

Jacek Królikowski

Motywuja nas ludzie

Przewodnik dla grup
działających lokalnie



Fundacja



Jacek Królikowski

Karierę zawodową rozpoczął jako nauczyciel edukacji obywatelskiej i historii. W końcu lat osiemdziesiątych XX wieku zaangażowany w ruch komitetów obywatelskich oraz odbudowywanie struktur NSZZ „Solidarność”. W ramach polsko-amerykańskiego projektu współtworzył na początku lat dziewięćdziesiątych podręcznik do edukacji obywatelskiej. Współautor podręcznika *Kształcenie obywatelskie w szkole samorządowej (KOSS)*, wydane przez Centrum Edukacji Obywatelskiej. W Centralnym Ośrodku Doskonalenia Nauczycieli kierował działem edukacji obywatelskiej, realizując programy szkoleniowe, także w roli edukatora. Współpracował z Fundacją Rozwoju Demokracji Lokalnej, przygotowując szkolenia dla samorządów terytorialnych. We współpracy z Radą Europy wykorzystywał zdobyte w ten sposób doświadczenia na Bałkanach – przez trzy lata kierował projektami dla administracji publicznej w Bośni i Hercegowinie oraz Chorwacji. Od 2008 roku związany z Fundacją Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, gdzie obecnie pełni funkcję prezesa zarządu.



Spis treści

Co jest **ważne** w działaniach lokalnych? 5

Przygotowujemy się do działania 23

Co warto **zmienić** w naszym otoczeniu?41

Planujemy działania 69

Działamy! 95

Zanim zaczniemy kolejne działanie 119



Przewodnik jest zbiorem doświadczeń, którymi dzielimy się, mając nadzieję, że okaże się to pomocne dla grup działających lokalnie, mniej lub bardziej formalnych, np. grup inicjatywnych Pracowni Orange lub grup projektowych, będących częścią zespołu lokalnej biblioteki, organizacji pozarządowej itp. W materiale pokazano, jak praktyczne zastosowanie wartości demokratycznych może zwiększyć skuteczność i trwałość działań lokalnych, przyczyniając się do rozwoju i samorealizacji zaangażowanych osób i grup oraz przynosząc korzyści całej społeczności.

Działając zgodnie z przyjętymi w przewodniku wartościami, członkowie grup uczą się demokracji w praktyce, a także oddziałują na postawy mieszkańców poprzez dawanie przykładu oraz angażowanie ich do współdecydowania o celach i współpracy w ich osiąganiu. Dobrze byłoby, gdyby marzeniem każdego z Was była sytuacja, w której przedstawiciele społeczności lokalnej uczą się samodzielnego działania. W efekcie powstają kolejne grupy, które dla Was stają się partnerami w dalszej aktywności.

Współautorami przewodnika są praktycy: działacze lokalni, a także osoby współpracujące z nimi w roli koordynatorów programów wspierających społeczność, badacze i trenerów. Zdajemy sobie sprawę z tego, iż rzeczywistość działań lokalnych jest bardziej skomplikowana, niż zwykle opisują to przewodniki, także ten. Proces, który w tekście składa się z logicznie powiązanych ze sobą, kolejnych kroków, w realnym działaniu może mieć zupełnie inny przebieg. Mamy jednak nadzieję, że niektóre wskazówki staną się dla Was źródłem inspiracji. Znając swoją grupę, a także społeczność, na rzecz której działacie, wybierzecie spośród porad takie, które uważacie za możliwe do realizacji. Zachęcamy Was też do tego, by od czasu do czasu spróbować czegoś, co wydaje Wam się niemożliwe. Zyskacie nowe doświadczenie, z którego cała grupa może się czegoś nauczyć, lub odniesiecie niespodziewany sukces.

Życzymy Wam powodzenia w działaniach na rzecz dobra wspólnego. Wierzimy, że to, co robicie, przyczynia się do rozwoju Waszych społeczności, ale także Waszej grupy i Was samych.

Jacek Królikowski

prezes Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego

Konrad Ciesiołkiewicz

prezes Fundacji Orange

Małgorzata Kowalewska

liderka obszaru programów edukacji pozaformalnej Fundacji Orange



Co jest **ważne** w działaniach lokalnych?

Zależy nam, by działania lokalne przyczyniały się do rozwoju osób, które je podejmują, mieszkańców, których w jak największym stopniu chcemy zaangażować, oraz partnerów, których zapraszamy do współpracy. Chcemy, aby proces wyboru celów działań i ich realizacji przebiegał tak, by jak najwięcej osób czuło się włączonych w podejmowanie decyzji, by ich opinie mogły zostać wyrażone i wysłuchane, wreszcie by mieli poczucie, iż działając, uczą się lepiej ze sobą współpracować. Jesteśmy przekonani, że efektem działań lokalnych powinna być silniejsza więź między ludźmi, większe zaufanie i wrażliwość na potrzeby innych oraz chęć pomagania sobie nawzajem. Prowadzi do tego otwartość na dialog i gotowość do porozumienia mimo różnic. Podstawą rozmów o sprawach lokalnych powinny być sprawdzone informacje, co wymaga krytycznego podejścia do źródeł, z których one pochodzą.

Dobrej współpracy sprzyja wspólne ustalanie i przestrzeganie reguł zarówno w relacjach pomiędzy osobami tworzącymi grupę, jak i w jej kontaktach z przedstawicielami społeczności lokalnej. Integralność w tym zakresie – sami zachowujemy się tak, jakbyśmy tego oczekiwali od innych – stanowi podstawę wiarygodności grupy. Na przykład jeśli chcecie, by mieszkańcy akceptowali różnorodność opinii i okazywali sobie szacunek mimo różnic, warto postępować w taki właśnie sposób. Jest to niezwykle istotne, bo od autorytetu grupy wśród mieszkańców zależy, czy odpowiedzą oni na zaproszenie do wspólnego działania i uznają Was za wiarygodnych.

Dobrze jest, działając, nie tracić z pola widzenia tego, co ważne. Chcielibyśmy zaproponować Wam kilka ważnych dla rozwoju grupy wartości, których przestrzeganie ułatwi realizację opisanej wyżej wizji społeczności. Sformułowaliśmy je tak, by mając swe źródła w demokracji, odnosiły się do kontekstu działań lokalnych.



Działamy dla dobra wspólnego

Pomyślcie...

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. w art. 1 stanowi, że „Rzeczpospolita Polska jest dobrem wspólnym wszystkich obywateli”. Co to Waszym zdaniem oznacza? Czy da się tak powiedzieć np. o gminie, sołectwie?

Dobro wspólne to takie, z którego – w przeciwieństwie do dóbr prywatnych – wszyscy mogą korzystać (kryterium dostępności) i które jest niezbędne dla istnienia wspólnoty (kryterium istotności dla wspólnoty). Tymi kryteriami warto kierować się, wybierając działania. Kryterium dostępności wskazuje, że im więcej osób może skorzystać bezpośrednio lub pośrednio z Waszych działań, tym lepiej. Natomiast kryterium istotności oznacza wybór takich przedsięwzięć, które w największym możliwym stopniu wzmacniają wspólnotę, czyli:

- **tworzą relacje pomiędzy różnymi grupami mieszkańców**, także relacje międzypokoleniowe (nie ma wspólnoty bez kontaktów między ludźmi, a bywają miejsca, w których ludzie żyją blisko siebie, a nie kontaktują się ze sobą);
- **budują poczucie tożsamości lokalnej**, dumy z miejsca, w którym się żyje, jego historii i współczesności (przy czym duma z mojej miejscowości nie powinna prowadzić do niechęci czy wrogości wobec innych);
- **zwiększają spójność wspólnoty** (działając, nie zostawiamy nikogo poza wspólnotą, wręcz przeciwnie – włączamy tych, którym jest trudniej, np. z powodu słabszej sytuacji materialnej, niższego wykształcenia czy niepełnosprawności);
- **zwiększają chęć do angażowania się w sprawy społeczności** wykraczające poza bezpośredni interes jednostek czy rodzin.



A zatem działając na rzecz dobra wspólnego, róbmy wszystko, by to, co powstanie, było dostępne dla ogółu, choć być może dla poszczególnych grup w różnym stopniu. Czasami też bardziej bezpośrednio lub pośrednio. Na przykład dostępność parku w Waszej miejscowości można zwiększyć, instalując więcej ławek, budując plac zabaw (skorzystają rodzice i ich dzieci, a także inni członkowie rodzin), tworząc miejsce ćwiczeń (skorzysta młodzież i dorośli) czy też budując ścieżki rowerowe (skorzystają rowerzyści). Jeśli na terenie parku powstaną ponadto stanowiska piknikowe, mała scena koncertowa, miejsce na wystawy plenerowe, stoliki z szachownicami czy boisko do siatkówki, to przestrzeń ta będzie też sprzyjała kontaktom społecznym. Nawet wtedy, gdy Wasze działanie skierowane jest bezpośrednio do określonej grupy, np. młodzieży, warto zaplanować je tak, by włączyć w nie innych. Jakąś rolę mogą odgrywać rodzice czy dziadkowie (np. młodzież może przygotować i poprowadzić szkolenie z potrzebnych w codziennym życiu aplikacji), nauczyciele (jako specjaliści od edukacji mogą pomóc młodzieży w opracowaniu programu szkolenia), lokalni przedsiębiorcy lub koło gospodyń wiejskich (pomoc w przygotowaniu poczęstunku dla uczestników szkolenia) itp. Wówczas wszyscy się czegoś uczą, nawiązują relacje, robią coś dobrego dla innych. Warto o tym pamiętać, kiedy informujecie społeczność o działaniach swojej grupy.

Dobro wspólne może dotyczyć:

- **tęgo, co materialne** (przestrzeni wspólnych, miejsc spotkań, parków, świetlic wiejskich, dróg, po których poruszając się, można dotrzeć na te spotkania, transportu publicznego);
- **tęgo, co niematerialne** (tradycji, wspólnej historii, wizerunku wsi, gminy, miasta – jak jest postrzegana/postrzegane przez innych, ale też samą społeczność lokalną, kompetencji mieszkańców umożliwiających im rozwój osobisty i zawodowy, a przede wszystkim zaangażowanie społeczne);
- **instytucji, organizacji i grup działających na rzecz całej społeczności** (np. prowadzących edukację pozaformalną, ich partnerstw i sieci, których są częścią);
- **zasobów naturalnych** (jakości powietrza, krajobrazu, lasów, fauny i flory);
- **reguł życia we wspólnocie** (norm, nakazów, których się przestrzega i za których przestrzeganie jest się docenianym w społeczności);
- **wartości, które dzielają osoby i grupy tworzące wspólnotę** (np. troski o słabszych i potrzebujących pomocy, gotowości do angażowania się w sprawy publiczne, chęci do współpracy z innymi, otwartości na innych, np. imigrantów i uchodźców).

Z istoty dobra wspólnego wynika, że społeczność powinna zatroszczyć się o tych, którzy z różnych powodów (sytuacji materialnej, wieku, choroby, niepełnosprawności, słabej znajomości języka polskiego itp.) potrzebują pomocy, by z tego dobra korzystać. W prawdziwych wspólnotach ludzie o sobie dbają, nie pozostawiają nikogo samemu sobie. Dobrze byłoby zatem, aby Wasze działania prowadziły do wzmacniania szczególnie tych osób czy grup, które potrzebują pomocy.





O dobro wspólne trzeba dbać, bo bez niego ludzie mieszkający w tej samej miejscowości, dzielnicy, gminie nie tworzą wspólnoty. Społeczność, która je zaniedbuje, staje się zbiorem jednostek czy rodzin dbających wyłącznie o interes własny, a przecież samodzielnie nie można zaspokoić wielu swoich potrzeb. Można mieć wspaiały dom otoczony pięknym ogrodem, ale nie można mieć własnego, czystego powietrza. Pamiętajcie o tym, zachęcając mieszkańców do zaangażowania na rzecz dobra wspólnego.

Nie dla wszystkich musi być jasne, co to jest dobro wspólne i jakie ma znaczenie dla wspólnoty, dla danej społeczności. Warto, żeby Wasze działanie było zbiorowym, włączającym mieszkańców procesem odkrywania i wyjaśniania jego istoty. Na przykład tradycje, zwyczaje czy historia danego miejsca – jeśli są zapomniane, tracą moc budowania więzi społecznych. Dzięki Waszym działaniom możecie je przypomnieć, odtworzyć, a tym samym uruchomić międzypokoleniowy dialog i przywrócić ich znaczenie. Wszystkie opisane w tym rozdziale wartości odnoszą się do budowania dobra wspólnego, dlatego tak ważne jest, byście je uwzględniali w swoich działaniach, a jednocześnie im więcej dobra wspólnego powstaje, tym łatwiej te wartości realizować w praktyce.

Pamiętajcie, że działając dla dobra wspólnego, macie prawo prosić innych o pomoc. Czytając np. amerykańskie poradniki dla działaczy lokalnych, znajdziemy w nich opisy aktywności, które w polskiej rzeczywistości budzą opór, np. chodzenie od domu do domu, by rozmawiać z mieszkańcami i przekonywać ich do poparcia określonej inicjatywy, spotykanie się z mieszkańcami w miejscach publicznych, by zbierać podpisy pod petycją w jakiejś sprawie, czy też spotkania z radnymi reprezentującymi określoną grupę mieszkańców w celu uzyskania poparcia postulatów i zapewnienia stosownego budżetu. Angażujący się na rzecz dobra wspólnego obywatele – podobnie jak wójt, burmistrz, sołtys czy radni – powinni być partnerami gotowymi do dialogu i współpracy. Kiedy zwracacie się o pomoc, nie robicie tego przecież dla siebie, ale dla wspólnoty. Arkadiusz Jachimowicz, redaktor publikacji na temat zakładania stowarzyszeń lokalnych, pisze o budowaniu dobra wspólnego jako o moralnym obowiązku mieszkańców: „naszą powinnością jest świadczenie pracy na rzecz dobra wspólnego, na rzecz naszej wsi, dzielnicy czy miasta. Dobry obywatel tak postępuje. Tak nakazuje sumienie. Ileż to czasu marnujemy na bzdury. Oddajmy go choć trochę społeczności – wszystkim będzie żyło się lepiej”¹.

¹ A. Jachimowicz (red.), *5 pomysłów na lokalną aktywność*, <https://www.eswip.pl/files/download/74ba-6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e> (data dostępu: 27.12.2022), s. 26.



Angażujemy mieszkańców

Nie można zadbać o dobro wspólne, działając indywidualnie. Wysiłek jednej osoby to za mało. Działanie w pojedynkę może powodować zniechęcenie, frustrację i w końcu prowadzić do rezygnacji z tego, by coś robić dla innych.

Zaangażowanie w sprawy społeczności to praktyczna nauka demokracji, przekazywanie jej wartości, takich jest współpraca, akceptacja dla wielości opinii i interesów, dialog nastawiony na lepsze rozumienie innych i poszukiwanie kompromisu, w realne działania dla innych i z innymi. To także korzystanie w ważnego prawa przysługującego wszystkim obywatelom – wpływania na życie wspólnoty oraz decyzje podejmowane w jej imieniu przez władze samorządowe.

Działanie wspólnie z innymi dodaje energii, motywuje, potwierdza, że sprawa, w którą się angażujemy, jest ważna nie tylko dla nas. Ponadto przedsięwzięcia realizowane w grupie to okazja do poznania siebie nawzajem (często mówi się tu o integracji mieszkańców), nawiązania relacji, budowania poczucia wspólnoty. Po takim doświadczeniu łatwiej o kolejne działania, kiedy wiemy, co kto potrafi i jak się najlepiej zorganizować, by doprowadzić do zmiany, na której nam zależy. W takich okolicznościach mogą się też wyłonić lokalni liderzy, którzy potrafią ożywiać wspólnotę, wskazywać inspirujące cele i pomagać w ich osiąganiu. Wielu kompetencji obywatelskich nie można nauczyć się inaczej niż w działaniu. Jeśli towarzyszy mu refleksja nad tym, co się udaje i co warto poprawić, to nawet porażki można przekuć w przyszłe sukcesy.

Co mnie motywuje do działań lokalnych?

Moją siłą napędową w działaniach z mieszkańcami i na rzecz lokalnej społeczności są **ludzie**. Gdyby nie oni, to po co to robić? Dla kogo? Tylko dla siebie? No nie. Owszem, robię to też dla siebie, bo sprawia mi to radość i satysfakcję, że możemy zrobić coś fajnego, że ktoś się z tego cieszy, że chce działać razem ze mną. Lubię podejmować nowe wyzwania, mam dużo pomysłów na różnego rodzaju inicjatywy, ale też czuję, że mam taką „moc zarażania” innych moją energią i przyciągania ich do wspólnego działania. Więc gdyby nie inni ludzie, to w sumie nie zrobiłabym za wiele, bo samemu rzepki się nie wyrwie, do tego potrzebna i babcia, i dziadek, i sąsiad, i...

Izabela Giza

liderka Pracowni Orange w Jabłonie-Majątek



Nie ma lepszego sposobu działania niż taki, w którym mieszkańcy zmieniają na lepsze swoje otoczenie poprzez własną aktywność inspirowaną i wspieraną przez grupy takie jak Wasza. Czują się wówczas autorami zmian, a także zdobywają kompetencje, dzięki którym stają się stopniowo niezależni od pomocy zewnętrznej albo potrzebują jej w coraz mniejszym stopniu. Jeśli pomagacie młodzieży zorganizować klub, w którym może się spotykać, planować działania i je realizować, to najlepszy jest taki kierunek rozwoju tej grupy, który prowadzi do jej stopniowego usamodzielniania się, a tym samym zmniejszenia Waszego zaangażowania.

Skorzystajcie z wiedzy innych

Dobrze byłoby, gdyby działania Waszej grupy prowadziły do tego, by mieszkańcy mogli stopniowo brać odpowiedzialność za rozwiązywanie lokalnych problemów, by potrafili sami zorganizować kolejne przedsięwzięcia, zaplanować je i przeprowadzić, by w coraz mniejszym stopniu byli zależni od Waszej pomocy. Wpisuje się to w koncepcję tzw. organizatora społeczności lokalnej, którą od lat upowszechnia Stowarzyszenie Centrum Aktywności Lokalnej CAL, a która pasuje także do działań takich grup jak Wasza.

„Do podstawowych zadań organizatora społeczności lokalnej należy zatem:

- pobudzanie, często pozostającego w uśpieniu, potencjału mieszkańców, dodawanie im sił, żeby w końcowym efekcie mogli wziąć na siebie odpowiedzialność za swój indywidualny los, jak również los społeczności, w której toczy się ich życie. Jest to związane z przywróceniem im roli podmiotu życia społecznego, którego miarą jest poziom sprawstwa, rzeczywistego i odczuwanego;
- inicjowanie/tworzenie sytuacji umożliwiających mieszkańcom aktywne włączanie się w działania ukierunkowane nie tylko na rozwiązywanie problemów, ale również na rozwój zarówno społeczności, jaki i osobisty poszczególnych osób;
- włączanie w proces zmiany lokalnych instytucji oraz organizacji (w tym również władz lokalnych) jako podmiotów wspierających, wzmacniających oraz uzupełniających działania danej społeczności w zakresie rozwiązywania problemów, zaspokajania potrzeb oraz rozwoju”².

Zaangażowanie mieszkańców może mieć różną intensywność (np. rolnicy będą zajęci w okresie prac polowych, osoby dojeżdżające do pracy w innych miejscowościach będą mogły się zaangażować w trakcie weekendów, młodzież może mieć czas po zajęciach szkolnych albo w wakacje) oraz przechodzić przez różne etapy – od wstępnego zainteresowania się sprawami publicznymi (np. poprzez czytanie o nich w lokalnej gazecie), poprzez rozmowy na ten temat z sąsiadami, udział w spotkaniach organizowanych przez sołtysa czy Waszą grupę, aż po poświęcenie swojego czasu na bezpośredni udział w jakimś działaniu. Czasami impulsem do podjęcia aktywności

² T. Kaźmierczak (red.), *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk*, http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/Tryptyk-01_calosc-lekka.pdf (data dostępu: 27.12.2022), s. 48.



jest zagrożenie dla czegoś, co mieszkańcy cenią, np. groźba zamknięcia szkoły, świetlicy czy filii bibliotecznej. Motywować do zaangażowania może też sukces wcześniejszych działań Waszej grupy lub innych aktywnych organizacji i instytucji. Ktoś, kto skorzystał na tym, co robicie, może poczuć, że warto teraz zrobić coś dla innych.

Równie ważne jest podmiotowe traktowanie wszystkich mieszkańców. Dość powszechne jest np. przekonanie, że młodzież trudno zaangażować. Często jednak wynika to z faktu, że chcemy coś zrobić dla tej grupy bez udziału jej przedstawicieli, że mamy skłonność do ingerowania w ich pomysły, nadmiernego kontrolowania tego, co robią, i interweniowania z wyprzedzeniem z obawy, by nie popełnili jakiegoś błędu. Ten lęk przed oddaniem innym odpowiedzialności jest dość powszechną postawą wzmacnianą przez edukację szkolną. Pamiętajcie zatem, że Waszą rolą jest raczej spowodowanie, by błędy stały się okazją do uczenia się, a nie roztoczenie nad innymi takiej opieki, by ich nigdy nie popełniali. Brak swobody w podejmowaniu decyzji i ponoszeniu za nie odpowiedzialności jest jednym z czynników osłabiających motywację dzieci, młodzieży i dorosłych.

Ważną rolę w budzeniu zainteresowania sprawami lokalnymi odgrywają miejscowe media. Inicjatorzy jednej z tego typu gazet tak widzieli jej wpływ na postawy czytelników: „W wyniku wydawania gazety lokalnej mamy nadzieję co najmniej zainicjować wśród czytelników, mieszkańców gminy, proces likwidacji postaw biernych oraz przyhamowanie tendencji do pogłębiania niechęci wypowiadania się w sprawach publicznych. Można oczekiwać, że mieszkańcy zauważą możliwość i potrzebę do wypowiadania się i zajmowania stanowiska w sprawach publicznych, ważnych dla jednostek i ogółu. Myślimy, że zwiększa się zainteresowanie działaniami służącymi dobru wspólnemu. Udział w tworzeniu gazety, jak i udział w debatach, wyzwała świadomość potrzeby wspólnego rozwiązywania problemów społecznych. Lektura miesięcznika i poznawanie tematyki społecznej przeciwdziałać będzie pogłębiającej się obojętności na krzywdę innych i odchodzeniu od działań mających na celu pomoc najsłabszej części naszej społeczności”³. Inicjatorzy gazety zakładali też, że jej wpływ na postawy mieszkańców może być prostszy lub bardziej złożony: „Główna aktywność związana z wydawaniem gazety to oczywiście czytelnictwo i jego ewentualne następstwa. Tutaj aktywność ma różne nasilenie. Może sprowadzić się ona do obojętnego przeczytania gazety i jej odłożenia. Może zaowocować zastanowieniem się i przekazaniem egzemplarza gazety innej osobie z zarekomendowaniem jakiegoś artykułu. Nierzadko bywa, że dochodzi do wymiany uwag, poglądów z rodziną, bliskimi i sąsiadami. Mamy też nadzieję, że dochodzi albo będzie dochodziło do podejmowania działań wynikających z wiedzy nabytej w trakcie czytania gazety”⁴.

Wątek mediów lokalnych jest ważny także w kontekście kolejnej wartości, którą opisujemy poniżej. Wiedza o problemach społeczności może motywować do zaangażowania (jeśli wiemy, że jest jakiś problem, to trudniej nam go ignorować) i pozwala podjąć odpowiednie działania (jeśli wiemy, na czym polega problem, to łatwiej o decyzję w tej sprawie), ale musi to być wiedza sprawdzona, pochodząca z wiarygodnych źródeł.

³ *Ibidem*, s. 36.

⁴ *Ibidem*, s. 33.



Natalia Maćkiewicz

liderka Pracowni Orange w Bulkowie



Młodzież w Pracowni Orange

Jak skutecznie angażować tę grupę w nasze działania?

W trakcie trwającego plebiscytu internetowego okazało się, że pomimo wielu środków i kanałów komunikacji nie dotarłam do wszystkich grup. Młodzież, która pięć lat temu korzystała jeszcze z Facebooka, nie była zaangażowana w głosowanie tak, jak by na to wskazywała sytuacja – nie zauważyłam zbyt wielu działań z tym związanych w prowadzonych przeze mnie mediach. Wiedziałam, że w nich tkwi potencjał, ponieważ są jedną z najważniejszych grup, które są cały czas dostępne online. Nie miałam zbyt dużo czasu, postanowiłam temu zaradzić i wymyśliłam akcję: „Zagłosuj razem z nami na Pracownię Orange w Bulkowie”, która została skierowana do szkół i młodzieży z terenu gminy Bulkowo. Polegała na przygotowaniu i przesłaniu lub przekazaniu na pendrivie filmiku zachęcającego do zagłosowania na Pracownię. W zamian filmik, który zbierze największą liczbę lajków na YT, otrzyma nagrodę (było to zaproszenie do udziału w projekcie).

To był strzał w dziesiątkę! Nie spodziewałam się takiego odzewu. Otrzymałam wiele świetnych filmików z każdej ze szkół, które następnie udostępniałam na YouTube oraz w naszym wydarzeniu na Facebooku, dzięki temu miałam dodatkowe głosy i też świetny content promocyjny. Zaangażowały się nie tylko szkoły, klasy, ale także pojedyncze osoby i sportowcy. Młodzież jak zwykle zaskoczyła mnie swoją pomysłowością (...) na różne scenariusze (...): lekcja o Pracowni Orange w Bulkowie pt. „My zagłosowaliśmy, zagłosuj i Ty”, nagranie w formie wieczornych wiadomości „Zagłosuj na Pracownię Orange w Bulkowie”, film instruktażowy „Jak zagłosować na Pracownię Orange w Bulkowie”, „Bulkowo zasługuje na Pracownię Orange” czy też przygotowany przez bibliotekarkę szkolną z uczniami filmik pt. „Serce się raduje, gdy czytasz i głosujesz! Całe Blichowo głosuje na Bulkowo!”. Miałam pewność, że teraz wszyscy dookoła żyli Pracownią Orange w Bulkowie i udało się! W efekcie końcowym ta forma grywalizacji sprawdziła się. Twórców filmiku, który zdobył największą liczbę lajków (ponad pięćset), zaprosiłam na otwarcie Pracowni i tak już zostali, wyzwalaając kolejne pokłady kreatywności w takich projektach, jak „Zaczytane Bulkowo”, „Festiwal Rabatki”. Ponadto byli twórcami gry terenowej pt. „Kevin sam w Bulkowie” oraz teledysku „Zaczytani w Bulkowo”. Z perspektywy czasu cieszę się, że młodzież od samego początku była zaangażowana w działania Pracowni. Dałam im przestrzeń, jakiej nie mieli w szkole.



Tworzymy warunki do rozmów o sprawach lokalnych

Współpraca mimo różnic wymaga wysiłku, przełamywania obaw, gotowości do rozmowy. W demokracji mamy jednak prawo oczekiwać takiego poświęcenia od innych i uznać, że inni oczekują tego od nas. Ważne jest lepsze wzajemne zrozumienie (być może różnice nie są tak wielkie, jak nam się pierwotnie wydawało) i szukanie kompromisu. Aby dyskusje były możliwe, potrzebne są dostępne publicznie miejsca spotkań. Niezbędni są też moderatorzy – osoby, które potrafią poprowadzić rozmowę zgodnie z zasadami sprzyjającymi osiągnięciu zakładanych celów. Te zasady to np. równy udział (każdy może zabrać głos, nikt nie dominuje w dyskusji), trzymanie się tematu rozmowy (jeśli go ustalono), nieobrażanie innych, słuchanie siebie nawzajem. Nie w każdej społeczności mieszkańcy mają dobre doświadczenia z rozmów lub debat organizowanych np. w formule zebrania wiejskiego czy konsultacji społecznych. Może to wynikać z faktu, iż nie było kogoś, kto pełniłby rolę moderatora, z niejasnych zasad lub braku umiejętności samych uczestników. Warto, by Wasze działania sprzyjały temu, aby rozmowy na tematy publiczne były dla wszystkich dobrym doświadczeniem, by mieszkańcy mieli poczucie, że mogli się wypowiedzieć bez przekrzykiwania się, że zostali wysłuchani, że nikt ich nie obraził, a także że rozmowa osiągnęła zakładane cele, np. zebranie opinii na temat propozycji przedsięwzięć, które chce podjąć Wasza grupa.

Aby zachęcać mieszkańców do korzystania ze sprawdzonych informacji na określony temat, warto je popularyzować w jakiś nietypowy, zwracający uwagę sposób. Najlepiej jeśli są to informacje dotyczące czegoś ważnego dla całej społeczności, np. kwestii związanych ze zmianami klimatu i ich wpływem na życie codzienne. Zgodnie z wynikami badań zjawisko dezinformacji dotyczy najczęściej właśnie tego tematu⁵. Możecie zaprojektować kalendarz miesięczny tak, by poszczególne karty zawierały kluczowe fakty oraz kilka konkretnych rzeczy, które mieszkańcy mogą zrobić, aby zapobiegać zmianom klimatu i chronić środowisko. Dobrym pomysłem jest też zapisanie tych informacji w kodzie QR i rozdawanie w formie ulotek uczestnikom Waszych spotkań czy szkoleń. Współpracując z biblioteką, możecie z kolei przeprowadzić zajęcia dla dzieci, w trakcie których zaprojektują one zakładki z kodem QR, wręczone później wypożyczającym. Kwestie związane z klimatem to tylko przykład. Jeśli nie jesteście pewni, jakiej wiedzy mieszkańcy potrzebują, spytajcie ich o to albo zróbcie krótką ankietę z kilkoma opcjami i w ten sposób wybierzcie tematykę. Na YouTube znajdziecie wiele ► **filmików instruktarzowych** na temat tworzenia kodów QR, a w internecie ► **generatory kodów**.

Bywają rozmowy, w których wystarczająca jest wiedza ogólna czy doświadczenie życiowe uczestników. Zwykle jednak, aby wypowiedzieć jakąś opinię lub opowiedzieć się za jakimś rozwiązaniem, trzeba dysponować sprawdzonymi informacjami na dany temat, dlatego ważne jest, by ułatwiać mieszkańcom dostęp do tego typu wiedzy i rozwijać kompetencje umożliwiające krytyczne korzystanie z różnych źródeł.

⁵ Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Dezinformacja oczami Polaków – raport Digital Poland*, <https://www.gov.pl/web/krrit/dezinformacja-oczami-polakow--raport-digital-poland> (data dostępu: 27.12.2022).



Załóżmy, że Wasza grupa zdobyła środki, np. z budżetu obywatelskiego, na budowę w lokalnym parku placu zabaw dla dzieci. Warto wówczas zorganizować spotkanie dla rodziców, by dowiedzieć się, na czym najbardziej im zależy, i wspólnie zaprojektować taką inwestycję. Ich wiedza może jednak okazać się niewystarczająca, kiedy tematem rozmowy stanie się wybór określonych urządzeń, ich trwałość, kwestie bezpieczeństwa itp. Zapraszając na takie spotkanie, dobrze jest wcześniej zdobyć potrzebne dane, np. porównać oferty różnych firm, zaopatrzyć się w fotografie gotowych instalacji, ale też zebrać opinie z innych miejscowości, w których powstały podobne place zabaw, a następnie udostępnić kluczowe informacje tak, by zaproszeni rodzice mogli się z nimi zapoznać przed spotkaniem. Dobrym pomysłem jest też zachęcenie ich, by poszukali potrzebnych wiadomości w innych źródłach, dodając sugestie, na co warto zwrócić uwagę, by były one wiarygodne.

Konrad Ciesiołkiewicz

prezes Fundacji Orange



Jak chronić siebie i innych przed dezinformacją i manipulacją?

Tempo i skala napływających do nas informacji jeszcze nigdy w historii cywilizacji nie była tak ogromna. Powoduje to, że każda i każdy z nas może wpadać w sidła dezinformacji i manipulacji. Dysponujemy wiedzą o około dwustu zniekształceniach poznawczych, którymi kierujemy się w naszych działaniach. Poznanie najważniejszych z nich, uważność i branie pod uwagę ich potencjalnego wpływu na podejmowane decyzje znacząco zmniejsza ryzyko ulegania fałszywym narracjom i podpowiedziom, które mogą szkodzić ludziom.

Oto dziesięć najczęściej spotykanych zniekształceń poznawczych:

- **Effekt grupy wewnętrznej i zewnętrznej** – związany z potrzebą przynależności do grupy jako integralnej części własnej tożsamości. Często jednak oznacza to definiowanie tej tożsamości poprzez przypisywanie negatywnych cech innym społecznościom, używanie stereotypów i budowanie postawy niechęci wobec obcych.
- **Effekt autorytetu** – jako ludzie mamy skłonność do posłuszeństwa wobec osób i instytucji, którym przypisujemy wiarygodność. Często przenosimy sądy i opinie wydawane przez autorytety w danej dziedzinie na inne obszary życia, nawet jeżeli nie są one poparte żadnymi dowodami.



- **Efekt potwierdzenia** – nasze przekonania odgrywają tak ważną rolę i tak duża jest ich siła, że obserwując świat, ograniczamy pole poznawcze do poszukiwania potwierdzenia dla własnych poglądów i utwierdzenia się w nich. Przełamanie bariery własnego komfortu wymaga ogromnego wysiłku.
- **Pozytywna retrospekcja** – mamy tendencję do idealizowania przeszłości i patrzenia na nią przez różowe okulary, które nie tworzą właściwego punktu odniesienia dla porównań z sytuacją bieżącą.
- **Efekt negatywności** – ten ewolucyjnie zdrowy nawyk gwarantujący przetrwanie, ale obecnie będący pożywką dla nadużyć zarówno ideologicznych, jak i komercyjnych, związany jest z prostym mechanizmem – wielokrotnie silniejszym zwracaniem uwagi na informacje o negatywnym wydźwięku niż na przekazy wyważone lub pozytywne.
- **Zasada podczepiania się** – daje w niej znać nasza oportunistyczna natura przyłączania się do silniejszego, do zwycięskiej grupy. Tak zwane przekonania większości przyjmowane są zazwyczaj dość bezkrytycznie.
- **Zjawisko wrogich mediów** – silne zaangażowanie oraz przekonania wpływają również na to, jak odbieramy relacje i artykuły formułowane przez media o tym, co jest dla nas ważne. Badania z wykorzystaniem niezaangażowanych obserwatorów potwierdzają, że mamy tendencję do negatywnego oceniania materiałów na nasz temat oraz na tematy naszego silnego zaangażowania, nawet jeśli obserwatorzy postrzegają je jako neutralne lub pozytywne.
- **Efekt wyższości obrazu nad tekstem** – siła wpływu efektów wizualnych nad słowem pisanym dostrzegana jest dzisiaj wyraźnie we wszystkich grupach wiekowych, a im młodsze pokolenia, tym silniejsze oddziaływanie kultury obrazkowej.
- **Efekt humoru** – wykorzystywanie dobrze znanych w danej kulturze elementów, które wywołują ciepłe skojarzenia i zawierają wątek humorystyczny, sprawia, że lepiej zapamiętujemy przekazy.
- **Efekt przesypiania** – opinie oparte na niewiarygodnych źródłach informacji potrafią wpływać na naszą postawę po dłuższym czasie, kiedy mózg usunie z pamięci (negatywnie zweryfikowane) podstawy leżące u ich podłoża⁶.

W rozmowach, których efektem ma być podjęcie określonej decyzji w sprawach lokalnych, często ujawniają się różnice interesów pomiędzy poszczególnymi osobami i grupami. To naturalna sytuacja w demokracji. Ważną rolą moderatora jest wówczas pomaganie mieszkańcom w poszukiwaniu kompromisu, znalezieniu takiego rozwiązania, które w jakimś stopniu uwzględni te rozbieżne interesy. Nie zawsze jest to możliwe, ale istotne jest, by próbować. Jeśli część mieszkańców poczuje się pokrzywdzona podjętymi decyzjami, które odbiorą jako narzucone im bez konsultacji, trudno będzie skłonić ich do tego, by angażowali się w działania na rzecz dobra wspólnego.

⁶ K. Ciesiołkiewicz, *Jak radzić sobie z manipulacją i radykalizacją w sieci – psychoedukacja dzieci, młodzieży i dorosłych*, <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/jak-radzic-sobie-z-manipulacja-i-radykalizacja-w-sieci-psychoedukacja-dzieci-mlodziezy-i-doroslych> (data dostępu: 28.12.2022).



Jesteśmy różni, ale szanujemy się nawzajem

Nawet w małych społecznościach ludzie różnią się od siebie: opiniami na poszczególne tematy, zainteresowaniami, stosunkiem do religii, orientacją seksualną czy – w coraz większym stopniu w związku z migracjami i napływem uchodźców – narodowością, językiem, którym się posługują, zwyczajami. U niektórych inność budzi lęk, tak jak swojskość daje poczucie bezpieczeństwa. To wskazuje kierunek działań Waszej grupy. Jeśli zależy Wam, by różnice nie prowadziły do wykluczania kogokolwiek, a także by zmniejszać obawy przed innością, najlepszym sposobem jest spowodowanie, by ludzie lepiej się poznali. Na ogół prowadzi to do większej akceptacji, czemu sprzyjają osobiste relacje, w których zaczynamy dostrzegać człowieka takiego jak my i szanować jego godność, kiedy okazuje się, że pomimo różnic wiele nas łączy.

Paweł Jordan ze Stowarzyszenia Boris o szacunku i godności jako warunku rozwoju społeczności:

„To akceptowanie innych ludzi mimo ich różnorodności. Kształtowanie wizerunku świata opartego na tolerancji, otwartości na drugiego człowieka i poszanowaniu jego poglądów. To wizja społeczności opartej na dialogu, w której nie ma miejsca na agresję i przemoc. Szacunek to warunek konieczny, aby inni ludzie we wspólnocie nie czuli się intruzami, gorszymi i słabszymi. Godność to ważna wartość gwarantująca, że każda osoba we wspólnocie będzie traktowana jako pełnoprawna jednostka, bez względu na jej status społeczny i materialny. Godność to poczucie własnej wartości w relacji z innymi. Poszanowanie zarówno samego siebie, jak i innych z zachowaniem autonomii własnej i szacunkiem dla cudzej”⁷.

Wielu z Was ma zapewne doświadczenie udziału w szkoleniu, na którym spotykają się nieznanym sobie wcześniej osoby. Zwykle na początku trener proponuje jakieś aktywności integracyjne, by zanim zaczniecie wspólnie się uczyć, lepiej się poznać i nabrać do siebie zaufania. W Waszym przypadku również warto zrobić ten krok – nim zaprosicie przedstawicieli lokalnej społeczności do udziału w jakimś zadaniu, zaproponujcie aktywność, której głównym celem będzie integracja. Dobrze jest zdecydować się na tego typu przedsięwzięcie nawet wówczas, gdy większość zaproszonych osób zna się z innymi okoliczności (są sąsiadami, posyłają dzieci do tej samej szkoły itp.).

⁷ Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, t. 3, https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2013/03/Katalog_Dobre-Praktyki_III_po-ostatnich-poprawkach.pdf (data dostępu: 28.12.2022), s. 6.





Ważnym celem Waszego działania powinno być także spowodowanie, by ludzie akceptowali to, że się różnią, nie tylko u innych, ale też u siebie. Nikt nie powinien czuć się gorzy i wykluczony z powodu tego, że np. jego polski nie jest perfekcyjny, a religia, którą wyznaje, jest inna od dominującej lokalnie. Każdy ma prawo do tego, by angażować się w sprawy wspólnoty i wносить wkład w jej rozwój. Wszyscy na tym zyskują. Jeśli np. uchodźcy z Ukrainy chcą poznać język polski, a Wy im w tym pomożecie, to zyskują zarówno uchodźcy (łatwiej im kontynuować edukację w polskiej szkole czy znaleźć pracę, a zatem usamodzielniać się), jak i cała społeczność (znając język, łatwiej będzie im włączyć się w życie lokalne, np. zostać wolontariuszem w Waszej grupie, by pomagać innym uchodźcom).

„Artykuł 21. Niedyskryminacja.

Zakazana jest wszelka dyskryminacja w szczególności ze względu na płeć, rasę, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religię lub przekonania, poglądy polityczne lub wszelkie inne poglądy, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek lub orientację seksualną⁸.

Bywają sytuacje, w których bycie innym przekracza granice dopuszczalnej akceptacji. Może się to zdarzyć wówczas, kiedy czyjeś postępowanie narusza dobre obyczaje, godność innych ludzi czy obowiązujące przepisy. Macie wówczas prawo wyrazić sprzeciw, nazywając wprost zachowanie, którego nie akceptujecie. Możecie to zrobić jako jednostka, ale także jako grupa, np. występując w obronie tych mieszkańców, którym dzieje się krzywda. Zwłaszcza jeśli osoby, których sprawa dotyczy, z różnych powodów nie potrafią bronić się same lub ich głos w społeczności jest mniej słyszany. Przykładem może być sytuacja, w której krzywdzone są dzieci, imigranci czy uchodźcy słabo znający język polski albo osoby, które z powodu niższego wykształcenia są mniej świadome przysługujących im praw. Dbając o siebie i o innych, warto nauczyć się komunikowania sprzeciwu w taki sposób, by odnosić się do konkretnych czynów innych ludzi, wyrażnie je nazywać i określać granice, na przekroczenie których się nie godzicie. Mówimy tu o zachowaniach, a nie o tym, jaką ktoś jest osobą. Ludzie mogą zrobić coś, co wykracza poza dopuszczalne normy, a potem tego żałować i przeprosić pokrzywdzonych. Każdy powinien mieć szansę na zmianę.

⁸ Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=DE> (data dostępu: 28.12.2022).



Wspólnie ustalamy zasady współpracy i przestrzegamy ich

Ramy współpracy w demokracji – także tej lokalnej – określają wspólnie przyjęte, obowiązujące wszystkich zasady postępowania. Dzięki nim wiadomo, jakie zachowania są pożądane, a jakich należy unikać. Nie jesteśmy zaskakiwani arbitralnie ustalonymi regułami, jak to bywa w systemach niedemokratycznych. Także Wasza grupa kieruje się zapewne jakimiś zasadami, choć nie zawsze są one wprost sformułowane i upublicznione. Zachęcamy do tego, by to zrobić, ustalić wspólnie i najlepiej spisać normy, którymi chcecie się kierować. Nawet jeśli wszyscy w grupie się znają od dawna i współpraca dobrze się układa, utrwalenie zasad pozwoli Wam na refleksję nad tym, jak grupa działa. Może okazać się, że warto coś zmienić czy uściślić. Ponadto dysponując takim kodeksem, możecie – stosując zasadę przejrzystości – przedstawić go mieszkańcom. To będzie ważna deklaracja dotycząca tego, jak działa Wasza grupa. Jeśli ktoś waha się, czy do niej dołączyć, dostanie wiedzę istotną z punktu widzenia podjęcia tej decyzji.

Działając w swojej społeczności, jesteście obserwowani przez innych. Mieszkańcy przyglądają się Waszej aktywności. Wspominaliśmy już o tym, jak ważna jest integralność, spójność między wartościami, które deklarujecie, a tymi, którymi kierujecie się w grupie. Warto zatem, aby zasady, które ustalicie, nawiązywały do tych wartości, a tym samym:

- ułatwiały zaangażowanie wszystkich osób w grupie, dawały im możliwość równego udziału w jej aktywnościach;
- sprzyjały współpracy i budowaniu wzajemnego zaufania;
- dawały wszystkim możliwość równego udziału w dyskusjach, które prowadzicie, np. ustalając cele działania;
- chroniły godność wszystkich osób, sprzyjały atmosferze wzajemnego szacunku;
- skłaniały do akceptowania różnic pomiędzy osobami tworzącymi grupę;
- dawały możliwość otwartego wyrażania obaw i trosk związanych z działaniem grupy, proponowania usprawnień;
- sprawiały, że wszyscy w grupie dobrze się czują, mają poczucie wpływu na podejmowane decyzje;
- pomagały w osiągnięciu celów grupy.

Jasność zasad obowiązujących w Waszej grupie, ale także w relacjach z otoczeniem, sprzyja współpracy i buduje zaufanie. Kiedy umawiacie się z innymi na realizację wspólnego działania, również warto ustalić kodeks współpracy partnerskiej. Daje to poczucie bezpieczeństwa i równego traktowania. Może uda się przekonać innych, by skorzystali z Waszego doświadczenia, a także zasad, które sformułowaliście na swoje potrzeby. Współpraca z innymi organizacjami, instytucjami i władzami samorządowymi jest ważna, ponieważ zwiększa potencjał Waszej grupy i angażuje innych w realizację dobra wspólnego. Sprzyja też budowaniu wzajemnego zaufania. Dzięki temu chętniej pomagamy innym, wiedząc, że sami – na zasadzie wzajemności – możemy





na taką pomoc liczyć. Im więcej mamy takich doświadczeń, tym łatwiej nam darzyć ludzi zaufaniem. Z kolei doświadczenie nieufności ze strony innych jest bardzo przykre. Każdy z Was ma zapewne tego rodzaju wspomnienie z jakiegoś etapu swojego życia, np. sytuacje, w których okazano Wam brak zaufania z powodu jakiegoś przesądu czy stereotypu. I odwrotnie, doświadczenie ufności ze strony innych często powoduje, iż robimy wszystko, by go nie zawieść.

Skorzystajcie z wiedzy innych

„Jeśli mam zaufanie do moich sąsiadów, to postaram się wyjść wcześniej z pracy i im pomóc, bo będę liczyć na to, że oni też to zrobią. Jeśli wiem, że moi sąsiedzi czekają na to, aż ktoś zacznie sprzątać po psie i pójdą za takim przykładem, to łatwiej będzie mi być tą pierwszą osobą, która zacznie to robić. Warto dodać, że ważne jest zaufanie nie tylko do innych ludzi, lecz także instytucji. Łatwiej zbudować wspólnymi siłami plac zabaw tam, gdzie można liczyć na to, że jeśli urzędnik zapowie dofinansowanie z urzędu gminy, to takie dofinansowanie otrzymamy. Tam, gdzie możemy mieć pewność, że za pół roku władze samorządowe nie przekażą terenu, na którym jest plac zabaw, firmom budowlanym albo zarządowi dróg. Tam, gdzie możemy ufać, że samorząd zadba o oświetlenie wokół placu zabaw, jeśli tylko o nie poprosimy”⁹.

Warto zatem, żeby Wasze działania przyczyniały się do tego, aby ludzie doświadczali, że warto zaufać innym. Zaufanie łatwiej budować, kiedy mieszkańcy dzielą te same wartości, np. uznają, że angażowanie się na rzecz dobra wspólnego to coś cennego, a także doceniają i szanują tych, którzy takimi normami się kierują, więc wskazują te osoby np. w lokalnych wyborach sołtysów, radnych, wójtów i burmistrzów. Możecie mieć na to wpływ, sami doceniając takie osoby i komunikując to społeczności. Ciekawym pomysłem jest zainicjowanie plebiscytu na społecznika roku w Waszej miejscowości, dzielnicy czy gminie, co pozwoliłoby na docenienie osób, które wykazują się tego typu aktywnością, a zarazem wskazanie mieszkańcom, jakie postawy są społecznie nagradzane.

⁹ Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, *Jak lokalnie budować dobro wspólne? Poradnik dla działających lokalnie*, https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdf/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf (data dostępu: 28.12.2022), s. 8.



Działamy w sposób przejrzysty

Podjmując przedsięwzięcia dla dobra wspólnego, nie możemy ukrywać przed społecznością swoich wartości, celów i sposobów działania. Jawność w tym obszarze powoduje, że inni mogą wyrazić swoją opinię na ten temat i podjąć decyzję o swoim zaangażowaniu. Mieszkańcy powinni też wiedzieć o tym, jacy partnerzy wspierają aktywność Waszej grupy i jakie publiczne lub prywatne zasoby są wykorzystywane. Można wśród nich wymienić grant czy darowiznę finansową od jakiegoś podmiotu (urzędu gminy, organizacji, np. Fundacji Rozwoju Filantropii w Polsce, która realizuje ► **program Działaj Lokalnie**), ale także pomoc rzeczową np. w formie pomieszczenia udostępnionego przez urząd gminy czy poczęstunku na spotkanie dla seniorów ufundowanego przez lokalnego przedsiębiorcę. Przejrzystość jest ważna na wszystkich etapach działania grupy. Informując o tym, jakim problemem lokalnym czy potrzebą mieszkańców chcecie się zająć, jakie cele chcecie osiągnąć i jakie działania podejmiecie, by uzyskać zakładane efekty, dajecie innym organizacjom i instytucjom, które mogą odpowiednio dostosować swoje plany czy zadeklarować współpracę, możliwość odniesienia się do nich.

Wartości a działania grupy

Chociaż wymaga to wysiłku, zachęcamy do tego, by podejmując decyzje dotyczące działań lokalnych, pamiętać o wymienionych wyżej wartościach. Odczytywać ich znaczenia w konkretnym kontekście, szukać jak najtrafniejszych interpretacji, by nie zagubić tego, co ważne. Jesteśmy także przekonani, że działanie w zgodzie z nimi jest na ogół efektywniejsze i przynosi trwalsze rezultaty. Daje też większą satysfakcję grupie, ponieważ niezależnie od tego, co jest bezpośrednim celem podejmowanych przedsięwzięć – uczenie dzieci programowania, pokazywanie osobom starszym, jak korzystać z bankowości internetowej – tym, co stanowi jego istotę, jest Wasz wkład w budowanie wspólnoty.

Samo wskazanie na te wartości, a nawet ich akceptacja przez czytelników nie oznacza, że działanie w zgodzie z nimi jest proste. Nie każdy rozumie je w taki sam sposób. Potrzebna jest zatem rozmowa w grupie np. na następujące tematy: Jak rozumiemy dobro wspólne? Czy dobrem wspólnym jest plac zabaw, skoro nie wszyscy mają małe dzieci? Lepszemu pojmowaniu wartości służy ich interpretacja w określonym kontekście. Jak rozumieć postulat angażowania mieszkańców, jeśli celem naszego działania jest nauczanie osób starszych obsługi smartfona? Kogo powinniśmy zaangażować? Ile osób należy włączyć do projektu, aby można było uznać, że zrealizowano to założenie? Rozumieniu wartości sprzyja też badanie ich granic, bo w demokracji żadna z nich nie jest absolutna. Jakie są np. granice akceptacji dla różnorodności? Czy każda postawa, każde zachowanie innych powinno być traktowane przychylnie? Jakie są granice przejrzystości działań grupy? Czy powinniśmy ujawniać absolutnie wszystko, co zdarza się podczas jej spotkań?



Mogą też mieć miejsce sytuacje, w których dochodzi do konfliktu wartości, co wymusza potrzebę podjęcia decyzji, która z nich jest w danym przypadku ważniejsza. Wyobraźmy sobie sytuację, w której większość mieszkańców optuje za tym, by zaniedbany skwer w centrum miejscowości przekształcić w tętniący życiem, dostosowany do potrzeb dzieci (plac zabaw) i rodziców (ławki, stoliki do gry w szachy, urządzenia do ćwiczeń) park. Takie wykorzystanie przestrzeni publicznej stanowiącej dobro wspólne może być w konflikcie z potrzebami okolicznych mieszkańców, np. osób starszych, które cenią sobie ciszę i spokój. Podjęcie tej trudnej decyzji ułatwi zapewne odwołanie się do innych wartości (wzajemny szacunek mimo różnic, dążenie do kompromisu) po to, by doprowadzić do dialogu obu grup i starać się znaleźć najlepsze dla rozwiązanie.

Choć wszystkie wartości są ważne, zdarza się, że planując jakieś działanie, kładziemy szczególny nacisk na jedną z nich. Możecie np. uznać, że obecnie ze względu na dużą liczbę uchodźców z Ukrainy, którzy osiedlili się w Waszej miejscowości, najważniejsze jest skupienie się na akceptacji dla różnic. W związku z tym wokół tej wartości koncentrujecie swoje wysiłki, pamiętając, że jest ona zawsze powiązana z innymi. Łatwiej będzie angażować społeczność w działania integracyjne z migrantami czy uchodźcami, kiedy uda się przełamać lęk przed przybyszami i lepiej ich poznać.

Grupa działająca w zgodzie z tymi wartościami daje innym (partnerom, mieszkańcom) przykład praktycznego korzystania z kompetencji obywatelskich, a także wprost uczy ich np. tego, jak przeprowadzić spotkanie, stosując zasady odwołujące się do wartości. Ważne, by członkowie grupy mieli świadomość, jak postrzegane są ich działania, by zachować integralność pomiędzy tym, co komunikują, a tym, jak postępują. Grupa, która zachęca mieszkańców do otwartego wyrażania różnych opinii, a uniemożliwia to swoim członkom (lub odwrotnie), nie będzie wiarygodna w roli edukatora postaw demokratycznych. Im mniejsza społeczność, tym bardziej osoby działające w grupach są widoczne i narażone na oceny innych – dobre i trudne strony tej sytuacji.

W miejscu, w którym ludzie sobie ufają i pomagają, rozmawiają ze sobą i akceptują różnice między sobą, a także angażują się w sprawy społeczności, wszystkim żyje się lepiej. Działanie daje tam więcej satysfakcji także dlatego, że osoby zaangażowane, które postępują zgodnie z przyjętymi normami, cieszą się szacunkiem innych. Działając w zgodzie z wymienionymi wyżej wartościami, sprawiacie także, że mieszkańcy w coraz większym stopniu sami mogą o siebie zadbać. Waszym największym sukcesem jest doprowadzenie do sytuacji, kiedy w wyniku Waszej aktywności ludzie sami organizują się do kolejnych przedsięwzięć.



Więcej informacji

- https://admin.fundacja.orange.pl/app/uploads/2022/04/Poradnik-FO-Dezinformacja_INTERNET_RZw3.pdf
- <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e>
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/Tryptyk-01_calosc-lekka.pdf
- https://www.szkola-liderow.pl/wp-content/uploads/2017/07/Po-trzecie-PARTYCYPACJA_PL.pdf
- https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2013/03/Katalog_Dobre-Praktyki_III_po-ostatnich-poprawkach.pdf
- https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdfy/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf
- <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/jak-radzic-sobie-z-manipulacja-i-radykalizacja-w-sieci-psychoedukacja-dzieci-mlodziezy-i-doroslych>
- <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/krytyczna-pedagogika-medialna-warunek-swiadomego-obywatelstwa>



Przygotowujemy się do działania

Zanim zaczniecie planować i realizować działania, warto się dobrze do tego przygotować. Nawet w grupie, w której wszyscy się znają, kolejne wyzwania to okazja do podsumowania przeszłości i nowego startu. Zawsze jest coś, co można poprawić, a poza tym robienie tych samych rzeczy w ten sam sposób jest nie tylko nudne, ale często nieskuteczne. W otoczeniu zachodzą zmiany, pojawiają się nowe problemy i potrzeby mieszkańców. Kurs na temat aplikacji przydatnych w życiu codziennym przygotowany rok temu z pewnością wymaga uaktualnienia. Spotkania zdalne, które w czasie pandemii cieszyły się taką popularnością, spowszedniały i coraz trudniej zdobyć nowych uczestników. Potrzebne są pomysły na działania edukacyjne łączące elementy zdalne i stacjonarne (tzw. hybrydowe). Być może zmiany zaszły też w Waszej grupie. Jakaś osoba odeszła, pojawiły się nowe. Ktoś ma mniej czasu na zaangażowanie, a komuś innemu spadła motywacja. To są normalne zjawiska. Namawiamy Was do nowego otwarcia. Zastanowienia się, czy zasady współpracy są ciągle aktualne. A może ich nie macie? To dobry moment, by to zmienić. Może warto też przyrzeć się miejscu, w którym się spotykacie. Czy nadal spełnia Wasze oczekiwania? A spotkania? Czy nie ma czegoś, co warto w nich zmienić, ulepszyć? Dobrze byłoby, gdyby osoba, która w Waszej grupie jest liderem, zainicjowała zmiany i przeprowadziła Was przez ten proces. A może jest to czas na modyfikację sposobu działania lidera, a nawet danie szansy komuś innemu na sprawdzenie się w tej roli?

Pomyślcie...

Przypomnijcie sobie jakąś grupę, w której działaliście lub się uczyliście. Taką, w której udało się osiągnąć choćby część zakładanych celów, a jednocześnie panowała dobra atmosfera, uczestnicy wspierali się, byli otwarci, dzielili się swoimi doświadczeniami, słuchali się nawzajem. Słowem – grupa, o której myślicie z sympatią, która była istotna dla Waszego rozwoju, w której nauczyliście się ważnych rzeczy, której działania przyniosły korzyści innym. Pomyślcie, co spowodowało, że tak tę grupę postrzegacie. Jakie zachowania jej członków (także lidera) składały się na dobrą atmosferę?



Ustalanie zasad obowiązujących w grupie

O tym, dlaczego warto ustalać zasady współpracy, pisaliśmy już wcześniej. Podsumujmy: kiedy reguły stają się jasne, każdy wie, jakie zachowania są pożądane, a jakich należy unikać, wszyscy mogą się do tych zasad odnieść i zaproponować zmiany tak, by współpraca była efektywniejsza. W kontekście Waszej grupy zasady zaakceptowane przez wszystkie osoby, które ją tworzą, ułatwiają też działanie liderowi. Staje się on wówczas strażnikiem kodeksu, a nie jego źródłem. Każdy bierze współodpowiedzialność za przestrzeganie reguł, co oznacza, że może zareagować w przypadku ich naruszania. Jeśli do grupy dołączają nowe osoby, mogą się szybko zorientować, jakich zachowań się od nich oczekuje. Wówczas rolą lidera i pozostałych członków zespołu jest pomoc w zrozumieniu i interpretacji zasad. Niektórym z Was może wydawać się dziwne, by ustalać normy dla tak małego grona na ogół dobrze znających się osób. Jesteśmy jednak przekonani, że jest to pomocne, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych i konfliktowych, które mogą się pojawić nawet wśród przyjaciół.

Zasady mogą dotyczyć:

- **tego, jak rozmawiamy ze sobą podczas spotkań:**
 - mówienie wprost – unikanie aluzji,
 - zgoda na głosy krytyczne dotyczące omawianych kwestii,
 - ocenianie pomysłów, a nie osób,
 - słuchanie innych i okazywanie tego (co wbrew pozorom nie jest łatwe i wymaga wysiłku),
 - zapewnienie każdemu możliwości wypowiedzi itp.;
- **czasu i formy zaangażowania poszczególnych osób:**
 - w jakie dni i w jakich godzinach możliwe są spotkania,
 - kiedy stacjonarnie, a kiedy zdalnie,
 - czy umawiamy się na bezterminową, czy czasowo określoną współpracę, okres, na jaki deklarujemy zaangażowanie,
 - informowanie, możliwie z wyprzedzeniem, jeśli z różnych powodów ktoś musi zrezygnować lub zmienić czas zaangażowania w spotkania grupy itp.;
- **sposobu podejmowania decyzji:**
 - kiedy staramy się osiągnąć konsensus, kiedy głosujemy,
 - jak podejmujemy decyzje w określonych sprawach, kiedy jawnie, kiedy w tajnym głosowaniu,
 - w jakich sytuacjach decydujący jest głos lidera itp.;
- **wartości i celu grupy:**
 - co jest dla nas szczególnie ważne w działaniach lokalnych, bez czego miałyby one mniej sens, co wspieramy, a na co się nie godzimy (może to mieć formę misji grupy, używanej w komunikacji z partnerami i mieszkańcami),
 - na co się umawiamy, co chcemy osiągnąć,
 - jak wyobrażamy sobie sytuację, w której cel został osiągnięty, jaka jest wspólna wizja celu,
 - czy poza celami odnoszącymi się tylko do planowanego działania umawiamy się też na takie, które dotyczą atmosfery współpracy, czegoś, co wykracza poza czysto profesjonalną relację (wspieramy się w trudnych sytuacjach, także osobistych, motywujemy się do działania) itp.;



■ form i zasad komunikacji:

- jak się komunikujemy pomiędzy spotkaniami, czy korzystamy z jakiegoś narzędzia cyfrowego, np. e-maila, Slacka, Messengera,
- czy godzimy się na komunikację o nietypowych porach, wieczorami, w weekendy itp.;

■ przywództwa w grupie:

- w jaki sposób wybieramy lidera lub w jakiej formie wyrażamy akceptację dla osoby, która pełni tę rolę (np. okresowo wyrażane wotum zaufania) (► **więcej o roli lidera**),
- okres, w trakcie którego lider pełni swoją funkcję,
- zakres jego odpowiedzialności (np. zwoływanie spotkań i ustalanie ich programu, koordynowanie komunikacji w grupie, prowadzenie spotkań) itp.

Jeśli zasady mają być akceptowane i przestrzegane przez wszystkie osoby w grupie, warto ustalić je wspólnie. Można sobie wyobrazić sytuację, w której lider wymyśla reguły sam, a pozostałym członkom zespołu odpowiadają one na tyle, że godzą się na nie. Wówczas jednak poczucie odpowiedzialności za przestrzeganie kodeksu będzie prawdopodobnie słabsze. Może się zdarzyć, że w chwili kryzysu lider usłyszy: „Sam wymyśliłeś te zasady, to sam ich sobie przestrzegaj”. Poczucie udziału, a tym samym współwłasności efektu jest bardzo istotne. Ponadto wspólne ustalanie reguł to proces, w trakcie którego jest okazja, by lepiej zrozumieć proponowane zapisy, dopytać autorów, co mają na myśli, wyrazić swoją opinię i poszukać kompromisowego rozwiązania. A kompromis, jak wiemy, to jedna z ważnych wartości w demokracji.

Moderatorem spotkania nie musi być lider. W tej roli może wystąpić każdy członek grupy, który ma stosowne umiejętności. Warto, by na zakończenie spotkania uczestnicy udzielili takiej osobie ► **informacji zwrotnej**, jeśli tylko o to poprosi. Doświadczenie jak największej liczby członków w moderowaniu grup może okazać się bardzo pomocne. Przyda się ono np. na etapie rozpoznawania problemów lokalnych i potrzeb mieszkańców, kiedy prowadzenie spotkań to jedna z najważniejszych, najczęściej wykorzystywanych metod.

Aby ułatwić grupie pracę, lider lub moderator spotkania może posłużyć się opisanymi wyżej kategoriami. Dzięki nim członkowie lepiej zrozumieją, czego zasady mogą dotyczyć. Wówczas proces ich ustalania może przebiegać następująco:

- Lider zapisuje poszczególne kategorie (Jak ze sobą rozmawiamy? Ile czasu możemy poświęcić na spotkania w grupie? itp.) na dużym arkuszu papieru, tablicy lub w jakimś narzędziu cyfrowym, np. Jamboard.
- Każdy może zgłosić swoją propozycję. Lider upewnia się, czy wszyscy ją zrozumieli, i – co jest wyjątkowo ważne – w razie potrzeby prosi zgłaszającego o doprecyzowanie. Bywa, że ludzie obawiają się dopytywać, bo wydaje im się, że są jedynymi, którzy nie rozumieją czegoś, co najwidoczniej dla wszystkich innych jest jasne. Mają też skłonność do dopowiadania w myślach swoich interpretacji, które – jeśli nie zostaną wyrażone na głos – nie mają szansy być zweryfikowane.
- Kiedy staje się oczywiste, że dana propozycja została przez wszystkich zrozumiana i w trakcie dyskusji doprecyzowano jej finalne brzmienie, lider ją zapisuje w ostatecznym kształcie.



- Kiedy cała lista zasad jest gotowa, lider upewnia się, czy ktoś nie chce jeszcze czegoś dodać lub zmienić w przyjętych propozycjach. Jeśli nie ma takich głosów, proponuje jakąś formę akceptacji reguł. Może to być konsensus (nikt nie zgłasza sprzeciwu) lub głosowanie.
- Tak uzgodniony kodeks powinien znaleźć się w jakimś widocznym miejscu. Jeśli grupa nie ma stałego miejsca spotkań, gdzie można by go umieścić, warto by lider przynosił listę ze sobą. To ułatwi odwoływanie się do zasad, ich zapamiętanie i uwewnętrznienie.

Inny sposób ustalania zasad opiera się na dotychczasowych doświadczeniach osób tworzących grupę. Kładzie on akcent na pożądanym zachowaniu jej członków, a zatem w tym przypadku konieczne może być doprecyzowanie wewnętrznej umowy o kwestie związane z częstotliwością i formą spotkań, sposobami komunikowania się itp. Również tym razem w roli osoby prowadzącej może wystąpić zarówno lider, jak i moderator, a przebieg spotkania może wyglądać następująco:

- Prowadzący przypomina, że celem spotkania jest ustalenie akceptowanej przez wszystkich listy reguł, które mają obowiązywać w grupie. Informuje, że kodeks zostanie przyjęty na zasadzie konsensusu, tzn. dyskusja będzie toczyć się tak długo, aż zasady nabiorą kształtu, który wszyscy zaakceptują, deklarując ich przestrzeganie. Wyjaśnia, że reguły mają pomóc w tym, by wszyscy dobrze się w grupie czuli i chcieli angażować się w jej działania.
- Prowadzący prosi uczestników spotkania o przypomnienie sobie sytuacji, w których dobrze czuli się w grupie. Może to być Wasza grupa lub jakakolwiek inna, w której uczyli się lub realizowali jakieś działanie (grupa projektowa w bibliotece, rada rodziców w szkole, spotkanie rady sołectkiej itp.). Nie ma potrzeby doprecyzowywać sformułowania „dobrze się czuć”. Dla każdej osoby może ono oznaczać coś innego: wsparcie ze strony pozostałych członków, możliwość swobodnego wypowiadania się, poczucie, że jest się akceptowanym, czy pewność, że cele są sprawnie realizowane. Wszystkie te doświadczenia są przydatne. Pozwalają uświadomić sobie, że dla różnych osób różne aspekty funkcjonowania grupy są ważne, a dopiero uwzględnienie ich zróżnicowania sprawi, że wszyscy poczują się w niej dobrze.
- Prowadzący komunikuje, że wszyscy będą mogli wyrazić swoje zdanie, a następnie otwiera rundę, prosząc o wypowiedź pierwszą osobę. Dopóki runda się nie zamknie, warto by każdy opowiedział o jednym doświadczeniu.
- Po każdej tego typu wypowiedzi pozostali uczestnicy spotkania powinni mieć możliwość zadania pytań pogłębiających zrozumienie danej kwestii, a także odniesienia się do niej (ja mam podobne, mnie się to nigdy nie zdarzyło itp.).
- Prowadzący prosi pierwszą osobę o próbę przekształcenia wniosków z tego doświadczenia w zasadę dla grupy. Co sprawiło, że czuła się w ten sposób? Co było w tym ważne? Jeśli np. ktoś mówi: „W tej grupie po raz pierwszy poczułam, że mogę się wypowiedzieć. Prowadzący pilnował, żeby dla każdego starczyło czasu i żeby ktoś nie zagadał wszystkich”, to zasada może brzmieć: „Każda osoba ma prawo zabrać głos w dyskusji”. Jeśli doświadczenia kolejnych rozmówców dotyczą tej samej kwestii, prowadzący upewnia się, czy nie chcą czegoś zmienić w zapisie zasady.
- Finalna wersja każdej z ustalanych w ten sposób norm zostaje zapisana na dużym arkuszu papieru. Kiedy wyczerpią się już nowe propozycje, prowadzący prosi wszystkich, by spojrzeli raz jeszcze na listę. To jest ostatni moment, by coś dodać lub przeformułować.



- Uczestnicy spotkania zostają poproszeni o akceptację zasad i wyrażenie gotowości do ich przestrzegania.
- Prowadzący dziękuje wszystkim za udział w zebraniu. Informuje, że każda osoba może w trakcie kolejnych spotkań zaproponować nową regułę lub zmianę zapisu już istniejącej.

Warto co jakiś czas wracać do listy zasad i sprawdzać, czy przetrwały próbę czasu. Każdy powinien też mieć prawo zaproponowania zmiany istniejącej normy lub dodania kolejnej. Nowe spojrzenie na kodeks mogą też wnieść osoby, które dołączają do grupy z bagażem własnych doświadczeń. Dłuższa refleksja nad tym, jak sprawdziły się zasady, powinna być częścią ► **podsumowania po zakończeniu działania** zrealizowanego przez grupę.

Opisując wartość, jaką jest angażowanie mieszkańców, wspominaliśmy, że ważnym zadaniem grupy jest pomaganie im w rozwijaniu kompetencji potrzebnych w działaniach lokalnych tak, by mogli sami je realizować, niezależniąc się od Waszego wsparcia. Współpraca w ramach ustalonych razem zasad wzmacnia, buduje wzajemne zaufanie, a tym samym sprzyja zaangażowaniu, dlatego dobrze jest, jeżeli spotkania z mieszkańcami – niezależnie od tematyki czy celu – poprzedzone są wspólnym przygotowaniem reguł. Jeśli spotkanie jest dłuższe lub cykliczne, to można zastosować wskazówki dotyczące ustalania kodeksu norm obowiązujących w grupie, jeśli jest krótkie (trwa godzinę lub dwie), możecie skorzystać z przygotowanych wcześniej propozycji własnych. Warto wówczas powiesić duży arkusz papieru lub wyświetlić slajd prezentacji z podstawowymi zasadami dotyczącymi zabierania głosu, słuchania innych, wyrażania opinii w sposób nieoceniający osób itp. Dobrze jest też upewnić się, czy reguły są zrozumiałe i czy któryś uczestnik spotkania nie chce dodać czegoś do listy. Jeśli zasady zostaną w ten sposób zaakceptowane, to po Waszej stronie jako moderatora leży odpowiedzialność za ich przestrzeganie. Może to oznaczać konieczność interweniowania, kiedy ktoś je narusza, lub wspierania tych uczestników, którzy zwracają innym uwagę, odwołując się do zasad. Dopiero wówczas dla obecnych staje się jasne, że przyjęte zapisy są rzeczywiście wdrażane, a moderator zaczyna być postrzegany jako wiarygodny i godny zaufania. Dla wielu może to być nowe, dobre doświadczenie.

Niestety nadal dość często spotkania w sprawach publicznych organizowane są na niejasnych, niewyraźnych wprost zasadach, których uczestnicy muszą się domyślać. Ciągłe jeszcze zdarza się, że możliwość zabrania głosu, a nawet długość wypowiedzi zależy np. od formalnych funkcji pełnionych przez poszczególne osoby. Dzieje się tak niezależnie od składanych na początku deklaracji. Tym bardziej ważne jest, by zasady, które proponujecie podczas organizowanych przez Was spotkań, były rzeczywiście przestrzegane – dla dobra celów, które chcecie osiągnąć, a także jakości życia publicznego w Waszej miejscowości.





Zwyczaje, czyli mniej formalne życie grupy

Z biegiem czasu oprócz zasad Wasza grupa wytworzy też prawdopodobnie niepisane zwyczaje, które wzmocnią jej spójność i będą wyrazem pewnej zażyłości. Może powstaną specyficzne sposoby obchodzenia urodzin czy imienin członków, np. wszyscy wspólnie pieczemy ciasto dla solenizanta. Możecie też chcieć uczcić jakieś ważne wydarzenia w życiu prywatnym osób tworzących grupę, np. narodziny dziecka, ukończenie studiów podyplomowych itp. Wszystko to buduje dobrą atmosferę, jest wyrazem wzajemnego szacunku i przyjaźni. Wśród tych rytuałów mogą być takie, które wiążą się z wydarzeniami typowymi dla cyklu życia grupy: pożegnanie i podziękowanie osobom, które odchodzą lub na dłużej zawieszają swoją działalność, oraz przywitanie tych, którzy dołączają. W tym drugim przypadku ważne jest zapoznanie nowego członka z zasadami obowiązującymi w grupie, działaniami, które właśnie realizuje, konkretnym zakresem zadań, za które będzie odpowiedzialny. Warto też, by ktoś z dłuższym stażem stał się dla takiej osoby mentorem, np. na kilka pierwszych tygodni.

Ważnym zwyczajem jest też świętowanie odniesionych przez grupę sukcesów. W swoim gronie, ale także – w tych najważniejszych momentach, np. na zakończenie dłuższych działań, podsumowując rok czy pięciolecie działania grupy – zapraszając partnerów i w miarę możliwości przedstawicieli lokalnej społeczności. Przykładowo piknik z działaniami edukacyjnymi dla dzieci i dorosłych to dobra forma świętowania, uzupełniająca kameralne spotkanie osób tworzących grupę. Pokazujecie w ten sposób mieszkańcom, że dziękujecie im za zaangażowanie, że są dla Was ważni. To dobra okazja, by wyrazić swoje przywiązanie do wartości leżących u podstaw działania grupy. Sobie samym możecie podziękować, np. organizując wycieczkę połączoną z jakimś celem rozwojowym. Znajdźcie inną grupę czy organizację realizującą podobne działania (np. inną Pracownię Orange), od której chcielibyście się czegoś nauczyć. Odwiedźcie ją, a przy okazji skorzystajcie z pobliskich atrakcji turystycznych. Czas spędzony wspólnie pomoże jeszcze lepiej się poznać, dostrzec talenty, które w innych okolicznościach trudno byłoby zauważyć. Przy okazji organizacja takiego przedsięwzięcia to dobre ćwiczenie, zanim coś podobnego zaproponujecie w ramach swoich działań jakiejś grupie mieszkańców.



Miejsce spotkań grupy

Warto zadbać o miejsce, w którym się spotykacie. Jest to łatwiejsze, jeśli dysponujecie pomieszczeniem, w którym możliwe są regularne zebrania przez cały czas realizacji działania, nawet jeśli jest ono równolegle wykorzystywane przez kogoś do innych celów. Możecie wówczas przechowywać tam dokumenty, potrzebne materiały i sprzęt. Warto też w widocznym miejscu przynajmniej na czas spotkań umieścić listę zasad i plan działania, na którym będziecie oznaczać to, co zostało zrealizowane. Nawet jeśli dostępna jest forma cyfrowa tego dokumentu (np. plik współdzielony Google lub Microsoft), to dobrze mieć go w trakcie dyskusji przed oczami. Na tyle, na ile to możliwe, warto zaaranżować miejsce spotkań tak, by dobrze się w nim czuć. Dla każdej grupy będzie to oznaczać coś innego: ustawienie stołów i krzeseł w taki sposób, by się widzieć, rozwieszenie zdjęć czy plakatów z poprzednich działań, dostępność ulubionej kawy i herbaty itp. Jeśli nie macie własnego pomieszczenia i spotkania odbywają się w różnych miejscach, to na niezbędne przedmioty warto zaadaptować jakąś skrzynkę czy kartonowe pudło.

Niezależnie od tego, czym dysponujecie, zawsze możecie poprosić o pomoc partnerów. Na przykład, by zrealizować jakieś działanie edukacyjne, które wymaga większej przestrzeni, możecie zwrócić się do kierownictwa szkoły czy domu kultury. ► **Partnerstwo** to wzajemne wspieranie się. Pomyślcie zatem, co wy możecie zrobić dla innych grup, organizacji lub instytucji i budujcie z nimi trwałe relacje.

Planowanie i prowadzenie spotkań

Realizowanie działań lokalnych to proces, w trakcie którego Wasza grupa musi podjąć wiele decyzji poprzedzonych dyskusją. Odbywa się to podczas mniej lub bardziej regularnych spotkań. Warto zadbać o to, by były one efektywne. Jest oczywiste, że dla osób, które się znają i lubią, spotkania są też okazją do tego, by porozmawiać o rzeczach niezwiązanych z działaniami grupy. To ważna potrzeba wzmacniająca relacje i nie namawiamy do tego, by z niej rezygnować. Chodzi raczej o to, by np. podzielić zebrania na dwie części: tę związaną z aktywnością formalną i tę, która dotyczy innych ważnych dla Was zagadnień. Można też wyobrazić sobie, że spotkania o bardziej towarzyskim charakterze odbywają się w innych terminach, a nawet w innym miejscu, np. w miejscowej kawiarni. Każda grupa może znaleźć własne rozwiązanie tej kwestii, a z czasem wypracować typowe dla niej zwyczaje, np. raz w tygodniu spotkamy się przy kawie i ciście, by porozmawiać o sprawach innych niż związane z działaniami grupy, raz w roku wyjeżdżamy na wspólną trzydniową wycieczkę itp.



Zajmiemy się teraz tym, jak przeprowadzić efektywne spotkania w sprawach związanych z działaniami, które realizuje Wasza grupa. Aby tak się stało, warto przemyśleć następujące kwestie:

- **Ustalenie miejsca i czasu oraz formy spotkań.** Jeśli osoby tworzące grupę spotykają się zawsze w tym samym miejscu, nie ma potrzeby tego przypominąć. W każdym innym przypadku warto wprowadzić stosowny system powiadomień. Trzeba też określić czas spotkania, np. środa, godzina 15.00–17.00. To jest rodzaj umowy, która pozwala członkom grupy dopasować własne plany do terminu zebrania, dlatego poza sytuacjami wyjątkowymi warto tego czasu przestrzegać. Aby móc w pełni zrealizować program, dobrze jest też upewnić się, ile osób będzie obecnych na spotkaniu i jak długo będą mogły zostać. W ustalaniu czasu i miejsca zebrania pomocny może okazać się wspólny kalendarz dostępny online (► **zob. doświadczenia, którymi dzieli się Angelika Leyk**), a także wprowadzenie jakiejś łatwej do zapamiętania zasady, np. gromadzimy się zawsze we wtorki o godzinie 15.00. W okresie pandemii upowszechniły się spotkania zdalne. Niemal każdy potrafi już obsługiwać różne potrzebne do tego narzędzia cyfrowe. Zgromadziliśmy też sporo doświadczeń, które pozwalają określić, kiedy efektywne może być zebranie zdalne, a kiedy lepiej spotkać się stacjonarnie. Zaletą spotkań zdalnych jest to, że udział w nich nie wymaga przemieszczania się, a tym samym uczestnicy nie tracą czasu na dotarcie w określone miejsce, a w niektórych przypadkach oszczędzają na kosztach podróży. Na ogół doskonale sprawdzają się one w przypadku zwięzłego omawiania rutynowych spraw. Z kolei spotkania stacjonarne pozwalają w większym stopniu na pogłębienie wzajemnych relacji. Kontakt osobisty, możliwość swobodniejszych, dłuższych wypowiedzi, bardziej zróżnicowana komunikacja niewerbalna – wszystko to pozwala lepiej odczytywać intencje osób, z którymi się komunikujemy, i sprawia, że tego typu spotkania są efektywniejsze wówczas, gdy opinie w jakiejś sprawie są podzielone, co wymaga pogłębionej dyskusji prowadzącej do podjęcia ważnych decyzji. Podobnie jest w sytuacji, gdy istnieje potrzeba poradzenia sobie z kryzysem dotyczącym relacji w grupie, np. konfliktem między jakimiś osobami, lub nieoczekiwanymi problemami w realizacji jakiegoś zadania, np. na planowane szkolenie dla seniorów zgłosiło się mało osób. Spotkania stacjonarne sprawdzają się też bardziej, kiedy ich celem jest wymyślenie nowych rozwiązań, zaplanowanie przyszłych działań itp. Określenie miejsca, czasu i formy zebrania to na ogół zadanie lidera, ale możecie się także umówić, że każde spotkanie przygotowuje i prowadzi inny członek grupy. W ten sposób każdy będzie miał okazję, by rozwijać swoje kompetencje w tym zakresie, co jest ważne, ponieważ wszyscy będą też zaangażowani w zgromadzenia, które będziecie organizować dla mieszkańców.

Niezależnie od celu (rozpoznanie potrzeb, konsultacje jakiegoś pomysłu, rozwijanie kompetencji itp.) to, co składa się na ich efektywność, jest podobne. Aby także mieszkańcy uczyli się organizować i prowadzić spotkania, warto – poza daniem przykładu – poprosić ich od czasu do czasu o informacje zwrotne. Dzięki temu będą mogli zwrócić uwagę na to, co warto robić, a czego unikać.



- **Ustalanie programu spotkania.** Pod koniec każdego zebrania warto przygotować wykaz spraw, które chcecie omówić podczas kolejnego spotkania, i decyzji, które zamierzacie wówczas podjąć. Ponieważ jednak zdarza się, że w międzyczasie pojawiają się nieprzewidziane, pilne kwestie, osoba, która odpowiada za przygotowanie spotkania, powinna być gotowa na to, że może zająć potrzeba uzupełnienia programu przed przesłaniem jego wersji finalnej do wszystkich uczestników. Warto umówić się, do kiedy najpóźniej taka informacja powinna trafić do organizatora zebrania, aby została uwzględniona, i jakim narzędziem do komunikacji chcecie się posługiwać (e-mail, Messenger, Slack itp.). Im wcześniej członkowie grupy wiedzą, co będzie omawiane podczas spotkania, tym lepiej mogą się przygotować. Osoba prowadząca powinna też zadbać o to, by program zebrania był realistyczny, tzn. by wszystkie punkty dało się omówić w przewidzianym czasie.
- **Wysłanie zaproszenia.** Zadaniem organizatora jest przesłanie wszystkim z odpowiednim wyprzedzeniem zaproszenia zawierającego miejsce, czas, datę i program spotkania.
- **Przygotowanie miejsca spotkania.** Nawet wówczas, gdy macie stałe miejsce spotkań, może istnieć potrzeba jego zaaranżowania, np. ustawienia w odpowiedni sposób stołów, krzeseł, ekranu i rzutnika. Warto też umieścić w widocznym miejscu listę zasad przyjętych przez grupę i plan działań, a także program spotkania, co pozwoli wszystkim śledzić jego przebieg. Jeśli taki jest zwyczaj grupy, częścią aranżacji może być np. kącik z kawą, herbatą i ciastem.
- **Prowadzenie spotkania.** Dobrze byłoby, gdyby osoba prowadząca:
 - Przywitała wszystkich. Przypomniła czas i program spotkania. Upewniła się, czy uczestnicy go akceptują. Jeśli z praktyki wynika taka potrzeba, ustaliła, ile czasu zebrani decydują się przeznaczyć na omówienie poszczególnych punktów. Jeżeli tak wynika z wcześniejszej umowy, decyzje mogą być podejmowane na zasadzie konsensusu, a w przypadku trudności w jego osiągnięciu – poprzez głosowanie.
 - Ustaliła, kto i w jakiej formie będzie robił notatkę ze spotkania oraz w jaki sposób roześle ją do uczestników.
 - Otworzyła główną część zebrania, podczas której omówione zostaną poszczególne punkty programu i dojdzie do podjęcia stosownych decyzji. Zadaniem osoby prowadzącej jest udzielanie głosu, dbanie, by każdy mógł się wypowiedzieć, i doprowadzenie do tego, aby w wyznaczonym czasie wszystkie sprawy zostały omówione. Jeśli z jakiegoś powodu okaże się to niemożliwe, organizator ustala z grupą, czy przenieść jakiś punkt na kolejne spotkanie, przedłużyć obecne czy też zwołać w tej sprawie krótkie zebranie online.
 - Ogłosiła w dogodnym momencie przerwę, jeśli zajdzie taka potrzeba.
 - Podsumowała spotkanie. Przypomniła, co zostało omówione i jakie decyzje podjęto. Zebrała propozycje spraw do włączenia w program kolejnego zebrania. Przypomniła jego miejsce, czas i formę (stacjonarną, zdalną), a jeśli taki jest zwyczaj grupy, także osobę, która je zorganizuje i poprowadzi. Podziękowała wszystkim za udział. Jeżeli spotkanie na tym się kończy, wszyscy powinni pomóc prowadzącemu w doprowadzeniu pomieszczenia do stanu pierwotnego (posprzątanie po poczęstunku, ustawienie mebli itp.).
- **Część nieformalna.** Jeśli taki jest zwyczaj grupy, po zakończeniu części formalnej może nastąpić czas na rozmowy przy kawie, herbatce i ciście o wszystkich kwestiach, które uczestnicy mają ochotę poruszyć. Ta część spotkania jest ważna z punktu widzenia dobrych relacji w grupie, jeszcze lepszego poznania się oraz budowania atmosfery wsparcia i motywacji do działania.



Angelika Leyk

liderka Pracowni Orange w Chmielnie,
Gminny Ośrodek Sportu i Rekreacji w Chmielnie



Proste narzędzia cyfrowe ułatwiające planowanie spotkań grupy

Kiedy zaczęłam pracować w Domu Kultury w Chmielnie, wszyscy pracownicy mieli swoje stanowiska pracy w jednym pomieszczeniu. Na ścianie wisiał wielki kalendarz na cały rok, w którym zapisywaliśmy najważniejsze wydarzenia organizowane przez nas lub te, w których mieliśmy wziąć udział. Chcąc, nie chcąc, każdy, kto przychodził do naszego biura, widział, co się znajduje w kalendarzu, spotkania z partnerami, sponsorami itp. Minusem tego kalendarza również było to, że nie było wystarczająco dużo miejsca w rubrykach na wpisanie wszystkich potrzebnych nam informacji. Z biegiem czasu przeniesiono do nas również informację turystyczną. Nowe miejsce pracy, część pracowników pracowała w punkcie informacyjnym, reszta w biurze, a pani dyrektor u siebie. Za każdym razem, kiedy trzeba było zapisać jakieś spotkanie czy wydarzenie, musieli podejść do kalendarza. Pewnie sobie pomyślicie, że to nie jest przecież żaden problem. W zwykłych sytuacjach nie, jednak kiedy w informacji znajdowało się sporo turystów, którym trzeba było pomóc, lub w biurze pani dyrektor odbywało się spotkanie, nie zawsze możliwe było podejście do tablicy. Te sytuacje nieraz sprawiały, że ktoś zapomniał czegoś zapisać lub powiadomić resztę np. o jakiejś rezerwacji. Rozwiązanie tego problemu nasunęło się samo. W tej pracy zawsze musiałam mieć pod ręką długopis i kawałek kartki, w razie gdyby ktoś dzwonił z czymś ważnym. Zaczęłam szukać programu komputerowego, który ułatwiłby mi zapis oraz odczyt notatek. Jak wiemy, żółte karteczki wiszą wszędzie i nieraz trudno się połąpać, co jest do czego. Również zaoszczędziłoby to sporo papieru. W ten sposób przez przypadek znalazłam w sklepie Play aplikację One Calendar. Poczytałam o niej w internecie, sama spróbowałam. Okazała się idealnym rozwiązaniem dla problemu z kalendarzem. Po zainstalowaniu jej na wszystkich komputerach pracowników wystarczyło zalogować się na ten sam e-mail, co pozwoliło na wprowadzanie danych, do których każdy miał dostęp. Uważam, że ta aplikacja jest dość prosta i nie sprawia nikomu większego problemu. Jest to w sumie najwykleszy kalendarz. Po kliknięciu w dany dzień pojawia się nam nowe okienko, w którym wpisujemy nazwę wydarzenia i godzinę, o której ma się odbyć. Niżej mamy miejsce na notatki, które moim zdaniem jest super potrzebne. Możemy również ustalić, ile minut przed wydarzeniem chcemy otrzymać przypomnienie o nim. Ta funkcja pomogła mi nieraz, kiedy miałam dużo spraw do załatwienia przy komputerze i straciłam poczucie czasu. Polecam tę aplikację wszystkim zabiegającym, aby nic Wam nie umknęło.



Liderzy

Liderzy to osoby, które potrzebne są zarówno grupom takim jak Wasza, jak i całym społecznościom. Ich rola w obydwu kontekstach jest podobna. Można powiedzieć, że grupy składające się ze szczególnie aktywnych obywateli wpływają na zaangażowanie wszystkich mieszkańców. Im więcej tych grup (a także liderów), szczególnie jeśli potrafią ze sobą współpracować, tym lepiej dla społeczności, choćby dlatego, że mogą specjalizować się w jakimś rodzaju działań odpowiadających na różne potrzeby (np. grupy działające na rzecz młodzieży, osób starszych, zajmujące się ochroną środowiska albo dbające o dobry poziom edukacji pozaformalnej).

Skąd się biorą liderzy?

Ten przewodnik pisaliśmy głównie z myślą o małych grupach nieformalnych (np. grupach inicjatywnych Pracowni Orange, kołach gospodyń wiejskich itp.) lub zespołach projektowych działających w ramach organizacji pozarządowych o zasięgu lokalnym lub instytucji publicznych (np. bibliotek, domów kultury itp.). W grupach nieformalnych taki też status mają liderzy. Pełnią tę funkcję, ponieważ wpadli na pomysł jakiegoś działania i zachęcili znane im osoby, by do nich dołączyły. W organizacjach lub instytucjach liderzy to na ogół osoby pełniące formalne funkcje, np. prezesa zarządu stowarzyszenia lub fundacji albo dyrektora biblioteki czy domu kultury. Mogą też zdarzyć się sytuacje, w których wskażą oni do kierowania grupą wyznaczoną przez siebie osobę.

Niezależnie od tego, w jaki sposób liderzy zostali wyłonieni, aby skutecznie pełnić swoją rolę, powinni uzyskać potwierdzenie swojego mandatu ze strony członków grupy. W grupach nieformalnych może to być pozytywna odpowiedź na pytanie o akceptację lub brak sprzeciwu albo głosowanie w tej sprawie (na ogół w kwestiach personalnych lepsze jest głosowanie tajne, ale jeśli wszyscy się znają i nie ma obawy, że ktoś będzie się czuł tym skrępowany, taka forma byłaby pewnie przesadą). Liderzy wyłonieni w organizacjach i instytucjach również mogą poprosić o akceptację, by mieć pewność, że cieszą się wstępnym zaufaniem, które będą mieli okazję pogłębić w trakcie realizacji działań.

W demokracji wszyscy liderzy powoływani są na określony czas do realizacji określonych jakas umową zadań. W przypadku grup nieformalnych można to uzgodnić w trakcie rozmowy na jednym z pierwszych spotkań, np. umawiamy się, że Ewa będzie pełniła rolę liderki grupy, a jej zadaniem w ciągu najbliższych czterech miesięcy będzie koordynowanie naszych działań związanych z organizacją kursu na temat narzędzi umożliwiających komunikację online dla seniorów z naszej wsi. W przypadku organizacji i instytucji ramy czasowe i zakres działania mogą wynikać z planu pracy lub założeń projektu finansowanego przez zewnętrznego grantodawcę. Wówczas czas trwania mandatu lidera i przydzielone mu zadania będą wynikały wprost z tych dokumentów.



Warto, aby podczas pierwszego spotkania grupy lider:

- przedstawił się, a jeśli nie wszyscy dobrze się znają, także wspomni o swoim doświadczeniu i kompetencjach;
- przypomniał cel i czas trwania działania oraz wyjaśnił, jak zamierza pełnić swoją funkcję;
- ujawnił, co będzie dla niego ważne i jakie zasady współpracy chce zaproponować (odwołanie się do wartości);
- wyjaśnił, jak zostanie ustalony plan działań i jak będą przydzielane zadania;
- uzgodnił, jak grupa będzie się komunikować i jak będą organizowane jej spotkania.

W tym przewodniku skupiamy się na liderach grup działających lokalnie. Na ogół jest to etap na drodze rozwoju. Ktoś, kto zaczyna swoją aktywność publiczną jako lider grupy, może po jakimś czasie zostać uznany przez mieszkańców za lidera społeczności. Oczywiście nie jest to żadna formalna funkcja, ale nieformalny przejaw uznania dla dorobku danej osoby i jej wkładu w lokalny rozwój. Ważną kwestią może tu być właśnie czas. Mieszkańcy muszą bliżej poznać takiego lidera, zorientować się, że w jego przypadku zaangażowanie społeczne nie jest tylko krótkim epizodem w życiu, nabrać do niego zaufania. Istotnym elementem tego procesu bywa zwykle wsparcie ze strony innych liderów lokalnych: sołtysów, radnych, aktywistów organizacji pozarządowych i grup nieformalnych, liderów kół gospodyń wiejskich, dyrektorów bibliotek czy domów kultury itp.

Rola lidera

Praktycy wskazują, że społeczności bez liderów są biernie. Paweł Jordan ze stowarzyszenia BORIS w rozmowie na temat tego, jak wspierać rozwój społeczności lokalnych, zauważa: „Myślę, że zawsze musi być jakiś lider czy grupa liderów, to jest ważne, bez tego nie ma inicjatyw. To może być lider, który bardziej ciągnie za sobą ludzi, może to być lider, który bardziej idzie w kierunku animacyjnym, wspiera ludzi w ich rozwoju... różnie. Ale zawsze w każdej inicjatywie jest ktoś, kto ją rozpoczyna, pobudza, rozwija. Dużo zależy od mądrości liderów, od ich umiejętności włączania ludzi i wspierania. Na przykład w jednej wsi zaczyna sołtyska, pracuje z ludźmi, a w innej wsi nie pracuje i tam się nic nie dzieje, nie ma żadnej aktywności”¹⁰. Taką opinię potwierdzają badania psychologów społecznych, którzy twierdzą, że – zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych – aby pobudzić ludzi do działania, potrzebna jest osoba, która wyrwie ich z pozycji biernych obserwatorów i wskaże, co trzeba zrobić. A zatem podstawowa rola lidera to pomóc innym dostrzec jakiś problem i zachęcić ich do działania. Oznacza to, że musi on łączyć wrażliwość na potrzeby społeczności z choćby wstępną wizją zmiany, tego, co ma się zdarzyć, by zostały one zaspokojone. Wizja ta powinna być na tyle przekonująca, by skłonić mieszkańców do zaangażowania.

¹⁰ Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, t. 4, http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/Aktywne_spolecznosci_tom_IV.pdf (data dostępu: 28.12.2022), s. 13.



Skorzystajcie z wiedzy innych

„Lider buduje trwałe relacje z przedstawicielami swojego środowiska. Ma oparcie w lokalnych instytucjach. Tworzy sieci kontaktów i współpracy (...). Na tej podstawie tworzy przestrzeń do współpracy, odwołując się do wspólnych celów, wartości, wizji. Buduje wzajemne zaufanie. Dzieli się odpowiedzialnością z innymi, daje im poczucie wpływu. Wzmacnia i rozwija swoich współpracowników (...). Motywuje ludzi, tworzy warunki do emocjonalnego zaangażowania, przekazuje swoją energię, wyraża uznanie, docenia wkład innych w sukces każdego przedsięwzięcia. Lider dokonuje zmiany w środowisku. Wyznacza jej kierunek i tworzy wizję, która wynika z potrzeb społeczności lokalnej. Podejmuje ryzyko i bierze odpowiedzialność za jej inicjowanie i przeprowadzanie (...). Jest gotowy do brania na siebie odpowiedzialności – za przeprowadzane zmiany i za współpracujących z nim ludzi. Jest także świadomy dylematów i trudności, które się wiążą z liderską rolą. Zna siebie. Wie, jakie ma mocne i słabe strony – potrafi je nazwać również w relacjach ze współpracownikami. Jest świadomy swoich wartości i celów jako lidera społeczności lokalnej. Jest im oddany (...). Jest wiarygodny. Dbą o spójność swoich działań z wartościami i przekonaniami. Jest przykładem dla innych poprzez zachowania zgodne z deklarowanym systemem wartości i z przyjętymi celami”¹¹.

Angażowanie innych i dbanie o siebie

Jak już wspomnieliśmy, liderzy mogą działać skuteczniej, jeśli wspierają ich w tym inne zaangażowane osoby tworzące lokalne grupy. Sami nie będą przecież w stanie rozwiązać problemów, które potrafili wskazać, i zrealizować wizji, które pokazują kierunek zmian. Ich rolą jest angażowanie innych, uczenie ich działania i przekazywanie im odpowiedzialności za osiągnięcie zakładanych celów. Wymaga to także umiejętności motywowania i pomagania w przetrwaniu sytuacji kryzysowych. Największym sukcesem lidera i współdziałającej z nim grupy jest moment, w którym mieszkańcy są gotowi przejąć odpowiedzialność i kolejne przedsięwzięcia realizować samodzielnie lub z coraz mniejszym wsparciem. Jeśli chodzi o grupę, sytuacja jest podobna. Lider powinien dążyć do tego, by jej członkowie w coraz większym zakresie przejmowali realizację poszczególnych aktywności, byli zmotywowani i wspierali się nawzajem. Tak rozumiemy sens wartości, którą w pierwszym rozdziale nazwaliśmy angażowaniem mieszkańców. Warto, żeby liderzy jako osoby wywierające szczególny wpływ na innych akceptowali te wartości i byli przykładem troski o właściwe odczytywanie ich znaczeń w kontekście działań grupy, czyli sprawiali, by były one uwzględniane jako ważne kryterium podejmowania decyzji.

¹¹ Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, *Jak lokalnie budować...*, op.cit., s. 50–51.



Skorzystajcie z wiedzy innych

„Najważniejsze jednak, co może chronić lidera przed poczuciem poświęcenia i w rezultacie wypaleniem, to stała praca nad sobą i swoim liderskim rozwojem. Nie bez przyczyny samoświadomość i gotowość do rozwoju stały się w naszym modelu liderskiej roli tak istotnym obszarem. Lider to ktoś, kto stale poddaje refleksji swoje działanie i świadomie podejmuje wyzwania. Wie, z czego i dlaczego rezygnuje. I akceptuje ten koszt, doceniając korzyści – nie tylko na poziomie wspólnoty, lecz także swoim indywidualnym. Widzi możliwość swojego osobistego rozwoju, a poniesione koszty potrafi interpretować w kategoriach inwestycji. Inwestycji, która służy zarówno wspólnemu korzystaniu z dobra wspólnego, jak i jego indywidualnemu, liderskiemu rozwojowi. I tak jak na poziomie społeczności kluczowym krokiem w jej rozwoju jest przeprowadzenie diagnozy społecznej, która pozwoli zdefiniować wspólne dobro, tak w przypadku lidera jest nim stałe budowanie samowiedzy. Wiedza o sobie, swoich mocnych stronach, ograniczeniach, wartościach i korzeniach jest najważniejszym elementem liderskiej praktyki”¹².

Liderzy, którzy biorą całą odpowiedzialność na siebie, nie tylko blokują rozwój innych osób, ale także zmniejszają efektywność działań grupy. Nie mogąc samodzielnie podołać wszystkiemu, narażają się na frustrację i wypalenie zawodowe. Już bez tej presji rola lidera jest bardzo wymagająca. Jeśli działacie w małej miejscowości, to dodatkowo dochodzi fakt, iż jesteście osobami publicznymi, które się docenia i chwali, ale których działania są także stale oceniane przez innych. Nie bez znaczenia jest też poczucie odpowiedzialności za osoby tworzące grupę. Ważną rolą lidera jest ponadto dawanie przykładu innym. Jeśli chce, by członkowie grupy zachowywali się w określony sposób, np. przychodzili punktualnie na spotkania, sam musi zjawiać się na czas. Jak w każdej relacji między ludźmi lider nie uniknie kryzysów, konfliktów, momentów zwątpienia, a przecież jedną z jego ról jest dbanie o innych w podobnych sytuacjach. Nie będzie to jednak możliwe, jeżeli sam nie zadba o siebie. Jeśli do tej pory udało Wam się wytrwać w tej roli, prawdopodobnie oznacza to, że macie swoje pomysły na przetrwanie zmęczenia, rozczarowania czy innych emocjonalnie obciążających sytuacji. Zawsze jednak warto spróbować czegoś nowego. Oto kilka propozycji:

- **Weryfikacja oczekiwań.** Kiedy czytamy poradniki dla liderów i przeglądamy listę kompetencji, jakich się od nich oczekuje, to możemy poczuć się sfrustrowani. Niewielu się do tego ideału choćby zbliża, ponieważ to jest wzorcowa wizja takiej osoby. Warto zatem zweryfikować oczekiwania wobec siebie: nie musicie być równie dobrzy we wszystkim. Skupcie się na tym, co najważniejsze. Naszym zdaniem kluczowe jest, by lider był wrażliwy na problemy społeczności i potrzeby ludzi, umiał je dostrzec i wspólnie z innymi realizować działania, których celem jest zmiana sytuacji. W grupie na pewno są osoby, które uzupełniają kompetencje lidera i którym wystarczy umożliwić działanie, jednak aby chciały się zaangażować, muszą być zmotywowane i doceniane za to, co robią. Bycie liderem to także bazowanie na specyficznych talentach innych osób. Różnimy się między sobą, a zatem to, jak pełnimy swoją rolę, też się różni. Najrozsądniej jest budować na mocnych stronach, pracować nad rozwojem słabszych, a przede wszystkim szukać do współpracy ludzi, których kompetencje uzupełniają nasze.

¹² *Ibidem*, s. 53.



- **Rotacyjny charakter funkcji lidera grupy.** Co jakiś czas inna osoba, wspierana przez grupę, może podjąć się zadania bycia liderem. Dobrym wstępem do tego będzie pełnienie roli organizatora i prowadzącego spotkania, dlatego warto, by większa liczba członków grupy sprawdziła się w tym zadaniu. Oczywiście każdy musi sam zdecydować, czy i kiedy się tego podejmie. Zaletą tego rozwiązania jest to, że obciążenia związane z rolą lidera rozkładają się na więcej osób, a tym samym zmniejsza się ryzyko wypalenia.
- **Otwarte relacje w grupie.** W przetrwaniu trudnych chwil pomagają otwarte relacje. Otwartość jest warunkiem zaufania i chęci wzajemnego wspierania się. Powoduje, że kryzysowe sytuacje rozwiązuje się wówczas, gdy się pojawiają, by nie zalegały i nie psuły atmosfery. Jeśli lider szczerze mówi o problemach i związanych z tym uczuciach, modeluje takie zachowania u pozostałych członków grupy. Oczywiście drugą stroną otwartości jest gotowość do konfrontowania się z trudnymi emocjami u siebie i u innych, a także przyjmowanie informacji zwrotnych, które mogą wskazywać, że jakieś zachowania lidera kogoś ranią lub są odbierane jako nieefektywne w kontekście realizacji działań. Ponadto lider bierze na siebie większą niż inni odpowiedzialność za wspieranie osób tworzących grupę, musi zatem znaleźć granicę pomiędzy własną otwartością a potrzebami innych. W naszym przekonaniu nieprzekraczalną linią jest dobro pozostałych członków grupy. W tej relacji to ich potrzeby powinny być ważniejsze niż potrzeby lidera.
- **Autorefleksja.** Radzeniu sobie z funkcją lidera sprzyja dbanie o własny rozwój. Jednym ze sposobów może być autorefleksja, czyli próba przyglądania się temu, co Wam w tej roli wychodzi, a co chcielibyście zmienić. Warto zaleźć skuteczny w Waszym przypadku sposób notowania spostrzeżeń, np. w formie dziennika, w którym na bieżąco zapisujecie obserwacje, zdarzenia, które zwróciły Waszą uwagę, sytuacje, w których coś poszło nie tak, ale także te, w których wszystko właściwie zadziało. Najważniejsze, by potem coś z tymi notatkami zrobić, np. znaleźć odpowiedzi na wynikające z nich pytania w różnych publikacjach i innych otwartych zasobach danych, poszukać dostępnych form edukacji lub osoby (np. innego praktyka lidera), z którą moglibyście o tym porozmawiać. Efektem takiej systematycznej refleksji może być Wasz osobisty program rozwoju, obejmujący zarówno rozwijanie kompetencji związanych z przekuwaniem wizji w strategię działania, jak i komunikacją interpersonalną czy coachingiem (► **więcej o autorefleksji**).
- **Informacja zwrotna.** Ważnym narzędziem pozwalającym lepiej rozumieć to, jak Wasze zachowania odbierane są przez innych, jest ► **informacja zwrotna**. Warto o nią prosić wszystkie te osoby, które mogą Was obserwować w roli lidera, a zatem członków grupy, partnerów, z którymi współpracujecie, mieszkańców zaangażowanych w działania itp.
- **Kolega od rozmów na trudne tematy.** W sytuacjach kryzysowych ulgę może przynieść porozmawianie z kimś, komu ufacie, kto potrafi słuchać. Może to być osoba, z którą dobrze Wam się rozmawia o sytuacjach osobistych. Nie musi to być ktoś, kto zna kontekst Waszego zaangażowania w sprawy społeczności. Każdy zapewne przeżył sytuację, w której sama możliwość opowiedzenia o tym, co nam ciąży, zadziałała uspokajająco i pozwoliła trzeźwiej spojrzeć na jakiś problem. Najlepszym sposobem okazania wdzięczności za taką pomoc jest zaoferowanie w zamian swojego czasu i uwagi.



- **Grupa wsparcia.** Wspomnieliśmy już, że dobrze byłoby, gdyby na forum grupy potrzeby lidera ustąpiły potrzebom jej członków. Aby zadbać o siebie, warto szukać pomocy poza grupą. Dobrym pomysłem są regularne spotkania w gronie innych liderów. Celem takich zgromadzeń jest wymiana doświadczeń związanych z prowadzeniem działań lokalnych, opowiadanie sobie o trudnych sytuacjach i wzajemne udzielanie pomocy polegającej na wysłuchaniu i przekazaniu informacji zwrotnych, jeśli dana osoba o nią poprosi. Fakt, iż tego typu grupa składa się z samych liderów (zarówno nieformalnych, jak i formalnych), buduje wspólnotę doświadczeń. Wszystkie te osoby napotykają na podobne problemy i podlegają regule, która mówi, że potrzeby członków grupy mają pierwszeństwo przed ich potrzebami. Za przykład mogą tutaj posłużyć grupy dyrektorskie działające pod nazwą ► **Grupa InicJaTyWy** w ramach Programu Rozwoju Bibliotek realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.



Marcin „Gwizdo” Gwizdalski

lider Pracowni Orange w Gubinie

Pięć rad dla liderów grup

Co powinien robić lider, aby grupa dobrze funkcjonowała?

- **Buduj.** Wszystko człowiekowi wolno, ale nie wszystko buduje. Ty, Drogi Liderze, skup się na tym, co buduje. Twórz relację z grupą opartą na wzajemnym zaufaniu. Nie kłam, dotrzymuj słowa, nie zdradzaj tajemnic. Buduj team. Nieustannie. Buduj mosty między sobą a poszczególnymi osobami z grupy i między nimi nawzajem. Wznosź markę grupy jakbyś budował własny dom. Buduj Wasz świat. Świat wielu wspólnot, np. ideologicznych, a nawet kulinarnych. Nic tak nie tworzy wspólnoty jak wspólne posiłki. Gdy pomyślisz, że już coś zbudowałeś, przypomnij sobie te słowa: Jeśli wspiąłeś się na sam szczyt stumetrowego słupa, wspinaj się dalej.
- **Twórz przestrzeń.** Kto lubi tkwić w zamkniętej klatce ze szklanym sufitem? Chyba nikt. Dlatego, Drogi Liderze, twórz osobom z Twojej grupy jak najszerszą przestrzeń. Przestrzeń do działania. Bądź niczym Dr Yes. Bądź na tak. Jeśli grupa chce postawić kolorową wannę wypełnioną kisiem pod galerią handlową i się w tej wannie kąpać, powiedz: „Yes!”. Bieganie w przebraniu marchewki w centrum miasta? „Yes!” Zrobić coś niemożliwego? „Yes!” Zawsze: „Yes!” Do przodu! Dawaj pole do popisu. I czuwać. Jesteś liderem. Ktoś się przewróci – podnieś. Pomóż, zmotywuj, wesprzyj, popchnij. Wykorzystuj do tego różne narzędzia. Polecam grywalizację. Ale pamiętaj – przestrzeń jest najważniejsza.



- **Dawaj przykład.** Przede wszystkim bądź sobą. Nie udawaj. Bądź liderem szanowanym na swoją miarę. Szybko przekonasz się, że możesz być dla osób z grupy cudowną latarnią wśród wzburzonego oceanu pełnego skał. Innym razem kapitanem statku, który ze swoją załogą musi pokonać wszelkie trudności. Klucz do sukcesu? Konsekwencja i profesjonalizm. Albo niekoniecznie. Każdy może być innym liderem. Wolisz emanować miłością, dawać serce na dłoni, przytulać ludzi z własnej grupy? „Yes!” Bylebyś był sobą.
- **Mów o rozwoju.** Rozwijaj siebie i innych. Pokazuj i mów, jak ważna jest praca nad samym sobą oraz że trzeba mieć wielką odwagę, aby być mądrym. Być najlepszym. Pytaj osoby z grupy, dokąd zmierzają – z jakiego punktu „A” do jakiego punktu „B”. Mapuj i pokazuj tę drogę oraz postępy, uwidaczniaj je. Uświadamiaj i edukuj swoim doświadczeniem, a także swoimi porażkami. Niech się wszyscy uczą na Twoich błędach. Dopiero potem na swoich. Pozwól im zatem popełniać błędy! Ale niech to będzie zawsze nauka i rozwój...
- **Bacz na język.** Dobieraj odpowiednie słowa. W sumie to banał, jednak okazuje się bardzo istotny. Nie mów: „Nie umiesz, nie potrafisz”, tylko: „Masz przestrzeń do rozwoju”. Różnica niewielka. Lekkie przejęzyczenie, ale robi różnicę. Nie mówimy, że „żebrzemy o pieniądze”, tylko że „pozyskujemy partnera”. Lekka zmiana optyki, a jakże ważna. Przekaz pozytywny – chwal, ile wlezie, nagradzaj, przedstawiaj w świetle jupiterów. A jeśli trzeba zganić – zganić. Taka rola lidera. Bacz jednak na słowa, one niepotrzebnie mogą ranić.

Korzyści z dobrego przygotowania się do działania

- Skuteczność działań grupy zależy od więzi między osobami, które ją tworzą. Ta z kolei wynika z otwartej komunikacji, słuchania siebie nawzajem, szacunku dla różnych opinii, przestrzegania wspólnie ustalonych zasad. W tak funkcjonujących grupach motywacją do działania jest poczucie wpływu oraz gotowość do mierzenia się z wyzwaniami w przekonaniu, że w trudnych chwilach można liczyć na wsparcie innych. Wszystko to wymaga pewnego wysiłku, ale efektem będzie grupa, która pokona różne trudności w działaniach na rzecz dobra wspólnego.
- Grupa, której ambicją jest działanie w zgodzie z wartościami demokratycznymi, której członkowie chcą, by tymi wartościami kierowali się też mieszkańcy angażujący się w życie publiczne, ma świadomość, że jej kluczowym sposobem oddziaływania jest dawanie przykładu, integralność słów i czynów. Temu służy dbanie o to, by wszyscy tworzący grupę w stałym dialogu starali się dochodzić do wspólnego rozumienia tych wartości i ich praktycznego wymiaru we wszystkim, co robią.
- Grupy, podobnie jak społeczności, potrzebują liderów, których podstawową troską jest spowodowanie, by osoby pragnące się zaangażować w przedsięwzięcia na rzecz dobra wspólnego stały się taką drużyną, jaką opisaliśmy wyżej, by działały skutecznie, tworząc jednocześnie środowisko uczenia się i rozwoju.



Więcej informacji

- https://www.biblioteki.org/dam/jcr:b21f95a7-9d22-4e4c-a404-dcf3d5af0342/DOBRE_SPOTKANIE_jak_to_zrobic_podrecznik.pdf
- https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdfy/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/Aktywne_spolecznosci_tom_IV.pdf
- <https://www.szkola-liderow.pl/przewiew-12-historii-otwartych/>
- <https://poradnik.ngo.pl/zespol>
- <https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/10/W%C5%82%C4%85czaj%C4%85ce-spotkania.pdf>
- https://stowarzyszeniestop.pl/stop/wp-content/uploads/2020/03/Publikacja_ZADANIE_SPOTKANIE.pdf



Co warto **zmienić** w naszym otoczeniu?

Wasza grupa jest częścią społeczności. Z obserwacji, rozmów z mieszkańcami czy mediów lokalnych znacie dobrze miejscowe problemy, wiecie, czego ludzie potrzebują. Być może ta wiedza wystarczy, by trafnie wybrać działanie, którego efektem będą oczekiwane przez mieszkańców zmiany. Często jednak bywa, że kiedy zaczynacie bliżej przyglądać się rzeczywistości, pogłębiać swoją wiedzę, zadawać dodatkowe pytania, odkrywacie coś, co nikomu wcześniej nie przyszło do głowy. Czasami wyłania się z tego całkowicie nowy obraz lokalnych problemów i potrzeb, innym razem Wasze postrzeganie zostaje wzbogacone o nowe, niekiedy zaskakujące elementy.

Pomyślcie...

Czy w ostatnim czasie dostrzegaliście w swoim otoczeniu coś, co warto zmienić, by mieszkańcom lepiej się żyło? Czy słyszeliście gdzieś lub przeczytaliście w lokalnych mediach o kłopotach, z którymi boryka się miejscowa społeczność? Czego dotyczyły te problemy? Z jakimi grupami mieszkańców wiązały się w sposób szczególny? Czy były to trudności nowe, czy takie, o których mówi się od dłuższego czasu? Czy ktoś próbował już znaleźć jakieś rozwiązanie? Jaki był tego efekt? Czego można się z tego doświadczenia nauczyć?

Takie dodatkowe, wykraczające poza istniejącą wiedzę rozpoznanie problemów i potrzeb warto zrobić szczególnie wtedy, kiedy podejmujecie działanie w obszarze, który jest dla Was nowy, skierowane do grup, z którymi nie mieliście wcześniej do czynienia, np. jeśli w ostatnich latach skupialiście się na edukacji cyfrowej seniorów, a teraz chcecie zrobić coś związanego z klimatem i ochroną środowiska we współpracy z młodzieżą.



Używając pojęcia „problem”, mamy tu na myśli coś, co w społeczności nie działa, utrudnia rozwój, powoduje, że różne potrzeby obywateli nie są zaspokajane. Przykładami problemów lokalnych są takie zjawiska, jak: bezrobocie, zanieczyszczenie środowiska, wykluczenie migrantów i uchodźców, niska jakość edukacji, słabe więzi społeczne, brak poczucia, że istnieje jakieś dobro wspólne, konflikty między różnymi grupami mieszkańców, brak dialogu, wyludnianie się miejscowości, brak transportu publicznego, brak publicznych miejsc spotkań itp. Duże nasilenie różnych problemów nie tylko sprawia, że mieszkańcom żyje się gorzej, ale też osłabia poczucie wspólnoty. Ludzie nie chcą wówczas zajmować się tym, co nie dotyczy ich indywidualnego dobra.

Źródła problemów często wykraczają daleko poza Waszą społeczność, np. stan środowiska naturalnego w Waszej miejscowości może wynikać z przyczyn, na które macie ograniczony wpływ. W takich sprawach konieczna jest współpraca z innymi społecznościami, wzmacniana odpowiednimi działaniami na poziomie regionalnym i ogólnopolskim, a nawet globalnym. Sukces przedsięwzięć podejmowanych na wyższych poziomach zależy jednak od tego, czy mieszkańcy takich społeczności jak Wasza włączą się do działania.

Problemy lokalne powodują, że takie potrzeby miejscowej ludności, jak poczucia bezpieczeństwa, zdrowia, bycia częścią wspólnoty, zapewnienia sobie godnego życia i rozwoju, nie zostają zaspokojone. Na przykład brak publicznych miejsc spotkań będzie utrudniał realizację potrzeby bycia blisko z innymi, a brak grup, organizacji i instytucji oferujących dorosłym edukację pozaformalną może uniemożliwić im zdobywanie nowych kompetencji cyfrowych.

Utrudnienia mogą odmiennie wpływać na różne grupy, np. niska jakość edukacji może być silniej odczuwana przez rodziców w wieku szkolnym niż innych dorosłych. Im jednak więzi są silniejsze, tym bardziej trudności w zaspokojeniu określonych potrzeb jednej grupy są odczuwane przez inne. Jeśli nie mamy dzieci w wieku szkolnym, ale mają je sąsiedzi, z którymi wspólnie angażujemy się w działania lokalne, których znamy i szanujemy, ich problem staje się naszym. Jeśli mocno czujemy się związani z miejscem, w którym żyjemy, to niezależnie od naszych osobistych interesów niską jakość edukacji będziemy postrzegali jako istotną barierę rozwoju całej społeczności, a nie kłopot rodziców.

Warto pamiętać, że nie wszyscy w tym samym stopniu są świadomi swoich potrzeb, a zatem nie wystarczy ich o tę kwestię spytać. Na przykład osoby palące w piecach śmieciami mogą nie być świadome tego, jak wpływa to na ich zdrowie i zdrowie sąsiadów. Jeśli pomożemy im tę kwestię zrozumieć, wzrośnie szansa na to, iż zechcą zmienić swoje postępowanie. Nie każdy też wyraża swoje potrzeby wprost, np. część dorosłych mieszkańców, którzy chcieliby sprawniej posługiwać się smartfonami, w odpowiedzi na nasze pytanie nie wspomni o tym, zakładając, że każdy powinien sam zadbać o tego rodzaju kompetencje. Nie wszyscy są też w stanie wyrazić swoje potrzeby językiem, którym posługują się np. członkowie grup prowadzących edukację cyfrową. Zapytani o to, czy potrzebują szkolenia z cyberbezpieczeństwa, mogą nie być w stanie odpowiedzieć, ponieważ nie rozumieją tego pojęcia. Trzeba zatem pamiętać, że część procesu rozpoznawania lokalnych problemów i potrzeb to komunikacja z otoczeniem. Będzie ona przebiegała sprawnie, kiedy nauczymy się słuchać innych i posługiwać się językiem zrozumiałym dla danej grupy.



Proces rozpoznawania problemów przebiega od szerokiego spojrzenia na to, co utrudnia społeczności rozwój, poprzez stopniowe zawężanie tej perspektywy, aż po koncentrację na wybranej potrzebie, na którą jako grupa jesteście w stanie najlepiej odpowiedzieć. Decyzja może wynikać ze sposobów działania, w których macie kompetencje i zasoby (np. działania edukacyjne), dotychczasowych doświadczeń w pracy z określonymi grupami (np. młodzieżą) oraz analizy dotyczącej tego, jakimi problemami i potrzebami zajmują się partnerzy i władze lokalne, tak by je uzupełniać lub poszerzać.

Chcemy zachęcić Was do tego, byście nie odrzucali ważnych problemów czy potrzeb mieszkańców tylko dlatego, że wydają się odległe od wszystkiego, co zwykle robicie. Zawsze warto podjąć pewien wysiłek, zanim uznacie, że to nie dla Was. Mając doświadczenia w prowadzeniu edukacji cyfrowej, prawdopodobnie uznacie, iż transport publiczny, to nie Wasza domena. Może jednak będziecie np. w stanie sprawić, że osoby dojeżdżające do pracy w tej samej miejscowości zdecydują się na podróżowanie jednym samochodem, dzieląc się kosztami benzyny. Nawet jeśli większość z nich posiada własne pojazdy, to z powodu racjonalizacji kosztów i kierując się chęcią ochrony środowiska, byłaby skłonna umówić się na to, że każdego tygodnia inna osoba zabiera swoim autem pozostałych. Tym, co możecie zrobić, jest zorganizowanie spotkania tych osób i zapoznanie ich z jakąś aplikacją, która ułatwiłaby organizacyjną stronę tego przedsięwzięcia.

Proponujemy, aby proces rozpoznawania problemów przebiegał w następujących krokach:

- **Co warto zmienić?** Zorientowanie się, jakie problemy/potrzeby uważane są za ważne w społeczności. Wybór tych, które najbardziej odpowiadają kompetencjom i zasobom grupy, a nie są w pełni zaspokajane przez partnerów i władze lokalne.
- **Chcemy wiedzieć więcej.** Głębsze przyjrzenie się wybranym problemom/potrzebom. Orientacja w tym, co już wiecie, a czego nie wiecie na ich temat.
- **Wnioski.** Uporządkowanie zgromadzonej wiedzy i wyciągnięcie wniosków.
- **Problem, którym się zajmiemy.** Finalne sformułowanie potrzeby, którą chcecie się zająć, zawężonej tak, by Wasza grupa była w stanie ją zaspokoić.
- **Konsultacje.** Skonsultowanie efektów z partnerami i mieszkańcami.
- **Komunikowanie o efektach.** Poinformowanie mieszkańców i partnerów, w tym władz lokalnych, o tym, jakim problemem grupa chce się zająć.

Nie jest to proces liniowy, przebiegający kolejno przez wszystkie kroki. Rzeczywistość jest bardziej skomplikowana, dlatego musicie być przygotowani na to, że np. w kroku drugim odkryjecie coś, co spowoduje, że zechcecie wrócić do kroku pierwszego. Może się okazać, że szukając odpowiedzi na jakieś pytanie, dojdziecie do wniosku, że Wasze przekonanie o tym, co już wiecie, było błędne. W trakcie procesu mogą się też pojawić nowe niewiadome, z których wcześniej nie zdawaliście sobie sprawy, a które spowodują, że z kroku trzeciego wróćcie do kroku drugiego. Co więcej, Wasze rozumienie określonych problemów czy potrzeb może się zmienić już na etapie realizacji planu działania. Na szczęście jesteście małą grupą, która jest w stanie szybko dostosować się do nowej sytuacji tak, by efekty Waszych działań przynosiły jak najwięcej korzyści mieszkańcom i wzmacniały dobro wspólne.



Proces rozpoznawania problemów i potrzeb społeczności jest okazją do rozwijania kompetencji, które przydają się w codziennym funkcjonowaniu grupy, takich jak prowadzenia rozmów indywidualnych i grupowych czy krytyczna analiza informacji pochodzących z różnych źródeł. Dla mieszkańców, partnerów i władz lokalnych będzie miało znaczenie, że przedsięwzięcie, które chcecie zrealizować, wynika z czegoś więcej niż Waszego przekonania. Będzie im łatwiej udzielić Wam pomocy, jeśli wykażecie, że cele działania odnoszą się do problemów lokalnych i potrzeb miejscowej społeczności, zwłaszcza jeśli potwierdzać je będą przyjęte przez władze polityki i strategię.

Nie jesteście profesjonalnymi badaczami, jesteście działaczami lokalnymi. Zwykle takie grupy jak Wasza nie mają też środków, by wynająć specjalistów. Nie oznacza to jednak, że samodzielne rozpoznanie problemów i potrzeb nie ma sensu. Jeśli poświęćcie trochę czasu, by dowiedzieć się czegoś więcej, niż wiecie obecnie, o tym, co warto zmienić w lokalnym środowisku, na pewno przyniesie to korzyść grupie i mieszkańcom. Dla Was oznacza to radość z nowych odkryć i trafniejsze określenie celów działań. Dla mieszkańców, których zaangażujecie w ten proces, będzie to okazja do pogłębionej refleksji na temat spraw ważnych dla wspólnoty.

Rozpoznając problemy/potrzeby lokalne, róbcie to, co na określonym etapie rozwoju jest dla Was możliwe. Bierzcie pod uwagę swoje kompetencje, zasoby, w tym czas, którym dysponujecie na działania w grupie. Proście o pomoc partnerów i władze lokalne.

Co warto zmienić?

To pierwszy krok w procesie rozpoznawania potrzeb, w efekcie którego zrobicie mapę problemów lokalnych. Przed spotkaniem grupy poświęćcie rozmowie na ten temat umówcie się, że każdy z Was przeprowadzi indywidualne rozpoznanie w tym zakresie. Zaczniście od tego, co najbardziej oczywiste: od problemów, które relacjonują lokalne media, o których mówi się w społeczności od dawna, na zebraniach wiejskich, na posiedzeniach rady gminy, ale też na przystankach autobusowych czy spotykając znajomych w parku. Porozmawiajcie o tym z rodziną, przyjaciółmi, a także osobami zainteresowanymi życiem publicznym i aktywnie w nim uczestniczącymi, które znacie, do których łatwo Wam dotrzeć. Dobrze, jeśli wśród nich są sołtysi, radni, nauczyciele, bibliotekarze. Na stronie urzędu gminy znajdziecie lokalne polityki i strategię (strategię rozwoju gminy, strategię rozwiązywania problemów społecznych itp.), które warto przejrzeć, zwłaszcza części dotyczące diagnozy i celów. Warto też spojrzeć na zaproponowane w ► **rozdziale pierwszym** przewodnika kategorie dobra wspólnego i traktując je jako inspirację, zadać sobie pytanie, czy w Waszej społeczności są jakieś problemy odnoszące się do którejś z nich. Czy jest u nas problem z miejscami spotkań dla różnych grup? Czy są u nas żywe tradycje, które łączą pokolenia? Czy mieszkańcy chętnie angażują się społecznie np. w ramach stowarzyszeń? Czy w związku z kryzysem energetycznym pogorszyła się jakość powietrza? Jak mieszkańcy odnoszą się do migrantów i uchodźców? Czy są gotowi pomagać sobie nawzajem? Pamiętajcie, że nie ma idealnej matrycy, która umożliwiałaby podział problemów lokalnych na różne kategorie. Każdy wysiłek, który podejmiecie, by przyjrzeć się im z różnych perspektyw, np. sołtyski, bibliotekarki i działaczki koła gospodyń wiejskich, będzie cenny.



Podczas spotkania grupy przygotujcie duży arkusz papieru i flamastry. Wyobraźcie sobie, że to teren Waszej gminy, sołectwa, dzielnicy, zależnie od tego, jak definiujecie swój obszar działania. Niech każda osoba po kolei zaznaczy na mapie jeden problem, opisując go symbolicznie, dodając jakieś kluczowe słowa czy liczby oraz wskazując grupy, których szczególnie dotyczy. Na tym etapie ważne jest, byście nie ograniczali się do kwestii, które z racji Waszych dotychczasowych doświadczeń są Wam bliższe. Nie odrzucajcie tych związanych np. z transportem publicznym, pomocą społeczną czy infrastrukturą. Wszystkie one dotyczą mieszkańców Waszej miejscowości, wpływają na ich życie. Może okazać się, że jesteście w stanie choćby pośrednio zrobić coś w danej sprawie, a nawet jeśli nie, to często te zagadnienia pozwolą Wam lepiej rozumieć kontekst problemu, na którym będziecie chcieli się skupić. Być może zorientujecie się, że mała liczba chętnych do uczestnictwa w szkoleniach z pobliskiej miejscowości wynika z faktu, że w godzinach wieczornych nie ma już połączeń autobusowych, z których mogliby oni skorzystać. Ponadto znajomość problemów, którymi się na co dzień nie zajmujecie, da Wam szerszą perspektywę, np. prowadząc działania rzecznicze, będziecie wiedzieli, jakie inne sprawy są troską władz lokalnych. Pozwoli to Wam lepiej dobrać argumenty, ale także pokazać, w jaki sposób Wasze działania – choćby pośrednio – będą odnosiły się do innych problemów niż wybrany przez Was.

Jeśli liczba kwestii, które udało Wam się zidentyfikować, jest duża, warto dać sobie trochę czasu, by je przemyśleć. Na kolejnym spotkaniu mogą również pojawić się nowe pomysły. Kiedy uznacie ten etap za zamknięty, przyjrzyjcie się mapie, zaznaczając problemy, które spełniają następujące kryteria:

- można na nie odpowiedzieć, korzystając ze sposobów działania, które są bliskie Waszym doświadczeniom i kompetencjom. Jeśli Wasza domena to kultura czy edukacja pozaformalna, to najpewniej nie zajmiecie się kwestiami związanymi z infrastrukturą, choć można wyobrazić sobie przedsięwzięcie, które odnosząc się do kultury i edukacji pozaformalnej, wymaga np. remontu świetlicy. Aby nie zgubić sensu tego, co robicie, warto pamiętać, że sposób działania to tylko narzędzie ułatwiające budowanie dobra wspólnego, a tym samym polepszające jakość życia mieszkańców i wzmacniające wspólnotę;
- dotyczą tych grup mieszkańców, które najlepiej znacie, z którymi najczęściej współpracujecie. Oczywiście możecie podjąć decyzję, by kolejne przedsięwzięcie zaadresować do zupełnie nowej grupy, ale wówczas musicie podjąć dodatkowy wysiłek, by poznać jej specyfikę i nauczyć się nowych kompetencji;
- nie zajmują się nimi w wystarczającym stopniu inne grupy, organizacje i instytucje.

Po dyskusji z uwzględnieniem tych kryteriów wybierzcie najlepiej jedną kwestię, której przyjrzyście się bliżej w kolejnym kroku. Jeśli np. macie doświadczenie w organizacji różnych szkoleń czy kursów dla dorosłych, to być może jesteście gotowi zmierzyć się z problemem, jakim jest niewystarczająca oferta edukacyjna dla tej grupy mieszkańców. Jeśli jednak ktoś inny realizuje obecnie lub planuje w najbliższej przyszłości zakrojone na szeroką skalę działania odnoszące się do tego problemu, warto zająć się czymś innym, a w tej sprawie zadeklarować gotowość do współpracy partnerskiej.



Chcemy wiedzieć więcej

W tym kroku przyjrzyjcie się bliżej problemowi, który wstępnie uznaliście za odpowiedni dla Waszej grupy. Spróbujecie oszacować, na ile jest on ważny dla społeczności, czy potwierdzą się Wasze intuicje i wstępnie zebrane informacje na ten temat. Zorientujecie się też, jakie są potrzeby związane z tym zagadnieniem, zarówno jeśli chodzi o grupę, którą najbardziej znacie, jak i inne. Brak wystarczającej oferty edukacyjnej dla dorosłych ma wpływ nie tylko na pracodawców, którzy są zainteresowani rozwojem kompetencji zawodowych pracowników, ale też na liderów organizacji, dla których umiejętności mieszkańców umożliwiające im angażowanie się w działania na rzecz dobra wspólnego stanowią dużą wartość. W końcu ustalicie, co już wiecie na temat wybranego problemu, a w których obszarach Wasz zakres wiedzy wymaga poszerzenia.

Plan zbierania informacji

Chociaż rzeczywistość może skorygować plan zbierania informacji, warto poświęcić chwilę na jego opracowanie. Trzeba tylko pamiętać, jak ważna jest stała refleksja nad tym, co się wydarza, bycie otwartym na nieoczekiwane odkrycia wpływające na wyłaniający się obraz problemu.

Proces planowania może przebiegać następująco:

- ustalcie, co powinniście wiedzieć na temat problemu oraz tego, jak wpływa on na potrzeby różnych grup, by lepiej to zagadnienie zrozumieć, a w efekcie podjąć skuteczne działania;
- ustalcie, co już wiecie na ten temat i jakie są źródła tej wiedzy;
- zastanówcie się, czego nie wiecie na ten temat. Warto zapisać to w formie pytań, na które będziecie szukali odpowiedzi, przy czym trzeba pamiętać, że w trakcie zdobywania informacji pytania mogą ulegać zmianie, mogą też pojawiać się nowe. Jeżeli niewiadomych jest za dużo, na początek wybierzcie te najważniejsze. Do pozostałych możecie wrócić, jeśli starczy Wam czasu. Cały proces nie powinien trwać dłużej niż kilka tygodni. W trakcie poszukiwania odpowiedzi hierarchia ważności pytań może się zmieniać;
- obok pytań zapiszcie potencjalne źródła potrzebnych Wam informacji i z jakich sposobów ich zbierania skorzystacie;
- podzielcie między siebie zadania związane z gromadzeniem danych. Dobrze jest, jeśli to osoba odpowiedzialna za zdobycie informacji potrzebnych do odpowiedzi na dane pytanie sama zdecyduje o tym, z jakich źródeł skorzysta i jakich sposobów użyje. Ważne, by mogła też poprosić innych o pomoc, kiedy to konieczne. Wybierzcie taki sposób zbierania informacji, by wszyscy w grupie mieli do nich stały dostęp.



Plan ułatwi koordynację. Chociaż niektóre zadania będziecie realizować indywidualnie, to w trakcie całego procesu wszyscy powinni mieć wspólny obraz problemu i potrzeb wybranej przez Was grupy, każdy bowiem będzie uczestniczyć w porządkowaniu zebranego materiału i wyciąganiu wniosków. Ponadto wiele sposobów zbierania danych wymaga współpracy. Można indywidualnie porozmawiać z osobą dysponującą ważnymi dla Was informacjami, ale jeśli chcecie przeprowadzić spotkanie grupowe lub warsztat, to potrzebny będzie udział innych członków Waszej grupy.

Co wiemy, a czego nie wiemy?

Analiza tego, co wiecie, a czego nie wiecie na temat wybranego problemu, będzie łatwiejsza, jeśli wszyscy będą mieli dostęp do pytań i zebranych informacji. Najprostszy sposób to duże arkusze papieru – jeden do zapisywania tego, co wiecie, a drugi z pytaniami i źródłami informacji. Warto umieścić je w miejscu spotkań grupy, tak by były stale dostępne. Strukturę można też zobrazować za pomocą mapy myśli, przygotowanej w wersji papierowej lub online. W sieci znajdziecie wiele artykułów i materiałów wideo na temat tego, do czego można wykorzystać i jak wykonać mapę myśli, np. wykorzystując aplikację ► **Canva**. W centrum wpiszcie sformułowanie problemu. Poprowadźcie stąd dwie gałęzie – „co wiemy” i „czego nie wiemy”, a od nich kolejne, czyli informacje, które posiadacie, i te, których musicie poszukać, źródła danych i sposoby ich zbierania.

Pierwszym krokiem do tej analizy może być lista pytań, na które odpowiedzi dają w miarę pełny obraz problemu i związanych z nim potrzeb wybranej przez Was grupy oraz grup z nią powiązanych. W przypadku „niewystarczającej oferty edukacyjnej dla dorosłych” pytania mogą być następujące:

- Ilu jest pracujących dorosłych w naszej miejscowości?
- Co wiemy o tej grupie, jeśli chodzi o miejsce pracy i wykształcenie?
- Co wiemy na temat tego, jak spędza wolny czas?
- Co wiemy o zainteresowaniach dorosłych?
- Ilu dorosłych korzysta z oferty biblioteki i domu kultury?
- Jakie grupy nieformalne i organizacje działają w naszej miejscowości?
- Ilu dorosłych jest zaangażowanych w działania tych organizacji?
- Czy w naszej miejscowości są realizowane jakieś działania o charakterze międzypokoleniowym?
- Jakie instytucje i organizacje oferują spotkania edukacyjne?
- Jakie grupy dorosłych z nich korzystają?
- Co wpływa na to, że z nich korzystają?
- Gdzie odbywają się te spotkania?
- W jakich godzinach?
- Czy to są np. spotkania jednorazowe, dłuższe kursy itp.?
- Ile zwykle trwają poszczególne typy spotkań?
- Czy są one organizowane w formie zdalnej, stacjonarnej czy hybrydowej?
- Czy czas trwania spotkań oraz ich forma wpływają na to, jakie grupy dorosłych z nich korzystają?
- Jaka jest typowa tematyka tych spotkań?



- Czy spotkania są płatne?
- W jaki sposób ich organizatorzy badają potrzeby edukacyjne dorosłych?
- Jakie grupy dorosłych nie korzystają z istniejącej oferty spotkań edukacyjnych?
- Co wpływa na to, że z nich nie korzystają?
- Jaka Waszym zdaniem ważna tematyka jest pomijana w istniejącej ofercie?
- Jakich kompetencji ważnych dla dorosłych w kontekście ich pracy te spotkania nie rozwijają?
- Jakich kompetencji ważnych dla dorosłych w kontekście ich rozwoju osobistego te spotkania nie rozwijają?
- Jakich kompetencji ważnych dla dorosłych w kontekście ich zaangażowania obywatelskiego te spotkania nie rozwijają?
- Czy dorośli są świadomi swoich potrzeb edukacyjnych?
- Czy wiedzą, jakie kompetencje chcieliby rozwijać?
- Czy w jakiś sposób zgłaszają te potrzeby?

Mając taką listę, możecie na podstawie Waszej aktualnej wiedzy spróbować odpowiedzieć na pytania. Te spośród nich, na które nie znacie odpowiedzi, posłużą jako przedmiot Waszych dalszych dociekań. Kiedy zaczniecie zbierać informacje w różnych źródłach, warto spotykać się regularnie i przyglądać obrazowi problemu, jaki się z nich wyłania. Jest to ważne, ponieważ pozwoli Wam na bieżąco reagować, gdyby zaszła konieczność sformułowania kolejnych pytań czy znalezienia nowych źródeł informacji.

Sposoby zbierania informacji z różnych źródeł

Poszukując odpowiedzi na pytania dotyczące wybranego przez Was problemu, możecie skorzystać z następujących sposobów zbierania informacji:

- czytania tekstów, analizy danych statystycznych, dokumentacji fotograficznej i filmowej dotyczącej problemu i grupy, która Was szczególnie interesuje;
- rozmów z osobami dysponującymi ważną dla Was wiedzą i doświadczeniem, reprezentującymi organizacje i instytucje istotne z punktu widzenia problemu i wybranej przez Was grupy; rozmowy te mogą być indywidualne lub grupowe, mogą też mieć charakter wywiadu, warsztatu lub przyjąć każdą inną formę, np. ilustrujących problem fotografii nadsyłanych przez mieszkańców, postulatów i propozycji wrzucanych przez nich do skrzynki ustawionej w jakimś miejscu publicznym itp.; doskonałym uzupełnieniem tak uzyskanych informacji będą ankiety;
- odwiedzania miejsc ważnych z punktu widzenia problemu, obserwowania zdarzeń istotnych dla zrozumienia potrzeb danej grupy.

Poszukując informacji, możecie zaplanować, jakiego sposobu ich zbierania użyjecie w odniesieniu do różnych źródeł oraz poszczególnych pytań lub ich kategorii, np. dotyczących podstawowych danych o wybranej przez Was grupie czy organizacji i instytucji ważnych w kontekście danego problemu. Struktura z przykładami źródeł dotyczącymi problemu „Niewystarczająca oferta edukacyjna dla dorosłych” mogłaby wyglądać jak w tab. 1.



Tabela 1. Źródła problemu „Niewystarczająca oferta edukacyjna dla dorosłych”

Pytanie / kategoria pytań	Źródła wiedzy do przeczytania lub obejrzenia	■ dane dotyczące gminy dostępne na portalu https://bdl.stat.gov.pl/bdl/start; warto sprawdzić ich aktualność i kto je udostępnił; po wybraniu nazwy miejscowości/gminy, rodzaju danych (np. dane ze spisu powszechnego) oraz roku otrzymacie dostęp do wybranych informacji ■ dokumenty opracowane przez władze lokalne: strategie rozwoju gminy, polityki, np. polityka rozwiązywania problemów społecznych; zwłaszcza części dotyczące diagnozy i celów, gdzie mogą być informacje na temat dorosłych, organizacji i instytucji prowadzących działalność edukacyjną, a także roli edukacji dla dorosłych w rozwoju gminy ■ strony internetowe z wiadomościami lokalnymi; jeśli mają wyszukiwarki, możecie użyć słów kluczowych, które wiążą się z edukacją ■ strony internetowe instytucji organizujących spotkania edukacyjne; warto zobaczyć, jak komunikują swoją ofertę, do kogo ją adresują, na jakie korzyści zwracają uwagę ■ opisy działań edukacyjnych prowadzonych przez koła gospodyń wiejskich, uniwersytety trzeciego wieku, biblioteki, domy kultury i inne instytucje; ich sprawozdania powinny być dostępne na stronach internetowych ■ programy spotkań edukacyjnych, konferencji, pikników edukacyjnych itp., udostępniane przez te grupy, organizacje i instytucje ■ relacje uczestników spotkań edukacyjnych, np. dostępne na profilu organizatorów w mediach społecznościowych ■ ewaluacje działań edukacyjnych, jeśli są udostępniane przez organizatorów
	Osoby, z którymi warto porozmawiać	■ liderzy instytucji, które organizują spotkania edukacyjne i inne działania dla dorosłych; osoby bezpośrednio odpowiedzialne za organizację/prowadzenie spotkań ■ wybrani dorośli, którzy w ostatnim roku uczestniczyli w spotkaniach edukacyjnych organizowanych przez lokalne instytucje ■ wybrani dorośli, którzy w ostatnich latach nie uczestniczyli w tego typu spotkaniach ■ przedstawiciele grup, których dotyczy problem ■ sołtysi i członkowie rad sołeckich; są to osoby dobrze znające potrzeby mieszkańców, mające wpływ na planowanie i realizację działań finansowanych z funduszu sołeckiego ■ radni, którzy mają wiedzę na temat strategii i polityk lokalnych, wpływający na kierunki rozwoju gminy, uruchamianie budżetu obywatelskiego / inicjatywy lokalnej; zwłaszcza członkowie komisji rady mającej w zakresie zadań edukację i współpracę z organizacjami społecznymi ■ pracownicy urzędu gminy odpowiedzialni za edukację (wydział oświaty), kulturę i współpracę z organizacjami społecznymi ■ przedstawiciele grup z innych społeczności, którzy zajmowali się problemem niewystarczającej oferty edukacyjnej dla dorosłych
	Miejsca, które warto odwiedzić	■ miejsca, w których odbywają się spotkania edukacyjne i inne działania dla dorosłych (biblioteki, domy kultury, świetlice); warto zobaczyć sale spotkań, ich wyposażenie, dostępny sprzęt, jakość dostępu do internetu itp. ■ obserwacja spotkania w kontekście funkcjonalności danego miejsca, jego wpływu na przebieg edukacji, dostępności, łatwości dotarcia z różnych części miejscowości i gminy ■ inne miejsca, gdzie dorośli spędzają czas i gdzie można nawiązać z nimi kontakt, np. rynek, park, miejsca do ćwiczeń, boiska ■ obserwacja wybranych miejsc, by zorientować się, kto z nich korzysta, w jakich godzinach, w jaki sposób

Ważne jest, by z wszelkich źródeł informacji korzystać w sposób krytyczny. W przypadku dokumentów, stron internetowych, mediów lokalnych oznacza to:

- odróżnianie opinii od faktów;
- zwracanie uwagi na to, kto jest autorem materiału, jakie są jego interesy czy nastawienie do opisywanego problemu, z jakich źródeł korzystał, czy jest ekspertem mającym wiedzę i doświadczenie w opisywanej tematyce;
- w przypadku mediów lokalnych sprawdzanie, kto jest ich wydawcą, jakie ma interesy związane z tematyką publikacji;
- sprawdzanie informacji w innym źródle;
- ustalanie, na ile podawane dane są aktualne.



Konrad Ciesiołkiewicz

prezes Fundacji Orange



Siedem wskazówek krytycznego i refleksyjnego podejścia do mediów cyfrowych

- Oglądając i czytając materiały informacyjne, staraj się dotrzeć do tego, co najważniejsze, mimo że większość z nich spełnia kryteria show.
- Nigdy nie lekceważ mocy algorytmów działających w internecie i mediach społecznościowych. W tym świecie nie ma przypadków. Wszystko, co ukazuje się na ekranie, związane jest z algorytmami rozpoznającymi Twoje potrzeby.
- Nie przeceniaj rzekomej różnorodności opinii w Twoich sieciach społecznościowych. Funkcjonujemy w tzw. bańkach informacyjnych, grupujących ludzi o zbliżonych poglądach na wiele kwestii. Ich przekraczanie wymaga sporego wysiłku, który warto podjąć.
- Dowiedz się więcej na temat ekonomicznych i politycznych celów właścicieli używanych przez siebie kanałów medialnych, autorów treści, a także struktury właścicielskiej i standardów pracy.
- Zwracaj uwagę na język przekazów informacyjnych – staraj się rozróżniać czyste informacje od opinii i przekonań autorów.
- Dokonuj selekcji źródeł informacji, weryfikuj je i sprawdzaj jakość otrzymywanej wiedzy.
- Zmniejszaj i ograniczaj, przynajmniej raz na jakiś czas, skalę przyswajanych informacji oraz liczbę opinii, z którymi czujesz się w obowiązku zapoznać.

Więcej informacji na ten temat znajdziecie w zakładce „Strefa wiedzy” na ► **stronie** internetowej Fundacji Orange oraz w ► **poradniku** autorstwa Piotra Henzlera *Kliknij. Sprawdź. Zrozum. Jak świadomie korzystać z informacji.*

W przypadku rozmów indywidualnych i grupowych oznacza to:

- zwrócenie uwagi, kim są rozmówcy, jakie mają interesy czy nastawienie związane z tematyką ich wypowiedzi;
- pytanie o informacje i opinie ludzi w różny sposób powiązanych z daną tematyką, np. w przypadku oferty edukacyjnej dla dorosłych warto porozmawiać zarówno z organizatorami, jak i osobami prowadzącymi spotkania, a także ich uczestnikami;
- sprawdzanie informacji przekazywanych przez rozmówców w innych źródłach.



Rozmowy indywidualne i grupowe



Podstawowym źródłem informacji będą dla Was mieszkańcy posiadający określoną wiedzę na temat problemu, który Was interesuje, oraz potrzeby wybranej przez Was grupy. Starajcie się zapraszać do rozmowy osoby, które interesują się życiem publicznym, rozumieją bardziej niż inni zjawiska zachodzące w społeczności, potrafią wyjaśnić zachowania ludzi i dostrzec ich potrzeby. Próbuje na dany problem spojrzeć z perspektywy tych, którzy są z nim w różny sposób powiązani, by w efekcie otrzymać pełniejszy obraz sytuacji. Przede wszystkim warto porozmawiać z różnymi przedstawicielami grupy, która Was szczególnie interesuje, a także ich formalnymi i nieformalnymi liderami. W przypadku oferty edukacyjnej dla dorosłych konieczne jest dotarcie zarówno do tych, którzy z niej korzystają, jak i do pozostałych przedstawicieli grupy. Postarajcie się porozmawiać z kobietami i mężczyznami, młodszymi i starszymi, o różnym wykształceniu i wykonywanych zawodach. Pamiętajcie, że ważną wartością w działaniach lokalnych jest budowanie wzajemnego szacunku pomiędzy mieszkańcami mimo różnic, które ich dzielą. A zatem rozmawiajcie także z tymi, a może szczególnie z tymi, którzy są w społeczności mniej słyszani, których głos nie zawsze przebija się do lokalnej opinii publicznej.

Skorzystajcie z wiedzy innych

„Wicie już, jakiej wiedzy Wam brakuje, wytypowaliście osoby, z którymi warto porozmawiać i miejsca, które dobrze jest odwiedzić. Teraz przychodzi moment na zastanowienie się, jak to dokładnie zrobić. Wiedzę o otoczeniu zdobywamy cały czas, niekiedy nieświadomie (...). Często są to bardzo proste czynności, takie jak rozmowa na przystanku, wizyta w sklepie czy spacer przy szkolnym boisku. Być może przez niektórych nie są one traktowane poważnie, dla uważnych praktyków są jednak źródłem bardzo cennej wiedzy”¹³.

Warto wcześniej przygotować scenariusz takich rozmów i przyjąć jego finalną wersję na spotkaniu grupy. Posługując się tymi samymi pytaniami, macie potem szansę porównać odpowiedzi różnych osób. Taki scenariusz warto wcześniej przetestować, np. prosząc kogoś z grupy lub znajomego o odegranie roli respondenta. Na pierwsze rozmowy możecie umawiać się w parach, wówczas jedna osoba prowadzi rozmowę, a druga notuje i stara się zaobserwować, które pytania pobudzają rozmówców do wypowiedzi. Być może po kilku spotkaniach trzeba będzie wprowadzić zmiany, ponieważ któreś z pytań okaże się nietrafione.

¹³ A. Daszkowska-Kamińska, A. Goldys, M. Makowska, A. Urbanik, *Przepis na diagnozę, czyli poznaj młodych i środowisko lokalne*, <https://poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Przepis-na-diagnoze.pdf> (data dostępu: 29.12.2022).



Udział w rozmowach z Wami jest dla mieszkańców formą zaangażowania w sprawy społeczności, okazją do refleksji nad jej problemami i potrzebami własnymi oraz innych. Realizuje zatem jedną z wartości istotnych w działaniach lokalnych. Organizacja takich rozmów, zwłaszcza grupowych, jest nie lada wyzwaniem logistycznym. Może uda Wam się zaprosić do współpracy wolontariuszy młodzieżowych lub dorosłych, którzy pomogą w umawianiu spotkań, przygotowywaniu miejsc, w których mają się one odbyć, a także w notowaniu.

Przygotowując się do rozmów:

- **Wybierzcie odpowiedni czas i miejsce**, tak by rozmówcy czuli się komfortowo i mogli skupić się na zadawanych pytaniach. Uprzedźcie respondentów, ile potrwa rozmowa i nie przedłużajcie jej, chyba że zdarzy się coś wyjątkowego i obie strony zgodzą się na zmianę. Znajdźcie pomieszczenie, które sprzyja dyskusji. Możecie umówić się w miejscu, które nada rozmowie odpowiedni kontekst, np. jeśli chcecie porozmawiać z osobą prowadzącą spotkania edukacyjne dla dorosłych, to warto zrobić to tam, gdzie się one odbywają.
- **Sprawcie, by rozmówca Wam zaufał**. Jeśli jesteście nową grupą i mieszkańcy Was nie znają, poproście kogoś szanowanego w społeczności o rekomendację.
- **Przed spotkaniem wyjaśnijcie rozmówcy cel rozmowy i jej kontekst**. Powiedzcie, że reprezentujecie grupę, która chciałaby się zająć określonym problemem i poszukuje informacji na ten temat, by lepiej zrozumieć jego istotę i podjąć właściwe działania. Dodajcie, w jaki sposób zbieracie dane (czytanie dokumentów, rozmowy z mieszkańcami, odwiedzanie różnych miejsc).
- **Zapytajcie rozmówcę, jaką formę zwracania się do siebie preferuje** (po imieniu, na pan czy używając nazwy stanowiska).
- **Poproście o zgodę na zapis rozmowy**, zwłaszcza jeśli chcecie ją nagrać, wykorzystując dyktafon, i później odsłuchać, robiąc notatki. Ustalcie z rozmówcą, co się stanie z nagraniem później, np. że po sporządzeniu notatek zostanie ono usunięte.
- **Zapewnijcie, że personalia rozmówców** (poza ogólnymi kategoriami, takimi jak płeć, wiek czy wykształcenie) **nie będą ujawniane**, a treść rozmowy zostanie wykorzystana wyłącznie jako źródło informacji, które pozwoli Wam lepiej zrozumieć problem. Możecie ewentualnie poprosić o zgodę na wykorzystanie fragmentu danej wypowiedzi – bez podawania imienia i nazwiska – w komunikacji o efektach rozpoznania problemów i potrzeb, jaką przygotujecie dla mieszkańców.

W trakcie rozmów starajcie się:

- **Jak najwięcej słuchać, a jak najmniej mówić**. Wykorzystać maksymalnie czas, który ofiarowuje Wam rozmówca. Okazywać mu, że słuchacie poprzez zwrócenie się w jego stronę, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, gesty niewerbalne, takie jak kiwanie głową, i krótkie potwierdzenia werbalne, np. „rozumiem”.
- **Dostosować do rozmówcy**, używając zrozumiałego dla niego języka, unikając pojęć, które mogą wymagać wyjaśnienia i zdefiniowania (np. osoby młodsze mogą lepiej rozumieć terminologię związaną z technologiami cyfrowymi niż ludzie starsi).



- **Nie poprzestawać na ogólnikowych odpowiedziach**, na sloganach w rodzaju „młodzież nie chce się angażować”, a „dorośli nie mają na nic czasu”. Dopytywać, co rozmówca ma na myśli, czy wszyscy młodzi ludzie, skąd wiadomo, że nie chcą, czy są rzeczy, w które się angażują, dlaczego właśnie w te itp. Prosić o to, by rozmówcy wyjaśniali terminy, którymi się posługują: „Co masz na myśli, mówiąc, że...”, „Jak rozumiesz...”. Zaskakująco często nawet powszechnie stosowane pojęcia różne osoby rozumieją w odmienny sposób. Narzędziem pomagającym lepiej pojąć cudze wypowiedzi jest parafraza, czyli ujęcie czyjejś myśli własnymi słowami, by upewnić się, że dobrze ją zrozumieliście, np. „Czy dobrze zrozumiałam, że Twoim zdaniem młodzież nie angażuje się społecznie, ponieważ spędza za dużo czasu w mediach społecznościowych?”.
- **Zadawać krótkie, otwarte pytania**, na które nie można po prostu odpowiedzieć „tak” lub „nie”, np. „Jaka jest twoja opinia na temat...?”, „A co myślisz o...?”, „Co twoim zdaniem warto zmienić, organizując kolejne spotkania na ten temat?”, „Co sprawiłoby, że czułbyś się lepiej, korzystając ze świetlicy?”, „Co wynika z twojego doświadczenia?”.
- **Nie zadawać pytań z tezą**, takich, które eksponują Wasz punkt widzenia, i nie dawać do zrozumienia, że jakiejś odpowiedzi oczekujecie, np. „Mnie się wydaje, że... Czy masz tak samo?”, „Ta współczesna młodzież nie interesuje się niczym poza grami komputerowymi, nie sądzisz?”, „Niektórzy myślą na ten temat tak..., mam nadzieję, że ty tak nie uważasz?”.
- **Pytać o przyczyny różnych zjawisk** (dlaczego coś się zdarza), nie poprzestawać na jednej odpowiedzi. Starać się ją pogłębić, zadając pytanie „dlaczego” kilka razy, aż rozmówca wyjdzie poza ogólniki czy stereotypy i dosięgnie sedna danego zjawiska, np.
 „Dlaczego twoim zdaniem tak mało mieszkańców angażuje się w działania społeczne?”
 „Bo nie obchodzi ich nic poza własnymi sprawami”
 „A dlaczego nie obchodzi ich nic poza własnymi sprawami?”
 „Bo ludzie mało się znają, ci z naszej wsi rzadko mają kontakt z tymi z sąsiedniej”
 „A dlaczego nie ma tych kontaktów?”
 „Nie wiem, może trzeba kogoś, kto by je zorganizował?”
- **Pytać o wartości**, którymi ludzie się kierują, kiedy wypowiadają się na różne tematy, zwłaszcza kiedy coś oceniają, mówią o swoich emocjach w stosunku do różnych zjawisk, które mają miejsce w społeczności, np. „To jest niesprawiedliwe”, „Tak nie powinno być”, „Byłam tym oburzona” itp. Można wówczas spytać: „Dlaczego uważasz to za niesprawiedliwe?”, „Jakie zachowanie byłoby Twoim zdaniem sprawiedliwe?”, „Jak rozumiesz sprawiedliwość w tym konkretnym przypadku?”. Wiedza o tym, co jest dla mieszkańców ważne w życiu publicznym, jak nazywają i pojmują wartości, pozwoli Wam lepiej zrozumieć ich motywacje, to, czym się kierują, angażując się w działania.

Po zakończeniu rozmowy:

- **Podziękujcie** za czas poświęcony przez rozmówcę i wyrażone w ten sposób zainteresowanie sprawami społeczności.
- **Przypomnijcie**, jak i do czego rozmowa będzie wykorzystana.
- **Poinformujcie**, kiedy i w jakiej formie udostępnicie mieszkańcom informacje o efektach rozpoznania problemów i potrzeb.



Większość opisanych wyżej sugestii przydaje się niezależnie od tego, czy rozmowa jest przeprowadzana z jedną osobą, czy z grupą. Niemniej jednak rozmowa z grupą ma też swoją specyfikę, która dotyczy:

- **wyzwań komunikacyjnych** – łatwiej skontaktować się z jedną osobą niż z kilkoma. Spotkanie w grupie ma optymalny przebieg, kiedy uda Wam się zaprosić sześć–dziesięć osób, dlatego dobrym rozwiązaniem jest zorientowanie się, czy są w społeczności grupy, które spotykają się z różnych powodów (np. koła gospodyń wiejskich, rodzice w szkole, klub seniora), i poproszenie organizatora o możliwość odbycia rozmowy. W takim przypadku nie macie jednak wpływu na skład grupy. Tak czy inaczej musicie wcześniej przygotować dla uczestników spotkania informację wyjaśniającą, kim jesteście, jaki jest Wasz cel, jak wykorzystacie zdobyte informacje itp.;
- **wyzwań logistycznych** – łatwiej o dobre miejsce na spotkanie z jedną osobą niż z grupą. Jeśli to Wy jesteście organizatorami, musicie znaleźć odpowiednią salę, zapewnić wodę, a jeżeli to możliwe, także kawę i herbatę, nawet jeśli spotkanie trwa sześćdziesiąt–dziewięćdziesiąt minut. Standardem lokalnym jest tego rodzaju przejaw gościnności;
- **przewodzenia spotkania** – najlepiej, jeśli robią to dwie osoby, bowiem łatwiej wówczas obserwować reakcje uczestników, zadbać o ich równy udział, a przede wszystkim zanotować najważniejsze kwestie. Rolę notującego mogą też pełnić wspierający Was wolontariusze, choć musicie pamiętać, że od jakości tych notatek zależy sens spotkania;
- **przebiegu rozmowy** – udział więcej niż jednej osoby powoduje, że uczestnicy wpływają na siebie. Wypowiadając się, spotkają się z poparciem lub sprzeciwem obecnych. Myśl ujęta w słowa przez jednego z rozmówców może zainspirować do wypowiedzi innych. To jest też wartość dodana rozmowy grupowej, ale musicie zadbać, by wątki dyskusji nie odbiegały zbyt daleko od tematu, na pogłębieniu którego Wam zależy.

Jak już pisaliśmy w rozdziale pierwszym, prowadzenie spotkań nie jest rzeczą prostą. Musicie zatem ocenić Wasze kompetencje w tym zakresie i zdecydować, czy czujecie się na siłach, by takie spotkanie poprowadzić. Jeśli to jeszcze nie jest właściwy moment, może w społeczności znajdzie się ktoś, kogo możecie poprosić o pomoc. Wykorzystajcie wówczas sytuację, by obserwować tę osobę w działaniu, by jak najwięcej się nauczyć. Jeśli natomiast zdecydujecie się samodzielnie poprowadzić spotkanie, poproście innych członków grupy o ► **informację zwrotną** po jego zakończeniu, z tą samą intencją – by wyciągnąć z tego doświadczenia naukę.

Warsztaty

Informacje na temat interesującego Was problemu oraz potrzeb określonych grup możecie uzyskać, zapraszając ich przedstawicieli do udziału w warsztacie, czyli takim spotkaniu grupowym, w trakcie którego – wykonując proponowane przez Was zadania – uczestnicy nie tylko rozmawiają, ale także szukają przyczyn problemów, dyskutują nad możliwymi rozwiązaniami, projektują je i sprawdzają. W trakcie pandemii wiele organizacji oferowało warsztaty prowadzone zdalnie. Taka forma upowszechnia się coraz bardziej, jednak jeśli to tylko możliwe, zachęcamy Was do



przygotowania warsztatów stacjonarnych. Diagnostyczny charakter tego rodzaju przedsięwzięcia powoduje, że szczególnie ważne jest obserwowanie reakcji uczestników i optymalne wykorzystanie potencjału, jaki daje osobiste spotkanie z innymi. Prowadzenie warsztatów – podobnie jak rozmów w grupach – wymaga odpowiednich kompetencji. Zachęcamy Was do tego, by je rozwijać poprzez udział w szkoleniach, praktykę i refleksję nad zdobywanymi doświadczeniami (**► więcej o planowaniu swojego rozwoju**).

Typowy warsztat wymaga podjęcia następujących działań:

■ przed rozpoczęciem:

- ustalcie, jaki jest cel warsztatu. Jakie informacje chcecie zdobyć? Jakie założenia dotyczące problemu sprawdzić? Czy chodzi Wam o to, aby dowiedzieć się, jakie są specyficzne potrzeby tej grupy mieszkańców, którą reprezentować będą zaproszone osoby?
- ustalcie, kogo chcecie zaprosić. Mogą to być np. przedstawiciele grupy, której potrzebami chcielibyście się zająć. Optymalna liczba osób to dziesięć–piętnaście;
- opracujcie program warsztatu, który pozwoli Wam osiągnąć zakładane cele. Przygotujcie taką jego wersję, którą będziecie mogli użyć w komunikacji z uczestnikami. Powinna ona zawierać informacje dotyczące zapraszającego (czyli krótko o Waszej grupie), miejsca i przewidywanego czasu warsztatu, zakładanych celów, tego, do czego i jak efekty warsztatu zostaną wykorzystane;
- ustalcie miejsce i czas warsztatu. Wielkość sali zależeć będzie od liczby zaproszonych osób, czas – od tego, o jakiej porze osoby, które chcecie zaprosić, są dostępne (np. pracujący dorośli będą zapewne mogli się spotkać po pracy lub w weekend). Minimalna długość trwania warsztatu to około dwie–trzy godziny;

■ w trakcie:

- przedstawcie się, zarówno osoby, które będą prowadziły warsztat, jak i te, których zadaniem będzie notowanie. Powiedzcie kilka słów o Waszej grupie, problemie, jakim chcecie się zająć;
- powiedzcie, jakie są cele warsztatu oraz jak i do czego wykorzystacie zebrane informacje. Wyjaśnijcie, że wnioski ze spotkania posłużą do rozpoznania problemów i potrzeb, którego rezultaty przedstawicie mieszkańcom. Zapewnijcie o anonimowości pozyskanych materiałów;
- zaproponujcie zasady spotkania i uzyskajcie dla nich akceptację uczestników. Szczególnie ważne będzie wspólne ustalenie, co obejmuje zasada poufności, a co możecie wykorzystać w ramach zasady przejrzystości Waszych działań;
- poproście uczestników o krótkie przedstawienie się (imię, nazwisko, miejsce pracy itp.);
- zaproponujcie zadania (poniżej znajdziecie pomysły, które możecie wykorzystać):
 - realizowane na forum całej grupy, takie jak np. burza mózgów, swobodne wypowiedzi na podany temat, rundki odpowiedzi na zadane pytanie (każdy wypowiada się po kolei, ułatwia to zabranie głosu osobom, którym trudniej jest wypowiadać się publicznie) itp.;
 - realizowane w podgrupach. Ważne jest jasne podanie instrukcji, co uczestnicy mają zrobić. Zaznaczcie, że jeśli są w tej sprawie jakiegokolwiek wątpliwości, to prosicie o kontakt z prowadzącymi. W trakcie pracy w podgrupach przydadzą się osoby (członkowie Waszej grupy lub wolontariusze), które będą robić notatki;



- podsumujcie realizację zadań. Jeśli praca odbywała się w podgrupach, to poproście ich przedstawicieli o zaprezentowanie efektów. Dopytujcie, jeśli coś jest niejasne. Upewnijcie się, że Wasze interpretacje są trafne;
- podsumujcie warsztat, podziękujcie wszystkim za udział. Zwróćcie uwagę, że poświęcili swój czas, angażując się w sprawy społeczności, i że jest to postawa godna uznania. Przypomnijcie, jak i do czego zostaną wykorzystane zebrane informacje, oraz kiedy i w jakiej formie będą dostępne rezultaty rozpoznania problemów. Jeśli jest to możliwe do przewidzenia w tym momencie, podajcie orientacyjny termin rozpoczęcia Waszych działań i zaproście uczestników warsztatu do udziału w nich.

Jak wspominaliśmy wyżej, istotą warsztatu jest to, że zapraszacie reprezentantów wybranej przez Was grupy mieszkańców (tej, na której potrzeby chcecie odpowiedzieć w swoim działaniu) do pracy twórczej, czegoś więcej niż tylko rozmowa. Oto kilka przykładów zadań do wykorzystania podczas warsztatu, które możecie dostosować do specyfiki wybranej przez Was grupy:

- Narysujcie mapę ważnych dla Was miejsc zlokalizowanych na terenie naszej miejscowości. Posłużcie się różnymi symbolami, opisami itp. Przygotujcie się do wyjaśnienia innym, co to za lokalizacje i dlaczego są dla Was istotne. Zaznaczcie też miejsca, których nie ma, które chcielibyście, aby powstały.
- Wyobraźcie sobie, że w naszej miejscowości ogłoszono konkurs na klub dla młodzieży. Narysujcie i/lub opiszcie tego typu miejsce, w którym dobrze byście się czuli. W jakim budynku/pomieszczeniu powinien się taki klub znajdować? Jak wyglądałby z zewnątrz, jaki byłby wystrój wnętrza? Jaki sprzęt byłby tam dostępny, jakie meble? Kto i w jaki sposób miałby decydować o zasadach obowiązujących w klubie? Jakie reguły byłyby dla Was ważne? Kto i jak ustalałby program działań klubu?
- Weźcie udział w burzy mózgów i odpowiedzcie na pytanie: Jak przekonać mieszkańców do dbania o czystość powietrza w naszej miejscowości? Najistotniejszą zasadą burzy mózgów jest nieocenianie i nieweryfikowanie zgłaszanych pomysłów. Chodzi o to, by uczestnicy nie obawiali się proponować najbardziej niecodziennych rozwiązań, czyli wyłączyli autocenzurę, która nie sprzyja kreatywności.
- Wyobraźcie sobie, że jesteście organizacją, która otrzymała dwadzieścia tysięcy złotych na działania dla seniorów. Opiszcie trzy pomysły, które powinny zostać zrealizowane. Wyjaśnijcie, dlaczego wybraliście właśnie te przedsięwzięcia i jak seniorzy na nich skorzystają.
- Pomyślcie, jaki jest największy problem dotyczący oferty edukacyjnej dla dorosłych w naszej miejscowości/gminie. Z zestawu fotografii dostępnych na stole (np. wycinki z gazet) wybierzcie tę, która Waszym zdaniem najlepiej ten problem ilustruje. Opowiedzcie kolejno o swoich wyborach.
- Przygotujcie listę rzeczy, które chcielibyście robić w czasie wolnym, wykorzystując miejsca publiczne w Waszej miejscowości (budynki, place, boiska, siłownie plenerowe, parki itp.). Czy są jakieś przestrzenie, których brakuje?
- Poprosiliśmy Was o przysłanie nam e-mailem fotografii miejsca w naszej miejscowości, które Waszym zdaniem powinno się zmienić. Pracując w podgrupach, pokażcie sobie te zdjęcia i powiedzcie, co byście zmodyfikowali. Posłuchajcie opinii innych na ten temat i zastanówcie



się, które z nich byście uwzględnili. Na koniec pokażcie Waszą fotografię wszystkim obecnym, powiedzcie krótko, jak chcielibyście zmienić przedstawioną na niej przestrzeń i jakie pomysły uczestników z podgrupy uwzględniliście.

- Przygotowaliśmy symboliczny plan naszego parku miejskiego. Jak korzystacie z niego obecnie? Co Wam ułatwia jego użytkowanie zgodnie z Waszymi potrzebami, a co przeszkadza? Zapraszamy do dyskusji o tym, co w tej przestrzeni powinno się zmienić, by odpowiadała na potrzeby Waszej grupy. Będziemy te pomysły umieszczać na planie.

Ankiety

W niektórych sytuacjach, zwłaszcza jeśli chcecie uzyskać od określonej grupy osób informacje na temat podstawowych faktów lub sprawdzić preferencje dotyczące np. formy działań, które zamierzacie zaproponować, pomocna jest ankieta. Jej przygotowanie wymaga na ogół doświadczenia, choć wydaje się proste. Obecnie z ankietami spotykamy się w życiu codziennym bardzo często, np. kiedy po zrobieniu zakupów w sklepie internetowym wraz z podziękowaniami dostajemy kwestionariusz służący do zbierania naszych opinii o jakości usługi.

Ankieta zawiera pytania ułożone przez jej twórcę, odnoszące się do kwestii, które przyszły mu do głowy. Jeśli to od niej postanowicie rozpocząć rozpoznawanie problemów i potrzeb, ograniczcie mieszkańcom możliwość swobodnego wyrażenia opinii, a potencjalne spektrum pozyskanych w ten sposób odpowiedzi będzie prawdopodobnie węższe niż udzielonych w bezpośredniej rozmowie. Ludzie zasugerują się tym, o co ich pytacie. Respondenci zinterpretują Wasze pytania w określony sposób, a Wy nie będziecie mogli zadać pytań pogłębiających. Częściowo ten problem pomagają rozwiązać pytania otwarte (np. Jakie inne problemy dostrzegasz w swoim otoczeniu?), ale wartościowa odpowiedź na nie wymaga wyjaśnienia kontekstu, na co zwykle w ankiecie nie ma miejsca (np. Co to jest problem? Czy chodzi o coś, co dotyczy mojej rodziny, mojej wsi, gminy?). Ponadto kwestionariusz jest napisany językiem jego twórcy, który nie dla wszystkich musi być zrozumiały, a respondent nie może poprosić o wyjaśnienie, szczególnie jeśli dystrybucja odbywa się online. Kolejna kwestia dotyczy tego, o co pytać, zwłaszcza że ankieta musi być krótka, żeby ludzie zdecydowali się poświęcić swój czas na jej wypełnienie. Właśnie dlatego, ale również z powodu czasu, który będziecie musieli poświęcić na analizę wyników, najlepiej pytać o proste fakty wynikające z osobistych doświadczeń uczestników badania (np. ile razy w ciągu ostatniego roku brali udział w spotkaniach edukacyjnych organizowanych w Waszej miejscowości), a nie o kwestie ogólne i opinie.

Wszystkie wymienione czynniki sprawiają, że ankieta może być bardziej przydatna wówczas, gdy po przejrzeniu dokumentów, bezpośrednich rozmowach z mieszkańcami i zebraniu informacji z różnych ogólnodostępnych źródeł macie szersze podstawy do wnioskowania o tym, co jest ważne. Wówczas możecie zapytać o konkretne kwestie wynikające z pozyskanych wcześniej danych, a nawet zrobić to językiem, którego używali mieszkańcy. Jeśli macie już listę dwóch-trzech problemów i wstępną decyzję dotyczącą grupy, na której potrzeby chcielibyście odpowiedzieć, możecie np. skierować do tych właśnie osób ankietę, w której będą one mogły wskazać swoje preferencje.



Anonimowość ankiety, która pozytywnie wpływa na szczerość wypowiedzi respondentów, z drugiej strony jest jej wadą, ponieważ zmniejsza motywację do jej wypełnienia. Łatwiej nakłonić do udzielenia odpowiedzi osobę, która umówiła się z nami na spotkanie. Jest to również ważne z punktu widzenia wartości, jaką jest włączanie mieszkańców w działania na rzecz dobra wspólnego. Udział w spotkaniach i warsztatach jest tu bardziej jakościową formą zaangażowania niż wypełnianie ankiet. Ponadto w trakcie bezpośrednich spotkań ludzie wchodzą w interakcje, poznają swoje opinie, uczą się je akceptować i inspirować się nawzajem.

Zważywszy na skalę Waszych działań, nie trzeba ich uzasadniać liczbą osób zaangażowanych w rozpoznanie potrzeb. Nie muszą być ich setki czy tysiące, a reprezentatywność jest ważnym elementem badań ankietowych. Jeśli w Waszej okolicy mieszkają setki seniorów, a ankietę wypełni dwadzieścia–trzydzieści osób, to łatwo będzie zakwestionować uzyskane wyniki, a dotarcie do dużej liczby respondentów i skłonienie ich do wypełnienia kwestionariusza nie jest łatwe.

Jeśli na jakimś etapie rozpoznania problemów i potrzeb zdecydujecie się na ankietę, pamiętajcie, że można ją opracować za pomocą narzędzi cyfrowych, takich jak np. formularze **Google**. Ich zaletą jest to, że respondenci mogą na nie odpowiadać, klikając w link wysłany e-mailem lub udostępniony na Waszym profilu w mediach społecznościowych. Upraszcza to zbieranie wyników, wymaga jednak wysiłku związanego z zachęceniem mieszkańców do uczestnictwa w badaniu, a także ogranicza grono respondentów do osób, które korzystają z internetu. Oczywiście kwestionariusze można też wydrukować i poprosić o ich wypełnienie uczestników spotkań organizowanych przez Was lub Waszych partnerów. Możecie też rozdawać je w miejscach publicznych, informując przy tym, gdzie znajdują się skrzynki, do których można wrzucić wypełnione formularze.

W sieci znajduje się wiele artykułów na temat tworzenia ankiet i analizowania ich wyników, w tym **► Henryka Mizerka** *Jak przygotować kwestionariusz ankiety?* czy **► Bartłomieja Berbecia, Karoliny Ciećki i Pawła Czaji** *Poradnik. Badaj interaktywnie. Jak poprawnie przygotować ankietę internetową.*

Inne sposoby zbierania informacji

Poza omówionymi wyżej sposobami zdobywania informacji możecie zdecydować się także na:

- umieszczenie w jakimś publicznie dostępnym miejscu (np. sklepie, bibliotece czy szkole) skrzynki, do której mieszkańcy mogą wrzucać odpowiedzi na postawione przez Was pytanie;
- odpowiedzi na sznurku – zamiast wrzucać odpowiedzi na postawione pytanie do skrzynki, mieszkańcy mogą je powiesić jak suszące się pranie na sznurku. Dzięki temu inspirować się wzajemnie. Ten sposób można zastosować na stoisku Waszej grupy podczas lokalnego festynu, wówczas będziecie mogli połączyć go z bezpośrednimi rozmowami z mieszkańcami;
- spacer rozpoznawczy do miejsc ważnych dla wybranej przez Was grupy, najlepiej w towarzystwie jej przedstawicieli w roli przewodników. Można przygotować dokumentację fotograficzną takiej wycieczki, a potem wspólnie omówić poczynione odkrycia: Dlaczego te miejsca były ważne? Co w nich jest ważnego? Co one mówią na temat grupy i jej potrzeb?



- obserwacje – możecie np. wykonać zdjęcia kilku wybranych miejsc w parku w godzinach porannych, popołudniowych i wieczornych, w dzień powszedni i weekend, by zorientować się, kto i jak z nich korzysta;
- poproszenie mieszkańców, by przysłali fotografie miejsc w Waszej miejscowości/gminie, które warto zmienić, by lepiej służyły społeczności.

Więcej informacji na temat tych sposobów znajdziecie w publikacjach wymienionych na końcu rozdziału.

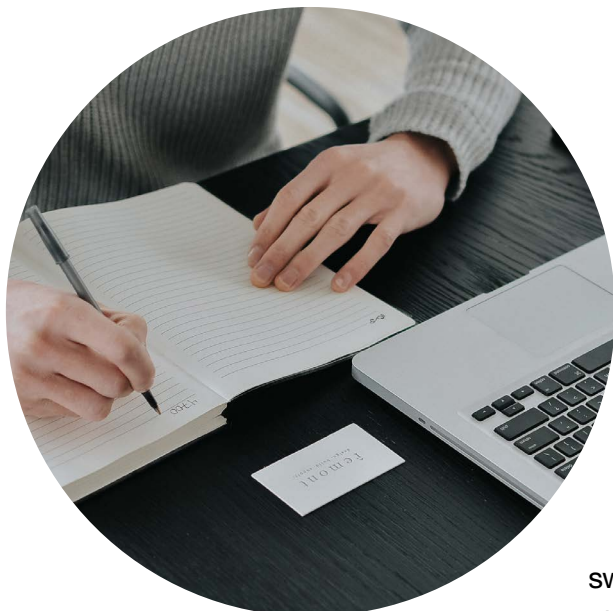
Angażowanie przedstawicieli lokalnej społeczności w rozpoznanie problemów i potrzeb, np. poprzez udział w rozmowach i warsztatach, to nie tylko ważne dla Waszej grupy źródło informacji potrzebnych do zaplanowania działań, ale także danie mieszkańcom okazji do refleksji nad sprawami publicznymi, lepszego ich zrozumienia, przyjrzenia się im w nowy sposób, z większą wrażliwością na perspektywę innych osób. Jest to kolejny sposób realizacji wartości, jaką jest angażowanie mieszkańców w działalność na rzecz dobra wspólnego, budowanie zaufania między nimi i wrażliwości na potrzeby innych.

Zaproszenie do fotografowania ważnych miejsc – przykład

„Drodzy mieszkańcy,

Jesteśmy grupą [tu krótki opis grupy i jej celów oraz odesłanie do miejsca w sieci, poprzez które grupa komunikuje swoje działania]. Zastanawiamy się nad tym, jakie przestrzenie publiczne w naszej miejscowości wymagają zmiany, by lepiej odpowiadały na Wasze potrzeby. Zróbcie zdjęcie takiego miejsca i przyslijcie na adres [adres mailowy] z krótkim komentarzem (co to za miejsce, dlaczego jest dla Was ważne, co Waszym zdaniem wymaga zmiany). Wybrane fotografie chcielibyśmy wykorzystać podczas warsztatów, na które Was też zaprosimy, w komunikacji z mieszkańcami na naszym profilu w mediach społecznościowych, a także w raporcie, w którym przedstawimy wnioski z rozpoznania potrzeb naszej społeczności. Przyjmujemy, iż wysyłając do nas zdjęcie, na którym utrwalony został wizerunek kogoś z lokalnej społeczności lub innych osób, posiadacie od nich zgodę na wykorzystanie tego wizerunku w wyżej opisanym zakresie. Takie samo założenie czynimy w przypadku zdjęć pokazujących znane lokalizacje zabytkowe, prywatne obiekty/budynki/posesje czy dzieła sztuki utrwalone na tych obiektach”.





Wnioski

Nie liczcie na to, że zapamiętacie to, co usłyszycie od swoich rozmówców, co przeczytacie i zaobserwujecie w trakcie procesu rozpoznawania problemów i potrzeb. Najlepszym sposobem na to, by nie umknęły Wam jakieś ważne informacje, jest prowadzenie notatek. Każdy z Was ma zapewne swój wypróbowany sposób na to, jak to robić. Porozmawiajcie o tym w grupie i wymieńcie się doświadczeniami. Może skorzystacie z pomysłów innych.

Najlepiej będzie, jeśli na początku całego procesu umówicie się co do sposobu gromadzenia zanotowanych informacji. W rozdziale ► „**Co wiemy, a czego nie wiemy?**” pisaliśmy już o arkuszu z listą pytań, na które poszukujecie odpowiedzi. Możecie gromadzić pozyskane dane, nakleając obok poszczególnych punktów małe kartki z kluczowymi informacjami. W trakcie spotkania stacjonarnych grupy każdy będzie miał do nich dostęp, co sprzyja wzajemnemu inspirowaniu się. Zachęcamy Was też do skorzystania z prostych narzędzi cyfrowych, takich jak dokumenty współdzielone i tablice, np. Jamboard, dzięki którym poprzez urządzenia mobilne w trybie ciągłym mamy dostęp do wszystkich notatek (► **zob. polecenia Moniki Schmeichel-Zarzecznej**). Możecie też połączyć oba rozwiązania – korzystając na bieżąco z narzędzi cyfrowych do gromadzenia i udostępniania notatek, jednocześnie podczas spotkań grupy kluczowe informacje zamieszczać na arkuszach papieru.

Już na etapie zbierania danych opowiadajcie na forum o tym, na co zwróciliście uwagę, co wydaje się Wam szczególnie ważne albo co Was zaskoczyło. W taki sposób – wraz ze zwiększającą się liczbą notatek – wyłaniać się będzie obraz problemów i potrzeb.

Rozważcie również wykorzystanie któregoś z następujących sposobów notowania:

- nagrywanie wypowiedzi rozmówców, po uzyskaniu ich zgody. Możecie skorzystać z aplikacji dyktafon w telefonie. Odsłuchując nagranie, notujcie najważniejsze kwestie;
- zapisywanie kluczowych informacji w papierowym notatniku lub w dokumencie cyfrowym tuż po zakończonym spotkaniu. Nawet jeśli udało się Wam zanotować coś w trakcie spotkania, warto na to jeszcze raz spojrzeć, uzupełnić, podkreślić najważniejsze rzeczy, zapisać czyjąś wypowiedź do późniejszego zacytowania, dodać swoje komentarze, np. „sprawdzić tę informację w innym źródle”, „dowiedzieć się, czy w rozmowach prowadzonych przez inne osoby z grupy pojawił się podobny wątek” itp. Jeśli prowadzicie notatki w narzędziu cyfrowym, będzie Wam łatwiej je edytować i układać w różne struktury, np. łączyć daną wypowiedź z kilkoma różnymi pytaniami, na które szukacie odpowiedzi;



- jeśli prowadzicie obserwacje lub odbywacie spacer rozpoznawczy, to formą notatek mogą być robione wówczas zdjęcia;
- rolę notatki pełnią też materialne efekty pracy osób zaproszonych do udziału w warsztacie, np. arkusze papieru z zapisanym przez uczestników rozwiązaniem jakiegoś problemu, narysowane mapy ważnych miejsc, nadesłane fotografie ilustrujące przestrzenie, które warto zmienić, graficzne projekty tych zmian. Aby mieć pewność, że wszystko zostanie utrwalone, i łatwiej operować taką bazą danych, warto wykonać fotografie.

Zebrane informacje możecie porządkować według różnych struktur. Najprostszą jest opracowana przez Was lista pytań odzwierciedlająca to, czego nie wiedzieliście, zaczynając proces. Do każdego punktu możecie przyporządkować najważniejsze odpowiedzi, jakie udało Wam się uzyskać z różnych źródeł, np. cytaty z wypowiedzi rozmówców, Wasze obserwacje, efekty warsztatów, fotografie nadesłane przez mieszkańców lub zrobione podczas spacerów itp.

Kiedy uporządkujecie zebrane informacje, możecie przystąpić do wyciągania wniosków. Niektóre z nich pojawiły się zapewne już na etapie rozpoznawania, co wiecie, a czego nie wiecie, jako swego rodzaju intuicje, które w trakcie procesu zbierania informacji stopniowo się potwierdzały (trzeba uważać na niebezpieczeństwo polegające na odrzucaniu danych, które te intuicje podważają). Inne wnioski wyłaniają się dopiero wtedy, kiedy zgromadzona baza wiedzy zostanie uporządkowana, odsłaniając pełny obraz potrzeb mieszkańców.

Wyciąganie wniosków to szukanie głębszych przyczyn problemów oraz tego, jak wpływają one na społeczność lokalną, w szczególności na wybraną przez Was grupę, jak są przez jej przedstawicieli odczuwane, jak oddziałują na ich życie i jakie potrzeby z nich wynikają.

Podczas wnioskowania pomocne mogą być odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie informacje/odpowiedzi na Wasze pytania powtarzają się najczęściej w różnych źródłach?
- Jakie informacje/odpowiedzi sięgają głębi problemu, wychodzą poza stereotypy, są zaskakujące?
- Jakie informacje/odpowiedzi najlepiej wyjaśniają przyczyny tych faktów/zjawisk?
- Jakie są powiązania pomiędzy faktami czy zjawiskami w różnych źródłach? Czy coś z czegoś wynika? Czy coś na coś wpływa? Jakie są najważniejsze przyczyny tych faktów/zjawisk?
- Co jest przyczyną, a co skutkiem?

Wyciągając wnioski, warto skorzystać z doświadczeń Moniki Probosz, badaczki zjawisk społecznych. Spiszcie je też, ujmując w jakąś strukturę, np. wnioski:

- dotyczące przyczyn problemu;
- dotyczące skutków problemu dla wybranej przez Was grupy oraz związanych z nimi potrzeb;
- dotyczące tego, jak przedstawiciele wybranej przez Was grupy aktualnie radzą sobie z tym problemem;
- do uwzględnienia w wymyślaniu działań.



Monika Probosz

badaczka, edukatorka, ewaluatorka, właścicielka
firmy Laboratorium Badania Komunikacji Społecznej,
związana z Fundacją Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych



Jak wyciągać wnioski z zebranego materiału?

Zrobiliście diagnozę potrzeb, przeprowadziliście wywiady, przeszukaliście dostępne źródła i co dalej?

Zadbajcie o zebranie użytecznego materiału

Kluczowe pytanie, które zawsze warto sobie zadawać, robiąc jakiegokolwiek badanie czy przesiewając dostępne informacje brzmi: Jaki jest jego ostateczny cel, czyli do czego zostaną użyte wyniki? W Waszym przypadku wyniki posłużą do zaplanowania działania, które jest adekwatne do potrzeb wybranej grupy oraz możliwe do zrealizowania przez Was.

Dlatego planując tematy rozmów, które będziecie prowadzili z różnymi osobami, czy rodzaj danych, których będziecie poszukiwać w dostępnych źródłach, pamiętajcie o ostatecznym celu, do którego posłużą Wam informacje. Zbierając je, warto więc pytać o to, co naprawdę jest Wam potrzebne – na przykład:

- Z jakiej oferty rozmówca obecnie korzysta (jaki jest jej rodzaj i kto ją dostarcza)?
- Na ile jest z niej zadowolony (dla każdego działania: ocena i jej uzasadnienie)?
- Jakie są oczekiwania rozmówcy wobec naszej instytucji/organizacji/grupy?
- Jakie są jego zainteresowania, niezaspokojone potrzeby, marzenia, ambicje?

Warto też pamiętać o uwzględnieniu naszego punktu widzenia, czyli sprawdzeniu, na ile potrzeby odbiorców pasują do naszych planów, możliwości działania, posiadanych środków czy kompetencji.

Szukajcie inspiracji

Planując działania, dobrze jest opierać się nie tylko na diagnozie sytuacji, ale też możliwych kierunkach rozwoju, dlatego poszukajcie informacji o tym, co inni robią dla Waszej grupy odbiorców – w Polsce, na świecie, w małych i dużych miejscowościach. Inspiracje warto włączyć do procesu wnioskowania, który w efekcie ma doprowadzić do zaplanowania działań.



Zorganizujcie wspólny warsztat

Niech każdy z Was podzieli się tym, czego się dowiedział – z rozmów, analizy dostępnych danych i inspiracji. To, co wydaje się Wam szczególnie ważne, zapisujcie na pojedynczych karteczkach (każde „znalezisko” oddzielnie) i grupujcie według kategorii, np. potrzeby zaspokojone, potrzeby niezaspokojone, bariery, oferty innych, możliwe nisze. Warsztat może wyglądać tak, że każdy z Was opowiada o tym, czego się dowiedział (przydadzą się notatki z rozmów, mogą być sporządzone według podobnego schematu), a każda osoba z zespołu notuje w czasie opowieści to, co wydaje jej się ważne – to są właśnie znaleziska. Kiedy je pogrupujemy, łatwo nam będzie zauważyć, czego jest więcej, a czego mniej, jak różnią się punkty widzenia poszczególnych grup naszych rozmówców, jakie rozwiązania, które znaleźliśmy jako inspiracje, mogą być odpowiedzią na rzeczywiste potrzeby naszej grupy odbiorców.

Na co zwracać uwagę?

Warto zwracać uwagę na następujące elementy:

- **refren** – czyli to, co się powtarza. To mogą być ogólne przekonania („w naszej miejscowości artysta nie może się rozwijać”) albo bezpośrednia ocena sytuacji („nie udało mi się znaleźć żadnych zajęć artystycznych dla mnie”). Warto je zderzyć z faktami – rzeczywistość nie ma oferty czy z jakiegoś powodu nie została zauważona, jest nieodpowiednia czy pod innym względem niedopasowana do potrzeb odbiorców;
- **bariery** – jeśli znalezisko dotyczy jakiegoś rodzaju przeszkody, warto ją nazwać. Może się okazać, że wiele przeszkód ma jedno źródło, np. oferta dla młodzieży jest tworzona bez jej udziału. Wtedy nasze działanie może być wymierzone bezpośrednio w przeszkodę – planujemy razem z odbiorcami;
- **marzenia, plany** – może i tu jest jakaś wspólna baza, która pomoże zrealizować różne dążenia. Z mojego doświadczenia wynika, że często jest nią sieciowanie – zainicjowanie kontaktu z innymi ludźmi, którzy są w podobnej sytuacji, mają podobne dążenia, punkt widzenia, potrzeby czy ograniczenia. Stworzenie grupy wsparcia ma często dużą siłę oddziaływania. I taka grupa potrafi generować bardzo adekwatne do swoich potrzeb pomysły;
- **zgodność z naszymi celami i możliwościami działania** – zaplanowane przedsięwzięcia powinny być wykonalne, rzeczywiście możliwe do zrealizowania przez zespół/institucję.





Problem, którym się zajmiemy

To jest moment, w którym wiecie znacznie więcej na temat zagadnienia, które wybraliście, oraz związanych z nim potrzeb mieszkańców. Na podstawie tej wiedzy możecie podjąć ostateczną decyzję i dookreślić to, czym będziecie się zajmować, pamiętając, aby problem:

- **był możliwy do rozwiązania przez Waszą grupę**, a właściwie byście mogli w istotnym stopniu zmniejszyć jego skutki odczuwane przez mieszkańców. Może to oznaczać, że trzeba go zawęzić, np. jeśli początkowo chcieliście zająć się niewystarczającą ofertą edukacyjną dla dorosłych, ostatecznie zdecydujecie, aby ograniczyć się do osób pracujących. Wybór tej konkretnej grupy może wynikać z faktu, iż w Waszej miejscowości działają instytucje i organizacje, które od czasu do czasu zapraszają na spotkania seniorów, uczniów szkół średnich i studentów, natomiast nikt nie próbuje dotrzeć z ofertą do osób pracujących;
- **odpowiadał doświadczeniom i zasobom grupy** oraz kompetencjom jej członków. Innymi słowy – problem i związane z nim potrzeby wybranej przez Was grupy muszą być zgodne z tym, co potraficie robić, uwzględniając wszystko, czego zamierzacie się wkrótce nauczyć lub co planujecie pozyskać od partnerów;
- **odnosił się do dobra wspólnego**, by było jasne, że jego rozwiązanie będzie korzystne nie tylko dla wybranej przez Was grupy, ale pośrednio dla całej wspólnoty.

Ważne jest, by wszyscy w Waszym gronie jednakowo rozumieli tak sformułowany problem i uznawali, że warto się nim zająć. Zgodnie z zasadą przejrzystości, a także angażowania mieszkańców dobrze jest poinformować ich o Waszej decyzji i zaprosić do współpracy.

Mając precyzyjnie sformułowany problem, który zamierzacie rozwiązać, i rozumiejąc lepiej związane z nim potrzeby społeczności lokalnej, możecie zastanowić się w grupie, jakiego rodzaju kroki warto przedsięwziąć, by osiągnąć cel. Na tym etapie nie musicie być precyzyjni. Planowanie działań to kolejny krok opisany w następnym rozdziale. Chodzi raczej o utrwalenie pierwszych pomysłów, tych, które przychodziły Wam do głowy w trakcie rozmów z mieszkańcami, obserwacji i lektur. Mogą to być intuicje dotyczące specyfiki czy pewnych kategorii działań, np. „musimy wymyśleć nowe formy komunikacji, by dotrzeć do tak zajętych osób”, „będzie trudno zapraszać te osoby na spotkania stacjonarne w ciągu tygodnia”, „konieczne będzie dopytanie tych osób, jakie kompetencje cyfrowe są im potrzebne w pracy”.



Pierwsze pomysły na działania można również zebrać w trakcie burzy mózgów. Przygotujcie dwa duże arkusze papieru i flamastry. Wybierzcie osobę, która będzie na bieżąco notować. Najlepiej zmieniajcie się w tej roli, by każdy miał równe szanse się wypowiedzieć, lub poproście kogoś z zewnątrz o pomoc w zapisywaniu. Ważne jest, by to robić sprawnie, ponieważ istotą burzy mózgów jest nieskrępowane zgłaszanie swoich propozycji, czemu sprzyja szybkość (nie mamy czasu zastanowić się, czy innym nasz pomysł się spodoba) i brak krytyki (obowiązuje bezwzględna zasada zapisywania wszystkiego, co zostanie powiedziane, jakkolwiek niezwykła byłaby dana myśl). Dopiero wówczas, gdy wyczerpią się pomysły, możecie przystąpić do ich porządkowania, łącząc podobne punkty w jeden, eliminując te, które są niemożliwe do realizacji ze względu na brak zasobów itp. Na koniec możecie wybrać najlepsze z nich, np. dając każdej osobie w grupie po pięć głosów, które może oddać na wybrane przez siebie propozycje. W ten sposób otrzymacie listę pięciu–dziesięciu pomysłów cieszących się największym uznaniem. Będzie to punkt wyjścia do planowania działań w kolejnym kroku.

Konsultacje

Ten krok nie jest konieczny, ale może przynieść Wam dodatkowe korzyści. Jego istotą jest to, że zanim zaczniecie ostatecznie konkretyzować plany, sprawdzacie z wybranymi partnerami i reprezentantami grupy docelowej Waszych przedsięwzięć, czy przyjęte przez Was rozumienie problemu i potrzeb jest trafne oraz jak oceniane są wstępne pomysły na działania. Jest to ostatni moment na korekty, a jednocześnie okazja, by zaangażować partnerów oraz wybranych mieszkańców, pokazać im, co planujecie i zaprosić do współpracy.

Konsultacje mogą mieć formę zdalną lub stacjonarną. Pierwsza opcja polega np. na wykorzystaniu Waszego profilu w mediach społecznościowych, umieszczeniu tam tekstu ilustrowanego cytatami z rozmów, wykresu z danymi lub infografiki z kluczowymi wnioskami z rozpoznania potrzeb i problemów oraz pomysłami na działania, a także prośby o nadsyłanie opinii e-mailowo lub w formie komentarzy (**► więcej o skutecznym korzystaniu z mediów społecznościowych**). Ważne jest, by przekaz przyciągał uwagę, był zwięzły, napisany prostym językiem, możliwy do przeczytania w pięć–dziesięć minut. Post w mediach społecznościowych będzie dostępny dla wszystkich, co utrudnia skierowanie go do konkretnej grupy, a przecież zależy Wam szczególnie na opiniach jej przedstawicieli. Otwarte będą też komentarze, co wymaga moderowania dyskusji. Do partnerów prośby o opinię możecie wysłać e-mailem. Jeśli znacie się z wcześniejszych działań, taka forma będzie jak najbardziej właściwa.

Konsultacje stacjonarne są trudniejsze do przeprowadzenia, ale mogą przynieść więcej korzyści. Warto zorganizować dwa spotkania – jedno dla partnerów, a drugie dla przedstawicieli wybranej przez Was grupy. Partnerzy mogą spojrzeć na Wasze wnioski i pomysły na działania z perspektywy własnych doświadczeń (być może realizowali wcześniej podobne przedsięwzięcia dla innych grup), ale także – wiedząc więcej o Waszych planach – zaoferować pomoc tam, gdzie brakuje



Wam kompetencji i zasobów. Z kolei osoby reprezentujące wybraną przez Was grupę mogą powiedzieć Wam, jak odnajdują się w obrazie, który wyłania się z Waszych ustaleń, oraz co sądzą o pomysłach na działania, czy wzięliby w nich udział, co by zmienili itp. Zorientujcie się, czy zamiast organizować własne, nie moglibyście dołączyć do spotkania dla danej grupy przygotowanego przez jakąś instytucję, organizację lub koło gospodyń wiejskich.

Pamiętając, że działania grupy są też formą edukacji obywatelskiej dla mieszkańców, prowadźcie konsultacje tak, by uczyli się oni przy okazji, jak należy to robić w oparciu o przyjęte wspólnie, jawne zasady. Oznacza to, że:

- informujecie o spotkaniach tak, by zaproszone osoby wiedziały, jaki jest ich cel, kto i po co je organizuje, kiedy i gdzie się odbędą;
- ustalacie z uczestnikami zasady obowiązujące podczas spotkań, biorąc pod uwagę przyjęte wartości (np. szacunek dla różnych opinii, jeśli nie są wykluczające dla innych uczestników, nie naruszają ich godności i prawa do własnej opinii);
- moderujecie spotkanie tak, by w razie potrzeby odwoływać się do tych zasad, przypominać je, wyjaśniać ich znaczenie i pokazywać, jak dzięki nim zebranie może być dobrym doświadczeniem;
- na zakończenie pytacie, czy zasady się sprawdziły i co ewentualnie zmienić.

Organizując konsultacje w tej formie, możecie skorzystać z doświadczeń ze spotkań dla mieszkańców. Ich struktura może być następująca:

- przedstawienie Waszej grupy, kim jesteście, co do tej pory zrobiliście; jeśli w spotkaniu uczestniczą wyłącznie osoby, z którymi wcześniej byliście w kontakcie, to oczywiście wystarczy tylko przypomnieć, kim jesteście i gdzie się wcześniej spotkaliście;
- podziękowanie wszystkim za obecność;
- zaproponowanie zasad obowiązujących podczas spotkania i uzyskanie dla nich akceptacji uczestników;
- opowiedzenie o celu spotkania, na jakich opiniach i w jakiej sprawie Wam zależy;
- prezentacja tego, co zrobiliście w ramach rozpoznawania potrzeb, jaki problem w kontekście jakiej grupy szczególnie Was zainteresował i dlaczego, do jakich wniosków doszliście i jakie pomysły na działania przyszły Wam do głowy;
- wysłuchanie i zanotowanie opinii uczestników dotyczących wniosków, a następnie pomysłów na działania; starajcie się dopytywać i prosić o wyjaśnienia, jeśli jakaś opinia jest niejasna, zadawajcie też pytania pogłębiające, by dotrzeć do sedna;
- podziękowanie wszystkim za opinie, podkreślenie ich znaczenia dla działań, które wkrótce zaczniecie planować; poinformowanie o tym, jak je wykorzystacie;
- poproszenie uczestników o ocenę przebiegu spotkania, co im pomagało, a co przeszkadzało w uczestniczeniu w nim, czy ich zdaniem zasady przyjęte na początku sprawdziły się;
- podziękowanie wszystkim za udział w spotkaniu; poinformowanie, kiedy zaczniecie planować nie działań i na kiedy przewidujecie ich rozpoczęcie; zaproszenie wszystkich do współpracy.



Komunikowanie o efektach

Poinformowanie partnerów i mieszkańców o tym, jakim problemem i jakimi potrzebami mieszkańców chcecie się zająć, jest zarówno realizacją zasady przejrzystości, jak i sposobem na zaproszenie ich do współpracy, do zaangażowania na rzecz dobra wspólnego. Wykorzystajcie te sposoby komunikowania się, które wcześniej okazały się skuteczne. Może to być Wasz profil w mediach społecznościowych, e-maile wysłane do partnerów, artykuł czy wywiad w mediach lokalnych, jeśli uda Wam się zainteresować swoim działaniem dziennikarzy.

Komunikacja może mieć formę:

- infografiki lub plakatu stworzonego np. w aplikacji ► **Canva**; zaletą jest skrótowy, łatwy do przyswojenia komunikat łączący elementy graficzne z podstawowymi danymi; możecie pokazać w ten sposób liczbę osób, z którymi odbyliście rozmowy, liczbę stron dokumentów, które przeczytaliście, kluczowe, ilustrujące ważne wątki cytaty z wypowiedzi mieszkańców itp.;
- minireportu, który zawiera zwięzłą narrację ilustrowaną wykresami, fotografiami i wypunktowanymi, kluczowymi informacjami;
- postu w mediach społecznościowych przygotowanego zgodnie z sugestiami Aleksandry Błaszczak (► **więcej o skutecznym korzystaniu z mediów społecznościowych**);
- filmiku z wypowiedziami członków Waszej grupy o tym, jak przebiegało rozpoznanie problemów i potrzeb, jak wyciągaliście wnioski, jakie pomysły na działania się pojawiły; będzie on miał silniejszy wydźwięk, jeśli uda Wam się uzyskać zgodę na nagranie wypowiedzi uczestników rozmów.

Niezależnie od formy Wasz przekaz powinien zawierać:

- podstawowe informacje o grupie – kim jesteście, jakimi wartościami się kierujecie, co chcecie zmienić w społeczności;
- informacje o tym, co Was zainteresowało i dlaczego – jaki problem lokalny, jakie potrzeby i jakie grupy;
- informacje o sposobach pogłębiania wiedzy na temat tego problemu i potrzeb – jakie dokumenty przeglądaliście, z kim rozmawialiście, co zaobserwowaliście;
- kluczowe wnioski, do jakich doszliście;
- wstępne pomysły na działania;
- orientacyjny termin podjęcia działań i sposób, w jaki o tym poinformujecie;
- podziękowania dla tych, którzy pomagali Wam w rozpoznawaniu problemów i potrzeb.



Korzyści z rozpoznania problemów i potrzeb

- Dobre rozpoznanie problemów lokalnych i związanych z nimi potrzeb pozwala wybrać działania, których efektem będą zmiany przynoszące korzyści mieszkańcom. Wasza praca i poświęcony czas nie pójdą na marne.
- Uzasadniając swoje działania czymś więcej niż Waszym przekonaniem, że są potrzebne, łatwiej będzie zaprosić do współpracy partnerów i mieszkańców. Wizja zmiany, którą im pokażecie, będzie miała solidne podstawy wynikające z analizy dokumentów, rozmów i obserwacji.
- Na swoją wiedzę o problemach i potrzebach mieszkańców – wynikającą także z lokalnych strategii i polityk – będziecie mogli powołać się w działaniach rzeczniczych, czyli przekazach skierowanych do władz samorządowych. Jest to szczególnie ważne, jeśli chcecie skorzystać z zasobów publicznych. Udostępniając takie zasoby, władze mają prawo wiedzieć, jakie korzyści przyniosą Wasze działania społeczności. Wy z kolei możecie z pełnym przekonaniem prosić o te zasoby, ponieważ tak jak władze lokalne działacie dla dobra wspólnego.

Więcej informacji

- https://www.szkola-liderow.pl/wp-content/uploads/2017/07/Po-pierwsze-DIAGNOZA_PL.pdf
- webinarium na temat „Ćwiczeń z ciekawości” https://www.youtube.com/watch?v=_BLdT2FhWlc
- <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/w-walce-z-dezinformacja-kluczowe-jest-krytyczne-myslenie-wywiad-z-anna-mierzynska>
- https://www.biblioteki.org/dam/jcr:bff88acf-a722-4155-909d-283d673952b1/poradnik_kliknij_sprawdz_zrozum.pdf
- <https://poedialogu.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Przepis-na-diagnoze.pdf>
- https://poedialogu.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Urbanik_Quo-vadis.-O-partycypacyjnej-diagnozie-lokalnej.pdf
- <https://www.nck.pl/upload/attachments/318835/Jak%20przygotowa%C4%87%20ankiet%C4%99%2C%20Mizerek.pdf>
- <http://ankiety.interaktywnie.com/poradnik-ankiety-online.pdf>



Planujemy działania

Wiele osób ma dziś poczucie, że zmiany wokół nas zachodzą tak szybko, iż zaplanowanie jakiegoś działania staje się trudniejsze niż kiedykolwiek. Podzielamy to przekonanie, ale uważamy też, że nadal warto poświęcić trochę czasu na planowanie, mimo iż z pewnością rzeczywistość zmusi nas do skorygowania przyjętych założeń. Plan pozwoli oszacować, co realnie jesteśmy w stanie zrobić, biorąc pod uwagę możliwości osób tworzących grupę oraz partnerów i czas, który jesteśmy w stanie poświęcić na realizację działań. Plan pomoże też funkcjonować w zgodzie z wartością, jaką jest przejrzystość. Wiedząc, co chcecie zrobić, jakie cele osiągnąć, możecie zakomunikować to partnerom i mieszkańcom.

Pomyślcie...

Przypomnijcie sobie jakieś doświadczenie związane z planowaniem. Może to być planowanie wyjazdu na wakacje, aktywności w grupie, w której działaliście w przeszłości lub organizacji/instytucji, z którą byliście lub jesteście związani. Jakie są typowe etapy tego procesu? Co jest w nim szczególnie trudnego? Co można zrobić, by plany rzeczywiście pomagały w sprawnym przeprowadzeniu działań?





Szybkie planowanie i wprowadzanie zmian w trakcie działania

Nawet jeśli trafnie rozpoznamy lokalne problemy i potrzeby mieszkańców, oszacujemy zasoby i wybierzemy najbardziej adekwatne działania, w trakcie realizacji planu może zdarzyć się wiele nieprzewidzianych sytuacji, np. któryś z partnerów wycofa się ze współpracy z ważnych powodów, zmieni się cena produktów, które planowaliście zakupić itp. W efekcie konieczna będzie korekta planu. Przypomnijcie sobie, jak wielką zmianę w Waszym życiu i działaniach dla mieszkańców spowodowała pandemia. W czasach coraz szybszych przemian ta była szczególnie spektakularna. Jeśli jednak pomyślicie tylko o tym, co zdarzyło się w 2022 roku i jakie wyniknęły z tego odczuwalne także w Waszej społeczności zmiany, okaże się, że nieprzewidywalność warunków, w których działacie, nawet w tak krótkiej perspektywie jak dwanaście miesięcy, staje się czymś zwyczajnym, do czego trzeba przywyknąć. Wojna w Ukrainie, napływ uchodźców, rosnące ceny prądu, gazu i węgla – wszystkie te wydarzenia wpływają na mieszkańców Waszych miejscowości. Wynikają z nich nowe problemy i potrzeby różnych grup.

Oznacza to, że coraz mniej skuteczne staje się tworzenie planów rozumiane jako etap poprzedzający działanie, często długi i skomplikowany. Bardziej racjonalne wydaje się raczej szybkie planowanie przed podjęciem aktywności, połączone ze stałą refleksją nad tym, jak działanie przebiega (co przynosi oczekiwane efekty, co trzeba poprawić), i bieżącym wprowadzaniem stosownych korekt. Lepiej też planować na krótsze okresy czasu, np. najbliższe sześć miesięcy, a nie kolejny rok. Zwiększa to prawdopodobieństwo, że praca nad koncepcją nie pójdzie na marne. Jeśli przygotowywaliście się do podjęcia jakichś działań tuż przed wybuchem pandemii, to wiecie, co mamy na myśli – zapewne Wasz plan musiał zostać szybko i gruntownie zmieniony. Być może trzeba było w większym stopniu skorzystać z narzędzi cyfrowych, a zatem dokonać ich wyboru i nauczyć się obsługi. Zdarzały się sytuacje, w których odpowiadanie na rozpoznane już potrzeby (np. dotyczące obsługi smartfonów i korzystania z przydatnych aplikacji w życiu codziennym) wymagało nowych form działania (np. zastąpienia spotkania stacjonarnego spotkaniem zdalnym), które z kolei rodziły też niedostrzegane wcześniej potrzeby mieszkańców (np. związane z obsługą platform służących do spotkań zdalnych, takich jak Teams czy Zoom).

Powtórzmy zatem: obecnie bardziej sprawdza się **planowanie na krótsze okresy czasu**, rozumiane jako czynność stale towarzysząca realizacji przedsięwzięcia. Lepiej coś dopracować w trakcie działania, niż tracić czas na robienie planów, które nie przetrwają konfrontacji z szybko zmieniającą się rzeczywistością. Wrócimy jeszcze do tej kwestii w kolejnym rozdziale, pokazując, jak to w praktyce zrobić.



Izabela Giza

liderka Pracowni Orange w Jabłonninie-Majątek



Plan „B” jest OK

Często słyszymy, że trzeba uczyć się na własnych błędach albo że ten się nie myli, kto nic nie robi. Ale czy rzeczywiście uczymy się na własnych błędach? Czy umiemy przyznać się do porażki, niepowodzenia? Czy łatwo nam przychodzi zmienianie planu działania, który przecież jest idealny? Żyjemy w świecie, gdzie liczy się tylko sukces. Każdy prze do przodu, chwając się na prawo i lewo, czego to nie osiągnął, nie kupił itd. Ale czy o to chodzi? Niestety, jak to bywa w życiu, nie zawsze wszystko idzie po naszej myśli i zgodnie z założonym planem. Czasem zapomnimy o ważnym notesie, który został w domu na komodzie, a w którym mamy zapisane wszystkie dane kontaktowe i terminy spotkań. Innym razem podczas wydarzenia, które organizujemy, zabraknie prądu, spadnie deszcz, ktoś nie przyjedzie na czas, nie zrobi czegoś tak, jak chcemy, zespół, który miał grać, się spóźnia... Można wymieniać w nieskończoność te przykłady. I co wtedy? Czy świat się zawali? Absolutnie nie.

Wtedy wchodzi w życie plan „B”. I to jest w porządku, to jest OK i nie można się tego bać. Nie należy wstydzić się tego, że coś nam nie wyszło albo że nagle trzeba wszystko zmieniać. Nie ma idealnych ludzi ani idealnego planu. Ważne jest to, aby umieć odnaleźć się w każdej sytuacji, aby się nie poddawać, tylko szukać rozwiązania, a ono zawsze się znajdzie. Niczym złym nie jest się mylić i tak samo niczym złym nie jest przyznać się do porażki i po prostu poprosić o pomoc drugą osobę.

Podczas działań w Pracowni Orange, ale także podczas kilku lat pracy z różnymi ludźmi i w różnych instytucjach, czy też po prostu w życiu prywatnym przyszło mi się mierzyć z wieloma sytuacjami, w których coś poszło nie tak, jak sobie zaplanowałam, coś nie wyszło... No cóż, takie jest życie.

Pamiętam sytuację, kiedy zaplanowaliśmy w Pracowni ekowarsztaty dla młodzieży. Super pomysł na piątkowe popołudnie – szycie toreb, mydełka itp. Pełna promocja, gdzie się da. Facebook, poszły plakaty, informacje do szkół. Plan idealny – warsztaty dla młodzieży i to ekologiczne, przecież teraz taki temat na czasie, a do nas zgłosiły się trzy osoby. Zapytacie, co w tej sytuacji? To dużo czy mało? Dla nas to było mało na ośmiotysięczną gminę, zakładaliśmy piętnastu uczestników, przecież to takie fajne warsztaty. Czemu oni nie chcą? Uznać to za porażkę? No nie – to wyzwanie dla nas. Więc przegadaliśmy temat i zatelefonowaliśmy do młodzieży: „Przyprowadźcie może koleżanki, kolegów, może siostrę, brata”. Efekt był, ponieważ na warsztatach pojawiło się dziesięć osób. Mniej, niż zakładaliśmy, ale



to nieważne. Ważne, że się nie poddaliśmy w tej sytuacji, tylko spróbowaliśmy innego rozwiązania. Warsztaty się oczywiście odbyły. Młodzież była zadowolona i okazało się, że chcą więcej takich spotkań. Czuliśmy pewien niedosyt, że może coś źle zrobiliśmy, ale po kolejnej burzy mózgów padły kluczowe sformułowania: „Zapytajmy następnym razem młodzież o to, kiedy by chcieli warsztaty i jakie tematy ich interesują”. Zmiana taktyki spowodowała, że na kolejne warsztaty zapisało się już więcej osób. Małymi kroczkami, ale do przodu...

Była też taka sytuacja, że organizowaliśmy spore wydarzenie. Wszystko zaplanowane, dopięte na ostatni guzik. Występy, stoiska, zakupy zrobione, nagłośnienie, scena, no wszystko. Na parę dni przed okazało się, że pani, która miała poprowadzić warsztaty, nie może do nas przyjechać. Ale jak to? I co teraz zrobimy? Więc szukanie kogoś nowego na to miejsce, telefony, kontakty z różnymi osobami z terenu gminy, może ktoś kogoś zna, ale niestety nikt nie mógł. Dziś środa, a w niedzielę impreza. Co tu robić? Szybka dyskusja – zmiana koncepcji warsztatów. Uczestnicy dostaną paczki z materiałami i zrobią sobie jesienne wianki według własnej koncepcji. Wszyscy zadowoleni, warsztaty się odbyły, a każdy stworzył swoją kreatywną i autorską kompozycję.

Ze wszystkich sytuacji jest wyjście, zawsze można znaleźć plan „B”, który czasem jest bliżej, niż nam się wydaje. Bardzo ważne jest to, aby mieć zespół, ludzi koło siebie, z którymi można po prostu pogadać, wymienić się myślami, wtedy rozwiązania przychodzą same. Trzeba stawiać czoła wyzwaniom i problemom, ale razem, bo w pojedynkę za dużo się nie zdziała. Każde podejmowanie działań czegoś nas uczy, nabieramy nowych umiejętności, poznajemy ludzi czy zdobywamy wiedzę. Tylko musimy chcieć. Działać, uczyć się i nie bać się wyzwań, czasem błędów czy porażek. Każde działanie jest po coś, czemuś służy, a tylko od nas zależy, czy to zauważymy. Czy w pracy, czy w życiu droga jest zazwyczaj kręta i trzeba bacznie obserwować, co dzieje się dookoła, i odpowiednio reagować na zdarzenia. To trochę jak jazda samochodem, od naszej reakcji na drodze dużo zależy, trzeba być stale czujnym. Nikt przecież nie powiedział, że będzie łatwo, a że czasem coś nie idzie zgodnie z planem, to trudno, poradzimy sobie. Więc wtedy nie bójmy się, nie zamartwiajmy, nie rezygnujemy, bo z każdej sytuacji jest wyjście. Przecież jest plan „B”.





Narzędzia ułatwiające planowanie

Planując działania, możecie wykorzystać wszystkie narzędzia, których używaliście, zbierając informacje oraz diagnozując problemy, z jakimi mierzy się społeczność lokalna, i niezaspokojone potrzeby.

W małej grupie osób mieszkających blisko siebie i często się widujących praktycznymi narzędziami ułatwiającymi wspólną pracę nad planem działania nadal pozostają duże

arkusze papieru, na których flamastrami obok zapisanych wcześniej wniosków z rozpoznania problemów i potrzeb oraz zakładanych celów notujecie konkretne zadania i ich podział między siebie. W przypadku planowania działań doskonale sprawdzą się również narzędzia cyfrowe. Wcześniej ►**Angelika Leyk** dzieliła się swoimi doświadczeniami z używania aplikacji One Calendar, służącej do planowania terminów spotkań. Poniżej umieszczono propozycje Moniki Schmeichel-Zarzecznej dotyczące kilku innych narzędzi, których obsługi możecie się wspólnie nauczyć, np. w formule ►**klubu wiedzy**. Dzięki temu będziecie też mogli przekazać wiedzę dotyczącą korzystania z tych instrumentów innym – partnerom i mieszkańcom, a przecież uczenie innych jest ważnym sposobem realizowania wartości, jaką jest angażowanie przedstawicieli społeczności lokalnej i rozwijanie ich kompetencji tak, by sami potrafili działać skutecznie.



Monika Schmeichel-Zarzeczna

trenerka, edukatorka, koordynatorka projektów,
twórczyni Biblioteki Aplikacji i współwłaścicielka
Dobrze w Kulturze, obecnie zawodowo związana z FRŚI

Pięć prostych narzędzi cyfrowych do wspólnej pracy nad planowaniem działań

Proste narzędzia cyfrowe pozwalają usprawnić proces pracy koncepcyjnej i projektowej, zarówno indywidualnej, jak i zespołowej. Sprawdzają się one bez względu na to, czy pracujemy stacjonarnie, zdalnie, czy hybrydowo. Niejednokrotnie aplikacje ułatwiają przeprowadzenie burzy mózgów, a także zwizualizowanie lub utrwalenie wypracowanych rezultatów, do których każdy ma łatwy dostęp.



Z jakich narzędzi skorzystać? To zależy od celu, który chcemy osiągnąć. Poniżej zapraszam do przeglądu kilku prostych inspiracji:

Wirtualne tablice

Wirtualne tablice to cyfrowy odpowiednik flipchartu z samoprzylepnymi karteczkami. Najprostszą tego typu aplikacją jest Jamboard – jedno z narzędzi Google. Możemy w nim pisać, rysować, wstawiać kolorowe karteczki, a także linki i zdjęcia. Z Jamboarda może korzystać symultanicznie wiele osób. Wystarczy posiadać konto Google i wysłać link do wszystkich członków zespołu. Rozwijając pomysł, możemy pracować bezpośrednio na wirtualnej tablicy lub rozpocząć „burzowanie”, robiąc notatki na zwykłych karteczkach samoprzylepnych podczas spotkania stacjonarnego, a następnie jedna osoba przenosi wypracowane w ten sposób pomysły na tablicę i udostępnia wszystkim do modyfikowania i rozwijania.

Mapy myśli

Doskonałą metodą na opracowywanie koncepcji jest tworzenie map myśli, które również możemy rozwijać za pomocą prostych narzędzi cyfrowych, np. MindMeister czy Coggle. Pozwalają one na komentowanie, dodawanie notatek, linków lub zdjęć. Dzięki wersji cyfrowej mapę można dowolnie modyfikować, bez kreślenia i potrzeby przerysowywania.

Dokumenty współdzielone

Jeśli korzystamy z pakietu Google lub Office 365, mamy dostęp do zapisanych w chmurze odpowiedników dokumentów tekstowych, arkuszy kalkulacyjnych czy prezentacji. Dzięki nim możemy zespołowo opracowywać np. opis projektu, budżet i harmonogram. Wystarczy utworzyć wybrany dokument i udostępnić współpracownikom. Umożliwia to wspólną edycję, a także dodawanie komentarzy i przypisywanie elementów do uzupełnienia konkretnym osobom.

Bazy inspiracji

Kiedy pracujemy nad nowym projektem, działaniem, bardzo często poszukujemy wiedzy i inspiracji w sieci. Warto gromadzić wszystkie znalezione materiały w jednym miejscu, tak aby mieć do nich zawsze i wszędzie łatwy dostęp. Bazę zasobów możemy utworzyć np. w narzędziu Wakelet lub Padlet. Wystarczy założyć konto i dodawać znalezione linki. Aplikacje te umożliwiają uzupełnianie zbioru przez różne osoby.

Wspólna przestrzeń

Wraz z rozwojem projektu tworzymy coraz więcej materiałów i dokumentów. Dobrym rozwiązaniem jest utworzenie wspólnej przestrzeni w chmurze, do której każda zaangażowana osoba będzie miała łatwy dostęp. Dysk wspólny możemy założyć, posiadając konto Google czy Microsoft lub też tworząc je np. na Dropbox, i tam umieszczać wszystkie wypracowane rezultaty.



Wizja sukcesu

Pierwszym krokiem do opracowania planu działania może być wyobrażenie sobie, co się zmieni, kiedy się ono zakończy. Warto porozmawiać w grupie o takiej wizji i postarać się, by była jak najbardziej wielowymiarowa, przemawiająca do Was i tych, którym będziecie ją przedstawiać, np. zachęcając do zaangażowania. Spotkanie w tej sprawie może przebiegać następująco:

- Przypomnijcie sobie wnioski z rozpoznania problemów i potrzeb. Upewnijcie się, że wszyscy rozumieją je tak samo.
- Wyobraźcie sobie, co się zmieni w otoczeniu, kiedy te problemy zostaną w jakimś stopniu rozwiązane, a potrzeby mieszkańców zaspokojone. Wyraźcie i zapiszcie wizję zmian, odpowiadając np. na poniższe pytania, przy czym dostosujcie je do charakteru swojego przedsięwzięcia:
 - **w przypadku działań w przestrzeni:** Co się zmieni w przestrzeni, w której będziecie działać? Kto i jak będzie z niej korzystał? Co się zmieni w sposobie korzystania z tej przestrzeni przez różne grupy? W jaki sposób aranżacja tej przestrzeni będzie ułatwiała mieszkańcom kontaktowanie się ze sobą, spotkania, wspólne działania? Jakie korzyści odczują poszczególne grupy? Jak mogą tego doświadczać? Jak będą to wyrażać? Wyobraźcie sobie typowych przedstawicieli tych grup (np. dziecko w wieku przedszkolnym, ucznia szkoły podstawowej, rodzica, osobę w starszym wieku) i opiszcie, po czym poznacie, że są zadowoleni ze zmiany?
 - **w przypadku działań edukacyjnych:** Kto weźmie udział w spotkaniach? W jaki sposób skorzysta? Czego nowego się nauczy? Jak ta wiedza wpłynie na życie codzienne, pracę i zaangażowanie obywatelskie tych osób? Jak to wpłynie na inne osoby, z którymi się styka (członków rodziny, przyjaciół i znajomych, współpracowników)? Wyobraźcie sobie, że chcecie nagrać minutowe filmiki z wybranymi uczestnikami szkolenia, prosząc, by opowiedzieli, co zmieniło się w ich życiu. Co mówią?
- Wizję zapiszcie np. w postaci mapy myśli na dużym arkuszu papieru lub korzystając z jakiegось narzędzia cyfrowego, używając pojęć, cytatów z wypowiedzi potencjalnych uczestników, symboli, rysunków itp.



Cele, czyli co się zmieni w efekcie naszych działań

Ważne, żeby cele Waszego działania wskazywały na to, w jaki konkretny sposób zamierzacie wnieść swój wkład w rozwiązanie problemu, który rozpoznaliście, i odpowiedzieć przynajmniej na niektóre potrzeby mieszkańców. Formułując cele, odnosicie się do problemów i potrzeb w formie pozytywnego przekazu, pokazując, co dzięki Waszym działaniom zmieni się na lepsze. Zapewne nie tylko Wy dostrzegacie braki. Wszystkie osoby, grupy, organizacje i instytucje, dla których los lokalnej społeczności jest równie ważny jak dla Was, są Waszymi potencjalnymi partnerami. Formułując cele, bądźcie z nimi w kontakcie. Starajcie się robić coś, co uzupełnia plany innych. Jeśli trzeba, skorygujcie swoje cele lub zaplanujcie działania, które je realizują w inny sposób.

Szczególnym partnerem są władze lokalne. Do ich zadań należy między innymi rozpoznawanie problemów i potrzeb mieszkańców oraz opracowywanie polityk i strategii umożliwiających rozwój gminy. Z tych dokumentów warto korzystać, kiedy robicie rozpoznanie i zastanawiacie się, jakie cele chcecie osiągnąć. Jeśli będziecie potrafili wskazać na związek tych zamierzeń z politykami i strategiami lokalnymi, będzie to wzmacniało trafność Waszego wyboru. Ułatwi Wam też prowadzenie ► **działań rzeczniczych**. Nie każda gmina ma strategię dotyczącą wszystkich dziedzin, np. rozwoju edukacji, w tym zwłaszcza edukacji pozaformalnej, dlatego jeśli planujecie szkolenia, np. dla osób starszych, możecie nie znaleźć odpowiedniego dokumentu, na który można się powołać. Warto wówczas uzyskać wsparcie w formie listu czy oświadczenia wydanego przez wójta, naczelnika wydziału oświaty lub odpowiednią komisję rady gminy.

Wiele osób aktywnych lokalnie uważa formułowanie celów za dość uciążliwą czynność związaną ze staraniem się o zewnętrzne dofinansowanie swoich przedsięwzięć w różnych konkursach grantowych – lokalnych, regionalnych czy ogólnopolskich. Problemem staje się np. odróżnienie celów od działań czy rezultatów lub zdecydowanie, ile celów należy zaproponować. Rozwiązania tych dylematów łatwo znaleźć w wielu poradnikach, webinarach i kursach, także tych udostępnianych przez operatorów dużych programów grantowych, takich jak Aktywni Obywatele, np. ► **Podręcznik dla wnioskodawców i grantobiorców** Programu Aktywni Obywatele – Fundusz regionalny, ► **webinarium** tego programu o tym, jak napisać dobry wniosek, oraz ► **inne materiały**. Być może staniecie przed takim wyzwaniem, np. starając się o grant we współpracy z jakimś stowarzyszeniem, biblioteką czy domem kultury. Na pewno warto rozwijać związane z tym umiejętności, jednak w typowych działaniach grupy nikt nie wywiera na Was takiej presji. Postarajcie się zatem, by cel lub cele grupy sformułować raczej jako jedno- czy dwuzdaniowy przekaz opisujący to, co chcecie zrobić, w sposób konkretny i jednocześnie zrozumiały. Każdy z Was zapytany przez partnerów i mieszkańców o to, jaki jest cel Waszego działania lub co chcecie osiągnąć, powinien być w stanie od razu udzielić krótkiej, czytelnej odpowiedzi. W ten sposób macie szansę zachęcić innych do zaangażowania się.



Formułując cel w czytelny przekaz, zarazem postarajcie się, aby był on:

- **zrozumiały** – unikajcie sformułowań z żargonu aktywistów lokalnych czy języka używanego często we wnioskach grantowych. Zamiast: „Chcemy rozwinąć kompetencje związane z finansami osobistymi u osób zagrożonych wykluczeniem cyfrowym w kontekście rosnącej digitalizacji usług bankowych”, można napisać: „Nauczymy grupę naszych seniorów korzystania z konta bankowego przez internet”. Dla partnerów i mieszkańców powinno być jasne, co się zmieni na lepsze dzięki zrealizowaniu danego celu;
- **powiązany z rozpoznany problemem** – ważne, żeby zmiana, która będzie efektem realizacji celu, przyczyniła się do rozwiązania problemu, na który wskazujecie, i była odpowiedzią na związane z nim potrzeby mieszkańców;
- **wyzwaniem** – z badań nad motywacją wynika, że ludzie chętnie angażują się w przedsięwzięcia, które nie są rutynowe, mają w sobie jakiś innowacyjny element. Może to być szkolenie dla większej niż zwykle grupy mieszkańców, piknik zrobiony w nowy sposób, po raz pierwszy organizowana międzypokoleniowa wycieczka rowerowa albo wypróbowana już metoda pracy z robotami edukacyjnymi, tym razem wykorzystana jednak w innej niż zwykle grupie odbiorców;
- **realistyczny** – ludzie chętnie zaangażują się nawet w innowacyjne działanie, jeśli mają przekonanie, że zakładane efekty są możliwe do osiągnięcia;
- **określony w czasie** – przedsięwzięcie, które planujecie, ma swój początek i koniec, a zatem dysponujecie określonym czasem na osiągnięcie celu za pomocą konkretnych działań. Umożliwia to także ocenę jego realistyczności (np. Czy na pewno zdołamy przeszkolić trzydzieści osób w trzy tygodnie?);
- **możliwy do zmierzenia** – aby ustalić, czy cel udało się osiągnąć, musi on obejmować swoim zakresem coś, co można zmierzyć. W przypadku szkolenia może to być liczba uczestników i poziom kompetencji, który osiągną, np. trzydziestu seniorów nauczy się zakładania i obsługi konta bankowego przez internet. W przypadku pikniku czy festynu może to być liczba osób, które wezmą w nim udział, i określony procent tych, którzy ocenią go jako bardzo dobrą lub dobrą inicjatywę (wolontariusze mogą rozdać wchodzącym krótką ankietę, na terenie, na którym odbywa się wydarzenie, można rozwiesić duży arkusz papieru z symbolami oznaczającymi poziom zadowolenia i flamastrem do zaznaczania swojego wyboru itp.).

Ważne, by zarówno wizja, jak i cele Waszych działań uwzględniały opisane w pierwszym rozdziale wartości. Dobrze byłoby zatem, aby cele, które zamierzacie realizować, prowadziły do:

- dbania o dobro wspólne;
- angażowania mieszkańców, by mogli w coraz większym stopniu działać samodzielnie;
- pogłębiania więzi łączących mieszkańców i wzajemnego szacunku;
- rozwoju kompetencji i budowania przestrzeni do dialogu o sprawach lokalnych na podstawie wiarygodnych informacji.



Przy obecnym tempie zmian i trudności w przewidzeniu ich znaczenia dla społeczności wizja i cele przypominają Wam o tym, co jest rzeczywiście ważne w działaniu grupy. Są czymś względnie trwałym na tle niestabilnej rzeczywistości. Nie na tyle jednak, by zaprzestać refleksji nad tym, czy w trakcie ich realizacji potrzebne są jakieś korekty. Na przykład podróżowały materiały potrzebne do szkolenia z wykorzystaniem drukarki 3D i zakładana liczba uczestników powinna zostać zmniejszona. Któryś z partnerów otrzymał grant na realizację podobnego działania i nie ma sensu go powielać. Pojawiły się nowe, nieoczekiwane potrzeby mieszkańców, np. związane z cyfryzacją jakiejś popularnej usługi społecznej (tak jak w czasie pandemii zapisy online na szczepienia), i trzeba szybko na nie odpowiedzieć.

Jakie działania wybrać?

Wybierając działania, kierujcie się tym, czy doprowadzą one do osiągnięcia przyjętego celu, a tym samym zrealizowania wizji zmiany odpowiadającej na rozpoznane problemy i potrzeby. Jako punkt wyjścia możecie przyjąć pomysły, które przyszły Wam do głowy po analizie wniosków, w końcowym etapie rozpoznawania problemów i potrzeb. Zanim podejmiecie decyzję, warto sprawdzić, czy ktoś inny (lider, grupa, organizacja, instytucja) nie próbował już w przeszłości zrobić czegoś w tej sprawie. Zapytajcie o to mieszkańców i partnerów, poszukajcie w lokalnych mediach. Jeśli tak, to skontaktujcie się z odpowiednimi osobami lub znajdźcie opisy podejmowanych przez nie działań. Zorientujcie się, na czym one polegały i jakie przyniosły efekty. Możecie z tego wyciągnąć wnioski dotyczące Waszych przedsięwzięć, np. wybrać inne rozwiązania, jeśli w tamtym przypadku okazały się one nieskuteczne. Podobne rozpoznanie zróbcie też, jeśli chodzi o aktualnie realizowane działania. Nie ma sensu robić tego, co robią już inni. Lepiej zdecydować się na coś, co te przedsięwzięcia uzupełnia, a ich realizatorów zaprosić do ►**partnerstwa**.

Warto też zorientować się, jak z podobnymi problemami i potrzebami radzili sobie inni aktywiści, nawet z odległych miejscowości. Potrzebne informacje na pewno znajdziecie w internecie. Może uda się Wam skontaktować z realizatorami tych działań i porozmawiać o ich doświadczeniach. Dostępne są też liczne zbiory dobrych praktyk publikowane przez różne organizacje, np.:

- https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdf/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf (s. 54)
- <http://dzialajlokalnie.pl/projekty/>
- https://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Katalog_dobrych_praktyk_www.pdf
- https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2012/04/Katalog_Praktyk_rozk_dodruk.pdf
- https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2013/03/Katalog_Dobre-Praktyki_III_po-ostatnich-poprawkach.pdf
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/Aktywne_spolecznosci_tom_IV.pdf
- <http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/publikacja.pdf>
- <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e> (s. 30–107)



Działania można podzielić na różne kategorie w zależności od tego, jakich spraw ważnych dla społeczności dotyczą. Nawet jeśli specjalizujecie się w określonego typu przedsięwzięciach, np. organizacji spotkań edukacyjnych rozwijających kompetencje cyfrowe, możecie przeprowadzić je w inny niż zwykle sposób. Jak już wspominaliśmy wcześniej, sięgnięcie po coś nowego, innowacyjnego w Waszej społeczności zwiększa Waszą motywację i zainteresowanie uczestników. Być może zajęcia dotyczące oszczędzania energii oraz związanych z nimi aplikacji i urządzeń (tzw. inteligentny dom) połączyć z wizytą u kogoś, kto w tej dziedzinie ma duże doświadczenie? Zajęcia uczące korzystania z e-usług (np. pacjent.gov.pl) dla osób starszych można zorganizować w formie międzypokoleniowego ► **klubu wiedzy**, angażując młodzieżowych wolontariuszy. Korzystanie z narzędzi do generowania kodów QR można połączyć z tworzeniem przewodnika po ciekawych miejscach w okolicy. Zachęcamy Was zatem do zestawiania różnych działań w nieoczywiste kombinacje, tak by prowadząc do osiągnięcia zakładanego celu, stanowiły one wyzwanie, motywowały Was, a mieszkańców zaciekały swą nieoczywistością.

Jednym z możliwych podziałów działań jest taki, który odnosi się do poszczególnych kategorii dobra wspólnego:

■ **dobro wspólne materialne:**

- zagospodarowanie jakiejś przestrzeni publicznej (skweru, parku, placu) z udziałem mieszkańców, jej rearanżacja, dostosowanie do potrzeb danej grupy;
- zagospodarowanie jakiegoś budynku (np. świetlicy wiejskiej) do potrzeb spotkań edukacyjnych lub pomieszczenia w budynku publicznym (np. wyodrębnienie przestrzeni na klub dla młodzieży w domu kultury);
- wspólne zaprojektowanie placu zabaw dla dzieci lub miejsca do ćwiczeń dla młodzieży i dorosłych;
- zaprojektowanie ścieżki edukacyjnej z tablicami informacyjnymi, na których część informacji dostępna jest za pośrednictwem kodów QR;
- zaprojektowanie ścieżki rowerowej łączącej ciekawe miejsca w okolicy;

■ **dobro wspólne niematerialne:**

- hybrydowy kurs dla pracujących dorosłych, odbywający się podczas spotkań zdalnych w ciągu tygodnia i stacjonarnych w weekendy;
- różne formy edukacji rozwijające kompetencje mieszkańców, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności, które umożliwiają im angażowanie się w sprawy publiczne;
- wyjazdy studyjne i wycieczki edukacyjne, by uczyć się z doświadczeń innych;
- wydarzenia, festyny i pikniki budujące wspólnotę;
- wydarzenia odwołujące się do lokalnych tradycji (np. Święto Jabłoni w Grójcu);
- archiwa społeczne i inne działania promujące lokalną historię;
- zaprojektowanie strony internetowej czy profilu w mediach społecznościowych na tematy ważne dla mieszkańców, np. związane z ochroną środowiska i oszczędzaniem energii;
- szkolenia rozwijające kompetencje przedstawicieli społeczności lokalnej, związane z uczeniem się;
- przewodnik po okolicy w formie e-booka zawierającego informacje na temat lokalnej historii, tradycji, legend, miejsc atrakcyjnych przyrodniczo;
- opracowanie zbioru przepisów na lokalne potrawy;



■ **dobro wspólne instytucjonalne:**

- działania edukacyjne wzmacniające lokalne grupy, organizacje i instytucje, ich zdolność do skutecznego działania – począwszy od rozpoznawania problemów i potrzeb, przez planowanie, po realizację założeń;
- wspieranie wolontariatu i grup samopomocowych, np. rodziców dzieci z niepełnosprawnościami, dorosłych opiekujący się chorymi rodzicami;
- pomoc mieszkańcom we włączaniu się w konsultacje społeczne organizowane przez samorząd;
- pomoc w tworzeniu nowych grup nieformalnych i innych form aktywności społecznej, mniej lub bardziej zorganizowanej;
- sieciowanie istniejących grup, organizacji i instytucji, wspieranie współpracy partnerskiej pomiędzy nimi;
- wzmacnianie istniejących grup, stowarzyszeń, kół gospodyń wiejskich, OSP, związków sportowych, centrów wolontariatu, klubów seniora;
- organizowanie debat na temat ważnych problemów lokalnych;
- zakładanie lokalnych gazet, prowadzenie blogów na tematy ważne dla społeczności, wspieranie dziennikarstwa społecznego;

■ **dobro wspólne dotyczące zasobów naturalnych:**

- informowanie o sprawach związanych z ochroną środowiska, tak by zachęcić mieszkańców do zaangażowania i pokazać, że mają wpływ na jego stan;
- informowanie o zasadach i szkolenia z takich zagadnień, jak segregacja śmieci, oszczędzanie energii, ► **zero waste**;
- szkolenia z aplikacji i urządzeń, których instalacja w domu pozwala oszczędzać energię, zgodnie z ideą inteligentnego domu;
- konkurs fotograficzny dla młodzieży na temat piękna lokalnego środowiska naturalnego lub przeciwnie – zagrożeń dla tego środowiska;
- utworzenie lokalnej grupy obserwatorów ptaków, która spotyka się na wycieczki, ale też edukuje innych (jakie gatunki ptaków mieszkają w okolicy, jak i kiedy je dokarmiać);
- warsztaty z fotografowania, obróbki zdjęć i tworzenia albumów z lokalną przyrodą;

■ **dobro wspólne dotyczące reguł życia we wspólnocie:**

- organizowanie mieszkańców, by wspólnie ustalili zasady korzystania np. z placu zabaw, siłowni plenerowych, ścieżek edukacyjnych i innych miejsc w przestrzeni publicznej;
- pomoc młodzieży w wybraniu metody, dzięki której stworzy regulamin klubu działającego w domu kultury czy zasad korzystania z pomieszczenia w świetlicy wiejskiej;
- nauczanie organizatorów spotkań z mieszkańcami (sołtysów, liderów lokalnych grup, organizacji i instytucji) metod ustalania obowiązujących w ich trakcie zasad, spowodowanie, by stało się to rutynową procedurą;
- ogłoszenie konkursu na obywatela lub społecznika roku w danej miejscowości, by promować wartości i normy związane z udziałem w życiu publicznym, którymi te osoby się kierują;
- wyróżnianie mieszkańców, którzy dbają np. o czyste powietrze i oszczędzanie energii, by pokazać, jak takie postępowanie wpływa na życie społeczności;
- opracowywanie publikacji o postaciach z historii danej miejscowości, których postępowanie może być dla współczesnych wzorem patriotyzmu i zaangażowania w sprawy publiczne.



Powyższe przykłady to tylko niewielka część działań, spośród których możecie wybierać lub inspirować się nimi, wymyślając własne przedsięwzięcia. Warto też poszukać pomysłów w internecie. Nawiązujcie kontakty z innymi grupami, organizacjami i instytucjami. Włączajcie się w istniejące sieci współpracy, by wymieniać się doświadczeniami, uczyć od innych i stale poszerzać spektrum działań, które pomogą Wam realizować cele i zmieniać na lepsze życie lokalnej społeczności.

Nazwa działania

Wasze działanie ze względu na skalę można nazwać małym projektem. Jeśli jest ono krótkie i ma jednorazowy charakter, np. polega na tym, by wspólnie z mieszkańcami uporządkować jakiś teren publiczny, to być może nie ma sensu szukać dla niego nazwy. Jeśli jednak ma ono trwać kilka miesięcy lub myślicie o nim jako o wydarzeniu cyklicznym (np. doroczny rajd rowerowy po najpiękniejszych przyrodniczo miejscach w okolicy), to warto nadać mu nazwę. Dzięki temu łatwiej będzie Wam komunikować o tym przedsięwzięciu, a tym samym zachęcać partnerów do współpracy i mieszkańców do zaangażowania. Możliwa jest też sytuacja, w której to, co robicie, jest częścią jakiegoś większego projektu, a Wy odgrywacie rolę partnerów. Wówczas komunikujcie o swoich działaniach w sposób uzgodniony w partnerstwie, posługując się przyjętą tam nazwą.

Zadania i harmonogram

Po podjęciu decyzji o wyborze działań, zaplanujcie zadania, czyli kolejne kroki, z których składa się każde działanie, czas i kolejność ich realizacji (harmonogram) oraz osoby odpowiedzialne za poszczególne punkty. Starajcie się planować realistycznie, podobnie jak wcześniej cele. Nie ulegajcie pokusie planów, które łatwo napisać, ale trudno zrealizować. Będzie to źródłem niepotrzebnej frustracji. Lepiej cieszyć się z tego, że zrobiło się więcej, niż zaplanowano.

Zacznijcie od wstępnej listy zadań, czynności, które trzeba wykonać, by zrealizować jakieś działanie. Na przykład, by zorganizować spotkanie na temat nauki kodowania dla dzieci, trzeba m.in. stworzyć program, upewnić się, kiedy dostępna jest sala, sprzęt i prowadzący, przygotować informację na ten temat, dotrzeć z nią do rodziców, nauczycieli i samych dzieci, przeprowadzić zajęcia, dowiedzieć się od uczestników, co im się podobało, a co woleliby zrobić inaczej, udzielić informacji zwrotnej prowadzącemu.

Zastanówcie się, co jest potrzebne do realizacji działania, czym dysponujecie, a o co możecie poprosić partnerów. W przypadku przytoczonego przykładu, jeśli okaże się, że musicie poprosić szkołę o udostępnienie sali, to listę zadań trzeba uzupełnić o kontakt z jej dyrektorem.



Przeprowadzając analizę zasobów potrzebnych do realizacji działania, możecie wspólnie uzupełnić tab. 2.

Tabela 2. Analiza zasobów			
Działanie	Zasoby potrzebne do jego realizacji (sala, osoby prowadzące spotkanie, komputery/tablety, rzutnik, flipchart, flamastry itp.)	Zasoby, które posiadamy	Zasoby, o które chcemy poprosić partnerów (przy każdym wymienić partnera)

Szczególnym zasobem są środki finansowe. Grupy nieformalne, za wyjątkiem kół gospodyń wiejskich, nie mają na ogół możliwości uzyskania dofinansowania swoich działań. Jeśli coś, co planujecie, wymaga budżetu, to najlepszą opcją jest partnerstwo z organizacją (stowarzyszeniem, fundacją) lub instytucją (biblioteką, domem kultury). Nie będą one mogły przekazać Wam pieniędzy, ale mogą w swoich budżetach uwzględnić środki na zakup jakiegoś towaru lub usługi, który będzie potrzebny do Waszego wspólnego działania. Możecie np. umówić się z dyrektorem biblioteki, że w planowanym przez tę instytucję projekcie na szkolenia z edukacji cyfrowej dla seniorów znajdą się środki na zakup tabletów i poczęstunku dla uczestników, podczas gdy Wasza grupa zaoferuje się poprowadzić te warsztaty na zasadzie wolontariatu. Warto wówczas podpisać z biblioteką stosowne umowy. Więcej na ten temat znajdziecie na portalu ► ngo.pl.

Źródłem dofinansowania mogą być konkursy grantowe organizowane przez władze samorządowe lub inne podmioty (organizacje pozarządowe, ministerstwa i podległe im instytucje itp.). Jeśli funkcjonujecie jako grupa projektowa złożona z pracowników biblioteki czy działaczy organizacji pozarządowej, to zapewne korzystaliście już z dofinansowania w formie grantów. Regulamin każdego konkursu określa, na co środki mogą być wydane i jak trzeba ich rozdysponowanie udokumentować. Zwykle też jego organizatorzy udostępniają wnioskodawcom formatki budżetu, raportów finansowych i innych wymaganych dokumentów. W dużych programach grantowych wszystkie kwestie dotyczące budżetu opisywane są w formie ► **podręczników** dla wnioskodawców.

Wasza grupa może mieć też wpływ na realizację przedsięwzięć wymagających dofinansowania, angażując się bezpośrednio lub pomagając mieszkańcom w wyborze działań, których koszty zostaną pokryte z budżetu gminy w ramach ► **funduszu sołeckiego**, ► **inicjatywy lokalnej** oraz ► **budżetu obywatelskiego**.



Skorzystajcie z wiedzy innych

„Kobiety to gospodynie i matki. To one podjęły decyzję – musimy wyremontować świetlicę. Ale przecież nie było pieniędzy, a koniecznych robót sporo. Nie opuszczano rąk. Nasza mała społeczność nie chciała być jedynie petentem. Postanowiono, że najpierw zapracujemy sami na tyle, na ile będzie nas stać. Pomagał, kto tylko mógł. Była wiosna i targi w Starym Polu, na które panie z Aniołowa zostały zaproszone przez tamtejszy Ośrodek Doradztwa Rolniczego. Najprostszym sposobem zarobienia była sprzedaż placków ziemniaczanych. Niemal wszyscy pomagali. Jedni przynosili jajka, inni śmietanę, cebulę i ziemniaki, które kobiety wieczorem obierały, a bladym światem tarty i przyprawiały. Panowie też pomagali, a potem jazda i smażenie świeżych placków i gotowych bab ziemniaczanych. Podobno były pyszne, bo po powrocie przygotowywać trzeba było drugą taką porcję, by było czym handlować następnego dnia. Anioły czuwały nad nami, bo pogoda również dopisała. Jeszcze trzeba było poszukać wśród naszych mieszkańców różnych specjalistów chętnych do pomocy i to za darmo. Przecież na wsi, w tak małej społeczności, wszyscy się nieźle znają. Stare przysłowie mówi: wiedzą sąsiedzi, jak kto siedzi. W tym pozytywnym znaczeniu oczywiście, bo wiedzieliśmy, kto umie położyć kafelki w aneksie kuchennym, toalecie, na podłodze, kto może pomalować ściany. Znaleźli się chętni i solidnie wykonali swoje zadania. W tym samym czasie inni poszukiwali kolejnych wykonawców, sponsorów i dalej zarabiano pieniądze na targach i jarmarkach”¹⁴.

Określając czas realizacji poszczególnych zadań, warto uwzględnić specyfikę działania, np. jeśli spotkanie na temat nauki kodowania ma się odbyć jako część letniej oferty wakacyjnej, to z oczywistych powodów musi zdarzyć się w lipcu lub sierpniu. Ponadto trzeba wziąć pod uwagę realny czas potrzebny na wykonanie określonego zadania, uwzględniając Wasze możliwości. Jeśli możecie poświęcić średnio np. pięć godzin w tygodniu, to nie planujcie zadań, które wymagają więcej czasu. Chyba że do grupy dołączy nowa osoba lub znajdziecie partnera, który zobowiąże się jakieś zadanie zrealizować we współpracy z Wami. Dobrze byłoby też przyjąć zapas czasu (np. dziesięć procent) na wypadek nieprzewidzianych sytuacji. Jeśli to nie wystarczy, zrezygnujcie z jakiegoś zadania lub jego części, tak by odbyło się to z najmniejszą szkodą dla mieszkańców. Jeśli działanie jest dłuższe, to tak jak w każdej pracy zaplanujcie odpoczynek. Niech urlop będzie urlopem także od działań społecznych.

Do planowania **harmonogramu** może Wam posłużyć tab. 3. W sieci dostępnych jest też dużo narzędzi cyfrowych, które umożliwiają przygotowanie tego rodzaju dokumentów w formie ► **wykresu lub diagramu Gantta**.

¹⁴ Aktywni Obywatele, *Podręcznik dla wnioskodawców i grantobiorców programu Aktywni Obywatele – Fundusz krajowy*, <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e> (data dostępu: 30.12.2022), s. 53.



Tabela 3. Harmonogram

Działanie	Osoby odpowiedzialne	Tydzień 1	Tydzień 2	Tydzień 3	Tydzień 4	Tydzień 5	Tydzień 6
Zadanie 1							
Zadanie 2							
Zadanie 3							

Dzięki takiemu rozwiązaniu macie przejrzysty obraz tego, jak poszczególne zadania rozkładają się w czasie. Możecie wówczas dostrzec, że np. w jakimś okresie następuje spiętrzenie zaplanowanych aktywności, i odpowiednio zareagować. Taka forma prezentacji zadań pozwala też uchwycić ich wzajemne relacje i logiczną kolejność. Jeśli macie taką możliwość, poproście kogoś doświadczonego z partnerskiej organizacji lub instytucji, by przyjrzał się Waszemu harmonogramowi i sprawdził, czy dobrze oszacowaliście czas realizacji zadań, czy jakiegoś nie pominęliście itp.

Partnerstwa

Grupy takie jak Wasza mają ograniczone zasoby, często znacznie mniejsze niż lokalne organizacje i instytucje, nie mówiąc o władzach samorządowych. Dobrym pomysłem jest zatem skorzystanie z zasobów partnerów, ponieważ razem można zrobić więcej, mniej się trudząc, a przede wszystkim zrealizować w praktyce wartość, jaką jest angażowanie innych. Nie wolno też zapominać, że grupom nieformalnym współpraca z organizacjami i instytucjami lokalnymi daje dostęp do środków finansowych.

Wspólne przedsięwzięcie to także szkoła współpracy. Bywa, że nie jest ona łatwa, choćby dlatego że różni partnerzy funkcjonują w odmienny sposób: biblioteka ma swój budżet, siedzibę, stałych pracowników, z kolei organizacja pozarządowa może działać bez stałego miejsca spotkań, korzystając z nieregularnych grantów czy darowizn i pracy wolontariuszy. Uważamy jednak, że szczerą próbą nawiązania współpracy z partnerami lokalnymi jest obowiązkiem każdej grupy. Jeśli próba się nie powiedzie, warto ją za jakiś czas ponowić, zanim uznacie, że aktualnie takie porozumienie nie jest możliwe. Z drugiej strony – Wasze działania będą bardziej efektywne, jeśli współpracujecie z kimś, kogo lubicie i z kim się wzajemnie wspieracie. Jest to jeden z dylematów lokalnych aktywistów, który musicie rozstrzygnąć sami.



Współpraca najlepiej wychodzi wówczas, gdy partnerzy:

- **kierują się w swoich działaniach podobnymi zasadami** – dlatego ważne jest, byście potrafili powiedzieć innym, co jest dla Was jako grupy istotne w działaniach lokalnych. Jeśli zależy Wam na angażowaniu mieszkańców, a Wasi partnerzy wolą robić wszystko sami, to w trakcie współpracy może dojść do konfliktu. Uzgadniajcie takie rzeczy na początku i jeśli to możliwe, szukajcie kompromisu;
- **posiadają uzupełniające się zasoby** – jeśli dysponujecie czasem i kompetencjami związanymi z prowadzeniem spotkań edukacyjnych, a Wasi partnerzy – salą, sprzętem i dostępem do grup osób chętnych do uczenia się, to wszystko się doskonale uzupełnia. Wykorzystajcie rezultaty Waszej analizy zasobów;
- **szanują się nawzajem** – źródła tego szacunku mogą być różne – wynikać z długoletniej współpracy i wzajemnego uznania swoich osiągnięć, wpływu realizowanych działań na rozwój mieszkańców, przejawów docenienia z ich strony, a także ze strony lokalnych autorytetów;
- **rozumieją i akceptują interesy każdej ze stron** – starają się współpracować z poszanowaniem tych interesów i w razie potrzeby szukać kompromisu. Jeśli dla Was ważne jest rozwijanie kompetencji cyfrowych, a dla Waszego partnera rozwój młodzieży, to postarajcie się wymyśleć działanie łączące te priorytety.

Weźcie pod uwagę przeprowadzoną wcześniej analizę zasobów oraz wymienione kryteria i porozmawiajcie o tym, kto byłby najlepszym partnerem do realizacji działania, które planujecie. Kiedy już podejmiecie decyzję, ustalcie, kto skontaktuje się z poszczególnymi partnerami. Aby komunikacja przebiegła efektywnie, uzgodnijcie, jak chcecie komunikować o swoim działaniu (na jakie problemy, potrzeby odpowiada, jaki jest jego cel, jakie zadania przewidujecie) oraz czego oczekiwalibyście od partnerów, tak by ułatwić im podjęcie decyzji o współpracy.

Po wyrażeniu wstępnego zainteresowania przez partnerów warto zrobić spotkanie, w trakcie którego ustalicie:

- na czym polega działanie i jaka jest w nim rola partnerów, tak by dobrze rozumieli, w czym uczestniczą i na czym polega ich wkład;
- jakie są konkretne zadania poszczególnych partnerów i w jakim czasie będą realizowane;
- jak będziecie się komunikować w ramach partnerstwa – które osoby z poszczególnych podmiotów i w jaki sposób (okresowe spotkania stacjonarne, spotkania online, za pośrednictwem poczty elektronicznej lub któregoś z komunikatorów);
- jak udział partnerów w przedsięwzięciu będzie komunikowany mieszkańcom oraz władzom lokalnym w ramach działań rzeczniczych.

Warto, by ktoś z Waszej grupy sporządził notatkę z przyjętymi ustaleniami i przesłał do obecnych, tak by upewnić się, że rozumieją je w ten sam sposób. Jeśli wszystko dobrze działa i nie zależy na tym któremuś z partnerów, to nie ma powodu, by formalizować współpracę, np. podpisując jakieś porozumienie. Wystarczy pamiętać, by im podziękować, zaoferować swoją pomoc, kiedy będą jej potrzebowali, i zaprosić na ► **podsumowanie po zakończeniu działania**.



Skorzystajcie z wiedzy innych

Arkadiusz Jachimowicz, autor publikacji na temat zakładania lokalnych stowarzyszeń, pisze w swoim stylu, prosto i otwarcie, o możliwych trudnościach we współpracy partnerskiej:

„Koniecznie trzeba rozejrzeć się po bliższej i dalszej okolicy, czy są bratnie dusze (a zazwyczaj są), i koniecznie trzeba podjąć z nimi współpracę. Niech to będą nawet sporadyczne kontakty, podczas których wymienimy informacje i doświadczenia. To się z czasem może przerodzić w pomysł na wspólne działanie lub projekt. Organizacje (ich liderzy?) mają fatalną manierę, że nie lubią ze sobą współpracować, traktują inne organizacje jak konkurencję (to jest trochę uzasadnione, bo pieniędzy dla organizacji w samorządach lokalnych jest mało, a organizacji sporo, więc niezdrowa konkurencja gotowa). Poza tym organizacje (liderzy?!) nie lubią się dzielić chwałą. Wiadomo, że sukces ma wielu ojców i jest skłonność do podpinania się wielu osób do niego. Rozumiem, że liderzy organizacji wkładają ogromny wysiłek w jakąś realizację i czują złość, gdy ktoś, kto ledwo dotknął palcem, powiada, że to i jego dzieło. Czasami warto zacisnąć zęby, stanąć ponad to i w ten sposób tworzyć zwyczaj współdziałania (a tego, co ledwie tknął palcem, następnym razem zaangażować solidnie). Czasami to samorządy lubią się chwalić osiągnięciami organizacji, zwłaszcza gdy na ich realizację dają pieniądze. No cóż, mają do tego prawo, choć nie powinny go nadużywać, zawsze podkreślając najważniejszą rolę organizacji”¹⁵.

Pod Waszą rozprawę poddajemy też pomysł na powołanie kilkusobowej grupy doradczej, złożonej z osób, które swoim autorytetem i doświadczeniem mogą pomóc Wam w realizacji działania. Jej rola mogłaby polegać na tym, by podczas kilku spotkań na różnych etapach – od rozpoznania problemów/potrzeb, planowania, realizacji planu do podsumowania – spotkać się z Wami, wysłuchać, co się udaje, a w czym potrzebujecie pomocy, i w miarę możliwości tej pomocy udzielić. W różnej formie: podzielenia się swoimi doświadczeniami, doradzenia, jak coś zrobić, skontaktowania Was z innymi osobami i podmiotami, które mogą pomóc, poinformowania o Waszym działaniu poprzez własne kanały komunikacyjne (osobiste, instytucjonalne), udzielenia informacji zwrotnej na zakończenie działania. Pomysły na to, jak taką grupę powołać i jak z nią współpracować, znajdziecie w ► **poradniku** *Jak – krok po kroku – powołać radę społeczną?*

¹⁵ A. Jachimowicz (red.), *op.cit.*, s. 28.



Współpraca z samorządem gminnym

Szczególnym partnerem w Waszych działaniach jest samorząd terytorialny, najczęściej zapewne na najniższym poziomie, czyli gminy. Jego przedstawicielami są burmistrzowie i wójtowie, radni, pracownicy urzędu gminy, zwłaszcza tych wydziałów i podległych im instytucji, które zajmują się sprawami bliskimi Waszym działaniom, np. edukacji czy pomocy społecznej. Przedstawicielami samorządu są też sołtysi oraz wspierające ich rady sołeckie. Są to osoby cieszące się szacunkiem społeczności, wybierane przez mieszkańców wsi.

Specyfika samorządu polega na tym, że dysponuje on zasobami, jakich nie ma żadna grupa czy organizacja. Te zasoby to budżet, ale też wiedza o lokalnych problemach i potrzebach, zdolność do tworzenia strategii i polityk w różnych obszarach rozwoju, a także infrastruktura, w tym przestrzenie publiczne, świetlice, przedszkola, szkoły, biblioteki, domy kultury itp. Ponadto samorząd jest demokratycznie wybraną reprezentacją mieszkańców. Jego zadaniem, podobnie jak Waszej grupy, jest dbanie o dobro wspólne. W Ustawie o samorządzie gminnym z 8 marca 1990 roku zapisano, że zadaniem gminy jest „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty”¹⁶. W dokumencie występuje też pojęcie „wspólnoty samorządowej” na określenie mieszkańców gminy. Termin „wspólnota” wskazuje, że zadaniem gminy jest spowodowanie, by różne grupy mieszkańców poczuły więź ze sobą i miejscem, w którym żyją. Jest to zbieżne z wartościami, które proponowaliśmy Waszej grupie w rozdziale pierwszym. Można zatem stwierdzić, że pomiędzy Wami a władzami samorządowymi istnieje wspólnota wartości, która stanowi solidną podstawę do partnerskiej współpracy.

Pojęcie „partnerstwa” jest tu bardzo ważne. Pomimo ogromnej różnicy, jeśli chodzi o zasoby, jakimi dysponują władze samorządowe i Wasza grupa, jesteście partnerami w dbaniu o dobro wspólne. Realizujecie działania dla innych i z innymi. Dzięki nim mieszkańcy gminy stają się w coraz większym stopniu wspólnotą. Realizujecie cele, które są też celami władz lokalnych. Warto o tym pamiętać. Kiedy prosicie np. o możliwość skorzystania ze świetlicy, robicie to w interesie mieszkańców, a nie własnym, ważne zatem, byście w relacjach z władzami czuli się jak partnerzy, a nie petenci. Co więcej, samorządowi powinno zależeć na tym, by w społeczności było jak najwięcej takich grup jak Wasza i sformalizowanych organizacji społecznych, by mieszkańcy angażowali się, uczyli się wspólnego działania i brali współodpowiedzialność za rozwiązywanie lokalnych problemów. Istnieją fundusze, z których mogą korzystać tylko organizacje społeczne. Jeśli funkcjonują sprawnie i współpracują ze sobą, zwiększają swoje szanse na powodzenie, np. w krajowych konkursach grantowych, dzięki którym zdobywają środki uzupełniające budżet gminy na przedsięwzięcia odpowiadające na potrzeby mieszkańców. W organizacjach społecznych mogą też działać eksperci posiadający wiedzę, której brakuje w instytucjach samorządowych. Wasza grupa może wziąć udział w konkursie grantowym jako partner stowarzyszenia lub fundacji, ale wiedzę ekspercką możecie dzielić się z samorządem bez przeszkód, organizując konsultacje społeczne, szkolenia dla pracowników samorządowych, pomagając urzędnikom w pracach nad

¹⁶ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 7, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220000559/U/D20220559Lj.pdf> (data dostępu: 30.12.2022).



strategiami i politykami, wspierając lokalną kampanię, np. dotyczącą oszczędzania energii itp. Pytajcie zatem władze samorządowe o ich potrzeby i starajcie się im pomóc. Bądźcie też zawsze gotowi, by pokazywać związek tego, co robicie, z potrzebami mieszkańców i zbieżność z gminnymi dokumentami strategicznymi (► **więcej o działaniach rzeczniczych**).

Formy wspólnego działania z samorządem mogą zależeć od stopnia formalizacji Waszej grupy. Rada gminy uchwała coroczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz innymi podmiotami prowadzącymi działalność pożytku publicznego. Jego częścią są na ogół konkursy grantowe dla lokalnych podmiotów na realizację wybranych zadań samorządu, jednak udział w nich grup nieformalnych jest możliwy tylko wówczas, gdy są one partnerami stowarzyszeń, fundacji, kół gospodyń wiejskich itp. Jeśli jesteście grupą nieformalną, to możecie wspólnie z mieszkańcami skorzystać z inicjatywy lokalnej, funduszu sołeckiego na wsi i budżetu obywatelskiego w mieście.



Tomasz Schimanek

ekspert Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce

Współpraca grup obywateli niemających osobowości prawnej z samorządem gminy

Jeżeli jesteście grupą mieszkańców, która ma pomysł zrobienia czegoś dla innych, nie musicie, przynajmniej od razu, zakładać stowarzyszenia, fundacji, spółdzielni czy kół gospodyń wiejskich. Takie rozwiązanie daje Wam co prawda osobowość prawną, co wiąże się z różnymi uprawnieniami, ale niesie także za sobą dodatkowe obowiązki, które mogą ograniczać swobodę Waszego działania. Czasami prościej, szybciej i efektywniej jest podejmować przedsięwzięcia bez dodatkowych obciążeń organizacyjno-formalnych, nawet kosztem rezygnacji na przykład z różnych możliwości pozyskiwania środków czy mechanizmów współpracy z samorządem gminnym dostępnych dla podmiotów posiadających osobowość prawną.

Nie będąc formalną organizacją, nie jesteście jednak na straconej pozycji wobec gminy. Macie prawo korzystać z różnych możliwości bezpośredniej lub pośredniej współpracy z samorządem lokalnym, tym bardziej że władze i urzędy są powołane do tego, aby zaspokajać potrzeby mieszkańców, a zadaniem każdej gminy jest pobudzanie aktywności obywatelskiej.

Możecie jako mieszkańcy wpływać na decyzje rady gminy oraz wójta/burmistrza, np.:

- składając wnioski, skargi i petycje do rady gminy lub do wójta/burmistrza, w których wskazujecie, co działa źle, lub proponujecie, co gmina powinna zrobić;



- przedstawiając swoje pomysły i propozycje radnym i wójtowi w trakcie ich dyżurów;
- kontaktując się z osobami zasiadającymi w różnych ciałach doradzających władzom gminy, np. w radzie działalności pożytku publicznego, młodzieżowej radzie gminy czy radzie seniorów, lub wchodząc w skład tych rad;
- angażując się w działania jednostek pomocniczych gminy, czyli zebrania wiejskie i rady sołeckie na wsiach oraz rady osiedli lub dzielnic w miastach;
- uczestnicząc w obradach rady gminy i przedstawiając tam swoje racje;
- uczestnicząc w corocznej debacie nad raportem o stanie gminy i wyrażając swoje opinie na temat stanu gminy;
- zabierając głos w konsultacjach społecznych organizowanych przez wójta/burmistrza;
- korzystając z możliwości zgłaszania radzie gminy projektów uchwał w ramach inicjatywy uchwałodawczej.

Możecie nawet wpływać na wydatki z budżetu gminy, np.:

- uczestnicząc w zebraniu wiejskim, które przyjmuje propozycje działań finansowane przez gminę w ramach funduszu sołeckiego;
- zgłaszając pomysły i uczestnicząc w wyborze przedsięwzięć, które zostaną sfinansowane przez gminę w ramach budżetu obywatelskiego;
- przedstawiając – za pośrednictwem organizacji działających w Waszej gminie – uwagi i propozycje w ramach obowiązkowych konsultacji corocznych projektów programów współpracy gminy z organizacjami pozarządowymi;
- składając wniosek o sfinansowanie przez gminę przedsięwzięć w ramach inicjatywy lokalnej.

Macie także możliwość pośredniego korzystania z pieniędzy gminnych poprzez organizację mającą osobowość prawną, która w Waszym imieniu wystąpi o dotację z przeznaczeniem na realizację Waszych pomysłów, co oczywiście wymaga wcześniejszych porozumień. Możecie również korzystać bezpośrednio z pieniędzy gminnych w ramach tak zwanego regrantingu, czyli formuły, w której organizacja pozarządowa realizuje w imieniu gminy konkursy dotacyjne. Jako obywatele macie prawo korzystać z przestrzeni publicznych, instytucji publicznych, usług publicznych oferowanych przez gminę. Niektóre z tych możliwości są ustawowo nakazane, np. inicjatywa uchwałodawcza czy roczny program współpracy z organizacjami pozarządowymi. Stosowanie innych, takich jak inicjatywa lokalna czy regranting, zależy jest od woli i decyzji miejscowych władz. Jeżeli w Waszej gminie takich możliwości nie ma, to warto pomyśleć, czy nie wpłynąć na radnych lub wójta, aby je wprowadzić.

Opisane mechanizmy współpracy z gminą związane są ze spełnieniem określonych warunków. Warto je poznać, aby móc skutecznie korzystać z tych możliwości. Pamiętajcie również, że nie od razu Kraków zbudowano. Na początku Wasze wysiłki często mogą być nieskuteczne, ale cierpliwość i konsekwencja przyniosą w końcu spodziewane efekty.



Inicjatywa lokalna



Inicjatywa lokalna umożliwia mieszkańcom zgłoszenie propozycji jakiegoś działania, które po akceptacji zostaje włączone do budżetu gminy. Jej ramy formalne określa ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie¹⁷. Rada gminy przyjmuje w uchwale tryb i kryteria oceny wniosków uwzględniające społeczne zaangażowanie zgłaszających. Wasza grupa może sama złożyć stosowny dokument albo zrobić to wspólnie mieszkańcami, np. pomagając im w przejściu całego procesu – od wstępnego pomysłu do przemyślanej inicjatywy. Takie wsparcie może polegać na:

- sprawdzeniu, czy rada gminy przyjęła uchwałę o inicjatywie lokalnej, a jeśli nie, porozmawianiu z radnymi lub podjęciu innych działań komunikacyjnych, by przekonać władze do takiego kroku;
- jeśli gmina uchwałę przyjęła, zapoznaniu mieszkańców z informacjami dotyczącymi trybu i kryteriów oceny zgłaszanych wniosków, zanim zaczną oni zastanawiać się nad tym, jakie działanie chcieliby zrealizować. Ważne jest, że takie przedsięwzięcie może być realizowane tylko na terenach należących do gminy, a zatem stanowiących dobro wspólne. Ponadto istotnym kryterium oceny wniosku będzie wkład pracy społecznej, jaki zadeklarują mieszkańcy, oraz to, w jakim stopniu działanie odpowiada na potrzeby społeczności lokalnej;
- pomocy mieszkańcom w rozpoznawaniu problemów i potrzeb w ich środowisku oraz zdecydowaniu, co chcieliby zmienić na lepsze;
- wsparciu mieszkańców w wyborze i opisanu działania (sprawdźcie, czy spełnia kryteria), które chcą zrealizować, harmonogramu i budżetu (zgodnie z ustawą urząd gminy „wspólnie z wnioskodawcą opracowuje dokumenty niezbędne do przeprowadzenia inicjatywy lokalnej, w tym harmonogram i kosztorys”);
- pomocy w wypełnieniu wniosku i terminowym złożeniu go w odpowiedni sposób.

W opisanym wyżej procesie możecie być tylko moderatorami, ale także zadeklarować pomoc w realizacji działania. Wykorzystajcie doświadczenia, które zdobyliście jako grupa, świadomi tego, jakie kroki prowadzą do sukcesu. Od ustalenia zasad w grupie realizacyjnej, przez opracowanie planu, jego realizację, do momentu, w którym możecie cieszyć się sukcesem i podsumować, czego się wszyscy nauczyli.

Więcej informacji na temat inicjatywy znajdziecie na ► **stronie Sieci Obywatelskiej Watchdog**, w ► **publikacji** Fundacji im. Stefana Batorego oraz ► **poradniku** wydany przez miasto Leszno. Wiele samorządów publikuje takie materiały na swojej stronie internetowej, warto sprawdzić, czy Wasza gmina również.

¹⁷ Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 19 b–h, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf> (data dostępu: 30.12.2022).



Przykłady typowych projektów realizowanych w ramach inicjatywy lokalnej:

- Piknik sąsiedzki „Czereśniowe LOVE” 2021 – w ramach inicjatywy lokalnej mieszkańcy zorganizowali międzypokoleniowy piknik osiedlowy na ul. Czereśniowej dla mieszkańców Osiedla Radogoszcz i Osiedla Julianów-Marysin-Rogi w Łodzi;
- SMARTplac – gry i zabawy podwórkowe jako poprawa relacji międzyludzkich i kondycji fizycznej oraz wymiana międzypokoleniowych doświadczeń w Grodzisku Wielkopolskim;
- Wprowadzenie do robotyki – mały konstruktor LEGO w Raciborzu – w ramach zadania na terenie Szkoły Podstawowej nr 18 oraz Klubu dla Młodzieży Strefa odbyły się zajęcia z robotyki dla najmłodszych podopiecznych. Uczniowie mogli sami zbudować maszynę/robota, a następnie go zaprogramować, by sprawdzić, czy sprawnie realizuje przyjęte założenia;
- Ludzie i miejsca – warsztaty fotografii portretowej w Mrągowie;
- zorganizowanie sali w tzw. starej części Sośnicy (Gliwice) w celu aktywizacji społeczności lokalnej. W lokalu odbywałyby się spotkania społeczności, warsztaty, wystawy, wieczorki poetyckie, jarmarki.

Fundusz sołecki

Fundusz sołecki to część budżetu gminy, o którego przeznaczeniu decydują mieszkańcy, którym Wasza grupa może pomóc w ustaleniu, na co warto wydać środki, zważywszy, że zgodnie z ustawą powinny one być przeznaczone „na realizację przedsięwzięć, które (...) są zadaniami własnymi gminy, służą poprawie warunków życia mieszkańców i są zgodne ze strategią rozwoju gminy”¹⁸. Istnienie funduszu zależy od corocznej uchwały rady gminy (do 31 marca ustalana jest jego wysokość na kolejny rok), a zatem warto, by Wasza grupa we współpracy z sołtysami i radami sołectkimi starała się przekonać radnych, by zagłosowali za taką uchwałą. Jeśli tak się stanie, wójt/burmistrz przekazuje komunikat o wysokości funduszu. Waszą rolą jest zadbanie, by informacja ta dotarła do mieszkańców, ponieważ to oni podczas zebrania wiejskiego muszą podjąć uchwałę o przeznaczeniu środków i dostarczyć władzom stosowny wniosek do 30 września każdego roku. Zgodnie z ustawą „wniosek powinien zawierać wskazanie przedsięwzięć przewidzianych do realizacji na obszarze sołectwa w ramach środków określonych dla danego sołectwa (...), wraz z oszacowaniem ich kosztów i uzasadnieniem”. Warto zaoferować sołtysom pomoc w poprowadzeniu zebrania, tak by wszyscy mieli szansę się wypowiedzieć oraz by decyzje zawarte we wniosku w jak największym stopniu odzwierciedlały opinie zebranych. Podobnie jak w przypadku inicjatywy lokalnej tutaj również możecie włączyć się w różnych rolach w realizację działania.

Więcej o funduszu sołeckim przeczytacie w ► **publikacji** Fundacji im. Stefana Batorego oraz ► **poradniku** wydanym przez Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji. Warto poleceń są też ► **publikacje** Krajowego Stowarzyszenia Sołtysów.

¹⁸ Ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000301/O/D20140301.pdf> (data dostępu: 30.12.2022).



Przykłady typowych projektów realizowanych w ramach funduszu sołeckiego:

- podniesienie standardu świetlicy, stworzenie lepszych warunków do organizowania spotkań i uroczystości oraz uzyskanie dodatkowych środków finansowych dla sołectwa z wynajmowania sali – sołectwo Kępnica;
- przekształcenie zbiornika przeciwpowodziowego w staw rekreacyjny (wymieniono obudowę skarp, usuwając beton, oczyszczono nieckę z mułu, zadbane o estetykę, sadząc wokół stawu ozdobne krzewy, kwiaty, wykonując dwa skalniaki, siejąc trawę i montując ławki, a w tafli wodnej nasadzając lilie) – sołectwo Kuniów;
- projekt organizacji „Święta Pieroga” – lokalnych dożynek wiejskich, w ramach których prowadzony był konkurs kulinarny „Pierogi na różne sposoby”. Mogli wziąć w nim udział poszczególni mieszkańcy bądź grupy, np. koła gospodyń wiejskich i stowarzyszenia z całego regionu – sołectwo Stare Kolnie;
- zakup roślinności i wykonanie nasadzeń rodzimych drzew parkowych, krzewów, traw oraz roślinności rabatowej – sołectwo Stare Babice;
- dostawa i montaż inteligentnej wiaty rowerowej z ogniwami fotowoltaicznymi – w ramach projektu plac zabaw w Kiełpinie przy ul. Rolniczej został wyposażony w inteligentną wiatę rowerową składającą się z zadaszonego miejsca postoju dla rowerów oraz odpoczynku dla użytkowników placu zabaw, wyposażonego w porty USB, panele fotowoltaiczne do ładowania drobnych urządzeń elektrycznych oraz oświetlenie LED. Zadanie zostało zrealizowane w trosce o uporządkowanie sprawy pozostawianych rowerów, mając na względzie bezpieczeństwo najmłodszych użytkowników placu zabaw – sołectwo Kiełpin.

Budżet obywatelski

Odpowiednikiem funduszu sołeckiego w mieście jest budżet obywatelski realizowany zgodnie z ustawą o samorządzie gminnym¹⁹. Jest on obowiązkowy w miastach na prawach powiatu. Pomyśły mieszkańców na działania władze samorządowe włączają do budżetu danej jednostki. Szczegóły tej inicjatywy rada gminy określa w uchwale, w której zgodnie z ustawą decyduje o:

- wymogach formalnych, jakie powinny spełniać zgłaszane projekty z uwzględnieniem – o ile jest to możliwe – dostępności dla osób ze szczególnymi potrzebami;
- wymaganej liczbie podpisów mieszkańców popierających projekt;
- zasadach oceny zgłoszonych projektów co do ich zgodności z prawem, wykonalności technicznej, spełniania przez nie wymogów formalnych oraz trybu odwołania od decyzji o niedopuszczeniu projektu do głosowania;
- zasadach przeprowadzania głosowania, ustalania wyników i podawania ich do publicznej wiadomości, biorąc pod uwagę, że zasady przeprowadzania głosowania muszą zapewniać równość i bezpośredniość głosowania.

¹⁹ Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 5a, *op.cit.*



Podobnie jak w przypadku funduszu sołectkiego budżet obywatelski otwiera szerokie pole do działania takich grup jak Wasza – zarówno w roli wnioskodawcy, jak i moderatora lub współuczestnika działań podejmowanych przez szerszą grupę mieszkańców.

Przykłady typowych projektów realizowanych w ramach budżetu obywatelskiego:

- Pierwszy Rodzinny Piknik Integracyjny dla dzieci, mieszkańców Starego Miasta i działkowców Rodzinnego Ogrodu Działkowego im. A. Mickiewicza w Jarocinie z okazji Dnia Dziecka;
- rewitalizacja skweru przy ul. Szklarskiej w Krośnie;
- Przystanek Przyjazny Podróżnym – zakup i montaż altany przystankowej przy ul. Warszawskiej w Nowym Dworze Mazowieckim;
- inteligentne ławki solarne z ładowarką i internetem w Gdańsku – dziesięć ławek z wbudowanymi panelami słonecznymi, czerpiącymi energię ze światła dziennego, która może posłużyć do ładowania urządzeń mobilnych;
- Aktywni mieszkańcy osiedla Falkowa poznają się na nowo i zwiedzają Polskę – organizacja cyklu wydarzeń (spotkań, wyjazdów integracyjnych) dla wszystkich mieszkańców dzielnicy Falkowa w Nowym Sączu.

Korzyści z planowania działań

- Rzeczywistość, która nas otacza, zmienia się tak szybko, że planowanie w dłuższej perspektywie, np. kilku lat, stało się ogromnie trudne. Jednym z obszarów tych zmian są technologie cyfrowe, które w coraz większym stopniu wpływają na życie mieszkańców Waszych miejscowości. To, jak radykalnie i jak szybko może się zmienić życie każdego z nas, pokazał czas pandemii. Pomimo to namawiamy Was do planowania, choć raczej w perspektywie miesięcy. Szczególnie ważne jest, byście wiedzieli, jaka jest Wasza wizja sukcesu, jakie cele chcecie osiągnąć. To pozwoli Wam trzymać się obranego kursu mimo koniecznej korekty planów na poziomie działań. Niezbędna jest też stała refleksja nad zmieniającymi się warunkami. Planowanie staje się procesem stale towarzyszącym aktywnościom, a nie poprzedzającym je.
- Jeśli wiecie, co chcecie osiągnąć, łatwiej będzie Wam opowiedzieć o tym partnerom, którzy do wspólnego działania wniosą zasoby, jakich Wy nie posiadacie. Partnerstwo to nie tylko większa skuteczność działań, ale także budowanie więzi, współpraca i wzajemne zaufanie – podstawy wspólnoty.
- Szczególnym partnerem są władze lokalne. Współpraca z nimi – sojusz na rzecz dobra wspólnego – to większe możliwości działania dzięki zasobom, z których możecie skorzystać. Wśród nich są środki finansowe dostępne także dla grup nieformalnych.



Więcej informacji

- https://www.szkola-liderow.pl/wp-content/uploads/2017/07/Po-drugie-STRATEGIA_PL.pdf
- https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdfy/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf
- <http://dzialajlokalnie.pl/projekty/>
- https://www.wrzos.org.pl/projekt1.18/download/Katalog_dobrych_praktyk_www.pdf
- https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2012/04/Katalog_Praktyk_rozk_dodruk.pdf
- https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2013/03/Katalog_Dobre-Praktyki_III_po-ostatnich-poprawkach.pdf
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/Aktywne_spolecznosci_tom_IV.pdf
- <http://bibliotekawolontariatu.pl/wp-content/uploads/publikacja.pdf>
- <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e>
- <https://poradnik.ngo.pl/umowy-z-pracownikami-wspolpracownikami-wolontariuszami>
- https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdfy/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf s. 45
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/03/Dlaczego_relacje_sa_wazne1.pdf
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/03/ABCD_w_praktyce.pdf
- <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e>
- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/12/Model_OSL1.pdf
- https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2012/10/MANUAL_CALOSC.pdf
- <https://frsi.org.pl/poradnik-rada-spoleczna/>
- <https://siecobywatelska.pl/prawa-sa-do-uzywania-inicjatyw-lokalna/>
- <https://www.maszglos.pl/wp-content/uploads/2013/04/fundusz-solecki-krok-po-kroku.pdf>
- https://www.milomlyn.pl/asp/pliki/fundusz_solecki_dokumenty/1._poradnik_funduszu_soleckiego.pdf
- <http://kss.org.pl/publikacje/>



Działamy!

Pamiętacie o zasadzie przejrzystości? Jeśli jesteście nową grupą, nieznaną wcześniej społeczności lokalnej, to rozpoczynając działania, przedstawcie się, opowiedzcie o tym, kim jesteście, co jest dla Was ważne, jakie cele chcecie osiągnąć i do czego zapraszacie innych: partnerów, mieszkańców, władze lokalne. Wykorzystajcie te kanały komunikacji, jakimi obecnie dysponujecie. Jeśli działacie już od jakiegoś czasu i nie musicie się przedstawiać, opowiedzcie o swoim nowym przedsięwzięciu. Docieńcie podobne działania realizowane w przeszłości lub obecnie przez inne grupy, organizacje i instytucje. Pokażcie, że o nich wiecie i korzystacie ze zgromadzonych doświadczeń. Zaproście do współpracy i podajcie kontakt do siebie.

Pomyślcie...

Działania zaplanowane przez grupę trwają zwykle kilka, a najczęściej kilkanaście miesięcy. Wasza motywacja do tego, by się w nie angażować, może w tym czasie się zmieniać. Nie wszystko zwykle przebiega zgodnie z planem, nie wszystko się udaje. Waszą energię mogą pochłaniać sprawy osobiste lub zawodowe. Zastanówcie się, co możecie zrobić, by podtrzymywać swoją motywację. Co Was mobilizuje do aktywności, a co zniechęca? Jaki wpływ na to mają członkowie grupy, partnerzy, mieszkańcy? Jak wzmacniać to, co Was motywuje? Pomyślcie o tym, czego chcecie się nauczyć w trakcie realizacji działania, w jakiej dziedzinie się rozwijać? Chcielibyście lepiej prowadzić spotkania, a może wreszcie opanować jakieś narzędzia cyfrowe do współpracy w grupie?



Cykliczne spotkania grupy

W rozdziale na temat planowania wspominaliśmy o tym, że żaden plan nie jest w stanie przetrwać konfrontacji z rzeczywistością. Większe lub mniejsze korekty są nieuniknione. Ponadto grupa przechodzi w czasie przez różne etapy, rośnie lub maleje motywacja, raz macie więcej, a innym razem mniej energii, może dochodzić do nieporozumień, które trzeba wyjaśnić. Niezbędne są zatem spotkania cykliczne, by radzić sobie z tymi problemami na bieżąco. Najlepiej od razu umówić się na jakiś stały termin, co ułatwi jego zapamiętanie (np. poniedziałek godzina 15.00–16.30), i spotykać się co tydzień przez cały okres realizacji zadania. Zależnie od tego, co w Waszym przypadku lepiej się sprawdzi, możecie odbywać zebrania stacjonarnie lub w trybie hybrydowym. Spotkania online będą zapewne efektywniejsze w przypadku nieprzewidzianych, pilnych sytuacji, które mogą się zdarzyć pomiędzy regularnymi zebraniem. Tak czy inaczej warto być ze sobą w stałym kontakcie za pośrednictwem poczty e-mailowej lub jakiegoś komunikatora, by uzgadniać kwestie bieżące. Jak już pisaliśmy w rozdziale drugim, spotkanie będzie przebiegało sprawniej, jeśli konkretna osoba będzie odpowiedzialna za jego przygotowanie i poprowadzenie.

Warto, żebyście w trakcie regularnych spotkań zajęli się następującymi sprawami:

- **postępem w realizacji zadań** – zwróćcie uwagę na to, co jest realizowane zgodnie z planem, a co wymaga modyfikacji, podejmijcie decyzje, jakie korekty trzeba wprowadzić, zastanówcie się nad tym, jak wpłynie to na wykonanie całego działania (korekty mogą wymagać nowych zasobów, poproszenia o pomoc któregoś z partnerów itp.), uzgodnione zmiany wprowadźcie do harmonogramu. Źródłem informacji na ten temat mogą być Wasze obserwacje omawiane regularnie podczas spotkań grupy, ale także informacje zwrotne od partnerów i mieszkańców;
- **przebiegiem komunikacji z partnerami** – w razie kryzysowej sytuacji podejmijcie decyzję w sprawie sposobu jej naprawienia. Jeśli osoba odpowiedzialna za kontakt z jakimś partnerem zgłasza kłopot w komunikacji, być może ktoś inny z grupy, kto ma z tą organizacją lepsze kontakty, podejmie się rozpoznania i naprawienia sytuacji;
- **motywacją i energią w grupie, emocjami, które Wam towarzyszą** – warto przeznaczyć odpowiedni czas na początku spotkania grupy, by opowiedzieć sobie o tym, jak się czujecie, co Was trapi, z czego jesteście zadowoleni. Wszystkie te kwestie przekładają się na zaangażowanie członków, a zatem są ważne dla realizacji zadania. Właśnie dlatego w rozdziale drugim tyle miejsca poświęciliśmy na ustalenie zasad współpracy w grupie, aby atmosfera, która w niej panuje, zachęcała do otwartego mówienia o swoich emocjach i potrzebach. Chodzi o to, by nikt nie obawiał się poprosić o pomoc i by tę pomoc – jeśli to tylko możliwe – uzyskać. Na tym polega siła grupy, na wzajemnym wsparciu i motywowaniu się w trudniejszych momentach. To zawsze działa w obie strony: jednego dnia Wy potrzebujecie pomocy, kolejnego – pomagacie innym (► **więcej o motywacji**);
- **tym, czego się uczycie, realizując zadanie w grupie, w relacjach z partnerami** – warto się tym zająć np. raz w miesiącu, ale notować spostrzeżenia na ten temat na bieżąco. Ułatwi to opowiedzenie o tych refleksjach innym osobom w grupie.





Refleksyjny praktyk

Nie można nauczyć się działania w grupie z lektur. Trzeba je praktykować i poddawać refleksji. Jeśli próbowaliście wykorzystać nową metodę szkoleniową, np. mapę myśli, to wiecie, że nie zawsze wszystko przebiega dokładnie tak jak w opisie. Co więcej, ta sama mapa myśli wykorzystana w różnych grupach przyniesie prawdopodobnie różne efekty. Z takiego doświadczenia bierze się idea refleksyjnego praktyka, kogoś, kto działa i zastanawia się nad tym, jak to działanie przebiega, czego można się z niego nauczyć, co wpływa na sukces lub porażkę. Ten namysł może mieć miejsce w trakcie aktywności (np. pracując metodą mapy myśli, zauważyliście, że coś dzieje się inaczej niż w założeniach) albo po jej zakończeniu. Podobnie jest z efektami refleksji, czasami wynikające z przemyśleń korekty udaje się wprowadzić jeszcze w bieżącym przedsięwzięciu, a niekiedy dopiero w kolejnym. Ideę refleksyjnego praktyka można zastosować zarówno do jednostki, jak i grupy, która też może wyciągać wnioski ze swoich doświadczeń i dzięki temu się rozwijać.

Skorzystajcie z wiedzy innych

„Każdy refleksyjny praktyk (...) powinien, po pierwsze, krytycznie zastanawiać się nad sobą (...). Oznacza to, że powinien być świadomy swoich wartości i przekonań, mocnych i słabych stron, stale analizować swoje zachowania pod kątem ich wpływu na innych oraz umieć analizować swój warsztat pracy (...). Musi być osobą otwartą na nowe sytuacje i krytykę, mieć pozytywne nastawienie do zmiany siebie i swojego zachowania. Po drugie, każdy refleksyjny praktyk powinien umieć uprawiać dwa typy refleksji: refleksje w działaniu i refleksje nad działaniem. Refleksja w działaniu ma miejsce w trakcie działania. Jest to stale towarzyszące myślenie i świadomość danej chwili: Co robię dobrze? Co wymaga zmiany? Umożliwia ciągle analizowanie, jak przebiega proces. Refleksja pojawia się w sytuacji, która jeszcze trwa, daje szansę na korektę i zmianę strategii lub zachowania. Refleksja nad działaniem natomiast odbywa się z pewnej oddalonej w czasie perspektywy. Jest analizowaniem tego, co się zdarzyło w przeszłości: ważnych działań, sytuacji, wydarzeń. Umożliwia patrzenie z dystansu na to, co się udało, co można byłoby zmienić i zrobić inaczej. To oddalenie daje szansę na mniej emocjonalne podejście i pełniejsze zrozumienie tego, co się stało, dlaczego wydarzyło się to, co się wydarzyło, i zarazem możliwość wyciągnięcia wniosków na przyszłość”²⁰.

²⁰ T. Kaźmierczak (red.), *Organizator społeczności lokalnej...*, op.cit., s. 54.



Pytania, które zadajemy sobie w trakcie refleksji indywidualnej oraz grupowej są podobne i mogą dotyczyć:

- **wartości:** Co jest dla mnie ważne w tym działaniu? Czy w tym działaniu któraś z wartości jest dla mnie ważniejsza niż inne? Dlaczego? Czy zdarzyło się, bym miał do czynienia z konfliktem wartości? Którą wówczas wybrałem i dlaczego?
- **celów działania:** Jak rozumiem cele naszego działania? Czy coś w tym rozumieniu się zmienia w miarę upływu czasu? Skąd wiem, że cel jest właściwy i doprowadzi do realizacji wizji sukcesu? Jeśli pojawiają się jakieś trudności w realizacji celu, to z czego moim zdaniem one wynikają? Czy coś, co robię, ma na to wpływ? Co to jest i jak mogę to zmienić?
- **przebiegu działania:** Co sprawia, że zadania nie są realizowane zgodnie z harmonogramem? Co mógłbym zrobić inaczej, jeśli chodzi o zadania, za które jestem odpowiedzialny? Skąd o tym wiem? Jak przebiega współpraca z partnerami? Co warto w niej poprawić? Jakie konkretne sytuacje/wydarzenia i towarzyszące im emocje sprawiają, że tak myślę? Jak się czuję w grupie? Co mi pomaga, a co przeszkadza we współpracy z innymi? Czy mam odwagę prosić innych o pomoc? Z czego to wynika? Czy coś zmieniło się w grupie w trakcie realizacji działania? Co to jest i jakie mogą być tego przyczyny?
- **efektów działania:** Czy spodziewałem się takich efektów? Czy coś mnie zaskoczyło? Co i dlaczego? Czy po tym doświadczeniu dodałbym jakąś wartość do tych przyjętych przez grupę? Czy jestem zadowolony z mojego osobistego wkładu w osiągnięte efekty? Co mógłbym następnym razem zrobić lepiej? Czego się nauczyłem w trakcie realizacji zadania? W jaki sposób? Czego powinienem się nauczyć, by lepiej działać, a także współpracować z partnerami i członkami grupy?

O elementach refleksji, które związane są z uczeniem się, piszemy więcej w ► **ostatnim rozdziale**.

W refleksji nad działaniami, które realizujecie, nad tym, czego się z nich uczycie, pomogą Wam różne metody, które można zastosować zarówno w grupie, jak i indywidualnie:

- **autorefleksja, spotkanie z przyjacielem i rozmowa w grupie** – podstawową metodą zastanawiania się nad tym, jak przebiega lub przebiegało działanie jest rozmowa na ten temat. Autorefleksja to rozmowa z samym sobą. Zadbajcie o to, by mieć na nią czas i odpowiednie miejsce. Nie róbcie tego w pośpiechu, gdzieś, gdzie nie ma warunków do skupienia się. Wyznaczcie sobie temat autorefleksji (np. chcę pomyśleć o tej trudnej sytuacji, która zdarzyła się podczas spotkania z mieszkańcami) i w razie potrzeby przygotujcie się do niej (np. jeśli robiliście notatki tuż po tym, jak doszło do tej sytuacji, przeczytajcie je, jeśli rozmawialiście ze świadkami tej sytuacji, np. innymi osobami z grupy, przypomnijcie sobie, co i jak mówili). Postarajcie się ukierunkować refleksję, określić, nad czym szczególnie chcecie pomyśleć, np.: Jaki był mój wpływ na tę sytuację? Jakie moje zachowania mogły na nią wpłynąć? Co wówczas czułem? Co chciałbym zmienić w swoich reakcjach w przyszłości? Te same pytania, które zadajecie sobie, możecie wykorzystać podczas spotkania z przyjacielem, osobą, której ufacie, w obecności której możecie otwarcie o wszystkim rozmawiać. Czasami wystarczy sama obecność kogoś takiego – łatwiej wówczas ubierać myśli w słowa, słyszeć siebie.



Pomocne mogą też być zadawane przez przyjaciela pytania pogłębiające, bez ocen czy rad. Spotkanie w grupie mogłoby przebiegać podobnie, przy czym refleksji warto poddawać zarówno sytuacje dotyczące całej grupy, tzn. takie w których uczestniczyli wszyscy lub większość, jak i pojedynczych osób;

- **dziennik refleksji** – notatnik papierowy lub online, w którym zapisujecie swoje spostrzeżenia z realizacji działania. Wszystko, co Was zaniepokoiło, co było niezwykłe, co chcecie zgłębić, aby sprawdzić przyczyny, emocje oraz zachowania Wasze i innych, które temu towarzyszyły. Notowanie powoduje, że musicie wyrazić swoje myśli, ustrukturyzować je, a przede wszystkim zapobiega temu, by zostały zapomniane. Można powiedzieć, że sam proces pisania jest już jakimś rodzajem refleksji. Z notatek korzystajcie, by wybrać tematy do autorefleksji, spotkań z przyjacielem i rozmów w grupie. Może okaże się, że pewne kwestie zwróciły uwagę wszystkich czy większości i są interesującym przedmiotem rozmowy dla grupy, wskazując na coś ważnego dla jej rozwoju;
- **informacja zwrotna dotycząca działań poszczególnych osób w grupie** – aby lepiej zrozumieć swoje zachowania, możecie poprosić osobę, której ufacie i która ma potrzebne doświadczenia, o to, by przyjrzała się temu, co robicie, np. jak prowadzicie spotkanie z mieszkańcami, i opowiedziała o tym, co zobaczyła oraz jakie myśli i uczucia temu towarzyszyły. Dzięki temu możecie uświadomić sobie coś, co umknęło Waszej uwadze. Dotyczy to zarówno Waszych zachowań, jak i reakcji innych na te zachowania. To bardzo ważne, bo nie jest łatwo jednocześnie coś robić i poddawać to refleksji (► **więcej o informacji zwrotnej**);
- **informacja zwrotna dotycząca działań grupy** – w trakcie realizacji działań proście o opinie zaangażowanych w nie mieszkańców, zarówno tych, którzy pomagają Wam w roli wolontariuszy, jak i tych, do których przedsięwzięcia są skierowane. Sposobem na wyrażenie ich zdania mogą być:
 - **ankiety**, w których warto zapytać: Czy cele działania zostały trafnie określone? Czy metody ich osiągnięcia były odpowiednie? Co mieszkańcom pomagało, a co przeszkadzało w uczestnictwie? Jakie korzyści odnieśli? Co by zmienili w podobnym działaniu w przyszłości? Ankieta powinna być krótka, a zatem zadawajcie pytania o to, na czym szczególnie Wam zależy. Postarajcie się, by były jasno sformułowane. Ich zaletą jest anonimowość, co zwiększa szczerość wypowiedzi, dlatego zadbajcie o to, by wypełniający czuli się komfortowo;
 - **krótkie wypowiedzi**, np. rundka po zakończeniu spotkania edukacyjnego, w trakcie której uczestnicy odpowiadają na pytania w rodzaju: Z jakimi myślami/uczuciami kończę to spotkanie? Czego się nauczyłem? Czego jeszcze chciałbym się nauczyć? Ponieważ takie wypowiedzi nie są anonimowe, niektóre osoby mogą czuć się niekomfortowo, zwłaszcza jeśli mają jakieś uwagi krytyczne, dlatego pytanie powinno być możliwie otwarte, niesugerujące, jakiej odpowiedzi oczekujecie (Na ogół, jak robimy to szkolenie, to ludziom się podoba, a jak jest w Waszym przypadku?). Pozostawiajcie też wypowiadającym się decyzję, co chcą powiedzieć, nie dopytujcie (chyba że coś jest niejasne, wówczas możecie poprosić o wyrażenie tego innymi słowami), nie wywierajcie presji. Otwartość w takich sytuacjach jest oznaką zaufania uczestników do Was, dzięki temu nabierają oni przekonania, że informacja zwrotna służy uczeniu się;



- **specjalnie zorganizowane spotkanie z wybraną grupą** osób uczestniczących w działaniach, którzy gotowi są poświęcić np. godzinę, by odpowiedzieć na Wasze pytania o doświadczenie, w którym uczestniczyli. Zapewnijcie, że ich opinie pozostaną anonimowe, a celem spotkania jest spowodowanie, by Wasze kolejne przedsięwzięcia były lepiej realizowane, a tym samym przyniosły więcej korzyści społeczności. Pytania możecie ustrukturyzować, grupując je zgodnie z poszczególnymi etapami działań, np. zaproszenie do współpracy, komunikacja o celach i działaniach grupy, cele i sposoby realizacji działań, stopień zaangażowania mieszkańców, komunikacja o przebiegu działań, efekty działań w stosunku do zamierzeń, co generalnie warto zrobić lepiej w przyszłości;
- **analiza ważnych zdarzeń** – chodzi o zdarzenia ważne dla Was lub Waszej grupy, o coś, co się powtarza albo co było wyjątkowe, co przykuło Waszą uwagę i miało istotny wpływ na działanie, które realizujecie, na sukces lub porażkę. Jest to swego rodzaju studium przypadku, który ze względu na jego istotność chcecie zgłębić, lepiej zrozumieć, zorientować się, jak reagować w podobnej sytuacji w przyszłości. Takim zdarzeniem może być np. niepowodzenie we współpracy z jakimś partnerem lokalnym. O tym, że było ono ważne dla całej grupy, może świadczyć fakt, że nie przestajecie o tym rozmawiać, że sytuacja budzi emocje, że poszczególne osoby szukają jej wyjaśnienia, snują różne teorie. Najpierw postarajcie się odtworzyć dokładnie scenariusz zdarzenia. Możecie opowiedzieć to sobie jako historię ułożoną chronologicznie – od pierwszych rozmów z tym partnerem, do zakończenia współpracy. Potem szukajcie wyjaśnienia: Dlaczego ta współpraca się nie udała? Jakie zachowania po Waszej stronie i po stronie partnera do tego doprowadziły? Czy różnice dotyczyły wartości (np. dla Was było ważne, by angażować mieszkańców, partner uważał, że lepiej wszystko zrobić samemu) czy sposobów działania (Wy podejmowaliście decyzje szybko, w partnerskiej organizacji był to długi i zawiły proces)? Co nie zadziałało w umowie o współpracy partnerskiej, którą zawarliście na początku? Jak wyobrażaliście sobie tę współpracę i czy dostatecznie jasno to wyraziliście? Dlaczego zawiodły próby rozwiązania problemu? Wyobraźcie sobie idealnego partnera, z którym – jak sądzicie – współpraca by się dobrze układała. W jaki sposób w przypadku tej konkretnej współpracy rzeczywistość odbiegała od ideału? Czas poświęcony na taką refleksję to dobra inwestycja, ponieważ jej efektem może być lepsza współpraca z partnerami w przyszłości;
- **wizualizacja procesu zmiany** – refleksję nad zmianą, jaka zaszła w Was i Waszej grupie w trakcie działania i po jego zakończeniu, mogą ułatwić jej wizualizacje, np. możecie sobie wyobrazić rozwój grupy w określonym czasie jako rzekę, która ma swoje źródła na początku realizowanego przedsięwzięcia i kończy bieg wraz z jego zakończeniem. Dla różnych zdarzeń możecie używać symboli. Bieg rzeki będzie prosty tam, gdzie działanie toczyło się zgodnie z planem, a zacznie meandrować w miejscach, gdzie pojawiały się trudności. Jakieś kluczowe przeszkody mogą zostać zwizualizowane jako tamy w spokojnym biegu rzeki, natomiast rozlewiska mogą symbolizować nierozwiązane w porę problemy. Wszystko jest kwestią Waszej kreatywności. Taki portret oddający dynamikę grupy, wykonany wspólnie na dużym arkuszu papieru, można powiesić w widocznym miejscu, by przypominał o tym, co się zdarzyło i czego się z tego nauczyliście.



Dbanie o motywację do działania

Działanie na rzecz innych, przyglądanie się temu, jak to, co robicie, zmienia otoczenie na lepsze, jak zyskują na tym mieszkańcy, jest źródłem radości i dodaje energii. Z drugiej strony jest oczywiste, że mimo Waszych wysiłków nie wszystko się udaje. Na Wasze zaangażowanie społeczne ma wpływ także to, co dzieje się w życiu prywatnym i zawodowym. Kryzysy w tych obszarach wpływają na Wasz stan jako członka grupy. Działając w swoim środowisku, gdzie wiele osób Was zna, jesteście też pod pewną presją, np. inni mogą oczekiwać, że zawsze – w każdej sytuacji życiowej, w której mają okazję Was obserwować na co dzień – będziecie się zachowywali jak wówczas, gdy pełnicie rolę moderatora prowadzącego spotkanie z mieszkańcami. Wszystko to może powodować zmęczenie, stres i wpływać na obniżenie motywacji.

Co mnie motywuje do działań lokalnych?

Energia płynąca od młodych ludzi z mojej grupy „OTWARTE”, która zarządza Pracownią Orange w Gubinie, oraz ich wiara w idee. Wzajemnie się napędzamy, motywujemy, ustalamy dobre azymuty swoich dróg życiowych. Gdyby nie oni, nie byłoby mnie tu, gdzie jestem, gdyby nie ja, nie byłoby ich tu, gdzie są...

Marcin „Gwizdo” Gwizdalski

lider Pracowni Orange w Gubinie

Wewnętrzne poczucie współodpowiedzialności za miejsce, w którym się znajduję, to chyba jedna z moich największych motywacji do lokalnych działań. Mam świadomość bycia częścią tej społeczności i to wywołuje we mnie obowiązek zadbania o tę przestrzeń. Ta przestrzeń to dla mnie również ludzie. Nieważne, gdzie jestem, to właśnie ludzie są najważniejsi – dzięki lokalnym działaniom mogę ich poznawać, obserwować, jak się zmieniają i rozwijają, odkrywają swoje pasje i się w nich realizują. To ich sukcesy mnie napędzają. Działając lokalnie, mam wpływ na konkretne osoby, a to konkretne osoby tworzą całość – i to daje takie wrażenie, że choć odrobinę zmieniam świat na lepsze. Myślę, że działanie w lokalnej społeczności jest trochę jak perpetuum mobile i wahadło Newtona – wzajemnie się napędzamy, a dzięki temu nasze działania nigdy się nie kończą.

Wioletta Mazur

liderka Pracowni Orange w Niedzwicy Dużej



Ważne, abyście sami dbali o swoją motywację, ale równie istotną rolę w jej podtrzymaniu odgrywa grupa. Przede wszystkim warto dobrze rozpoznać, co Was osobiście motywuje (**▶ więcej o motywacji w kontekście uczenia się**). Może to być różna kombinacja takich czynników, jak:

- przekonanie, że to, co robicie, jest zgodnie z Waszymi wartościami – zastanawiajcie się zatem, co jest dla Was ważne, i dbajcie o to, by realizować zadania, które w praktyce te wartości wyrażają;
- wybieranie zadań, w których uczycie się czegoś nowego, które są wyzwaniem, ale takim, z którym możecie sobie poradzić;
- umiejętność dostrzegania odniesionych sukcesów i cieszenia się nimi, a także dzielenia się tą radością z innymi, zwłaszcza z tymi, którzy w tym pomagali;
- przyjmowanie od innych pozytywnych informacji na swój temat;
- dbanie o wypoczynek, by nie przegapić momentu, w którym zmęczenie wpłynie negatywnie na Wasze samopoczucie i relacje z innymi;
- możliwość rozmawiania o trudnościach, jakich doświadczacie, z przyjaciółmi, członkami rodziny, tymi, którym ufacie i którzy potrafią słuchać;
- umiejętność proszenia innych o wsparcie, w tym zwłaszcza członków grupy, a także gotowość do pomagania innym.

Co mnie motywuje do działań lokalnych?

Wizja funkcjonowania Biblioteki im. Stanisława Lema oraz Pracowni Orange w Bulkowie jako miejsca łączącego nowe technologie i tradycję sprowadza się głównie do miejsca, które jest otwarte dla lokalnej społeczności. Realizując warsztaty – nieważne, czy prowadzę je z dziećmi, młodzieżą, dorosłymi czy z seniorami – otrzymuję od uczestników ogrom energii, która zwiększa jeszcze bardziej mój zapał i napędza do działania. Dzięki temu, że sześć lat temu zostałam dyrektorką w Bulkowie, mogłam zacząć realizować swoją własną wizję biblioteki, która na dobre zaczęła się spełniać dzięki wymarzonej Pracowni Orange. (...) Stawiam mocno na multidziałania, które najlepiej angażują społeczność i przynoszą mi niebywałą satysfakcję. (...) Lubię podejmować nowe wyzwania, wchodzić w nowe projekty, nawet jak wiążą się z tym, że muszę się nauczyć obsługi np. każdego z robotów, urządzeń czy aplikacji. Osobiście to właśnie przynosi mi frajdę, chociaż niektórym może się wydawać, że to takie dziecinne. Za każdym razem, pisząc projekt, staram się, aby był innowacyjny dla naszej społeczności, dzięki temu zmieniam oraz rozwijam się i ja. Dzięki temu zmieniam też obraz biblioteki na przyjazną i otwartą przestrzeń.

Natalia Maćkiewicz

liderka Pracowni Orange w Bulkowie



Ogromną rolę w motywowaniu się nawzajem odgrywa grupa, w której panuje dobra atmosfera, w której ludzie lubią przebywać, na spotkania której czekają z niecierpliwością. Wiele miejsca poświęciliśmy już na to zagadnienie w ► **rozdziale drugim**. Motywująca grupa to taka, w której:

- zasady działania i cele są ustalone z udziałem wszystkich i przez wszystkich jednakowo rozumiane;
- umawiacie się na realizację działań zawierających jakiś innowacyjny element, coś, co odbiega od rutyny i może być ekscytujące;
- wszyscy mają poczucie wpływu na to, co grupa robi, na podejmowanie decyzji poprzedzonych dyskusją, w trakcie której każdy może się wypowiedzieć, każdy też może się sprawdzić w roli prowadzącego spotkanie;
- potraficie się cieszyć swoimi sukcesami, co oznacza, że umiecie je dostrzec i dać sobie czas, by je świętować. Chodzi tu zarówno o sukcesy poszczególnych osób, jak i całej grupy. Ważne jest również docenianie wkładu innych i umiejętność wyrażania tego;
- jest czas, by podczas spotkań porozmawiać o samopoczuciu i emocjach w bezpiecznej atmosferze. Jak już wspominaliśmy, warto kończyć spotkania nieformalnymi rozmowami przy kawie i herbacie;
- reagujecie, jeśli ktoś potrzebuje pomocy, i uzgadnacie wspólnie, jak jej najlepiej udzielić;
- dbacie o swój odpoczynek, np. wyjeżdżacie wspólnie na wycieczki czy w inny sposób miło spędzacie czas.



Wioletta Mazur

liderka Pracowni Orange w Niedzwicy Dużej

Jak motywować się nawzajem w grupie działającej lokalnie?

■ **Zacznij od siebie**

Gdy nie mamy w sobie wystarczająco siły, w pierwszej kolejności nie zadbałszy o siebie i swoje potrzeby oraz nie potrafiliśmy się zmotywować, to nie jesteśmy w stanie zmotywować innych. Wybitny uczony Ludwig Hirszteld powiedział, że aby zapalać innych, samemu trzeba płonąć. Podążając tą myślą – zanim zaczniesz martwić się o motywację innych, spróbuj zmotywować sam siebie.



■ **Słuchaj z ciekawością i poznawaj**

Dopóki kogoś nie poznamy, nie dowiemy się, co go motywuje. Każdy jest inny, ma inne potrzeby i pragnienia, więc i czynniki motywujące nas będą inne. Zainteresuj się, poświęć czas na poznanie i rozmowę, pamiętając, że słuchanie to nie tylko słyszenie.

■ **Miej wizję, cele i marzenia**

A do ich realizacji zaproś innych. Wspólny, jasno określony cel to chyba najlepszy sposób, aby działać w grupie. Gdy nie wiesz, dokąd zmierzasz, nigdy tam nie dotrzesz. Cele realizuj małymi krokami, to jedyny sposób. Nie przestawaj marzyć i wierzyć, że Ci się uda, nawet jeśli jesteś teraz w miejscu, w którym nic na to nie wskazuje.

■ **Dbaj o atmosferę**

Pamiętaj, że zawsze jesteś częścią jakiejś grupy, więc jeśli oczekujesz dobrej atmosfery, to również ją stwarzaj. Ludzie wzajemnie na siebie oddziałują, więc warto zarażać się pozytywną energią. Nic bardziej nie motywuje niż dobra atmosfera. Otaczaj się dobrą energią i dobrymi ludźmi – jesteś tym, z kim spędzasz najwięcej czasu.

■ **Przeczekaj kryzys**

Znaną prawdą jest stwierdzenie, że wszystko płynie i nic nie trwa wiecznie, więc problemy też miną. Działając w grupie, również napotkasz kryzysy, to naturalne. Gdy Cię taki dopadnie i nie wiesz, co robić, to przeczekaj, a później wyciągnij wnioski.

■ **Doceniaj sukcesy, a krytykę traktuj jak prezent**

Ciesz się sukcesami innych (i swoimi!), a krytykę się nie przejmuj, tylko potraktuj ją jak prezent. Krytyka pozwala nam zobaczyć nasze słabe strony i błędy, a to prowadzi do rozwoju. Krytyka uczy najwięcej.

■ **Bądź tu, gdzie jesteś**

Perfekcyjnie przystosowaliśmy się do powiedzenia: wszędzie dobrze, gdzie nas nie ma, ale dzięki temu, że nasz mózg posiada cudowną właściwość neuroplastyczności, to z powodzeniem możemy przeprogramować się na wyrażenie: wszędzie dobrze, gdzie działamy. To nie od miejsca, w którym jesteś, zależy to, jak działasz, ale od tego, jak działasz, zależy miejsce, w którym jesteś. Zamiast szukać na świecie wyjątkowego miejsca, stwórz je sam.



Informowanie o działaniach grupy

W trakcie realizacji działania warto zadbać, by partnerzy lokalni, władze samorządowe i mieszkańcy wiedzieli o tym, co robicie, na jakie problemy i potrzeby odpowiadacie, jakie są Wasze cele, co chcecie zmienić na lepsze. Komunikacja jest sposobem na wcielanie w życie wartości, jaką jest przejrzystość, ale także narzędziem angażowania mieszkańców. Jeśli wiedzą oni, jak na inicjowanych przez Was działaniach skorzysta społeczność, a także jak mogą się zaangażować, istnieje większe prawdopodobieństwo, że tak się stanie. Zachęcamy Was do tego, by komunikacja nie pełniła tylko funkcji informacyjnej (co Wy robicie), ale także była wezwaniem do działania (co mieszkańcy mają zrobić). Ponadto komunikacja ułatwia zabiegi o poparcie dla Waszych działań i buduje wizerunek Waszej grupy w środowisku, a od niego zależy, czy mieszkańcy będą Was postrzegać jako wiarygodnych, rzeczywiście zainteresowanych dobrem wspólnym, a tym samym – czy Wam zaufają, udzielą pomocy i odpowiedzą na apel o zaangażowanie.

Szczególną rolę spełnia komunikacja adresowana do władz lokalnych. Ma ona wówczas charakter narzędzia rzecznictwa, czyli informowania władz lokalnych o tym, w jaki sposób Wasze działanie przyczynia się do rozwoju dobra wspólnego, co daje Wam podstawy do ubiegania się o zasoby publiczne, takie jak środki finansowe czy możliwość korzystania z budynków publicznych (np. świetlic).

Nie możecie zakładać, że jeśli robicie coś dobrego dla innych, to zostanie to zauważone i docenione bez szczególnych zabiegów z Waszej strony. Niestety na ogół tak się nie dzieje nawet w małych społecznościach. Poza tym jeśli zostawicie interpretację tego, co robicie, innym, to stracie wpływ na to, jak Wasze działanie jest postrzegane. Nie każdy mieszkaniec musi rozumieć, jakie znaczenie ma rozwijanie kompetencji dzieci i młodzieży, np. w dziedzinie cyberbezpieczeństwa. Co więcej, wiele osób może nie wiedzieć, co to jest cyberbezpieczeństwo. Warto to wytłumaczyć, a w tym celu musicie zadbać, by informacja skierowana do grup zainteresowanych (w przypadku cyberbezpieczeństwa: dzieci, młodzieży, rodziców, dziadków, nauczycieli, pracowników wydziału oświaty urzędu gminy) była dla nich zrozumiała i motywowała do działania. Inny przekaz zachęci młodzież do udziału w szkoleniu, inny skłoni rodziców do wyrażenia na to zgody, a jeszcze inny przekona kierownika wydziału oświaty i dyrektora szkoły, by na potrzeby warsztatów udostępnił Wam salę.

Jest jasne, że komunikacja to specjalistyczna dziedzina wiedzy, wymagająca odpowiednich kompetencji i doświadczenia. O jej znaczeniu świadczy fakt, że większość firm, instytucji publicznych, a nawet organizacji pozarządowych ma w swoim zespole osobę zajmującą się tą właśnie kwestią. Nikt nie oczekuje od Was aż tak profesjonalnych działań, jednak jak każdą kompetencję, także tę można rozwijać i całkiem nieźle sobie radzić. Pomyślcie o tym, zastanawiając się nad ► **planem swojego rozwoju**.



Natalia Maćkiewicz

liderka Pracowni Orange w Bulkowie



Pięć kroków do zdobycia Pracowni Orange

Rola komunikacji z mieszkańcami

- **Badanie** – zrób porządne badanie wśród lokalnej społeczności, żeby mieć dobry pomysł i skuteczny plan na to, co chcesz dla nich zrobić, jakie korzyści będą mieli, dzięki temu łatwiej będzie się im zaangażować.
- **Pomysł na Pracownię** – to jeden z najważniejszych elementów. Najlepszy jest plan działań, który odzwierciedla Twoją miejscowość, uwzględnia potrzeby mieszkańców i pomysł na ich rozwiązanie właśnie w Pracowni.
- **Partnerzy i ich entuzjazm** są równie ważni – wsparcie urzędu gminy, szkół, lokalnych sklepów i przedsiębiorstw usługowych, sąsiadów z innych gmin, z całego powiatu (biblioteki), klubu sportowego, znajomych i nieznajomych z grup na FB. Warto zadbać i docenić ich od samego początku, np. wszystkie osoby i instytucje, które wsparły nas w plebiscycie, zostały wymienione w zakładce na stronie internetowej biblioteki. Podziękowania dla nich są widoczne do dziś. Wasz zapał z pewnością przyczyni się do tego, że otrzymacie wsparcie, co zaowocuje jeszcze większą energią do działania.
- **Skuteczna komunikacja** to nietuzinkowe pomysły i proste, skuteczne kanały komunikacji – najlepiej wszystkie dostępne dla danej społeczności. Sprawdzą się tu tradycyjne ulotki, plakaty, ale najskuteczniejszą formą jest duża aktywność w mediach, nie tylko posty czy wydarzenie na Facebooku, ale też zabawne memy, które niezwykle motywują do oddawania głosów i lajków. Instagram i Tik-Tok – tam jest dzisiejsza młodzież (...). YouTube pomoże w nagłośnieniu np. filmów promujących projekt i głosowanie. Ważne, żeby zadziałała też wspólnota i solidarność, np. kiedy mieszkańcy widzieli, że w liczbie głosów dogania ich inna miejscowość, wzajemnie dopingowali się i zachęcali do głosowania. Publikowanie postów, zdjęć i filmów w mediach społecznościowych (od Facebooka przez Instagram po YouTube) najlepiej zaczynać bladym świtem, około godziny 6.00, bo ludzie wstają i przeglądają fejsa. Potem o 9.00, 12.00, 15.00, 18.00 i jeszcze coś na koniec dnia około godziny 21.00.
- **Nieosiągalne nie istnieje** i wszystko od samego początku zależy od Twojego zaangażowania – pamiętaj o tym. To jest czas, kiedy swoje siły trzeba przekierować na promocję i chęć osiągnięcia sukcesu. Być może to będzie niekiedy szesnaście godzin w pracy, spędzanych na pisaniu artykułów do prasy i aktywności w mediach społecznościowych, tworzeniu memów zachęcających do głosowania itd. Ten upór i skuteczna komunikacja w mediach z pewnością przyczynią się do odniesienia spektakularnego sukcesu.



Komunikując o działaniach grupy, musicie przemyśleć, co chcecie przekazać, komu i jak oraz jakiej reakcji oczekujecie od odbiorców.

Co chcecie przekazać i do kogo przekaz ma być skierowany?

Wybierzcie to, co jest najważniejszego w Waszym działaniu na danym jego etapie. Jeśli dopiero zaczynacie i jest to pierwsza informacja, to warto napisać:

- jak się działanie nazywa;
- na jakie problemy/potrzeby chcecie odpowiedzieć, a tym samym, jakie korzyści przyniesie Wasza aktywność mieszkańcom (wszystkim, wybranej grupie w szczególności);
- jaki jest Wasz cel (co ma się zmienić na lepsze); przypomnijcie sobie sugestie dotyczące tego, jak krótko mówić o **celu działania**;
- na czym będzie polegać pierwsza aktywność.

Warto, by informacja przekazywana w formie postu czy artykułu miała jakiś przyciągający uwagę tytuł. Przekaz powinien być krótki, napisany prostym językiem. Dobrze przygotować komunikat skierowany do mieszkańców w ogóle, ale być może są grupy, na dotarciu do których szczególnie Wam zależy. Warto wówczas stworzyć różne jego wersje, przy czym komunikat skierowany np. do dzieci powinien być napisany innym językiem niż ten adresowany do ich rodziców. Dotyczy to także tytułu, akcentu na korzyści specyficzne dla danej grupy oraz wezwania do działania. Styl przekazu może też zależeć od użytego przez Was kanału komunikacji, np. posty w mediach społecznościowych będą miały inny charakter niż krótki artykuł w lokalnej gazecie.

Ponieważ jedną z ważnych wartości związanych z działaniami lokalnym jest angażowanie mieszkańców, komunikacja również powinna temu służyć, dlatego starajcie się, by Wasze przekazy zawierały zaproszenie do jakiejś aktywności. Na początku może to być zapoznanie się z tym, co chcecie zrobić, np. przeczytanie ulotki i odwiedzenie Waszego profilu w mediach społecznościowych, by dowiedzieć się więcej. Później – zależnie od specyfiki działania – możecie zaprosić określoną grupę do udziału

w szkoleniu lub pomocy w przygotowaniu festynu. Im bardziej ludzie będą Wam ufać, tym bardziej złożone formy zaangażowania możecie im proponować. Jak już wiele razy wspominaliśmy, wymarzony efekt to nowe grupy mieszkańców, którzy dzięki Wam nauczyli się wspólnie działać i mogą być Waszymi partnerami.



Jak docierać z przekazem?

Najważniejsze w wyborze kanału komunikacji jest to, by informacja dotarła do grup, na których szczególnie Wam zależy. Obecnie niewiele jest takich kanałów, z których korzystają naprawdę wszyscy. Nawet serwisy społecznościowe nie są już uniwersalnym medium, ponieważ osoby starsze korzystają na ogół z Facebooka, a młodzież – z TikToka, dlatego warto zastanowić się, co zadziała w przypadku określonej grupy. Lokalna skala Waszych przedsięwzięć sprzyja komunikacji bezpośredniej. Na przykład jeśli chcecie dotrzeć do osób starszych, a w Waszej miejscowości działa klub seniora, poproście o możliwość krótkiego wystąpienia osobę prowadzącą klub. Do dzieci i młodzieży możecie dotrzeć, prosząc nauczycieli o przekazanie Waszej informacji. Jeśli zależy Wam na kontakcie z rodzicami, dowiedzcie się, kiedy spotkania z nimi organizują szkoły i przedszkola, przygotujcie ulotkę i rozdawajcie wchodzącym. Warto też zaprojektować plakaty i poprosić o ich udostępnienie w sklepach, na przystankach komunikacji publicznej itp. Jeśli w Waszej miejscowości działają lokalne media, one również mogą być pomocne.

Każda z tych okazji do komunikacji ma swoją specyfikę. Nawet rozdając ulotki, musicie być przygotowani na krótkie rozmowy z mieszkańcami. Jeśli Was nie znają, ważne, abyście się przedstawili. Bądźcie też przygotowani na pytania dotyczące działania, o którym informujecie, i umiejcie na nie odpowiedzieć w dwóch–trzech zdaniach. Jeśli rozmawiacie z rodzicami, którzy udają się na spotkanie w szkole, a znacie zarówno ich, jak i ich dzieci, starajcie się spersonalizować przekaz: „Pani córka Małgosia brała pół roku temu udział w szkoleniu na temat obsługi robotów edukacyjnych, tym razem zapraszamy na szkolenie z..., dzięki któremu nauczy się...”. Jeśli podczas festynu czy innej imprezy plenerowej jej organizatorzy pozwolili Wam np. na ustawienie stolika, na którym możecie umieścić plakat i ulotki informujące o działaniu, również warto zachęcić odwiedzających do rozmowy. Prawdopodobieństwo, że ktoś zajrzy później do ulotki, wzrasta, jeśli uda Wam się zamienić z daną osobą chociaż kilka zdań. Wasze nastawienie, widoczna energia i zaangażowanie będzie miało większy wpływ na innych niż przekaz drukowany. Można założyć, że im mniejsza społeczność, tym większe znaczenie ma kontakt osobisty. Zwłaszcza jeśli jesteście nową grupą lub zaczynacie nowe działania, musicie zdobyć zaufanie mieszkańców, przekonać ich, że warto się włączyć.

Jeżeli zaproszono Was na spotkanie jakiejś grupy, np. w klubie seniora, ustalcie wcześniej, ile macie czasu na wystąpienie, ilu będzie uczestników, co może ich najbardziej zainteresować w Waszym działaniu, czy te osoby mają jakieś szczególne potrzeby, które możecie uwzględnić itp. Przygotujcie sobie wystąpienie, w którym weźmiecie te kwestie pod uwagę. Kluczową informację, np. o tym, jak zapisać się na organizowane przez Was szkolenie, powtórzcie, a najlepiej zostawcie stosowną ulotkę lub poproście osobę prowadzącą klub, by poinformowała Was, gdyby pojawiły się jakieś pytania po spotkaniu.





Aleksandra Błaszczyk

specjalistka ds. komunikacji social media

Jak skutecznie korzystać z mediów społecznościowych?

Prowadzisz, a może chcesz zacząć prowadzić komunikację Twojej organizacji za pośrednictwem mediów społecznościowych? Chcesz dotrzeć do nowych osób, zbudować społeczność wokół podmiotu, który reprezentujesz, a może promować swoje projekty? W tym krótkim przewodniku postaram się przekazać Ci kilka wskazówek, jak można poprawić komunikację w mediach społecznościowych.

Kilka pytań na początek

Wiele osób ma tendencję do szybkiego wchodzenia w działanie, ale warto się zatrzymać, nawet jeśli masz mało czasu. Żaden trick nie spowoduje, że komunikacja zadziała, jeśli nie przemyślisz kilku rzeczy, dlatego zastanów się, a może przedyskutuj te kwestie w swojej organizacji i odpowiedz sobie na kilka pytań.

- Dlaczego chcemy komunikować się za pośrednictwem mediów społecznościowych? Co nam to da?
- Jaki jest cel naszych działań, np. czy chcemy edukować, pozyskiwać chętnych do naszych projektów?
- Kim są nasi odbiorcy – co ich interesuje, co jest dla nich ważne, co ich emocjonuje?
- Czy mamy zasoby ludzkie, żeby regularnie przygotowywać posty?

Pamiętaj jednak, że z samych rozważań nie powstaną treści. Nie warto jest marnować długich tygodni, żeby znaleźć najlepsze odpowiedzi – trzeba tworzyć! A tworząc i publikując, po prostu obserwować, co interesuje naszych odbiorców, i odpowiednio reagować.

Metryki

Wiesz już, że należy przyglądać się działaniom, wyciągać z nich wnioski i korygować na tej podstawie kurs. Na co warto patrzeć?

- **Zasięgi** – najbardziej podstawowa metryka mówiąca po prostu o tym, do ilu osób dotarł nasz post. Ważne jest jednak to, że zasięg nie do końca zależy od jakości naszego wpisu, a od algorytmu, konkurencji w danym momencie, a czasem przypadku, dlatego warto obserwować raczej ogólne tendencje niż pojedyncze posty.



- **Reakcje** – nie powinny być celem samym w sobie, ale lepiej niż zasięgi pokazują, co interesuje naszych odbiorców. Warto jednak mieć na względzie, że lekkie, łatwo przyswajalne posty lajkowane są chętniej, co nie oznacza, że treści trudniejsze są mniej wartościowe.
- **Komentarze** – wskazują na zaangażowanie odbiorców. Warto jest wprost zachęcać ludzi do komentowania.
- **Udostępnienia** – mają wpływ na poszerzanie zasięgów, a zatem dotarcie do kolejnych osób, dlatego warto zachęcać do udostępniania.

Narzędzia

Wiele jest komercyjnych narzędzi, które pomagają w prowadzeniu komunikacji za pośrednictwem mediów społecznościowych, ale bez problemu można to robić, korzystając z narzędzi darmowych. Oto kilka przykładów:

- **Grafika:** Canva – pozwala na przygotowywanie przeróżnych grafik. Nie trzeba się nawet martwić o ich wielkość i format, można skorzystać z szablonów, np. post na Facebooku czy Instastory. Program jest także bardzo intuicyjny w obsłudze, nawet dla osób, które nie mają doświadczenia jako graficy.
- **Zdjęcia:** Unsplash – nie zawsze będziesz mieć zdjęcie pasujące do danego tematu. W takich sytuacjach warto zaopatrzyć się w fotografie z publicznej giełdy. Unsplash to baza darmowych zdjęć, która pozwala na ich legalne publikowanie.
- **Planowanie postów:** Meta Business Suite – intuicyjne narzędzie, które umożliwia zaplanowanie postów na Facebooka i Instagram, odpowiadanie na wiadomości i komentarze, przeglądanie statystyk itp.

Na koniec – warto jest śledzić inne profile, patrzeć, jak zmieniają się media społecznościowe, ale najważniejsze, żeby nie tworzyć nic wbrew sobie. Jeśli dobrze „czujesz” swoją organizację, będziesz w stanie też dobrze, a co najcenniejsze – z sercem – prowadzić jej profile w mediach społecznościowych. Choć mam nadzieję, że pomogą Ci w tym również powyższe rady i narzędzia.

Jeśli macie profil w mediach społecznościowych – własny lub organizacji/instytucji, w ramach której działacie – to promujcie go poprzez ulotki i plakaty. Zaproście jako znajomych osoby, które są znane z działań społecznych w swoim środowisku. W trakcie realizacji kolejnych przedsięwzięć, nie zapominajcie o robieniu zdjęć i filmów (jeśli są na nich inne osoby, pamiętajcie o uzyskaniu ich zgody). Jeżeli jest w grupie ktoś, kto lubi i potrafi pisać, a do tego ma czas, by robić to w miarę regularnie, namówcie go do prowadzenia bloga opisującego z osobistej perspektywy ważne wydarzenia z przebiegu działania. Skorzystajcie też z porad zawartych w ramce „Jak skutecznie korzystać z mediów społecznościowych?”. Planując swoje uczenie się, zadbajcie o to, by przynajmniej jedna osoba w grupie wybrała jako obszar rozwoju komunikację, także z wykorzystaniem mediów społecznościowych.



Komunikacja po zakończeniu działania

Zakończenie projektu to dobry moment, by poinformować o jego efektach. Przede wszystkim warto pokazać, co się zmieniło w środowisku. Jeśli przedsięwzięcie wiązało się z jakimiś zmianami w przestrzeni publicznej, możecie wykorzystać zdjęcia ilustrujące stan pierwotny i po zakończeniu działań. Przygotujcie kilka kluczowych liczb, np. ile osób bezpośrednio i pośrednio skorzystało z projektu, ile godzin przepracowali wolontariusze. Warto też uwzględnić rady specjalistów od komunikacji, którzy napisali: „Jest tylko jeden lepszy pomysł od opowiadania o historiach ludzi, a mianowicie: ludzie opowiadający swoje własne historie. Nikt nie będzie równie wiarygodny, jak człowiek relacjonujący swoje osobiste przeżycia, przemyślenia i emocje. Nikt nie opowie o naszych działaniach w sposób bardziej emocjonujący i prawdziwy niż ten, kogo skutki tych działań dotknęły i miały wpływ na jego życie”²¹. Aby móc to zrobić, zbierajcie takie wypowiedzi, rejestrując je i zapisując albo nagrywając krótkie filmiki, które zapewne trzeba będzie przygotować do upublicznienia w jakimś programie, np. Windows Movie Maker. Podobne świadectwa możecie pozyskać od partnerów i mieszkańców, którzy angażowali się w działanie na różnych jego etapach. Nie można o nich zapomnieć!

Jeśli w Waszej miejscowości funkcjonują media lokalne, to spróbujcie je również zainteresować efektami działania. Dla gazet czy portalu możecie przygotować krótką informację zawierającą kluczowe dane (Na czym polegało przedsięwzięcie? Kto je realizował? W jakim czasie? Jakie są jego efekty?), wzbogaconą np. o cytaty z wypowiedzią przedstawiciela Waszej grupy i mieszkańca, który skorzystał na działaniu.

Jeśli macie szanse udzielić wywiadu, przygotujcie się do niego, mając świadomość, że będziecie zapewne mieli niewiele czasu, by opowiedzieć swoją historię. Pamiętajcie zatem, aby:

- przedstawić siebie i grupę tak, by pokazać zaangażowanie i kompetencje („jesteśmy grupą wolontariuszy, która w ciągu ostatnich trzech lat zorganizowała szkolenia z kompetencji cyfrowych i pikniki edukacyjne dla ponad dwustu mieszkańców naszej miejscowości...”);
- powiedzieć, co dzięki działaniu zmieniło się na lepsze, ilustrując to jakąś liczbą, cytatem z wypowiedzi osoby, która na nim skorzystała; wypowiedź powinna być krótka i oddawać sedno zmiany w języku, który będzie ogólnie zrozumiały („dzięki tym szkoleniom seniorzy z naszej miejscowości nie obawiają się już robić zakupy i umawiać się do lekarza przez internet”); przygotujcie ją wcześniej, np. w trzech zdaniach, by nie zgubić tego, co najistotniejsze; jeśli okaże się, że macie więcej czasu, zawsze możecie ją uszczegółowić, np. zamiast cytatu opowiedzieć historię jakiegoś uczestnika działania;
- podkreślić dobrą współpracę z partnerami (wymienić ich), mieszkańcami i władzami lokalnymi; podać jeden przykład, który to ilustruje („dzięki naszej bibliotece mieliśmy dostęp do sali i komputerów, a wolontariusze ze szkoły podstawowej pomagali seniorom w rozwiązywaniu problemów z platformą”);
- jeśli to możliwe i nie jest to wywiad na żywo, poprosić o autoryzację wypowiedzi.

²¹ Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, t. 3, op.cit., s. 23–30.



Joanna Szymańska

współpracuje z organizacjami pozarządowymi, sektorem ekonomii społecznej i inkubatorami innowacji społecznych, pracuje w Fundacji FRIS, gdzie odpowiada za komunikację



Trudno radzić

Jak komunikować, by budować relacje

Wyobraź sobie: jesteś na imieninach, nagle pada informacja, że jeden z gości (powiedzmy: Kazik) jest dermatologiem. Co się zwykle wtedy dzieje? Wszyscy naraz lub każdy po kolei zaczyna mu pokazywać swoje wysypki, znamiona i zaczerwienienia i oczywiście pytać o radę. „Trudno radzić” – powie Kazik i ja powtórzę za nim.

To zależy

Trudno radzić w jakiegokolwiek sprawie, jeśli się nie zna kontekstu, człowieka, realiów. Pewnie zawsze jest trudno, ale w komunikacji chyba jakoś szczególnie. Bo przecież zawsze mówi konkretny ktoś, do kogoś, w jakiejś specyficznej sytuacji, często pomiędzy innymi mówiącymi. Oprócz słów są jakieś emocje, oczekiwania, ktoś się czegoś spodziewa, domyśla, interpretuje. I to wszystko ma znaczenie. Stawiam więc przewrotną tezę, że nie ma rad uniwersalnych i że właściwie najłatwiej byłoby zakończyć ten tekst krótkim: „To zależy”. Ale jednak spróbuję opowiedzieć, jak myślę o komunikacji i czego się nauczyłam, zajmując się nią przez lata i sprawdzając, co działa. No więc wyobraź sobie, że jesteśmy na tych imieninach. Ty pytasz, ja odpowiadam. Mam napisać półtorej strony, więc będzie akurat tyle miejsca na dobre rady, ile mieści się podczas imieninowego *small talk*.

Co kogo obchodzi

Z tego mojego: „To zależy” wynika właściwie już pierwsza wskazówka, którą mogłabym streścić w zdaniu: „To zależy, więc zanim powiesz, trzy razy posłuchaj, dwa razy pomyśl i dopiero potem (raz) powiedz”. Dlaczego? Dlatego że decyzja o tym, co mówić, powinna uwzględniać nie tylko Twój cel, ale też to, co obchodzi ludzi. Słuchaj dotąd, aż się dowiesz. Sprawdź, co jest dla nich naprawdę ważne teraz. Nawet jeśli wydaje Ci się, że wiesz, sprawdź. A potem powiedz to, co ich poruszy, zatrzyma, sprawi, że ktoś uzna, iż Twoja sprawa to też jego sprawa. Wtedy jest szansa, że odpowie, wejdzie w dialog, podejmie działanie, zaangażuje się. Po to właśnie jest komunikacja i tym się różni od promocji. Komunikacja to dialog, promocja to raczej monolog. Ja jestem fanką tej pierwszej, choć bywa wyzwaniem, a czasem prawie sztuką. W komunikacji nie chodzi do końca o mówienie, ale o budowanie relacji. Dobra komunikacja to więc także sposób, żeby będąc liderem, nie być liderem samotnym.



Sztuka rezygnowania

Pamiętaj przy tym, że komunikacja jest też sztuką rezygnowania. Wiem, to trudne. Jesteście zaangażowani, robicie coś, co jest dla Was ważne. Jesteście w tym zanurzeni, znacie wszystkie detale. Ale wierz mi, czasami, a właściwie często warto powiedzieć mniej, tylko to, co ważne. Parafrazując Marka Twaina, nie pozwól, żeby nadmiar szczegółów zepsuł dobrą historię i żeby nadmiar informacji zepsuł dobrą komunikację. Mów mniej – to kolejna moja rada. Ale też mów prosto. Mów tak, żeby zrozumiał Twój sąsiad. To niczego Ci nie ujmuje jako liderowi, a wręcz przeciwnie – ludzie czują, że mówisz do nich.

Sztuka opowiadania

Coraz częściej komunikacja jest też sztuką opowiadania dobrych historii. Ta moja – z początku tekstu – nie jest może świetna, ale pokazuje, co w historii jest najważniejsze. Po pierwsze: bohater – indywidualny, zbiorowy, czasem nieoczywisty. To może być człowiek, grupa, miejscowość, czasem Ty, Wy. Niech opowiadana historia ma zwroty akcji, nie „wypatroszcie” jej z perypetii. Opowiedzcie nie tylko o tym, co się udało, ale też o tym, co trudne, co nie wyszło. Bo przecież życie to nie jest jakaś „dobra praktyka”, gdzie jest plan, realizacja planu i tylko sukces. Macie wielką siłę i zyskujecie przewagę, jeśli opowiadacie historię, w której słuchacz może się odnaleźć, która mogłaby być też historią o nim. Dobrze opowiedziana historia zwiększa szansę, że to, co dla Was ważne, trafi do tych, na których uwadze i zaangażowaniu Wam zależy. I najważniejsze: znalezienie takich historii w działaniach lokalnych nie jest bardzo trudne. Szukajcie ich.

Nie musisz tego robić

Nie musisz tego robić... Ty, osobiście. Możesz być super liderem i nie znać się na komunikacji, ale pamiętaj, że rzeczywistość nie znosi próżni. Nawet jeśli Wy nie będziecie się komunikować, ludzie będą coś o Was mówić, coś sobie myśleć (już pewnie myślą), będą mieć jakieś zdanie (już pewnie mają). Odpuszczenie komunikacji to odpuszczenie okazji do zabrania głosu w ważnych dla Was sprawach. Jeśli nie znasz się na komunikacji, nie chcesz, nie umiesz tego robić, znajdź człowieka, osobę, która będzie rozumiała, po co działacie, i poszuka dobrego sposobu, żeby opowiedzieć o tym ludziom.

Pilniejsze sprawy

I na koniec jeszcze jedna historia. Pamiętam organizację, która robiła potańcówki na dachach nad Wisłą. Chcieli, żeby rzeka znów stała się ważna dla ludzi. To był ich sposób. Ludzie zaczęli przychodzić, najpierw tańczyli, potem oglądali razem filmy w plenerowym kinie pod mostem, potem protestowali wspólnie przeciwko wycince starych drzew na brzegu rzeki, potem zaangażowali się w obronę przed wyburzeniem zabytkowej pochylni w Porcie Czerniakowskim. Szło dobrze, ale w pewnym momencie ludzie z organizacji przegrali z miastem jakiś proces o prawo do dzierżawy gruntu. Musieli się wynieść z dnia na dzień.



I wtedy okazało się, jak silną społeczność udało im się zbudować. Bo ludzie przyszli tłumnie i rozkręcali razem te dechy, na których wcześniej tańczyli. Nawet z takiej okazji przyszli.

Wiem, że zawsze jest za mało czasu na tę całą komunikację, że często są tzw. pilniejsze sprawy, ale jeśli pomyślisz, że dobra komunikacji, to tak naprawdę okazja do budowania relacji, społeczności, wspólnoty, to wtedy niewiele rzeczy okazuje się ważniejszych.

Rzecznictwo

Rzecznictwo to podejmowanie różnych aktywności, dzięki którym władze lokalne zdecydują się wesprzeć Wasze przedsięwzięcia realizowane dla dobra wspólnego. Jeśli funkcjonujecie w ramach lokalnej organizacji lub instytucji (biblioteki, domu kultury), to działania rzecznicze grupy będą częścią jej działań. Jeśli natomiast jesteście grupą nieformalną, będziecie prowadzić je we własnym imieniu. Jak już wspominaliśmy, zakres możliwej pomocy ze strony władz lokalnych dla takich jednostek jak Wasza będzie wówczas mniejszy, ale nadal wart zabiegów. Będzie on obejmował np. możliwość udostępnienia przestrzeni w budynkach należących do samorządu na spotkania i szkolenia, przyjęcie uchwał w sprawie funduszu sołeckiego, inicjatywy obywatelskiej i budżetu obywatelskiego, uwzględnienie w lokalnych politykach i strategiach Waszych postulatów zebranych w trakcie konsultacji społecznych itp. W przypadku organizacji i instytucji zakres ten jest szerszy i obejmuje dodatkowo możliwość otrzymania wsparcia finansowego: dla organizacji w ramach rocznego planu współpracy, a dla instytucji poprzez zwiększanie jej budżetu.

Skorzystajcie z wiedzy innych

„Ma Pani ogromne doświadczenie w rzecznictwie, proszę powiedzieć, co najlepiej działa? Jakie rady może Pani dać?”

Po pierwsze, trzeba pamiętać, że każde spotkanie, każda rozmowa, to okazja, którą należy wykorzystać. Rzecznictwo to działania dwadzieścia cztery godziny na dobę, nie tylko wtedy, kiedy jesteście w bibliotece. Przede wszystkim trzeba wyjść z biblioteki, porozmawiać z ludźmi, być widocznym w społeczności. Kiedy jesteście w sklepie, u fryzjera, na siłowni, nigdy nie należy przegapić okazji do rozmowy o tym, co biblioteka może zaoferować. Po drugie, ważne jest, żeby rozwijać umiejętności interpersonalne. Wiem, że bardzo często bibliotekarze to osoby, które uwielbiają czytać i lubią schować się za biurkiem, ale ważne jest, żeby wyjść i nauczyć się, w jaki sposób rozmawiać z ludźmi, żeby czuć się w tym pewnie, żeby budować relacje, czasami będzie to spotkanie jeden na jeden. Każda osoba, z którą zbudujesz relacje, stanie się adwokatem biblioteki. Dla niektórych jest to trudne, ale im częściej to robisz, tym staje się łatwiejsze. Po trzecie, zawsze trzeba być przygotowanym, żeby umieć opowiedzieć o bibliotece, o tym, co robi. Jedną z umiejętności, której uczyliśmy pracowników, to tak zwana „rozmowa w windzie” – kiedy prosiliśmy ludzi, żeby opowiedzieli o tym,



co się dzieje w bibliotece w formie dwóch–trzech zdań. Po to, abyś wiedział, co powiedzieć, kiedy ktoś nagle cię zapyta, co robicie. Na przykład: nasza biblioteka uczy ludzi, jak znajdować pracę, nasza biblioteka ma świetną czytelnię dla najmłodszych. Czymkolwiek zajmuje się Twoja biblioteka, jakkolwiek macie specjalizację, jeżeli ćwiczysz i ktoś cię nagle zapyta, zawsze jesteś gotowa, żeby umiejętnie o tym opowiedzieć. Kolejna rzecz, to podejście, które dla mnie zawiera się w takim wyrażeniu „bądź uważny i korzystaj z okazji” (...). Musisz zawsze orientować się, jakimi problemami żyje Twoja społeczność, jakie są najważniejsze kwestie, i zawsze zastanawiać się, w jaki sposób biblioteka może pomóc w ich rozwiązaniu. A więc, jeżeli tylko nadarzy się okazja, musisz tam być. Kiedy pojawia się problem wysokiego bezrobocia, możesz powiedzieć: to jest kwestia, w którą biblioteka też może być włączona, jeżeli zajmuje się tym inna instytucja, albo kiedy pojawia się problem młodzieży i zagospodarowania jej czasu po szkole, możesz powiedzieć: biblioteka jest naturalnym miejscem, gdzie mogą przyjść, połączmy siły, rozwiążmy to razem. Niezależnie od tego, czego dotyczy problem, miej jego świadomość i postaraj się włączyć bibliotekę w jego rozwiązanie”²².

Działania rzecznicze są formą realizacji wartości, jaką w życiu publicznym stanowi przejrzystość. Wasza grupa w sposób jawny przedstawia swoje potrzeby związane z realizacją działań dla mieszkańców, a władze lokalne rozpatrują je w ramach obowiązujących, znanych wszystkim procedur. Obywatele mają prawo wiedzieć, na co przeznaczane są publiczne pieniądze i inne zasoby, a Wy macie obowiązek im to ułatwić, dlatego warto o swojej aktywności rzeczniczej informować w ramach działań komunikacyjnych. To daje Wam też prawo zwracania się do mieszkańców, którzy korzystają z efektów Waszych działań, by swoimi wypowiedziami wzmocnili Wasz przekaz rzeczniczy. Jest też wyrazem szacunku dla partnerów lokalnych, którzy również mają prawo ubiegać się o wsparcie dla swoich działań. Dlatego tak ważna jest współpraca partnerska, ponieważ pozwala na łączenie i lepsze wykorzystanie zasobów, które gotowe są przekazać władze lokalne. Zamiast podobnych działań prowadzonych przez kilka organizacji lepiej wesprzeć jedno większe realizowane przez ► **partnerstwo**. Ponieważ dla samorządu współpraca jest wartością, gotowość do wspólnego działania organizacji będzie wzmocniała ich przekaz rzeczniczy i zwiększa szansę na otrzymanie zasobów, które są im potrzebne.

Aby podjąć działania rzecznicze, musicie ustalić: Na co potrzebujecie wsparcia? Czego oczekujecie od władz lokalnych i do kogo musicie się zwrócić w tej sprawie? Jakimi sposobami dotrzeć do tych osób?

Władze lokalne muszą rozumieć, jakie problemy miejscowej ludności zostaną rozwiązane dzięki Waszemu działaniu i jakie potrzeby mieszkańców zaspokojone. Na to warto położyć nacisk. Swój komunikat w tej sprawie, np. w formie listu, możecie wesprzeć wypowiedziami mieszkańców, którzy swoimi słowami opiszą własne potrzeby i poprą Waszą inicjatywę. Warto ich też poprosić np. o podpisanie listu wzmacniającego Wasz przekaz rzeczniczy. Takie poparcie mogą także wyrazić partnerzy. Dla odbiorców musi być jasne, co zostanie zrobione i jakie będą tego efekty, najlepiej wyrażone w liczbach, np. pięćdziesięciu seniorów podczas trzygodzinnych spotkań nauczy

²² M. Branka (red.), *Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo?*, https://biblioteki.org/artykuly/docenic_biblioteki_jak_skutecznie_prowadzic_rzecznictwo.html (data dostępu: 3.01.2023), s. 12–13.



się, jak korzystać z portalu <https://pacjent.gov.pl/>. Ponadto dobrze byłoby przekonać władze lokalne, że bez ich pomocy działanie się nie uda. Warto też opisać pomoc, jaką otrzymacie od partnerów, a przede wszystkim Wasz wkład w realizację przedsięwzięcia.

W swoim przekazie skierowanym do władz lokalnych jasno wyrażcie, jakiej pomocy i od kogo oczekujecie. Oznacza to, iż wcześniej warto zorientować się, kto w strukturach samorządu jest najlepszym adresatem Waszej prośby. Najlepiej zwrócić się do osoby, która w danej sprawie podejmuje decyzję. Jeśli np. chcielibyście poprosić urząd gminy o wynajęcie sali na szkolenie, to dowiedzcie się, kto osobowo odpowiada za tego typu kwestie. Być może wystarczy telefon do sekretarza gminy lub innego urzędnika, a być może konieczne jest wypełnienie jakiegoś formularza. Jeżeli korzystaliście już z takiej formy pomocy, to warto o tym wspomnieć. Inną opcją jest zwrócenie się do przewodniczącego rady gminy z prośbą o wynajem świetlicy wiejskiej bez opłat, jeśli takie są wprowadzone. Sprawdźcie wcześniej, jakie regulacje w tej sprawie obowiązują w Waszej gminie. O poparcie wyrażone np. w formie listu do przewodniczącego rady możecie się zwrócić do sołtysa. Będzie łatwiej je uzyskać, jeśli już mieliście okazję współpracować, a zatem Was zna, wie, co robicie dla mieszkańców, i darzy Was zaufaniem.

Skorzystajcie z wiedzy innych

„Jeśli chcemy, aby traktowano nas po partnersku, traktujmy tak również samorządowców. Podstawą jest dobre przygotowanie i wybór właściwego momentu, dlatego warto zapoznać się z harmonogramem prac samorządu, stawiać realne cele, pokazywać dotychczasowe osiągnięcia i przychodzić z propozycją rozwiązań problemów, a nie z żądaniem dodatkowych pieniędzy. Przede wszystkim zaś wykorzystywać każdą nadarzającą się okazję, by podkreślać znaczenie biblioteki dla społeczności lokalnej. Przedstawiciele samorządu reprezentują przecież tę społeczność i to ona będzie ich rozliczać (podczas wyborów) z podejmowanych działań lub zaniedbań”²³.

W małych społecznościach często najskuteczniejszy jest kontakt osobisty. Nawet jeśli później wyślecie oficjalny list ze swoją prośbą, warto zaproponować spotkanie bezpośrednie osobie, od której zależy decyzja. Będziecie mieli wówczas lepsze warunki do przedstawienia kontekstu i działania, do którego realizacji potrzebujecie wsparcia. Możecie opowiedzieć krótko o swojej grupie, wartościach, jakimi się kieruje, motywacjach jej członków, a także o tym, jak rozpoznaliście problemy i potrzeby, na które Wasze przedsięwzięcie ma odpowiadać. Ważne jest też pokazanie pośrednich korzyści, jakie efekty działania przyniosą rozmówcy, działowi urzędu gminy czy organowi samorządu, który reprezentuje. Jeśli planujecie szkolenia z cyberbezpieczeństwa dla dzieci i chcecie prosić o wynajęcie bezpłatnie sali szkolnej, to rozmawiając z naczelnikiem gminnego wydziału oświaty oraz dyrektorem szkoły wskażcie na to, jak zajęcia te uzupełnią wiedzę uczniów zdobywaną podczas lekcji oraz pokażą wydział oświaty i szkołę jako instytucje współpracujące z partnerami społecznymi.

²³ *Ibidem*, s. 20.



Oczywiście skuteczność działań rzeczniczych będzie większa, jeśli Wasza grupa wykazuje aktywność już od jakiegoś czasu i jest znana z działań dla dobra wspólnego i dobrej współpracy z partnerami lokalnymi. Wówczas to Wasze osiągnięcia świadczą o Was i ułatwiają decyzje o tym, by Was wesprzeć. Jeśli natomiast jesteście grupą, która dopiero rozpoczyna pracę, to możecie wzmocnić swoje działania rzecznicze, prosząc o pomoc lokalne autorytety. Takie osoby zaświadczą o Waszej wiarygodności i pomogą władzom samorządowym i podległym im instytucjom w podjęciu decyzji. Musicie zatem rozpoznać, kto w Waszym środowisku postrzegany jest jako autorytet, i dotrzeć do tej osoby. Może to być sołtys, lider jakiejś organizacji, komendant OSP, szefowa koła gospodyń wiejskich, dyrektor domu kultury itp.

Wspominaliśmy o tym, że w małych społecznościach duże znaczenie mają relacje osobiste. Bywa, że nie musicie umawiać się z radnym, ponieważ od czasu do czasu spotykacie się na ulicy i możecie z nim przy okazji porozmawiać o potrzebach Waszej grupy. Z drugiej strony – zasada przejrzystości wymaga, by spraw publicznych nie mieszać z prywatnymi. Nie chcielibyście zapewne, by Wasi partnerzy sądzili, iż otrzymujecie jakieś wsparcie z powodu osobistych relacji z decydentami. Sugerujemy zatem, aby dla dobra życia publicznego w Waszej społeczności rozmowom z przedstawicielami władz lokalnych nadać ramy formalne. Umówić się na spotkanie w gronie wszystkich lub części członków grupy i ustalić, że na czas rozmów o Waszych działaniach, zawieszacie z radnym relacje osobiste. Jest to dość delikatna granica, ale warto ją zaznaczyć. Wy jesteście reprezentantami grupy, która ma określone potrzeby i chce działać dla dobra wspólnego, radny musi wziąć pod uwagę potrzeby wszystkich mieszkańców, których reprezentuje.

Przygotowując się do takiego spotkania, warto ustalić:

- **który radny jest najwłaściwszym odbiorcą Waszych postulatów** – istotne może być powiązanie Waszych przedsięwzięć z obwodem, który reprezentuje, lub z tematyką tych działań, np. sprawy szkoleń dla dorosłych mogą być interesujące dla radnego zasiadającego w komisji zajmującej się oświatą i pomocą społeczną;
- **czego konkretnie oczekujecie od radnego** – Waszym celem może być zarówno zdobycie poparcia tego konkretnego przedstawiciela rady, jak i przekonanie go, by pomógł Wam w nakłonieniu innych radnych. Jeśli zależy Wam, by w Waszej gminie rada przyjęła uchwałę w sprawie inicjatywy obywatelskiej, to przygotujcie jakiś materiał wspierający Wasze wysiłki, jak np. projekt uchwały, opinie władz lokalnych, które realizują już inicjatywę lokalną, list z Waszym postulatem podpisany przez mieszkańców;
- **jakie korzyści będzie miał radny z poparcia Waszych postulatów** – przygotujcie argumenty odwołujące się do społecznej misji tej funkcji, wartości związanych z działaniami lokalnymi i zadaniami samorządu terytorialnego (budowanie wspólnoty) oraz większego poparcia dla jego inicjatyw ze strony mieszkańców;
- **gdzie odbędzie się spotkanie** – najlepiej jeśli odbędzie się ono w jakiejś przestrzeni publicznej (świetlica, Waszym miejscu spotkań, bibliotece itp.). Idealnie byłoby, gdyby to miejsce jakoś wiązało się z Waszym przekazem, np. „Spotykamy się w pokoiku, który użycza nam dom kultury. Jak Pan widzi, nie jest to miejsce, w którym moglibyśmy zorganizować szkolenie, dlatego zależy nam na możliwości korzystania z sali w urzędzie gminy...”.



Korzyści z refleksji nad przebiegiem działań

- Zmienność otoczenia, w którym funkcjonuje Wasza grupa, powoduje, że trudno zaplanować szczegółowy przebieg działań, stąd konieczność stałego przyglądania się temu, co się sprawdzi, a co nie, i reagowania na sytuację. Refleksja staje się niezbędnym elementem skutecznych działań oraz podstawowym sposobem na rozwijanie Waszych kompetencji.
- Wasza motywacja do działania jest wypadkową wielu czynników, nie tylko tych związanych z działalnością społeczną, dlatego tak ważne jest, by grupa była środowiskiem, w którym wyzwania równoważy wsparcie, w którym – dzięki więzi między tworzącymi ją osobami – po prostu lubicie przebywać. Warto przyglądać się temu, co tworzy to środowisko, i je wzmacniać.
- Wartość, jaką jest przejrzystość Waszych działań, ale także angażowanie mieszkańców do wspólnych przedsięwzięć powodują, że ważna staje się komunikacja. Wysiłek włożony w to, by dotrzeć do różnych grup i namówić je do współpracy, to także poszerzanie potencjału Waszej grupy, jej zdolności do tego, by osiągać więcej, a także uczyć innych samodzielnego działania.
- Partnerstwo z władzami lokalnymi wymaga prowadzenia działań rzeczniczych. Aby korzystać z publicznych zasobów, musicie nauczyć się opowiadania o swoich działaniach w kategoriach dobra wspólnego, pokazywać korzyści dla mieszkańców, najlepiej zapraszając ich do współtworzenia tej opowieści. Starajcie się obserwować, co najbardziej przekonuje władze lokalne, dostosowywać swój przekaz do odbiorców i pokazywać związek między Waszymi działaniami a lokalnymi strategiami i politykami.

Więcej informacji

- http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/Tryptyk-01_calosc-lekka.pdf
- https://biblioteki.org/artykuly/docenic_biblioteke_jak_skutecznie_prowadzic_rzecznictwo.html
- <https://publicystyka.ngo.pl/strategia-komunikacji-zewnetrznej-dla-ngo>
- <https://warszawa.ngo.pl/poradnik/dostepnosc-przy-realizacji-zadan-publicznych>
- <https://witrynawiejska.org.pl/2012/02/21/pr-w-organizacji/>
- <http://stare.biblioteki.org/rzecznictwo>



Zanim zaczniemy kolejne działanie

Zakończenie jakiegoś większego przedsięwzięcia jest okazją do tego, by zatrzymać się na chwilę, docenić osiągnięty sukces, podsumować to, czego grupa i poszczególne osoby się nauczyły, a także pomyśleć nad tym, co dalej. Nawet jeśli podejmujecie się działań o charakterze cyklicznym i w związku z tym nie mają one wyraźnego zakończenia, warto w jakimś momencie, np. na koniec roku, przeprowadzić taki bilans. Świątowanie sukcesu to okazja do tego, by podziękować sobie, ale także partnerom i zaangażowanym mieszkańcom.

Świątujemy sukces

Zapewne większość grup ma już jakieś utrwalone, zwyczajowe sposoby postępowania w takich sytuacjach, ale zawsze warto spróbować czegoś nowego. Oto kilka przykładów:

- **spotkanie grupy poświęcone wyłącznie temu, by każdy mógł podziękować innym za coś konkretnego, co zdarzyło się w trakcie realizacji działania** (pomoc w jakiejś sprawie, dobre słowa, wsparcie okazane w jakiś sposób itp.) – ważne, by te podziękowania dotyczyły konkretnego zachowania. Bywa, że ludzie mają kłopot z przyjmowaniem podziękowań i próbują pomniejszyć swój wkład. Ta sytuacja jest dobrą okazją do tego, by nauczyć się zaakceptować czyjeś słowa, podziękować za nie i uznać, że mówią coś ważnego o nas;
- **spotkanie grupy dotyczące podsumowania tego, czego poszczególne osoby nauczyły się w trakcie realizacji działania** – może to mieć formę rundy, podczas której każdy odpowiada na pytania: Jakie jest moje najważniejsze doświadczenie z ostatniego roku związane z grupą i działaniem? Czego się nauczyłem z tego doświadczenia? Albo: Co uważam za swój największy sukces?



- **spotkanie grupy poświęcone refleksji nad jej rozwojem** – może temu służyć przywoływana wcześniej metafora rzeki jako symbolu procesu, przez który grupa przeszła od swojego początku (źródeł) do współczesności. Wszyscy zastanawiają się nad kluczowymi momentami w rozwoju grupy, omawiają je i zaznaczają na rysunku. Opcjonalnie można też narysować alternatywne koryta rzeki, które symbolizują przypuszczalny kierunek rozwoju grupy, gdyby w kluczowych momentach jej członkowie podjęli inne decyzje, np. gdzie byśmy byli teraz, gdybyśmy rok temu zdecydowali się na inne działania;
- **spotkanie przy kawie, herbach i cięście, na które osoby tworzące grupę zapraszają kluczowych partnerów** – można na tę okoliczność przygotować wystawę fotografii ilustrujących zrealizowane działania i partnerów biorących w nich udział. Towarzyszyć temu może runda odpowiedzi na pytania: Co nam się najbardziej udało we wspólnych działaniach? Jaki ważny moment ilustrujący dobrą współpracę pomiędzy nami zapamiętaliśmy?
- **przygotowanie dla każdego z partnerów zindywidualizowanych podziękowań** – warto opisać w nich konkretne działania czy zachowania, za które chcecie wyrazić wdzięczność. Mogą mieć formę ilustrowanej zdjęciem kartki zaprojektowanej np. w programie Canva;
- **spotkanie lub piknik dla mieszkańców** – otwarty dla wszystkich lub dla grupy, do którego działanie było w szczególności skierowane. Mogą mu towarzyszyć jakieś działania edukacyjne, np. o międzypokoleniowym charakterze (młodzież uczy czegoś starszych, starsi uczą czegoś młodzież), warsztaty nauki programowania, rękodzielnicze itp. Chodzi o połączenie dobrej zabawy z jakimś wątkiem edukacyjnym;
- **wycieczka rowerowa po okolicy**, na którą grupa zaprasza partnerów i mieszkańców zaangażowanych w działanie. Można ją połączyć z poczęstunkiem, piknikiem, zabawami dla dzieci i dorosłych itp. Inspiracji warto poszukać np. na ► **stronie** organizatorów akcji „Odjazdowy bibliotekarz”;
- **specjalna kampania informacyjna** z wykorzystaniem zdjęć i filmów, pokazująca efekty wspólnych działań, ilustrowana wypowiedziami partnerów i wybranych mieszkańców. Jej celem jest podziękowanie wszystkim i danie poczucia, że to, co zostało osiągnięte, to Wasz wspólny sukces.

Planujemy uczenie się

Z doświadczeń związanych z zakończonym działaniem mogą wynikać wnioski dotyczące kolejnych przedsięwzięć. Być może pojawiły się dodatkowe problemy lokalne i wynikające z nich potrzeby mieszkańców, np. związane z osiedleniem się uchodźców z Ukrainy. Na ogół sprostanie takim wyzwaniom wymaga nowych kompetencji. W poprzednim rozdziale zachęcaliśmy Was do stałej refleksji nad własnym działaniem – co robicie dobrze, z czego jesteście zadowoleni, nad czym warto popracować. Nawet jeśli w Waszej społeczności nie pojawiły się nowe wyzwania, rozwijanie swoich kompetencji i polepszanie jakości działań grupy jest procesem ciągłym. Nie chodzi tylko o efektywność, ale poczucie spełniania się, zmiany, która przynosi satysfakcję – Wam osobiście, grupie, a w rezultacie ludziom, na rzecz których i z którymi działacie.



Notowane i analizowane na bieżąco refleksje można teraz wykorzystać, by przygotować plan uczenia się, który będzie odpowiadał na potrzeby rozwojowe poszczególnych członków i grupy jako całości. Prawdopodobne jest, iż analizując przebieg jakiegoś przedsięwzięcia, doszłście do wniosku, iż trzeba poprawić np. jakość działań komunikacyjnych. Wówczas nawet jeśli nikt nie zamierzał rozwijać się w tym obszarze, coś z tą potrzebą należy zrobić. Albo zaprosić do współpracy kogoś, kto się na tym zna, albo zdecydować, która z osób obecnie tworzących grupę postara się zdobyć te kompetencje. Jeśli zależy nam na współdziałaniu, warto znaleźć kompromis pomiędzy tym, czego sami chcemy się nauczyć, a tym, czego potrzebuje grupa.

Potrzeba stałego rozwoju, wyrażona np. w idei uczenia się przez całe życie, jest odpowiedzią na ciągle zmieniającą się rzeczywistość. Nie możecie liczyć na to, że kompetencje zdobyte w szkole czy na studiach wystarczą na długo. Nie jest też możliwe, by we wszystkim pomagały Wam organizacje i instytucje, takie jak np. biblioteki. Znaczna część odpowiedzialności za uczenie się leży po stronie każdego z Was. Na szczęście jest coraz więcej otwartych zasobów edukacyjnych dostępnych przez internet. Możecie dokształcać się indywidualnie, ale najlepiej połączyć to z uczeniem się w grupie. Aby to robić w sposób przemyślany, warto opracować stosowny **plan**. Powinien on zawierać następujące elementy:

- listę kompetencji, które chcecie rozwijać;
- sposoby uczenia się, które chcecie zastosować;
- orientacyjny harmonogram;
- wizję zadań, w których wykorzystacie nowe kompetencje.

Lista kompetencji, które chcemy rozwijać

Pomyślcie...

Wróćcie pamięcią do ostatnich doświadczeń związanych z działaniem w jakiejś grupie: grupie inicjatywnej Pracowni Orange, kole gospodyń wiejskich, zespole projektowym działającym w ramach jakiejś organizacji czy instytucji, z którą jesteście związani itp. Zastanówcie się nad tym, czego nowego się nauczyliście. Jak ten proces przebiegał? Czy wynikało to z Waszych indywidualnych refleksji, rozmów w grupie, informacji zwrotnej od partnerów lub odbiorców działań? Do czego Wam się ta nowa wiedza przydała?





Listę kompetencji, które chcecie rozwijać, możecie sporządzić na podstawie:

- **notatek robionych w trakcie realizacji zakończonego projektu** zgodnie z sugestiami z poprzedniego rozdziału (► **więcej o dzienniku refleksji**) – opisana tam postawa refleksyjnego praktyka polega właśnie na tym, by przyglądać się efektom swoich działań, wyciągnąć z nich wnioski dotyczące tego, co można poprawić, określić kompetencje, które są do tego potrzebne, i je rozwijać. Może to dotyczyć całego spektrum umiejętności, np. słuchania innych, obsługi narzędzi cyfrowych, organizacji spotkań zdalnych;
- **informacji zwrotnych otrzymanych od członków grupy, partnerów i innych osób**, które o to poprosiliście – komunikaty te odnoszą się do Waszych zachowań i tego, jak są one odbierane przez innych, mogą zatem pomóc w określeniu Waszych potrzeb związanych np. z komunikacją interpersonalną, prowadzeniem spotkań itp. (► **więcej o informacji zwrotnej**);
- **Waszych osobistych zainteresowań i pasji** – być może są działania, w które szczególnie lubicie się angażować, narzędzia cyfrowe, które chcecie poznać albo nabyć biegłości w posługiwaniu się nimi; może przyglądaliście się temu, jak ktoś z sukcesem prowadzi jakieś trudne, pełne emocji spotkanie grupy, i zamierzaliście o tym, by też tak potrafić. Jeśli macie wewnętrzne poczucie, że chcielibyście nad tym popracować, to zróbcie to!
- **opisów kompetencji zawartych w różnego rodzaju poradnikach** i innej literaturze, którymi możecie się zainspirować.

Wybrane kompetencje potrzebne w działaniach lokalnych

Kierowanie się w działaniach grupy tym, co ważne:

- rozumienie wartości, którymi kieruje się grupa;
- interpretowanie wartości w konkretnych momentach;
- dokonywanie wyborów w przypadku konfliktu wartości, ustalanie ich hierarchii w konkretnych sytuacjach;
- wyjaśnianie partnerom i mieszkańcom, co jest ważne w działaniach grupy.

Współpraca w grupie:

- rozumienie i stosowanie w praktyce zasad ustalonych przez grupę;
- uważne słuchanie, dopytywanie i parafrazowanie wypowiedzi innych;
- wspieranie i motywowanie siebie oraz innych do działania;
- prowadzenie efektywnych spotkań grupy;
- wybór narzędzi do komunikacji i współpracy w grupie, w tym cyfrowych, oraz skuteczne posługiwanie się nimi;
- dbanie o transformację cyfrową grupy, czyli takie korzystanie z narzędzi cyfrowych, by odbiorcom Waszych działań łatwiej było się angażować.



Rozpoznawanie problemów lokalnych i potrzeb mieszkańców:

- empatia, wrażliwość na potrzeby innych;
- krytyczne korzystanie ze źródeł informacji o problemach lokalnych;
- prowadzenie rozmów i krótkich warsztatów z mieszkańcami, by rozpoznać ich potrzeby;
- wyciąganie wniosków z zebranych informacji;
- prezentowanie tych wniosków mieszkańcom w celu uzasadnienia planowanych działań.

Planowanie działań:

- przekładanie zidentyfikowanych problemów i potrzeb lokalnych na cele działań grupy;
- formułowanie celów tak, by dla wszystkich było jasne, co grupa chce zmienić w otoczeniu;
- analizowanie zasobów potrzebnych do realizacji działań własnych i partnerów;
- korzystanie z prostych narzędzi do planowania działań grupy, w tym cyfrowych.

Realizowanie działań:

- prowadzenie skutecznych działań komunikacyjnych skierowanych do partnerów i mieszkańców zgodnie z zasadą przejrzystości;
- prowadzenie działań rzeczniczych, wyjaśniających władzom samorządowym korzyści dla mieszkańców wynikające z aktywności grupy;
- skuteczna współpraca z partnerami, w tym z władzami samorządowymi;
- prowadzenie stałej refleksji nad tym, jak działają poszczególne osoby w grupie i grupa jako całość, co się sprawdza, a co warto zmienić.

Uczenie się, by lepiej działać:

- dbanie o rozwój własny i grupy, gotowość do uczenia się nowych kompetencji;
- refleksja na tym, jak członkowie grupy się uczą, co im pomaga, a co przeszkadza;
- dbanie o tworzenie środowiska sprzyjającego uczeniu się;
- planowanie rozwoju indywidualnego i grupy z wykorzystaniem efektów refleksji prowadzonej w trakcie realizacji działań: identyfikowanie kompetencji wymagających rozwoju, wybór sposobów uczenia się i ustalenie harmonogramu;
- realizowanie działań dla mieszkańców tak, by było w nich miejsce na rozwój ich kompetencji i uczenie ich uczenia się.

Kiedy już sporządzicie listę kompetencji, które chcielibyście rozwijać, zastanówcie się na tym, które z nich są dla Was najpilniejsze (potrzebujecie ich w działaniu, które już jest planowane, odpowiadającym na potrzeby, które nie mogą czekać) i najważniejsze (zależy Wam na ich rozwijaniu, dotyczą tego, co ważne w Waszych działaniach, będą zawsze potrzebne, także w kontekście Waszej pracy zawodowej). Dobrze jest mieć świadomość swoich priorytetów, ponieważ kiedy w kolejnych krokach wybierzeć metody uczenia się i czas, który możecie poświęcić na swój rozwój, to być może zbyt długa lista okaże się niemożliwa do realizacji.



Skorzystajcie z wiedzy innych

„Organizator, pracując w społeczności, musi być osobą otwartą, komunikatywną, przyjazną, która umie postrzegać ludzi przez prymat ich pozytywnych cech. To osoba, która wie, z kim pracuje, zna teren, ma dobre relacje z ludźmi, budzi zaufanie. Umie zebrać grupę, rozmawiać z nią, a nie tylko z indywidualnymi osobami. Umie zmotywować, zachęcić do działania. Potrafi, w miarę jak społeczność się rozwija, dzielić się z nią odpowiedzialnością i przekazywać jej obowiązki. Wspiera ludzi w dostrzeganiu i cieszeniu się z małych kroków – sukcesów, postępów w długofalowym procesie zmiany. Organizator patrzy też przez prymat tego, co jest w społeczności dobre, nawet jeśli mówimy o społecznościach trudnych, wieloproblemowych. Umie dostrzec w nich coś, na czym można się oprzeć i budować wiarę, że ich sytuacja może się poprawić”²⁴.

Kiedy wszyscy w grupie opracują swoje listy, warto zrobić spotkanie, w trakcie którego przedstawić sobie nawzajem efekty. Jeśli okaże się, że dwie lub więcej osób myśli o rozwijaniu podobnych kompetencji, możecie umówić się na to, by uczyć się wspólnie. Warianty tej sytuacji mogą być następujące:

- posługujecie się tymi samymi metodami, ucząc się w tym samym czasie, np. spotykacie się, by wspólnie obejrzeć jakieś webinarium czy kurs dostępny zdalnie albo bierzecie udział w jakimś szkoleniu stacjonarnym, a następnie dyskutujecie na ten temat. Może to mieć charakter ► **kluby wiedzy**;
- korzystacie z tych samych źródeł (publikacji, kursów zdalnych), ale robicie to indywidualnie, spotykając się od czasu do czasu, by porozmawiać o swoich spostrzeżeniach, przydatności pozyskanej wiedzy w działaniach grupy itp.

Kolejna rzecz, którą warto zrobić podczas spotkania w grupie, to porównanie list z kompetencjami, które chcecie rozwijać indywidualnie, z potrzebami grupy. Przypomnijcie sobie te chwile w trakcie wspólnych działań, kiedy odkrywaliście, że nikt z Was nie potrafi zrobić czegoś, co okazało się potrzebne, np. któryś z partnerów poprosił Was o plakat zachęcający mieszkańców do udziału w jakimś wydarzeniu, a nikt nie znał obsługi narzędzia cyfrowego, które pozwoliłoby go zaprojektować i wydrukować. W takim przypadku warto sprawdzić, czy na którejś z Waszych list ujęta została kompetencja posługiwania się narzędziami do przygotowywania prostych grafik. Jeśli nie, może członek grupy, któremu jest ona najbliższa, doda ją do swojej listy.

²⁴ T. Kaźmierczak (red.), *Organizator społeczności lokalnej...*, op.cit., s. 115.



Sposoby uczenia się

Kompetencje potrzebne w działaniach lokalnych można rozwijać na różne sposoby, ucząc się indywidualnie, w grupie lub łącząc obie te formy. Wydaje się, że to ostatnie podejście jest najbardziej efektywne. Ponieważ często jeszcze dominuje przekonanie, że uczenie się jest czynnością indywidualną – taki przekaz jest typowy np. dla polskiej szkoły – warto przypomnieć, jak ważne jest to, co wnoszą do niego relacje społeczne. Dzięki uczeniu się w grupie:

- **nabywanie większej świadomości** tego, jak wartości wpływają na ocenę zjawisk społecznych i zachowań, jak inni rozumieją wartości, dlaczego dla kogoś ważne jest coś innego niż dla Was, dlaczego w określonym kontekście jakaś wartość jest ważniejsza od innych;
- **korzystacie z wiedzy innych osób i wnosicie własną** – musicie przemyśleć to, co chcecie powiedzieć, konfrontujecie informacje przekazane przez pozostałych z tym, co sami dotąd myśleliście na dany temat, w dialogu, szukając argumentów i uzasadnień, pogłębiacie rozumienie poszczególnych zagadnień. Niekiedy zapewne pozostaniecie przy swoim zdaniu, a czasami argumenty innych przekonają Was do zmiany;
- **uczycie się praktycznych umiejętności** – realizując działania lokalne, często kontaktujecie się z innymi ludźmi: prowadzicie spotkania edukacyjne, warsztaty, różnego rodzaju wydarzenia. Umiejętności z tym związane najlepiej rozwijać w działaniu. Nie można nauczyć się prowadzenia spotkań edukacyjnych, czytając o nich w poradniku, poprzestając na obserwacji bardziej doświadczonych osób lub wymieniając z nimi doświadczenia. Trzeba tę umiejętność praktykować, ale oprócz tego potrzebna jest informacja o tym, co robicie dobrze, a nad czym musicie popracować. Jej źródłem może być ► **autorefleksja** nad własnym działaniem, ale szczególnie ważna jest świadomość, jak Wasze zachowania odbierają inni ludzie, w tym członkowie grupy. Przydatnym do tego narzędziem jest ► **informacja zwrotna**;
- **dostajecie wsparcie ze strony innych osób** – uczenie się praktycznych umiejętności na ogół polega na wyciąganiu wniosków z popełnianych błędów. Tu znowu warto wspomnieć, iż w polskim systemie edukacji za błędy się karze, co wzmacnia lęk przed ich popełnianiem, dlatego grupa złożona z osób, którym ufacie i które nastawione są na wzajemne pomaganie sobie, to dobre środowisko do uczenia się praktycznych umiejętności. Możecie w nim otrzymać zarówno rzetelną informację zwrotną, jak i emocjonalne wsparcie.

Jak udzielać informacji zwrotnej i jak ją przyjmować

Informacja zwrotna wymaga czasu i uwagi obu stron: osoby jej udzielającej i odbiorcy, dlatego ważne jest, by umówić się na spotkanie, rezerwując sobie odpowiednią ilość czasu, i wybrać miejsce, w którym można czuć się swobodnie, do którego nikt inny nie będzie zaglądał. O informację zwrotną proście tych, którym ufacie, w których dobre intencje nie wątpicie. Będzie Wam łatwiej przyjąć to, co powiedzą. Ważne też, by były to osoby, które posiadają wiedzę i doświadczenie w sprawie, w której udzielają informacji. Jeśli chcecie, by przyjrzały się temu, jak prowadzicie spotkania z mieszkańcami, to najlepiej jeśli same są znane z efektywnego prowadzenia takich spotkań.



Przekazując informacje zwrotne, warto pamiętać o tym, aby:

- zaczynać od pozytywów, od tego, co Waszym zdaniem się udało, co wzbudziło w Was pozytywne uczucia;
- przekazywać konkretne informacje dotyczące Waszych obserwacji i odczuć, z którymi osoba słuchająca będzie mogła coś zrobić. Zamiast: „Ogólnie prawie wszystko mi się podobało”, lepiej powiedzieć: „Zauważyłam, że byłaś uważna na to, co się działo w grupie, np. dostrzegłaś, że część uczestników wyrażało oznaki zmęczenia i zaproponowałaś przerwę”;
- mówić o tym, co zdarzyło się niedawno, najlepiej tuż przed spotkaniem, kiedy omawiane sytuacje są świeżo w pamięci. Z czasem szczegóły się zacierają i może być trudno jednej i drugiej stronie je sobie przypomnieć. Na spotkanie w sprawie informacji zwrotnej najlepiej zatem umówić się tuż po zdarzeniu, które ma być omawiane;
- mówiąc o swoich wrażeniach, które mogą pomóc osobie przyjmującej informację zwrotną, podkreślać, że są to Wasze odczucia. Inne osoby mogą postrzegać te same zdarzenia w odmienny sposób;
- unikać dawania rad i mówienia o tym, co Wy byście zrobili w danej sytuacji. Osoba przyjmująca informację zwrotną powinna przemyśleć to, co usłyszała, i sama zdecydować, czy chce skorzystać z Waszych spostrzeżeń. Nie musi odnosić się do nich w trakcie spotkania. Jeśli zostaniesz o to poproszony, możesz opowiedzieć o swoich doświadczeniach z podobnych sytuacji po zakończeniu spotkania dotyczącego informacji zwrotnej.

Przyjmując informacje zwrotne, warto pamiętać o tym, aby:

- wysłuchać osoby udzielającej informacji zwrotnej, unikając pokusy komentowania, a zwłaszcza odrzucania tego, co mówi, spierania się itp. Najbardziej skorzystacie na spotkaniu, słuchając uważnie drugiej strony, by następnie przemyśleć jej spostrzeżenia. Możecie sobie np. zadać pytania: Co spowodowało, że moje zachowanie zostało odebrane w ten sposób, sprzeczny z moimi intencjami? Dlaczego nie zauważyłem oznak zmęczenia u uczestników?
- dać sobie czas na podjęcie decyzji o sposobie wykorzystania otrzymanych informacji zwrotnych. David Oldroyd i Beryl Husain piszą o tym następująco: „Informację zwrotną powinienś wykorzystać dla własnego rozwoju. Do twojej decyzji w związku z tym pozostaje ocena jej wartości, zignorowanie lub spożytkowanie, a także wyciągnięcie wniosków praktycznych. (...) Masz (...) prawo do posiadania własnego poglądu na swój temat, tj. ignorowania tych komentarzy pod twoim adresem, które uważasz za nieistotne, nieodpowiednie, przekazane w nieszlachetnych celach lub przez osobę, której nie ufasz”²⁵;



²⁵ D. Oldroyd, B. Husain, *Informacja zwrotna w procesie doskonalenia zawodowego*, „Dyrektor Szkoły” 1996, nr 2/26, s. 29.

- upewnić się, czy dobrze rozumiecie to, co chce przekazać osoba udzielająca informacji zwrotnej. Jeśli to narzędzie ma spełnić swoją rolę, przekaz powinien być jasny i zrozumiały. W razie wątpliwości zapytajcie, co druga strona ma na myśli, np. parafrazując jej wypowiedź („Czy dobrze zrozumiałem, że...”);
- nie poprzestawać na informacji z jednego źródła – ludzie mogą odbierać Wasze zachowania w odmienny sposób i dlatego warto poprosić o informację zwrotną kilka osób. Jeśli okaże się, że opinia na temat jakiegoś Waszego zachowania się powtarza, będzie to sygnał, by zwrócić na to szczególną uwagę;
- prosić o informację zwrotną, a po jej wysłuchaniu podziękować drugiej stronie za poświęcony czas.

Pamiętając o znaczeniu relacji z innymi w tym procesie, poszukajcie korzystnego dla Was połączenia sposobów na uczenie się indywidualne i grupowe. Zapewne macie jakieś ulubione, ale zawsze warto spróbować czegoś nowego. Być może w trakcie spotkań w grupie i rozmów na ten temat traficie na coś, co Was zainspiruje. W dalszej części przewodnika znajdziecie nasze propozycje.

Lektura poradników, blogów, podcastów i materiałów wideo na temat działań lokalnych

Niektóre z nich cytujemy w tym przewodniku, ale jest ich znacznie więcej. Otwarte zasoby edukacyjne znajdziecie m.in. na następujących stronach internetowych:

- Fundacja Orange – <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy>
- Program Sektor 3.0 Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego – <https://vod.sektor3-0.pl/>
- Program Aktywni Obywatele – Fundusz regionalny – <https://aktywniobywatele-regionalny.org.pl/biblioteka/>
- Program Aktywni Obywatele – Fundusz krajowy – <https://aktywniobywatele.org.pl/kategoria-szkolen/dla-grantobiorcow/>
- Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL – https://www.cal.org.pl/strefy-wiedzy/publikacje_stowarzyszenia_cal/
- Towarzystwo Inicjatyw Twórczych Ę – <https://e.org.pl/strefa-wiedzy/>
- Szkoła Liderów – <https://www.szkola-liderow.pl/category/sl-mowi/>, <https://www.szkola-liderow.pl/podcast/>, <https://www.szkola-liderow.pl/trzy-nowe-podreczniki-szkoly-liderow/>
- Portal Organizacji Pozarządowych – ngo.pl <https://poradnik.ngo.pl/>
- Fundacja Civis Polonus – <http://civispolonus.org.pl/publikacje/>
- Fundacja Rozwoju Dzieci im. Jana Amosa Komeńskiego – <https://www.frd.org.pl/strefa-wiedzy/>
- Stowarzyszenie ESWIP – <https://www.eswip.pl/publikacje>



Jeśli znacie język obcy, lista potencjalnych lektur i innych materiałów edukacyjnych jeszcze się wydłuża (czasami wystarcza też tłumacz Google). W trakcie korzystania z tych źródeł warto robić notatki, zarówno dla siebie, jak i po to, by przemyśleniami z lektur podzielić się z innymi w grupie, np. w formule nawiązującej ideą ► **dyskusyjnych klubów książki**. To, co Was zainspiruje, próbujcie zaadaptować do przyszłych działań grupy. Możecie nawet powiesić w miejscu Waszych spotkań duży arkusz papieru, na którym będziecie zapisywać najlepsze cytaty (to samo można robić online, np. wykorzystując Jamboard). Notatki można prowadzić w tradycyjny sposób, zapisując kluczowe pojęcia, idee, przykłady, komentarze itp. lub skorzystać z metody mapy myśli, która ułatwia pokazanie powiązań pomiędzy wymienionymi elementami. Niektórzy dodają do tego rysunki, schematy itp.

Kursy szkoleniowe

Kursy mogą mieć formę stacjonarną, zdalną lub mieszaną. W okresie pandemii z oczywistych powodów upowszechniły się spotkania zdalne. Powstały lepsze narzędzia do ich organizacji (np. Zoom, Teams, Webex) i zwiększyła się jakość prowadzonych w ten sposób szkoleń. Zebrane doświadczenia – organizatorów i uczestników – pozwoliły też lepiej uświadomić sobie, jakie są plusy i minusy każdej z form. Z Waszego punktu widzenia zalety szkoleń stacjonarnych to możliwość bliższego kontaktu z innymi osobami działającymi lokalnie, wykorzystania czasu w trakcie przerw i wieczorów (szkolenia wyjazdowe) na nieformalną wymianę doświadczeń, nawiązania relacji, które mają szansę przetrwać to szkolenie, obserwacji tego, jak trener prowadzi spotkanie stacjonarne, a przede wszystkim przećwiczenia nowych umiejętności i otrzymania informacji zwrotnych od prowadzącego oraz uczestników. Minusem szkoleń stacjonarnych organizowanych poza Waszą miejscowością są koszty i czas, związane z koniecznością dojazdu, co ogranicza do nich dostęp (jest większa szansa, że ze szkolenia zdalnego skorzystają wszyscy członkowie Waszej grupy, natomiast wyjechać będą zapewne mogli tylko niektórzy).

W przypadku szkoleń zdalnych sytuacja jest odwrotna: plusem jest większa dostępność, związana głównie z oszczędnością czasu i pieniędzy na dojazd, minusem – brak osobistego kontaktu i przestrzeni na nieformalne rozmowy, zwykle krótszy czas trwania (spędzenie ośmiu godzin na kursie zdalnym jest na ogół dużo bardziej męczące niż trwające tyle samo spotkanie stacjonarne), a także w wielu przypadkach ograniczona możliwość ćwiczenia umiejętności praktycznych. Wydaje nam się, że trudniej uczyć się online np. takich umiejętności, jak uważne słuchanie, ponieważ kluczowy jest tu bezpośredni kontakt z drugą osobą. Piszemy „wydaje nam się”, bo nie jest wykluczone, iż rozwój technologii cyfrowych (takich jak np. rzeczywistość wirtualna) i nasze przyzwyczajanie się do nich sprawia, że coś się w tej kwestii zmieni. Warto podkreślić, że plusem

szkoleń zdalnych jest też możliwość uczenia się ich prowadzenia poprzez obserwację tego, co robi trener. Być może w działaniach lokalnych ciągle przeważają spotkania stacjonarne, a na pewno są to umiejętności, które warto rozwijać.



Liczba dostępnych, bezpłatnych kursów zdalnych stale się powiększa. Można je znaleźć m.in. na następujących platformach:

- Programu Sektor 3.0 Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego – <https://vod.sektor3-0.pl/>
- Programu Rozwoju Bibliotek – <https://kursy.frsi.org.pl/>
- Towarzystwa Inicjatyw Twórczych E – <https://e.org.pl/oferta/kursy/>
- Narodowego Centrum Kultury – <https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/szkolenia/aktualnosci/fundusze-na-kulture-kurs-e-learningowy->
- Fundacji Akademia Organizacji Obywatelskich – <https://www.kursodrom.pl/pl/>

W otwartych zasobach edukacyjnych znajdziecie kursy wymagające więcej czasu (trwające np. kilka tygodni), które dogłębnie zajmują się jakimś zagadnieniem. Często są one podzielone na moduły zakończone jakimś testem czy zadaniem do wykonania. Ich zaletą jest fakt, że ktoś przemyślał strukturę kursu i zaoszczędził Wam potrzebnego na to czasu. Coraz częściej jednak pojawiają się krótkie szkolenia, w których dominują materiały wideo, ale też prezentacje czy teksty zapisane w formacie pdf. Ich zaletą jest to, że można je ukończyć szybko. Dla osób zajętych działaniami lokalnymi, które często łączą je z pracą zawodową i obowiązkami rodzinnymi, to istotna zaleta. W związku z tym nową ważną kompetencją staje się umiejętność zaplanowania ścieżki edukacyjnej złożonej z pewnej liczby kursów, samodzielne zbudowanie bardziej złożonej struktury. Musicie wybrać zagadnienia, jakie Was interesują, i ułożyć je w jakąś logiczną całość. Możecie podzielić się tymi doświadczeniami z innymi osobami z grupy, a także prowadząc zajęcia edukacyjne dla mieszkańców.

Działania twórcze

Być może nie przyszłoby Wam do głowy, że sposobem na uczenie się jest nie tylko czytanie czy oglądanie materiałów wideo albo udział w kursie szkoleniowym, ale też ich tworzenie. Wyobraźcie sobie, że autorzy tego przewodnika poprosili Was o to, byście napisali krótki tekst na temat tego, jak angażować mieszkańców do działań lokalnych, albo ujęli to w kilku punktach jako praktyczne porady. Proces pisania to przecież refleksja nad doświadczeniami (Waszymi i Waszej grupy), kontakt z członkami grupy, by zebrać najlepsze przykłady, planowanie struktury tekstu, pisanie go tak, by jego przekaz był jasny, a forma zachęciła czytelników do lektury. Podobnie jest w przypadku każdego innego twórczego działania: przygotowywania podcastu, wykonywania fotografii ilustrujących efekty Waszych działań, nagrywania filmu z wypowiedziami zaangażowanych w te przedsięwzięcia mieszkańców i montowania go w interesujący sposób. Analogiczna sytuacja ma miejsce wówczas, gdy opracowujecie program jakiegoś działania edukacyjnego. Musicie wybrać zagadnienia związane z tematyką warsztatów, przejrzeć najnowsze źródła wiedzy, a także skontaktować się z ekspertami i trenerami, jeśli takich zapraszacie, by wyjaśnić im cel spotkania oraz wybrać metody szkoleniowe. Wszystkie te działania wymagają sięgnięcia do określonej wiedzy i nadania jej nowej struktury. Zwykle nie robicie tego sami, a zatem uczenie się wspiera kontakt z innymi osobami z grupy i partnerami, rozmowy, wymiana argumentów itp.



Kontakty z innymi praktykami (sieci)

Sposobem uczenia się mogą być kontakty z innymi osobami zaangażowanymi w działania lokalne w Waszej miejscowości, ale także – dzięki internetowi – właściwie w całej Polsce i poza jej granicami. Mogą one mieć charakter indywidualny (np. wymiana doświadczeń i zasobów edukacyjnych z osobą poznaną na szkoleniu) albo grupowy (np. Wasza grupa spotyka się z grupą z sąsiedniej miejscowości, by porozmawiać o działaniach edukacyjnych, które prowadzicie, oraz związanych z nimi sukcesach i porażkach). Efektem takiej rozmowy może być także wymiana usług (np. Wy poprowadzicie jakieś szkolenie dla mieszkańców w ich miejscowości, a oni – w Waszej). Jeśli dzieli Was wiele kilometrów, takie regularne spotkania możecie odbywać zdalnie. Formą pogłębienia tej współpracy mogłyby być wizyty studyjne, które dla siebie przygotowujecie. Pozwoli to Wam i Waszym gościom lepiej poznać kontekst Waszego działania, problemy lokalne i potrzeby mieszkańców, na które próbujecie odpowiedzieć. W programie wizyty, który warto tworzyć w dialogu, tak by obie strony miały na niego wpływ, postarajcie się umieścić spotkania z Waszymi partnerami i władzami lokalnymi. Inną formą współpracy może być wymiana osób, czyli odbywanie swego rodzaju stażu w innej grupie, np. podczas wakacji. Ma to sens wówczas, jeśli wcześniej określi się, czego taka osoba chce się nauczyć, i przygotuje odpowiednio program praktyki, aby np. ktoś, kto chce się nauczyć działań komunikacyjnych i rzeczniczych, trafił pod opiekę członka grupy, który realizuje tego typu zadania. Jako wzór może posłużyć przedsięwzięcie realizowane przez Stowarzyszenie LABiB pod nazwą ►„Praktyka dla praktyka”.



Anna Mitura

autorka materiałów edukacyjnych i trenerka,
od 2014 roku związana z Centrum Edukacji Obywatelskiej

Współpraca międzyośrodkowa

Przykład działania w sieci

Z naszych doświadczeń wynika, że jednym z największych motywatorów dla młodzieży z Młodzieżowych Ośrodków Socjoterapii i Młodzieżowych Ośrodków Wychowawczych do zaangażowania się w działania projektowe jest możliwość zapoznania się z innymi młodymi ludźmi, zwłaszcza płci przeciwnej. Taka współpraca może przynieść wiele korzyści zarówno młodym ludziom, jak i ich nauczycielom.





Inspirującym przykładem takiej współpracy jest historia chłopców oraz ich wspaniałej opiekunki, Żakliny Popiel z Młodzieżowego Ośrodka Socjoterapii w Dobrodzieniu w województwie opolskim. Na wstępie warto zaznaczyć, że udział w programie „Oby Młodzież” był dla tego zespołu pierwszym doświadczeniem pracy metodą projektu oraz w ogóle pierwszym doświadczeniem udziału w ogólnopolskim programie edukacyjnym. Jednak, co istotne, Żaklina jako ośrodkowy psycholog świetnie знаła swoich podopiecznych i wiedziała, w jakim stopniu może im zaufać. Dlatego kiedy na pytanie, co zamierzają zrobić w ramach projektu, chłopcy odpowiedzieli, że chcieliby „zagrać w gałę i poznać jakieś dziewczyny”, Żaklina nie tylko nie zignorowała ich propozycji, ale wręcz zachęciła ich, aby przekuć ją w działanie.

„Pracę projektową zaczęliśmy od przeanalizowania, co tak naprawdę kryje się pod hasłem »zagrać w gałę i poznać dziewczyny«. Spojrzeliśmy również na mapę, aby sprawdzić, gdzie znajdują się inne ośrodki biorące udział w programie »Oby Młodzież«. Szybko wytypowaliśmy męskie MOS-y i MOW-y, z którymi chłopcy z Dobrodzienia mogliby się zmierzyć na boisku. Ustaliliśmy, że w pierwszej kolejności zaproszenie zostanie wysłane do najbliższego z nich: oddalonego o zaledwie czterdzieści kilometrów MOW-u w Krupskim Młynie. Zaproszenie zostało przyjęte i już kilka tygodni później odbył się mecz, który zintegrował nie tylko wychowanków, ale także ich opiekunów i opiekunki, a całe spotkanie zakończyło się grillowaniem w radosnej atmosferze. Co ciekawe, ten pierwszy mecz stał się zaczątkiem międzyośrodkowej ligi piłkarskiej dla MOW-ów i MOS-ów z tej części Polski.

»Granie w gałę« okazało się bardzo atrakcyjne, ale dopiero »poznawanie dziewczyn« wzbudziło prawdziwe emocje. Najbliższym żeńskim ośrodkiem według naszej rozpiski był MOW nr 3 w Łodzi, oddalony od Dobrodzienia o niemal dwieście kilometrów! Szczęśliwie w ramach projektu chłopcy mieli do dyspozycji grant w wysokości tysiąca złotych i postanowili całość przeznaczyć na spotkanie z dziewczynami. Przygotowali propozycję wspólnego spędzenia czasu i wysłali ją mailem do opiekunki grupy z Łodzi, Sylwii Paczesnej. Udało się! Ich propozycja została zaakceptowana i w maju 2022 roku pojechali poznać dziewczyny. Dzień upłynął im na zwiedzaniu ośrodka, graniu w dawne i nowe gry, rozmowach oraz wspólnym posiłku. Wracali z uczuciem satysfakcji, gdyż spełnili swoje projektowe cele, a przy tym świetnie się bawili. A jako ukoronowanie swoich projektowych doświadczeń jako zespół DobroSquad stworzyli wzruszający utwór pod tytułem »Uwierz w siebie« (do znalezienia na YouTube)²⁶.

²⁶ Fragmenty tekstu pochodzą z publikacji: A. Derda, A. Mitura, *Oby Młodzież*, Warszawa 2022.



Ta piękna historia miała swój ciąg dalszy. W sierpniu 2022 roku obie grupy otrzymały granty na realizację wspólnego kilkudniowego wyjazdu. Organizacja takiego przedsięwzięcia wymagała dobrej koordynacji. Dzięki wielkiemu zaangażowaniu, ale również wcześniejszym doświadczeniom z planowaniem działań projektowych i rozliczaniem grantów czterodniowy pobyt w Górach Stołowych okazał się bardzo udany. Młodzi ludzie docenili zwłaszcza możliwość zdobycia nowych doświadczeń, takich jak np. jazda hulajnogą terenową, ale jako wartość wskazywali również sposobność do „szczerzej rozmowy, dobrej zabawy i współpracy mimo różnicy wieku”. Byli ponadto zadowoleni z relacji z osobami z drugiego ośrodka, przy czym pojawiły się też konkretne plany na kontynuowanie nawiązanych znajomości. Wyjazd, choć wymagający, był również okazją do rozwoju kompetencji opiekunek grup. Pomógł im wzmocnić relacje z podopiecznymi oraz stworzył przestrzeń na refleksje nad wartością współpracy międzyośrodkowej w procesie socjoterapeutycznym (wnioski na podstawie anonimowych ankiet przed- i powyjazdowych).

Najbardziej zaś cieszy fakt, że udział w programie „Oby Młodzież” dla grupy z Dobrodzienia jest jedynie początkiem wielkich przedsięwzięć. W listopadzie 2022 roku Żaklina Popiel otrzymała kolejny grant na działania ze swoimi chłopakami. W ramach programu „Edukacja Inspiracja” organizowanego przez Fundację Szkoła z Klasą chłopcy znowu odwiedzą Łódź – tym razem planują ją zwiedzić na hulajnogach z kamerkami na kaskach, tak by zebrać materiał na swojego wideobloga!

Spotkania w formule klubów wiedzy

Kluby wiedzy (ang. *learning circles*) to pomysł na połączenie potencjału uczenia się w grupie z potencjałem kursów online. Możecie wypróbować tę metodę, organizując od czasu do czasu (np. raz na dwa miesiące, kwartalnie) spotkanie Waszej grupy jako klubu wiedzy. Więcej informacji na ten temat znajdziecie na ► **stronie** Fundacji Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. W skrócie kolejne kroki są następujące:

- wybieracie ze swojego grona moderatora spotkania – jego zadaniem będzie zorientowanie się, jaka tematyka byłaby interesująca dla wszystkich. Jeśli macie już gotowe listy kompetencji, które chcecie rozwijać indywidulanie, porównajcie je i znajdźcie zagadnienia najbardziej do siebie zbliżone. Jeżeli ktoś chciałby nauczyć się uważnego słuchania, a ktoś inny parafrazowania wypowiedzi uczestników spotkań, to wspólnym mianownikiem może być komunikacja interpersonalna;
- moderator wyszukuje w sieci dostępne kursy i wybiera taki, który można z sensem wykorzystać podczas umówionego czasu spotkania (np. dwóch godzin);
- podczas spotkania zapoznacie się z kursem, który odtwarzany jest na ekranie za pomocą rzutnika (w małej grupie wystarczy komputer). Zgodnie ze strukturą szkolenia realizujecie wspólnie testy/zadania lub przerywacie oglądanie, by podyskutować o tym, co Was najbardziej zainteresowało, zdziwiło, zainspirowało do wykorzystania w działaniach grupy;
- na zakończenie moderator podsumowuje najważniejsze efekty dyskusji i ustala tematykę kolejnego spotkania. Może to być kontynuacja kursu lub coś zupełnie nowego.



Docenienie błędów i niepowodzeń

W naszej kulturze, wzmacnianej przez typowy w kraju model nauczania w szkołach, niepowodzenia są czymś wstydliwym, o czym trudno mówić publicznie. Dzieje się tak pomimo coraz częściej powtarzanych deklaracji, że na błędach można się uczyć. Niestety większość konkursów grantowych dla organizacji wymaga od wnioskodawców, by byli w stanie przewidzieć rezultaty, jakie osiągną w ciągu roku czy kilku lat trwania projektu, nie pozostawiając marginesu na niepowodzenia, nawet jeśli wynikają one ze zmieniających się warunków realizacji przedsięwzięcia. Rzadko też pyta się grantobiorców o to, co im się nie udało i czego się w związku z tym nauczyli. Klimat ukrywania porażek jest typowy nie tylko dla organizacji pozarządowych, ale także instytucji publicznych oraz firm. W reakcji na to zjawisko pojawiają się ostatnio coraz bardziej popularne spotkania pod hasłem „świętowania porażek”. Uczestnicy mówią publicznie o błędach, jakie popełnili w różnych dziedzinach życia zawodowego, i czego ich te sytuacje nauczyły. Spróbujcie zorganizować takie spotkanie w swojej grupie. Jeśli uznacie, że pomaga to ośwoić się z publicznym mówieniem o niepowodzeniach zamienionych w lekcje na przyszłość, być może w dalszej kolejności uda się zrobić tego rodzaju otwarte spotkanie z udziałem innych osób. Idea jest prosta: każdy sam decyduje, o czym chce opowiedzieć, wystąpienie jest publiczne, a zatem nie wprowadza się zasady poufności. Ważne, by przedstawiane historie zawierały dwa aspekty: na czym polegała porażka i czego ktoś się z niej nauczył. Możecie też zamodelować takie zachowanie w środowisku i opowiedzieć o jakimś niepowodzeniu, z którego naukę wyciągnęła Wasza grupa.

Orientacyjny harmonogram

Czas, który zdecydujecie się poświęcić na swój rozwój (mierzony np. w godzinach tygodniowo), w połączeniu z sensowną perspektywą planowania (np. pół roku lub rok) pozwoli Wam urealnić wybory dotyczące zakresu kompetencji oraz sposobów uczenia się. Jeśli chcecie uczyć się dwie godziny tygodniowo w ciągu najbliższych sześciu miesięcy, daje to w sumie liczbę czterdziestu ośmiu godzin na naukę indywidualną i w grupie. Do tych założeń warto dostosować zakres i sposoby uczenia się. Rzadko udaje się być tak precyzyjnym, ale gdybyście na naukę indywidualną chcieli przeznaczyć z tego np. dwadzieścia cztery godziny i Wasz wybór padłby na kursy online, to wystarczy Wam czasu na trzy kursy ośmiogodzinne. Przygotowanie choćby orientacyjnego harmonogramu będzie działało motywująco i mobilizująco. Możecie go wykonać w ten sam sposób i za pomocą tych samych narzędzi co ► **harmonogram działań grupy** albo wybrać coś, z czego korzystacie do planowania swoich spraw osobistych czy zawodowych, np. aplikację kalendarz w smartfonie.



Wizja zadań, w których wykorzystacie nowe kompetencje

Motywacją do rozwoju jest przekonanie, że to, czego się nauczycie, będzie mogło być wykorzystane w praktyce, zmieniając na lepsze Wasze działania osobiste i grupowe. Jeśli planujecie zorganizowanie w najbliższej przyszłości spotkań edukacyjnych dla mieszkańców, to rozwijanie związanych z tym kompetencji pozwoli Wam lepiej je poprowadzić, a zatem przyniesie osobistą satysfakcję, a jednocześnie wpłynie na to, jak postrzegana jest aktywność całej grupy. Przygotowując swoje plany uczenia się, warto zatem pomyśleć o tym, w jakim konkretnym przedsięwzięciu, do realizacji którego się przymierzacie, wykorzystane zostaną zdobyte umiejętności. Wyobraźcie sobie, co będziecie robić w niedalekiej przyszłości, jakie kompetencje będą w tym przypadku szczególnie potrzebne, na co położyć nacisk. Jeśli macie taką wizję, rozpoczynając proces rozwoju, możecie wykorzystać ją jako kryterium wyboru tematyki kursów. Jeśli planujecie np. poprowadzenie ciekawych spotkań edukacyjnych dla młodzieży na temat programowania, to możecie:

- umieścić związane z tymi zagadnieniami kompetencje na szczycie Waszej listy;
- wybrać najbardziej efektywne sposoby uczenia się, np. ćwicząc prowadzenie takich spotkań i prosząc o informację zwrotną ich uczestników i kolegę z grupy;
- określić czas uczenia się w harmonogramie, tak by proces rozwojowy ukończyć przed terminem planowanych zajęć dla młodzieży.

Motywacja do uczenia się

Sukces w realizacji planu uczenia się zależy od wielu czynników, przy czym jednym z najważniejszych jest Wasza motywacja. Nawet jeśli naprawdę zależy Wam na zdobyciu nowych kompetencji, to początkowy entuzjazm w trakcie realizacji planu może osłabnąć z powodu zmęczenia, natłoku innych obowiązków, także związanych z życiem osobistym, braku wsparcia ze strony bliskich oraz członków grupy. O motywację należy więc dbać, a żeby robić to skutecznie, musicie wiedzieć, co Was dopinguje do działania. Zastanówcie się, które czynniki mają na Was szczególny wpływ, i zadbajcie o to, by wzmacniały Wasze zaangażowanie w uczenie się. Na naszą motywację oddziałują:

Czynniki wewnętrzne, które wynikają z własnego przekonania:

- **wizja sukcesu** – wyobraźcie sobie, co się zmieni w Waszych działaniach, co będziecie potrafili zrobić i jakie korzyści przyniosą Wasze nowe kompetencje np. uczestnikom Waszych szkoleń. Wyobraźcie sobie też satysfakcję, jaką poczujecie, kiedy inni, korzystając z efektów Waszych działań, będą na różne sposoby wyrażać swoje zadowolenie. Jeśli proces uczenia się jest dłuższy, warto przypominać sobie tę wizję od czasu do czasu, by nie zapomnieć, po co wkładacie tyle wysiłku w swój rozwój. Spotykając się w grupie, możecie z tych indywidualnych wizji zbudować wizję grupy. To, że Wasz własny wysiłek przekłada się na sukces grupy, może być dodatkowym czynnikiem wzmacniającym motywację;



- **wpływ na swoje uczenie się** – system edukacji formalnej w naszym kraju tylko w niewielkim stopniu przygotowuje do samodzielnego uczenia się. Dotyczy to zarówno wpływu uczących się na ten proces, jak i metod uczenia się indywidualnie i w grupach. Oznacza to, że musicie włożyć pewien wysiłek, by nauczyć się uczenia się. Jednocześnie jednak macie dużą autonomię, jeśli chodzi o wybór tego, czego chcecie się nauczyć, jak to zrobić i w jakim czasie. Poczucie wpływu to ważny czynnik sprzyjający motywacji, jednak wolność wyboru wiąże się też z odpowiedzialnością. Samodzielne uczenie się oznacza, że nie będzie w pobliżu Was nauczyciela/trenera, który zachęci do wysiłku. Możecie temu zaradzić samodzielnie, np. planując jakieś realistyczne terminy realizacji kolejnych etapów uczenia się, by samemu motywować się do ich osiągnięcia. Możecie też poprosić kogoś bliskiego, np. przyjaciela, by przypominał Wam o tych terminach, ale także zaoferował swój czas na rozmowy o trudnościach i sukcesach. Problem ten mogą w dużym stopniu rozwiązać spotkania w Waszej grupie, w trakcie których możecie udzielać sobie takiego wsparcia nawzajem;
- **poczucie własnej wartości** – na Waszą motywację wpływa również to, co o sobie myślicie, czy wierzycie w siebie, przekonanie, że podołacie trudnościom, jeśli takie się pojawiają. Zagadnienia związane z poczuciem własnej wartości, czynnikami, które powodują, że u jednych ludzi jest ono wyższe niż u innych, są zbyt skomplikowane na ten przewodnik. Zachęcamy Was zatem do samodzielnego poszukania źródeł wiedzy na ten temat. Spróbujcie jednak przywołać te chwile, które zapamiętaliście jako swój sukces, przy czym nie ma znaczenia, w jakiej dziedzinie. Pomyślcie, na czym polegał Wasz wkład i budujcie na tym swoje przekonania na swój temat. Poproście też osoby, którym ufacie, by powiedziały Wam, co w Was cenią, jakie mocne strony dostrzegają. Postarajcie się przyjąć to bez komentowania czy pomniejszania;
- **nagroda za wysiłek i efekty** – zdobywanie nowych kompetencji to ekscytujący proces, w którym potwierdzacie swoją zdolność do rozwoju, osiągania czegoś, co wydawało się niemożliwe albo trudne. Jednocześnie przeżywacie też chwile zwątpienia, czujecie się zmęczeni, zdarza się Wam gubić sens różnych wyrzeczeń, dlatego warto zaplanować sobie jakąś nagrodę, osobiste docenienie zarówno wysiłku włożonego w uczenie się, jak i osiągniętych efektów (warto to rozróżnić, bo nie zawsze wysiłek przynosi oczekiwane rezultaty, ale nadal pozostaje wartością). Dla każdego z Was ta nagroda może być czymś innym, np. zapisanie się na kurs języka angielskiego, o czym od dawna marzyliście, kupienie sobie nowego laptopa, weekendowa wycieczka w ulubione miejsce albo najlepsze ciasto w okolicy zjedzone wspólnie z najbliższymi przyjaciółmi.

Czynniki zewnętrzne, które wynikają z wpływu, jaki wywierają na Was inni:

- **docenienie przez innych** – nawet jeśli jesteście przekonani o słuszności tego, co robicie, to poczucie może zostać jeszcze wzmocnione przez innych. Naturalnym środowiskiem tego rodzaju wsparcia jest Wasza grupa, a zatem podczas spotkań poświęconych uczeniu się zadbajcie o to, by docenić nawzajem swój wysiłek. Zróbcie np. rundę, w której powiecie każdej osobie, za co ją cenicie w roli uczącego się, np. „Podziwiam, że z taką wytrwałością realizujesz ten kurs, zważywszy, że możesz to robić jedynie w weekendy”, „Dziękuję ci za to, że pomogłaś mi zrozumieć tę trudniejszą część mojego kursu na temat programowania robotów”, „Dziękuję wam za informację zwrotną po próbie mojej prezentacji” itp. O tego rodzaju wsparcie możecie





też poprosić swoją rodzinę czy przyjaciół, zwłaszcza jeśli od czasu do czasu zaprezentujecie im, czego się nauczyliście. Formą docenienia przez innych mogą też być np. uzyskane nagrody czy stypendia, list z podziękowaniami od sołtyski lub grant na działania Waszej grupy zdobyty dzięki przygotowanej przez Was aplikacji, a przede wszystkim podziękowania ze strony mieszkańców i zadowoleni uczestnicy Waszych spotkań;

- **uzyskane certyfikaty** – jeśli kończycie kurs stacjonarny lub zdalny, to czasami otrzymujecie na zakończenie certyfikat. Zwykle wymaga on spełnienia warunku obecności oraz wykonania konkretnych zadań lub zaliczenia testu. Im trudniejsze jest uzyskanie certyfikatu, im bardziej rozpoznawalna jest organizacja, która go wydała, tym większą wartość ma on dla Was i Waszego otoczenia. Ze względu na to, że taki dokument zawiera nazwę kursu oraz kluczowe kompetencje, które zdobyliście, można go użyć w komunikacji z otoczeniem, np. wpisać do swojego CV, pokazać pracodawcy, wspomnieć o nim, przedstawiając się uczestnikom spotkania edukacyjnego, które macie poprowadzić. Jest to zatem bardzo użyteczna forma wyrażenia uznania dla Waszego wysiłku przez kogoś z zewnątrz.

Dobre środowisko uczenia się indywidualnie i w grupie

Im większą rolę w Waszym rozwoju odgrywa samodzielne uczenie się, tym większą uwagę warto zwrócić na to wszystko, co Wam pomaga i przeszkadza w tym procesie. Wasza świadomość tego zapewne wzrosła w czasie pandemii, zwłaszcza jeśli pracowaliście zdalnie. Była to sytuacja, która spowodowała, że musieliście sami sobie zorganizować miejsce pracy i zadbać o podstawowe warunki do jej wykonywania. Te doświadczenia są bardzo przydatne w świadomym tworzeniu środowiska sprzyjającego uczeniu się. Przemyślcie wymienione poniżej elementy i zastanówcie się, jak możecie na nie wpłynąć, by skuteczniej się uczyć (**► więcej o samokształceniu**):

- **dźwięki:** Jak otaczające mnie dźwięki wpływają na moją koncentrację? Czy jeśli mi przeszkadzają, to mogę się od nich odizolować, np. pracując z innego pomieszczenia, w bibliotece, pobliskiej kawiarni albo słuchając muzyki przez słuchawki? Czy muzyka pomaga mi się skupić? Jeśli tak, to jaka?
- **interakcja z innymi w trakcie samodzielnej nauki:** Jak bardzo przeszkadza mi obecność innych osób w miejscu, w którym się uczę? Czy wiem, jak poprosić innych, aby nie przeszkadzali mi, gdy się uczę? (np. wyjaśnienie innym, jak bardzo głośne rozmowy Wam przeszkadzają, niezależnie od tego, czy są to współpracownicy, czy Wasza rodzina, kartka z napisem na drzwiach Waszego pokoju: „Próbuję się uczyć, więc proszę o zachowanie ciszy”);



- **miejsca:** Gdzie najbardziej lubię się uczyć? W domu? Jeśli tak, to w jakim pomieszczeniu? W bibliotece? W kawiarni? Czy jestem w stanie oglądać edukacyjne wideo np. w autobusie, dojeżdżając do pracy, albo słuchać podcastów czy audiobooków w swoim aucie lub podczas spaceru?
- **przedmioty wokół:** Czy na moją zdolność do skupienia się na nauce ma wpływ układ przedmiotów, które mnie otaczają? Czy sprzątam swój pokój lub biurko przed rozpoczęciem nauki? Czy drażnią mnie przedmioty zostawione w przestrzeni przez innych?
- **meble:** W jakim miejscu w domu/pracy najlepiej się uczę? Czy mam jakiś ulubiony mebel, biurko, krzesło lub jakiś ich optymalny układ, np. łatwiej mi się skoncentrować, jeśli biurko nie jest skierowane w stronę okna, bo rozprasza mnie to, co się za nim dzieje?
- **pora dnia:** Jaka pora dnia jest dla mnie najbardziej odpowiednia? Czy wolę się uczyć późnym wieczorem, kiedy życie domowe zamiera, czy może wczesnym rankiem?
- **przekąski i napoje:** Czy lubię jeść w trakcie nauki? Czy łatwiej mi się skupić, jeśli mam w zasięgu ręki jakieś przekąski? Jakie napoje muszą być dostępne na biurku?
- **przerwy w nauce:** Jak często planuję przerwy? Co wówczas robię? Czy np. przygotowuję kawę lub herbatę, wykonuję ćwiczenia fizyczne, idę na spacer?

Te czynniki są również istotne w przypadku uczenia się w grupie. Na ogół macie wówczas mniejszy wpływ na pomieszczenia, w których odbywa się nauka. Ponadto fakt, że dla każdej osoby inna kombinacja czynników jest optymalna, wymaga kompromisów, np. przerwy muszą odbywać się o ustalonej godzinie dla wszystkich niezależnie od indywidualnych preferencji. W trakcie spotkania w grupie porozmawiajcie o tym, co Wam pomaga, a co przeszkadza w uczeniu się. Zobaczcie, w czym jesteście podobni, a czym się różnicie. Pozwoli to lepiej zrozumieć analogiczne różnice w grupach, dla których prowadzicie spotkania edukacyjne. Dowiedźcie się, jak inni radzą sobie z tym, co im w nauce przeszkadza. Może znajdziecie jakieś nowe rozwiązania Waszych problemów.

Uczenie mieszkańców uczenia się i motywowanie ich do rozwoju

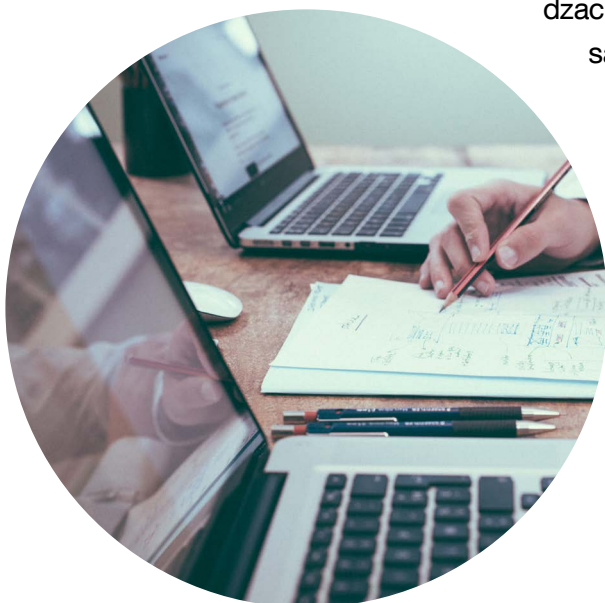
Pisząc o wartości, jaką jest angażowanie mieszkańców, wspominaliśmy, że tym, do czego warto dążyć, jest sytuacja, w której oni sami organizują się i realizują działania, a rola Waszego wsparcia się zmniejsza. Aby tak się działo, przedstawiciele społeczności lokalnej muszą rozwijać różne umiejętności, które są do tego potrzebne, a zatem muszą się uczyć. Waszą rolą jest dostarczanie im okazji nie tylko wówczas, kiedy realizujecie spotkania edukacyjne. Uczenie się powinno być elementem każdego działania. Kiedy np. organizujecie piknik międzypokoleniowy, możecie zaprosić do współpracy wolontariuszy (dorosłych, młodzież i dzieci), a następnie przeszkolić ich, by mogli samodzielnie realizować jakieś zadania, np. zorganizować strefę gier planszowych, jakąś grę terenową, do której opracują regulamin czy zbiór przepisów regionalnych do międzypokoleniowego gotowania. Warto później zrobić spotkanie, by wolontariusze porozmawiali o tym, czego się nauczyli i do czego im się to przyda, jak się uczyli, co im pomagało, a co przeszkadzało



w tym procesie, czego jeszcze chcieliby się nauczyć, jeśli chodzi o organizowanie pikników dla mieszkańców itp. Odpowiadając na wyrażone potrzeby edukacyjne, zadeklarujcie, jakie szkolenia czy inne formy uczenia się na wskazane tematy możecie zaproponować. Zachęćcie też do korzystania z otwartych zasobów edukacyjnych, których przykłady możecie wszystkim udostępnić. Odwołując się do swoich doświadczeń z indywidualnego i grupowego uczenia się, nakłaniajcie mieszkańców do uczenia się w taki właśnie sposób. Może warto sprawić, aby częścią Waszej oferty były spotkania dla nich, np. w formule ► **klubów wiedzy**?

Ze swej strony chcielibyśmy podkreślić znaczenie kompetencji związanych z takim zastosowaniem prostych narzędzi cyfrowych, by odbiorcom Waszych działań łatwiej było z nich skorzystać (szukając szkoleń z tego zakresu, zwróćcie uwagę na pojęcie „transformacji cyfrowej”). Jeśli np. ustalacie termin szkolenia dla jakiejś grupy, możecie wykorzystać prostą aplikację Doodle, by uczestnicy mogli wskazać preferowany termin, dzięki temu frekwencja będzie większa. Jeśli zastanawiacie się nad tematem szkolenia, możecie wykorzystać formularze ► **Google** lub ► **Microsoft**, by wysłać do mieszkańców krótką ankietę i poprosić ich o wskazanie tego, co najbardziej odpowiada ich zainteresowaniom. Możecie też dodać pytanie o formę szkolenia (stacjonarnie, zdalnie), a w przypadku formy zdalnej – o preferowaną platformę do komunikacji (Teams, Zoom czy Meet). Aby komunikacja za pośrednictwem internetu była możliwa, musicie dysponować adresami e-mailowymi uczestników i zgodami na ich wykorzystanie. Jest to możliwe wówczas, gdy Wasza grupa działa jako zespół projektowy biblioteki, domu kultury czy organizacji pozarządowej, a zatem podmiotów, które mogą wyznaczyć administratora danych i je zbierać. Adresy możecie uzyskać, prosząc uczestników spotkania stacjonarnego, by zapisali je na przygotowanej liście, wyjaśniając, w jakim celu i na jakich zasadach będą wykorzystywane. Możecie też zamieścić taką prośbę np. na profilu grupy w mediach społecznościowych i podać adres administratora nadsyłanych danych. Prosta baza danych w arkuszu Excel ułatwi zarządzanie tą

korespondencją. Dzięki tym przykładowym narzędziom oszczędzacie czas mieszkańców, oferujecie im szkolenia, które są im potrzebne, w formie, którą wybrali. Rozumiejąc, że w społecznościach lokalnych rola osobistego kontaktu jest ciągle dominująca, zachęcamy Was do małego kroku w cyfrowej zmianie. Coraz większa popularność e-usług powoduje, że rośnie liczba mieszkańców, którzy z nich korzystają. Z czasem większość będzie oczekiwała, że grupy, organizacje i instytucje lokalne będą miały dla nich ofertę dostępną przez internet.



Korzyści z uczenia się w działaniu

- Działania nie można nauczyć się wyłącznie z poradników, a nawet szkoleń czy obserwacji innych. To wszystko jest pomocne, ale niezbędne jest podejmowanie własnych prób i refleksja nad ich efektami. Najlepiej jeśli autorefleksji towarzyszy korzystanie z informacji zwrotnych od tych, którzy Was w działaniu obserwują.
- Dbanie o swój rozwój, korzystanie w tym z pomocy grupy to nie tylko wymóg związany z większą efektywnością działań, to przede wszystkim realizacja ważnej potrzeby każdego z Was. Działanie na rzecz dobra wspólnego to doskonały kontekst, by samemu się rozwijać i pomagać w tym zaangażowanym mieszkańcom.
- Uczenie się to ważna kompetencja, którą – jak inne – warto rozwijać. Dobrze jest przyglądać się temu, co nam pomaga, a co przeszkadza, próbować nowych metod, uczyć się indywidualnie i w grupie, wiedzieć więcej o tym, co nas do rozwoju motywuje, i korzystać z tej wiedzy.
- Uczenie się warto zaplanować, szukając kompromisu między potrzebami indywidualnymi a potrzebami grupy. Istnieje coraz więcej zasobów edukacyjnych dostępnych przez internet, z których możecie skorzystać.

Więcej informacji

- https://biblioteki.org/dam/jcr:2190dfb3-683c-4f74-9091-f6a5db6b1ae3/Jak_prowadzic_klub_wiedzy_Cz_1_Co_trzeba_wiedziec.pdf
- https://biblioteki.org/dam/jcr:efb4912e-06fe-41da-a148-d9c20839405e/Jak_prowadzic_klub_wiedzy_Cz_2_Samokształcenie.pdf
- https://biblioteki.org/dam/jcr:47ac68a2-ba97-40d2-80c8-61958caca5d5/Jak_prowadzic_klub_wiedzy_Cz_3_Moderowanie.pdf
- https://biblioteki.org/dam/jcr:78e690b5-008e-4c9e-9766-9aa3f6d1350b/Jak_prowadzic_klub_wiedzy_Cz_4_Kluby_online.pdf
- <https://sites.google.com/frsi.org.pl/przygotuj-sie-do-klubu-wiedzy>
- <https://klubywiedzy.p2pu.org/assets/img/niezbednik.png>



Bibliografia

- Aktywni Obywatele, *Podręcznik dla wnioskodawców i grantobiorców programu Aktywni Obywatele – Fundusz krajowy*, <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e>.
- Berbeć B., Ciećka K., Czaja P., *Poradnik. Badaj interaktywnie. Jak poprawnie przygotować ankietę internetową* <http://ankiety.interaktywnie.com/poradnik-ankiety-online.pdf>.
- Branka M. (red.), *Docenić bibliotekę. Jak skutecznie prowadzić rzecznictwo?*, https://biblioteki.org/artykuly/docenic_biblioteke_jak_skutecznie_prowadzic_rzeczniactwo.html.
- Ciesiołkiewicz K., *Jak radzić sobie z manipulacją i radykalizacją w sieci – psychoedukacja dzieci, młodzieży i dorosłych*, <https://fundacja.orange.pl/strefa-wiedzy/post/jak-radzic-sobie-z-manipulacja-i-radykalizacja-w-sieci-psychoedukacja-dzieci-mlodziezy-i-doroslych>.
- Daszkowska-Kamińska A., Goldys A., Makowska M., Urbanik A., *Przepis na diagnozę, czyli poznaj młodych i środowisko lokalne*, <https://poledialogu.org.pl/wp-content/uploads/2016/04/Przepis-na-diagnoze.pdf>.
- Derda A., Mitura A., *Oby Młodzież*, Warszawa 2022.
- Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, *Grupa InicJaTyWy*, <https://frsi.org.pl/projekt/inicjatywy/>.
- Henzler P., *Kliknij. Sprawdź. Zrozum. Jak świadomie korzystać z informacji*, https://www.biblioteki.org/dam/jcr:bff88acf-a722-4155-909d-283d673952b1/poradnik_kliknij_sprawdz_zrozum.pdf.
- Jachimowicz A. (red.), *5 pomysłów na lokalną aktywność*, <https://www.eswip.pl/files/download/74ba6746f0a48080fb44e845104b46098f47a74e>.
- *Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=DE>.
- Kaźmierczak T. (red.), *Organizator społeczności lokalnej – refleksyjny praktyk*, http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/11/Tryptyk-01_calosc-lekka.pdf.
- Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji, *Dezinformacja oczami Polaków – raport Digital Poland*, <https://www.gov.pl/web/krrit/dezinformacja-oczami-polakow--raport-digital-poland>.
- Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności, *Jak lokalnie budować dobro wspólne? Poradnik dla działających lokalnie*, https://www.lokalnepartnerstwa.org.pl/file/fm/mediateka/pdfy/Jak_lokalnie_budowac_dobro_wspolne_3.pdf.
- Mizerek H., *Jak przygotować kwestionariusz ankiety?*, <https://www.nck.pl/upload/attachments/318835/Jak%20przygotowa%C4%87%20ankiet%C4%99%2C%20Mizerek.pdf>.
- Oldroyd D., Husain B., *Informacja zwrotna w procesie doskonalenia zawodowego*, „Dyrektor Szkoły” 1996, nr 2/26.
- Portal Organizacji Pozarządowych, *Poradnik. Umowy z pracownikami, współpracownikami, wolontariuszami*, <https://poradnik.ngo.pl/umowy-z-pracownikami-wspolpracownikami-wolontariuszami>.
- Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, t. 3, https://www.cal.org.pl/wp-content/uploads/2013/03/Katalog_Dobre-Praktyki_III_po-ostatnich-poprawkach.pdf.
- Stowarzyszenie Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, *Aktywne społeczności. Zmiana społeczna. Katalog praktyk*, t. 4, http://www.osl.org.pl/wp-content/uploads/2014/01/Aktywne_spolecznosci_tom_IV.pdf.
- Ustawa z dnia 21 lutego 2014 r. o funduszu sołeckim, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20140000301/O/D20140301.pdf>.
- Ustawa z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, art. 19 b–h, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20030960873/U/D20030873Lj.pdf>.
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, art. 5a, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220000559/U/D20220559Lj.pdf>.
- Woźnicka J., Miodyńska J., Wcisło J., Popłońska-Kowalska M., *Jak – krok po kroku – powołać radę społeczną?*, <https://frsi.org.pl/poradnik-rada-spoeczna/>.





Autor publikacji: Jacek Królikowski

Współautorzy: Konrad Ciesiołkiewicz, Natalia Maćkiewicz, Izabela Giza, Wioletta Mazur,
Aleksandra Błaszczuk, Tomasz Schimanek, Marcin Gwizdalski, Angelika Leyk, Joanna Szymańska,
Monika Schmeichel-Zarzeczna, Tomasz Schimanek, Monika Probosz, Anna Mitura

Współpraca: Małgorzata Kowalewska

Redakcja i korekta: Agata Mościcka / biały-ogród.pl

Projekt makiety i opracowanie graficzne: Agata Mościcka / biały-ogród.pl

© Copyright by Jacek Królikowski, Fundacja Orange Polska, 2023
Warszawa 2023

Materiał dostępny jest na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowa – CC BY-NC 4.0

Zdjęcia:

Freepik: © freepik (1, 51), © standret (136)

Unsplash: © Alvaro Reyes (75), © Daniel Oberg (8), © David Todd McCarty (90), © Ion Fet (97),

© krakenimages (84), © Melanie Deziel (64), © Mpho Mojapelo (131), © Scott Graham (138),

© Toa Heftiba (126), © UX Indonesia (73), © Vadim Bozhko (60)

Zdjęcie Marcina Gwizdalskiego wykonał © Davide Greco (38).