



**Animator  
skuteczny**

# Animator skuteczny



Poradnik dla animatorów  
i tych wszystkich, którzy chcą coś zmienić  
w społeczności lokalnej

## » Spis treści

### Opracowanie:

Małgorzata Czerkawska  
Weronika Pylak  
Krzysztof Mika  
Marek Śliwiński

### Wprowadzenie:

Marek Rymsza

### Redakcja:

Małgorzata Czerkawska  
Krzysztof Mika

### Ilustracje:

Jerzy Kowalski



Wprowadzenie	Marek Rymsza	» 3
Jak czytać tę książkę?	Małgorzata Czerkawska, Krzysztof Mika	» 5
1. Animować, czyli co (robić)?	Weronika Pylak	» 6
2. Z kim zacząć, kiedy nie ma z kim?	Weronika Pylak	» 8
3. Ile trwa początek?	Weronika Pylak	» 9
4. Zwiad pomysłem	Weronika Pylak	» 10
5. Od impulsu do zmiany	Marek Śliwiński	» 12
6. Kiedy nie wychodzi	Marek Śliwiński	» 14
7. Cichy sukces	Marek Śliwiński	» 16
8. Pożegnanie... i tak trzymać	Marek Śliwiński	» 18
9. Siedem przykazań animatora		» 19
10. Animacja lokalna jako proces		» 20
11. Cztery razy animacja		» 21
12. Niezbędnik animatora	Małgorzata Czerkawska, Krzysztof Mika	» 24

# » Wprowadzenie



dr Marek Rymsza

**Oddajemy do rąk Czytelników broszurę o animacji lokalnej, przygotowaną w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”. Zanim zaprosimy do lektury, chcielibyśmy przybliżyć nasz projekt i realizujące go partnerstwo 42 podmiotów społecznych, publicznych i prywatnych. Inicjatorami partnerstwa były 3 organizacje pozarządowe: Instytut Spraw Publicznych, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce i Wspólnota Robocza Związków Organizacji Socjalnych (WRZOS), a projekt realizowany był w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.**

Jednym z celów projektu było utworzenie na terenie wschodniej Polski przedsiębiorstw społecznych, aktywizujących okolicznych mieszkańców i sprzyjających rozwojowi lokalnych społeczności. Wybraliśmy polską „ścianę wschodnią”, gdyż przedsiębiorczość społeczna jest szansą rozwoju obszarów wiejskich, słabszych ekonomicznie, gdzie trudno przyciągnąć inwestorów. W tytule projektu przywołaliśmy jednak wielkopolski Lisków, gdyż to on jest symbolem inspirowanego z zewnątrz samorozwoju wiejskiej społeczności. Rozwój Liskowa, małej wsi koło Kalisza, zaczął się od tego, że pochodzący z Warszawy ksiądz Wacław Bliźniński, który w 1900 r. został proboszczem tamtejszej parafii, namówił mieszkańców do założenia spółdzielni i podjęcia innych inicjatyw. W latach 30. XX w. Lisków był już znanym i cenionym inkubatorem przedsiębiorczości. Pomysł na odrodzenie Liskowa przyszedł więc od księdza społecznika „z zewnątrz”, ale Lisków stanął na nogi pracą samych liskowiaków. Bliższe informacje o przedwojennym Liskowie Czytelnik znajdzie w naszej pierwszej broszurze<sup>1</sup>.

W podobny sposób postanowiliśmy urzeczywistnić nasze pomysły. Zaprosiliśmy do współpracy partnerów z 4 powiatów: ełckiego i nidzickiego (województwo warmińsko-mazurskie) oraz biłgorajskiego i lubelskiego-ziemskiego (lubelskie). Wokół idei uruchomienia firm społecznych zawiązane zostały tam partnerstwa lokalne, wchodzące w skład naszego partnerstwa krajowego (jego opis Czytelnik znajdzie w drugiej broszurze)<sup>2</sup>.

W ramach projektu, w 2007 r. utworzonych zostało 7 przedsiębiorstw społecznych: 3 w okolicach Lublina, 2 w powiecie ełckim, 1 w nidzickim i 1 w biłgorajskim. Każde z nich jest przedsięwzięciem lokalnym. Partnerstwa lokalne samodzielnie podejmowały decyzje o liczbie zakładanych przedsiębiorstw, ich formie prawnej i rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej. O tym, jak się zakłada takie przedsiębiorstwo opowiada kolejna nasza broszura<sup>3</sup>. Przedsiębiorstwo społeczne powinno być „zakorzenione lokalnie”, przynosić okolicznym mieszkańcom wymierne korzyści: produkować potrzebne im dobra, a „przy okazji” budować kapitał społeczny – wzmacniać więzi sąsiedzkie i poczucie wzajemnego zaufania, uczyć współpracy i zaangażowania we wspólne sprawy. Przedsiębiorstwo społeczne korzysta z różnych zasobów społeczności lokalnej, ale znacznie więcej tej społeczności „daje” niż od niej „bierze”.

Nie każda społeczność potrafi wykorzystać szanse rozwojowe wynikające z „posiadania” przedsiębiorstwa społecznego – wzmocnieniu tych umiejętności służy animacja lokalna. W naszym projekcie działania animacyjne prowadziło czworo animatorów: Weronika Pylak, Dominik Skrzypkowski, Marek Śliwiński i Rozalia Zajac. Ich działania zostały osadzone w koncepcji animacji lokalnej, przygotowanej w Instytucie Spraw Publicznych przez Tomasza Kaźmierczaka, we współpracy z zespołem Programu Polityki Społecznej ISP. Zakłada ona, że animator jest osobą zewnętrzną wobec społeczności: przychodzi do niej, prowadzi działania animacyjne, a gdy lokalni liderzy są już w stanie aktywizować mieszkańców samodzielnie – wycofuje się. Tomasz Kaźmierczak sprawował też nadzór merytoryczny nad pracą animatorów w terenie, a ważnym dla nich wsparciem były cykliczne szkolenia prowadzone przez trenerów: Małgorzatę Czerkowską i Krzysztofa Mikę. Każdy z animatorów zrealizował autorski projekt animacyjny, dostosowany do lokalnych uwarunkowań i oczekiwań mieszkańców wsi, w których pracowali:

Prostek i Golubi koło Ełku, Kamionki koło Nidzicy, Korytkowa Dużego koło Biłgoraja oraz Krężnicy Jarej koło Lublina. O pracy animatorów opowiada kolejna nasza broszura<sup>4</sup>.

Niniejsza broszura jest praktycznym poradnikiem, adresowanym do animatorów lokalnych i osób chcących taką działalność podjąć. Została ona przygotowana przez dwóch spośród czworga animatorów oraz wspierających ich szkoleniowców. Zawiera praktyczne wskazówki, co robić, a czego unikać w pracy animacyjnej; są to porady „z życia wzięte”. Podejście do animacji wypracowane w ISP zakłada co prawda, że animator nie działa „na własną rękę”, reprezentując w kontaktach ze społecznością lokalną zewnętrzną instytucję. Nie zmienia to jednak faktu, że „w terenie” pracuje w pełni samodzielnie. Sam musi nawiązać kontakty i zbudować przyjazne relacje z mieszkańcami, obudzić w nich ducha obywatelskiego i namówić do zaangażowania we wspólne sprawy. Animacji nie można się tak po prostu nauczyć. Można ją poznać i praktykować. Doświadczenia praktyczne są tu kwestią kluczową.

<sup>1</sup>T. Kaźmierczak (opracowanie), M. Dudkiewicz (współpraca), *Budujemy nowy Lisków*, ISP i ARFP, 2007.

<sup>2</sup>T. Schimanek, *E jak EQUAL. P jak Partnerstwo*, ISP i ARFP, 2007.

<sup>3</sup>M. Sztark, M. Śliwiński, *Jak założyć przedsiębiorstwo społeczne zakorzenione lokalnie?*, ISP i ARFP, 2008.

<sup>4</sup>M. Dudkiewicz, T. Kaźmierczak, I. Rybka (opracowanie), A. Sobańska, P. Sobiesiak (współpraca), *Animacja lokalna. Jak aktywizować społeczności wiejskie?*, ISP i ARFP, 2008.

# Jak czytać tę książkę?

**Zadanie animatora – jest szczególnie trudne – bardzo łatwo wejść w rolę przysłanego z zewnątrz człowieka i zacząć zbyt mocno i głęboko ingerować w funkcjonowanie danej wspólnoty, społeczności, wyrządzając więcej złego, niż dobrego. Ludzie „stąd”, oczekując konkretnych korzyści, mogą „ulec” takiej pomocy, podejmując różnorodne gry społeczne. Na krótką metę będziecie odnosili wrażenie dużych postępów i szybkich efektów, bądź mierzyć się z dużym oporem i podważaniem wiarygodności. W rzeczywistości możecie być wykorzystywani jako atut w wewnętrznych rozgrywkach. Charakter Waszej misji jest szczególnie złożony, ponieważ nie oferujecie ani gotowych rozwiązań, ani bezpośrednio środków materialnych. Wasza rola, to głównie zapewnienie wiedzy i budowanie właściwych relacji.**

Ta książeczka ma dostarczyć informacji pozwalających uniknąć takich przykrych niespodzianek. Jest zapisem doświadczeń czwórki młodych ludzi, rzuconych niekiedy na bardzo „głęboką wodę” i zdanych wyłącznie na siebie. Po ponad roku pracy, szeregu porażek i potknięć udało się im zrealizować konkretne animacyjne projekty, w czterech różnych miejscach Polski. Przeszali być obcy dla lokalnej społeczności, w nieinwazyjny sposób zbudowali swoje miejsce i uruchomili działania, które, co ogromnie ważne, „dzieją się” dalej już bez ich obecności. Przeszli przez cały cykl animacyjny, kończąc umiejętnym rozstaniem się. Jak posługiwać się książeczką? Przede wszystkim trzeba ją obejrzeć albo przeczytać w całości! Składa się ona z dwóch części. Pierwsza (rozdział 1 – 11) dotyczy pracy animatora w środowisku lokalnym od momentu przyjazdu do pożegnania. Natomiast druga (rozdział 12) to swoisty niezbędnik animatora, czyli informacje o różnych technikach rozwiązywania problemów organizacyjnych, które mogą się pojawić w codziennej pracy. Znajdziesz tam metody wspomagające twórcze myślenie i technikę „5S” pozwalającą porządkować miejsce pracy i parę sposobów na współpracę z trudnymi ludźmi. Metody dobrze na podstawie doświadczeń „realnych” animatorów – z dobrym skutkiem stosowali je w praktyce. Nie są to żadne powymyślane, teoretyczne historie tylko praktyka zarządzania. Bo animator poza tym, że animuje, budzi lokalnego ducha, to przy realizacji projektu musi działać i zachowywać się jak prawdziwy manager – wtedy dopiero można mówić o szansach na sukces. Znajdziecie tam również kilka uwag na temat konfliktów, które są w pracy animatora nieuniknione. Odczarowujemy konflikty – nie trzeba się ich bać, to normalny „kawałek” animacyjnego życia.

To bardzo ważne, aby w odpowiednim czasie zacząć właściwie zarządzać projektem – w pewnym momencie wyjedziecie i Wasi lokalni partnerzy zostaną z nim sami – musicie im pokazać, jak to się robi. Inaczej cała sprawa zakończy się chwilę po Waszym odjeździe. I tyle – a teraz zapraszamy do lektury.

**Małgorzata Czerkawska  
Krzysztof Mika**

# 1. Animować, czyli co (robić)?

**Animować, czyli ożywiać zaspaną społeczność lokalną, czyli tchnąć w nią ducha, czyli... zmieniać!**

## » zmiana społeczna

Animacja lokalna to metoda interweniowania w społeczność lokalną, tak by w określonym czasie wywołać w niej pożądaną zmianę. Przykładem takiej zmiany będzie aktywne uczestnictwo biernych dotychczas ludzi w życiu społecznym, wzrost poziomu edukacji w wiejskich szkołach, nowe sprawne funkcjonujące instytucje lub organizacje, owocna współpraca zwaśnionych wcześniej lokalnych liderów, poprawa sytuacji ekonomicznej w gminie. Na przeprowadzenie takich trwałych zmian trzeba wielu lat. Sama animacja lokalna powinna być zaplanowana na okres kilku lat.

## » kapitał społeczny i sieć

Jeśli chcielibyśmy założyć firmę, dajmy na to, transportową, to potrzebowałibyśmy kapitału, np. pewnej puli pieniędzy i starego żuka, tak na dobry początek. Bo trochę czasu upłynie, zanim firma zacznie

przynosić spodziewane dochody. Ze zmianą społeczną jest podobnie – jeśli chcemy zmiany, to trzeba – zadbać o kapitał, w tym przypadku kapitał społeczny, czyli zasoby, które tkwią w społecznych więziach, grupach, w lokalnym środowisku. Animacja lokalna służy budowaniu kapitału społecznego – wzmacnia więzi lokalne, buduje relacje współpracy między poszczególnymi instytucjami, organizacjami, lokalnymi liderami, zwykłymi mieszkańcami. Animacja wspiera powstawanie sieci powiązań między tymi wszystkimi podmiotami. Jeśli mamy spory kapitał społeczny, to wtedy łatwo jest zwiększyć również kapitał organizacyjny, a także ekonomiczny. Członkowie silnej społeczności lokalnej, świadomi swych zasobów społecznych, będą potrafili zakładać przedsiębiorstwa, załatać dziury w drodze, zorganizować przedszkole dla dzieci, rozwiązywać lokalne konflikty.

## » edukacja – standardy obywatelskiego zaangażowania

Animacja lokalna to metoda edukacji – dzięki niej członkowie społeczności lokalnej nabywają nowe bądź rozwijają posiadane



umiejętności, poznają wzorce, sposoby działania, rozwiązywania problemów. Poznają swoje zasoby i uczą się, jak je wykorzystać. Uczą się komunikacji, współpracy, negocjacji, radzenia sobie z konfliktami. Zgłębiają tajniki tego, jak być aktywnym i co robić, aby podnieść jakość życia w lokalnym środowisku. Animator pełni wówczas rolę cierpliwego nauczyciela, przewodnika i życzliwego towarzysza. To bardzo cenne, choć często trudne lekcje, dzięki którym społeczność zaczyna ożywać, w oszałej wiosce coś zaczyna się dziać! Mieszkańcy takiej wioski, czy osiedla stają się aktywnymi uczestnikami życia społecznego, włączają się w procesy podejmowania decyzji, biorą sprawy w swoje ręce, realizują swoje pomysły, czują się odpowiedzialni za to, co dzieje się w miejscu, w którym mieszkają. Wzrasta aktywność organizacyjna, polityczna, gospodarcza.

#### » animator – kto to?

Animator to ten, który pomaga członkom społeczności lokalnej w budowaniu kapitału społecznego i uruchamianiu trwałych zmian społecznych. Wspiera ich w działaniu, w realizacji ich inicjatyw, pomaga w odkrywaniu ich problemów, potencjału, marzeń, obaw, w budowaniu i rozwijaniu relacji współpracy. Towarzyszy członkom społeczności lokalnej w codziennym życiu, pobudza,

mobilizuje, czasem inicjuje pewne działania, informuje, doradza. Animator niczego nie narzuca, ale też nie odrabia lekcji za innych. Wycofuje się po osiągnięciu zamierzonego celu.

#### » (ograniczone) planowanie przed wejściem w społeczność

Animacja lokalna – choć jest to proces elastyczny, podlegający ciągłym, czasem i nagłym zmianom – nie jest i nie może być przypadkowa. Animacja, to działania świadome i celowe, odpowiadające rzeczywistym warunkom konkretnej społeczności lokalnej. Zanim animator zabierze się do dzieła, powinien zebrać informacje na temat terenu, gdzie będzie prowadził animację. Znamy już nazwę miejsca, no to teraz szukamy informacji na jego temat w Internecie, w bibliotece, w prasie; a może ktoś znajomy był już tam i zna to miejsce? W ten sposób animator znajdzie pierwsze punkty odniesienia, na ich bazie może układać wstępny plan działania (plan A, B, C...), może uporządkować potencjalne zadania – budować szkielet projektu animacji lokalnej, stawiać pierwsze hipotezy. W ten sposób animator przygotowuje swój ekwipunek przed wielką wyprawą do Społeczności Lokalnej... Teraz może śmiało udać się do miejsca przeznaczenia!





## 2. Z kim zacząć, kiedy nie ma z kim?

Jesteśmy na miejscu i co teraz?

Animator nie pracuje sam, animator towarzyszy grupie.  
Jak więc zacząć?

### » poznaj miejscowość, w której będziesz animować

Pamiętaj o swoim ekwipunku – o przygotowanym wcześniej podręcznym zestawie informacji na temat danej miejscowości, czy gminy. Wykorzystaj to! Wybierz się na pierwszy, długi spacer, po prostu – jak turysta. Ułóż sobie trasę tak, aby obejrzeć turystyczne atrakcje, ale i zahaczyć o wszystkie kluczowe instytucje i organizacje. Sprawdź, gdzie zlokalizowany jest Urząd Gminy, czy remiza Ochotniczej Straży Pożarnej lub Koło Gospodyń Wiejskich. Poczytaj ogłoszenia na słupach.

### » poszukaj przewodnika

Spróbuj znaleźć przewodnika, poproś kogoś o to, znajdź życzliwą osobę, która oprowadzi Cię po miejscowości, opowie o jej

mieszkańcach. Pokaże, co i gdzie piszczy. Dobrym pomysłem jest, aby najpierw udać się do Urzędu Gminy – być może dostaniesz tam folder o danej miejscowości, mapkę gminy. Uzyskasz dodatkowe informacje, a jednocześnie będziesz mógł opowiedzieć o swoim działaniu, o tym kim jesteś; zaproponuj współpracę, poproś o pomoc, spytaj i powiedz, jak możesz pomóc.

### » rozglądaj się, rozmawiaj i słuchaj

Znasz już wszystkie ścieżki w „swojej” miejscowości, nadszedł więc czas na spotkania i rozmowy. Zajrzyj do sklepu, kup bułki i zapytaj sprzedawczynię, co ciekawego dzieje się tutaj, wybierz się na plebanie, wejdź do szkoły, porozmawiaj z dyrektorem, nauczycielami, wysłuchaj żalów woźnej, wpadnij do miejscowej kawiarenki, zapytaj młodych ludzi o najbliższą dyskotekę. Umów się na spotkanie w Urzędzie Gminy. Koniecznie odwiedź ośrodki kultury. Powiedz rozmówcom, kim jesteś (patrz następny punkt), pytaj ich i słuchaj, słuchaj, słuchaj. Rozglądaj się! Bo ludzie, których szukasz są wokół Ciebie.



### » dzień dobry, jestem animatorem!

Zanim animator zacznie rozmawiać z mieszkańcami, będzie pewnie zachodził w głowę, jak im się przedstawić. Czy dokładnie wyjaśniać, kim jest i jakie są jego zadania? Czy podszycić się pod studenta prowadzącego badania socjologiczne? Ludzie mogą nie zrozumieć, na czym polega rola animatora, mogą odebrać go jako intruza. Solidną podporę stanowi wówczas instytucja lub organizacja, która zatrudnia animatora i wysyła go na „pole walki”: „Jestem Marek z toruńskiej Fundacji XYZ, chciałbym dowiedzieć się czegoś o tej miejscowości”, „Jestem Weronika, animator z Instytutu XYZ, zainteresowaliśmy się tą gminą”. Na więcej informacji i wyjaśnień przyjdzie jeszcze czas – na dalszych etapach procesu animacji, mieszkańcy sami zaczną dopytywać się o role i zadania animatora.

## 3. Ile trwa początek?

Pierwszy etap pracy animatora to rozeznanie w terenie, zebranie maksimum informacji, zbadanie specyfiki społeczności lokalnej, poznanie ludzi.

### » czas na poznanie

Daj sobie na to czas, pamiętaj, że jesteś osobą z zewnątrz, a jeśli animator ma skutecznie działać, to powinien stać się „kimś stąd”, wtopić się łagodnie w społeczność, być osobą, której się ufa, zostać przyjęty jako osoba znacząca. To wymaga czasu, nie spiesz się. Poznawaj i pozwól się poznać. A gdy któregoś dnia odkryjesz, że czujesz się wśród mieszkańców całkiem swobodnie, to będzie znak, że czas na kolejne działania.

### » baza danych

Szukaj ludzi do współpracy, zobacz, kto jest Twoim sprzymierzeńcem, kto jest chętny do działania, ale się boi. Zbieraj i porządkuj informacje, diagnozuj sytuację. Twórz bazę danych. Masz już spory pakiet wiedzy – wykorzystaj ją, pogłębiaj i weryfikuj. Pamiętaj o swoich

wstępnych planach i zadaniach przygotowanych jeszcze przed przybyciem do „Twojej” społeczności lokalnej? Wyciągnij teraz swoje zapiski, przyłóż wstępny projekt animacji do zastanej na miejscu rzeczywistości, sprawdź, co się potwierdziło, a czego nie przewidziałeś. Zaczynaj aktualizować plan działań – dostosuj go do lokalnych warunków, wykorzystaj przy tym zebrane już na miejscu informacje.

### » od początku do... początku

Prowadzenie animacji lokalnej wymaga czasu: zbieranie informacji, osadzenie się w społeczności lokalnej, pierwsze działania itp. Czasem trudniej jest zdobyć zaufanie ludzi, czasem zachęcić ich do współpracy. Nie ma więc nic dziwnego w stwierdzeniu, że animację można zacząć kilka razy – jeśli coś nie zaskoczy za pierwszym razem, jeśli nie da się przebudzić śpiącej miejscowości, nie uda się zachęcić mieszkańców do działania, to próbujemy kolejny raz. Ponownie planujemy zadanie, weryfikujemy sposób jego realizacji, wykorzystujemy doświadczenie z poprzednich prób. To całkiem naturalne. Trzeba po prostu uzbroić się w cierpliwość, zachować dystans i pogodę ducha.



» **wiem, o co w tym wszystkim chodzi!**

Czujesz, że wiesz, o co chodzi i po co tu jesteś. Twój projekt animacji przybiera coraz bardziej realny kształt – dostosowany jest do lokalnej rzeczywistości, zapisane są w nim zadania, które będziesz teraz realizować. Wiesz już, z kim najlepiej się współpracuje, wiesz, gdzie możesz się „zaczepić”, skąd czerpać wsparcie, znajdujesz swoje miejsce w społeczności – zajmujesz swoją pozycję i jest Ci z tym dobrze. Słowem – zaczęło się!

## 4. Zwiad pomysłem

**No to do dzieła! Czas na pierwsze działanie. Sprawdźmy najpierw kondycję społeczności.**

» **rozgrzewka przed biegiem**

Zorganizujemy coś z ludźmi dla ludzi, np. piknik rodzinny, wystawę zdjęć regionu, spotkanie ze znaną i ciekawą postacią, przegląd piosenki ludowej itp. Coś, co pasuje do tego miejsca, co wyda się ludziom ciekawe i zachęci ich do współpracy. Możemy też włączyć się w inicjatywę, którą mieszkańcy już realizują (dożynki, coroczne gminne rozgrywki w piłkę nożną itp.). Pamiętaj, aby słuchać ludzi, badać ich opinie, poznawać pomysły i wizje oraz zadania. Nie narzucaj swojego punktu widzenia, a jednocześnie zadbaj o podział obowiązków, aby nie okazało się, że animator będzie organizatorem, artystą, akustykiem i technicznym w jednej osobie (o obsłudze punktu z hot dogami nie wspominając). To powinno być Wasze wspólne działanie. Jeśli się nie uda, to robimy powtórkę. A jeśli wszystko się powiedzie... szykuj się na animatorski bieg długodystansowy!

» **projekt, wniosek, aplikacja**

A jeśli nie piknik, nie wystawa, ani rozgrywki piłkarskie? To może mały projekt w konkursie grantowym? Masz już przynajmniej jedną osobę, z którą współpraca wydaje się być owocna, usiądźcie razem, pomyślcie nad tym, co atrakcyjnego można byłoby zorganizować, gdybyście mieli pewną pulę pieniędzy – może warsztaty fotograficzne dla uczniów gimnazjum, kącik internetowy w bibliotece szkolnej, aerobik dla gospodyń domowych, pokaz filmów animowanych? Niech to będzie małe, ale widoczne działanie. Budowanie dróg zostawmy na później, a na dobry początek spróbujmy spełnić drobne życzenie przynajmniej części mieszkańców. Znajdźcie konkurs dotacyjny, przygotujcie razem wniosek – dla animatora to łatwe zadanie, dla pozostałych być może coś całkiem nowego, czarna magia. Bądź więc cierpliwy, wyjaśniaj, pokazuj. Sama praca nad takim projektem to świetny sposób na zbliżenie, poznawanie siebie i rozwijanie współpracy.



... szukajcie a znajdziecie ... ludzi



### » kopalnia wiedzy

Takie pierwsze zadanie realizowane dla lokalnej społeczności i razem z jej członkami jest prawdziwą kopalnią wiedzy! Mamy wówczas możliwość sprawdzenia ich umiejętności (m.in. organizacyjnych, komunikacyjnych), gotowości do współpracy. Przekonamy się, kto ma słomiany zapał, a kto angażuje się całym sercem w zadanie, zobaczymy, jak mieszkańcy radzą sobie w sytuacji konfliktu (gdy np. strażacy nie chcą użyć remizy na potrzeby ludowej zabawy). Po prostu zbadamy zasoby, jakie drzemią w „naszej” społeczności. Ale nie tylko Ty zdobywasz ważną wiedzę realizując pierwsze zadanie – dla mieszkańców gminy, czy wioski to również okazja, aby poznać animatora! Mogą zobaczyć go w akcji, przyjrzeć się na czym polega jego rola. Działaj zatem, poznawaj i daj się poznać przez działanie!

### » porażka i co wtedy?

Projekt nie przeszedł, impreza nie wypaliła, na wystawę nikt nie zerknął... Świetnie! Nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło. Odrzuć strach przed porażką, przecież nie wszystko musi się udać. Nie zawsze masz na to wpływ. Działając, staraj się dać z siebie wszystko – będziesz, mieć pewność, że z Twojej strony obowiązki zostały dopełnione. Nie bój się niepowodzenia, tylko obserwuj, ucz się, wykorzystaj tę lekcję, przeanalizuj działanie, porozmawiaj z innymi – co oni sądzą o „klapie”? Spróbuj zbadać przyczyny niepowodzenia. Błędne działanie, to też informacja! Spójrz – jesteś bogatszy o cenne doświadczenie. Przetwarzaj informacje zwrotne, słuchaj pochwał i krytycznych uwag, wyciągaj z nich wnioski i dorzucaj je do swojej bazy danych.

Weronika Pylak



## 5. Od impulsu do zmiany

Czas na przysłowiową rozgrzewkę dobiegł końca. Zapewne od Twojego przyjazdu minęło już kilka miesięcy, pierwszy zapał do działania nieco ostygł, opatrzyłeś się już ludziami we wsi. Po pierwszych wspólnych działaniach masz już wystarczająco wiedzy, aby na poważnie zastanowić się nad celami, jakie chcesz osiągnąć. Przystępujemy do dzieła.

### » opracowanie projektu animacji lokalnej

Dla śledzenia postępów naszej pracy i jej efektywności warto opisać program naszego działania (3–5 stron). Plany jakie chcesz przeprowadzić, raz zwięźle opisane, stają się jakby bardziej konkretne i rzeczywiste. Warto podejść do tego dokumentu jak do przygotowywania strategii Twojej pracy, gdzie głównym elementem oprócz wyznaczenia krótko i długofalowych celów będzie zbiór pomysłów na działania, które pozwolą Ci osiągać owe cele. Ostatecznie jednak to nie sam plan, a prawidłowe określenie głównego tematu animacji jest kluczem do powodzenia.

### » wyznaczenie właściwego tematu pracy

Odpowiedź na pytanie, czym się zająć szczególnie w pierwszych miesiącach animacji nie jest łatwe. Jednak z reguły, już po pierwszych bliższych kontaktach, przyjrzeniu się mieszkańcom w działaniu dostrzegamy, co w życiu społecznym „nie działa”. Zanim jednak z zapalem zabierzemy się do „naprawiania”, warto pamiętać, iż animacja to bieg długodystansowy. Dlatego nie tylko na początku, ale zawsze w czasie swojej pracy dbaj o to by: temat Twojej pracy był Waszym wspólnym pomysłem, problemem, który dotyczy możliwie szerokiego kręgu mieszkańców animowanej społeczności. Zaangażowanie mieszkańców powinno być celem samym w sobie Twojej pracy. Jeśli dotychczas uważnie przyglądałeś się społeczności w działaniu – pewnie już wiesz, co robić. Jeśli jednak będziesz miał wątpliwości, jaki pomysł wybrać, „co robić”, odpowiedzi nie szukaj w książkach, ale porozmawiaj z ludźmi, zapytaj ich, co chcieliby zmienić, słuchaj na co narzekają, odpowiedzi jakich szukasz są właśnie tam. Może uruchomienie świetlicy na wsi, wydawanie lokalnej gazetki czy założenie klubu sportowego będzie tym, co najbardziej ludzi zachęci do działania.



» **„co nagle, to po diable”**

Każda społeczność żyje swoim rytmem. Nawet, jeśli masz najlepsze intencje, nie forsuj tempa zmian, ale naucz się wsłuchiwać w tętno życia ludzi, z którymi pracujesz. Animacja, to działanie zespołowe, nawet jeśli miałyby to oznaczać, iż pracujemy w rytmie „dwa kroki do przodu, jeden wstecz”. Pamiętaj, że każda zmiana relacji społecznych, szczególnie wewnątrz małych społeczności generuje napięcia i stres, nawet jeśli na pozór tego nie widać. Wprowadzając ludzi na niepewny grunt daj im czas i przestrzeń by mogli osiągnąć gotowość do samodzielnego działania. W stosownym czasie zorientujesz się, że można iść dalej.

» **nie daj się zaszufladkować**

Pierwsze poważne działanie, np. realizacja projektu, na który wspólnie udało się zdobyć pieniądze, niemal na pewno doprowadzi do różnorodnych spięć i nieoczekiwanych zdarzeń. W małych środowiskach, zazwyczaj mało jest też miejsca dla nowych liderów, dlatego dbaj o dobre relacje z każdym, kogo wyróżnia zaangażowanie we wspólne sprawy i aktywność. Bądź przystępny, ale i profesjonalny, wizerunek osoby stronnicy (np. w sytuacji nabrzmiewania sporu, czy wyborów lokalnych) może zrazić do Ciebie. Pamiętaj, że każdy z mieszkańców danej społeczności

często zdążył już zapracować na swoją reputację – jeśli nie jesteś pewny jaka ona jest, zachowaj dystans.

» **pozostań w cieniu – lider to ktoś inny**

Zwracaj uwagę na głosy „życzliwych”, proponujących Ci przewodzenie – „skoro tak dobrze Ci idzie”. Twoim zadaniem jest ciągle poszukiwanie nowych sojuszników i okazji sprzyjających rozwojowi (sieciowanie). Ciągłe przewodzenie – szczególnie w sytuacjach publicznych, finalnie przeszkodzi Ci w utrwalaniu dzieła, nad którym pracujesz. Jeśli dostrzeżesz potencjalnego lidera, pracuj z nim wytrwale i wspieraj go. Kiedy czas animacji dobiegnie końca, będziesz spokojny o dalszy rozwój wypadków.

» **animacja to działanie celowe**

Najwięcej energii koncentruj na działaniach, które przybliżają osiągnięcie obranego celu. Choć każdy nowy dzień przynosić będzie nowe problemy i możliwości, profesjonalną animację od czczych obietnic wyróżnia działanie konsekwentne i celowe.

Dlatego działaj rozważnie, świeć przykładem, uzupełniaj wiedzę i przekazuj ją dalej, niech Twoje osiągnięcia same dają świadectwo Twojej pracy.



## 6. Kiedy nie wychodzi

Praca animatora choć fascynująca, nieodłącznie związana jest z niepowodzeniami. Jeśli na wiejskie spotkanie, w którym Ci tak zależało, przyszły 3 osoby z 30 zaproszonych i czujesz, że nie masz już siły, ani nowych pomysłów jak dotrzeć do ludzi, warto zastanowić się, w czym tkwi problem i co teraz zrobić. Zapewne spotkasz się z takimi sytuacjami, wielokrotnie, dlatego warto wypracować kilka własnych sposobów, jak „diagnozować i leczyć” animacyjne przypadki.

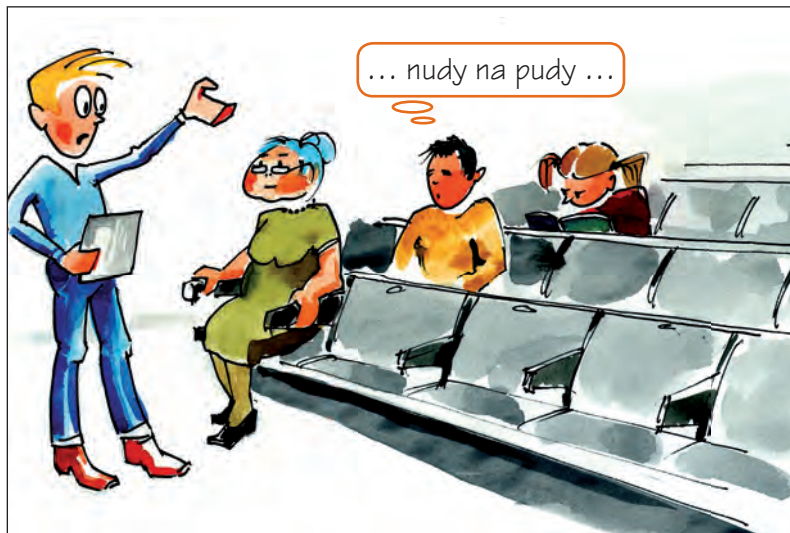
### » wyjdź z problemem na zewnątrz

Jeśli minęły 3 kolejne miesiące i wciąż masz wrażenie, że drepcesz w miejscu, prawdopodobnie straciłeś równowagę i obiektywizm widzenia spraw, nad którymi pracujesz. W końcu to nie Ty jesteś tu problemem. Dawanie więcej z siebie, swojego zaangażowania, czasu, wiedzy i umiejętności prawdopodobnie nie zmieni sytuacji tak, jak tego oczekujesz. Gdyby tak było, z całą pewnością poczułbyś to już pracując z ludźmi. Dla przełamania kryzysu najbardziej liczą się dwie rzeczy: Twoja wewnętrzna energia i optymizm oraz

głowa pełna pomysłów i wsparcie z zewnątrz do ich realizacji. Jeśli czujesz, że właśnie tego Ci brak, daj sobie kilka dni przerwy, poszukaj pomocy na zewnątrz.

### » ratuj energię, dzwoń do przyjaciela

Czasem szczerza rozmowa z kimś komu ufasz i kto jest w stanie Cię zrozumieć, może być tym, czego w sytuacji braku wiary we własne siły najbardziej potrzebujesz. Animator zwłaszcza, jeśli pracuje w pojedynkę, na każdym etapie swojej pracy potrzebuje możliwości „wyjścia z roli” i ponownego zdefiniowania zmieniającej się rzeczywistości. Samodzielnie trudno jest dostrzec, iż coś jednak udało się zmienić. Oderwanie się od codzienności, spotkanie z doradcą, mentorem, przyjaciółmi, jest właśnie po to, by odzyskać dystans, na nowo zdiagnozować sytuację. Pamiętaj, że tak jak w każdej pracy, tak i tu, trzeba zadbać o narzędzia, jakimi posługujesz się na co dzień. Najskuteczniejsze narzędzia animatora tkwią w nim samym. Energia, którą zarazi innych do działania, inspirowane pomysły, pozytywna postawa budząca zaufanie. Zatem, jeśli



masz wrażenie, że Twoja wewnętrzna energia słabnie, oderwij się od codzienności, poszukaj inspiracji, podładuj akumulatory, zrób coś, co sprawia Ci przyjemność i wracaj na nowo do pracy.

### » siła złego na jednego

Trudno w pojedynkę naprawiać świat, zwłaszcza jeśli na każdym kroku brakuje wiedzy, sprzętu, pieniędzy i zaufania między ludźmi. Jeśli mieszkańcy, z którymi pracujesz nie dysponują niezbędnymi zasobami, a np. lokalna władza wietrzy spisek i nie chce Wam pomóc, poszukaj pomocy na zewnątrz. Wizyta dziennikarza ze stolicy, pierwszy kilkutyśięczny grant zdobyty np. na projekt kulturalny dla młodzieży może zupełnie odmienić Waszą sytuację. Ludzie będą Was pokazywać palcami, ale już z innych powodów. Odwrócenie niepowodzenia w sukces może być łatwiejsze, niż się początkowo wydawało. Zmiana nastawienia inspirowana z zewnątrz daje często niespodziewanie duże efekty. W takich chwilach niedowiarkowie zawsze chętniej przyłączają się do wspólnej pracy, daj im na to szansę.

### » dziurawe relacje, ukryte interesy

Jeśli jesteś animatorem z zewnątrz bardzo prawdopodobne jest, że trafisz na osoby, które w swojej społeczności nie są darzone

sympatią i zaufaniem. Twoja szczerą i otwartą postawą pomoże Ci zjednać do siebie wielu ludzi, ale pojawią się wśród nich i tacy, którzy będą chcieli wykorzystać to do własnych celów. Miej zatem oczy szeroko otwarte, nawet najlepiej skrywane interesy z czasem wyjdą na jaw. Budowanie zmiany na fałszywych deklaracjach prędzej czy później odbije się na jej efektach, a ludzie wyczuwając nieszczerłość czy zawiść pozostaną głusi na Twoje zaproszenie do współpracy lub rozejdą się w swoje strony z niesmakiem. Pamiętaj, że prawda i szczerłość w relacjach jest podstawowym obowiązkiem animatora i dotyczy to także relacji między ludźmi.

### » każdy ma jakiegoś bzika

Nawet w najmniejszej wsi znajdzie się ktoś, kto zaskoczy Cię oryginalnym hobby, rzadką umiejętnością. Czasem może to być zamiłowanie do ogrodnictwa, dla kilku pań z Koła Gospodyń Wiejskich może to być haftowanie krzyżykowe. Jeśli chcesz pobudzić ludzi do działania, staraj się odgadywać, co może najpełniej wyzwolić ich osobistą energię, co „zapali” w nich chęć do współpracy. Poszukuj indywidualnych słów, haseł „driverów” do każdej osoby, z którą nawiązujesz znajomość. Zapalanie ludzi do działania jest trudne, ale jeśli raz uda Ci się tego dokonać, zaidziecie daleko.





## 7. Cichy sukces

Sukces w animacji rzadko jest spektakularny, widowiskowy. Dużo bardziej liczą się małe sukcesy, osiągnięte krok po kroku. Tempo zółwia czasem jednak dokucza animatorowi w pracy, zwłaszcza, gdy nie widać motywujących do dalszego wysiłku sukcesów. Animator stawia sobie wówczas pytanie: czy coś już udało się zbudować, a jeśli tak, to co? Choć trwałych zmian w społeczności dostrzec od razu nie sposób, z perspektywy czasu, roku lub dwóch widać będzie, jak daleko razem udało się zająć.

### » nowe relacje i więzi

Minął rok, pomogłeś zorganizować gminny turniej piłki siatkowej, sprzątanie świata we wsi, zaprosiłeś ceramików na warsztaty lepienia garnków, no i pani sołtys z pobliskiej wsi wypytuje Cię o granty na stroje dla wiejskiego chóru, bo ludzie nie dają jej o to spokoju. Z czasem dostrzeżesz, że grono osób, które dzięki Tobie po raz pierwszy spotkały się, a teraz podejmują pierwsze wspólne działania rośnie z każdym kolejnym wydarzeniem. To Twój wielki

sukces, udało Ci się trwale zintegrować ludzi, którzy teraz bez oglądania się na Ciebie biorą sprawy w swoje ręce.

### » docenili nas

Choć nie dawali Ci wiele szans, stowarzyszenie z którym intensywnie pracowałeś jako jedyne w gminie zdobyło dotację, o którą od kilku lat bezskutecznie starał się dyrektor miejscowej podstawówki. Ludzie zaczęli się liczyć z Tobą, działacze i wychodzi Wam to całkiem zgrabnie. Dla animatora to najprzyjemniejsze chwile widzieć, jak z początkowo biernej społeczności wyłania się grupa, która po czasie staje się wizytówką swojej miejscowości. Cóż z tego, że wciąż spotykacie się „kątem” na plebanii, czy bibliotece, ważne, że ludziom zaczęło się chcieć i to na dodatek razem.

### » zmiana klimatu do współpracy

Od jakiegoś czasu Twój telefon dzwoni jakby częściej, różni ludzie ze wsi proszą Cię o radę, pytają o kontakty do innych, a ostatnio nawet, stowarzyszenie, które pomogłeś założyć, dostało pi-



semne zaproszenie od wójta na spotkanie dotyczące lokalnej polityki społecznej. Gmina dostała dużą dotację, pojawiły się nowe szanse na wspólne działania. Zwróć uwagę na podejście osób, z którymi pracujesz do rozwiązywania problemów. Jeśli zaczynają myśleć w kategoriach dobra wspólnego, partnerstwa przynoszącego obopólne korzyści, wszystko idzie w dobrą stronę. Warto w takich chwilach zmienić swój sposób działania. Nie staraj się kontrolować każdego kroku, ale raczej rozpoznawać i zarządzać wrażliwymi etapami kolejnych działań. Animacja to nie liderowanie. Jeśli czujesz, że klimat do współpracy się poprawił, nie napędzaj kolejnych zmian, pozwól ludziom działać w ich rytmie.

### » już nie wrogowie

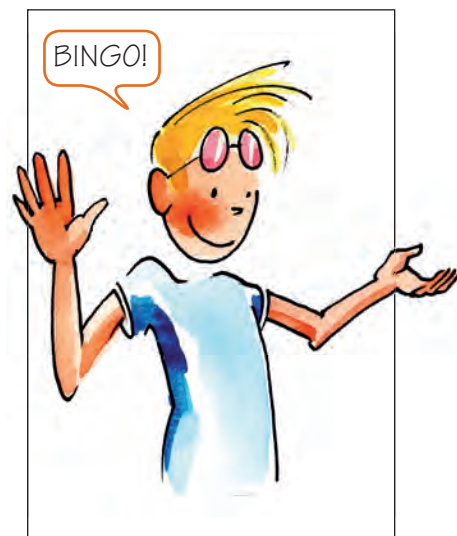
Trzeba się czasem nieźle namęczyć, aby nieprzychylnie sobie osoby chciały obdarzyć się zaufaniem „na kredyt”. Być może zapraszając ludzi do współpracy, prosząc o pomoc, poczujesz, że Twoje słowo to „zastaw” pod ten kredyt – wiedz, że właśnie po to jest animator. Wspólnie osiągnięty sukces, zwłaszcza jeśli postarasz się nadać mu odpowiedni rozgłos, pozwoli uczynić z tego „precedensu na kredyt” dobrą praktykę, która stanie się początkiem nowej współpracy. Strażacy przestaną bronić re-

mizy przed zakusami młodzieży, która nie ma gdzie się bawić, a dyrektor podstawówki życzliwiej spojrzy na krytykowany lokalny ośrodek kultury, puszczając w niepamięć fakt, że kilka lat temu nie pożyczyli mu nagłośnienia dla dzieci na majówkę. Przełamywanie oporów w animacji to Twój chleb codzienny. Jeśli udało Ci się na tym polu coś zmienić, wykonałeś kawał dobrej roboty.

### » widzą więcej, dalej, szerzej

To nie przypadek, ale Twoja zasługa, że ludzie z którymi pracowałeś z czasem zaczęli patrzeć na świat nieco inaczej. Perspektywa wspólnych sukcesów i porażek, godziny poświęcone na edukację odniosły skutek. Masz wrażenie, że widzą więcej, patrzą dalej, planują działania, wytyczają cele. Nie musisz już sam wymyślać nowych działań, ludzie sami dostrzegają nowe możliwości. Otworzyły się im oczy, a na dodatek Twoja praca i Wasze wspólne osiągnięcia zostały docenione przez innych. Jeśli słyszysz takie komentarze wokół siebie, masz najlepszy dowód na to, że coś się udało.

Jeśli pomogłeś rozwiązać część problemów, z którymi Twoja społeczność kiedyś sobie nie radziła, masz wielki powód do satysfakcji.



## 8. Pożegnanie... i tak trzymać.

Ostatni etap Twojej pracy w społeczności to przygotowanie ludzi, z którymi pracowałeś do samodzielnego kontynuowania rozpoczętych działań. Musisz przekazać pałeczkę, zaszczerpić animatorskie ideały w lokalnych liderach, podsumować to, co razem udało się zrobić. Warto podkreślić wartość, jaką stanowiła dotychczasowa współpraca. W końcu sam wiesz najlepiej, jak wiele jest wciąż do zrobienia.

### » sztafeta trwa dalej

Byłeś człowiekiem z zewnątrz, teraz czujesz, że nic już w tej społeczności nie jest Ci obce. Zżyłeś się ludźmi, znasz możliwości jej członków i liderów, a teraz musisz odejść. Ten etap jest tak samo naturalny jak początek animacji. Coś się kończy, by coś nowego mogło się rozpocząć. Jeśli będziesz zwlekał z odejściem, nikt nie będzie miał odwagi ani pretekstu by przejąć pałeczkę, zmierzysz się samodzielnie z wyzwaniem, do których go przygotowywałeś. Twoje odejście choć nieuchronne, powinno być jednak przemyślane. W pożegnaniach jest jakaś szczególna energia, wykorzystaj

ją zatem jako impuls i dodatkową motywację dla społeczności do kontynuacji pracy.

### » plany na przyszłość

Przez cały okres swojej pracy wyznaczałeś sobie cele i starałeś się je osiągać. Czas, by ludzie, z którymi pracowałeś, konkretne osoby, pani z biblioteki, pan Waldek prowadzący treningi piłki nożnej, radny, któremu pomogłeś założyć stowarzyszenie, by oni także wyznaczyli sobie cele, jakie chcieliby osiągnąć. Porozmawiaj z nimi o tym, o ich marzeniach, obawach, nadziejach. Dobre przygotowanie przed bitwą to połowa sukcesu w walce, nawet jeśli coś po Twoim wyjeździe się nie uda, będziesz wiedział, że dobrze wykorzystasteś dwa ostatnie miesiące pracy, a oni będą się czuli pewniej w nowej sytuacji.

### » wygaszanie obecności

Jak zapewne pamiętasz, animacja to bieg długodystansowy całym zespołem, dlatego adekwatnie do przebytej drogi, nie daj



się zwieść tendencji, by forsować tempo na finiszu jak sprinter dobiegający do mety na 100 metrów. Choć masz wiele energii w sobie, Twoje zadanie to przekazanie pałeczki, a nie wybicie z rytmu współtowarzyszy biegu. W każdym kolejnym działaniu oddawaj więcej pola na samodzielne działanie przyszłym liderom. Nawet jeśli będą narzekać na brak doświadczenia czy wiedzy – pamiętaj, że poznać własne ograniczenia, to pierwszy etap do samodoskonalenia. Motywuj ich zatem do pracy nad sobą, chwal i doceniaj za poczynione postępy. Po dwóch latach wspólnej pracy ludzie mają do Ciebie wiele szacunku i zaufania, Twoje słowa zachęty są dla nich ważne, dlatego nie skąp im pochwał, jeśli widzisz, że starają się stanąć na wysokości zadania.

### » rytuał pożegnania

W każdej cywilizacji przejściu z wieku dziecięcego do dorosłości towarzyszyły różnorodne obrzędy. Pomyśl, jak mógłbyś wykorzystać fakt swojego odejścia dla wzmocnienia („namaszczenia”) nowych liderów. Nie oznacza to, że musisz od razu organizować np. całonocny marsz zimą przez ciemny las. Warto jednak być nadał swojemu odejściu pewne znaczenie symboliczne. Zorganizuj pożegnalne spotkanie dla tych, z którymi pracowałeś najwięcej, tych najbardziej zaufanych. Przygotuj drobne prezenty, pasujące do ich osobowości, napisz list, lub jeśli tak będzie bardziej naturalnie, porozmawiaj z nimi trochę na serio, a trochę na wesoło. Etap zakończenia animacji, w przeciwieństwie do jej wcześniejszych okresów da się dość łatwo zaplanować. Wykorzystaj ten atut.

### » animatorze, co dalej?

Zapewne czujesz, że nie jest Ci łatwo odejść. W końcu wszystkie radosne i te mniej udane chwile są także i częścią Twoich osobistych wspomnień. Dużo łatwiej, gdy także i dla Ciebie osobiście koniec animacji oznacza szansę na podjęcie nowych wyzwań. Animacja, to zawód, który polega na oddawaniu swojej wiedzy, umiejętności i wyznawanych wartości społeczności, z którą się pracuje dla stymulowania jej rozwoju. Sam animator jednak to także człowiek z krwi i kości. Gdy pokusa, by tym razem zostać i zadomowić się tak już na dobre przeważy w Tobie, pamiętaj, że bycie prorokiem we własnej społeczności to już zupełnie inne zadanie.

**Marek Śliwiński**

## 9. Siedem przykazań animatora

... tym razem tylko Siedem ...



1. Zawsze mów prawdę – a będą Ci ufać.
2. Bądź cierpliwy i pozytywny.
3. Szukaj i łącz ludzi aktywnych.
4. Bądź twórczy.
5. Szukaj wsparcia, ale i pozostaj niezależny.
6. Szukaj rozwiązań wokół siebie.
7. Zachowaj dystans do siebie i otoczenia.

# 10. Animacja lokalna jako proces

Animację lokalną prowadzoną przez profesjonalnego animatora, w ujęciu procesowym, można zilustrować wykresem wyróżniającym 3 zasadnicze fazy.

## » faza pierwsza

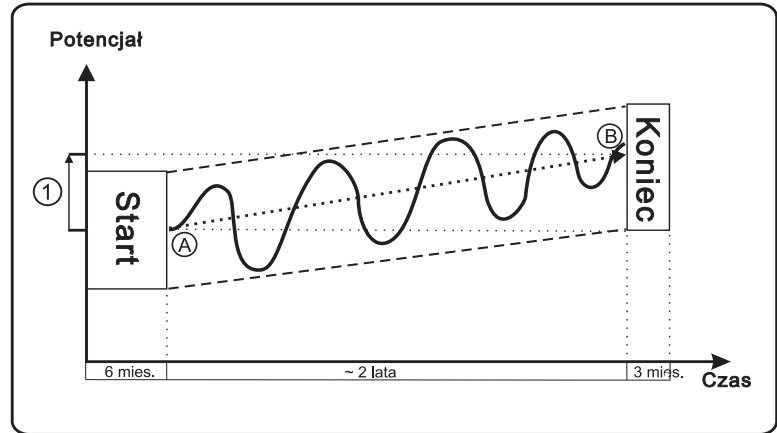
To przygotowanie wstępnych założeń, czas poznania miejsca i społeczności (START). Z reguły trwa ona około pół roku, przy czym wraz z zadomowianiem się animatora w terenie, jego działania stają się coraz bardziej nakierowane na rzecz aktywnego włączenia się w życie społeczności.

## » faza animacji właściwej







To wdrażanie wypracowanego projektu animacji lokalnej. Jej przebieg jest dynamiczny, trudny do przewidzenia, w dużym stopniu zależy od lokalnej specyfiki. *Przebyta droga (animacja)* przypomina nieco sinusoidę. W perspektywie czasu *uśredniony kierunek rozwoju* prowadzi jednak do podniesienia *poziomu potencjału społeczności lokalnej* (1). Animator na tym etapie musi zwracać uwagę, by wprowadzany proces zmian w społeczności mieścił się w *granicach bezpiecznego rozwoju*. Innymi słowy, by zmiana społeczna inspirowana przez animatora nie wywoływała zbędnych napięć w społeczności. Animacja właściwa powinna trwać min. 2 lata, przy czym czas jej trwania powinien być ściśle skorelowany z celami.

## » etap zakończenia animacji

Koniec – polega na zaplanowanym wygaszeniu działalności animatora. Jednym z podstawowych zdań jest przygotowanie lokalnych liderów do samodzielnej kontynuacji działań. Etap zakończenia animacji, trwający około trzech miesięcy, w przeciwieństwie do jej wcześniejszych okresów można dość łatwo zaplanować.



### Legenda:

-  – przebyta droga (animacja)
-  – uśredniony kierunek rozwoju
-  – granice bezpiecznego rozwoju, reagowania animatora
-  – wyjściowy poziom potencjału
-  – końcowy poziom potencjału
-  – poziom wzrostu potencjału społeczności lokalnej

## » uwaga!

Dla poprawy efektywności animacji, animator powinien starać się tak moderować proces rozwoju, by krzywa symbolizująca proces rozwoju była możliwie płaska, zbliżona do uśrednionego kierunku rozwoju. Wszelkie zrywy po których przychodzą załamania prowadzą do dużych strat czasu i energii. Idąc małymi kroczkami do przodu, można osiągnąć równie dużo, jeśli nie więcej.

### Czyli animować to:

- » asystować w drodze.
- » szybko reagować na problem.
- » prostować ścieżki wiodące do celu.

# 11. Cztery razy animacja

Jeśli aktywność członków lokalnych społeczności w ważnych dla nich sprawach warto wspierać prowadzeniem animacji lokalnej, to przede wszystkim dlatego, że tam, gdzie ta aktywność jest większa, żyje się lepiej, tam gdzie mniejsza – gorzej. Owo „lepiej /gorzej” ma swój wymiar aksjologiczny, w partycypacji znajdują swój wyraz wartości demokratyczne oraz pragmatyczny, gdyż partycypacja sprzyja osiągnięciu wyższej jakości życia, m.in. dzięki sprawniejszej organizacji kolektywnego działania.

(źródło: T. Kaźmierczak, *Społeczność lokalna w działaniu. Kapitał społeczny. Potencjał społeczny. Lokalne governance.*, ISP, 2008).

T. Kaźmierczak jest autorem koncepcji animacji lokalnej prowadzonej w ramach projektu „Budujemy nowy Lisków”.



Kamionka

Prostki + Golubie

Kreżnica Jara

Korytków Duży

## KAMIONKA

To niewielka wieś położona niedaleko Nidzicy. Lokalne partnerstwo, któremu lideruje Fundacja „Nida”, realizuje w niej projekt „Garncarska Wioska”. Równolegle swój projekt animacyjny prowadził tam **Dominik Skrzypkowski**. Celem pracy animatora było wzmocnienie potencjału społecznego mieszkańców Kamionki. Osiągnięcie tego celu pozwoliłoby społeczności kamionkowskiej lepiej wykorzystać szanse stwarzane przez „Garncarską Wioskę”. Wymiernym efektem pracy animatora z mieszkańcami wsi jest powstanie lokalnego Stowarzyszenia Rozwoju Wsi Mazurskiej „My chcemy”. Jego członkowie wyszli z inicjatywą uprawy i suszenia ziół: projekt „Suszarnia ziół – budowanie potencjału ekonomicznego Kamionki” zyskał dofinansowanie Fundacji Wspomagania Wsi. Ponadto Stowarzyszenie, współpracując z sołtysami, własnymi siłami stara się ożywić i zagospodarować zaniedbaną świetlicę w pobliskim sołectwie i przy okazji zaktywizować jego mieszkańców.



## KRĘŻNICA JARA

To wieś położona w gminie Niedzwica Duża, ok. 20 km od Lublina. Projekt animacyjny realizowany tutaj przez **Weronikę Pylak**, miał na celu zbudowanie platformy współpracy między lokalnymi organizacjami, instytucjami i mieszkańcami. Praca Weroniki doprowadziła do powstania Stowarzyszenia Twórców Kultury „Czerwone Susły”, w którym kluczową rolę odgrywa grupa młodzieży. Na lokalnym, gminnym rynku Stowarzyszenie to jest głównym organizatorem wydarzeń kulturalnych. Pierwszego grudnia 2007 roku wspólnota wiejska Krężnicy Jarej przekazała „Czerwonym Susłom” w administrację budynek starej szkoły za przeznaczeniem na zorganizowanie i poprowadzenie w nim wiejskiego Centrum Społeczno-Kulturalnego. „Czerwone Susły” w istocie prowadzą przedsiębiorstwo społeczne działające w branży organizacji usług kulturalnych. Po rozwinięciu Centrum przedsiębiorstwo to wejdzie także w branżę usług integrujących lokalną społeczność. „Czerwone Susły” stale współpracują z gminnymi instytucjami i organizacjami, m.in. z Ośrodkiem Kultury z Niedzwicy Dużej, Stowarzyszeniami „Centrum Kobiet”, Stowarzyszeniem Dzieci i Młodzieży „Niezapominajka”, Nieformalną Grupą Młodzieżową „Nakręceni”, Fundacją na Rzecz Rozwoju i Edukacji Środowiska Niedzwicy Kościelnej „Dziupla”.



## KORYTKÓW DUŻY

To wioska w pobliżu Biłgoraja, położona przy trasie lubelskiej. Jak twierdzą mieszkańcy, kiedyś w ich wiosce mnóstwo „się działo” za sprawą Koła Gospodyń Wiejskich i Związku Młodzieży Wiejskiej. Bezpośrednio przed rozpoczęciem działań animacyjnych ta aktywność całkowicie zamarła. Projekt zrealizowany przez **Rozalię Zajac** w pierwszej połowie 2007 r. miał za zadanie ożywić wieś poprzez dotarcie do młodzieży szkolnej. Najpierw zorganizowano poszukiwanie pamiątek historycznych. Następnie wspólnie z młodzieżą ze szkoły przygotowano projekt dotyczący zajęć tanecznych, fotograficznych, dziennikarskich, który został dofinansowany w ramach programu „Działaj lokalnie”. Podjęte przez animatora prace rozruszały społeczność Korytkowa na tyle, że martwa jeszcze niedawno szkoła od początku tego roku szkolnego „tętni życiem”, a ponadto wystąpiono z inicjatywą powołania lokalnego Stowarzyszenia Wspierania Rozwoju i Integracji Lokalnej „Patria”. Na spotkanie założycielskie przyszło ponad 70 osób, co było rekordowym wydarzeniem, bowiem na zebranie wiejskie organizowane w celu wyboru sołtysa pod koniec 2006 roku przyszło zaledwie 20 osób.

## PROSTKI I GOLUBIE

To wsie położone w pobliżu Ełku, dotknięte typowymi objawami wykluczenia i marginalizacji. W obu, z inspiracji lokalnego partnerstwa powstały spółdzielnie socjalne. Celem animacji prowadzonej przez **Marka Śliwińskiego** było podniesienie poziomu potencjału społecznego obu miejscowości oraz praca nad zakorzenieniem w nich zakładanych spółdzielni. Pierwszym etapem działań w Prostkach była Akademia Młodych Medialnych Liderów – półroczny projekt edukacyjny dla młodzieży zrealizowany wspólnie z Gminnym Ośrodkiem Kultury. Przeprowadzono warsztaty medialno-dziennikarskie i uruchomiono świetnie funkcjonujący informacyjny serwis lokalny [www.nasze-prostki.pl](http://www.nasze-prostki.pl), który w ciągu pół roku odwiedziło ponad 30 tysięcy osób. Sukces Akademii pozwolił animatorowi zainspirować założenie lokalnego Stowarzyszenia Inicjatyw Społecznych „Nasze Prostki”. Stowarzyszenie to będzie głównym lokalnym partnerem dla powstałej równoległej spółdzielni socjalnej w działaniach na rzecz rozwoju Prostek. W Golubiach Marek Śliwiński wspierał uruchomienie Wiejskiego Ruchu Animatorów Lokalnych, działającego na terenie gminy Kalinowo. Projekt zakłada przeszkolenie 4–5 mieszkańców w każdej z czterech wybranych wiosek; zadaniem animatorów-wolontariuszy będzie zaktywizowanie społeczne najbliższego sąsiedztwa.





## 12. Niezbędnik animatora

Jesteś obcy – środowisko lokalne potrzebuje czasu, aby Cię zaakceptować, „oswoić”. Masz do wykonania określoną pracę i musisz znaleźć sojuszników... na początku zetkniesz się z różnymi ludźmi i powinieneś do nich „trafić” – nie będzie łatwo, ale pomyśl o nich pozytywnie i postaraj się zrozumieć, jakie zamieszanie wprowadzasz w ich życie, jaka niepewność i niepokój przechodzą z Tobą...

W relacjach Animatorów aktywizujących społeczności lokalne w ramach projektu „Budujemy nowy Lisków” powtarza się doświadczenie obcości i niepewności w pierwszych kontaktach z mieszkańcami wsi, niezrozumienie ról (jednego z animatorów potraktowano jako kontrolera). Około pół roku trwało „dogadywanie” i pozbywanie się atrybutów „obcego”. Animator musi zostać zaakceptowany, a potem może dopiero oddziaływać i to w sposób niezwykle delikatny tak, aby nie „wyjść” poza ramy owej akceptacji... Twoja obecność całkowiec zmieni dynamikę miejscowej społeczności, zamiesza jej w głowach. A na swojej drodze możesz spotkać tzw. trudnych ludzi. Kilka słów o nich:

### silny miejscowy lider

To osoba dobrze osadzona w miejscowej społeczności, wywodząca się z niej. Ma skonkretyzowaną wizję zmian. Jest silnie przywiązana do realizowania swoich pomysłów w określony sposób. Jest w stanie skupić ludzi wokół różnych przedsięwzięć, a ludzie chcą iść za nim. Pojawiający się „nowy” stanowi kłopot. Zwłaszcza, że w funkcjonującym polu społecznym trudno określić jego rolę. Animator jest kimś z zewnątrz, bez względu na to, czy pochodzi z danego terenu, czy też nie. Kategoria „obcego” dla miejscowego lidera stanowi często podstawę do osadzenia osoby z zewnątrz w roli kogoś, kto się nie zna, patrzy „z perspektywy Warszawy”, jego pomysły wyrastają z teorii. Mądrymi działaniami, uwzględniającymi pozycję lidera, animator ma jednak możliwość uwiarygodnienia się, niekoniecznie współdziałając z liderem bezpośrednio. Ważne staje się „odzyskanie” energii ulokowanej w oczekiwaniach związanych z akceptacją, otwartością czy wsparciem ze strony tak ważnej osoby. Istotne

szczególnie, by nie utrwalić w sobie frustracji „niechcianego”, „niepotrzebnego”, „osamotnionego”. Dzięki temu mogą zrodzić się nowe pomysły na bliższą współpracę z innymi osobami, nie w opozycji do lidera, ale niekoniecznie w obszarze bezpośrednich z nim kontaktów. Czas staje się wtedy sprzymierzeńcem wzajemnych relacji.

### osoba – instytucja

To podobna postać, bliska liderowi w skali znaczenia, jakie odgrywa w lokalnej społeczności. Sprawuje ważną rolę w sensie instytucjonalnym, jest przedsiębiorczy, operatywny, angażuje się w wiele przedsięwzięć – to „człowiek orkiestra”. Bywa kontrowersyjny, charyzmatyczny, jest z pewnością osobą, o której dużo się mówi. Dla animatora jest to postać kluczowa, a jednocześnie bardzo trudny partner, który sam określa, jakie miejsce i zakres działania będą dla animatora słuszne. To sprawia, że animator nie ma praktycznie możliwości wpływu na swoją rolę. Animator może mieć dobre intencje, zapał, wiedzę, ale jeśli to co planuje nie będzie mieściło się w planach, schemacie działania, „osoby-instytucji”, to nie będzie traktowany zbyt serio. Pojawia się motyw budowania własnego wizerunku, strategii kształtowania relacji, uwiarygodniania się animatora w oczach „człowieka-instytucji” jako osoby przydatnej, otwierającej nowe możliwości nie stojące w sprzeczności z jego zamiarami, a niekiedy wyraźnie sprzyjające.

### twój dotychczasowy mentor

Osobnym problemem mogą okazać się relacje z osobą, która dotąd była Twoim mentorem. W sensie psychologicznym to proces, w którym dotychczasowy autorytet traci na znaczeniu w miarę, jak jego uczeń „dorasta”, zyskuje nowe kompetencje, przyjmuje inną rolę również w sensie instytucjonalnym. W Twoim przypadku taką rolę jest zostanie animatorem lokalnym. Szansą odbudowania współpracy jest Twoja wewnętrzna zgoda na zmianę w relacjach, zwolnienie dotychczasowego autorytetu z „obowiązku doskonałości”. Daje to szansę na uniknięcie zbędnych konfliktów, niedopowiedzeń. Kontakty zyskują partnerski charakter.

### osoba z tzw. życiowym doświadczeniem

Trudność w relacji z osobą, która prezentuje tzw. „życiowe doświadczenie” polega na zablokowaniu możliwości merytorycznej rozmowy. Wszelkie propozycje, argumenty mogą tracić sens wobec stwierdzeń typu: „też kiedyś tak myślałam”, „jak byłam tak młoda jak ty”, „w realnym życiu to wygląda zupełnie inaczej”. Takie komunikaty niosą różne treści. Sygnalizują podobieństwo, zrozumienie. Z drugiej strony doświadczenie ma uzasadniać niepodjęcie rozmaitych nierutynowych działań jako z założenia nieskutecznych. Trudno rozróżnić, które z refleksji są słuszne, które zaś stanowią formę obrony (najczęściej nieświadomej) przed nowym. Ktoś taki może początkowo jawić się jako sojusznik, potem z kolei nadmiernie frustrować, ze względu na komentarze nazywane w psychologii twórczego myślenia „zabijaczami pomysłów”. Łatwo wtedy o napięcia, komunikaty nie wprost, grę w „tak, ale”. Podobnie jak w pozostałych przypadkach, kluczem do dalszej współpracy jest przyjęcie perspektywy drugiej strony, uchwycenie źródeł jej niepokojów, motywacji do takich czy innych działań. Dzięki „wejściu w buty” trudnego partnera, przyjęciu jego perspektywy, uchwyceniu charakterystycznych zachowań, zrozumieniu jego motywacji może powstać materiał służący poszukiwaniu nowych pomysłów, metod służących lepszej komunikacji. Energia może zostać przesunięta z wzmocnienia poczucia bezradności,

irytacji, zniechęcenia, w stronę twórczych sposobów działania i uwiarygodniania się jako osoby która miejscowej społeczności będzie przydatna.

Co jednak należy robić, jeśli okaże się, że konfliktu uniknąć się nie da.

### » rozwiązywanie konfliktów

Działanie należy skoncentrować na usunięciu podstawowego przedmiotu sporu, oddzielając problem od ludzi po obu stronach. Zamiast myślenia kategoriami „my – wy”, należy spróbować przyjąć postawę, która umożliwi rozwiązanie problemu. Jeżeli nie uda się na tym etapie zatrzymać spirali rosnących, negatywnych emocji i wzajemnych oskarżeń, możecie być prawie pewni, że konflikt wymknie się spod kontroli i zacznie żyć własnym życiem, utrudniając Wam jakiegokolwiek sensowne działanie. Mądry mediator jest w stanie całkowicie bez emocji skoncentrować uwagę stron wyłącznie na rozwiązywaniu problemów i doprowadzić do tego, aby ich przedstawiciele zrezygnowali z wydawania o sobie sądów oraz przypisywania wzajemnie negatywnych intencji. Warto pamiętać, że bardzo często sytuacja konfliktowa jest wywoływana „zamiast”. Głęboko sfrustrowani ludzie w ten sposób próbują uzasadnić swoje zachowania, rozładować emocje.

Sztuka rozwiązywania konfliktów polega na szybkiej mediacji nakłaniającej obie strony do prób rozwiązania problemu.

Konflikt źle zarządzany bardzo szybko zaczyna się rozkręcać – od początkowego pojedynczego przedmiotu sporu przechodzi przez fazy oczerniania stron, wyciągania zaszłości, wreszcie prowadzi do opisanego jako z gruntu złych – zjawisko to określamy mianem spirali konfliktu.

### » rodzaje konfliktów

Każdy konflikt, jeśli jest właściwie kontrolowany, może mieć charakter budujący, uczy rozwiązywania problemów i godzenia sprzecznych interesów. Bardzo często wyartykułowanie przeciwstawnych stanowisk wsparte pomocą mediatora, pozwala znaleźć sensowne rozwiązania i usprawnić działanie oraz ujawnić problem. Jeśli ta sztuka nie uda się, wówczas konflikt nabiera charakteru niszczącego, prowadzi do powstania trwałych podziałów w danej społeczności, dzieli ją, a Wam skutecznie utrudni pracę. Czasami, mimo nie rozwiązania konfliktu, będziecie musieli działać, godząc się z faktem negatywnego odbioru przez obie skłócone strony. W takiej sytu-



acji kluczowe znaczenie ma pozostanie całkowicie bezstronnym, niezależnym, nawet jeśli spotkacie się z próbami „przekupienia” przez strony, w celu osiągnięcia doraźnych korzyści.

Poniżej podajemy warunki, które muszą być spełnione, aby właściwie, czyli twórczo konflikty rozwiązywać.

### » proces oparty na współpracy

1. Skuteczna komunikacja, zgłaszane są pomysły, słuchacze są uprzejmi i uważni wobec siebie. Członkowie grupy nie mają większych problemów z komunikowaniem się i wzajemnym zrozumieniem.
2. Życzliwość, pomoc, otwarcie się na współpracę. Członkowie takiej grupy pozostają pod pozytywnym wrażeniem wkładu innych i są skłonni podejmować zobowiązania wobec kolegów.
3. Koordynacja wysiłków, podział pracy zorientowany na realizację celu, dobra organizacja dyskusji, wysoka produktywność.
4. Zgadzenie się z pomysłami innych i poczucie zasadniczego podobieństwa przekonań i wartości, zaufanie do własnych pomysłów i wartości.
5. Definiowanie sprzecznych interesów jako wspólnego problemu, który powinien być rozwiązany wspólnym wysiłkiem.



### » proces oparty na rywalizacji

1. Słabsza komunikacja, strony dążą do wprowadzenia siebie w błąd, dezinformowania itp. Narasta przekonanie o niezrelności przekazów.
2. Utrudnienia i niezyczliwość, co prowadzi do postaw negatywnych i podejrzeń, co do złych intencji drugiej strony, koncentrowanie się na jej cechach negatywnych.
3. Brak zgody, co do podziału pracy, powielanie swoich wysiłków, w związku z czym stają się one lustrzanymi odbiciami. Jeśli udaje się jakkolwiek podzielić pracę, pojawia się potrzeba ciągłej kontroli.
4. Krytyczne odrzucanie pomysłów drugiej strony.
5. Dążenie do zwiększenia siły własnej i zmniejszenia siły drugiej strony. Wzrost siły drugiej strony postrzegany jest jako zagrożenie.
6. Podsycanie przekonania, że rozwiązanie problemu oznacza narzucanie rozwiązań jednej strony. Pojawia się taktyka gróźb i wymuszeń. Każda ze stron dąży do zdobycia większej władzy. Pojawia się przekonanie o mniejszej szkodliwości wspólnej katastrofy, niż ograniczonej porażki. Porażka jest postrzegana jako bardziej poniżająca niż wspólna katastrofa.



## » jak współpracować?

1. Spójrz na problem z perspektywy – poszukaj wspólnych źródeł porozumienia i wspólnych interesów.
2. Jeśli nie udało się osiągnąć od razu porozumienia, skup się na problemie i powstrzymaj od ataków personalnych.
3. Staraj się zrozumieć cudze poglądy, patrz na nie z perspektywy drugiej strony.
4. Buduj porozumienie na pomysłach innych osób, doceniaj ich wartość.
5. Podkreślaj pozytywne aspekty drugiej strony i możliwości rozwiązania konfliktu. Kontroluj swoje negatywne odczucia.
6. Przyjmij odpowiedzialność za negatywne konsekwencje swojego działania (umyślnego i nieumyślnego). Jeśli trzeba, szczerze przeproś. Napraw szkodę.
7. Jeśli druga strona Cię skrzywdzi, bądź gotów wybaczyć, pod warunkiem, że weźmie ona na siebie odpowiedzialność, wyrazi gotowość naprawienia szkody. Szukaj pojednania, nie pielęgnuj urazy.
8. Bądź wyczulony na uzasadnione potrzeby innych.
9. Daj innym szansę przyczynienia się do osiągnięcia wspólnego celu, zasięgaj opinii, słuchaj uważnie, dziel się informacjami, pomagaj innym, bierz udział w procesie rozwiązywania problemów.
10. Bądź uczciwy. Nieuczciwość niszczy współpracę. Podobnym błędem jest nadmierna szczerość.
11. Bądź moralny – troskliwy i sprawiedliwy, traktuj innych jak członków swojej moralnej społeczności, zasługujących na troskę i sprawiedliwość.

## » wartości niezbędne dla konstruktywnego rozwiązywania konfliktu

1. *Wzajemność* – tak zmień swoje działanie, jak byś chciał, żeby inni zmienili ich własne wobec Ciebie.
2. *Równość* – wszystkie istoty ludzkie mają w równym stopniu prawo do sprawiedliwego i pełnego szacunku traktowania, co nie oznacza rezygnacji z różnic w statusie, czy hierarchii, ale te różnice nie mogą być wynikiem pogwałcenia praw drugiej osoby.
3. *Wspólnota społeczna* – zrozumienie faktu przynależności do szerszej społeczności, dzielącej podstawowe wartości i normy.
4. *Prawo do popełniania błędów* – rozsądni ludzie mają świadomość, że ich własny osąd, jak również osądy innych mogą być mylne.

5. *Niestosowanie przemocy* – oznacza wyrzeczenie się wszelkich taktyk wymuszania ustępstw przez którąkolwiek ze stron.

## » twórcze myślenie

Może być różnie – lokalna społeczność może nie chcieć zmian, a lokalni przywódcy krzywo patrzeć na „nowego”. Co wtedy robić? Jak przekonywać do swoich pomysłów? W sumie nie pozostaje nam nic innego, jak przeprowadzić trening twórczego myślenia, dzięki któremu odejdziemy od własnych schematów, zachowując jednocześnie poczucie realizmu. Oczywiście nie może się to odbyć pod hasłem: „uwaga, uwaga od jutra myślimy twórczo”. Działamy stopniowo, po cichu, podsuwając własne pomysły i uważnie słuchając innych – oni też bywają twórczy...

Twórcze myślenie nie jest wbrew pozorom darem przypisanym artystom, czy naukowcom. Każdy z nas bywa twórczy w różnych okolicznościach, znajdując inne niż schematyczne rozwiązania, „wpadając” na dobry pomysł, oddając się marzeniom, a potem ich realizacji. Twórcze myślenie może również podlegać treningowi, a zatem możemy je świadomie rozwijać poprzez różnorodne ćwiczenia. Możemy dzięki nim rozbudzić większą pomysłowość, inaczej niż dotąd interpretować otaczające nas zjawiska.



### » co przeszkadza nam w procesie twórczym? Najczęstsze przyczyny oporu przed zmianami

1. Lęk przed nieznanym, obronna postawa „niech już zostanie tak, jak jest”
2. Niechęć do eksperymentowania
3. Niepewność związana z nieoczekiwanymi skutkami, jakie pociąga za sobą zmienianie czegoś
4. Nadmierna zależność od autorytetu
5. Brak zaufania do ludzi
6. Osamotnienie w działaniu
7. Przykre doświadczenia z przeszłości
8. Pesymizm, przewidywanie najgorszego
9. Niechęć uczenia się, nastawienie na „już znane”
10. Lęk przed utratą czegoś, do czego się przywykło
11. Brak natychmiastowych, widocznych korzyści
12. Obawa przed popełnieniem błędu, ośmieszeniem się
13. Niekorzystna zmiana pozycji w grupie
14. Bierność, lenistwo
15. Utrwalone nawyki
16. Złe samopoczucie, przemęczenie, apatia
17. Brak twórczego klimatu w otoczeniu
18. Mała odporność na krytykę



### » „mordowanie” pomysłów, czyli sposoby na zahamowanie ciekawych, oryginalnych rozwiązań

Poniżej podajemy przykłady zwrotów językowych stosowanych w celu jawnego lub zakamuflowanego krytykowania cudzych pomysłów.

*Najważniejsze i najczęstsze z nich to:*

- » nigdy tego dotąd nie robiliśmy...
- » to nie będzie działać...
- » nie jesteśmy jeszcze do tego przygotowani...
- » to tylko w teorii możliwe, życie jest życiem...
- » co pomyślą inni...
- » trzeba się nad tym zastanowić przy innej okazji...
- » a ktoś to wymyślił...
- » po prostu wiem, że to nie będzie działać...
- » wiadomo, że inni już tego próbowali...
- » nigdy się do tego nie przekonamy...
- » nie walczmy z wiatrakami...
- » bądźmy realistami...
- » bądźmy praktyczni...
- » poczekamy, zobaczymy...
- » nie widzę żadnego związku...
- » nie mamy na to przepisów...
- » to nie nasza sprawa...
- » z tym będzie tylko kłopot...
- » radziliśmy sobie zawsze doskonale bez tego...
- » za wcześnie na to...
- » gdyby to było dobre, ktoś musiałby na to wcześniej wpaść...
- » po co porywać się z motyką na słońce...
- » tego nie było w planach...

(źródło: E. Nęcka, *Trening twórczości*, PTP Pracownia Wydawnicza, Olsztyn, 1992)

» **sześć kapeluszy**

A teraz dość prosty i obrazowy sposób na pokonanie barier i uruchomienie twórczego potencjału tkwiącego w każdym z nas. Wyobraźmy sobie, że posiadamy czarodziejskie, kolorowe kapelusze. Każdy kolor kapelusza odpowiada określonemu sposobowi myślenia. Jeżeli założymy kapelusz, to nasz sposób myślenia zmieni się odpowiednio do koloru nakrycia głowy. Kapelusze uczą zasad „gry w myślenie”, podobnie jak dzieci w sposób naturalny uczą się zasad gier komputerowych.

**Biały kapelusz**

Biel to kolor neutralny i obiektywny. Biały kapelusz symbolizuje myślenie racjonalne oparte na faktach i liczbach.

**Czerwony kapelusz**

Czerwień to kolor złości „krew nas zalewa”. Myślenie w czerwonym kapeluszu to kierowanie się emocjami i intuicją.

**Czarny kapelusz**

Czerń to negatywny i ponury kolor. Takie myślenie odpowiada za negatywne nastawienie i pesymizm. Zauważamy wtedy głównie wady, niedociągnięcia i trudności.

**Żółty kapelusz**

To słoneczny i pozytywny kolor. Myślenie w żółtym kapeluszu to nadzieja i pozytywne.

**Zielony kapelusz**

To kolor roślin i trawy, to odradzająca się przyroda, rozkwitanie, obfitość. W naszym myśleniu niech symbolizuje twórczość i nowe pomysły.

**Niebieski kapelusz**

Niebieski, to niebo. Ten kapelusz to kontrolowanie i organizowanie procesu myślenia. Uczymy nas, jak posługiwać się innymi kapeluszami.

Jeśli zapamiętasz kolor i skojarzenia, szybko przypomnisz sobie rolę kapelusza.

Dla łatwego zapamiętania połącz je w pary:



» biały i czerwony



» czarny i żółty



» zielony i niebieski

Cała sztuka polega na przywoływaniu skojarzeń i odwoływaniu się do kolorów. W odpowiednim momencie mówimy: „zdejmij czarny kapelusz”, albo „załóż biały”. W ten sposób przestawiamy za pomocą skojarzeń nasze myślenie na odpowiednie tory, pozwalając na utrzymanie równowagi i niedopuszczenie do utrzymywania się jednego „koloru” myślenia, który może zablokować skuteczne rozwiązywanie problemów.

Rzecz dla nas nauczonych tradycyjnego sposobu działania trochę abstrakcyjna, ale po wypróbowaniu okazuje się skuteczna.

(źródło: De Bono E. *Sześć kapeluszy, czyli sześć sposobów myślenia*, Wydawnictwo Medium, 1997)

Jeśli choć trochę polubimy twórcze myślenie, możemy przystąpić do następnego zadania – rozpocząć zarządzanie sobą. Daje się to zrobić, choć na początku nie zawsze jest łatwo, ale zapewniamy: warto spróbować.

Realizowanie pomysłów to umiejętność zorganizowania określonej grupy ludzi, w określonym czasie i miejscu oraz powiedzenie im: „robimy to i to, a potem tamto” – oczywiście przy założeniu, że już przestaliśmy być „obcy”, a lokalna społeczność nam zaufała. Innymi słowy musimy się zorganizować.

### » **elementarz zarządzania**

Kiedy myślimy o zarządzaniu kojarzy nam się to zazwyczaj z zespołem ludzi, z których jedna osoba pełni rolę lidera, a zatem zarządza. Wyznacza wtedy cele, dba o ich realizację, porządkuje działania, wspiera. Managerowie firm posługują się często hasłem *CLIMB* – co oznacza „wspinać się”, a poszczególne litery wzięto z angielskich słów:

*Create* – kreuj pomysły na przyszłość

*Let* – zorientuj się na cele

*Involve* – zaangażuj się w pełni

*Manage* – zarządzaj

*Build* – buduj swoją wiarygodność

„Zarządzanie sobą” oznacza świadome bycie liderem dla siebie. Sprawdzają się to do wyznaczania sobie celów w małych i dużych sprawach, posiadania świadomości wyborów, gospodarowania energią zarówno fizyczną, jak i emocjonalną i intelektualną oraz czasem. W każdej sytuacji życiowej realizujemy jakiś cel – świadomie lub nieświadomie. Kiedy zaczniemy zastanawiać się, jaki cel w danym momencie chcielibyśmy osiągnąć, często dochodzimy do wniosku, że byliśmy w swoich działaniach przeciwskuteczni, np. obrażamy się na najbliższe otoczenie, bywamy nieprzyjemni, chcąc jednocześnie uzyskać zrozumienie i wsparcie.



### » **sprytne cele**

Jak zatem formułować cele, aby chciało się je realizować? Pokazuje nam to zasada SMART.

*Cele powinny być:*

*Specific* – jasno określone

*Measurable* – mierzalne (w celu określania, w jakim stopniu je osiągniemy)

*Ambitious* – ambitne, aby osiągać więcej niż standardowym działaniem

*Realistic* – możliwe do osiągnięcia (w ocenie realizujących)

*Time bound* – z określonym terminem realizacji

Kiedy zastanawiasz się nad tym, co chcesz osiągnąć, zadaj sobie następujące pytania:

*Jak to wygląda? Co widzisz? Co jest wokół Ciebie? Czy jest tam ktoś inny?*

Rozejrzyj się, zwróć uwagę na barwy, kształty i szczegóły.

*Jak to brzmi? Co słyszysz? Co mówisz do siebie? Co inni mówią?*

Jakie pojawiają się dźwięki?

*Jakie to uczucie? Czego możesz dotknąć i jakiego to rodzaju uczucie?*

Jakie odczuwasz emocje?

*A teraz zapytaj siebie i innych, jakie działania dotychczas były podejmowane:*

» jak wygląda obecnie sytuacja?

» co dotąd zrobiłeś?

» jakie to miało konsekwencje?

» jak się wtedy czułeś?

» jak dotąd sobie z tym radziłeś?

» co wydarzyło się, gdy?

» co robisz, gdy w tej sytuacji jest Ci trudno?

» jak inni zachowują się w tej sytuacji?

» co inni o tym myślą?

Nie zadawaj sobie pytania „dlaczego...?” Nie musisz się tłumaczyć ani przed sobą, ani przed nikim innym. Skoncentruj się na uzyskaniu obrazu sytuacji, żeby móc sformułować nowe cele.

W tym momencie można już zastanowić się nad możliwościami – w tym celu zadaj sobie następujące pytania:

- » jaki jest wybór?
- » co można w tej sytuacji zrobić?
- » co jeszcze można zrobić dodatkowo?
- » jeśli zapomnisz o ograniczeniach, to co mógłbyś zrobić?
- » co byś zmienił, jeśli budżet byłby większy?

Nie odrzucaj żadnych pomysłów, nie oceniaj ich pod kątem „realności”- życie pokazuje, że realne bywa czasami trudne do wyobrażenia. Zapisuj, zapisuj wszystko – nadchodzi czas na wybór drogi działania.

Czas na wybór:

- » którą możliwość wybierzesz?
- » jakie kryteria stosujesz, wybierając konkretne rozwiązania?
- » co zdecydowałeś się zrobić?
- » kiedy zaczniesz?
- » na jakie przeszkody możesz napotkać?
- » jak sobie z nimi poradzisz?
- » kto Ci może udzielić wsparcia?

I tak docieramy powoli do końca – najwyższy czas wprowadzić nasze pomysły w życie – tu, w pigułce przekazemy informacje dotyczące trzech podstawowych narzędzi, niezbędnych do właściwego zarządzania projektem. Będziecie zdumieni, jak bardzo są one proste, wręcz oczywiste i ... jak skuteczne.

### » a zatem zaczynamy...

Trochę o sposobach rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Po pierwsze, dowiedz się, jaka jest struktura, której będziesz pomażał.

Po drugie, z kim konkretnie będziesz współpracował.

Po trzecie, ustal system łączności.

Po czwarte, określ co masz robić.

Po piąte, zdecyduj co jest najpilniejsze.

Po szóste, na kiedy ma być zrobione.

Po siódme, zapisz to wszystko – to jest niezwykle ważne, albowiem działasz w stresie, nie znasz miejscowych układów, nie znasz ludzi, nie wierz swojej pamięci.

### » diagram Eisenhowera

Zanim jednak zaczniesz, spróbuj uzyskać odpowiedzi na następujące pytania:

*Co? Kto? Gdzie? Kiedy? Dlaczego?*

Nie koniec na tym. Zastanów się, jakie minimalne warunki muszą zostać spełnione, abyś mógł wykonać zadanie, jakie są największe zagrożenia. W takich sytuacjach bardzo pomocny jest niezwykle prosty, wypróbowany w czasach drugiej wojny światowej, a wymyślony przez generała Dwighta Dawida Eisenhowera diagram:

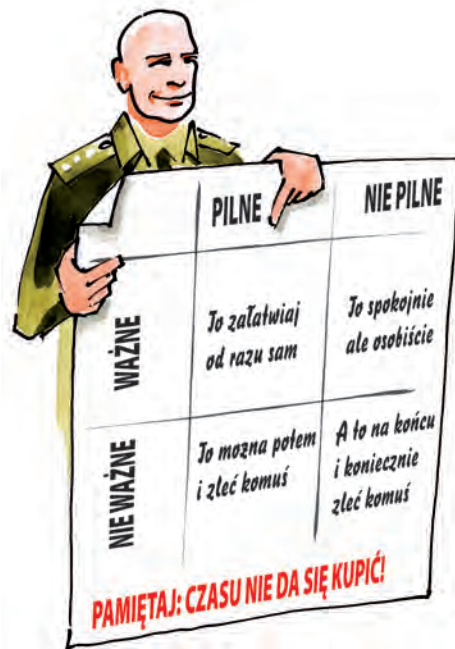
» Najpierw załatwiamy rzeczy pilne i ważne.

» Potem pilne i mniej ważne.

» Potem mniej pilne, ale ważne.

» Na końcu mało pilne i mało ważne.

Rzecz niby banalnie prosta, ale spróbujcie w ramach ćwiczenia „na sucho” określić, co jest najbardziej pilne i najbardziej ważne. W sytuacji, gdy mamy już gotową listę priorytetów, wydawać by się mogło, że nie pozostaje już nic do zrobienia i można przystąpić do działania. Nic bardziej mylnego. Do rozwiązania pozostają dziesiątki drobnych kwestii, nie zapominajcie o nich.





### » metoda pięciu „S”

Jest to metoda, której stosowanie pozwala uporządkować swoje miejsce pracy – zanim zaczniesz porządkować innych zacznij, od siebie.

**Seiri:** selekcja; dotyczy praktyki sortowania wszystkich narzędzi, materiałów itp. na miejscu pracy i posiadania tylko tego, co niezbędne. Rzeczy zbędne należy magazynować lub wyrzucić, gdyż stwarzają niebezpieczeństwo na stanowisku pracy oraz powodują bałagan, co zakłóca wydajną pracę.

**Seiton:** systematyka; skupienie na potrzebie uporządkowanego miejsca pracy. Narzędzia, urządzenia i materiały muszą być systematycznie układane dla łatwiejszego i skutecznego dostępu. Każda rzecz musi mieć swoje, wydzielone i oznaczone miejsce. Musi być miejsce dla wszystkiego i wszystko musi być na swoim miejscu.

**Seiso:** sprzątanie; wskazuje na potrzebę utrzymywania miejsca pracy zarówno uporządkowanego, jak i czystego. W japońskich firmach sprzątanie jest codzienną czynnością. Po zakończeniu zmiany, przestrzeń pracy jest sprzątana, a wszystkie elementy wracają na swoje miejsce.

**Seiketsu:** standaryzacja; pozwala na kontrolę i konsekwencję. Wykonywane czynności należy standaryzować, aby stosowane były z dużą większą łatwością. Każdy musi wiedzieć za co jest odpowiedzialny. Obowiązek utrzymywania czystości staje się częścią regularnie wykonywanych działań.

**Shitsuke:** samodyscyplina; dotyczy utrzymywania standardów.

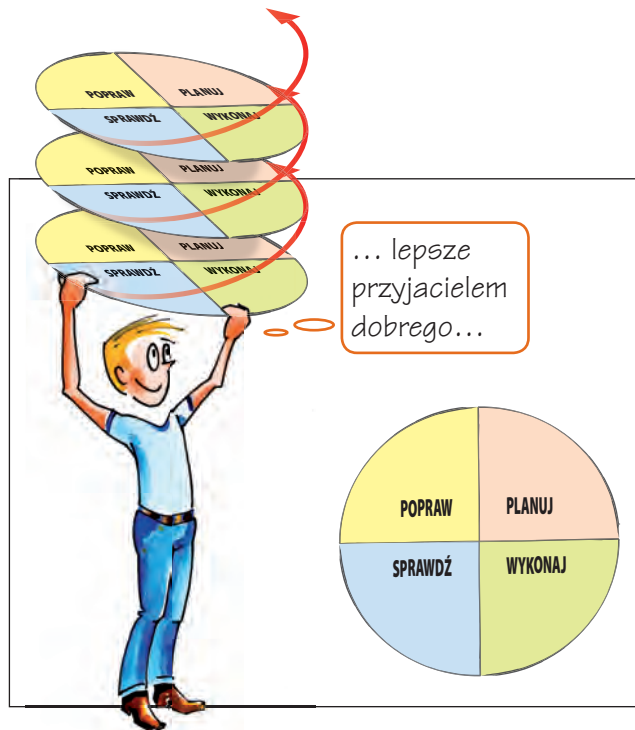
Wcześniej cztery „S” muszą być przestrzegane ze ścisłą dyscypliną, dzień po dniu. Należy przestrzegać wcześniej ustalonych zasad i uczynić je przyzwyczajeniem.

### » zasada Pareto

Bywa tak, że czynników mających wpływ na prawidłowe funkcjonowanie danej organizacji, czy też na wykonywanie danej usługi jest bardzo dużo. W takiej sytuacji, kiedy dysponujemy ograniczonymi środkami, ograniczonym czasem, staramy się znaleźć te czynniki, które mają wpływ na 80 proc. skutków. Innymi słowy, od których zależy 80 proc. sukcesu bądź klęski w danym działaniu. Badania statystyczne dowiodły, a przeprowadził je ekonomista o nazwisku Pareto, że z reguły owe czynniki stanowią 20 proc. wszystkich mających wpływ na funkcjonowanie organizacji. W przypadku analizy finansowej owa zasada 20/80 sprawdza się doskonale.

### » uczenie się w działaniu – cykl Shewharta

Opisany przez amerykańskiego badacza organizacji przemysłowych przed II wojną światową cykl uczenia się w działaniu, pokazuje, jakie związki zachodzą pomiędzy planowaniem, wykonaniem, sprawdzeniem i ponownym działaniem uwzględniającym wnioski zdobyte w procesie sprawdzania. Po angielsku: *Plan, Do, Check, Action*. Rzecz cała wydaje się być banalnie prosta, dopóki nie próbuje się jej zastosować w życiu i zmienić funkcjonowanie konkretnej organizacji. Gdy wystąpi błąd, „klasyczne działanie” polega na szukaniu winnych i wdrożeniu postępowań dyscyplinarnych i kar finansowych. Analiza Shewharta pokazuje, co tak naprawdę zawiodło. Udoskonalenie, a zatem uczenie się organizacji i wejście na wyższy etap ma polegać na wprowadzeniu danej procedury określającej dokładnie zasady postępowania. Rzecz bardzo trudna w praktyce, ponieważ w tak nieprzyjemnych sytuacjach odruchowo rozpoczynamy od poszukiwania winnych, tracąc czas i energię, a problemy, pozostają nierozwiązane.



## » uda się – nie uda się

W tym miejscu warto przedstawić jeszcze jedno narzędzie ułatwiające ocenę naszych szans na powodzenie. Jest to analiza SWOT. Nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, co po polsku odpowiednio oznacza silne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia. Dwa pierwsze określenia oznaczają „nasze” walory i słabości, to co robimy dobrze i to, co robimy źle, co potrafimy lepiej lub gorzej. Ten element oceny dotyczy organizacji, w której pracujemy. Pozostałe dwa, czyli szanse i zagrożenia opisują środowisko, w którym działa nasza organizacja. Analizę przeprowadza się za pomocą czteropolewego diagramu (patrz rysunek poniżej), w sposób maksymalnie nieskrępowany (burza mózgów), zostawiając miejsce dla najdziwniejszych nawet pomysłów. Analiza SWOT ma tę zaletę, iż można ją przeprowadzić w sytuacji braku danych liczbowych, albo generalnie braku danych. Podobnie jak większość nowoczesnych metod zarządzania w dużym stopniu opiera się ona na naszej intuicji

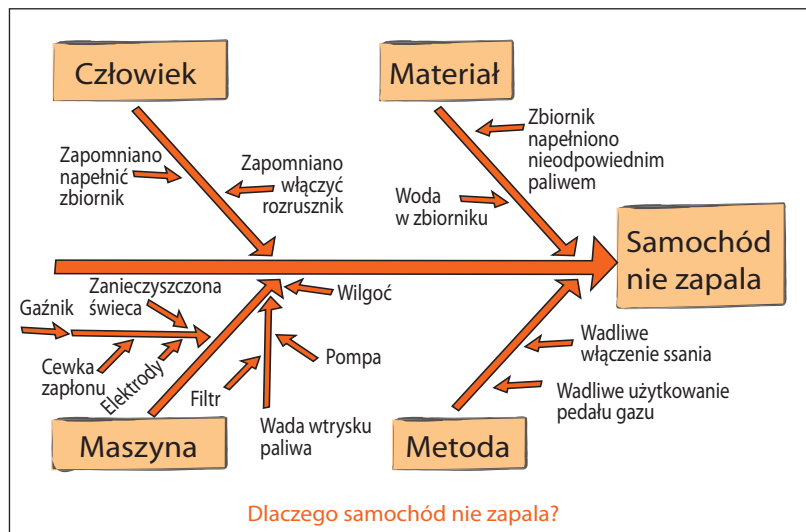
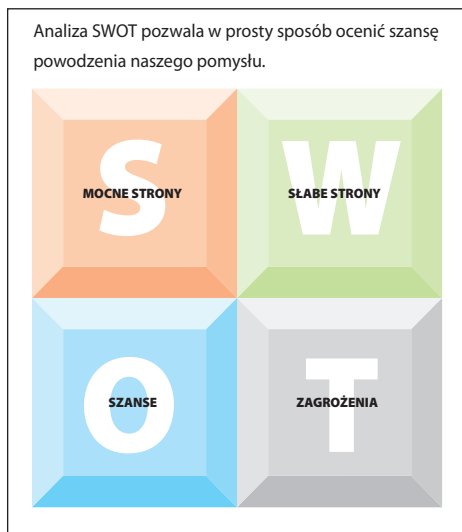
i doświadczeniu. Metoda ta może być stosowana w odniesieniu do całości organizacji i działań, bądź do konkretnej sprawy, czy też zagadnienia. Rozważania w oparciu o metodę SWOT można zatem przeprowadzić dla każdego elementu, czynnika wynikającego z umieszczonego poniżej diagramu Ichikawy, bądź ując je wszystkie razem. Nie można zapominać, iż bardzo często słabe strony mogą zamienić się w silne i odwrotnie, a szanse stać się zagrożeniami. Właściwie prowadzony SWOT ma charakter dynamiczny, uwzględnia zmieniającą się rzeczywistość zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy.

## » diagram Ichikawy

Jedno z podstawowych narzędzi pokazujące w formie graficznej, jakie warunki muszą być spełnione, aby dany proces zakończył się sukcesem. Diagram zwany jest również wykresem cztery „M” (Men, Machine, Materials, Methods). Wszystkie elementy Waszego działania można przyporządkować do którejś z tych kategorii.

*Pamiętaj! Słabe strony można zamienić w silne, a szanse czasami zamieniają się w zagrożenia.*

*Prosta sprawa, a jednak ... użycie tego diagramu pozwala szybko ustalić przyczynę niepowodzenia ... albo dowiedzieć się co zrobić, żeby się udało.*



**» kaizen**

To nic innego, jak stałe doskonalenie – podstawa osiągnięć japońskiego przemysłu i technika, o której warto pamiętać w naszych działaniach. Europejczycy mają tendencję do skokowego poprawiania swoich twórców, Japończycy czynią to małymi krokami, ale stale – tak jest lepiej i ... taniej. Pamiętajcie.

**» co przeszkadza w osiągnięciu sukcesu?**

Analizując przyczyny utrudniające sprawne działanie można wyróżnić cztery podstawowe.

Będą to:

- » nastawienie na doraźny sukces, przy zapominaniu o celach strategicznych,
- » poleganie wyłącznie na wymiernych kryteriach ocen współpracowników (fascynacja liczbami i statystyką),
- » brak stałych zasad działania,
- » zbyt częste zmiany na stanowiskach kierowniczych.

Wszystkie te zjawiska można zanalizować za pomocą diagramu Ichiikawy i innych przedstawionych metod i zastanowić się, które w Waszym przypadku mają znaczenie kluczowe i zasadniczy wpływ na prace Waszego zespołu. Prowadząc tę analizę, szczególnie duży nacisk warto położyć na problem celów strategicznych. Zespół, z którym lub w którym pracujecie pozostanie na miejscu i będzie musiał funkcjonować w określonym otoczeniu i jeżeli o tym zapomnicie, realizując wyłącznie cele doraźne, to możecie mieć pewność, że bardzo szybko wejdzie on w konflikt zapewne niszczący i utraci możliwości sprawnego działania.

**» nowoczesny przywódca**

Lapidarnie jego rolę można by określić „chodźcie ze mną”, zamiast tak modnego jeszcze niedawno „naprzód”. Współczesny przywódca to bardziej nauczyciel, trener, a mniej szef w dawnym tego słowa rozumieniu. Oczywiście w sytuacjach ekstremalnych musi on posiadać zdolności działania dyrektywnego (kapitan statku, kapitan drużyny), ale zawsze nakierowanego na zespół i nie niszczącego poszczególnych członków zespołu. Można wyróżnić cztery podstawowe grupy zachowań lidera.

Są to zachowania:

- » inicjujące (proponowanie, budowanie),
- » reagujące (wspieranie, sprzeciwianie się, obrona, atak),
- » wyjaśniające (sprawdzanie zrozumienia, podsumowywanie, poszukiwanie informacji, przekazywanie informacji),
- » kontrolujące (wprowadzanie, wykluczanie).

W nowoczesnym przywództwie dominujące znaczenie mają zachowania zaliczające się do trzech pierwszych grup i one decydują o budowaniu, a potem o właściwym funkcjonowaniu zespołu. Zachowania kontrolujące pojawiają się tylko w razie konieczności i nie powinny nigdy mieć roli dominującej. Generalnie szef stara się stworzyć warunki, aby zespół mógł działać bez bezpośredniego, stałego nadzoru z jego strony. Członkowie zespołu mają sami próbować rozwiązywać problem, a rola przywódcy polega przede wszystkim na stworzeniu odpowiednich warunków do zainicjowania tego procesu, pozwalających ludziom wykorzystać ich wiedzę i doświadczenia.

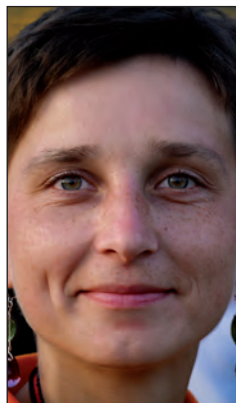
*A teraz działajcie.*

**Małgorzata Czerkawska  
Krzysztof Mika**



**Małgorzata  
Czerkawska**

Psycholog, absolwentka Uniwersytetu Warszawskiego. Prowadzi szkolenia dla biznesu i sektora społecznego. Brała udział jako trener, w szeregu programów: m.in. MISARN (Młodzi Intelktualnie Sprawni, ale Niepełnosprawni Ruchowo), 50+ (program aktywizacji zawodowej kobiet po 50 –tce) oraz w projekcie „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”. Szkoiliła w zakresie kontraktu socjalnego, wypalenia zawodowego, zarządzania superwizyjnego, komunikacji z ofiarami i sprawcami przemocy.



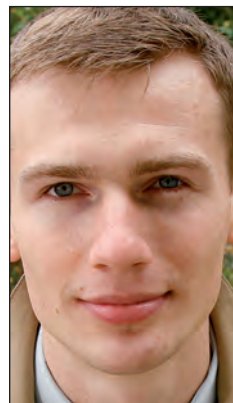
**Weronika  
Pylak**

Socjolog, absolwentka Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie. Od kilku lat pracuje w sektorze pozarządowym. Jedną z założycieli i członkini Stowarzyszenia Twórców Kultury „Czerwone Susły” z Krężnicy Jarej. Instruktor ds. promocji i projektów w Gminnym Ośrodku Kultury, Sportu i Rekreacji w Niedrzwicy Dużej. Tancerka w Formacji Tańca Ognia „Ignis”. W projekcie „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” była animatorem w gminie Niedzwica Duża w powiecie lubelskim.



**Krzysztof  
Mika**

Historyk i dziennikarz, absolwent Uniwersytetu Warszawskiego, audytor zarządzania jakością, prowadzi szkolenia dla sektora społecznego z zakresu teorii zarządzania, statystyki, zarządzania superwizyjnego. Koordynował program budowy inkubatorów przedsiębiorczości w Polsce w latach 1993 –1995. Brał udział jako trener w programie MISARN (Młodzi Intelktualnie Sprawni, ale Niepełnosprawni Ruchowo) oraz w projekcie „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków.”



**Marek  
Śliwiński**

Politolog, absolwent Instytutu Politologii i Europeistyki Uniwersytetu Szczecińskiego oraz Uniwersytetu Łódzkiego w Rydze. Stypendysta Ministerstwa Edukacji Narodowej w 2006 roku. Pomysłodawca i uczestnik wielu przedsięwzięć z zakresu rozwoju lokalnego obszarów wiejskich. W ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków” był odpowiedzialny za przygotowanie i wdrożenie autorskiego programu animacji dwóch społeczności lokalnych w powiecie etckim.



**Marek  
Rymsza**

Dr socjologii, adiunkt w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, dyrektor Programu Polityki Społecznej w Instytucie Spraw Publicznych. Specjalizuje się w porównawczej polityce społecznej, w zakresie systemów zabezpieczenia społecznego oraz problematyce sektora obywatelskiego. Redaktor naczelny kwartalnika „Trzeci Sektor”. Sprawował nadzór merytoryczny nad projektem „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków.”

Broszura przygotowana przez Instytut Spraw Publicznych w ramach projektu „W stronę polskiego modelu gospodarki społecznej – budujemy nowy Lisków”, realizowanego przy udziale środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL.

» Copyright by Instytut Spraw Publicznych,  
Warszawa 2008, ISBN 978-83-89817-04-4

» **Wydawca:**

Fundacja Instytut Spraw Publicznych  
00-031 Warszawa, ul. Szpitalna 5 lok. 22  
tel. 022 556 42 60; faks: 022 556 42 62  
e-mail: [isp@isp.org.pl](mailto:isp@isp.org.pl)  
[www.isp.org.pl](http://www.isp.org.pl)

» **Fotografie:**

Piotr Iwanow, Krzysztof Kuczyk, Jacek Wajszczak

» **Projekt graficzny i skład:**

GARMONT Agencja Reklamowa  
00-739 Warszawa, ul. Stępińska 22/30  
tel. 022 851 37 01

» **Druk i oprawa:**

Ośrodek Wydawniczo – Poligraficzny „SIM”  
00-669 Warszawa, ul. Emilii Plater 9/11  
tel. 022 629 80 38; faks: 022 629 80 36  
e-mail: [owpsim@post.pl](mailto:owpsim@post.pl)  
[www.owpsim.pl](http://www.owpsim.pl)