojektowanym rytuale.

Osoba słuchająca może zapytać:

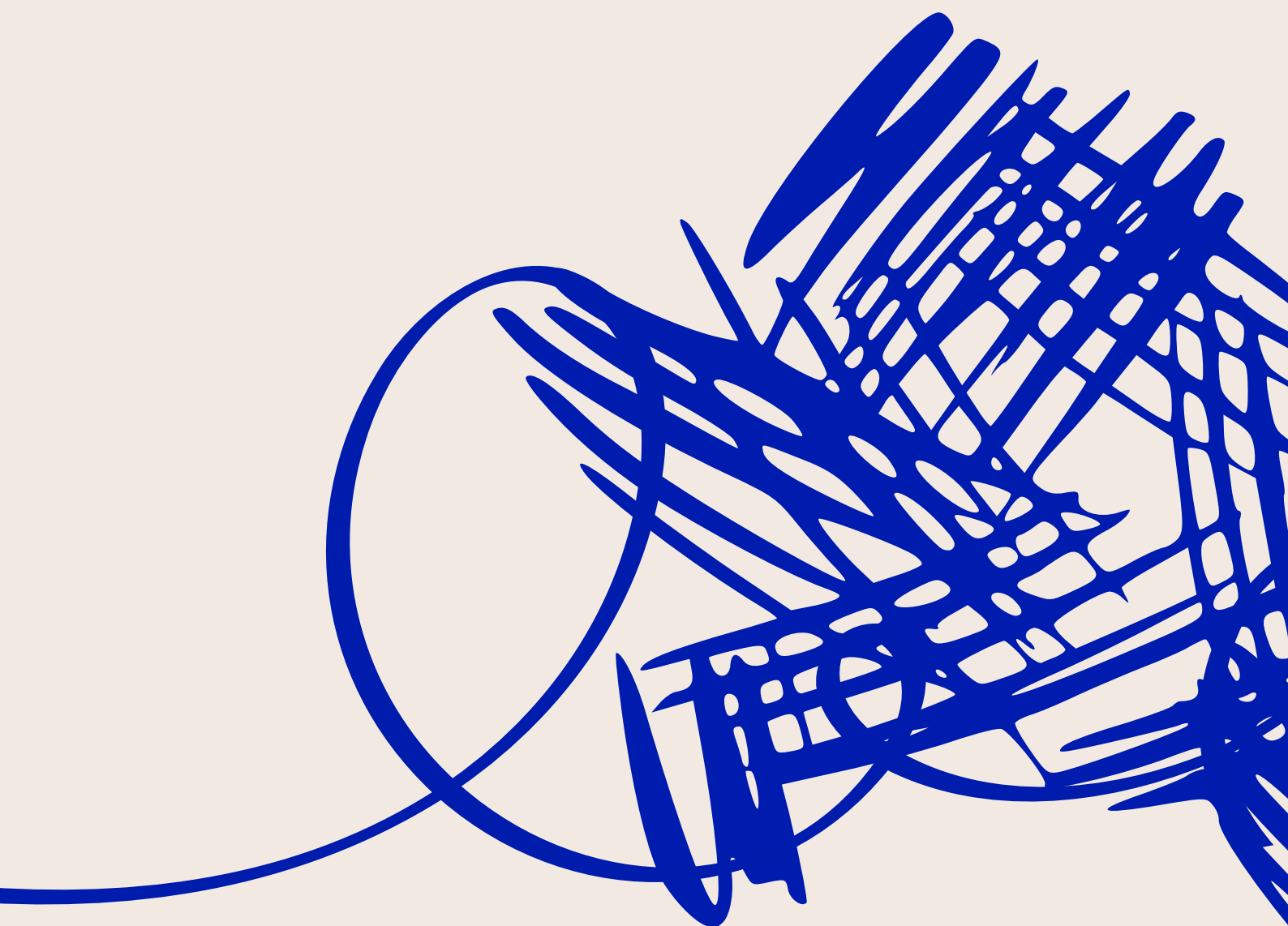
- Co jest najważniejszym momentem tego rytuału?
- Co ma znaczyć ten gest lub symbol?
- Czy wszystkie elementy są potrzebne?
- Czy coś można uprościć?

Po rozmowie wprowadźcie ewentualne zmiany do swoich scenariuszy.

Krok 6.

Na forum podzielcie się refleksjami i wnioskami. Porozmawiajcie o tym, co pomaga stworzyć rytuał, który nie jest tylko dodatkiem do zakończenia projektu, ale rzeczywiście pozwala zauważyć i uznać jego koniec.

Materiały do ćwiczeń



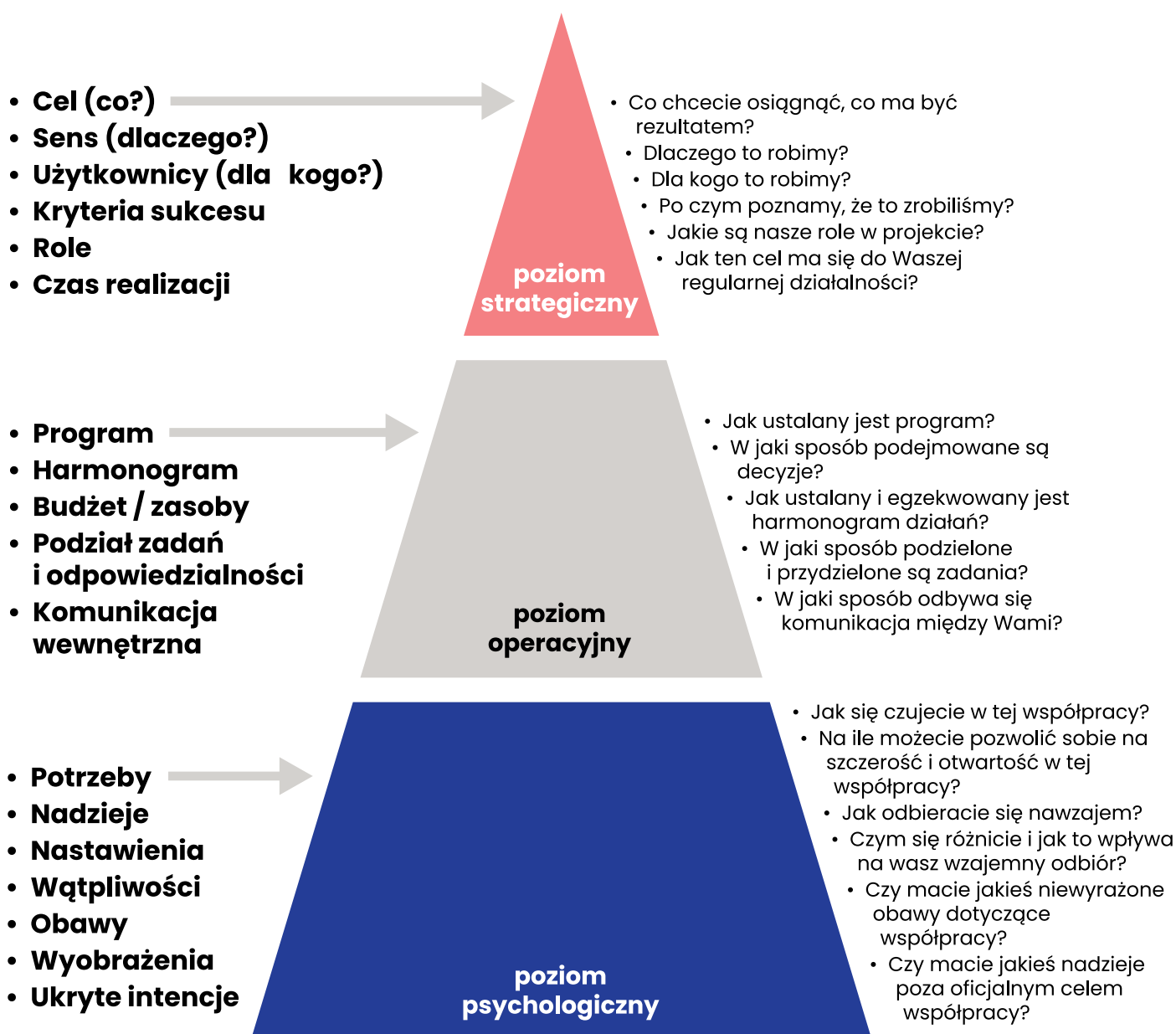
Kontrakt

JAKI POWINIEN BYĆ KONTRAKT?

- jednoznaczny
- jawny
- akceptowalny dla wszystkich
- otwarty

ROLA KONTRAKTU:

- wzmacnia sprawczość
- daje ochronę
- daje jasność



Sytuacje na Slocie

Opis sytuacji A

Godziny szczytu w festiwalowej kawiarni.

Bartek od godziny uwija się za barem, pot zalewa mu oczy. Nagle wpada na zaplecze i krzyczy do **Marty**: „No bez jaj! Ty sobie znowu urządzasz pogaduszki ze znajomymi, a ja nie mam ani jednej osoby do pomocy przy robieniu kawy! Przez twoje lenistwo ludzie stoją w gigantycznej kolejce, a ja muszę świecić oczami! Rusz się w końcu, bo kompletnie olewasz swoje obowiązki!”.

Marta, która segreguje produkty, odkłada je z impetem i odpowiada: „Sam się rusz! Ciągłe się na mnie wyżywasz i szukasz kozła ofiarnego, bo nie radzisz sobie z tempem na barze. Nic nie robię? Od trzech godzin nie byłam nawet w toalecie! Mam dość tego twojego wiecznego czepiania się i poganiania!”.

	Marta	Bartek
FAKTY		
EMOCJE		
POTRZEBY		

Opis sytuacji B

Godzina 1.30 w nocy, dzień przed startem festiwalu. Ekipa techniczna na dziedzińcu buduje główną instalację.

Janek, który koordynuje instalację, podchodzi do pracującego **Tomka** i mówi podniesionym głosem: „Tomek, co to ma być? Ta belka jest krzywo przymocowana, a wsporniki leżą porozrzucane w błocie! Masz wszystko gdzieś i robisz to na odwal się, a my jutro przez ciebie nie przejdziemy odbioru technicznego. Rozbierz to i zacznij od nowa, ale już!”.

Tomek rzuca młotek na ziemię i odpowiada: „Nie mam zamiaru niczego rozbierać. Od ośmiu godzin haruję w deszczu bez żadnego ciepłego posiłku! Wyzyskujesz nas, żeby zrealizować swoje chore ambicje, a sam tylko chodzisz z krótkofalówką i rządzisz. Radź sobie sam z tym dachem, ja idę do namiotu!”.

	Janek	Tomek
FAKTY		
EMOCJE		
POTRZEBY		

Opis sytuacji C

Ania przygotowuje salę do swoich warsztatów artystycznych, które zaczyna za 15 minut. Nagle do sali wchodzi **Paweł** z ekipy technicznej, zaczyna wnosić ciężkie kolumny głośnikowe i stawia je na środku potrzebnego do zajęć dywanu.

Ania podniesionym głosem mówi: „Paweł, natychmiast stąd wyjdź z tym sprzętem! Niszczysz moją przestrzeń i psujesz mi warsztat, na który zaraz przyjdą ludzie! Zawsze traktujecie nas, prowadzących, jak zło konieczne!”.

Paweł ciężko sapie i odpowiada: „Dziewczyno, weź wyluzuj. Ja mam info, że zaraz będzie ulewa i trzeba natychmiast zabezpieczyć sprzęt. Jeśli te głośniki zamokną, to wieczorem nie będzie żadnego koncertu. Twoje koraliki i dywaniki mogą chwilę poczekać, są ważniejsze rzeczy na tym festiwalu niż twój warsztat!”.

	Ania	Paweł
FAKTY		
EMOCJE		
POTRZEBY		

Opis sytuacji D

W południe wolontariusz **Kamil** siedzi pod platanem ze znajomymi.

Podchodzi do niego **Kasia** (szefowa ekipy Info) i mówi z wyraźną pretensją: „Kamil, to już szczyt bezczelności. Od godziny powinieneś siedzieć na swojej zmianie. Jesteś skrajnie nieodpowiedzialny, zostawiłeś Julkę samą! Nigdy nie można na tobie polegać, zachowujesz się jak turysta, co na festiwal przyjechał sobie chillować, a nie jak wolontariusz!”.

Kamil odpowiada ze spokojem, nie wstając z leżaka: „Kasia, nie histeryzuj i przestań mnie kontrolować. Wczoraj w nocy siedziałem w Info do 3.00, bo dziewczyny z nocnej zmiany zasnęły i nikt mnie nie zmienił. Umowa była jasna: odrabiam tamtą zmianę i mam wolne przedpołudnie. To, że w waszym grafiku jest burdel, to nie moja wina. Potrzebuję w końcu odpocząć, a ty robisz mi awanturę przy ludziach”.

	Kamil	Kasia
FAKTY		
EMOCJE		
POTRZEBY		

Narzędziownik współpracy

Wydawca:

Stowarzyszenie Lokalnych Ośrodków Twórczych

Wrocław, 2026

www.slot.org.pl

Projekt graficzny i skład: Katarzyna Kaleta

Redakcja: Urszula Engelmayer

Przygotowano w ramach projektu “Slot - generator współpracy i odporności”.

Koordynacja: Dorota Ogrodzka, Marta Sztwiertnia



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



NARODOWE
CENTRUM
KULTURY

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowego Centrum Kultury Kultura – Interwencje. Edycja 2026

