



Damian HAMERLA

Krzysztof KACUGA

# JAK DZIAŁAĆ SKUTECZNIE?

## PORADNIK LIDERA LOKALNEGO

FUNDACJA EDUKACJA DLA DEMOKRACJI  
Warszawa 2005

Opracowanie graficzne skład oraz łamanie:

**Cyprian MALINOWSKI**



Publikacja bezpłatna sfinansowana  
ze środków Ministerstwa Polityki Społecznej  
w ramach Rządowego Programu  
- Fundusz Inicjatyw Obywatelskich

PORADNIK WYDANY W RAMACH PROJEKTU  
„@KADEMIA OBYWATELSKA”



**FUNDACJA EDUKACJA  
DLA DEMOKRACJI**

00-150 Warszawa, ul. Nowolipie 9/11  
[www.edudemo.org.pl](http://www.edudemo.org.pl)  
tel. (22) 635 41 60, fax (22) 635 40 06



**FUNDACJA ROZWOJU  
ŚWIĘTOCHŁOWIC**

41-600 Świętochłowice, ul. Harcerska 1  
[www.frs.swietochlowice.org.pl](http://www.frs.swietochlowice.org.pl)

# Spis treści

Czy jesteś Liderem? .....	5
Dowiedz się czego od Ciebie oczekują .....	7
Określ swoje zasoby i wykorzystuj je .....	9
Jak się porozumiewasz? .....	13
Jak skutecznie przewodzić ludziom? .....	19
Współpracuj z trzema sektorami .....	22
Nie działaj sam – szukaj partnerów .....	28
Jak współpracować z mediami? .....	32
Jak efektywnie wykorzystywać czas? .....	34
Jak najlepiej radzić sobie z problemami? .....	41
Konflikt – szansa czy zagrożenie? .....	45
Posługuj się prawem .....	49
Czy bać się stresu? .....	57
Wszystko się zmienia .....	60
Projekt lokalny – szansą zmiany rzeczywistości .....	64
Przykładowe projekty zrealizowane przez FED .....	68
Realizatorzy projektu @kademia Obywatelska .....	87
Bibliografia .....	91



## ■ Czy jesteś Liderem?

*„Jeśli dobrowolnie gromadzą się wokół Ciebie ludzie, to jesteś Liderem. Jeśli jeszcze nim nie jesteś, pomyśl dlaczego mieliby Cię otaczać...”*

Bez względu na to czy jesteś nastolatkiem, czy emerytem, jeśli gromadzą się wokół Ciebie inne osoby, albo wybrali Ciebie, abyś im przewodził, jesteś Liderem. Może zdarzyć się tak, że jedynym powodem, dla którego ludzie chcą być obok Ciebie są względy towarzyskie („jesteś fajny”, dobrze czują się w Twoim towarzystwie) lub zasoby, którymi dysponujesz (np. samochód, wolna „chata” na spotkania), albo im imponujesz (np. świetnie jeździsz na nartach, pięknie malujesz czy zawsze potrafisz znaleźć wyjście z trudnej sytuacji). Na dalszych stronach tej publikacji piszemy o Liderze stojącym na czele grupy, która określiła swoje cele. Kierujemy ją do Liderów grup, które podejmują działania na rzecz rozwiązania problemów społecznych. Myślimy o tych, którzy są rzeczywistymi przywódcami, a nie sięgnęli po tę funkcję wbrew grupie czy przy braku sprzeciwu, albo co gorsza, w wyniku intryg czy „walki podjazdowej”. Dla podkreślenia roli jaką spełnia Lider, jego podmiotowości słowo to piszemy w naszej publikacji wielką literą. W każdym miejscu powinniśmy pisać: Liderka/Lider, bo przecież liderują zarówno kobiety jak i mężczyźni. Dla przejrzystości stylistycznej używamy słowa Lider, każdorazowo mając na myśli zarówno kobietę jak i mężczyznę.

Być może dotychczas w ten sposób nie myślałeś o sobie, może uważasz, że Lider to wielkie słowo i nie zasługujesz na nie? Tak, Lider to wielkie słowo, bo za nim kryje się ogromna odpowiedzialność wobec ludzi, którzy ufają swemu przywódcy. A, że nie zasługujesz na ten tytuł? Nieprawda! Miana Lidera nie można odziedziczyć



poprzez urodzenie, nie można uzyskać w drodze ukończenia szkoły czy uczelni, nie można kupić za pieniądze ani inne dobra materialne. Skoro jesteś dla innych autorytetem, jeśli proszą Cię o radę w ważnych sprawach, jeśli swój los i grupy, w której funkcjonują powierzyli Tobie, to znaczy, że dotychczasową postawą zapracowałeś na to zaszczytne określenie. Liderem nie zostaje się raz na zawsze. Można nim być przez jakiś okres czasu, potem z jakiś powodów przestać pełnić tę rolę. Wszystko zależy od samego Lidera, od grupy, której przewodzi i celów, dla których ona działa.

W społecznej rzeczywistości potrzebujemy wielu Liderów. Wynika to między innymi z faktu, że po transformacji społeczno-ustrojowej końca lat 80-tych XX w. w Polsce, państwie demokratycznym, szczególnego znaczenia nabrała koncepcja subsydiarności (pomocniczości). Zakłada ona istnienie społeczeństwa obywatelskiego, zaangażowanego w rozwiązywanie swoich problemów. Najlepiej potrzeby swojego środowiska – osiedla, miejscowości, dzielnicy znają jego mieszkańcy. To oni powinni stanowić o sposobie ich rozwiązywania i uczestniczyć w tym procesie korzystając ze wsparcia władz odpowiedniego szczebla. A zatem powinniśmy współpracować w ramach różnych grup na rzecz rozwiązywania problemów środowiskowych nie czekając na władzę. Ta powinna mieć znaczenie pomocnicze, wspierające w stosunku do działań jednostek, który ją ustanowiły. Jest jeszcze drugi powód. W działaniu najskuteczniej doskonalimy posiadane i nabywamy nowe umiejętności. Osoba aktywna, ucząca się, łatwiej znajduje swoje miejsce w szybko zmieniającej się rzeczywistości. A zatem doświadczenia i umiejętności nabyte podczas „bycia Liderem” pomagają i znajdują zastosowanie w innych obszarach życia (np. szkolnego czy zawodowego). Kolejny powód to możliwość samorealizacji – zaspokojenia potrzeb psychicznych czy poznania własnej wartości.

## ■ Dowiedz się czego od Ciebie oczekują

*„Bycie przywódcą to znakomita okazja do ciągłego stosowania na nowo, w nowych warunkach, prostych reguł ludzkiego zachowania, do których zawsze wracamy. Bez przywódcy czujnego, wrażliwego na zmiany, albo grzęzniemy w miejscu, albo gubimy się”*

*Franklin Delano Roosevelt*

Podstawowym warunkiem udanego funkcjonowania grupy jest posiadanie odpowiedniego Lidera, który potrafi wspierać zarówno jej życie wewnętrzne, jak również reprezentować na zewnątrz, dbając o jej interesy. Członkowie grupy z kolei powinni akceptować swojego przywódcę oraz uznawać jego rolę. Aby tak się stało, Lider powinien reprezentować podobny system wartości i celów stawianych przez grupę oraz przestrzegać norm w niej obowiązujących. A poza tym... Żeby nie doszło do kryzysu, obie strony powinny uświadomić sobie wzajemne oczekiwania wobec siebie. Skąd Lider ma wiedzieć czego oczekuje od niego grupa? Jeśli wcześniej był jej członkiem to miał okazję poznać w różnych sytuacjach poszczególne osoby, ich osobowość i poglądy na temat przywództwa. Warto jednak zwrócić uwagę, że zmiana ról w grupie tworzy nowe relacje, które trzeba poznać i uświadomić wszystkim osobom. Tylko w sytuacji pełnej świadomości obu stron co do wzajemnych oczekiwań możliwe jest ich spełnienie. Optymalnym rozwiązaniem byłoby opracowanie przez grupę podczas pracy warsztatowej oczekiwań wobec lidera grupy. Jeśli ta praca zostanie wykonana przed wyborem – łatwiej będzie znaleźć kandydata spełniającego oczekiwania, jeśli po wyborze – elekt będzie mógł wprost określić, które z nich posiada obecnie, a które wymagają doskonalenia. Będzie mógł określić dla siebie drogę rozwoju. Ludzie popierają tych kandydatów, którzy są uosobieniem ich wyobrażeń o przywódcy.



Najczęściej powtarzającymi się w grupach wymaganiami wobec Liderów są:

- umiejętności kierowania ludźmi,
- rozwiązywania problemów,
- zaradność,
- posiadanie wiedzy,
- umiejętność znalezienia się w różnych sytuacjach,
- komunikatywność,
- empatia,
- cierpliwość,
- pracowitość,
- wyrozumiałość,
- dobra prezencja,
- gotowość do uczenia się i rozwoju.

Bardzo podobna lista powstaje, gdy prosimy grupy o określenie cech świadomego członka zespołu. Wynika z tego, że uczestnicy raczej preferują określony zasób cech u osób z którymi chcą współpracować i uwzględniają przy tym zadaniowy charakter grupy. Nie znajdują uzasadnienia potoczne opinie o „urodzonym przywódcy”. Jak zaznaczyliśmy wcześniej pełnienie funkcji lidera może mieć charakter czasowy.

## Określ swoje zasoby i wykorzystuj je

**„Nie ma większej religii niż służba ludzkości.  
Najważniejszym credo jest praca  
dla wspólnego dobra.”**

*Albert Schweitzer*

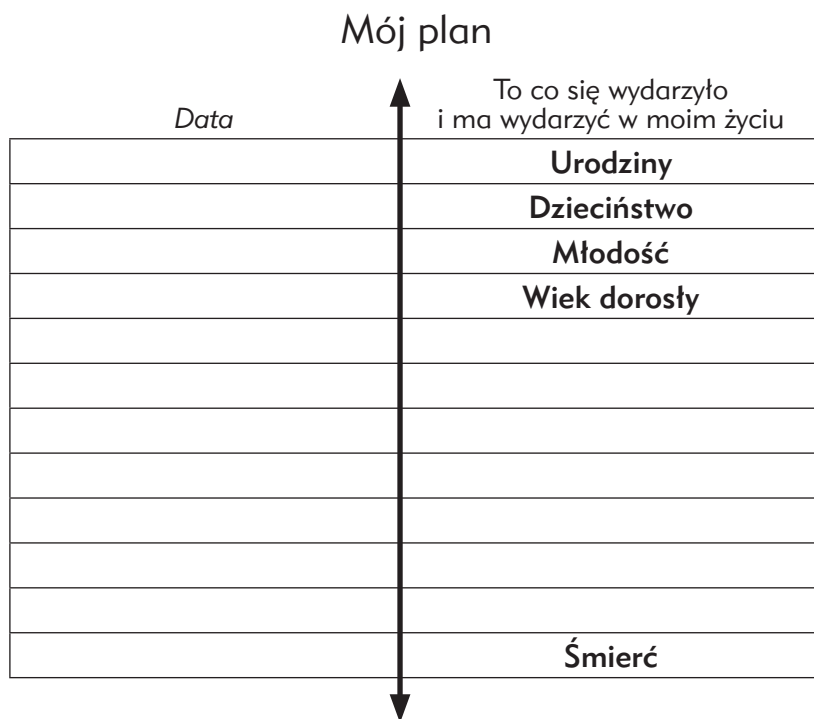
Z biegiem lat zdobywamy nową wiedzę, kształtujemy osobowość, powiększamy bagaż doświadczeń, doskonalimy umiejętności. Nie zawsze zdajemy sobie sprawę z zasobów którymi dysponujemy. Zwykle w codziennych sytuacjach korzystamy tylko z niewielkiej ich części. Bycie Liderem to doskonała okazja, by dokonać takiego bilansu szczególnie w konfrontacji z wymaganiami funkcji, którą sprawujesz.

*Weź kilka kartek w dwóch kolorach. Na kartkach jednego koloru wypisuj wymagania jakie stawia pełniona przez Ciebie funkcja Lidera (jedno pod drugim, pozostawiając między hasłami trochę miejsca). Możesz wykorzystać również materiał z poprzedniego ćwiczenia (wymagania wobec Lidera). Na kartkach drugiego koloru w podobny sposób (jedno pod drugim) wypisz wszystko co dotyczy Ciebie: zalety charakteru, umiejętności, obszary doświadczeń, mocne strony, główne wartości życiowe, obszary wiedzy, którą posiadasz. Porozcinaj kartki obu kolorów, rozłóż w znacznej odległości te z wymaganiami od tych charakteryzujących Cię, a następnie analizuj każdą opisującą Ciebie i staraj się dopasowywać do wymogów osoby Lidera. Po skończonej pracy przeanalizuj obszary wokół, których dopasowałeś najwięcej swoich cech – to Twoje atuty oraz te, do których masz najmniej kompetencji – to plany rozwoju na przyszłość.*

Z drugiej strony Lider bardziej niż ktokolwiek inny musi posiadać wizję na swoje życie. Co udało Ci się zrobić, osiągnąć, w jakim miejscu teraz się znajdujesz, dokąd chciałbyś dojść, czego dokonać. Nie posiadając takiego osobistego planu niemożliwym jest wspieranie grupy ludzi otaczających Cię w dążeniu do celu. Aby to ułatwić proponujemy wykonanie ćwiczenia.



Do poniższego diagramu wpisz po prawej stronie linii pionowej ze strzałką nad kreską to co jeszcze chcesz, żeby zdarzyło się w Twoim życiu, a po lewej stronie linii pionowej przyporządkuj tym zdarzeniom daty. W przypadku wydarzeń planowanych nie chodzi o daty bardzo dokładne (dzień, miesiąc, rok), ale o orientacyjny czas. Im bardziej odległe wydarzenia, tym określenie czasu trudniejsze i bardziej ryzykowne. Nie znaczy to, że należy z niego zrezygnować... Nie wyrzucaj wypełnionego diagramu. To Twój ogólny plan długofalowy. Do niego możesz opracowywać plany szczegółowe na krótsze odcinki czasu.

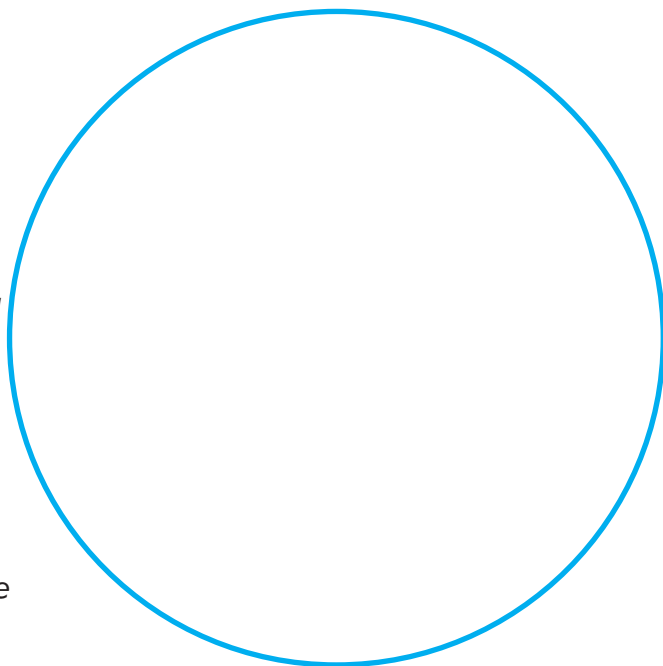


Czy zastanawiasz się czasem jakie wartości odgrywają w Twoim życiu rolę pierwszoplanową, które są mniej ważne? Nierzadko liderzy zadają sobie pytanie o proporcje między życiem prywatnym a społecznym i zawodowym... Pomóc może Ci kolejne ćwiczenie.

*Jeśli przypomnisz sobie dzielenie tortu to wiesz, że kawałki mogą być różnej grubości... Przyjmujemy, że wszystkie krojone są od środka. Poniższy okrąg symbolizuje Twój życiowy tort wartości. Przeczytaj najpierw wszystkie wartości, które masz do dyspozycji, a następnie narysuj odpowiedniej grubości kawałki odzwierciedlające wagę danych wartości (im grubszy kawałek tym większe znaczenie ma dla Ciebie ta wartość). Dla pełnej przejrzystości możesz każdemu kawałkowi dodatkowo przyznać wartość procentową. Suma wszystkich wartości (kawałków tortu) to 100%.*

### **Wartości:**

- *poczucie własnej wartości*
- *rodzina i bliscy*
- *czyste sumienie*
- *rozrywki i zabawa*
- *pieniądze*
- *aktywność społeczna*
- *władza, stanowisko*
- *przyjaźń*
- *sława, uznanie*
- *miłość*
- *wolny czas*
- *wiedza, wykształcenie*



Po wykonaniu ćwiczenia przeanalizuj, które wartości w Twoim życiu stanowią największy „kawałek”...

Z wielkości których nie jesteś zadowolony?

Których proporcje chciałbyś zmienić?

Jakie zastosowanie mają te wartości w codziennej pracy lidera?

Uczciwość, zgodność działań z deklaracjami, wiarygodność to najbardziej pożądane u przywódców cechy. Gdy bez względu na okoliczności Lider postępuje moralnie jest autorytetem dla grupy. Człowiek uczy się w 89% przez symulację wizualną, w 10% przez akustyczną, 1% przypada na pozostałe zmysły. Jeśli obserwowane postępowanie Lidera jest zgodne z deklaracjami słownymi wzbudza szacunek i zaufanie, jest prawdomówny i wiarygodny. Jeśli czyny nie potwierdzają słów dość szybko upada zaufanie do takiego przywódcy.

Przy współczesnym dużym tempie pracy, konkurencji i dążeniu do coraz wyższej jakości należy zwracać uwagę na relacje praca zawodowa, działalność społeczna a życie osobiste i związane z nim wartości (rodzina, przyjaciele, czas wolny). Zatrącenie właściwych proporcji skutkuje wypaleniem zawodowym (społecznym), frustracją, stresem. Zalecamy ostrożność w podejmowaniu kolejnych obowiązków związanych z aktywnością społeczną. Nierzadko zdarza się, że lider bywa pozostawiony „na ostatnią chwilę” z zadaniem, które miał wykonać ktoś inny i „właśnie mu coś wypadło”...

## ■ Jak się porozumiewasz?

*“Mówiąc, wypowiedzasz tylko to, co już wiesz -  
słuchając, uczysz się tego, co wiedzą inni.”*

Kluczowe znaczenie w relacjach między liderem a grupą ma sprawny przepływ informacji. Najczęściej uważamy, że zapewniony jest dzięki przekazywaniu treści słownych podczas bezpośrednich rozmów ludzi między sobą. Tymczasem na odbiór przekazu składa się:

### **w 55%**

to, co przekazujesz poprzez „język ciała”, czyli mimikę twarzy, oczy, fryzurę, makijaż, gesty, postawę ciała, ubiór, ozdoby (biżuteria), odległość od rozmówcy lub grupy osób, a nawet zapach...

### **w 38%**

to, jak mówisz – ton, modulacja, barwa głosu, głośność

### **zaledwie w 7%**

to, co wyrażasz słowami (treść)

A zatem w największym stopniu komunikujemy się poprzez bezgłosny język ciała. Te same słowa są interpretowane na wiele różnych sposobów, zależnie od tego jak je wypowiedziano oraz jakie zachowanie rozmówcy im towarzyszyło. Komunikaty niewerbalne odczytywać należy w kontekście konkretnej sytuacji, innych użytych form przekazu informacji oraz różnic kulturowych i środowiskowych pomiędzy ludźmi.

Skuteczna komunikacja ma miejsce wówczas, gdy:

- intencje nadawcy zostały trafnie odzwierciedlone w sformułowanym przez niego komunikacie oraz
- odbiorca dokonał interpretacji zgodnej z intencjami nadawcy.



Te okoliczności mają szansę być spełnione gdy rozmówcy:

1. nie mają ukrytych wobec siebie intencji – komunikaty werbalne i niewerbalne są zgodne ze sobą,
2. znają temat rozmowy, posługują się tym samym słownictwem,
3. koncentrują uwagę na sobie i treści rozmowy (a nie wykonują innych czynności, np. pisanie na komputerze, odbieranie telefonów, wydawanie dyspozycji, itd.),
4. są życzliwi wobec siebie, dopuszczają inny punkt widzenia, odmienność poglądów,
5. utrzymują kontakt wzrokowy przez około 60% czasu trwania rozmowy,
6. nie przerywają sobie, dają czas na wypowiedź drugiej strony, w razie potrzeby podtrzymują rozmowę
7. panują nad emocjami,
8. wykorzystują parafrazę sprawdzając poprawność rozumienia treści.

Gdy chcesz przekonać drugą stronę do swojego punktu widzenia i używasz argumentów, zwróć uwagę, by przygotować 3-4 „mocne” i konsekwentnie je powtarzać. Często zdarza się, że rozmówcy zasypują się coraz nowszymi (i słabszymi) argumentami powodując nasilającą się kontrargumentację drugiej strony.

Chyba najważniejsza w porozumiewaniu się ludzi jest umiejętność słuchania a nie – jak się często uważa - formułowanie komunikatów czy wypowiedzianie zdań. Bardzo często ludzie nie szukają u lidera porady czy pomocy w rozwiązaniu swojego problemu. Po prostu potrzebują

żeby ich wysłuchał ktoś, kogo darzą zaufaniem... Musisz znaleźć w sobie cierpliwość i tak zorganizować pracę, by znaleźć na to czas.

Nierzadko rozmówca ma trudności z logicznym przedstawieniem wypowiedzi. Przyczyn może być wiele – nieśmiałość, zakłopotanie, wstydlivość tematu z którym zwraca się, inne. W takiej sytuacji możesz pomóc mu zadając dodatkowe pytania. Mogą one mieć charakter ogólny: „Dlaczego tak postąpiłeś?“, „Jaka jest twoja opinia o tym wydarzeniu“ „czy może Pan/-i powiedzieć coś więcej o...“, „czy może Pan/-i to wyjaśnić?“ Tak sformułowane nie wyznaczają adresatowi żadnych granic – udziela odpowiedzi według własnego uznania.

Pytania bezpośrednio: „Jak zamierzacie zapewnić bezpieczeństwo uczestników podczas imprezy?“ zmuszają osoby do wymienienia konkretnych w tym przypadku działań. Oczywiście bywają mistrzowie w „ślizganiu“ się po temacie pytania, mówią tak, by nie powiedzieć nic konkretnego, wówczas jednak można zadać pytanie uściślające - „Wymień (wylicz) ....“

Chcąc poznać fakty pytamy: „Co?“, „Kto?“, „Gdzie?“, „Kiedy?“ Gdy interesuje nas opinia rozmówców na jakiś temat możemy zapytać: „Doprawdy?“ „Czy uważacie, że...“.

Trzy ostatnie rodzaje pytań umożliwiają panowanie nad odpowiedziami. Należy to czynić taktownie nie przerywając rozmówcy w pół zdania oraz nie „wyciągać“ kwestii, które nie dotyczą sprawy.

Aby dowiedzieć się czy dobrze rozumiesz partnera stosuj co pewien czas parafrazowanie. Polega na sformułowaniu własnymi słowami wypowiedzianej intencji rozmówcy, w formie np. „z tego co mówisz wnioskuję, że...“ lub „jeśli dobrze rozumiem chodzi Ci o...“ albo „chcesz powiedzieć, że...“. Możesz uprzedzić rozmówcę, że zależy

Ci, aby dobrze zrozumieć jego intencję, sytuację, problem, itp. Następnie daj czas, aby Twój rozmówca mógł potwierdzić, zaprzeczyć albo dokonać sprostowania.

Jeśli chcesz się przekonać czy łatwo Cię zrozumieć, sprawdź swój „wskaźnik mglistości”

1. Oblicz, ilu słów używasz w przeciętnym zdaniu. W tym celu zaznacz dowolny fragment tekstu składający się ze stu kolejnych słów w Twoim liście lub piśmie. Podziel sto przez liczbę użytych w tym fragmencie zdań.
2. Następnie podkreśl „trudne” słowa w wybranym fragmencie (przez „trudne” rozumiemy słowa czterosylabowe i dłuższe, poza imionami własnymi). Policz je. Dodaj wyniki uzyskane w punktach 1 i 2, a następnie oblicz cztery dziesiąte tej sumy. To właśnie jest Twój wskaźnik mglistości.

### Przykład:

Jeżeli przeciętnie budujesz zdania z 20 słów, a na każde 100 słów używasz 10 trudnych, to ich suma wynosi 30. Cztery dziesiąte tej liczby równa się 12, a więc taki jest twój wskaźnik mglistości.

Jeżeli Twój wynosi więcej niż trzynaście, to trudno cię zrozumieć. Przemówienia Churchilla znajdują się na drugim końcu skali ze wskaźnikiem 3,2.

(Gordon Dryden, Jeannette Vos  
„Rewolucja w uczeniu”)

Najczęstszy sposób formułowania komunikatów, zwłaszcza w sytuacjach wzajemnych pretensji przedstawiają poniższe dwa przykłady:

*Przykład A*

Komunikat	Sytuacja, w której został wypowiedziany
<p>Jak mogłaś zgubić kartkę z informacją dla mnie!”</p>	<p>„ Jeden z pracowników wraca do biura po kilku godzinach nieobecności. Osoba pełniąca dyżur, odebrała telefon, zapisała ważną informację na kartce dla niego, ale teraz nie może jej znaleźć.</p>
<p>„Czy wy nie umiecie po sobie posprzątać?</p>	<p>Koleżanka wchodząc do pokoju widzi porozkładane na biurkach pudełka po pizzy, brudne naczynia...</p>
<p>„Dlaczego nie przykładasz się do pracy?”</p>	<p>Jeden z członków zespołu przygotował afisz... Niestety, jakoś jest niezadowolająca.</p>

Wszystkie trzy przytoczone wyżej komunikaty powodują u osoby do której są kierowane agresję, chęć obrony swojego terytorium, zaprzeczenia, poczucie niesprawiedliwości i krzywdy. Są odbierane jako oskarżenie, obwinianie. Nierzadko dochodzi do sprzeczki, wzajemnego obarczania się winą, konfliktu. Taki rodzaj komunikatów określamy mianem „ty”. Sformułowany jest w drugiej osobie (l. pojedynczej lub mnogiej). Czasem może mieć

charakter pytania retorycznego, ale i tak wiadomo kto jest winien: „czy w tym biurze nikt nie sprząta po sobie?”.

Formą nie wywołującą agresji jest komunikat „ja”. Zawiera 3 elementy:

- wyrażenie emocji osoby wypowiadającej komunikat,
- opis zachowania rozmówcy
- uzasadnienie

*Przykład B*

Komunikat „ja”	Sytuacja, w której został wypowiedziany
<p>„Niepokoję się, z powodu braku tej informacji. Czekamy na ważną dla nas decyzję. Jeśli jej nie odnajdziemy, potem może być za późno”</p>	<p>Jeden z pracowników wraca do biura po kilku godzinach nieobecności. Osoba pełniąca dyżur, odebrała telefon, zapisała ważną informację na kartce dla niego, ale teraz nie może jej znaleźć.</p>
<p>„Jest mi wstyd, z powodu nieporządku panującego w naszym biurze. Nie potrafię pracować w takich warunkach.”</p>	<p>Koleżanka wchodząc do pokoju widzi porozkładane na biurkach pudełka po pizzy, brudne naczynia...</p>
<p>„Jestem zawiedziona mało estetycznym wyglądem tego afisza. Poprzednio efekt był lepszy. Będziemy musieli wykonać go jeszcze raz.”</p>	<p>Jeden z członków zespołu przygotował afisz... Niestety, jakość jest niezadowalająca.</p>

## ■ Jak skutecznie przewodzić ludziom?

*„Obecności najlepszych przywódców ludzie nie zauważają; dobrych szanują i cenią; gorszych boją się; najgorszych przywódców ludzie nienawidzą...  
Kiedy najlepszy przywódca skończy swoje dzieło,  
ludzie mówią zrobiliśmy to sami”*

Lao-Tzu

Karierę w ostatnich latach robi określenie „zarządzanie” (w tym przypadku moglibyśmy napisać „zarządzanie zasobami ludzkimi”), ale my Lidera postrzegamy jako osobę która wspiera, koordynuje, systematyzuje, pomaga grupie realizować cele, pomaga członkom zespołu rozwijać się i odczuwać satysfakcję. Równie ważny, jak osiąganie celów jest proces rozwoju grupy i poszczególnych jej członków, możliwość samorealizacji, nieustannego uczenia się.

Wybór Lidera kojarzony jest z zaszczytem, wyróżnieniem, docenieniem. Lider otrzymuje gratulacje, czuje też satysfakcję z wyróżnienia, ale jednocześnie otoczenie bacznie mu się przygląda. Łatwo w pierwszych dniach - tygodniach liderowania o posądzenia „przewróciło mu się w głowie” albo „woda sodowa mu uderzyła do głowy”. Musisz się pilnować Liderze, bo Twoje naturalne zachowania, poprzednio uważane za „normalne” teraz mogą być tak właśnie interpretowane. Nierzadko Twoje koleżanki/koledzy zaczną stronić od Ciebie, bo ich zdaniem „teraz należysz do innej sfery”, „jesteś kimś ważnym”. Musisz być cierpliwy, tłumaczyć, prostować i pamiętać, że rola Lidera oznacza „bycie na świeczniku”.

Aby „skupiać wokół siebie ludzi” Lider musi znać ich potrzeby. Abraham Maslow – amerykański psycholog nadał im strukturę piramidy.





PIRAMIDA POTRZEB wg MASLOWA

Zgodnie z tą koncepcją potrzeby jednego poziomu muszą być zaspokojone zanim wyższy stanie się dominujący. Motywacja Lidera i członków grupy zaczyna się na poziomie trzecim. Oznacza to, że dwa niższe muszą wcześniej być zaspokojone (fizjologiczne i bezpieczeństwa). Poza tym...

1. Lider musi umieć stworzyć okazję członkom zespołu do samorealizacji (najwyższy poziom piramidy) uwzględniając ich indywidualne predyspozycje i zdolności.
2. Pogodzić motywacje członków zespołu, własne i cele grupy (organizacji). Lider, który nie pozwala członkom grupy osiągnąć najwyższego szczybla piramidy musi liczyć się z odchodzeniem ludzi w poszukiwaniu zaspokojenia potrzeby samorealizacji.
3. W danym momencie np. podczas zebrania różne osoby w grupie mogą działać na różnych poziomach potrzeb – ktoś może mieć niezaspokojoną potrzebę snu (ziewa, nie skupia uwagi), inna osoba gorączkowo rozmawiać z innymi uczestnikami, bo dowiedziała się, że może stracić pracę, jeszcze inna próbować „błysnąć przed grupą”, itd.
4. W ramach działalności społecznej aktywniejsze mogą okazać się osoby, nie mające okazji na zaspokojenie potrzeb wyższych poziomów w pracy zawodowej, szkole, uczelni, rodzinie.
5. Potrzebna jest konsekwencja i sprawiedliwość w działaniach Lidera wobec członków grupy. Osoby, które doświadczyły niespójności systemu nagród Lidera nie mają motywacji do wysokich osiągnięć („po co się wysilać, szef i tak pochwali tych co zwykle”).

## Współpracuj z trzema sektorami

*„Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność tworzenia i działania (...), stowarzyszeń, ruchów obywatelskich, innych dobrowolnych zrzeszeń oraz fundacji”*

*art. 12 Konstytucji RP*

Jeden z najczęściej stosowanych sposobów opisanie aktywności społeczno-gospodarczej zakłada istnienie trzech sektorów. Jako Lider powinieneś wiedzieć czym się charakteryzują poszczególne sektory, jakie podmioty w nich funkcjonują oraz jak najpełniej móc z różnymi podmiotami działać, by współpraca była skuteczna.

### PIERWSZY SEKTOR

Jest często określanym jako sektor państwowy, publiczny. W nim mieszczą się wszystkie te instytucje, które zaliczamy do administracji publicznej (od instytucji wiejskich, gminnych, miejskich poprzez wojewódzkie, a na centralnych skończywszy). Do pierwszego sektora należą różnego rodzaju urzędy (np. Urząd Miejski, Urząd Wojewódzki, ministerstwa, centralne urzędy), podmioty o własności państwowej, komunalnej oraz mieszanej z przewagą kapitału państwowego i komunalnego, a także podmioty prowadzone przez samorząd lokalny i im podległe (np. Ośrodek Pomocy Społecznej, Miejski Zarząd Budynków Mieszkalnych, Miejski Ośrodek Rekreacji i Sportu),

### DRUGI SEKTOR

To sektor prywatny. Obejmuje on wszystkie instytucje, firmy, przedsiębiorstwa, organizacje, podmioty, których działalność nastawiona jest na zysk. Innymi słowy mówiąc, jest to sfera biznesu, gdzie wyznacznikiem jest jakiś dochód, zarobek.

## TRZECI SEKTOR

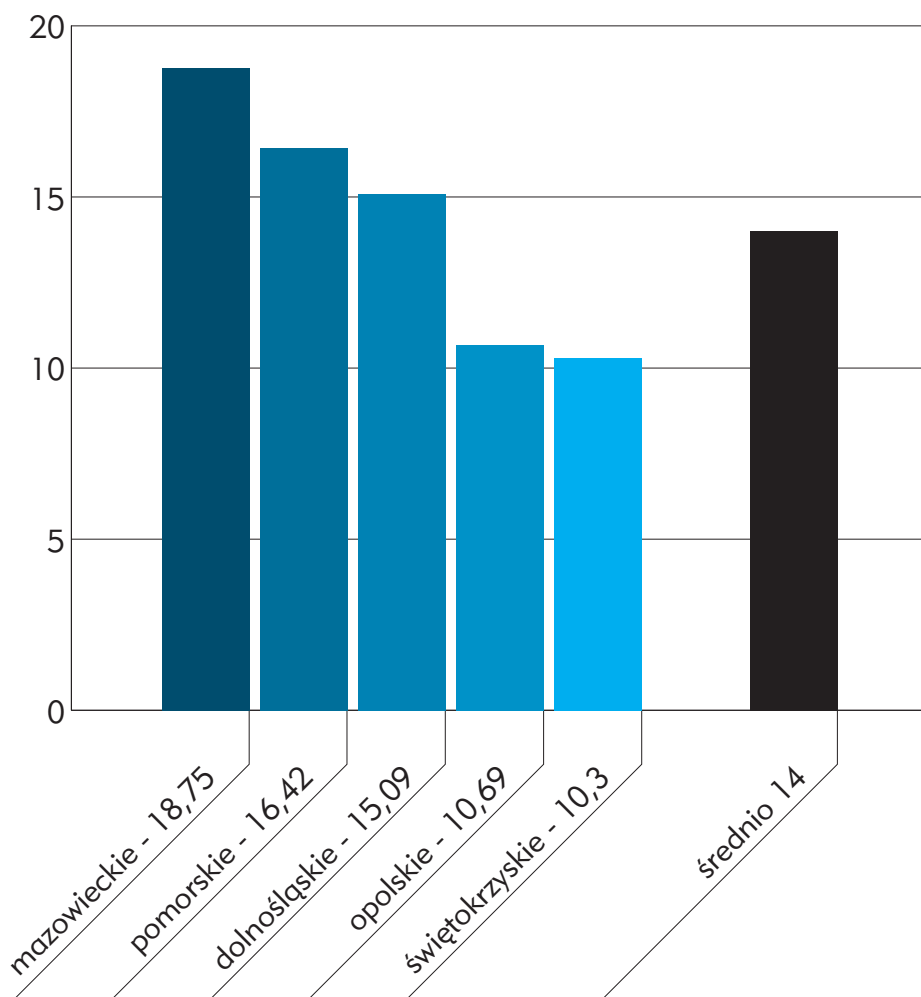
Obejmuje ogół organizacji działających społecznie i nie dla zysku (czyli non-profit).

W tym sektorze znajdują się podmioty często określane mianem NGO (z ang. non-governmental organisation, czyli organizacja pozarządowa) – stanowią je różnego rodzaju stowarzyszenia czy fundacje. Organizacje pozarządowe nazywane są również organizacjami:

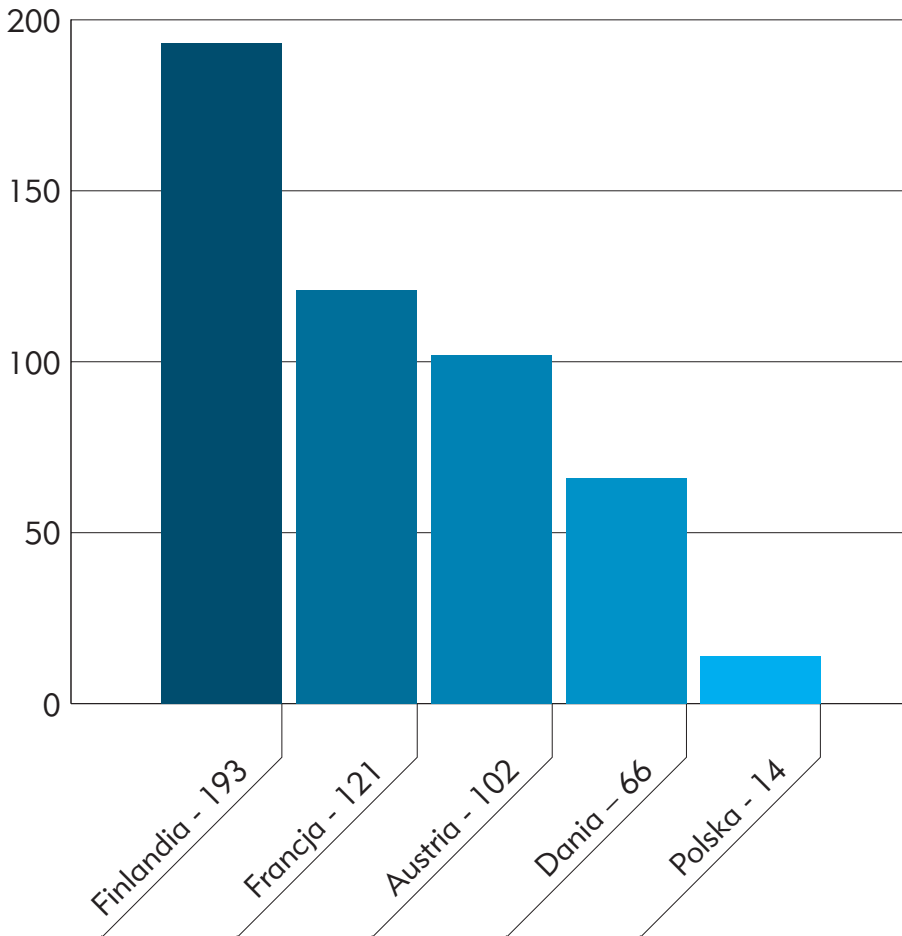
- **wolontarystycznymi** (ze względu na ich działalność, która w znacznym stopniu jest oparta na działaniu ochotników, czyli wolontariuszach);
- **społecznymi lub użyteczności publicznej**. Te sformułowania podkreślają, że aktywność organizacji jest najwyraźniejsza w dziedzinie ochrony zdrowia, szeroko rozumianej pomocy społecznej, akcji charytatywnych i edukacji, czyli krótko mówiąc działaniu dla dobra publicznego;

Po wejściu w życie Ustawy o działalności pożytku publicznego – pojawia się jeszcze jedno określenie – organizacja pożytku publicznego (OPP). Organizacja uzyskuje status OPP po spełnieniu szeregu wymogów, decyzją Sądu Rejonowego. Uzyskanie takiego statusu wiąże się z wpisem do Krajowego Rejestru Sądowego. Podmioty posiadające status OPP uzyskują pewne przywileje, ale jednocześnie ciążą na nich określone zobowiązania. Obowiązkiem ich jest np. sporządzanie i ogłaszanie rocznych sprawozdań merytorycznych i finansowych oraz przekazywanie ich do ministra pracy i polityki społecznej. Ponadto, organizacje te, podlegają nadzorowi i kontroli ministra, niezależnie od innych form nadzoru (starosty, z tytułu udzielonej dotacji). Jako rekompensata poddania się opisanym wyżej wymogom, organizacjom pożytku publicznego przysługuje szereg przywilejów. Do nich zaliczymy m.in.: zwolnienia podatkowe oraz możliwość nabywania na preferencyjnych warunkach prawa użyt-

kowania nieruchomości, należących do Skarbu Państwa lub jednostek samorządu terytorialnego. Największą korzyścią jest wsparcie ze strony podatników w postaci 1% odpisu od należnego podatku PIT, które osoby fizyczne mogą przekazywać organizacji na jej działalność.



liczba organizacji pozarządowych w wybranych województwach w przeliczeniu na 10 000 mieszkańców w Polsce.



liczba organizacji pozarządowych w niektórych państwach Europy w przeliczeniu na 10 000 mieszkańców.

Powyższe dane wyraźnie więc pokazują, jak przedstawia się ilość organizacji pozarządowych w Polsce na tle krajów europejskich. I choć nie wygląda to imponująco, sytuacja powoli się zmienia – powstają coraz to nowe organizacje, które lepiej lub gorzej wykonują zadania publiczne. Przykład Finlandii, która przoduje w średniej ilości NGOs na 10 000 mieszkańców, wskazuje kierunek, nad którym również i my powinniśmy się zastanowić. Uzupełnić te dane należy o jeszcze jedną informację. Mianowicie, 2/3 organizacji pozarządowych nie zatrudnia stałego, płatnego personelu, a łączna wielkość zatrudnienia w organizacjach oszacowana jest na niecałe 64 tys. pełnych etatów. NGOs stają się poważnym pracodawcą, a tym samym coraz częściej również w III sektorze można znaleźć pracę. Mimo, że ogólna wielkość zatrudnienia w organizacjach jest wcale niemała, liczba ta na pewno będzie się systematycznie zwiększać. Rozwój społeczeństwa obywatelskiego i idący za nim wzrost zaangażowania społecznego wraz z zwiększającą się liczbą realizowanych projektów lokalnych doprowadzać powoli będą do poprawy średnich wskaźników dot. aktywności organizacji pozarządowych w Polsce na tle organizacji europejskich. Zaangażowanie w działalność organizacji pozarządowych to duża szansa dla wielu młodych, ambitnych Liderów, dla których może to być możliwość zaistnienia w środowisku lokalnym. Bo jedno jest pewne: potrzeb a jednocześnie możliwości działania w kraju takim jak Polska na pewno nie brakuje. Może więc warto zastanowić się nad przyłączeniem się do jakiejś organizacji pozarządowej, z którą wspólnie możnaby realizować projekty lokalne?

Mówiąc o zaangażowaniu społecznym, jako nierozzerwalnie związanym ze społeczeństwem obywatelskim, konieczne jest przybliżenie zasady subsydiarności, czyli pomocniczości. Sięga ona swymi korzeniami czasów starożytnych. Wywodzi się z filozofii polityki i przewija się przez cały nurt europejskiej myśli politycznej. Obecna jest też w nauce Kościoła. Sam termin „subsidiarność”

wywodzi się od łacińskiego słowa *subsidium*, oznaczającego pomoc, wsparcie, siły rezerwowe. Sugeruje więc on, że władza powinna mieć znaczenie pomocnicze, wspierające w stosunku do działań jednostek, który ją ustanowiły. Koncepcja subsydiarności – w odniesieniu do państwa – zakłada wobec tego istnienie społeczeństwa obywatelskiego, zaangażowanego w rozwiązywanie swoich problemów. Idea pomocniczości, która wskazuje, że decyzje zawsze powinny być podejmowane na możliwie najniższym poziomie, doskonale realizowana jest przez organizacje III sektora. To tutaj Lider ma ogromne pole do popisu – bo dzięki organizacjom pozarządowym, które uzupełniają dwa pozostałe sektory, można najłatwiej realizować swoje pomysły poprawy lokalnej rzeczywistości. Nie oznacza to jednak, że dwa pozostałe sektory może zignorować i do niczego się nie przydają. Każdy z nich pełni określone funkcje w demokratycznym państwie i zgodnie z nimi, Lider powinien właściwie te role wykorzystywać w swej działalności.

## Nie działaj sam – szukaj partnerów

*“Żaden człowiek nie jest samotną wyspą,  
każdy stanowi ułamek kontynentu...”*

*(John Donne)*

Dlatego tak ważna i konieczna jest współpraca z różnymi podmiotami. Dobrze rozeznanie, które z nich mają jakieś znaczenie i wpływ na naszą organizację i działalność – to już połowa sukcesu. Nie możemy lekceważyć lokalnych organizacji, instytucji czy jakichkolwiek innych grup, których działalność wpływa również i na nas. Są to tzw. *stakeholders*.

*Stakeholders* - określenie rozumiane jako podmioty instytucjonalne i decydenci, czyli organizacje, instytucje, grupy, osoby w naszym otoczeniu, które są w jakiś sposób uzależnione od nas (naszej organizacji) i/lub wpływają w różny sposób na nasze funkcjonowanie. Inne spolszczenia terminu „*stakeholders*” to m.in.: interesariusze, kibice strategiczni, współzainteresowani.

W uproszczeniu analiza *stakeholders* jest tak naprawdę analizą potencjalnych zwolenników (sojuszników) i przeciwników programu (strategii) naszej organizacji. Pozwala ona ustalić strategiczne przymierza, kogo unikać, komu stawiać czoła, kogo pozyskać, na kogo uważać. W myśl zasady, tylko ten kto nic nie robi, nie ma wrogów, również i my, powinniśmy dokładnie przeanalizować naszych potencjalnych interesariuszy, nawet tych, którzy nie są nam przychylni.

Analiza koncentruje się na dwóch podstawowych pytaniach:

- kim są *stakeholders* (podmioty instytucjonalne i decydenci, instytucje, grupy, osoby)?

- na ile są ważni z punktu widzenia organizacji (w gminie, regionie, itp.)?

Odpowiadając sobie na te dwa powyższe pytania, rodzi się kolejne:

- jakie działania należy podjąć, aby zapewnić sobie możliwie maksymalną współpracę z ich strony ?

Przygotowując sobie odpowiedzi na te pytania, poprzez analizę dokonujemy podziału listy stakeholders na:

- podmioty, które mają nastawienie pozytywne (wspierają nas),
- podmioty, które mają nastawienie negatywne.

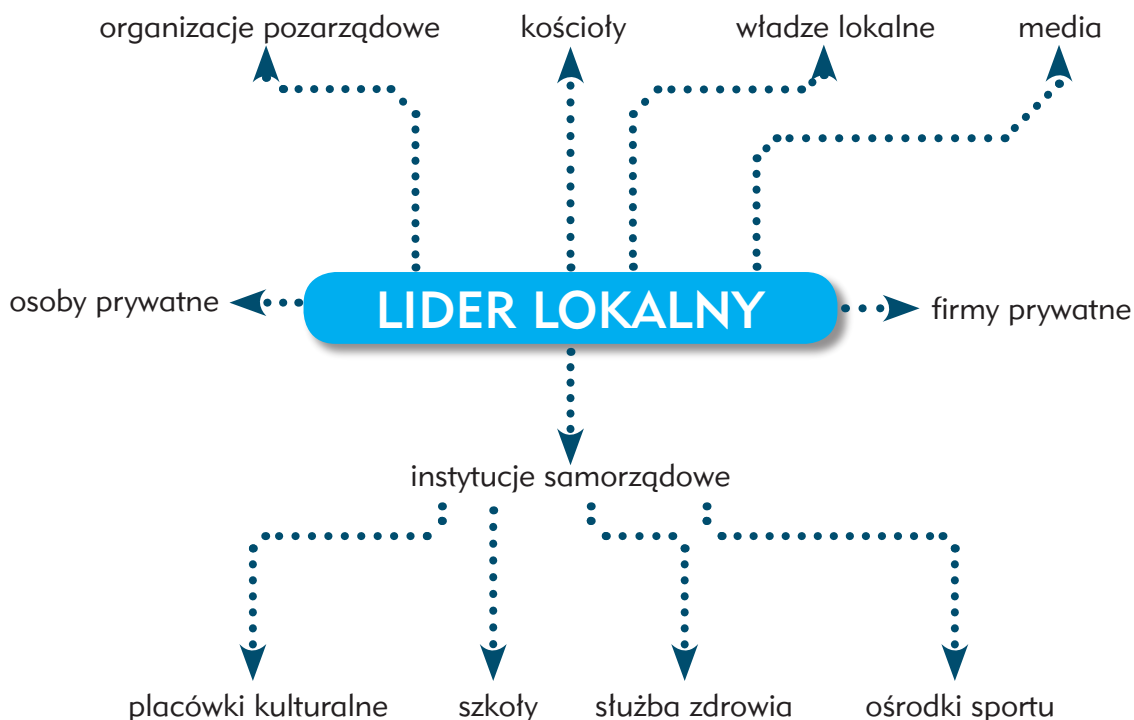
W tym momencie pozostaje nam w analizie jeszcze jeden kwestia do rozstrzygnięcia, a mianowicie, w jaki sposób (poprzez jakie działania) możemy:

- zwiększyć wsparcie ze strony podmiotów pozytywnych, które nas wspierają,
- zmniejszyć negatywne nastawienie drugiej grupy, które utrudniają nam naszą działalność.

Nie bez znaczenia pozostaje tutaj również nastawienie lokalnych podmiotów do nas i naszej działalności. Dlatego tak ważne jest uniknięcie sytuacji, w której zaczęlibyśmy być traktowani jako konkurencja, którą się zwalcza. Musimy szukać sojuszników, a nie „robić” sobie wrogów z podmiotów, które mogłyby być potencjalnymi naszymi współpracownikami. Pamiętajmy, że każda z instytucji samorządowych, lokalnych organizacji pozarządowych, firm, etc., posiada określoną wiedzę, umiejętności i doświadczenie, dzięki którym zdecydowanie lepiej możemy przygotować się do realizacji projektów. Ich znajomość środowiska lokalnego, lokalnych zwyczajów, tradycji

w wielu sytuacjach mogą okazać się bezcenne dla nas i naszej działalności. Spróbujmy więc wspólnie z nimi realizować projekty lokalne.

## O KIM TRZEBA POMYŚLEĆ I Z KIM WARTO WSPÓŁPRACOWAĆ PRZY REALIZACJI PROJEKTU LOKALNEGO?



Podjęcie współpracy z jakimś podmiotem, docelowo doprowadzić może do powołania określonego partnerstwa dla realizacji danego zadania projektu. Mówiąc o partnerstwie, wspomnieć należy o jednym z jego przykładów, coraz popularniejszym w Polsce, a mianowicie o Partnerstwie Publiczno-Prywatnym (z ang. Public-Private Partnership). W Polsce tym mianem, określa się często współpracę sektorów publicznego i prywatnego w celu realizacji projektu lub świadczenia usług tradycyjnie dostarczanych przez sektor publiczny. Uznaje się, iż w PPP obie strony osiągają pewne korzyści, odpowiednie do stopnia realizowanych przez nie określonych zadań. Przez umożliwienie każdemu z sektorów robienia tego, co potrafi najlepiej, publiczne usługi oraz infrastruktura są realizowane w sposób najbardziej efektywny ekonomicznie. Głównym celem PPP jest zatem kształtowanie takich stosunków między stronami, aby ryzyko ponosiła ta strona, która najlepiej potrafi je kontrolować.

## Jak współpracować z mediami?

*„Rzeczpospolita Polska zapewnia wolność prasy  
i innych środków społecznego przekazu”*

*Art. 14 Konstytucji RP*

Realizując jakiegokolwiek przedsięwzięcie, zawsze należy pamiętać o utrzymywaniu bieżącego kontaktu z mediami. Dobre relacje z dziennikarzami prasowymi, radiowymi i telewizyjnymi to lepsza promocja naszych działań. Tym samym, przez docieranie do jeszcze większej liczby odbiorców, znacznie zwiększamy skuteczność oddziaływania naszego projektu.

Współpracując z mediami pamiętać należy o kilku istotnych zasadach:


- zapoznaj się z prawem prasowym (będzie Ci wówczas dużo łatwiej, bo dowiesz się jakie masz prawa i czego możesz oczekiwać ze strony dziennikarzy);
- poznając zasady dziennikarstwa łatwiej będziesz mógł poruszać się w świecie mediów – rozumiejąc ich funkcjonowanie, skuteczniej możesz na nie oddziaływać;
- musisz zbudować relacje z mediami: być w bieżącym kontakcie z nimi, zarówno prywatnie jak i zawodowo oraz stale przekazywać im informacje. Nie zalewaj ich jednak mało istotnymi rzeczami. Jeśli nie masz nic do powiedzenia, nie zwracaj głowy dziennikarzom – oni szukają newsa;
- przydatne jest opracowanie programu kontaktów z mediami;
- zawsze rzetelnie i uczciwie przekazuj informacje – buduj swoją wiarygodność;

- dziennikarze to szansa, nie zagrożenie. Macie wspólny cel: zainteresować czytelnika (dziennikarz – informacją, Ty – swoją działalnością);
- staraj się zachować obiektywizm poprzez wczucie się w odbiorcę – unikaj natarczywej autoreklamy Twoich działań. Skup się raczej na tym, co Ciebie jako czytelnika by zainteresowało.

## Jak efektywnie wykorzystywać czas?

**„Nasz czas albo nam zabierają, albo go od nas wyludzają, a to co zostaje, znika niepostrzeżenie”**

*Lucius Annaeus Seneca*



Często słyszymy opinie, że czas płynie szybciej... Nasi rozmówcy ubolewają nad „brakiem czasu”. Jednocześnie wiemy, że doba jak przed laty trwa 24 godziny, godzina 60 minut, itd... Problem nie dotyczy tylko współczesności, skoro powyższe motto zostało sformułowane dwadzieścia wieków temu... Sami zwiększamy za to ilość czynności wykonywanych w jednostce czasu i sposób ich wykonania. Pojawiają się nowe, atrakcyjne możliwości spędzania czasu wolnego. To powoduje, że narzekamy na „brak czasu”. Dlatego większą uwagę należy zwrócić na jego wykorzystanie. Bardzo często nie jest już możliwe podniesienie wydajności, lecz lepsza organizacja, delegowanie zadań na inne osoby albo zespoły, poszukiwanie nowych rozwiązań.

*Proponujemy Ci jako narzędzie pomocnicze poniższą tabelę. Może pełnić rolę dynamicznego terminarza miesięcznego albo tygodniowego. Powinna mieć format A3 lub większy. Będą jeszcze potrzebne małe kartki (najwygodniejsze będą „post-it” samoprzylepne). Na kartkach wypisz zadania na najbliższy miesiąc (tydzień) wg zasady jedno zadanie na jednej kartce. Następnie przyklej w odpowiednich polach przyporządkowując każde zadanie dwóm parametrom: „priorytetowi” (ważność zadania) i czasowi jego wykonania. Prawidłowo zaplanowane działania powinny być rozmieszczone równomiernie w całej tabeli. Zadania wykonane zdejmujemy z tabeli, na ich miejsce pojawiają się nowe. Codziennie przeglądamy zadania do wykonania kontrolując ich lokalizację, która powinna się zmieniać (przynajmniej w aspekcie czasowym). Jeśli dominują w prawym górnym prostokącie, oznacza to, że masz do czynienia z sytuacją kryzysową – nagromadzeniem zadań szczególnie ważnych do natychmiastowego wykonania. W takim przypadku doba staje się za krótka, a osoba obciążona w ten sposób popada w stres.*



Część podejmowanych przez liderów działań ma niski priorytet. Może warto je po prostu odrzucić skoro nie wystarcza czasu na kluczowe?

Eisenhower posługiwał się prostszą wersją powyższego narzędzia.

Oto ono...

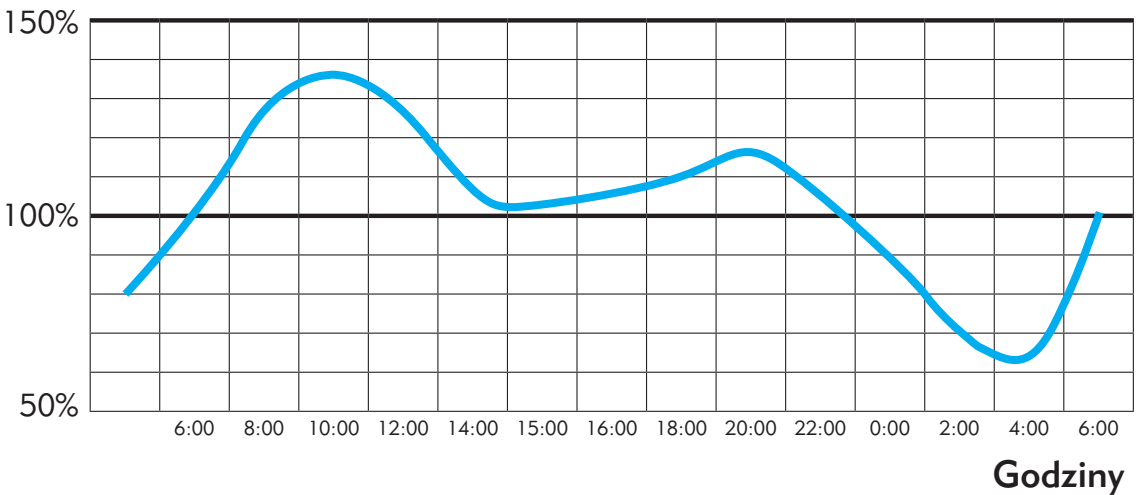
<p><b>Zadania B</b> ustalić termin lub zlecić</p>	<p><b>Zadania A</b> WYKONAĆ NATYCHMIAST</p>
<p><b>KOSZ NA ŚMIECI</b></p>	<p><b>Zadania C</b> zlecić</p>

Każdy z nas ma indywidualny cykl dobowy: lubi rano wstawać, jest efektywny (typ skowronka) albo woli dłużej rano spać, za to wieczorem gdy domownicy udają się na spoczynek nastaje dla niego okres aktywności (typ sowy). Bez względu na powyższe predyspozycje aktywność nie ma charakteru stałego lecz zmienia się. Obrazuje to poniższy wykres.

## DOBOWA KRZYWA WYDAJNOŚCI

Poniższy wykres obrazuje wahania wydajności każdego człowieka w ciągu doby. Opracowany został na podstawie badań przez Komisję Badań nad Pracą (REFA)

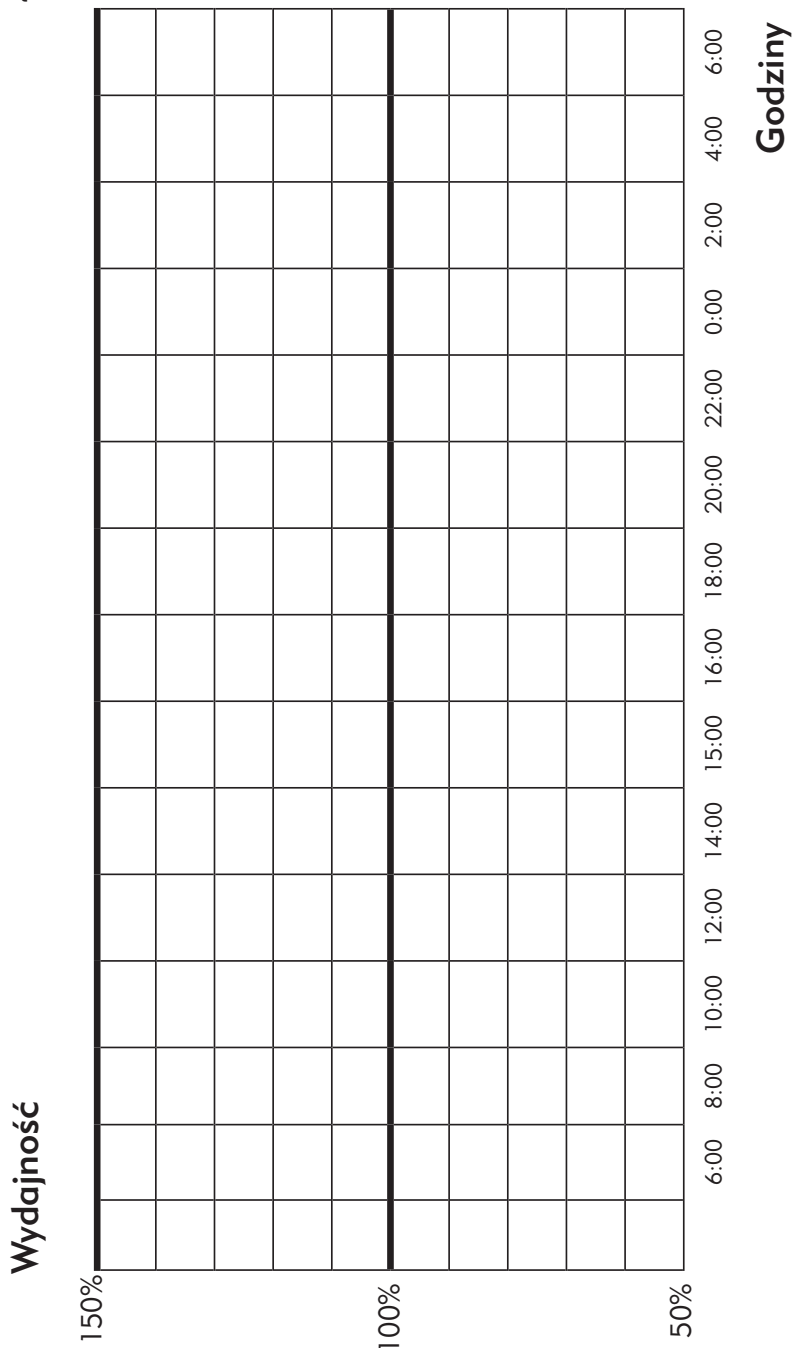
### Wydajność



Różnice indywidualne między ludźmi oraz różne czynniki (np. sposób odżywiania) mogą powodować przesunięcie powyższej krzywej w czasie lub zmianę jej kształtu.

## A jaka jest Twoja dobowa aktywność?

Wydajność kaźdej osoby mo¿e rŃznic się od przedstawionej poprzednio. Analizujęc swojȃ aktywność w ciȃgu doby zaznacz kluczowe punkty, a następnie połącz je linijȃ.



Znajomość własnego cyklu dobowego pozwala zaplanować działania wymagające największej sprawności podczas „wyżu” aktywności, a pozostawić te łatwiejsze na czas niższego potencjału.

Włoski ekonomista Vilfredo Pareto żyjący na przełomie XIX i XX w. sformułował zasadę zwaną dziś zasadą Pareto (20/80):

## **20% naszego czasu daje 80% rezultatów.**

Dla Liderów oznacza także, iż 20% ludzi pracujących w grupie będzie miało wpływ w 80% na jej powodzenie. Kluczową kwestią jest ustalenie kto stanowi te 20%...

Wielu Liderom duży problem sprawia systematyczność, doprowadzenie przedsięwzięcia do końca oraz jego podsumowanie. Ponieważ przez całe życie zdobywamy doświadczenie (uczymy się), dla powodzenia przyszłych działań Lidera i zespołu bardzo duże znaczenie ma wyciągnięcie wniosków z zakończonej inicjatywy... Żeby móc doskonalić swoją systematyczność proponujemy założenie „kartoteki” planów i ich realizacji wg poniższego wzoru.

Planowanie działań

I.p	Co chcę zrobić?	Po co?	Kiedy?	Potwierdzenie wykonania - uwagi

## ■ Jak najlepiej radzić sobie z problemami?

*„Jeśli jest problem, istnieje również jego rozwiązanie”*

Codzienna aktywność społeczna, zawodowa, osobista dostarcza nam wielu problemów. Towarzyszą nam od zarania dziejów. Nawet jeśli wydaje nam się, że inni ich nie posiadają, to tylko brak wiedzy...

Podstawową trudnością z którą borykamy się to brak wystarczającej ilości informacji do postawienia diagnozy. Dlatego pierwszym etapem na drodze do uporanie się z problemem jest dokładny, obiektywny opis: na czym problem polega wraz ze wszystkimi wiążącymi się z nim faktami. Drugim etapem jest zapisanie wszystkich pojawiających się pomysłów na jego rozwiązanie. Etap trzeci poświęcamy na dogłębną analizę każdego pomysłu i wybór najkorzystniejszego. W razie potrzeby warto szukać dodatkowych informacji u innych osób, w literaturze czy Internecie.

Poniżej opisujemy trzy przydatne techniki. Każdą z nich można zastosować w grupie, firmie, rodzinie czy podczas pracy indywidualnej.

### „DIAGRAM RYBY” („RYBI SZKIELET”)

Umożliwia pracę członków grupy w różnym czasie (pod warunkiem wcześniejszego objaśnienia zasad pracy). Konieczne jest przygotowanie sporych rozmiarów planszy z naszkicowanym szkieletem ryby: w przedniej części (głowa) zapisujemy sformułowany problem, od szkieletu kręgosłupa odchodzą „kości szkieletu” – na ich końcu (obok nich) respondenci zapisują możliwe przyczyny tego problemu, na bocznych odgałęzieniach kości – elementy składowe przyczyn.



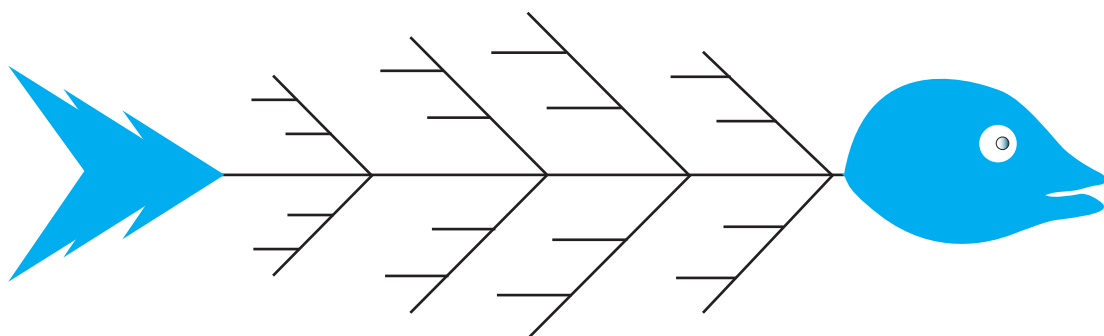
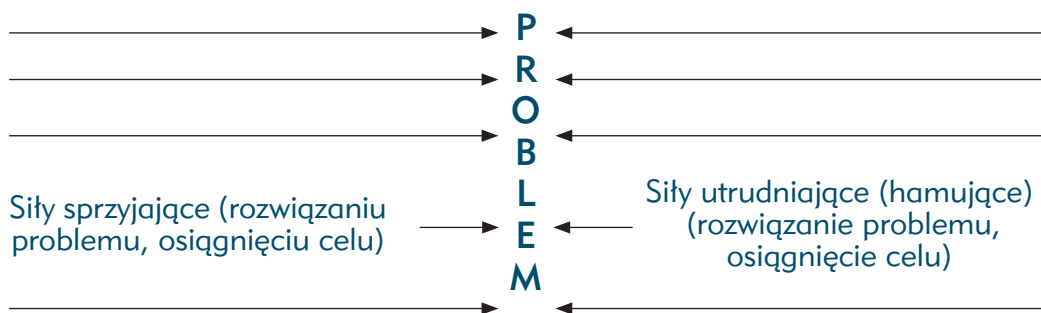


Diagram jest przejrzystą formą analizy problemu, pomaga uchwycić związki przyczynowo - skutkowe, łatwiej znaleźć rozwiązanie a ponadto umożliwia zawarcie swej opinii (anonimowo) wielu osobom.

### „ANALIZA POLA SIŁ”

Technika ta umożliwia spojrzenie na problem z nieco innej płaszczyzny, analizę dlaczego tak jest, co może pomóc a co przeszkadza w zmianie sytuacji. Ponadto następuje jego dogłębna analiza – być może składa się na niego szereg mniejszych trudności, które możemy przezwyciężyć. A może wykorzystać niedostrzegane lub w zbyt małym stopniu wykorzystywane dotychczas okoliczności, które przesuną „martwy punkt” w pożądanym kierunku? Zaletą tej techniki jest ponadto wizualizacja problemu i jego składowych.

Jeden z poglądów stwierdza, iż zawsze tam gdzie występuje problem działają siły sprzyjające znalezieniu rozwiązania oraz takie, które od niego nas oddalają. A zatem można podjąć starania, aby zmniejszyć oddziaływanie sił negatywnych albo spotęgować siły pozytywne. Można posługiwać się formą słowną lub wprowadzonym umownie systemem symboli.



Praca może być prowadzona przez jedną osobę lub grupę osób. W tym drugim przypadku otrzymujemy lepsze efekty. Sposób ulokowania uczestników może być taki jak w opisie „burzy mózgów”. Sesja może polegać najpierw na indywidualnej pracy uczestników, a potem na zapisywaniu pomysłów na dużym arkuszu papieru. Pomysły nie mogą być odrzucane, co najwyżej jeśli większa ilość osób nie będzie go podzielała znajdzie się na końcu rankingu ważności.

Po wypisaniu (narysowaniu) czynników po lewej i prawej stronie można dokonać jeszcze oceny ich ważności. Następnie dokonujemy analizy i wypisujemy sposoby zwiększenia oddziaływania sił sprzyjających oraz zmniejszenia wpływu (minimalizacji) sił hamujących.

### „BURZA MÓZGÓW”

Celem stosowania tej techniki jest opracowanie wielu alternatywnych pomysłów rozwiązania problemu. To co zwykle dokucza ludziom i przeszkadza w kreowaniu nowych rozwiązań to schematyzm myślenia.

Optymalnym sposobem rozlokowania uczestników w czasie pracy tą techniką jest zajęcie przez nich miejsc w półokręgu naprzeciw sformułowanego pisemnie problemu. Prosimy biorących udział o indywidualną pracę i próbę rozwiązywania problemu. Celem jest ilość. Każdy, nawet wydający się nierealnym pomysł jest zapisywa-

ny przez autora na kartce (wygodne w użyciu są post-it). Ten etap pracy powinien przebiegać w absolutnej ciszy. Uczestnicy nie dzielą się swoimi wrażeniami, pomysłami, uwagami. Warto uprzedzić, że każdy pomysł (nawet pozornie szalony!) nie może zostać wykluczony. A więc zapisujemy nawet skojarzenia. Rola prowadzącego ogranicza się do podania instrukcji, obserwacji przebiegu, ew. odpowiadania na pytania i przypominania zasad pracy. Gdy spostrzeże, iż „strumień pomysłów zamienia się w ciekłą stróżkę, a następnie wolno kapie” przerywa pracę. Uczestnicy proszeni są kolejno o czytanie swoich pomysłów i ich grupowanie na planszy czy stole. Następnie każdy podlega gruntownej analizie i rozważeniu. Często bywa tak, że pierwotne pomysły stają się inspiracją do nowych konstruktywnych rozwiązań.

Nawet absurdalnym sformułowaniom warto zadać pytania:

- co podoba nam się w tym pomyśle?
- czy nie byłoby lepiej gdyby...?

Ostatni etap pracy to lista zaakceptowanych i ulepszonych pomysłów.

## ■ Konflikt – szansa czy zagrożenie?

*„Jeśli wdajesz się w spory, dyskusje i kłótnie możesz czasem osiągnąć zwycięstwo. Ale będzie to zwycięstwo próżne, ponieważ nigdy nie pozyskasz dobrej woli swojego oponenta”*

*Benjamin Franklin*

Konflikty są nieodłącznym elementem życia społecznego. Jeśli sądzisz, że grupa w ramach której funkcjonujesz zupełnie ich uniknie prawdopodobnie przeżyjesz rozczarowanie. Można jednak zmniejszyć ich liczbę, części zapobiec, a powstałe rozwiązać. Na początek warto uświadomić sobie w jakich relacjach występują.

Konflikt:

### 1. wewnętrzny – sam ze sobą

Nierzadko sam zmagam się z nim: „jak postąpić? Wybrać rozwiązanie A czy B? Czy ktoś nie poczuje się skrzywdzony?”; „co wybrać?”; „jak spędzić czas?”;

### 2. między osobami

Różny sposób widzenia, rozumienia rzeczywistości, interesy poszczególnych osób, rywalizacja są najczęstszymi przyczynami w tej relacji;

### 3. między jednostką a grupą

Zdarza się, że jedna osoba ma odmienne zdanie od reszty grupy albo z jakiś powodów grupa odrzuca konkretną osobę (szczególnie często obserwuje się to zjawisko wśród grup młodzieżowych, osoba jest dyskryminowana czy nawet prześladowana);

### 4. między grupami osób

Kilkunasto - kilkudziesięcioosobowe grupy nie są jednorodne, zwykle ludzie łączą się w mniejsze grupy,



które mogą poróżnić przyczyny jak w punkcie 2;

## 5. między organizacjami

np. na szczeblu lokalnym, regionalnym, krajowym, europejskim.

Konflikt nie pojawia się znikąd, niespodziewanie. Ma stałe, następujące w logicznej kolejności etapy. Ich znajomość pozwala na interwencję w odpowiednim momencie umożliwiając kontrolę albo uniknięcie działań wyniszczających obie strony.

### NARASTANIE KONFLIKTU – ETAP UTAJONY

Między osobami lub grupami występują sprzeczności w jednym lub kilku obszarach, mogą dotyczyć interesów, wartości (także ich hierarchii), potrzeb, zainteresowań, itp. Podmioty nie zgadzają się ze sobą ale na tym etapie nie następuje artykułowanie swoich różnic i emocji.

### WZAJEMNE KOMUNIKOWANIE ZAISTNIAŁEJ SYTUACJI

Narasta napięcie spowodowane niekorzystną dla stron sytuacją. W pewnym momencie mówią o swoich pretensjach.

### ZASPOKAJANIE POTRZEB EMOCJONALNYCH

Rozładowanie napięcia: oskarżanie, obwinianie, wyolbrzymianie wad, uchybień drugiej strony. Często znajdowany jest pretekst inny niż rzeczywisty problem – temat zastępczy.

### GWALT, PRZEMOC, „WOJNA PODJAZDOWA”

Płotki, oczernianie, itp. Może trwać bardzo długo osłabiając strony, zmniejszając motywację, osiągnięcia, powodując efekt „pracy pozorowanej”. Strony konfliktu coraz bardziej się nienawidzą – rozwiązanie staje się coraz trudniejsze.

## „WYPALENIE”

jednego lub obu uczestników. Możliwe zwycięstwo jednej ze stron i poczucie porażki przez drugą albo świadomość wyniszczenia obu. Na tym etapie zmęczeni wojną mogą poszukiwać porozumienia samodzielnie lub zabiegać o ingerencję osoby trzeciej - wyrazić zgodę na mediacje. Strona „przegrana” nie zapomina o porażce... Przy nadarzającej się okazji będzie szukała odwetu.

Co może zrobić Lider, aby konflikty nie spowodowały osłabienia zespołu, albo jego wewnętrznej eksplozji?

1. Być blisko ludzi, rozmawiać z nimi, przede wszystkim słuchać, słuchać, słuchać i wyciągać wnioski...
2. Umiejętność bezpośredniej rozmowy z użyciem formy „ja” nie powodującej obwiniania drugiej strony. Merytoryczne przedstawienie konsekwencji zaistniałej sytuacji i skutków dla grupy zwykle studzi emocje.
3. Zebranie członków grupy, osoby funkcyjne – w zależności od struktury podmiotu, wspólna analiza źródła konfliktu i sposobu jego rozwiązania.
4. Rozwiązanie konfliktu w sposób satysfakcjonujący dla obu stron, nie ma wygranych i przegranych. Kompromis jest udziałem wszystkich zainteresowanych. Należy zwrócić uwagę, iż nie każda grupa (osoby) w każdym momencie jest gotowa do takiego działania. Taki poziom jest możliwy poprzez systematyczne budowanie świadomości i stosowanie demokratycznych procedur.

Konflikty nie mają wymiaru wyłącznie negatywnego – jak często wydaje się. Poniżej zestawienie niektórych korzyści i zagrożeń związanych z tym procesem.

**KORZYŚCI:**

- możliwość dostrzeżenia różnic między stronami, nazwania ich, poszukiwania przyczyn oraz rozwiązań, pozbycie się negatywnych emocji,
- zróżnicowanie sposobu postrzegania zjawiska, sytuacji przez strony – poszerzenie horyzontów,
- „umiarkowany stres mobilizuje” - twierdzą naukowcy; naruszenie czy zburzenie stanu sielanki, stabilizacji może przynieść konstruktywne zmiany – nowe rozwiązania, korzystne porozumienia, ulepszenia, itp.,
- możliwość artykułowania stanowisk przez strony (zwłaszcza słabszą), argumentacji, dochodzenia swoich racji, obrony stanowiska,
- zewnętrzny konflikt powoduje wewnętrzną konsolidację środowiska, zaniechanie sporów i uprzedzeń, mobilizację,
- konflikt interpersonalny może pomóc w rozwiązaniu konfliktu wewnętrznego,

**ZAGROŻENIA:**

- niekontrolowany wzrost emocji, antagonizmów - w konsekwencji brak sprawowania kontroli, skupienie się wyłącznie na problemie,
- paraliż pracy – działania skierowane wyłącznie na „dołożenie im”,
- anarchia, torpedowanie poleceń zwierzchników (w przypadku konfliktu pracodawcy – pracownicy),
- utrata autorytetu, jego podważanie,
- odrzucenie osób lub grup,

## ■ Postępuj się prawem

***“Prawo jest tworzone przez ludzi dla ludzi.  
Prawo jest narzędziem!”***

Podejmując aktywne działania na rzecz środowiska lokalnego, bez względu na ich rodzaj czy charakter, zawsze należy pamiętać o poruszaniu się w granicach wyznaczonych przez obowiązujące prawo. To ono, niczym autostrada, pozwala nam dotrzeć tam, gdzie zamierzamy, ale podobnie jak na drodze, zwracać szczególną uwagę musimy na przepisy drogowe i na przydrożne znaki. Prawo tworzą konkretne przepisy i normy, które musimy przestrzegać. Ważne dla osoby, która ma pełnić rolę Lidera lokalnego, jest to, aby absolutnie zawsze podejmować działania zgodne z prawem. W myśl starej zasady „*Ignorantia iuris nocet*” („nieznajomość prawa szkodzi”) Lider powinien nie tylko mieć świadomość funkcjonowania wielu różnych przepisów prawnych, które usprawnią jego działanie, ale przede wszystkim aktywnie i praktycznie wykorzystywać jego zapisy podczas konkretnych inicjatyw. Prawo jest tworzone przez ludzi dla ludzi. Prawo jest narzędziem! I o tym należy zawsze pamiętać – właściwie rozumieć jego rolę i maksymalnie się nimi posługiwać.

Istnieje wiele aktów prawnych, które mogą wesprzeć Lidera lokalnego w jego działaniach. Nie będziemy tutaj przytaczać ich w całości, można bez problemu dotrzeć do nich (Dziennik Ustaw, Monitor Polski, Dzienniki Urzędowe) albo korzystając z Internetu.

Poniżej kilka przydatnych linków do stron, na których można znaleźć treść aktów prawnych:

- [www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl) (witryna, na której znaleźć można wszystkie akty prawne opublikowane w Dzienniku Ustaw i Monitorze Polskim od roku 1918 oraz ujed-



nolicone teksty ustaw)

- [www.prawo.pl](http://www.prawo.pl) (polski serwer prawa)
- [www.silesia-region.pl](http://www.silesia-region.pl) (prawo samorządowe, witryna Urzędu Marszałkowskiego Woj. Śląskiego)
- [www.prawo.ngo.pl](http://www.prawo.ngo.pl) (witryna szczególnie przydatna dla organizacji pozarządowych)

### *Uwaga!*

*Jedyne źródło prawa na terenie Rzeczypospolitej Polskiej stanowią, na podstawie ustawy z dnia 20 lipca 2000 r. "O ogłaszaniu aktów normatywnych i niektórych innych aktów prawnych" (Dz.U. 2000 r. Nr 62, poz. 718) akty prawne ogłaszane i wydawane w Dzienniku Ustaw i Monitorze Polskim.*

W aktywności każdego Lidera, kilka aktów prawnych wydaje się być wyjątkowo przydatnych i to nimi, krótko chcielibyśmy się zająć. Jedną z ważniejszych ustaw, bardzo wspomagającą działalność lokalną jest **Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie** z 24 kwietnia 2003 roku (Dz.U. z 2003 nr 96 poz. 873 z późn. zm.).

### **Dlaczego jest ona taka ważna?**

Istnieją trzy kluczowe powody, które krótko przedstawimy.

**Po pierwsze**, ustawa ta otworzyła nowy etap współpracy między samorządami a organizacjami pozarządowymi (NGOs). Zdefiniowana została działalność pożytku publicznego jako działalność społecznie użyteczna, prowadzona przez NGOs w sferze zadań publicznych określonych w ustawie. Tym samym, wyraźnie i jednoznacznie wskazano, że realizacja zadań publicznych nie jest zarezerwowana tylko dla podmiotów publicznych, ale również może odbywać się z udziałem organizacji III sektora.

Ustawa o działalności pożytku publicznego wpłynęła na funkcjonowanie samorządów, poprzez wprowadzenie kilku nowych regulacji, w tym m.in.:

- określenie i zdefiniowanie działalności pożytku publicznego, która jest prowadzona przez podmioty niepubliczne;
- konieczność współpracy w realizacji zadań publicznych samorządu z organizacjami pozarządowymi;
- obowiązek uchwalania przez samorzady rocznych programów współpracy z organizacjami pozarządowymi, wcześniej z nimi konsultowanych;
- wskazanie różnych form współpracy samorządu i organizacji;
- możliwość konkurowania organizacji i jednostek samorządowych w konkursach, mających na celu wyłonienie wykonawcy zadań publicznych;
- opracowanie zasad i trybu zlecania organizacjom realizacji określonych zadań publicznych wraz z przekazaniem dotacji na ten cel;
- zdefiniowanie terminów „organizacja pozarządowa”, „organizacja pożytku publicznego” wraz z określeniem praw i obowiązków wynikających z posiadanego statusu;
- możliwość korzystania z pracy wolontariuszy przez administrację publiczną.

Wymienione wyżej regulacje, stawiają organizacje pozarządowe w dobrej sytuacji, zwłaszcza w aspekcie realizacji zadań publicznych zleczanych przez samorząd. Tutaj również i rola Lidera lokalnego może okazać się niezwykle ważna. Mając pomysł na projekt, który jest ciekawy, innowacyjny i odpowiada na autentyczny problem lokalny – Lider ma szanse przekonać do jego wykorzystania

organizację pozarządową. Ta z kolei, dzięki uwarunkowaniom stworzonym przez zapisy Ustawy o działalności pożytku publicznego, ma konkretną możliwość pozyskania środków niezbędnych do realizacji tego projektu.

**Po drugie**, ustawa zawiera szczegółowe zapisy określające kwestie współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Współpraca ta musi opierać się na konkretnych zasadach, które również zostały wskazane:

- pomocniczości,
- suwerenności stron,
- partnerstwa,
- efektywności,
- uczciwej konkurencji,
- jawności.

Ustawa zobowiązuje samorzady do współpracy z organizacjami pozarządowymi w zakresie prowadzonej przez nie działalności pożytku publicznego.

Określone są cztery formy tej współpracy:

- a. zlecenie organizacjom pozarządowym realizacji zadań publicznych;
- b. wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności i współdziałania;
- c. konsultowanie z organizacjami pozarządowymi, projektów aktów normatywnych w dziedzinach dot. działalności statutowej tych organizacji;
- d. tworzenie wspólnych zespołów o charakterze doradczym i inicjatywnym, złożonych z przedstawicieli organizacji pozarządowych oraz przedstawicieli właściwych organów administracji publicznej.

Samorząd może swobodnie wybierać formę współpracy z NGOs, w zależności od swoich możliwości i potrzeb lokalnych. Rzetelność, uczciwość i jawność działania organizacji w realizacji zadań publicznych to klucze do długofalowej i efektywnej współpracy z samorządem lokalnym w roli wiarygodnego partnera. To szansa nie tylko dla organizacji pozarządowej bycia dostrzeżoną i docenioną, ale to również możliwość wykazania się współpracujących z organizacją ludzi.

**Po trzecie** wreszcie, uregulowana została kwestia wolontariatu i wolontariuszy. Dzięki ustawie, wolontariat został nazwany, oddzielony został status wolontariusza od pracownika, określone zostały również jego prawa i obowiązki. Kim jest więc wolontariusz? To osoba, która ochotniczo i bez wynagrodzenia wykonuje świadczenia odpowiadające świadczeniu pracy na rzecz organizacji pozarządowych i podmiotów z nimi zrównanych oraz organów administracji publicznej i jednostek im podległych.

Istnieje wiele korzyści wynikających z uregulowania kwestii wolontariatu w Polsce:

- wolontariat to szansa na zdobycie doświadczenia zawodowego. Pracując w charakterze wolontariusza, mamy szansę na stanie się osobą przedsiębiorczą społecznie. Taka postawa, zwłaszcza u młodych ludzi, ułatwia odnalezienie się na rynku pracy. Dzięki wolontariatowi, wciąż zdobywamy nie tylko nową wiedzę, nabywamy konkretne umiejętności, gromadzimy, tak ważne dzisiaj, doświadczenie zawodowe, ale również mamy możliwość uzyskania referencji, które bezpośrednio mogą nam pomóc w zdobyciu pracy;
- wolontariat to także szansa na podnoszenie kwalifikacji – zdobywanie lepszego wykształcenia, udział w różnego rodzaju kursach, szkoleniach, etc.;

- wolontariat również uwrażliwia społecznie. Pomagając drugiemu człowiekowi, robimy coś pożytecznego i tak naprawdę pomagamy również sobie. Przekonanie, że można komuś pomóc, może obudzić pokłady wiary, nadziei i motywacji robienia wielu różnych pożytecznych rzeczy, które z kolei mogą przybliżyć nas do znalezienia dla siebie zatrudnienia. Wolontariat to możliwość poznania. Dzięki niemu poznajemy nie tylko coraz to nowych ludzi (zarówno tych, którym pomagamy, jak i tych, z którymi to czynimy), ale przede wszystkim poznajemy samych siebie. Mamy możliwość sprawdzenia, na ile jesteśmy wytrwali w naszych deklaracjach pomocy innym i czy konsekwentnie potrafimy wywiązywać się z powierzonych nam obowiązków. Jeśli wolontariusz okaże się cennym nabytkiem, można go zatrudnić.

Z wolontariuszami świadczącymi swe usługi na rzecz organizacji pozarządowych i administracji publicznej, podpisywane jest porozumienie o współpracy. Ma ono charakter umowy cywilno-prawnej, w której określone zostają zobowiązania obu stron oraz zakres, sposób i czas wykonywania świadczenia.

**Systematycznie wzrasta liczba wolontariuszy w Polsce. W 2005 roku 23,2%, czyli ok. 6,9 mln dorosłych Polaków poświęciło swój czas na pracę wolontariacką. Od 2001 roku liczba wolontariuszy wzrosła dwukrotnie.**

**Kim są wolontariusze?** Najczęściej są to osoby młode, poniżej 25 roku życia (studenci i uczniowie). Regularnie zwiększa się też liczba wolontariuszy wśród osób między 36 a 45 rokiem życia, pracujących zawodowo. Częściej w pracę społeczną angażują się mężczyźni (stanowią 53% wolontariuszy). **Komu pomagają?** Wolontariusze najczęściej pracują na rzecz organizacji pomagającym najuboższym oraz w organizacjach i ruchach religijnych, parafialnych. Na pytanie, **dlaczego to robią?** odpowiadają najczęściej wskazując względy moralne, religijne

i polityczne (mówi o nich 64% wolontariuszy). 37% wolontariuszy podjęło pracę społeczną ze względu na zainteresowania i przyjemność z jej wykonywania. 33% angażuje się w wolontariat licząc na odwzajemnienie pomocy w przyszłości. **Ile czasu pracują?** Liczba Polaków zaangażowanych w prace wolontariacką rośnie, ale nie zwiększa się liczba godzin na nią poświęconych - tylko co dziesiąty wolontariusz przepracował społecznie w ostatnim roku więcej niż 19 dni roboczych (150 godzin).

**Wolontariat to nie tylko działanie, ale też postawa. Wolontariusze są bardziej otwarci i częściej ufają innym. Z badań wynika, że Polacy zaangażowani w wolontariat dwa razy częściej niż pozostali zakładają, że inni ludzie mają zwykle dobre intencje i są uczciwi.**

Rola i znaczenie Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie, szczególnie powinna zainteresować Liderów lokalnych. Jej zapisy i uregulowania stanowią doskonałe i niezwykle przydatne narzędzie w realizacji lokalnych przedsięwzięć. Praktyczne wykorzystanie konkretnych zapisów ustawy nie tylko ułatwią Liderowi działalność, ale znacznie podniosą ich efektywność i znaczenie lokalne. W tym celu, należy przede wszystkim dowiedzieć się w urzędzie (gminnym/miejskim) lub starostwie powiatowym, która z komórek gminnych zajmuje się współpracą z organizacjami pozarządowymi. Udając się do niej, można uzyskać informacje o:

- uchwalonym Rocznym Programie Współpracy Samorządu z organizacjami;
- dotychczasowej współpracy samorządu z organizacjami (formach, zasadach, etc.);
- ogłoszonych konkursach na realizację zadań publicznych przez organizacje;
- prowadzonych konsultacjach, organizowanych szkoleniach, etc.

Wszystkie te informacje będą niezwykle ważne dla Lidera lokalnego. Pozwolą mu lepiej rozeznać się w sytuacji, w której przyjdzie mu działać i realizować projekty lokalne. Uzyskanie powyższych informacji nie powinno stanowić problemu. Mają charakter publiczny i każdemu przysługuje dostęp do nich, w myśl zresztą **Ustawy o dostępie do informacji publicznej** z dnia 6 września 2001 r. (Dz. U. z 2001 r. nr 112 poz.1198).

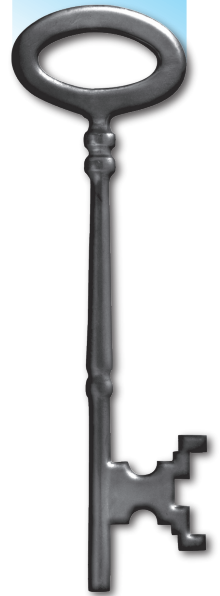
*[w powyższym tekście wykorzystaliśmy informacje pochodzące z witryny [www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)]*

## Czy bać się stresu?

*„To nie rzeczy tak bardzo niepokoją człowieka, lecz wyobrażenia o nich”*

*Epiktet*

Stres jest fizjologiczną i psychologiczną reakcją organizmu na wydarzenia spostrzegane jako zagrażające. To mobilizacja ustroju do przeciwstawienia się lub uniknięcia zagrożenia albo pokonania przeszkód, które wystąpiły. Stres działający krótkotrwale, okazjonalnie ma działanie pobudzające i zwiększające zdolność organizmu („umiarkowany stres mobilizuje”). Przewyciężenie czynników powodujących stres prowadzi do stanu równowagi, który może przekształcić się w zadowolenie a nawet euforię. Stres ma negatywne skutki dla organizmu jeśli towarzyszy człowiekowi przez dłuższy okres czasu a osoba nie jest w stanie uporać się z czynnikami go wywołującymi.



### ODCZUWALNE OBJAWY STRESU

#### FIZJOLOGICZNE:

- przyspieszone bicie serca, podwyższone ciśnienie krwi
- drżenie mięśni
- zaburzenia ze strony układu pokarmowego
- nadmierna potliwość
- bezsenność

## PSYCHICZNE:

- nadmierna pobudliwość, lęk, łatwość „wytrącenia z równowagi”, wściekłość, płacz,
- podwyższona uwaga i szybkość reakcji,
- zwiększona zdolność odbioru bodźców,
- uczucie podniecenia i napięcia.

## JAK REDUKOWAĆ STRES:

- ruch, ćwiczenia, spacer, rekreacja, sport, wypocznik aktywny,
- optymizm, śmiech, rozrywka, wykonywanie czynności przyjemnych, hobby,
- udzielanie wsparcia – pomoc innym,
- rozmowa z zaufaną osobą, pisemne wyrażanie swoich myśli i emocji (e-maile, eseje) – potwierdzają badania.

## PRZYKŁADOWE ĆWICZENIA ZMNIEJSZAJĄCE STRES

### *Uwaga!*

*Przy wszystkich ćwiczeniach należy odizolować się od czynników zakłócających – (zgiełk innych osób, telefony, itp.), zapewnić sobie dopływ świeżego powietrza, spokojna muzyka dodatkowo korzystnie wpłynie na relaksację. Postarajmy przez kilka minut „wyłączyć się” od czynników zewnętrznych.*

1.

*Stajemy swobodnie w lekkim rozkroku. Zamykamy oczy. Wciągamy przez nos powietrze wypełniając płuca do maksymalnej objętości. Można przy tym wznosić stopniowo obie ręce do góry przed sobą tak, aby przy maksymalnie wypełnionych płucach obie kończyny górne znalazły się wyprostowane ponad głowę. Podczas wdechu lekko unosimy się na palcach nóg. Następnie powoli wypuszczamy powietrze opuszczając ręce po bokach ciała i stając stopniowo na całych stopach. Chwilę odpoczywamy i ponawiamy czynność. Staramy się nie myśleć o nurtujących sprawach. Warto 5-6 razy przeprowadzić takie ćwiczenie.*

2.

*Usiądź wygodnie na krześle lub fotelu. Jeśli odzież, pasek od zegarka, biżuteria uciska Twoje ciało rozluźnij je. Zamknij oczy i oddychaj miarowo starając się znaleźć Twój własny rytm oddechu. Wyobraź sobie, że leżysz na brzegu jeziora lub morza. Słyszysz szum wody. Rozluźnij swoje ciało zaczynając od palców lewej nogi, potem przenosząc rozluźnienie wyżej na podudzie, wreszcie udo... Następnie wykonaj to samo z prawą nogą... Pozbądź się napięcia stopniowo z palców obu dłoni, potem przenieś się na przedramiona, wreszcie ramiona... Rozluźnij swój tułów, mięśnie głowy... Oddychaj cały czas miarowo, staraj się słyszeć tylko leniwie sączącą się muzykę. Niech dźwięki miękko wypełniają Twoje ciało... Spędź tak kilka minut, potem powoli zrelaksowany wracaj do rzeczywistości.*

## Wszystko się zmienia

**„Ludzie nie są przeciwni zmianom, są przeciwni tylko temu, żeby ich zmieniać”**

G.I.Nierenberg „Ekspert, czy nim jesteś”

Jedną z funkcji Lidera jest troska o rozwój organizacji. Jednocześnie czy wyrażamy na to przyzwolenie czy nie – zmieniają się warunki otoczenia. Grupa, organizacja, która nie reaguje na zmieniające się czynniki jest zagrożona upadkiem. Na liderze spoczywa obowiązek inicjowania i wprowadzania zmian, mimo że ludzie nie przepadają za nimi... Dlaczego?

- Mają złe doświadczenia z przeszłości. Propozycja zmiany obecnego stanu napotyka na argumentację w rodzaju np. „już próbowaliśmy i nic z tego nie wyszło”.
- Towarzyszy im lęk przed nowym, nieznanym, poczucie zagrożenia, obawy przed wysiłkiem, koniecznością uczenia się, nabywaniem umiejętności, modyfikowaniem zachowań.
- Obawa przed utratą aktualnego statusu, pogorszeniem się sytuacji, utraty kontroli nad sytuacją, mówią: „teraz to przynajmniej wiemy co i jak. A jak przyjdzie nowe to nie wiadomo jak będzie”.
- Mają świadomość słabych stron proponowanych rozwiązań, być może zastosowano mało przekonującą argumentację.
- Nie posiadają pełnych informacji albo są one niewystarczające, nie ma z kim (albo nie ma czasu), wyjaśnić wątpliwości.

Wprowadzenie zmiany musi poprzedzić przygotowanie do niej samego Lidera i zespołu. „Nowe” nie może być wdrożone bez ciągłości z działaniami dotychczasowymi, musimy mieć świadomość, gdzie jesteśmy obecnie, dokąd zmierzamy. Tylko uczciwe, jawne stawianie procedury zminimalizuje opór.

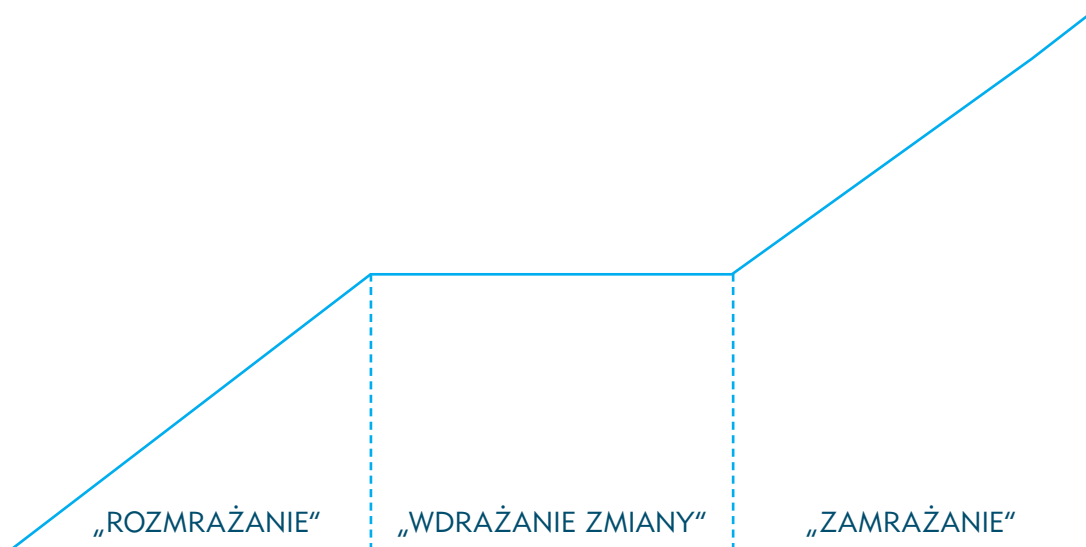
dokąd  
zmierzamy ?  
*(przyszłość)*

gdzie jesteśmy  
obecnie ?  
*(teraźniejszość)*

gdzie byliśmy ?  
*(historia)*



## Wdrażanie zmiany przebiega w trzech etapach:



### Wskazówki dla Lidera na poszczególnych etapach:

#### I – „ROZMRAŻANIE”

- dokonanie diagnozy aktualnej sytuacji – „jak jest teraz”, jakie będą konsekwencje obecnej sytuacji jeśli nie podejmiemy działań zaradczych,
- wspólna praca grupy nad możliwościami i kierunkami zmiany obecnej sytuacji,
- opracowanie planu,
- dobór metod działania,
- zachęcanie poprzez przykłady czynem i słowem.

## II – „WDRAŻANIE ZMIANY”

- posiadanie dobrego planu, ale także planu awaryjnego,
- konsekwencja, wytrwałość, optymizm,
- stała informacja i pomoc w działaniu, monitoring,
- świadome zaangażowanie grupy,
- aktywizacja, motywowanie,
- uświadomienie odpowiedzialności osobistej,
- konkretna realizacja planu,
- współdziałanie i odpowiedzialność za swoją „działkę”.

## III – „ZAMRAŻANIE”

- podsumowanie wyników pracy: sytuacja po zmianach – analiza efektów – bilans: plusy i minusy,
- utrwalanie poprzez dalszy rozwój, podnoszenie kwalifikacji, satysfakcja,
- współpraca z innymi grupami,
- wysuwanie nowych celów,
- ocena stopnia realizacji planów,
- uzmysłowienie osiągniętego sukcesu (nagrody).

## Projekt lokalny – szansą zmiany rzeczywistości

*„Projekt to problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie”*

*J.M. Juran Leadership for Quality*

Zanim przystąpimy do realizacji projektu lokalnego musimy przeanalizować i zdefiniować problem, którego on dotyczy. W tym celu możemy skorzystać z poniższych pytań, które przybliżą nas do lepszego poznania problemu.

*Co jest istotą problemu?*

*Skąd się wziął problem? (Jak powstał? Źródła pochodzenia?)*

*Kogo dotyka?*

*Kto jest zainteresowany jego rozwiązaniem?*

*Pomysły na jego rozwiązanie (lub poprawę sytuacji w tym zakresie)*

*Główne działania w celu rozwiązania problemu (co i jak zrobić?)*

Mając zdefiniowany problem, możemy zająć się pomysłami na projekt lokalny, który ma być próbą jego rozwiązania. Czym jest projekt?

*„Projekt to jednorazowe zadanie, które posiada określony termin rozpoczęcia i termin zakończenia, jasno określone cele, zakres działania i (z reguły) określony budżet”*

*J.P.Lewis Project Planning, Scheduling & Control*

*„Projekt to problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie”*

*J.M. Juran Leadership for Quality*

*“Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie podjęte w celu stworzenia niepowtarzalnego produktu lub usługi”*

*A Guide to the Project Management Body of Knowledge  
Project Management Institute*

Najczęściej projekty realizowane są w organizacjach, firmach, edukacji.

**Projekt lokalny to zaplanowany cykl działań w sprecyzowanych ramach czasowych realizujący określone cele.**

Projekt lokalny powinien integrować różne środowiska zainteresowane poprawą istniejącej sytuacji (rozwiązaniem problemu). Oprócz wymiernych korzyści projekt ma wymiar edukacyjny – uczestnicy nabywają (doskonają) szereg umiejętności, m.in.:

- podejmowania decyzji grupowych,
- rozwiązywania konfliktów, wypracowywania kompromisu,
- formułowania i wyrażania opinii własnych oraz odbioru od innych osób,
- planowania działań, systematyczności,
- planowania i rozliczania środków finansowych,
- poszukiwania sojuszników,
- przewidywania trudności i radzenia sobie z nimi.

Od uczestników projektu wymagana jest znaczna samodzielność. Konieczność poszukiwania rozwiązań, informacji stwarza okazję do zdobywania nowych umiejętności. Zastosowanie wiedzy w praktyce powoduje jej weryfikację, zapamiętanie, usystematyzowanie, powiązanie z wcześniej posiadaną.



P rojekt  
**P ROJEKT**  
O  
G  
p rojekt  
A  
M

## Projekt

to odrębne przedsięwzięcie o ograniczonym czasie trwania, podejmowane przez organizację w ramach realizowanego przez nią programu.

## Program

to wszystkie działania podejmowane na rzecz rozwiązania danego problemu.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PRAKTYCE  
CZYLI JAK ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZYWI-  
STOŚCI AKTYWIZACJA ŚRODOWISK LOKALNYCH  
W POWIECIE CHRZANOWSKIM PRYZMATY – ZŁAP  
SWOJĄ SZANSĘ CENTRUM EDUKACJI LOKALNEJ  
**@KADEMIA OBYWATELSKA**  
PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PRAKTYCE CZYLI  
CZYLI JAK ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZY-  
WISTOŚCI AKTYWIZACJA ŚRODOWISK LO-  
KALNYCH W POWIECIE CHRZANOWSKIM  
**PRYZMATY – ZŁAP SWOJĄ SZAN-  
SĘ** CENTRUM EDUKACJI LOKALNEJ @KADEMIA-  
OBYWATELSKA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PRAKTYCE CZYLI  
JAK ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZYWI-  
ZACJA ŚRODOWISK LOKALNYCH W POWIECIE  
CHRZANOWSKIM PRYZMATY – ZŁAP SWOJĄ SZANSĘ  
CENTRUM EDUKACJI LOKALNEJ @KADEMIA OBY-  
WATELSKA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PRAKTYCE  
CZYLI JAK ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZY-  
WISTOŚCI **AKTYWIZACJA ŚRODOWISK  
LOKALNYCH W POWIECIE CHRZA-  
NOWSKIM** PRYZMATY – ZŁAP SWOJĄ SZANSĘ  
**CENTRUM EDUKACJI LOKALNEJ @KADEMIAOBY-  
WATELSKA** PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ W PRAKTYCE CZYLI JAK OD-  
NALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZYWIŚTOŚCI **AKTYWIZACJA  
ŚRODOWISK LOKALNYCH W POWIECIE  
CHRZANOWSKIM** PRYZMATY – ZŁAP SWO-  
JĄ SZANSĘ CENTRUM EDUKACJI LOKALNEJ  
**@KADEMIAOBYWATELSKA**

**PRZYKŁADOWE PROJEKTY  
ZREALIZOWANE PRZEZ  
FUNDACJĘ EDUKACJA  
DLA DEMOKRACJI**

**Nazwa projektu:****Przedsiębiorczość w praktyce czyli jak odnaleźć się w nowej rzeczywistości****Miejsce realizacji::**

Świętochłowice, woj. śląskie

**Cele projektu:**

- wypracowanie zintegrowanego modelu rozwiązywania problemu bezrobocia absolwentów przez środowisko lokalne (pracodawcy, władze samorządowe, nauczyciele);
- pobudzenie młodzieży do działań na rzecz rozwoju własnego oraz dzieci z rodzin, które uległy marginalizacji lub są nią zagrożone.

**Grupy (środowiska), do których skierowany jest projekt:**

- bezpośrednio: młodzież szkół średnich, dzieci i młodzież szkół podstawowych i gimnazjów – osoby, które w perspektywie kilku lat ukończą edukację szkolną i staną wobec problemu braku zatrudnienia;
- pośrednio: nauczyciele, pracodawcy, mieszkańcy Świętochłowic;

**Główne zadania realizowane w ramach projektu:**

- przełamanie bariery bezradności środowiska lokalnego wobec problemu braku miejsc pracy poprzez promowanie i rozwój przedsiębiorczości;
- zainicjowanie oddolnego powstawania grup społecznych celem rozwiązywania problemów własnych i innych osób;
- pobudzenie ruchu wolontarystycznego w mieście, którego celem będzie wspieranie i aktywizacja osób, które znalazły się na marginesie życia społecznego (ze względów ekonomicznych, niepełnosprawności, wieku);

**Czas trwania projektu:**

listopad 2002 r. – 30 września 2003 r.

## Opis problemu, na który odpowiada projekt

Sytuacja absolwentów szkół ponadpodstawowych jest szczególnie trudna - ze względu na brak możliwości odbycia stażu pracy są w gorszej sytuacji od osób legitymujących się doświadczeniem zawodowym. W mieście, w ciągu ostatnich lat notuje się niekorzystną, utrwalającą się tendencję wzrostu liczby bezrobotnych ze stażem do 10 lat. Wskaźnik ten wynosi aktualnie ponad 35% (przy średniej stopie bezrobocia w mieście 25,2%). Absolwenci szkół są szczególnie narażeni na marginalizację w przypadku niepodjęcia pierwszej pracy. Młody człowiek jest aktywny w poszukiwaniu pracy mniej więcej przez trzy miesiące, potem motywacja spada, i po około pół roku zaprzestaje jakichkolwiek działań. Akceptuje zaistniałą sytuację, godzi się na swój status nieświadomie określając swoje miejsce na najbliższe 30-40 lat. Taką tendencję pokazują badania, potwierdzają osoby zajmujące się rynkiem pracy.

Dla młodych ludzi udział w tym projekcie jest szansą na nabycie umiejętności, poznanie środowiska pracy, nawiązanie kontaktów, możliwość zaprezentowania swojej postawy i wartości pracodawcom, mobilizację do zdobywania wykształcenia i podnoszenia kwalifikacji, zerwania z tradycyjnym rodzinnym modelem porzucenia na wykształceniu zawodowym.

Młodzież jest grupą, która w sposób szczególnie narażona jest na negatywne konsekwencje bezrobocia – bezpośredniego braku pracy, zagrożenia uzależnieniami (alkoholizm, narkomania, inne), przemocą w rodzinach marginesu społecznego, przestępczością, bezdomnością. Dlatego działania aktywizacji zawodowej i społecznej traktujemy jako działania mogące uchronić wkraczających w dorosłe życie młodych ludzi.

Podczas realizacji projektu zaistnieją trzy kluczowe elementy:

- edukacja (uczniów, nauczycieli, edukatorów, pracodawców),
- współpraca uczniów, pracodawców, nauczycieli, władz lokalnych,
- wsparcie i pomoc pracodawców.

## Zasadnicza część projektu:

- **Szkolenia dla młodzieży** – warsztaty aktywizujące w wyniku których uczestnicy rozumieją mechanizm samorządności lokalnej, kluczowej roli własnej aktywności, kreowania miejsca w społeczeństwie w wyniku swoich działań, dokonają zmiany sposobu postrzegania rzeczywistości:

z postawy roszczeniowej („powinam/powinienem otrzymać pracę”) na konstruktywną („muszę znaleźć dla siebie zatrudnienie” albo wręcz „muszę stworzyć dla siebie miejsce pracy”). W szkoleniach weźmie udział 50 osób (2 grupy po 25 osób), pośrednio poprzez działania w szkołach klubów aktywizacji dla rynku pracy – ponad 1200 uczniów.

- **Kursy dla dyrektorów szkół i nauczycieli** prowadzone metodami aktywizującymi. Uczestnicy poznają aktualną sytuację na rynku pracy, prognozy na najbliższe lata, umiejętności niezbędne absolwentowi, zagadnienia związane z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej, główne zagadnienia prawa pracy w Polsce i Unii Europejskiej, metodykę i tematykę uczenia o rynku pracy. Bezpośrednio w szkoleniach weźmie udział 75 nauczycieli (3 grupy po 25 osób) wszystkich typów szkół.
- **Praktyki u pracodawców** – uczestnicy równoległe ze szkoleniami będą poznawali funkcjonowanie firm, organizacje pracy, zarządzanie, specyfikę pracy na różnych stanowiskach bezpośrednio w firmach. Nabyte umiejętności będą niezbędne, zweryfikowane i doskonalone w dalszej części projektu. Pracodawcy są ważną grupą, która w istotny sposób może wpłynąć na walkę z bezrobociem – w sposób bezpośredni zatrudniając absolwentów oraz w sposób pośredni przekazując własne doświadczenia, służąc radą i konsultacją. Aby jednak mogli taką rolę odegrać niezbędne jest propagowanie tego poglądu oraz kształtując aktywne postawy.
- **Rozwój Młodzieżowego Ośrodka Przedsiębiorczości (MOP)** – edukacyjnego przedsięwzięcia tworzonego od podstaw przez młodzież z zaangażowaniem lokalnych pracodawców przy wsparciu władz lokalnych, w którym młodzi ludzie będą uczyć się prowadzenia konkretnej działalności gospodarczej oraz działać na rzecz osób znajdujących się na marginesie życia społecznego lub zagrożonych marginalizacją.
- **Tworzenie w szkołach** ponadgimnazjalnych i gimnazjach **klubów aktywizacji dla rynku pracy** – działań prowadzonych przy udziale nauczycieli, liderów aktywnych w ramach MOP, edukatorów - wolontariuszy wyszkolonych w ramach projektu. Celem klubów jest przygotowanie absolwentów do własnej aktywności w celu poszukiwania pracy bądź stworzenia dla siebie miejsca pracy.
- **Wydanie poradnika „Rynek pracy – to trzeba wiedzieć”** (w wersji tradycyjnej i elektronicznej CD-rom) przeznaczanego przede wszystkim dla uczniów i nauczycieli, zawiera-

jącego podstawowe informacje niezbędne do poruszania się po rynku pracy oraz scenariusze zajęć.

- **Szkolenie edukatorów** – w obecnej sytuacji pilną potrzebą jest wyszkolenie kilkunastoosobowego zespołu edukatorów mogących prowadzić lokalne działania na rzecz poprawy sytuacji dotyczącej rynku pracy. Ich zadaniem będzie udzielenie wsparcia nauczycielom w prowadzeniu szkolnych klubów pracy, organizowanie przedsięwzięć i zajęć, których celem będzie lepsze przygotowanie absolwenta do aktywizacji zawodowej.
- **Działalność szkolnych klubów pracy** – inicjatyw dyrektorów szkół, nauczycieli, uczniów, edukatorów przy współpracy lokalnych pracodawców i podmiotów zajmujących się rynkiem pracy. Program działalności klubu winien umożliwić uczniom rozwój umiejętności przydatnych w zorganizowaniu sobie miejsca pracy bądź ubieganiu się o pracę.

### Ważniejsze rezultaty projektu:

W szkoleniach wzięło udział:

- 86 pedagogów (w trzech grupach), dyrektorów placówek oświatowych i nauczycieli. Każde szkolenie obejmowało 40 godzin dydaktycznych.
- 62 uczniów gimnazjów i szkół ponadgimnazjalnych (w dwóch grupach). Szkolenia dla każdej grupy trwały 64 godz. i odbywały się w formie ośmiu jednodniowych bloków zajęć.
- 26 edukatorów w dwóch edycjach wiosennej i jesiennej.

Zajęcia dla nauczycieli i edukatorów odbywały się poza miejscem zamieszkania i pracy (nauki).

Dziesięć najbardziej zaangażowanych uczennic i uczniów odbyło staże w firmach osiągających bardzo dobre wyniki ekonomiczne, wyróżniających się profesjonalnym sposobem zarządzania, o zorganizowanych wewnętrznych systemach edukacji pracowników. Firmy te, zdobywają nagrody w kraju i za granicą, za jakość świadczonych usług, różnorodność stosowanych rozwiązań oraz prowadzoną przez nie politykę. Firmami tymi były:

- P.W. KENPOL (Świętochłowice),
- BUD - LEP (Świętochłowice),
- KAMPOL (Świętochłowice),
- BASTRA (Świętochłowice),
- ABRAKSAS (Katowice).

W wyniku udziału w stażach nastąpił jeszcze jeden niezwykle istotny element. Część młodzieży zaczęła pracować jako wolontariusze, pomagając bezrobotnym szukać pracy, pisać dokumenty aplikacyjne, prowadząc kursy komputerowe. Efekt ten zaistniał głównie na skutek realizacji podczas warsztatów, tematyki związanej z funkcjonowaniem społeczeństwa obywatelskiego, wolontariatem, budowania świadomości wpływu na własne życie i społeczności lokalnej. Wielu młodych ludzi podjęło aktywny tryb życia. Wyłoniła się grupa ponad 30 uczestników projektu angażujących się w różne inicjatywy w mieście.

Wydano CD-rom dokumentujący projekt - przykład lokalnej inicjatywy możliwej do wdrożenia, mającej na celu rozwiązywanie problemów.

*Osoby zainteresowane mogą go otrzymać bezpłatnie zwracając się mailowo (podając adres pocztowy): [kkacuga@edudemo.org.pl](mailto:kkacuga@edudemo.org.pl)*

Zgodnie z założeniami został stworzony mechanizm, wprowadzony następnie w ruch. Ponieważ projekt objął 99% szkół, po realizacji nikt nie miał wątpliwości wyrażanej sześć miesięcy wcześniej: „po co uczyć o rynku pracy, skoro i tak miejsc pracy nie ma”. Ci sami nauczyciele i dyrektorzy stosują poznane metody uczenia o rynku pracy i wdrażają nowe. Uczą młodzież gdzie i jak zdobywać informacje o miejscach pracy, jak zwiększyć swoje szanse na rynku pracy. Zarówno oni jak i uczniowie są przekonani o tym, że aby odnaleźć swoje miejsce na rynku pracy trzeba przez kilka lat się do tego przygotowywać.

Realizacja projektu i jego promocja w mieście uutorowała nową drogę – społeczność lokalna miała okazję przekonać się o możliwościach realizacji projektów. Niezmiernie istotnym walorem było przeprowadzenie działań ze środków zewnętrznych – Unii Europejskiej. To stanowi dowód, że środki unijne „istnieją nie tylko w mediach”, że trzeba naprawdę chcieć rozwiązywać problemy lokalne, zaangażować własną pracę, a i środki finansowe wówczas można znaleźć.

Wypracowano przykład nowej jakości: współpracy organizacji pozarządowej z samorządem lokalnym celem rozwiązywania problemów mieszkańców.

Projekt dofinansowany został ze środków Unii Europejskiej  
w ramach Programu **Phare ACCESS 2000**

**Nazwa projektu:**

## Aktywizacja środowisk lokalnych w powiecie chrzanowskim

**Miejsce realizacji:**

gminy: Alwernia, Babice, Libiąż – powiat chrzanowski woj. małopolskie

**Cele projektu:**

- zaktywizowanie Samorządów Uczniowskich Gimnazjów i ich opiekunów - nauczycieli, Rad Rodziców, dyrektorów placówek oświatowych i działaczy samorządu lokalnego w realizacji inicjatyw i działań na rzecz mieszkańców gmin: Alwernia, Babice, Libiąż dotkniętych powodzią,

**Intencją projektu jest również:**

- włączenie młodych ludzi do współgospodarowania gminą,
- zaktywizowanie samorządów uczniowskich w szkołach i w gminie,
- wskazanie możliwości działania poza szkołą,
- uczenie odpowiedzialności za wspólne mienie gminne,
- nauka samorządności w realizacji inicjatyw młodzieżowych na rzecz mieszkańców gminy, wypracowanie płaszczyzny współpracy i dialogu między mieszkańcami a władzami gminy.

**Grupy (środowiska), do których skierowany jest projekt:**

Bezpośrednim odbiorcami projektu są:

- uczniowie gimnazjów z 3 gmin: Alwernia, Babice, Libiąż – razem 2028 uczniów,
- nauczyciele – opiekunowie Samorządów Uczniowskich i gazet uczniowskich, pedagodzy szkolni,
- dyrektorzy szkół, rodzice z Rad Rodziców.

**Główne zadania realizowane w ramach projektu:**

- zagospodarowanie przez młodzież we współpracy z dorosłymi – 15 „dzikich boisk” na obiekty sportowe – boiska do koszykówki, siatkówki, piłki nożnej,

- wysprzątanie wspólnie z dorosłymi mieszkańcami gminy 23 gminnych placów zabaw, dziecińców na potrzeby bezpiecznych zabaw i rozrywki dzieci,
- przeszkolenie 185 lokalnych młodzieżowych liderów samorządów i gazet uczniowskich w gimnazjach aktywizujących młodzież gminną w działaniach na rzecz wioski, osiedla, sołectwa,
- zorganizowanie Sejmiku Młodzieżowego dla gimnazjów z 5 gmin wspólnie z władzami samorządowymi, rodzicami, nauczycielami, dyrektorami szkół na terenie gminy Libiąż,
- zorganizowanie i przeprowadzenie Święta Radości – pokaz dorobku uczniowskiego i inicjatyw uczniów na rzecz swojej gminy dla mieszkańców społeczności lokalnej – Alwernia – Babice - Libiąż,
- włączenie do wszystkich aktywności w projekcie: młodzieży i dorosłych mieszkańców gminy Alwernia, Babice, Libiąż,
- efektywne pozyskanie przez młodzież sponsorów na materiały i narzędzia do prac porządkowych i naprawczych,
- dbanie o gminny – wspólny teren,
- umocnienie młodzieżowej więzi środowiskowej - razem można, razem lepiej,
- integracja młodzieży z lokalną władzą poprzez wspólne rozwiązywanie problemów wsi.

### **Czas trwania projektu:**

1 stycznia 2002 r. – 31 sierpnia 2002 r.

### **Opis problemu, na który odpowiada projekt:**

W środowiskach młodzieżowych brak jest liderów pobudzających do wspólnej pracy i kreowania swoich pomysłów na rzecz społeczności lokalnej. Znaczna część młodzieży nie ma ukształtowanego modelu aktywnego spędzania czasu wolnego. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niewystarczająca ilość obiektów sportowych na terenach wiejskich, mała oferta kulturalna, wysoki koszt dojazdu do miast i niski status materialny rodzin na terenach wiejskich.

Wśród młodzieży jest mała świadomość obywatelska – mieszkańcy wiejskich gmin nie czują się współgospodarzami terenu. Nie rozumieją, że lokalne władze to wybrani przez społeczność reprezentanci. Brak jest wspólnych inicjatyw - mieszkańcy – samorząd gminny. Pogłębia się atomizacja społeczności lokalnej – pierwotnie wieś stanowiła wspólno-

tę, a dzisiaj to zbiór anonimowych mieszkańców. Widać dużą dysproporcję między możliwościami rdzennych mieszkańców a przybyszami z miasta.

W gminach nie podejmuje się działań mających na celu integrację społeczności lokalnej w rozwiązywaniu swoich problemów.

Wskaźnik bezrobocia absolwentów szkół wynosi ponad 30 %, średni we wszystkich grupach wiekowych - ok. 16%. W związku z tym istnieje pilna konieczność kształtowania postawy człowieka aktywnego radzącego sobie w rozwiązywaniu codziennych trudności.

Takie postawy winny być kształtowane przez placówki oświatowo – wychowawcze, lokalne organizacje pozarządowe i samorządowe, ponieważ w domu rodzinnym uczniowie spotykają się z apatią, biernością i poczuciem braku wpływu na otaczającą rzeczywistość, szczególnie w sytuacji, gdy rodzice sami nie potrafią prawidłowo funkcjonować w nowej rzeczywistości.

### **Ważniejsze rezultaty projektu:**

W oparciu o nabyte umiejętności praktyczne, pobudzoną aktywność młodzi ludzie zrealizowali konkretne przedsięwzięcia w gminie jak: uporządkowanie gminnych dziecińców i placów zabaw, a także zagospodarowali dla siebie, swoich koleżanek i kolegów z wiosek, osiedli „dzikie boiska”. Uczniowie z własnej inicjatywy zaplanowali i wykonali prace poprawiające estetykę otoczenia budynków szkolnych.

W 3 gminach: Alwernia, Babice i Libiąż program „Aktywizacja środowisk lokalnych w powiecie chrzanowskim” rozpoczęła kształtowanie postaw młodzieży jako ludzi aktywnych, radzących sobie skutecznie w rozwiązywaniu codziennych trudności i potrafiących prawidłowo funkcjonować w nowej rzeczywistości.

Poprzez zrealizowane szkolenia zaktywizowano liderów Samorządów Uczniowskich i redakcje gazet uczniowskich, pobudzone środowiska młodzieżowe do wspólnej pracy i kreowania swoich pomysłów na rzecz społeczności lokalnej: Alwerni, Babic, Libiąża i powiatu chrzanowskiego.

Młodzież z gimnazjów i szkół podstawowych zrealizowała plany aktywnego spędzania czasu wolnego poprzez porządkowanie i naprawianie obiektów sportowych na terenach wiejskich oraz korzystanie z nich.

Wśród młodzieży podniesiono świadomość obywatelską, że są mieszkańcami gmin wiejskich i współgospodarzami terenu. Przeszkoleni młodzi samorządowcy rozumieją, że lokal-

ne władze to wybrani przez społeczność reprezentanci.

Podjęto w programie szereg wspólnych inicjatyw: młodzież jako mieszkańcy – samorząd gminny – dyrekcje szkół i nauczyciele, rodzice.

Projekt realizowany był przez **Młodzieżowy Dom Kultury w Trzebini i Fundację Edukacja dla Demokracji** (partner projektu). Finansowany ze środków Polsko - Amerykańskiej Fundacji Wolności, Polskiej Fundacji Dzieci i Młodzieży, Gmin: Alwernia, Babice, Libiąż, Powiatu Chrzanowskiego (MDK)

**Nazwa projektu:**

## **Pryzmaty – złap swoją szansę**

**Miejsce realizacji:**

Sosnowiec, woj. śląskie

**Cele projektu:**

Celem projektu jest aktywizacja młodzieży miasta dotkniętego na skutek przemian społeczno-ustrojowych biernością społeczną, zagrożonych patologiami, zwłaszcza przemocą.

**Cele szczegółowe:**

- rozwój umiejętności dziennikarskich, technicznych, marketingowych, organizacyjnych, nabycie umiejętności planowania, realizacji i rozliczania projektu, sporządzania budżetu, racjonalnego zarządzania ludźmi i czasem, środkami finansowymi, praktycznej realizacji planów i marzeń, przygotowanie grupy młodzieży, która w niedalekiej przyszłości stanie się liderami lokalnymi, inicjowanie różnych akcji społecznych, doprowadzenie do stałej współpracy pomiędzy uczniami różnych szkół, samorządami uczniowskimi (przewidujemy zaangażowanie około 1000 uczniów do różnego typu działań społecznych), wypracowanie modelu rozwoju lokalnego ruchu młodzieżowego, gotowego do przeniesienia w inne środowiska.

**Grupy (środowiska), do których skierowany jest projekt:**

młodzież – uczniowie szkół ponadgimnazjalnych i studenci w wieku 15-25 lat.

**Główne zadania realizowane w ramach projektu:**

- proces wydawniczy - ponad 40 uczniów i studentów (połączonych w 3 działy: dziennikarzy, promocji i kolportażu, techniczny) wydaje ogólnomiejskie czasopismo młodzieżowe o tematyce społeczno – kulturalnej (osiem numerów w ciągu 11 miesięcy) - przygotowanie materiałów, redakcja tekstów, makieta,
- akcje promocyjne (promowanie czasopisma na terenie miasta wśród młodzieży szkolnej),
- spotkania Rady Programowej,
- ewaluacja okresowa,

- system szkoleń wewnętrznych redakcji podnoszących poziom umiejętności uczestników projektu,
- 3 inicjatywy przeprowadzone przez gazetę, ustalone przez młodzież przy współpracy i wsparciu Rady Programowej.

### **Czas trwania projektu:**

01.09.2004 – 31.07.2005 r.

### **Opis problemu, na który odpowiada projekt:**

Projekt realizowany był w Sosnowcu, mieście do lat 90-tych typowo przemysłowym (górnictwo węgla kamiennego, przemysł ciężki). Od kilku lat, w związku z likwidacją dużych zakładów przemysłowych, znaczna część młodzieży wychowuje się w rodzinach bezrobotnych, w atmosferze poczucia krzywdy, braku perspektyw, w przekonaniu, że pracy nie ma i jedyną szansą osiągnięcia minimalnego poziomu życia to wyjazd z woj. śląskiego „za pracę”, najlepiej za granicę. W mieście brak ruchu młodzieżowego, który mógłby ożywić środowisko i pokazać, że sami młodzi ludzie są w stanie oddolnie, niestandardowo i skutecznie walczyć z problemami swojego środowiska. Władze miasta, a w konsekwencji szkoły nie posiadają wystarczających funduszy, by zapewnić uczniom możliwość kreatywnego spędzania czasu na ciekawych zajęciach pozalekcyjnych. Najczęstszy widok jaki można spotkać to młodzież spędzająca czas na ławkach i w klatkach schodowych. Rośnie apatia społeczna wśród młodych, poczucie braku wpływu na swoją przyszłość, agresja i przestępczość.

### **Ważniejsze rezultaty projektu:**

- Zorganizowanie od podstaw zespołu redakcyjnego i procesu wydawniczego czasopisma, który samodzielnie realizuje cały proces wydawniczy: od planowania tematyki numeru po dostarczenie do drukarni gotowych plików graficznych. Przez rok działalności zespół „Pryzmatów” wydał osiem numerów, w których, dostarczał rzetelnej i obiektywnej informacji rówieśnikom na tematy społeczno-kulturalne oraz sportowe.
- Młodzież uczestnicząca w projekcie samodzielnie kontaktowała się ze środowiskiem zewnętrznym, partnerami projektu, instytucjami publicznymi, doradcami i ekspertami w procesie wydawniczym czasopisma. Dzięki temu każda z osób zdobyła nowe umiejętności oraz podniosła swoje kompetencje przydatne w dalszej działalności. Praca w „Pryzmatach”, dla wszystkich okazała się bardzo ważnym etapem przygotowania do pracy zawodowej oraz do pełnienia ról społecznych. Wszystkie osoby zaangażowane w projekt

gażowane w projekt miały okazję nauczyć się rzetelności, sumienności, pracy w grupie (umiejętność, której nabycie szczególnie podkreślali i cenili sobie uczestnicy projektu), realizacji powierzonych zadań, dążenia do wyznaczonych celów oraz rozwiązywania pojawiających się problemów, także środowiskowych. Wszyscy poznali też własne niedoskonałości i otrzymali przejrzystą informację nad czym muszą pracować, aby uzupełnić braki. Była to także szansa na zdobycie cennego doświadczenia zawodowego i podszkolenia warsztatu, w związku z planowanymi przez część osób studiami oraz pracą dziennikarską.

- Cały zespół „Pryzmatów” uczestniczył w przygotowaniu i obsłudze różnych akcji młodzieżowych w mieście: Dni Sosnowca, ogólnomiejskiej konferencji poświęconej aktywności młodzieżowej w Sosnowcu, I Rajdzie Górskim „Pryzmatów” (od etapu planowania, poprzez realizację po zakończeniu i podsumowanie działań).
- Poprzez pracę na rzecz projektu „Pryzmatowicze” udowodnili swoim rówieśnikom, że istnieje możliwość decydowania o tym, co dzieje się wokół nas, że nie pozostajemy bez wpływu na rzeczywistość, że jesteśmy w stanie ją kształtować oraz pokazali, że można mieć i realizować własne perspektywy życiowe. Po roku istnienia wykrystalizowała się grupa osób, które przetrwały wszelkie trudności związane z prowadzeniem projektu, od początku wiedziały do czego dążą i konsekwentnie realizowały postawione przed nimi zadania. Stworzyły one trzon zespołu, który jest fundamentem dla rozszerzania projektu i budowania mocnej pozycji „Pryzmatów” w lokalnej społeczności. Są to silne osobowości, potrafiące poświęcić odrobinę swego indywidualizmu dla dobra całego zespołu, które dysponują obiecującym potencjałem intelektualnym, a projekt przygotowuje ich do roli lokalnych liderów, którą mogą pełnić w niedalekiej przyszłości.

Projekt dofinansowany ze środków Unii Europejskiej  
w ramach **Programu Młodzież**



[www.pryzmaty.org.pl](http://www.pryzmaty.org.pl)

**Nazwa projektu:**

## Centrum Edukacji Lokalnej

**Miejsce realizacji:**

Świętochłowice, woj. śląskie

**Cele projektu:**

- zintegrowanie wielu środowisk (w tym lokalnych przedsiębiorców, samorządowców, nauczycieli, dyrektorów szkół, organizacji pozarządowych, organizacji młodzieżowych, szkolnych klubów europejskich) i instytucji (w tym Powiatowego Urzędu Pracy, Ośrodka Pomocy Społecznej, Poradni Psychologiczno-Pedagogicznej, Rudzkiej Agencji Rozwoju „Inwestor”, banków oraz domów kultury) wokół działań mających na celu umożliwienie absolwentom aktywizacji zawodowej,
- zwiększenie dostępności do nowoczesnej (dostosowanej do lokalnego rynku pracy) edukacji z wykorzystaniem Internetu,

**Grupy (środowiska), do których skierowany jest projekt:**

- bezpośrednio: młodzież szkół ponadgimnazjalnych, absolwenci, studenci,
- pośrednio: instytucje miejskie, pracodawcy, mieszkańcy Świętochłowic,

**Główne zadania realizowane w ramach projektu:**

- skoordynowanie wszelkich działań i inicjatyw na terenie Miasta Świętochłowice zmierzających do wspierania absolwentów w znalezieniu swej „pierwszej pracy”,
- stworzenie „bazy”, stanowiącej autentyczne GMINNE CENTRUM INFORMACJI, które świadczyć będzie kompleksowe usługi doradcze dla absolwentów,
- zwiększenie szans znalezienia pracy przez absolwentów poprzez system staży u lokalnych przedsiębiorców.

**Czas trwania projektu:**

listopad 2002 r. – 31 marca 2003 r.

## Podczas realizacji projektu zaistnieją trzy kluczowe elementy:

- adaptacja i wyposażenie pracowni komputerowej w sprzęt i meble,
- edukacja (konsultantów, wolontariuszy), którzy następnie szkolą odbiorców (absolwentów, uczniów, studentów),
- współpraca i integracja wielu różnych środowisk i instytucji w realizacji wspólnego celu.

## Ważniejsze rezultaty projektu

W efekcie, projekt rozwinął się tak bardzo, że po roku działalności CEL udowodnił konieczność swojego istnienia.

Centrum Edukacji Lokalnej (CEL) jest wyodrębnionym Referatem Urzędu Miejskiego w Świętochłowicach. Funkcjonuje od marca 2003 r., a w obecnej formie organizacyjnej od maja 2004 r.

Centrum dysponuje pracownią multimedialną, w której do dyspozycji osób poszukujących pracy, przygotowanych zostało 10 stanowisk komputerowych (z niezbędnym oprogramowaniem) podłączonych do Internetu. Oprócz komputerów w Centrum znajduje się następujący sprzęt: kserokopiarka, skaner, 3 drukarki (2 atramentowe, 1 laserowa), fax, telefon. Z tak wyposażonego sprzętu bezpłatnie korzystają bezrobotni mieszkańcy Świętochłowic i okolicznych miast, jak również młodzież szkolna. Kolejną możliwością, jaką daje mieszkańcom CEL są warsztaty, których przedmiotem jest z aktywnym i umiejętnym poruszaniem się po rynku pracy. Z tej formy usług korzystają również szkoły, dla których konsultanci Centrum organizują i prowadzą warsztaty z zakresu rynku pracy.

Odbiorcy usług CEL-u chwalą indywidualne podejście do każdego z nich. Utrata pracy i poszukiwanie nowego zatrudnienia zawsze związane jest ze stanem emocjonalnym, często pełnym zwątpienia, bierności, zniechęcenia. Stąd też indywidualna praca z każdym wpływa na motywację i wiarę we własne siły.

Wśród indywidualnych usług realizowanych przez Centrum Edukacji Lokalnej można wymienić:

- doradztwo zawodowe,
- pomoc w przygotowaniu profesjonalnych dokumentów aplikacyjnych - ich wydrukowanie, powielenie, wysłanie faxem do pracodawcy,
- pomoc w pozyskiwaniu z zasobów Internetu pracy oraz

informacji o potencjalnym pracodawcy,

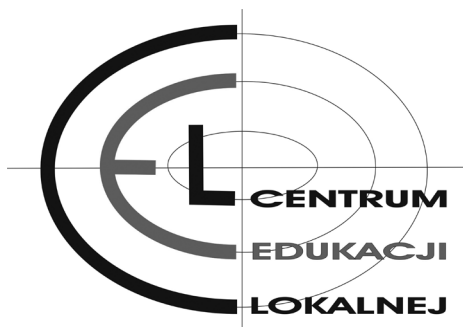
- pomoc w pozyskiwaniu z zasobów Internetu informacji o uruchomieniu i prowadzeniu działalności gospodarczej.

Centrum Edukacji Lokalnej daje młodzieży szkolnej, jak i tej szukającej pracy możliwość zdobycia cennego przez pracodawców doświadczenia. Stało się to możliwe dzięki uruchomieniu Centrum Wolontariatu (CW, czerwiec 2003 r). Jego powstanie dało wielu młodym ludziom możliwość rozwoju pozaszkolnego. Młodzież, która zadeklarowała chęć zostania wolontariuszem świadczy dziś swoją pomoc w Zespole Opieki Zdrowotnej, Młodzieżowym Domu Kultury. Zaś w Centrum Edukacji Lokalnej prowadzi kursy komputerowe dla bezrobotnych czy pracowników współpracujących z CEL-em instytucji.

Zasady funkcjonowania CEL-u stały się wzorem do naśladowania dla innych powstających w regionie Gminnych Centrów Informacji.

Niesłabnące zainteresowanie ofertą Centrum Edukacji Lokalnej jest dowodem na konieczność istnienia takiego miejsca.

CEL powstał dzięki dofinansowaniu ze środków Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, w ramach Programu Aktywizacji Zawodowej Absolwentów „Pierwsza Praca”.



[www.cel.swietochlowice.org.pl](http://www.cel.swietochlowice.org.pl)

## Nazwa projektu:

@kademia Obywatelska

## Miejsce realizacji:

aglomeracja śląska (woj. śląskie)  
gminy miejskie i wiejskie

## Cele projektu:

Celem zadania jest integracja i aktywizacja członków społeczności lokalnych poprzez wzrost ich zaangażowania w działalność organizacji pozarządowych na rzecz rozwiązywania problemów środowiskowych. W wyniku działań interdyscyplinarnych w zakresie inicjatyw obywatelskich wypracowane zostaną modelowe rozwiązania gotowe do popularyzowania i wdrożenia w innych środowiskach borykających się z analogicznymi problemami.

## Grupy (środowiska), do których skierowany jest projekt:

Ludzie młodzi: dziewczęta i chłopcy uczniowie szkół ponadgimnazjalnych, studentki i studenci, absolwenci, osoby gotowe inicjować działania społeczne, prowadzące do integracji obywateli na rzecz realizacji projektów lokalnych (z zachowaniem równego dostępu kobiet i mężczyzn, osób niepełnosprawnych), członkowie lokalnych i regionalnych organizacji pozarządowych, z zachowaniem równego dostępu osób bez względu na wiek, płeć, niepełnosprawność, wyznanie, narodowość, orientację seksualną.

## Główne zadania realizowane w ramach projektu

- działania edukacyjne – podnoszenie praktycznych umiejętności i wiedzy w zakresie zidentyfikowanych problemów społecznych,
- promocja wolontariatu jako sposobu zmniejszania dotkliwości problemów środowiskowych oraz zdobywania doświadczenia osobistego,
- popularyzowanie technologii informatycznych i internetu jako nowoczesnego medium umożliwiającego nieograniczony transfer informacji dla dobra ludzkości.

## Metody realizacji działań:

- kurs podnoszący umiejętności przygotowywania stron internetowych,

- szkolenia prowadzone metodami aktywizującymi przygotowujące do pełnienia roli lokalnych liderów społecznych,
- szkolenia dla członków organizacji pozarządowych prowadzone metodami aktywizującymi, które spowodują wzrost wiedzy o roli organizacji pozarządowych w społeczeństwie obywatelskim i praktycznych umiejętności niezbędnych w codziennym funkcjonowaniu NGO,
- opracowanie i wydanie publikacji – praktycznego poradnika lidera lokalnego.

### **Czas trwania projektu:**

01.07.2005 r. – 31.12.2005 r.

### **Opis problemu, na który odpowiada projekt:**

- niska aktywność obywatelska wynikająca z biernego modelu życia sprzed okresu transformacji („państwo, władza zaopatruje obywateli, społeczności lokalne w potrzebne im dobra”); w związku z tym brak umiejętności i aktywnych postaw na rzecz podejmowania inicjatyw i rozwiązywania problemów lokalnych,
- mała wiedza i brak umiejętności wśród członków organizacji pozarządowych dot. ról jakie powinny odgrywać NGOs w społeczeństwie obywatelskim, możliwości działania, współpracy wewnątrz sektora oraz współpracy z władzami lokalnymi (lokalne organizacje pozarządowe prezentują roszczeniową postawę wobec władz samorządowych),
- trzeci sektor na szczeblu lokalnym prawie wcale nie współpracuje, zdecydowana większość tych organizacji nie prowadzi akcji informacyjnej i promocyjnej, ze względu na brak umiejętności nie wykorzystuje podstawowego medium jakim jest internet; NGOs nie posiadają stron internetowych; osoby, które chciałyby włączyć się w jakieś działania nie wiedzą jakie organizacje działają, co robią, jak się z nimi skontaktować, jak nawiązać współpracę,
- małe zainteresowanie młodych ludzi włączaniem się w działania organizacji pozarządowych i działalność społeczną; prezentujący bierne postawy, nastawieni na „otrzymywanie” (bo wychowują się w rodzinach o takich postawach).

### **Ważniejsze rezultaty projektu:**

- realizacja zaplanowanych szkoleń – przygotowywania stron internetowych, dla lokalnych liderów społecznych, dla członków organizacji pozarządowych,

- opracowanie stron internetowych dla NGOs przez młodych ludzi,
- zaangażowanie się uczestników projektu w pracę organizacji pozarządowych, wolontariat i rozwiązywanie problemów lokalnych.

Projekt realizowany dzięki dofinansowaniu **Ministerstwa Polityki Społecznej** w ramach **Rządowego Programu – Fundusz Inicjatyw Obywatelskich**

*Niniejsza publikacja została wydana w ramach tego projektu.*

## REALIZATORZY PROJEKTU „@kademia obywatelska”

**D**

### Fundacja Edukacja dla Demokracji,

jest pozarządową organizacją niezwiązaną z partiami i opcjami politycznymi, kościołami, związkami wyznaniowymi, nie nastawioną na zysk działającą nieprzerwanie od 1989 r.

Celem Fundacji jest krzewienie wiedzy o demokracji i gospodarce rynkowej oraz umiejętności działania obywatelskiego w państwie demokratycznym. Uczestnictwo społeczności lokalnych w projektach edukacyjnych zwiększa ich świadomość oraz podejmowanie różnych zadań o charakterze społecznym.

Podstawowym kierunkiem naszych działań jest udzielanie wsparcia środowisku oświatowemu: uczniom, nauczycielom, rodzicom, dyrektorom szkół celem lepszego przygotowania młodych ludzi do życia w społeczeństwie i samodzielnego rozwiązywania codziennych problemów.

Fundacja realizuje swoje programy na terenie Polski, Europy Wschodniej, Zakaukazia, Azji Centralnej i Mongolii. Organizujemy warsztaty, seminaria, konferencje, inicjujemy działania społeczności lokalnych oraz prowadzimy dystrybucję własnych wydawnictw.

Na bilans dotychczasowej działalności Fundacji składa się między innymi:

- ponad 20 tys. uczestników warsztatów, staży i seminariów: nauczycieli, uczniów, liderów organizacji pozarządowych, działaczy związkowych, samorządu terytorialnego;
- ponad 1000 warsztatów i seminariów przeprowadzonych na terenie Polski oraz m.in.: Białorusi, Kazachstanu, Kirgizstanu, Litwy, Łotwy, Mongolii, Ukrainy i Uzbekistanu;
- 19 zespołów trenerskich działających na terenie Polski, Europy Środkowo-Wschodniej
- i Azji Centralnej i skupionych w sieci Education for Democracy International Network;
- przeszło 300 projektów zrealizowanych przez polskie NGO w ramach programu Przemiany w Regionie RITA;

- ponad sto tytułów publikacji poświęconych edukacji obywatelskiej i społeczeństwu obywatelskiemu wydanych w wielu wersjach językowych (albańskim, angielskim, azerbejdzańskim, białoruskim, holenderskim, kirgizskim, krymsko-tatarskim, litewskim, łotewskim, mongolskim, polskim, rosyjskim, ukraińskim oraz uzbeckim).

W ciągu 15 lat swego istnienia Fundacja stała się członkiem organizacji ogólnopolskich i międzynarodowych: Forum Fundacji Polskich; Civitas International; International Network Education for Democracy, Human Rights, and Tolerance; aktywnym członkiem Grupy „Zagranica”. Z inicjatywy Fundacji w roku 2002 powstała Education for Democracy International Network - międzynarodowa sieć niezależnych organizacji działających w sferze edukacji obywatelskiej w krajach Europy Wschodniej i Azji Centralnej.

Realizacja programów Fundacji jest możliwa jedynie dzięki systematycznej współpracy z kilkuset organizacjami pozarządowymi, szkołami, oraz osobami indywidualnymi z Polski, Europy Wschodniej, Azji Centralnej oraz Europy Zachodniej i USA. Do grona naszych dobroczyńców należą między innymi: National Endowment for Democracy, Polish-American Freedom Foundation, American Federation of Teachers, Fundacja im. Stefana Batorego, Programy Unii Europejskiej PHARE i TACIS, United States Information Service, Westminster Foundation for Democracy, Ministerstwo Spraw Zagranicznych RP, Ministerstwo Edukacji Narodowej, Narodowy Bank Polski i inne.

Od 1999 r. Fundacja Edukacja dla Demokracji prowadzi **Centrum Szkoleniowe**, wpisane do rejestru niepublicznych placówek doskonalenia nauczycieli województwa mazowieckiego (nr 37/NPDN/2001).

**W maju 1998 r., z okazji 50. rocznicy Planu Marshalla oraz 40. rocznicy podpisania Traktatu Rzymskiego, za całokształt swojej działalności, Fundacja Edukacja dla Demokracji została wyróżniona prestiżową nagrodą Unii Europejskiej i Stanów Zjednoczonych „Democracy and Civil Society Award”. Fundacja jest jedyną polską organizacją pozarządową, która dotychczas otrzymała to wyróżnienie.**

**11 listopada 2004 r. Fundacja otrzymała tytuł honorowy „Instytucja Pro Publico Bono” w Konkursie na Najlepszą Inicjatywę Obywatelską Pro Publico Bono (w kategorii: inicjatywy z zakresu kontaktów międzynarodowych, międzyetnicznych, ze szczególnym uwzględnieniem działań na rzecz integracji Polski z Unią Europejską).**



**Fundacja Rozwoju Świętochłowic,** jest organizacją powołaną w grudniu 2004 r., ale osoby ją tworzące od kilku lat realizują na rzecz środowiska lokalnego w Świętochłowicach różnego rodzaju przedsięwzięcia oraz projekty. W wyniku współpracy z różnymi środowiskami (organizacje pozarządowe, przedsiębiorcy) oraz instytucjami (Urząd Miejski, jego wydziały i agendy) ww. osobom udało się osiągnąć konkretne i namacalne efekty podjętych działań (integracja środowiska pozarządowego, lokalne konferencje, projekty o zasięgu lokalnym i regionalnym dot. aktywizacji społeczności lokalnej, przedsiębiorczości, integracji Polski z UE i inne). Jednocześnie, podjęte inicjatywy doprowadziły do rozwoju aktywności lokalnej, a w konsekwencji do powołania i zarejestrowania lokalnej fundacji, która mogłaby koordynować dotychczasowe działania.

### Misja

Fundacja Rozwoju Świętochłowic jest organizacją pozarządową, która kształtuje umiejętności funkcjonowania w społeczeństwie obywatelskim, wzmacnia identyfikację kulturową mieszkańców z ich miastem – „matką ojczyzną”, zwiększa potencjał rozwojowy miasta i jego mieszkańców.

Swoje cele realizujemy poprzez: promowanie aktywnych postaw i wyrównywanie szans rozwoju, budowanie przychylnej atmosfery dla pracy na rzecz rozwoju miasta i regionu, prowadzenie działalności edukacyjnej (w tym szkoleń, konferencji i in.), współpracę z organizacjami pozarządowymi, samorządami lokalnymi i innymi podmiotami mającymi na celu poprawę sytuacji na Śląsku.

W naszych działaniach kierujemy się uczciwością, rzetelnością działań, gospodarnością, przejrzystością finansową, zasadami partnerstwa i współpracy, przeświadczeniem, że jednostki są w stanie wpływać na postawy całych środowisk.

### Zrealizowane projekty

Projekty realizowane dotychczas przez Fundację Rozwoju Świętochłowic (samodzielnie lub we współpracy z innymi organizacjami):

- **„Polska w Unii Europejskiej – wykorzystana szansa?”** (kwiecień-maj 2005 r.) Projekt, w którym Fundacja Rozwoju Świętochłowic, była partnerem. w projekcie wzięło udział 125 uczniów i 30 nauczycieli ze wszystkich świętochłowickich szkół. Podsumowaniem projektu było spotkanie młodzieży (ponad 250 osób) z eurodeputowanym prof. Jerzym Buzkiem. W warsztatach wzięła udział młodzież z ponad 200 szkół województw: śląskiego, małopolskiego i świętokrzyskiego. Efektem końcowym całego przedsięwzięcia jest przeszkolenie 917 uczestników, wydanie 2000 egzemplarzy materiałów szkoleniowych w wersji tradycyjnej, które zostały udostępnione nieodpłatnie, wydanie ponad 200 CD-romów ze scenariuszami zajęć o tematyce unijnej, artykuły prasowe i reportaż w Świętochłowickiej Telewizji Miejskiej.
- **„@kademia Obywatelska”** (lipiec-grudzień 2005 r.) Projekt, w którym Fundacja Rozwoju Świętochłowic, była partnerem. Celem zadania była integracja i aktywizacja członków społeczności lokalnych poprzez wzrost ich zaangażowania w działalność organizacji pozarządowych na rzecz rozwiązywania problemów środowiskowych.
- **„Problemy globalne – nie bądź obojętny!”** (październik-grudzień 2005 r.) Projekt realizowany był przez Fundację Rozwoju Świętochłowic we współpracy z Salezjańskim Zespołem Szkół Publicznych „Don Bosko”. Cele projektu to: upowszechnienie idei wolontariatu misyjnego jako formy zdobycia doświadczenia zawodowego oraz pomocy innym; uwrażliwienie społeczne młodzieży na problemy ludzi w krajach Trzeciego Świata i przekonanie ich, że mogą również wpłynąć swoim zaangażowaniem i swoją pracą na poprawę ich losu.
- **„Profesjonalna Organizacja Pozarządowa”** (październik- grudzień 2005 r.) Projekt realizowany przez Rozwoju Świętochłowic we współpracy z Fundacją Edukacja dla Demokracji. Celem zadania było podniesienie skuteczności w rozwiązywaniu problemów środowiskowych przez lokalne i regionalne organizacje pozarządowe. Niezbędnymi w tym celu narzędziami rozwoju każdej organizacji jest profesjonalizacja ich działań, w tym, stworzenie strategii promocji z wykorzystaniem Internetu i nowoczesnych technologii.

## **Bibliografia**

Dryden G., Vos J., Rewolucja w uczeniu, Wydawnictwo Moderski i S-ka Poznań 2000

Gordon T., Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1996

Hamer H., Rozwój umiejętności społecznych, Wydawnictwo Veda, Warszawa 1999

Kopmeyer M.R., Praktyczne metody osiągania sukcesów, Wydawnictwo Bellona Warszawa 1990

Maxwell J.C., Być liderem czyli jak przewodzić innym, Wydawnictwo MEDIUM Warszawa

Seiwert L.J., Jak organizować czas, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 1998

Cialdini R., Wywieranie wpływu na ludzi. Teoria i praktyka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004

Tyszka T., Psychologiczne pułapki oceniania i podejmowania decyzji, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000



