

# „PARTNERSKI WŁĄCZNIK AKTYWNOŚCI”



Koncepcja modelu lokalnego partnerstwa międzysektorowego na rzecz animacji i aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym wypracowanego w ramach projektu ponadnarodowego pn. „Lokalne partnerstwa międzysektorowe na rzecz włączenia społecznego”



#projekt  
**FFW**



**BRDY**  
vltava

### **Opracowanie:**

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Ziemia Gotyku  
Brąchnówko 18, 87-140 Chełmża, Polska  
[www.lgd.ziemiagotyku.com](http://www.lgd.ziemiagotyku.com)

Mariola Epa-Pikuła przy wsparciu pracowników merytorycznych:  
Marta Kruszczyńska, Marta Rzeźnik oraz ekspertów:  
Monika Bartlińska, Anna Bykowska,  
Małgorzata Kowalska, Anna Kruszyk

### **Przy współpracy:**

Lokalna Grupa Działania Brdy-Vltava o.p.s.  
Mírové nám. 119, 263 01 Dobříš, Czechy  
[www.brdy-vltava.cz](http://www.brdy-vltava.cz)

Zespół ekspertów:  
Markéta Dvořáková, Kateřina Boukalová,  
Eva Lenhartová

### **Projekt graficzny, oprawa i druk:**

Wydawnictwo „Bernardinum” Sp. z o.o.

### **© Copyright by**

Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania Ziemia Gotyku

Brąchnówko 2021

*Wsparcie udzielone przez Fundację Fundusz Współpracy w ramach projektu „Ścieżki współpracy – wsparcie dla podmiotów wdrażających współpracę ponadnarodową” współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Programu Operacyjnego Wiedza Edukacja Rozwój.*

*Supported by the Cooperation Fund Foundation within the „Paths of cooperation – support for entities implementing international cooperation” project co-financed from the European Social Fund under the Operational Programme Knowledge Education Development.*



Fundusze Europejskie  
Wiedza Edukacja Rozwój



Rzeczpospolita  
Polska

Unia Europejska  
Europejski Fundusz Społeczny



# INFORMACJE O PROJEKCIE MIĘDZYNARODOWYM

„Lokalne partnerstwa międzysektorowe na rzecz włączenia społecznego” to projekt grantowy zrealizowany w partnerstwie międzynarodowym pomiędzy Lokalną Grupą Działania Ziemia Gotyku z Polski a Lokalną Grupą Działania Brdy-Vltava o.p.s. z Czech w okresie od 1.08.2020 do 31.07.2021 r.

Celem projektu było stworzenie modelu lokalnego partnerstwa międzysektorowego na rzecz animacji i aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.

W ramach współpracy Partner pełnił rolę mentora, prezentując posiadane doświadczenie w rozwoju działań społecznych na rzecz mieszkańców, dzielił się wiedzą w zakresie włączenia społecznego, konsultował wypracowane rezultaty i dawał wskazówki, dzięki którym wypracowany został zestaw narzędzi oraz technik aktywizacji i animacji w postaci modelu lokalnych partnerstw międzysektorowych na rzecz włączenia społecznego.

Ideą partnerstwa międzynarodowego było wykorzystanie współpracy i doświadczeń ponadnarodowych do rozwijania efektów projektu standardowego „Lokalne Ośrodki Włączenia Społecznego Ziemi Gotyku”, którego celem jest zwiększenie aktywności społeczno-zawodowej osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. W ramach projektu wsparciem objęci są mieszkańcy obszaru LGD Ziemia Gotyku

(tj. gmin wiejskich Chełmża, Łubianka, Łysomice, Papowo Biskupie oraz Gminy Miasta Chełmży), w szczególności osoby lub rodziny korzystające ze świadczeń z pomocy społecznej, osoby niepełnosprawne, niesamodzielne, bierne zawodowo. Projekt jest realizowany poprzez granty udzielane przez LGD Ziemia Gotyku lokalnym organizacjom i instytucjom oraz firmom w zakresie służącym aktywizacji społecznej lub społeczno-zawodowej oraz w niezbędnym zakresie włączania osób z otoczenia, będących częścią lokalnej społeczności.

Wypracowane wspólnie z Partnerem rozwiązanie zostało wdrożone przez LGD Ziemia Gotyku w formie uchwały Zarządu LGD przyjmującej w procedurach projektu standardowego „Lokalne ośrodki włączenia społecznego Ziemi Gotyku”, realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Strategii Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność na lata 2016–2023, rekomendację dla grantobiorców o stosowaniu wypracowanego modelu w planowanych projektach i działaniach. Ponadto w ramach kryteriów wyboru grantobiorców, w myśl sposobu współpracy LGD Brdy-Vltava z lokalnymi liderami, zaktualizowano sposób premiowania grantobiorców działających w ramach partnerstwa międzysektorowego. Założenia modelu zostały zaprezentowane podczas warsztatu dla podmiotów działających w obszarze włączenia społecznego na obszarze LGD Ziemia Gotyku.



## SŁOWO WSTĘPU

**M**odel nazwany „**Partnerski włącznik aktywności**” jest przewodnikiem dla lokalnych społeczności, w szczególności animatorów społecznych, liderów lokalnych, przedstawicieli władz samorządowych i ośrodków pomocy społecznej, środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym, prezentującym sposób budowania trwałych partnerstw lokalnych na rzecz włączenia społecznego. Opracowany model animacji i aktywizacji w formie **lokalnego partnerstwa międzysektorowego** na rzecz włączenia społecznego służyć ma odkryciu, dowartościowaniu i wykorzystaniu lokalnego potencjału **współpracujących ze sobą** osób, organizacji i instytucji w rozwiązywaniu problemów wykluczenia społecznego. Model wskazuje sposób zbudowania partnerstwa międzysektorowego na rzecz włączenia społecznego, które w oparciu o odkryty potencjał i wzmocnione relacje ma zdolność do wypracowania innowacyjnych i lokalnie skutecznych narzędzi do działań na rzecz osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Zawiera **zestaw narzędzi, technik aktywizacji i animacji**, które lokalni liderzy poprzez partnerstwa międzysektorowe będą mogli zastosować w realizacji działań i projektów na rzecz poprawy sytuacji osób zagrożonych wykluczeniem.

## OGÓLNE ZAŁOŻENIA MODELU

Model oparty jest na kilkunastoletnich doświadczeniach funkcjonowania Lokalnych Grup Działania Brdy-Vltava z Czech i Ziemi Gotyku z Polski. Obie grupy realizują zasady partnerstwa międzysektorowego wpisane w codzienne funkcjonowanie, na równi z oddolnym planowaniem rozwoju lokalnego, poszukiwaniem innowacyjnych rozwiązań, włączaniem do współpracy, aktywizowaniem i animowaniem lokalnej społeczności. Obie LGD chcą się dzielić swoimi doświadczeniami, wiedzą i pasją partnerskiego działania, będąc w pełni przekonani, że wspólne działania lokalnych społeczności najskuteczniej wpłyną na rozwiązywanie pojawiających się problemów. W szczególności obszar wykluczenia społecznego wymaga zaangażowania lokalnych partnerów w poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań w zakresie animacji i aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. W tym obszarze znajomość konkretnych ludzi, środowisk, ich problemów, potrzeb, zasobów jest niezbędna do stworzenia efektywnych działań, wykreowania zindywidualizowanych form wsparcia. Budowanie „żywych”, aktywnych, empatycznych i trwałych partnerstw lokalnych umożliwi trafne rozpoznanie potrzeb osób, rodzin czy środowisk, które narażone są na wykluczenie społeczne, a jednocześnie wykształci postawę społecznej filantropii, wzmocnienia więzi społecznych i społecznej integracji.

W proponowanym modelu w centrum jest **partnerstwo międzysektorowe**, czyli grupa osób, instytucji, podmiotów, która na poziomie jednej miejscowości, gminy czy ważnego społecznie zagadnienia skoncentruje lokalne zasoby, by wesprzeć osoby potrzebujące wsparcia. Pandemia koronawirusa w 2020 roku pokazała, jak wielka siła tkwi w lokalnej społeczności, w grupach sąsiedzkich, w bezinteresownym niesieniu pomocy. Jednak aby wyzwolić tę lokalną energię, często potrzebna jest jakaś iskra z zewnątrz.

W modelu tym „wyzwalaczem” energii, tym pierwszym „włącznikiem” aktywności jest **animator społeczny**. Z poziomu doświadczeń LGD Ziemia Gotyku i LGD Brdy-Vltava taką rolę odgrywać może animator lokalnej grupy działania, który jest wyposażony w wiedzę, umiejętności i kontakty na swoim obszarze. Może być on inicjatorem działań oraz wsparciem dla lokalnej społeczności. W niniejszym modelu zadania animatora mają się skoncentrować na diagnozowaniu środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz wyszukiwaniu i łączeniu osób, których zasoby są niezbędne do oddolnych działań na rzecz włączenia społecznego. Animator zbiera informacje o problemach i potrzebach społecznych, identyfikuje środowiska wymagające interwencji, wyszukuje liderów lokalnych i angażuje ich do działań na rzecz włączenia społecznego.

Następnie animator stopniowo oddaje inicjatywę liderom lokalnym, którzy dalej budują sieci współpracy i lokalne partnerstwa na rzecz włączenia społecznego. **Animator jest pierwszą iskrą, ale wiodącą rolę w modelu odgrywają liderzy i partnerstwa, jakie tworzą.**

Lokalni liderzy, osoby aktywne w środowisku, rozpoznawalne, cieszące się zaufaniem są fundamentem do budowania lokalnych koalicji, grup inicjatywnych, lokalnych partnerstw w oparciu o lokalne zasoby.

## CEL I ODBIORCY MODELU

Model stworzony został jako element wsparcia dla Grantobiorców realizujących działania w zakresie projektu grantowego LGD Ziemia Gotyku pn. „Lokalne Ośrodki Włączenia Społecznego Ziemi Gotyku”, w którym promowane są projekty oparte na lokalnych partnerstwach. Model jest konkretnym drogowskazem, jak tworzyć lokalne partnerstwa, które będą miały potencjał do kreowania innowacyjnych i skutecznych działań w zakresie włączenia społecznego w oparciu o lokalne zasoby.

Model nazwany „**Partnerski włącznik aktywności**” skierowany jest do lokalnych społeczności jako propozycja zaangażowania lokalnych zasobów ludzkich, materialnych, finansowych do aktywizowania i włączania osób marginalizowanych lub wykluczanych społecznie. Poniższy schemat pokazuje, w jaki sposób model może przyczynić się do realizacji lokalnej strategii włączenia społecznego (jako element Strategii Rozwoju Lokalnego Kierowanego przez Społeczność LGD Ziemia Gotyku) lub planu rozwoju usług socjalnych od kilkunastu lat wdrażany w regionie Brdy-Vltava.

## „Partnerski Włącznik Aktywności”

to model lokalnego partnerstwa międzysektorowego na rzecz animacji i aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym



Model w swych założeniach osadza się na idei aktywizacji, animacji, oddolnego planowania działań w oparciu o dobrze zdiagnozowane potrzeby i zasoby wewnętrzne społeczności, której te działania dotyczą. Podstawowym założeniem modelu jest **zaangażowanie spo-**



**teczności lokalnej w proces włączenia społecznego osób i grup zmarginalizowanych, co oznacza prowadzenie pracy społecznej poprzez organizowanie społeczności nie tyle dla jej członków, ile razem z nimi i nawet przez nich samych.** Praca społeczna jest podstawową metodą stosowaną przez Partnera w obszarze włączenia społecznego. W kilku punktach model będzie odnosił się do metody ABCD (*Asset-Based Community Development*, tłum. Rozwój społecznościowy oparty na zasobach), która skupia się na odkrywaniu i mobilizacji zasobów, które już w społeczności istnieją. W metodzie ABCD zachęca się ludzi do uznania, że ich społeczność to **szklanka do połowy wypełniona zasobami, a nie do połowy pusta z powodu potrzeb i braków** (Mike Green, Henry Moore, John O'Brien, *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013, s. 20–21).

Metoda ABCD w wielu obszarach jest spójna z metodą LEADER, którą na obszarach wiejskich w krajach Unii Europejskiej realizują właśnie lokalne grupy działania, czyli LGD Ziemia Gotyku oraz partner LGD Brdy-Vltava. Oba podmioty funkcjonują w oparciu o lokalne strategie rozwoju danego obszaru, które powstają z szerokim udziałem społeczności lokalnej, od przedstawicieli władz samorządowych, instytucji publicznych, organizacji społecznych, podmiotów gospodarczych, aż po mieszkańców aktywizowanych, animowanych, włączanych do procesów decyzyjnych. Wszelkie decyzje związane z planowanymi działaniami LGD konsultuje z mieszkańcami, a w organie, który decyduje o wyborze projektów do dofinansowania ze środków strategii LGD, zasiadają przedstawiciele władz publicznych, organizacji społecznych, podmiotów gospodarczych oraz aktywni mieszkańcy. LGD, działając jako partnerstwa międzysektorowe, promują ideę partnerstwa także w ramach projektów grantowych w obszarze włączenia społecznego i rozwoju lokalnego, ponieważ we współpracy zróżnicowanych podmiotów widzą szansę na skuteczne i innowacyjne działania społeczne oparte na dobrze zdiagnozowanych potrzebach i rozpoznanych zasobach.

## Schemat modelu „Partnerski Włęcznik Aktywności”



### Animator – „iskra” aktywności, empatii

- pobudza do działania
- wyszukuje liderów
- inicjuje relacje między liderami
- wspiera tworzenie grup inicjatywnych

### Lider – „łącznik”

- „lokalny pomost włączenia społecznego”
- działa aktywnie w społeczności, jest zaangażowany w tworzenie partnerstwa
- budzi zaufanie społeczne

### Lokalne partnerstwo międzysektorowe

- „partnerski włęcznik aktywności”
- tworzy mapę potrzeb społecznych oraz zasobów lokalnych, określa wspólne cele, poszukuje rozwiązań

### Pracownie innowacji społecznych „szytych na miarę” potrzeb lokalnych

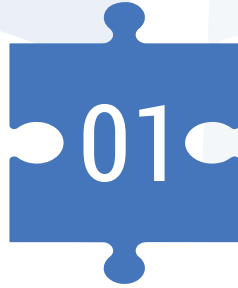
- robocze zespoły interdyscyplinarne wraz z odbiorcami usług społecznych wypracowują lokalne rozwiązania w zakresie włączenia społecznego

### Lokalne Ośrodki Włączenia Społecznego

- miejsca, gdzie aktywne społeczności dokonują integracji społecznej

Model „Partnerski włęcznik aktywności” opiera się na pięciu elementach wymienionych powyżej, które łączą się jak puzzle, tworząc spójną koncepcję kreowania lokalnych partnerstw na rzecz włączenia społecznego.





## ANIMATOR „ISKRA” AKTYWNOŚCI, EMPATII

**A**nimator rozumiany jest jako osoba, która mobilizuje, angażuje, inspiruje, zachęca ludzi do działania, a także ich edukuje. W modelu działania animatora koncentrują się na obszarze włączenia społecznego, na promowaniu aktywnych postaw społecznych ukierunkowanych na dostrzeganie potrzeb i problemów osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym w danym środowisku lokalnym, na budowaniu sieci współpracy i wsparcia.

**Celem pracy animatora jest podnoszenie potencjału lokalnych społeczności w szczególności przez:**

- ▶ rozwijanie zdolności mieszkańców do organizowania się i budowania relacji opartych na bezpośrednich kontaktach, wspólnych celach i wartościach oraz na wzajemnym zaufaniu;
- ▶ uruchomienie i stymulowanie procesu integrowania działań różnych lokalnych podmiotów, czyli tworzenie sieci współpracy;
- ▶ mobilizowanie mieszkańców do podejmowania aktywności na rzecz ożywienia społeczności lokalnej oraz wspieranie osób najbardziej potrzebujących.

Charakter przedsięwzięć inspirowanych przez animatora będzie zależał od specyfiki konkretnych społeczności. W niniejszym modelu działania animatora są skoncentrowane wokół aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.

## Działania animatora mogą przebiegać wg poniższego schematu:

A. Wstępna diagnoza lokalnych społeczności wymagających interwencji w zakresie włączenia społecznego



C. Budowanie relacji – zaangażowanie lokalnych liderów w proces włączenia społecznego osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym w danej społeczności



E. Wspieranie i monitorowanie pracy liderów w grupie partnerskiej oraz kreowaniu rozwiązań na rzecz włączenia społecznego

01

02

03

04

05



B. Kontakt – dotarcie do społeczności wymagającej wsparcia poprzez lokalnych liderów



D. Edukacja liderów w zakresie organizowania społeczności lokalnej, aktywizacji, komunikacji, motywacji, pracy zespołowej, partnerstwa międzysektorowego, działań w zakresie włączenia społecznego



**A**

**WSTĘPNA DIAGNOZA** lokalnych społeczności wymagających interwencji w zakresie włączenia społecznego

Podstawą działania animatora jest kontakt z ludźmi, umiejętności dotarcia do nich oraz pozyskania informacji na temat lokalnej społeczności, w szczególności zidentyfikowanie lokalnych liderów. Jeśli animator wchodzi w nowe dla siebie środowisko, najłatwiej jest mu zacząć od nawiązania kontaktów z lokalnymi instytucjami samorządowymi oraz organizacjami społecznymi. Ponadto należy

zdobyć jak najwięcej informacji już zebranych i przeanalizowanych w licznych dokumentach diagnostycznych, planistycznych i strategicznych. W tematyce wykluczenia społecznego gminy dysponują wieloma danymi, np. co roku dokonywana jest ocena zasobów pomocy społecznej, z której można pozyskać informacje na temat zarówno problemów społecznych, jak i narzędzi ich rozwiązywania w gminie. Innym ważnym dokumentem są strategie rozwiązywania problemów społecznych oraz lokalne programy rewitalizacji. Analiza tych dokumentów powinna być punktem wyjścia do wstępnej diagnozy lokalnych społeczności wymagających interwencji w zakresie włączenia społecznego. Diagnozowanie sytuacji osób i środowisk potrzebujących wsparcia jest priorytetowo traktowane przez Partnera, tj. LGD Brdy-Vltava w procesie planowania usług społecznych.

Działanie animatora	Narzędzia, techniki pracy animatora
Rozpoznanie sytuacji społeczności wymagającej wsparcia	<ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza materiałów, opracowań, informacji prasowych, stron internetowych, profili społecznościowych itp.</li> <li>– wywiady z przedstawicielami lokalnych instytucji samorządowych, pracownikami pomocy społecznej, przedstawicielami rady sołectkiej, rady gminy, organizacji społecznych</li> </ul>

## B

**KONTAKT** – dotarcie do społeczności wymagającej wsparcia poprzez lokalnych liderów

Animator dociera do społeczności poprzez nawiązanie kontaktów z lokalnymi liderami, poprzez indywidualne spotkania i rozmowy

poznawcze, prowadzące do poznania zasobów społeczności, potrzeb, zrozumienia, na czym ludziom zależy, do czego by się włączyli dla wspólnego dobra.

„*„Najważniejszym z zasobów, jakie mają wszystkie społeczności, jest gotowość do działania na rzecz czegoś, na czym im zależy. Ta troska gromadzi ludzi we wspólnym celu. Animatorzy społeczni powinni odkrywać te zasoby poprzez zadawanie prostych pytań i uważne słuchanie odpowiedzi”.*”

(Mike Green, Henry Moore, John O'Brien, *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013, s. 65)

Najskuteczniejszymi narzędziami budowania kontaktu są spotkania, zarówno indywidualne, jak i grupowe. **Spotkania indywidualne** przynoszą większą otwartość uczestników, w trakcie rozmowy można skupić się na szczegółach. Pomimo iż realizacja indywidualnych spotkań jest bardzo czasochłonna, warto zainwestować ten czas, ponieważ na takich spotkaniach budowane jest zaufanie pomiędzy animatorem a społecznością lokalną. Z kolei **spotkania grupowe** przynoszą ożywioną dyskusję, są miejscem interakcji większej liczby osób i poglądów. Skutecznym rozwiązaniem jest organizacja spotkań w podziale na grupy tematyczne. Liczebność grup i tematy, którymi się zajmują, są uzależnione od zdefiniowanych potrzeb społeczności. Podziału można dokonać np. w oparciu o grupy docelowe, takie jak młodzież, seniorzy, osoby bezrobotne, rodziny z dziećmi, osoby niesamodzielne. Partner projektu LGD Brdy-Vltava szczególną uwagę zwraca na cykliczność kontaktów i stałe podtrzymywanie zaangażowania stron w proces budowania sieci współpracy.

Działanie animatora	Narzędzia, techniki pracy animatora
Nawiązanie kontaktu z osobami aktywnymi w danej społeczności i zainteresowanie ich problematyką wykluczenia społecznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>– rozmowy indywidualne</li> <li>– spotkania grupowe (małe grupki)</li> <li>– prezentacja informacji wynikających ze wstępnej diagnozy (np. ilość osób niepełnosprawnych w gminie, ilość osób bezrobotnych, ilość osób korzystających z pomocy społecznej)</li> <li>– udział animatora w wydarzeniach lokalnych, obserwacja, prezentacja animatora i celów działań animacyjnych w zakresie włączenia społecznego</li> </ul>



**BUDOWANIE RELACJI** – zaangażowanie lokalnych liderów w proces włączenia społecznego osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym w danej społeczności, np. seniorów, osoby niepełnosprawne, osoby żyjące w ubóstwie, rodziny borykające się z problemami opiekuńczo-wychowawczymi, osoby bezrobotne lub bierne zawodowo.

Narzędziem stosowanym przez animatora mogą być rozmowy poznawcze ukierunkowane na poszukiwanie liderów „łączników”, którym zostaną przedstawione cele działań animacyjnych związanych z aktywizacją środowisk wykluczonych społecznie. Celem rozmów jest nawiązanie relacji, rozpoznanie potrzeb, wzbudzenie zainteresowania tematyką włączenia społecznego, pozyskanie partnerów do współpracy i zbudowanie grupy inicjatywnej.

## Scenariusz rozmowy poznawczej

Przywitanie  
i przedstawienie  
stron

*Pamiętaj o przedstawieniu osób i instytucji – możliwości, zasobów i doświadczenia lub uzupełnienia wiedzy o ostatnie wydarzenia/projekty/sukcesy (zasoby).*

Cel rozmowy

*W jasny sposób określamy, jaki jest cel naszego spotkania. Jeżeli cel jest wspólny, w tym nawiązanie współpracy dot. nowego projektu czy działania, określamy ogólne szanse na działanie. Jeżeli każda strona widzi swój cel w danym działaniu, warto go wskazać, omówić, dowiedzieć się dlaczego akurat taki cel jest dla naszego rozmówcy ważny.*

Diagnoza potrzeb  
– instytucjonalne  
i osobowe

*Badanie potrzeb instytucji/podmiotu, ale także jednostki – osoby, z którą rozmawiamy. Diagnoza potrzeb indywidualnych, czyli co nas motywuje do danego działania, czy są to podobne motywy, czy zupełnie różne. Odpowiedź na pytanie: „Dlaczego chcę przystąpić do tego działania?” może rzutować na przebieg rozmowy. Wskazanie potrzeb pozwoli na lepszy dobór narzędzi i zasobów obu stron.*

Omówienie  
zasobów  
i możliwości

*Warto odpowiedzieć na pytania:  
Jaki jest najważniejszy powód do przystąpienia do tego działania?  
Jakie potrzeby/interesy zostaną zaspokojone u każdej ze stron?  
Co mogę zrobić samodzielnie, a w czym potrzebuję pomocy?  
Dlaczego nie mogę zrobić tego samodzielnie?*



Pozytywy/ korzyści	<i>Po ustaleniu celu należy zaprezentować, jakie korzyści obie strony będą mogły osiągnąć dzięki realizacji wspólnego działania. Pamiętajmy, że poza korzyściami materialnymi, finansowymi dla naszego partnera warto pokazać długoterminowe korzyści, budowanie wartości podmiotu, rozwój podmiotu i jego pracowników. Nadal rezultatem będzie np. wzrost aktywności uczestników, a bezpośrednio dla osób zaangażowanych indywidualne korzyści (materialne i niematerialne).</i>
Ustalenie szczegółów	<i>Po wskazaniu obowiązków każdej ze strony warto ustalić: czas realizacji, miejsce, grupę odbiorców, personel oraz która strona będzie odpowiedzialna za poszczególne elementy.</i>
Pytania doprecyzowujące	<i>Należy pamiętać, że zwykle jedno spotkanie może nie prowadzić do ustalenia wszystkich szczegółów. Warto umówić się na wspólny warsztat strategiczny do budowania projektu i strategii współpracy.</i>
Rozwiązywanie problemów – reagowanie na zmianę	<i>W przypadku pojawienia się różnic w wypowiedziach obu stron warto zabezpieczyć realizację naszego działania w tzw. Plan B lub C. Niejednokrotnie zdarza się, że pochodzący z różnych środowisk/sektorów rozmówcy będą widzieli dokładnie te same elementy czy rozwiązania. Warto już na etapie planowania wskazać korzystne i realne rozwiązania.</i>
Zakończenie	<i>Podziękowanie za spotkanie i ustalenie kolejnego spotkania czy kontaktu. Warto utrzymywać ciągłość i systematyczność spotkań, bycie na bieżąco pozwala nam bowiem uniknąć błędów czy problemów albo przyspieszyć reakcję na pojawienie się takowych.</i>

**Przedstawiony powyżej scenariusz może zostać zastosowany także na dalszych etapach przez lidera angażującego kolejne osoby do inicjatywy włączenia społecznego w lokalnej społeczności, w szczególności w zachęcaniu do współpracy i współdziałania osób nieaktywnych, zagrożonych wykluczeniem społecznym.**

Z doświadczeń Partnera wynika także, iż lokalni liderzy zanim podejmą wspólne działania w partnerstwie na rzecz innych, powinni lepiej się poznać i zdobyć wzajemne zaufanie. Warto zatem zrealizować wspólne działania najpierw dla nich samych, w ramach integracji i rozwoju sieci współpracy.

**D** **EDUKACJA LIDERÓW** w zakresie organizowania społeczności lokalnej, aktywizacji, komunikacji, motywacji, pracy zespołowej, partnerstwa międzysektorowego, działań w zakresie włączenia społecznego – organizowanie lokalnej społeczności i animacja lokalna.

Animator podejmuje działania edukacyjne, doradcze, motywacyjne, co w efekcie umożliwia włączanie się ludzi w działania na rzecz osób, rodzin, grup zagrożonych wykluczeniem społecznym, marginalizacją.



Działanie animatora	Narzędzia, techniki pracy animatora
Zorganizowanie aktywnych grup mieszkańców wokół spraw wykluczenia społecznego w danej społeczności. Zmotywowanie mieszkańców do działań w zakresie włączenia społecznego i integracji społecznej (mapowanie świadomości)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– organizacja spotkań animacyjnych</li> <li>– przekazanie informacji zdobytych przez animatora na temat sytuacji osób, środowisk marginalizowanych i pozyskanie wiedzy od mieszkańców, ich opinii na ten temat</li> <li>– dyskusja o lokalnych problemach społecznych (badanie fokusowe, wywiad grupowy)</li> <li>– plan działania i komunikacji w grupie inicjatywnej</li> <li>– ćwiczenia integrujące grupę, umożliwiające lepsze poznanie, wzmacniające relacje, poprawiające komunikację w grupie</li> </ul>

Zakłada się organizację co najmniej **trzech spotkań animacyjnych** w grupach co najmniej 3-5 osób, w tym webinaria w pokojach dyskusyjnych, grupach roboczych.

## Scenariusz spotkań animacyjnych

### CELE SPOTKANIA:

- stworzenie grupy inicjatywnej liderów – „łączników”,
- zintegrowanie grupy inicjatywnej wokół problematyki wykluczenia społecznego,
- zmotywowanie grupy do współpracy na rzecz aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym w lokalnym środowisku w oparciu o zidentyfikowane zasoby,
- wypracowanie zasad komunikacji w grupie (np. wymiana kontaktów, stworzenie grupy dyskusyjnej poprzez media społecznościowe lub inne komunikatory),

**TERMIN:** uzgodniony z uczestnikami,

**ILOŚĆ OSÓB:** min. 3,

**MIEJSCE:** jak najbliżej miejsca zamieszkania uczestników, w miejscu zaproponowanym przez uczestników np. świetlica wiejska, siedziba organizacji,

**CZAS TRWANIA:** ok. 2–3 godz.

## 1

### PRZEBIEG PIERWSZEGO SPOTKANIA:

- ▶ animator wita uczestników i przedstawia cele spotkania animacyjnego,
- ▶ uczestnicy się przedstawiają, każdy mówi krótko o sobie i o oczekiwaniach wobec spotkania,
- ▶ animator krótko prezentuje informacje o wstępnej diagnozie społeczności i pyta uczestników o opinie, np. na temat sytuacji seniorów w danej gminie, przykładowe pytania: jakie znają problemy i potrzeby osób starszych?, jakie działania wspierające osoby starsze w pokonywaniu ich problemów są podejmowane w gminie?, kto podejmuje te działania?, czy są one wystarczające?, czy społeczność danej miejscowości/gminy angażuje się w działania wspierające seniorów?, kto mógłby pomóc w działaniach wspierających seniorów?, kogo można zaprosić do współpracy?
- ▶ podsumowanie spotkania, ustalenie terminu i miejsca kolejnego spotkania.

## 2

### PRZEBIEG DRUGIEGO SPOTKANIA:

- ▶ animator podsumowuje wyniki pierwszego spotkania,
- ▶ prezentuje krótko schemat modelu „Partnerski włącznik aktywności” i pyta uczestników, jakie widzą możliwości stworzenia

partnerstwa na rzecz aktywizacji np. seniorów w danej gminie/ miejscowości, podejmuje próbę stworzenia listy potencjalnych partnerów do współpracy,

- ▶ uczestnicy tworzą wspólnie listę, następnie z pomocą animatora omówieni są poszczególni partnerzy, z jakich są sektorów, co mogą wnieść do partnerstwa oraz jakie mogliby osiągnąć korzyści ze współpracy partnerskiej,
- ▶ podsumowanie spotkania, ustalenie terminu i miejsca kolejnego spotkania.

### 3

#### PRZEBIEG TRZECIEGO SPOTKANIA:

- ▶ animator podsumowuje wyniki drugiego spotkania,
- ▶ animator przedstawia dobre praktyki działań partnerstw lokalnych (np. pozyskane od partnera projektu LGD Brdy-Vltava filmiki prezentujące projekty partnerskie) i podejmuje dyskusję na temat korzyści płynących ze współpracy międzysektorowej (uświadamianie korzyści ze współpracy w efekcie łączenia zróżnicowanych zasobów poszczególnych sektorów), animator proponuje uczestnikom stworzenie planu powołania partnerstwa na rzecz włączenia społecznego w danej gminie/ miejscowości na rzecz danej grupy osób zagrożonych wykluczeniem społecznym: określenie celów, sposobów działania, potencjalnych partnerów, ram czasowych, potrzebnych zasobów.

W trakcie trzech spotkań animacyjnych uczestnikom są proponowane ćwiczenia wzmacniające integrację i komunikację w grupie.

## Ćwiczenie „Reklama”

**CELE:** integracja grupowa, autoprezentacja, wzajemna komunikacja.

**MATERIAŁY:** przybory do pisania.

**INSTRUKCJA DLA UCZESTNIKÓW:** Proszę aby każdy z was przygotował reklamę, prezentację własnej osoby, a następnie przedstawił ją grupie. Zwróćcie uwagę na swoje najlepsze cechy, umiejętności i zasoby. właściwości, które stanowią o tym, że każdy z was jest wyjątkowy. Można ułożyć plan, zarys prezentacji spisać, aby później łatwiej było go przedstawiać.

**OMÓWIENIE:** Po tym, jak każdy uczestnik zaprezentuje siebie samego na grupie, warto zapytać uczestników o wrażenia. Czego nowego dowiedzieli się o sobie nawzajem i czy to zadanie sprawiało im jakąś trudność. Jak się czuli, występując przed grupą.

## Ćwiczenie „Co nowego i dobrego”

**CELE:** rozgrzewka, samoświadomość, budowanie zaufania.

**PRZEBIEG ĆWICZENIA:** Siedząc w kręgu, każdy uczestnik kończy zdanie: „Najmilszą rzeczą, jaka mi się zdarzyła w tym tygodniu, było...”. Należy podkreślić, że może być to duża i ekscytująca sprawa, ale również dobrze mała i przyjemna, np. uśmiech kogoś ważnego.

**OMÓWIENIE:** uczestnicy stają się bardziej otwarci na siebie, pozytywnie nastawiają się do spotkania.

## Ćwiczenie „Komunikat Ty – Ja”

**CEL:** rozwijanie umiejętności komunikacji w grupie. Umiejętność nazywania i wyrażania emocji jest niezbędna w kontaktach z innymi ludźmi. Pozwala nam ocenić sytuację, w której się znaleźliśmy i powiedzieć o swoich potrzebach, tak żeby inni nas zrozumieli, a w sytuacjach konfliktowych jest pierwszym krokiem do podjęcia konstruktywnych działań. Do komunikacji warto używać komunikatu

„Ja”, ponieważ jest to najprostszy sposób wyrażania siebie z poszanowaniem innej osoby. Natomiast komunikat „Ty” utrudnia komunikację z innymi osobami, ponieważ daje poczucie drugiej osobie, że jej coś zarzucamy, że my wiemy lepiej, co inna osoba czuje.

**PRZEBIEG ĆWICZENIA:** uczestnicy dobierają się w pary, otrzymują kartki z opisem sytuacji, a ich zadaniem jest zareagować w formie scenki z użyciem komunikatu „Ty”, a następnie przekształcić ją w komunikat „Ja”. Uczestnicy stosują zdania naprzemiennie, a na koniec mają opisać co czuli, gdy używano w stosunku do nich komunikatu „Ty”, a potem komunikatu „Ja”.



### PRZYKŁAD:

**Sytuacja 1.** Twój sąsiad słucha głośnej muzyki.

Komunikat TY: Pan ma włączoną za głośno muzykę! Nie mieszka Pan tu sam. Proszę natychmiast ściszyć głośnik.

Komunikat JA: Głośno gra muzyka. Przeszkadza mi to w pracy, nie mogę zebrać myśli. Proszę ściszyć głośnik.

**Sytuacja 2.** Kelner w restauracji podał ci zimną pizzę. Nie masz zamiaru jeść takiego dania.

**Sytuacja 3.** W poczekalni ktoś od dłuższego czasu opowiada niewybredne dowcipy. Nie chcesz już ich słuchać.

**Sytuacja 4.** Współpracownik zarzuca ci, że nie wywiązałeś się z obowiązków. Nie uważasz się za winnego.

**Sytuacja 5.** Umówiłeś się z kolegą, że razem przygotujecie projekt. On nie zrobił swojej części w terminie.

**OMÓWIENIE:** ćwiczenie jest treningiem używania komunikatu „Ja” jako bardziej efektywnego w komunikacji z innymi niż komunikat „Ty” (ćwiczenie autorstwa Haliny Szymanowskiej).

**E**

**WSPIERANIE I MONITOROWANIE** – liderzy odpowiednio przygotowani przez animatora tworzą i prowadzą grupę partnerską oraz wypracowują inicjatywy, a animator schodzi na dalszy plan, jedynie wspiera i monitoruje działania partnerstwa.

Podsumowując etapy działania animatora w całym modelu, należy podkreślić, że pełni on przede wszystkim funkcję wspierającą i motywującą – dociera do społeczności, w której są osoby, rodziny, środowiska zagrożone wykluczeniem społecznym, a jego zadaniem jest zaangażować jak najszerszą grupę w proces samorozwoju i samopomocy w oparciu o odkryte zasoby, relacje, wartości. Dostrzega potencjał lokalnych środowisk, inicjuje powstawanie różnych grup społecznych, łączy je, stara się je aktywizować.

Animator społeczny jako iskra aktywności i empatii w działaniach włączenia społecznego odgrywa wiele istotnych ról potrzebnych do zaangażowania mieszkańców w lokalne partnerstwa na rzecz aktywizacji i integracji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym. Role te wymagają szerokiej wiedzy, umiejętności, zasobów, a także odpowiedniej postawy.





## LIDER – „ŁĄCZNIK”, „LOKALNY POMOST WŁĄCZENIA SPOŁECZNEGO”

**Lokalny lider** rozumiany jest jako osoba, która jest aktywna w swoim środowisku, zaangażowana w sprawy mieszkańców oraz inicjująca wspólne działania. W lokalnych społecznościach wiejskich rolę lokalnego lidera pełni najczęściej sołtys, radny gminy, nauczyciel, przedstawiciel instytucji kultury, koła gospodyń wiejskich, ochotniczej straży pożarnej lub organizacji społecznej. W obszarze działań na rzecz osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym rolę lidera odgrywać może pracownik socjalny ośrodka pomocy społecznej, przedstawiciel kościoła lub wspólnoty wyznaniowej lub przedstawiciel organizacji społecznej.

**Lokalny lider** to osoba z charyzmą, która obdarzona jest szacunkiem członków lokalnej wspólnoty, posiadająca umiejętność słuchania innych, rozpoznawania potrzeb i problemów oraz podejmowania działań na rzecz innych. Lider powinien mieć wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, umiejętności budowania lokalnych koalicji/partnerstw, zarządzania grupą i pracą zespołową. W rozwoju tych umiejętności będzie wspierany przez animatora społecznego.

## Główne zadania lokalnego lidera w modelu można przedstawić w następujący sposób:

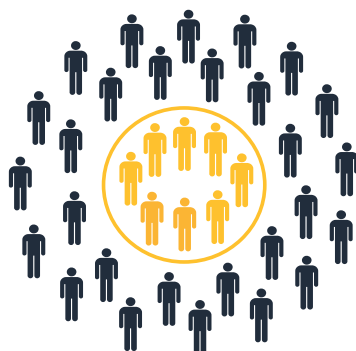


Lider działa w grupie inicjatywnej powołanej w wyniku pracy animatora społecznego. Jego zadaniem jest utrzymanie tej grupy, jej stałe komunikowanie, wzmacnianie komunikacji, precyzowanie celów działania, a także podtrzymywanie motywacji do zaangażowania w proces włączenia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym w danym środowisku.

Partner projektu LGD Brdy-Vltava wskazał, że niezwykle ważna jest baza kontaktów osób, podmiotów zainteresowanych współpracą, z której mogliby korzystać animatorzy i liderzy. Inspirując się rozwiązaniem Partnera w ramach modelu stworzono narzędzie pomocne przy wyszukiwaniu partnerów, nawiązywaniu kontaktów, informowaniu zainteresowanych podmiotów o możliwości współpracy. Narzędzie w formie wyszukiwarki internetowej pn. „**Lokalna baza partnerów**” dostępne jest na stronie <https://ziemiagotyku.omisoft.pl>. Czerpiąc z doświadczeń czeskiego Partnera, można uznać, że zidentyfikowanie przez lidera kluczowych członków lokalnego partnerstwa/

grupy inicjatywnej jest niezbędnym elementem stworzenia trwałej sieci współpracy na rzecz włączenia społecznego. Rezultatem niezamierzonym tego działania może być dołączanie do kluczowych partnerów, którzy posiadają liczne kontakty, kolejnych aktywnych osób czy organizacji, na zasadzie kuli śnieżnej.

### Rola liderów w aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem społecznym



- Ludzie aktywni, liderzy-łącznicy, cieszący się społecznym zaufaniem, mający liczne kontakty.
- Relacje mogą odegrać znaczącą rolę w aktywizacji i włączeniu osób nieaktywnych, wycofanych, zmarginalizowanych, żyjących na obrzeżach społeczności.
- Działania grup liderów-łączników polegają na budowaniu „mostów”, pozwalających przejść osobom zagrożonym ubóstwem lub wykluczeniem społecznym z krańca społeczności, gdzie ludzie są jedynie klientami pomocy społecznej, do jej środka, gdzie ludzie stają się potrzebnymi obywatelami, włączonymi w proces stanowienia o sobie.

Lokalni liderzy mogą odegrać kluczową rolę w aktywizacji i integracji lokalnej społeczności poprzez uświadomienie sobie i innym, że społeczność może się sama zorganizować i w sobie znaleźć najsukcesywniejsze rozwiązania dla lokalnych potrzeb, w procesie budowania relacji, odkrywaniu potencjału i lokalnych zasobów każdego członka społeczności, bo każdy jest wartościowy i ma zasoby cenne dla rozwoju społeczności.

„Każda społeczność ma pośród siebie ludzi, których uznaje się za pozbawionych jakichkolwiek talentów. Ten błędny pogląd sporo nas kosztuje. Marnotrawimy ludzkie talenty – również takie, których potrzebujemy. Mocne społeczności cechuje mentalność poszukiwaczy skarbów, ich członkowie widzą w każdym chodzący zbiór zdolności. Patrząc ponad etykietami, które wypychają ludzi poza nawias jako niezdolnych do zaangażowania się, wznosimy się wyżej, ponad myślenie, że «jesteśmy rozbitą społecznością pełną potrzeb» – uzyskując perspektywę, w której «stanowimy społeczność po brzezi wypełnioną talentami».

(Mike Green, Henry Moore, John O'Brien, *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013, s. 41)

Zadaniem lokalnych liderów jest więc uświadomienie, że siła tkwi w społeczności, w której każdy jest wartościowym człowiekiem, posiadającym wiedzę, umiejętności, talenty, marzenia. Zadaniem lidera jest docieranie do każdego członka lokalnej społeczności i wydobywanie zasobów wszędzie, gdzie one są, motywowanie do pozytywnych zmian, wzmacnianie relacji międzyludzkich. Relacje napędzają rozwój i integrację społeczności, a lider może być doskonałym **łącznikiem** między osobami aktywnymi i nieaktywnymi, żyjącymi na obrzeżach społeczności lokalnej.

”

Według metody ABCD: „Liderzy-tącznicy są kluczem do mobilizacji ludzi do wspólnego działania na rzecz tego, na czym im naprawdę zależy. Liderzy-tącznicy zdobywają zaufanie, wpływy i zwolenników wśród obywateli.

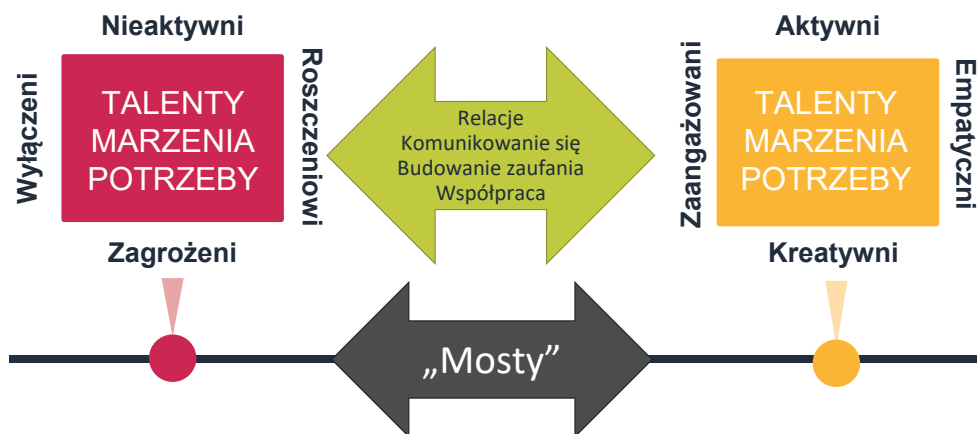
Posiadają kontakty i relacje niezbędne do jednoczenia mieszkańców, aby tworzyć możliwości do mobilizowania zasobów społecznych.

Pięć czy dziesięć odpowiednich osób może zbudować partnerstwo społecznościowe, które będzie funkcjonowało, jeśli tylko będzie się opierać na zaufaniu powstałym między ludźmi w ich kręgach znajomości?”

”

(Mike Green, Henry Moore, John O'Brien, *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2013, s. 71)

### Lider jako „lokalny pomost włączenia społecznego”



Największym ubóstwem, jakie może nam grozić, to ubóstwo relacji międzyludzkich i brak sensu, a nie zwyczajny niedostatek pieniędzy  
(Terry Pickett, *Ewolucja pomagania*)

Liczne badania dowodzą (m.in. badania Strengths Based Leadership naukowców z Instytutu Gallupa), że podejście do grup, organizacji, społeczności ukierunkowane na poszukiwaniu mocnych stron ludzi powoduje większą **motywację do działania, efektywniejszą współpracę**. „Przywódstwo oparte na mocnych stronach” polega na tym, że grupy koncentrując się na świadomym wykorzystaniu swoich talentów, mogą być aż sześć razy efektywniejsze, niż kiedy skupiają się na nadrabianiu braków. A więc umiejętność odkrywania talentów, dostrzegania wewnętrznych zasobów, dowartościowywania siebie i innych jest kluczową kompetencją lidera w modelu.

### Ćwiczenie „Odkrywanie talentów” (wg ABCD)

**CEL:** odkrywanie talentów osób.

**PRZEBIEG ĆWICZENIA:** Dobierzcie się w pary. Przez dwadzieścia minut rozmawiajcie ze sobą, odkrywając talenty drugiej osoby. Przez dziesięć minut niech jedna osoba zadaje pytania, podczas gdy druga opisuje swoje zdolności. Skoncentruj się na opisywaniu talentów, które lubisz ofiarowywać innym w swoim życiu osobistym. Przykładowe pytania: Co twoim zdaniem najlepiej ci wychodzi? W czym jesteś dobry/dobra? Jakie masz szczególne umiejętności, z których jesteś dumny/dumna? Co lubisz robić dla innych? Potem zamieńcie się rolami.

**OMÓWIENIE:** Zapisz to, czego się dowiedziałeś, słuchając i mówiąc o talentach. Jak zauważone podczas rozmowy zdolności mają się do pracy nad budowaniem społeczności?

Z ćwiczenia korzyści płyną zarówno do liderów, jak i osób, którymi liderzy kierują w grupach społecznych. Lider uzyska wiedzę, w czym jest dobry, a w czym nie. Dzięki temu może tak nakierować swoje działania, by rozwijać własne zdolności i nie tracić czasu na to, co inni w grupie zrobiliby lepiej. Dzięki temu lider doceni innych, wskaże

im możliwości działania i rozwoju. Lider nie stara się być dobry we wszystkim, daje innym pole do odkrycia swojego potencjału, w ten sposób buduje potencjał zespołu, bazując na mocnych stronach jego członków, którzy się od siebie różnią i wzajemnie uzupełniają.

**W obszarze włączenia społecznego w szczególności ważne jest włączenie w planowanie działań osób, do których te działania są adresowane, do całej społeczności, w szczególności do osób zagrożonych wykluczeniem, marginalizowanych, stygmatyzowanych. W modelu mówimy o organizowaniu się całej społeczności wokół zagrożeń związanych z wykluczeniem społecznym, przypominając o założeniu, że tylko aktywni obywatele mogą sami sobie pomóc we współpracy, w oparciu o wewnętrzne zasoby przy ewentualnej pomocy z zewnątrz, np. instytucji, organizacji, programów, projektów. Poprzez koncentrowanie się na budowaniu relacji, zaufania społecznego, dobrej komunikacji, liderzy-łącznicy mają szansę na zmobilizowanej szerokiej reprezentacji społeczności, grup inicjatywnych, a w konsekwencji lokalnych partnerstw włączenia społecznego, których siła i potencjał będą kołem zamachowym zmiany jakości życia, zwiększenia integracji społecznej.**

Grupa inicjatywna „liderów-łączników” przy wsparciu animatora społecznego tworzy partnerstwo lokalne na rzecz pomocy osobom zagrożonym wykluczeniem społecznym w oparciu o łączenie zasobów i potencjałów, które poprzez podejmowanie wspólnych działań wypracuje poczucie wspólnoty, wrażliwej na potrzeby i problemy osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.

## Od czego zacząć, drogi liderze – sześć kroków

- 1. Ludzie.** Najważniejszą bazą i kapitałem są ludzie, którzy żyją wokół. Warto rozejrzeć się, zaaranżować pierwsze spotkanie i dobrze się na nie przygotować.
- 2. LIDER/KA na start!** Dobrze mieć swojego lokalnego lidera lub liderkę. Osobę, która napędza działania w lokalnej społeczności, np. sołtysa, radnego, członkinię koła gospodyń wiejskich.
- 3. KAPITAŁ mamy w sobie.** Określenie zasobów wsi, gminy, powiatu – całej społeczności. A także wszystkie kontakty do osób i organizacji, które mogą pomóc. Należą do nich np. Lokalne Grupy Działania, firmy i organizacje pozarządowe. Może się okazać, że obok mieszka pani Gabrysia, która robi kwiaty z krepiny, pani Ela, która piecze pyszne ciasta albo pan Jan, który zawsze chętnie zagra na gitarze podczas organizowanego wydarzenia?
- 4. CELE: co zrobić, z kim, w jakim czasie.** Na początku małe cele, które będą sprzyjały budowaniu wzajemnego zaufania. Każdy dobrze postawiony cel musi być zgodny z metodą SMART, czyli: sprecyzowany (dokładnie określamy to, co chcemy zrobić), mierzalny (np. określamy liczbę osób, która weźmie udział), atrakcyjny (do zrobienia czegoś małego i „miłego”), realny (ma być on możliwym do zrobienia krokiem w przód) i terminowy, określony w czasie (dokładnie określamy terminy i czas realizacji).
- 5. Siła konsekwencji.** Należy być konsekwentnym i pewnym swojego działania. Decydując się na aktywizację społeczności lokalnych, należy być przygotowanym na wiele przeszkód, ale na końcu tej drogi zazwyczaj czeka ogromna satysfakcja ze zrealizowanych działań.
- 6. Świątować SUKCESY.** Koniecznie należy znaleźć też czas na wspólne podsumowywanie tego, co już udało się zrobić (np. przy wspólnym grillu). Zastanówcie się, co można było zrobić lepiej. To wzmocni wasz zespół, pomoże wam planować i podejmować kolejne inicjatywy.



## LOKALNE PARTNERSTWO MIĘDZYSEKTOROWE – „PARTNERSKI WŁĄCZNIK AKTYWNOŚCI”

**W** modelu rekomendujemy tworzenie lokalnych partnerstw, które będą łączyć i integrować osoby z różnych środowisk, posiadających zróżnicowane wykształcenie, zawody, wiedzę i doświadczenia. **W partnerstwach włączenia społecznego najważniejsze jest, aby zaangażować osoby i środowiska dotychczas nieaktywne, pozostające na marginesie lokalnej społeczności.**

### Od grupy liderów do partnerstwa



**Partnerstwa lokalne** to takie koalicje członków danej społeczności, którzy odkrywają na czym im zależy, co chcą zrobić razem w oparciu o swoje zróżnicowane zasoby, talenty, możliwości, relacje, kontakty

Koncepcja współpracy partnerskiej oparta jest na założeniu, że tylko szeroko rozumiana i pełna współpraca różnych sektorów może zaowocować **innowacyjnymi rozwiązaniami dla społeczności lokalnej, którą chce się aktywizować, integrować i poprawiać jakość życia całej społeczności, nie pozostawiając nikogo bez wsparcia**. Indywidualne czy zewnętrzne pomysły na integrację społeczną podejmowane przez poszczególne sektory (np. pracowników ośrodków pomocy społecznej, klubów seniora, szkół, organizacji pozarządowych, instytucji kultury, spółdzielni socjalnych) najczęściej okazują się nieskuteczne. Działając oddzielnie, poszczególne sektory często ze sobą konkurują lub powielają prowadzone działania, co prowadzi do złego i nieefektywnego wykorzystania posiadanych przez nie zasobów.

### Partnerski „włącznik aktywności”

Liderzy lokalni wraz z reprezentacją mieszkańców, w szczególności osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym

Przedsiębiorcy, osoby prowadzące podmioty ekonomii społecznej, w tym podmioty świadczące komercyjne usługi społeczne



Reprezentanci organizacji społecznych, formalnych i nieformalnych, w szczególności działających w obszarze wykluczenia społecznego

Przedstawiciele instytucji samorządowych, instytucji pomocy społecznej, kultury, edukacji, ochrony zdrowia, kościołów

**Budowanie współpracy partnerskiej daje nowe i lepsze możliwości rozwoju** poprzez połączenie cech i możliwości charakteryzujących poszczególne sektory oraz poszukiwanie sposobów wykorzystania ich dla wspólnych korzyści. Co poszczególne sektory – publiczny, gospodarczy i społeczny – mogą wnieść do partnerskiej współpracy? Podstawowe zadania każdego z sektorów są inne i wiążą się z różnymi priorytetami, wartościami i cechami. Aby się o tym przekonać najlepiej, by partnerzy wykonali ćwiczenie polegające na analizie poszczególnych partnerów.

### Ćwiczenie „analiza partnerów z różnych sektorów”

**CEL:** odkrywanie potencjału partnerów, wzajemnych oczekiwań.

**PRZEBIEG ĆWICZENIA:** uczestnicy dzielą się na podgrupy wg sektorów (społeczny, publiczny, gospodarczy), w każdej podgrupie dokonują analizy silnych i słabych stron swojego sektora, a następnie określają, jakie swoje zasoby wynikające z silnych stron mogą wnieść do partnerstwa oraz jakie mają oczekiwania wobec przedstawicieli pozostałych sektorów.



**OMÓWIENIE:** analiza partnerów daje im informację na temat swoich zasobów, zależności, korzyści płynących z połączenia zasobów partnerów z różnych sektorów.

W modelu zakładamy, że właśnie **partnerstwo jako podmiot współpracy ma odpowiedni potencjał i zróżnicowane zasoby wewnętrzne niezbędne do organizowania społeczności lokalnej do aktywizacji, włączania społecznego i integracji**. W partnerstwie tworzą się relacje dające siłę do działania w oparciu o wspólne zróżnicowane zasoby wewnętrzne.

**Celem lokalnego partnerstwa międzysektorowego na rzecz animacji i aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym jest stworzenie** efektywnych metod wspierania osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym opartych na lokalnych zasobach ludzkich, materialnych i organizacyjnych – wypracowanie innowacyjnych usług społecznych wdrażanych poprzez lokalne partnerstwa międzysektorowe.

Partnerstwa nie muszą być sformalizowane – wystarczy spisana umowa lub porozumienie, które będą zawierać: opis partnerów i ich reprezentantów, zdiagnozowane zasoby i potrzeby stron, podział ról i zadań poszczególnych partnerów, cel partnerstwa oraz sposoby działania i komunikacji, a także ramy czasowe. Ważne, by stworzone partnerstwa były rzeczywiste, były grupami aktywnych zróżnicowanych aktorów życia społecznego, którym zależy na funkcjonowaniu w aktywnej i zintegrowanej społeczności.

**Utworzenie lokalnego partnerstwa międzysektorowego z wiodącą rolą lidera i wspierającą animatora społecznego (przedstawiciel LGD)**, składać się będzie z następujących elementów:

Rozpoznanie potrzeb, oczekiwań i zasobów partnerów



Zachęcanie do udziału, dbanie o komunikację, przepływ informacji



Realizacja działań lub projektów w zakresie włączenia społecznego

01

02

03

04

05



Budowanie relacji, integrowanie partnerów, wzmacnianie współpracy



Wspólne określenie celów i sposobów działań, opracowywanie planów działań lub projektów



W proponowanym modelu dążymy do jak najszerszego zaangażowania lokalnej społeczności traktowanej podmiotowo, jako głównego aktora działającego na poziomie lokalnym, bezpośrednio zaangażowanego w poprawę jakości swojego życia. Lokalną społeczność tworzy każdy, kto jest zainteresowany danym miejscem lub danym zagadnieniem (np. sytuacją osób niepełnosprawnych, starszych, bezrobotnych, rodzin wielodzietnych lub rozbitych) z przyczyn osobistych albo ekonomicznych, osoby zamieszkujące dane miejsce lub pracujące w danym miejscu lub korzystające z obiektów i instytucji zlokalizowanych w sąsiedztwie. Tak więc zaangażowanie jak najszerszej reprezentacji społeczności lokalnej w budowanie partnerstwa na rzecz włączenia społecznego jest fundamentalne. Podstawą aktywności liderów i grup inicjatywnych jest dialog i kontakt z ludźmi polegający na wzajemnym szacunku i otwartości oraz tworzenie między nimi relacji. Należy dotrzeć do talentów osób i zasobów społeczności, rozpoznać potrzeby, a następnie włączyć i zaangażować mieszkańców w proces, tak żeby ich wkład był znaczący. Ważne jest bowiem to, aby mieszkańcy się zintegrowali i razem chcieli podejmować inicjatywy w obszarze włączenia społecznego, kreowania innowacyjnych rozwiązań na miarę lokalnych potrzeb i możliwości.

**Niezbędnymi uczestnikami partnerstwa są osoby zagrożone ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, zaangażowane i włączone przez lokalnych liderów.**



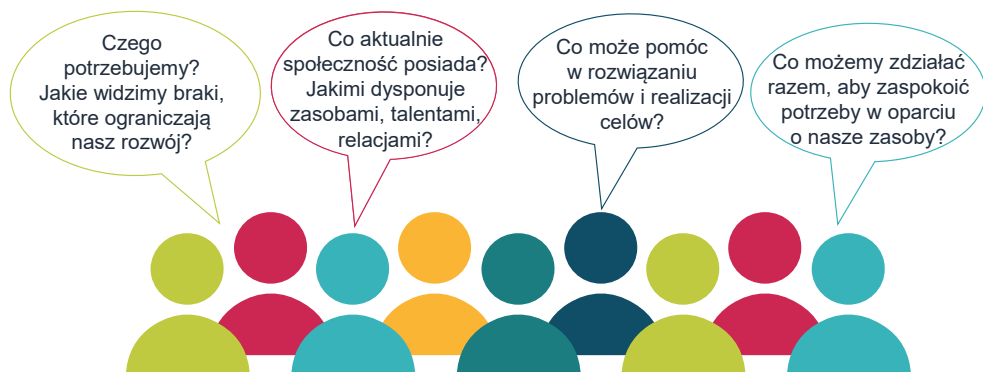
Partnerstwo tworzy grupę, która podejmuje wspólne działania, ale także podmiot, który się rozwija, ewoluuje, przechodzi przez różne fazy rozwoju. Liderzy grupy powinni mieć świadomość tego procesu grupowego, by efektywnie kierować rozwojem partnerstwa.

## Proces grupowy a motywacja i zaangażowanie partnerów



Pierwsze zadanie partnerstwa to rozpoznanie potrzeb i zasobów, ponieważ perspektywa zaspokojenia potrzeb w grupie motywuje partnerów do zaangażowania. Ograniczenia w rozwoju osobistym i społecznym zwykle wynikają z powodu sprzecznych lub niezaspokojonych potrzeb oraz ograniczonych zasobów. Partnerstwo, aby działać wspólnie na rzecz budowania zintegrowanej, aktywnej społeczności, powinno te potrzeby dobrze rozpoznać, by podjąć odpowiednie działania trafiające w oczekiwania społeczne oraz by zidentyfikować zasoby potrzebne do zaspokajania potrzeb ludzi i całej społeczności.

## Mapowanie potrzeb i zasobów lokalnych



**Tworzenie mapy potrzeb** należy rozpocząć od określenia, czym są potrzeby i jakie potrzeby ma każdy człowiek. W literaturze występuje wiele definicji potrzeb, jednak biorąc pod uwagę obszar włączenia społecznego, którego dotyczy model, warto przywołać definicję autorstwa Adama Lisowskiego. W jego ujęciu **potrzeba to pewien odczuwalny przez człowieka stan braku czegoś, co jest niezbędne do utrzymania go przy życiu, umożliwienia jego rozwoju i utrzymania określonej roli społecznej oraz zachowania równowagi psychicznej**. Termin „potrzeba” nieodłącznie wiąże się z takimi kwestiami jak brak, zaspokojenie (bądź niezaspokojenie), rozwój. Część potrzeb człowiek może zaspokajać indywidualnie, część natomiast tylko w relacji z innymi osobami lub grupami społecznymi.

Najbardziej znana teoria potrzeb została opracowana przez Abrahama H. Masłowa, który uznał, że potrzeby człowieka tworzą logiczną hierarchię – od potrzeb niższego rzędu (fizjologiczne – zaspokojenia głodu, snu, schronienia, bezpieczeństwa) do potrzeb wyższego rzędu (przynależności do grupy, miłości, uznania i szacunku, akceptacji, niezależności, kształcenia, samorealizacji). Niezaspokojenie potrzeb niższego rzędu (potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa) uniemożliwia zaspokojenie potrzeb wyższego rzędu. Człowiek głodny, jeśli

w dodatku zagrożone jest jego zdrowie i życie, traci zainteresowanie osiągnięciem samorealizacji czy poczucia piękna. W modelu koncentrować się będziemy na potrzebach osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym oraz otoczenia tych osób skupionych w lokalnym partnerstwie. **Do zaspakajania potrzeb potrzebne są zasoby.**

**Mapowanie zasobów** polega na odkrywaniu tego, co dana grupa posiada. Połączone zasoby grupy osób wzajemnie się uzupełniają i dopiero w efekcie tego połączenia zasobów partnerów z różnych sektorów powstaje zaplecze do wprowadzania zmian w społeczności lokalnej.





W modelu zakładamy, że ludzie żyjący w danej społeczności są najważniejszymi współautorami pozytywnych zmian. Relacje między ludźmi, pomiędzy partnerami lokalnymi, wydobywają ze społeczności jej zasoby oraz możliwości tworzenia efektywnych powiązań między obszarami zasobów. Zasoby mogą dotyczyć różnych obszarów i aspektów rzeczywistości. To partnerzy podejmują decyzję, które zasoby będą analizować pod kątem ich przydatności do zaspokajania potrzeb społeczności lokalnej, w szczególności osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym.

### Ćwiczenie mapowania potrzeb i zasobów

**CEL:** określenie potrzeb i zasobów lokalnych.

**PRZEBIEG ĆWICZENIA:** do mapowania potrzeb i zasobów można wykorzystać metodę pracy grupowej moderowanej przez np. lidera, który zapisze pytania, np. czego potrzebujemy? jakie odczuwamy braki? Czego nam brakuje, byśmy byli zadowoleni z naszej sytuacji osobistej i społecznej?

Uczestnicy zapisują odpowiedzi na małych karteczkach samoprzylepnych, generują jak najwięcej potrzeb, a następnie w grupie te potrzeby są porządkowane od najważniejszych po mniej ważne oraz na te, które mogą zaspokoić indywidualnie, po te, do których zaspokojenia potrzebują innych ludzi. W końcu wybrane najważniejsze potrzeby, których zaspokojenie umożliwia działanie w grupie, są wybierane do poszukiwania rozwiązań we współdziałaniu partnerów.

Od mapowania potrzeb przechodzimy do mapowania zasobów. Zadajemy pytania: jakie zasoby są nam niezbędne do realizacji potrzeb? Jakie mamy zasoby, talenty, umiejętności, które możemy wykorzystać w rozwiązaniu lokalnych problemów? Czy zasoby są w posiadaniu partnerów, czy należy je zdobyć z zewnątrz?

Mapowanie zasobów i potrzeb uświadamia partnerom, jaki tkwi w nich potencjał oraz że są sobie wzajemnie potrzebni, aby budować lepsze, bardziej zintegrowane społeczeństwo. Od mapowania przechodzą do określenia, na czym im naprawdę zależy, jakie mają wspólne wartości i cele. Ustalenie tych wartości i celów powinno zostać zapisane w porozumieniu, umowie partnerstwa lokalnego. Z doświadczeń Partnera czeskiego wynika, że najważniejsze jest, aby mapa potrzeb i zasobów była aktualizowana na bieżąco poprzez systematyczne spotkania i konsultacje. Nanoszenie aktualnych potrzeb i zasobów, reagowanie na bieżące potrzeby jest kluczowe w planowaniu działań społecznych. Ponadto ważne jest, aby badanie potrzeb odbywało się w warunkach komfortowych dla danej osoby czy grupy, może być elementem innego działania lub wydarzenia np. zorganizowanego spotkania integracyjnego, wspólnego spaceru, gotowania, seansu filmowego czy meczu sportowego. Typ wydarzenia powinien być ciekawy i dopasowany do grupy, której potrzeby chcielibyśmy poznać. Kiedy uczestnicy będą odprężeni, szczerzej podzielą się tym, czego im brakuje, jakie mają potrzeby.

**Kolejnym zadaniem partnerstwa jest przygotowanie planu wspólnych działań. Etap ten można zacząć od udzielenia odpowiedzi na pytania: co możemy zrobić razem?, kiedy? (określenie ram czasowych), w jaki sposób? (poszukiwanie rozwiązań w zespołach roboczych), kto to może zrobić?, w oparciu o jakie zasoby i z kim?, jakie zasoby i fundusze będą potrzebne i jak będą one pozyskiwane?**

W ramach modelu zakłada się, że międzysektorowe partnerstwa będą wspólnie poszukiwać innowacyjnych rozwiązań w zakresie aktywizacji i animacji osób zagrożonych społecznie i ich otoczenia.





# 04

## PRACOWNIE INNOWACJI SPOŁECZNYCH „SZYTYCH NA MIARĘ” POTRZEB LOKALNYCH

Lokalne partnerstwo międzysektorowe będzie pracować twórczo w interdyscyplinarnych zespołach roboczych, które wypracują **pomysły włączenia społecznego dopasowane do lokalnych potrzeb w oparciu o wcześniej określone zasoby lokalne i potrzeby**. Projekty realizowane w partnerstwie powinny mieć charakter innowacji społecznych i zakładać efekt trwałości we włączeniu osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Poszukiwanie rozwiązań w oparciu o lokalne zasoby i zdefiniowane potrzeby uruchamia kreatywność zespołów roboczych i daje szansę na powstanie pomysłów akceptowanych społecznie. Ten proces opiera się na tzw. podejściu doceniającym (*appreciative inquiry*) polegającym na wzmacnianiu zastanych zasobów i traktowaniu ich jako punktu wyjścia do procesu zmian. W podejściu tym następuje przekierowanie uwagi partnerów procesu z myślenia o problemach i ich rozwiązywaniu na myślenie o możliwościach i rozwoju.

**Grupy robocze** poszukują tego, co najlepsze w ludziach, organizacjach oraz w otoczeniu. Zamiast zadawać pytania typu: „Co jest nie tak?”, proponuje się podejście: „Co nam się podoba?”. Wymaga zmiany ogólnej perspektywy, próby spojrzenia na możliwości, sukcesy, potencjały. Należy jednak dodać, że podejście to nie neguje problemów, ale traktuje je w kategoriach potencjału. Chodzi o skupienie uwagi na pozytywnym myśleniu wspomagającym kreatywność i innowacyjność uczestników procesu.

Podejście to bazuje na procesie zmian obejmującym cztery fazy (tzw. model 4D), tj. odkrycia (*discovery*), marzenia (*dream*), projektu (*design*), przeznaczenia (*destiny*) autorstwa Davida Cooperridera. Zgodnie z zaprezentowanym poniżej schematem zmian 4D niezbędne w grupach roboczych są: dialog, wywiady, opowiadanie historii, wymiana informacji, wiedzy, wspólnych wizji i wyobrażeń.

## Metoda rozwoju i zmiany „4D”

### 1. odkrycie (*discover*)

odkrywanie i docenianie zasobów społeczności poprzez relacje, spotkania, skupienie się na istniejących zasobach, ich jakości i potencjale

### 2. marzenie (*dream*)

określenie wspólnych wartości, marzeń, wizji przyszłości społeczności, wspólne listy pomysłów, praca w grupach roboczych



### 3. projekt (*design*)

kreatywna praca nad możliwymi rozwiązaniami, w dialogu kierowanym przez lidera

### 4. przeznaczenie (*destiny*)

koncentracja na wdrożeniu rozwiązań, poszukiwanie źródeł finansowania

Źródło: Dominika Muszyńska-Jeleszyńska, *Proces „bottom-up” – idea planowania rozwoju i projektowania przestrzeni oparta na partycypacji społecznej*, 2019, <http://repozytorium.ukw.edu.pl/handle/item/7160>.

Zastosowanie podejścia doceniającego w kreowaniu innowacyjnych rozwiązań w zakresie włączenia społecznego opiera się na pięciu zasadach podejścia doceniającego:

01

**Zasada konstrukcji** – poprzez język i wzajemne interakcje ludzie współtworzą, konstruują społeczności, organizacje, w których funkcjonują.

02

**Zasada stawiania pytań** – pytania nigdy nie są neutralne, są brzemienne w skutki, jeśli pytasz o to, co działa, o to, co się udało, na tym właśnie koncentrujesz uwagę.

03

**Zasada narracji** – życie organizacyjne wyraża się w opowieściach, które ludzie opowiadają sobie codziennie nawzajem, słowa kreują świat.

04

**Zasada antycypacji** – dzisiaj kreujemy przyszłość, tworzenie pozytywnych obrazów w zbiorowości jest podstawą do przebudowy rzeczywistości.

05

**Zasada pozytywnego nastawienia** – uczucia takie jak nadzieja, podekscytowanie, inspiracja, przyjaźń i radość zwiększają kreatywność, otwartość na nowe pomysły i ludzi.

(Metoda opracowana w 1987 r. przez Davida Cooperridera i Suresha Srivastavę)

Zespoły projektowe nazwane w modelu **pracownikami innowacji społecznych „szytych na miarę” potrzeb lokalnych** powinny składać się z kilku osób reprezentujących różne środowiska, zróżnicowaną wiedzę i doświadczenia. Konieczne jest natomiast, by w każdym takim zespole były osoby, dla których planowane jest dane rozwiązanie, np. seniorzy uczestniczą w wypracowaniu rozwiązań ukierunkowanych na potrzeby seniorów, młodzież w planowaniu działań dla młodzieży, osoby bezrobotne w planowaniu projektów w zakresie aktywizacji zawodowej itd. Pracę w zespołach warto rozpocząć od ćwiczeń na integrację grupy i rozwijanie wyobraźni.

## Ćwiczenie „Historia”

**CELE:** integracja grupowa, wzajemna komunikacja, rozwój koncentracji i wyobraźni.

**MATERIAŁY:** pałeczka, patyk lub ołówek.

**INSTRUKCJA DLA UCZESTNIKÓW:** Grupa siedzi w kręgu. Prowadzący trzymając ołówek lub patyk, informuje, że od tej pory nikt nie może się odzywać, oprócz osoby, która trzyma ten przedmiot w ręku. Za chwilę przekaże go innej osobie, która rozpocznie opowiadanie przykładowej historii, powie jedno zdanie. Historia może rozpoczynać się od słów: Pewnego dnia, kiedy wracałem do domu... W Gdańsku, przy słonecznej ulicy, na rogu ulic... W ostatni weekend, razem z moim przyjacielem... Następnie przekaż pałeczkę innej osobie, która dopowie kolejne zdanie, tworząc dalszy ciąg historii. Można zwrócić uwagę uczestnikom, że to zadanie wymaga koncentracji, żeby cały czas wiedzieć, na jakim etapie jest powstająca historia. Ćwiczenie może trwać dotąd, aż każdy w grupie kilka razy dopowie swoją część opowiadania.

**OMÓWIENIE:** Omawiając, można zwrócić uwagę, jak uczestnicy radzili sobie z koncentracją, pamiętaniem co do tej pory zostało już opowiedziane. Czy podoba im się wspólnie stworzone opowiadanie.

## Ćwiczenie „Bajka”

Wybierz dowolną, doskonale ci znaną bajkę z dzieciństwa (ważne, abyś ją dobrze pamiętał/a, aby nie tracić czasu na przypominanie sobie całych historii). Opowiedz sobie całą bajkę i postaraj się spojrzeć na nią z perspektywy osoby dorosłej. Kiedy np. pomyślisz o Czerwonym Kapturku, zastanów się, po co właściwie dziewczynka nosiła kaptur, dlaczego udała się do babci przez las i o podobnych kwestiach. W tym ćwiczeniu chodzi o wyjście poza utarte schematy i znalezienie w bajce pewnych luk, które można byłoby wypełnić i udoskonalić historię.

## Metoda *design thinking* w kreowaniu innowacji społecznych

Do kreowania innowacyjnych rozwiązań w zakresie włączenia społecznego i ogólnie rozwoju lokalnych społeczności może być z powodzeniem zastosowana metoda tzw. *design thinking*, czyli myślenia projektowego. Zastosowanie metody sprawdza się wszędzie tam, gdzie zadaniem jest dostarczenie twórczych rozwiązań. Jest to na tyle uniwersalna metoda, że może być stosowana od wielkich firm po małe organizacje społeczne czy społeczności, które chcą się rozwijać i coraz lepiej wykorzystywać swój potencjał do tworzenia innowacji społecznych. Metoda ta łączy w sobie kreatywność i innowacyjność, skupiając się na potrzebach przyszłych odbiorców usług społecznych. Powstające dzięki jej zastosowaniu rozwiązania powinny być skuteczne i atrakcyjne, bo trafiające w konkretne potrzeby. Metoda wymaga zrealizowania pięciu działań: **Odkryj, Określ, Kreuj pomysły, Twórz prototypy, Testuj.**

1

### EMPATIA

Jest elementem wyjściowym dla każdego projektu stworzonego przy pomocy metody *design thinking*. „Wczucie się w uczestników i ich potrzeby”

2

### DEFINICJA

Doprecyzowanie potrzeb, jakie mają realizować stworzone rozwiązania poprzez poszukiwanie inspiracji, wyjście poza schematy myślenia, poszerzanie horyzontów



3

### TWORZENIE

Wykreowanie jak największej liczby pomysłów na rozwiązania odnoszące się do zdefiniowanych potrzeb i odkrytych potencjałów

5

### TESTOWANIE

Każdy z prototypów oceniany jest przez grupę roboczą, a najlepszy zostaje wybrany do dalszego doskonalenia. Testowanie należy powtarzać do momentu uzyskania satysfakcjonujących wyników

4

### PROTOTYP

Wstępna wizualizacja pomysłu, rozwiązania, które będzie można przetestować w społeczności. Prototypy powinny być tworzone z myślą o użytkowniku i odpowiadać na konkretne potrzeby

(Geneza *design thinking* – lata 90 XX w. Uniwersytet Stanforda w Kalifornii. Jednym z głównych pomysłodawców DT jest profesor Uniwersytetu Stanforda – David M. Kelley, biuro projektowe IDEO).



## Mapa empatii

Co mówi? (cytaty, częste wypowiedzi, wypowiedzi sprzeczne)	Co myśli? (wnioski z wypowiedzi co do przekonań, poglądów itp.)
Co robi? (czynności, które wynikają z wypowiedzi)	Co czuje? (opis emocji)



Metryka:  
Imię  
Wiek  
Zawód  
Status społeczny

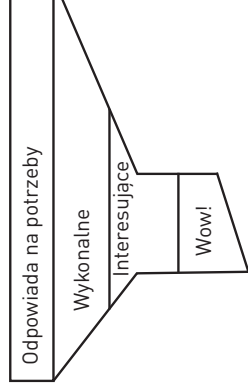
## Budowanie persony

Wartości (co jest dla niej ważne?):	Pragnienie (czego pragnie?):
Cele (do czego dąży?):	Frustracje (jakie ma obawy?):

## Point of View (punkt widzenia)

Kto?	Potrzuje rozwiązania	Ponieważ...

## Lejek pomysłów



Zastosowanie całej metody wymaga jednak co najmniej kilku spotkań zespołu projektowego oraz moderatora, który będzie całym procesem kierował i porządkował kolejne etapy kreowania innowacji społecznej. Jeśli nie ma możliwości wykorzystania całej metody, warto chociaż skupić się na jej wybranych kluczowych elementach takich jak „wczucie się” w sytuację i potrzeby osób, dla których projektujemy rozwiązanie, nieszablonowe pomysły na rozwiązania (generowanie jak największej liczby pomysłów), demokratyczny proces wyboru najtrafniejszych rozwiązań, testowanie pomysłów przed wdrożeniem ich na większą skalę. Metodę tę można zastosować w uproszczony sposób, posługując się czterema arkuszami pracy zespołowej (na podstawie materiałów warsztatowych Mateusza Łapińskiego).

### Sześć kapeluszy myślowych



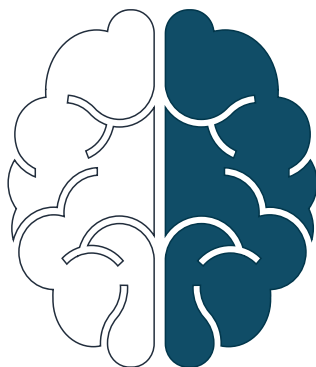
Niebieski kapelusz  
(zarządzanie  
i organizacja)



Czerwony kapelusz  
(emocje)



Biały kapelusz  
(informacje i fakty)



Żółty kapelusz  
(pozytywne myślenie)



Zielony kapelusz  
(kreatywność)



Czarny kapelusz  
(ostrożne i krytyczne  
myślenie)

Inne narzędzia pracy grupowej rozwijające kreatywne myślenie, wychodzenie poza schematy myślowe, przyjmowanie różnych punktów widzenia w danej sprawie to np. sześć kapeluszy myślowych Edwarda de Bono.

## Każdy Myślący Kapelusz to inny styl myślenia.



**Niebieski kapelusz** (zarządzanie i organizacja): Zwykle ten kapelusz nosi moderator i prowadzący sesję. Niebieski kapelusz odpowiada za organizację ćwiczenia. Daje instrukcje dotyczące używania innych kapeluszy i kolejności. Niebieski kapelusz jest również pierwszym i ostatnim kapeluszem, którego używasz. Otwiera sesję i kończy ją oraz zbiera wnioski.



**Czerwony kapelusz** (emocje): wykorzystanie swoich uczuć. Ukazuje emocje i uczucia (pozytywne i negatywne), wyraża przypuszczenia i kieruje się intuicją.



**Biały kapelusz** (informacje i fakty): zbiera informacje, dane i fakty dotyczące problemu, który chce rozwiązać. Opiera się na neutralnych faktach, liczbach lub informacjach, argumentuje na płaszczyźnie rzeczowej.



**Żółty kapelusz** (pozytywne myślenie): koncentruje się na korzyściach i możliwościach. Patrzy na najlepsze scenariusze. Jest optymistą, widzi świetlaną przyszłość, wszystko jest dla niego pozytywne, myśli konstruktywnie.



**Zielony kapelusz** (kreatywność): używa swojej kreatywności i wyobraźni, aby rozwiązać problemy. Burza mózgów, marzenia i generowanie nowych pomysłów.



**Czarny kapelusz** (ostrożne i krytyczne myślenie): pyta o najgorsze scenariusze i najgorszy możliwy wynik. Myśli krytycznie i ma pesymistyczne poglądy.

**CEL:** Użycie narzędzia sześciu kapeluszy pozwala na twórcze podejście do wykreowania innowacyjnych pomysłów.

**PRZEBIEG:** Stosując to narzędzie, najpierw określamy problem, zagadnienie, którym się chcemy zająć i dla którego chcemy wypracować nowe rozwiązanie. Wkładamy na swoją głowę wymyślone kapelusze (lub prawdziwe np. papierowe), by spojrzeć na daną sprawę, używając każdej z sześciu perspektyw, tak długo, aż dojdziemy do momentu, w którym znajdziemy wspólnie nowe rozwiązanie. W danym momencie jeden uczestnik ćwiczenia może używać tylko jednego kapelusza. W jednej rundzie uczestnikom (każdemu z osobna lub w parach) zostaje nadany konkretny kolor kapelusza. W drugiej rundzie natomiast każdy uczestnik może dowolnie przyjąć punkt widzenia i dobrać odpowiedni kapelusz samodzielnie. Uczestnicy rozmawiają swobodnie i dyskutują o problemie, a prowadzący dyskretnie zapisuje wypowiedzi pasujące do charakterystyki danego kapelusza.

**OMÓWIENIE:** Ćwiczenie to stanowi pomoc w twórczym rozwiązywaniu problemu i angażowaniu zespołów roboczych.

### Burza mózgów

Burza mózgów to technika, w której grupa ludzi (5–7 osób) pod okiem moderatora-lidera grupy przeprowadza dyskusję, której celem jest wygenerowanie jak największej liczby nowych rozwiązań, nowych pomysłów dotyczących określonego zagadnienia. Grupy powinny być zróżnicowane pod względem płci, wieku, wykształcenia, zainteresowań. Z tej różnorodności wynika największa kreatywność. Proces burzy mózgów można podzielić na dwa etapy: sesję twórczą i sesję oceniającą. Ćwiczenie zaczyna się od wprowadzenia w temat, po czym następuje zbieranie pomysłów, a na koniec analiza wygenerowanych pomysłów. Grupa siada w jakimś miejscu, najlepiej w kole, i na polecenie moderatora uczestnicy „rzucają pomysłami”. Jeden po drugim,

jak najwięcej pomysłów na rozwiązanie danego problemu. Wszystkie pomysły są zapisywane przez moderata np. na flipcharcie w miejscu widocznym dla wszystkich członków grupy. Wszyscy uczestnicy burzy mózgów przedstawiają swoje (nawet najbardziej szalone) pomysły, mogą też powstać już pomysły łączyć w nowe, bardziej kreatywne. Pytania pomocnicze, które możemy zadawać podczas burzy mózgów to: czy możesz to zmienić/dopasować?, zastąpić?, przekształcić?, zmniejszyć/powiększyć?, wykorzystać inaczej?, odwrócić?, połączyć?

Tak utworzona lista pomysłów podlega następnie analizie grupy. Pomysły są grupowane wg podobieństw, łączone, następnie uczestnicy w dyskusji lub poprzez system ocen indywidualnych (np. wybór trzech najlepszych zdaniem każdej osoby pomysłów) wybierają najlepsze pomysły i określają sposoby ich wdrożenia.





05

## LOKALNE OŚRODKI WŁĄCZENIA SPOŁECZNEGO

Lokalne Ośrodki Włączenia Społecznego to miejsca, gdzie społeczności zorganizowały się wokół potrzeb osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, gdzie aktywne społeczności dokonują integracji społecznej, bazując na wewnętrznych zasobach, relacjach i współpracy partnerskiej. **Zgodnie z rekomendacją czeskiego partnera takimi miejscami mogą być: świetlica środowiskowa, biblioteka, ośrodek kultury, centra aktywności lokalnej, miejsca działalności rady parafialnej, rady sołectkiej, klubu seniora itp.**

Na tym etapie następuje realizacja celów poprzez **wdrożenie działań partnerstwa**. W zależności od zaplanowanych rozwiązań partnerstwa będą opierać się tylko na własnych zasobach lub posiłkować się środkami z zewnątrz (np. pozyskanymi funduszami lub zasobami materialnymi; udostępnionymi pomieszczeniami na realizację działań społecznych; przekazanymi darami rzeczowymi, np. komputerami; wolontariuszami, np. specjalistami ds. terapii, psychologii, socjoterapii).

Zarówno na etapie planowania, jak i realizacji działań na rzecz osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym lokalne partnerstwo międzysektorowe może liczyć na **wsparcie animatora społecznego**.

W ramach **Lokalnych Ośrodków Włączenia Społecznego** mogą być realizowane różnego rodzaju działania aktywizacyjne. Katalog przykładowych działań wspierających zarówno grupy, jak i indywidualnych uczestników może stanowić inspirację dla tworzonych partnerstw. Mimo dużego nastawienia na pracę grupową zakłada się także podejście do każdej osoby objętej wsparciem w sposób indywidualny, z uwzględnieniem konkretnych potrzeb, możliwości oraz oczekiwań:

### **Indywidualne wsparcie psychologiczne**

Działanie skierowane do każdego uczestnika zależnie od jego potrzeb. Psycholog uczestniczy w procedurze rekrutacji w celu zweryfikowania motywacji kandydata do udziału w projekcie. Indywidualne wsparcie psychologiczne ma przede wszystkim na celu pomóc w rozwiązywaniu osobistych problemów związanych np. z sytuacją rodzinną, nieradzeniem sobie ze stresem i agresją, uzależnieniami, barierami w kontaktach interpersonalnych, niską samooceną.

## Mediacje i inne metody rozwiązywania konfliktów

Zajęcia prowadzone przez mediatora i/lub psychologa/trenera (osobę posiadającą odpowiednie uprawnienia) mają na celu zapoznanie uczestników ze sposobami rozwiązywania konfliktów za pomocą negocjacji i mediacji. Obejmują omówienie i przećwiczenie najskuteczniejszych technik łagodzenia napięć emocjonalnych i dochodzenia do kompromisu, metod radzenia sobie z presją, zastrzeżeniami, roszczeniami i próbami manipulacji, które mogą stosować strony konfliktu.

## Autoprezentacja

Uczestnicy projektu przy wsparciu specjalisty dokonują autoprezentacji poprzez przedstawienie własnych umiejętności i talentów. Dzięki takiej formule uzyskują informację zwrotną od pozostałych uczestników. Wartością dodaną zastosowania takiej formy jest możliwość lepszego poznania siebie, poprzez dostrzeżenie swoich mocnych stron, możliwość korzystania z własnych atutów oraz eksponowania ich na zewnątrz. Zdobyte informacji, jakie zachowania wpływają na to, jak postrzegają ich inni ludzie.

## „Żywe przykłady” wyjścia z wykluczenia społecznego

Do udziału w projekcie zostaje zaproszony gość – osoba będąca w przeszłości w sytuacji wykluczenia społecznego, której udało się wyjść z tej sytuacji. Osoba ta własnym przykładem będzie motywować i zachęcać uczestników do ponoszenia trudu zmiany. „Żywy przykład” może inspirować i określać kierunek zmian. Dzięki „żywemu przykładowi” poprawa swojej sytuacji, a tym samym przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu wyda się uczestnikowi celem realnym do osiągnięcia.-



## Grupa wsparcia terapeutycznego

Grupy tworzy się w środowisku lokalnym, gdzie identyfikujemy osoby, które mają podobny problem emocjonalny czy psychologiczny. Odpowiednią formą działania i wspierania tych osób jest zgromadzenie ich w formie grupy wsparcia terapeutycznego. Zamknięta forma działania pozwala na zbudowanie odpowiedniego poziomu zaufania do osób prowadzących, ale także do poznania się i wspierania poza działaniami planowanymi. Zawijają się bliższe przyjaźnie i poprawia funkcjonowanie społeczne tych osób.

## Arteterapia

Wykorzystanie sztuki do rozwiązywania problemów można wykorzystać do pracy z osobami z niepełnosprawnością, ale także w przypadku dzieci czy osób starszych. Poprawa koordynacji i umiejętności manualnych usprawnia funkcjonowanie, a przy okazji bawi i pozwala na uwolnienie ekspresji i kreatywności.

## Porady dietetyczne

Cykle spotkań z dietetykiem, połączone z nauką komponowania posiłków zdrowych, odpowiednich pod kątem kaloryczności lub zbilansowane dla osób z różnymi schorzeniami. Taka forma aktywności rekomendowana jest dla grupy osób cierpiących na zaburzenia odżywiania, nadwagę czy otyłość. Można wzmocnić działania poprzez dodanie elementów sportowych, np. ćwiczenia gimnastyczne, nordic-walking.

## Gra dydaktyczna

Rodzaj metody nauczania, odmiana zabawy, polegająca na odgrywaniu pewnych ról/zadań przy jednoczesnym przestrzeganiu ściśle ustalonych reguł. Celem tej metody jest rozwijanie zdolności poznawczych poprzez naśladowanie rzeczywistości i ćwiczenie w bezpiecznych warunkach najbardziej efektywnych reakcji. Dzięki tej metodzie osoby wykluczone mogą uczestniczyć w symulowanym wydarzeniu, odgrywając role autentycznych postaci.

## Empowerment

Metoda ściśle związana z pracą socjalną i jej wpływem na rozwój społeczny jednostek oraz społeczności lokalnych, polegająca na wsparciu uczestników w znalezieniu dostępu do wewnętrznej siły (motywacji), która pozwoli im wpłynąć na swoje życie, jak również na ich miejsce w środowisku w kontekście społecznym, ekonomicznym. W tym procesie trener pełni przede wszystkim rolę wspierającą, pomaga uczestnikom w uświadomieniu sobie mocnych i słabych stron, przekazuje informacje o możliwościach i kierunkach rozwoju, jednakże decyzja co do kierunku działania zawsze pozostaje w gestii uczestnika.

# PODSUMOWANIE

## WARUNKI DO WDROŻENIA MODELU

**W** podsumowaniu koncepcji modelu lokalnego partnerstwa międzysektorowego na rzecz animacji i aktywizacji osób zagrożonych ubóstwem lub wykluczeniem społecznym należy wspomnieć o warunkach, jakie powinny zostać spełnione i jakie zasoby zapewnione, aby rozwiązanie mogło być stosowane. Zostało ono wypracowane w oparciu o funkcjonowanie i doświadczenia dwóch lokalnych grup działania, które mają odpowiednie zaplecze:

- ludzkie (pracowników, w tym animatorów, specjalistów od pozyskiwania środków unijnych, partnerów z różnych sektorów gotowych do współpracy i wsparcia, wolontariuszy itp.),
- lokalowe (biuro, do dyspozycji pomieszczenia udostępniane przez partnerów),
- sprzętowe (sprzęt biurowy, materiały do prowadzenia szkoleń, namioty promocyjne itp.),
- techniczne (strona internetowa, aplikacje, wyszukiwarki itp.),
- finansowe (środki w ramach strategii rozwoju lub funduszu społecznego).

Mają zatem odpowiednie warunki do wdrożenia modelu całościowo. Natomiast warunkami minimalnymi do wdrożenia poza formatem LGD jest animator społeczny (osoba z organizacji czy instytucji odpowiedzialna za wdrożenie modelu), miejsce spotkań dla grupy inicjatywnej i partnerstwa, zasoby ludzkie, organizacyjne, technicz-

ne udostępnione przez liderów grupy inicjatywnej i pozyskanych partnerów. Działania zaplanowane przez partnerstwo mogą opierać się na zasobach wewnętrznych partnerstwa międzysektorowego lub wspomagać się środkami finansowymi, materialnymi pozyskanymi z zewnątrz.

## **OCENA WDROŻENIA MODELU**

Cały proces wdrożenia modelu będzie monitorowany przez animatora, który powinien także zachęcić partnerstwo do oceny efektywności swoich działań. Monitoring polega na systematycznym zbieraniu informacji dotyczących przebiegu działań partnerstwa oraz ich analizie pod kątem oceny efektów działań, osiągnięcia zaplanowanych celów, poprawy sytuacji środowisk zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz ich integracji z lokalną społecznością. Monitorowanie daje możliwość reagowania i modyfikowania planów działań partnerstwa, metod pracy, w przypadku stwierdzenia jakichś problemów czy nieprawidłowości, oczywiście zawsze wspólnie z partnerami i uczestnikami. Monitoring umożliwia porównanie danych wynikających z początkowej diagnozy sytuacji, dzięki czemu można określić, czy zaszły oczekiwane zmiany. Pozwala pozyskać dane o tym, czy wzrosła liczba aktywnych liderów, czy powstały nowe grupy inicjatywne lub organizacje pozarządowe, czy osoby zagrożone wykluczeniem społecznym w danej społeczności zostały zaktywizowane i włączone do wspólnych działań. Taka autorefleksja uczestników partnerstwa, dokonywana wspólnie z odbiorcami działań, pozwala na dokonanie oceny skuteczności realizowanych inicjatyw i służy lepszemu planowaniu kolejnych działań partnerstwa.



# PARTNERSHIP ACTUATOR OF ACTIVITY

**L**ocal Cross-Sectoral Partnerships for Social Inclusion” is a grant project realised in transnational partnership between the Local Activity Group ‘Ziemia Gotyku’ from Poland and the Local Activity Group ‘Brdy-Vltava o.p.s.’ from Czech Republic in the period from 01.08.2020 until 31.07.2021.

The project aimed at development of a model of the local cross-sectoral partnership for animation and activation of people being at risk of poverty or social exclusion.

This jointly developed model undertakes organising of the local community in a cross-sectoral partnership formula, i.e. a group of persons, institutions, entities, which at a level of one village, commune, or at a level of vital social issues, shall concentrate local resources in order to support persons that need such a support. The pandemic of coronavirus in 2020 showed the great strength residing in the local community, neighbourhood groups, and selfless assistance. However, to ‘actuate’ this local energy, some spark from the outside is often necessary. In the presented model, ‘the actuator’ of energy is the social animator, who has the knowledge, skills and contacts in his area, who is the initiator of activities and the support for the local community. In that model, the animator’s tasks are to be concentrated on determining of communities being at risk of social exclusion, as well as looking for and joining local leaders, the resources of whom he/she shall involve in planning and implementing of grassroots activities for social inclusion. Leaders-‘contacts’ engaged by the animator shall

develop contact and cooperation networks and finally, they build local partnerships for social inclusion based on local resources and specific needs. The conception of partnership cooperation is based on the assumption, that a widely-understood and full cooperation between various sectors may result in innovative solutions for the local community, which wants to become activated, integrated and improve the quality of life of the whole community, not leaving anyone without relevant assistance.

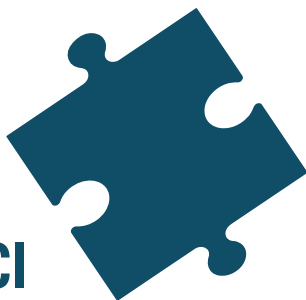
The model called „Partnership Actuator of Activity” is directed to local communities as a proposal for engagement of local human, material, and financial resources in activation and inclusion of marginalized or socially-excluded persons. The model is a specific benchmark showing, how to develop partnerships, which would have the potential to create innovative and effective activities in the field of social inclusion based on local resources. In its assumptions, it is founded on the concept of activation, animation, grassroots planning of activities on the basis of well-diagnosed needs and internal resources of the community, which these activities refer to.

The model was developed as a component of support for Grantees realising their tasks within the grant project LAG Ziemia Gotyku named „Local Social Inclusion Centres in the Land of Gothic”, promoting projects based on local partnerships.



#by  
**COFUND**

# SPIS TREŚCI



Informacje o projekcie międzynarodowym .....	1
Słowo wstępu .....	3
Ogólne założenia modelu .....	4
Cel i odbiorcy modelu .....	5
01. Animator „iskra” aktywności, empatii.....	9
02. Lider – „łącznik”, „lokalny pomost włączenia społecznego” .....	23
03. Lokalne partnerstwo międzysektorowe – „partnerski łącznik aktywności” .....	31
04. Pracownicy innowacji społecznych „szytych na miarę” potrzeb lokalnych .....	42
05. Lokalne Ośrodki włączenia społecznego .....	52
Podsumowanie .....	57
Ocena wdrożenia modelu .....	58
Partnership Actuator of Activity .....	60



# Korzyści płynące z wdrożenia modelu

01

zainicjowanie trafionych, skutecznych, innowacyjnych projektów w zakresie włączenia społecznego na obszarze (ROLA ANIMATORA)

02

włączenie lokalnych społeczności w organizowanie działań aktywizacji oraz integracji osób zagrożonych (ROLA LIDERA LOKALNEGO)

03

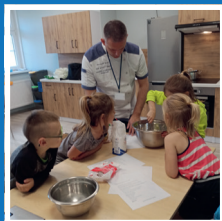
budowanie trwałych partnerstw międzysektorowych na poziomie lokalnym opartych o lokalne zasoby ze znaczącą rolą środowisk marginalizowanych (PARTNERSTWO)

04

tworzenie sieci partnerstw w celu wymiany doświadczeń, wiedzy, ekspertów, wzajemnego inspirowania się do lepszych projektów (KOORDYNACJA LGD)

05

promowanie filantropii społecznej na obszarze LGD (moda na pomaganie – pomoc międzysąsiedzka, pomoc rówieśnicza, wzmacnianie kapitału społecznego, rozwoju opartego na zasobach)



**LGD Ziemia Gótyku**  
 Brąchnówko 18, 87-140 Chełmża  
 e-mail: [biuro@ziemiagotyku.com](mailto:biuro@ziemiagotyku.com)  
 tel./fax. 56 610 80 17, kom. 607 745 091  
[www.lgd.ziemiagotyku.com](http://www.lgd.ziemiagotyku.com)

**f** [www.facebook.com/ziemiagotyku](https://www.facebook.com/ziemiagotyku)

