

MODEL AKTYWIZACJI SPOŁECZNO-ZAWODOWEJ



Schloß Trebnitz
Bildungs- und Begegnungszentrum e.V.



dla osób
zagrożonych wykluczeniem
na obszarach wiejskich

WSTĘP	3
I. MODUŁ AKSJOLOGICZNO-PSYCHOLOGICZNY	4
1. Dlaczego warto pozbyć się uwierającego kamienia w butcie?	4
2. Inspiracje, geneza, punkt wyjścia	4
3. Cel – zmiana w dwóch wymiarach	9
4. Kim są Bohaterowie Wioski?	10
5. Jak przebiega proces zmiany Bohatera?	12
6. Warunki niezbędne do osiągnięcia celu	14
II. MODUŁ UWARUNKOWAŃ I ANALIZY PRAWNEJ	16
1. Możliwe kierunki transferu rozwiązania do Polski	16
2. Jak wspierać Bohaterów Wioski w ich doświadczeniach?	19
3. Diagnoza, rozwój, weryfikacja kompetencji Bohaterów	21
III. MODUŁ PROMOCJI WDROŻONEGO MODELU KLUBO-KAWIARNI	24
IV. MODUŁ ‘INNOWACJE’	28
PODSUMOWANIE	30
LISTA ZAŁĄCZNIKÓW	31
STRESZCZENIE	58

Autorki opracowania:

Wiesława Piećko
Maria Buchelt
Bożena Sosnowska

Film pt.
"To jestem nowy Ja".



WSTĘP

Może się zacząć od zachwytu... od zachwytu nad pomysłem, przedsięwzięciem, rezultatami działań. Ale może też zacząć się od niedosytu... albo od „uwierającego kamyka w butcie”... albo od intuicyjnego poszukiwania zmian, a potem od ukierunkowanego podpatrywania źródeł efektywnych rozwiązań. Ale może też zacząć się od idei... zmiany świata na lepszy, w którym zamiast wyścigu i konkurencji panuje wspólnotowe dążenie do zaspakajania apetytów poszczególnych jednostek w grupie; na początek tej, w wymiarze lokalnym... na początek poprawy jakości życia marginalizowanych społeczności lokalnych.

Podobne refleksje mogą pojawiać się niezależnie od tego w jakim języku komunikujemy się, zwłaszcza gdy występuje tak podobna struktura problemów, jak m.in. na terenach pogranicza polsko-niemieckiego. To właśnie ten aspekt połączył Stowarzyszenie Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.) po stronie niemieckiej i Fundację Bonin po drugiej stronie granicy. Nasza współpraca rozpoczęła się od wspólnego projektu z fascynującą edukacją pozaformalną, realizowanego po polskiej i niemieckiej stronie granicy, na zaniedbanych, popegeerowskich terenach wiejskich. Stowarzyszenie Zamek Trebnitz to bardzo znana u naszych Sąsiadów i działająca z powodzeniem od wielu lat organizacja, z ogromnym doświadczeniem w pracy z osobami zagrożonymi wykluczeniem społecznym.

Zaczęło się od wspólnych debat, porównań, wymiany poglądów oraz spostrzeżeń i w sposób naturalny pojawiło się pytanie – a gdyby tak u nas? Czy jest możliwe przeniesienie rozwiązań wypracowanych po niemieckiej stronie na nasz grunt? Opieramy się na bardzo konkretnym rozwiązaniu, które funkcjonuje w rzeczywistości, ale chcemy spróbować spojrzeć na nie również w szerszym i bardziej ogólnym kontekście, bowiem jesteśmy przekonani, że pomysł klubo-kawiarni może być modyfikowany na wiele sposobów.

Chcemy podzielić się z Państwem drogą, którą wspólnie przemierzaliśmy, by określić możliwości przeniesienia na nasz rodzimy teren przedsięwzięcia, które z sukcesem odpowiada na potrzeby mieszkańców wsi po drugiej stronie granicy. Przed Państwem "Model aktywizacji społeczno-zawodowej dla osób zagrożonych wykluczeniem na obszarach wiejskich", realizowany w ramach KLUBO-KAWIARNI na WSI.



Spotkanie w Boninie

1. Dlaczego warto pozbyć się uwierającego kamienia w butcie?

We wstępie pisaliśmy o „uwierającym kamieniu w butcie”. Tym „kamieniem” jest dla nas spotkanie osób na co dzień nieszczęśliwych, które nie mogą odnaleźć swojego miejsca w tym najbliższym świecie; rodzinnym, lokalnym – własnej wiosce czy miasteczku. Osób, które bez poczucia przynależności do szerszej grupy społecznej odkrywają siebie jako tych, co mniej znaczą i mniej mogą...

Nasze działania wyznaczają takie wartości jak równouprawnienie, solidarność, współodpowiedzialność oraz sprawiedliwość społeczna, które współcześnie oznaczają brak przyzwolenia dla zjawisk dyskryminacji, wykluczenia, marginalizacji i są wyrazem domagania się pełnego uczestnictwa w życiu społecznym dla każdego, umożliwiania ludziom skutecznego dochodzenia ich praw, stworzenia warunków do zaspokajania potrzeb i posiadania większej kontroli nad dotyczącymi ich procesami decyzyjnymi; poszanowanie prawa do samostanowienia, które wymaga nie tylko podmiotowego stosunku do każdego, ale także podejmowania wysiłków na rzecz rozwoju/wzmacniania potencjału sprawstwa jednostek, rodzin, grup i społeczności.

Bliska jest nam idea partycypacji, która urzeczywistnia demokrację uczestniczącą, tworząc tym samym podwaliny społeczeństwa obywatelskiego. Odwołujemy się także do idei kolektywnej współpracy, opartej na zasadzie wzajemności i dobrowolnej, wspólnej pracy pro publico bono. Osiągnięcie tej ostatniej nie jest możliwe bez poprawy jakości życia marginalizowanych społeczności lokalnych. W jakim stopniu miejsce urodzenia i warunki wychowania determinują życie naszych Bohaterów?

To określenie zapożyczyliśmy z tytułu projektu **Stowarzyszenia Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.)**, by uczestników wspólnej przygody, którzy podejmują wyzwanie zmiany nazwać – **BOHATERAMI WIOSKI**.

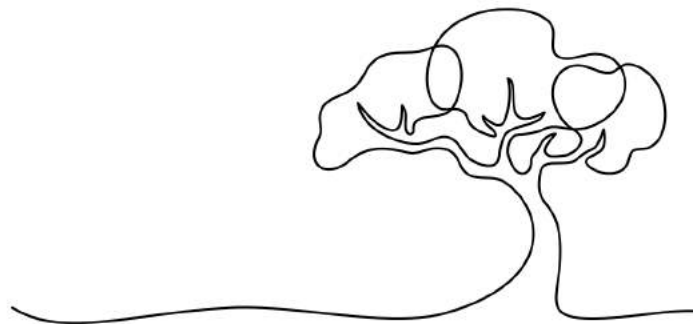
2. Inspiracja, geneza, punkt wyjścia

Nasi Bohaterowie Wioski podjęli wyzwanie, przystępując do dwuletniego projektu pn. „Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CWAŁ w Boninie”. Obserwowaliśmy jak w trakcie rozwoju indywidualnych kompetencji Uczestników wzrastała ich potrzeba zaistnienia w życiu społecznym. Zaobserwowaliśmy, że taki sam mechanizm zafunkcjonował podczas wielu lat działalności naszego niemieckiego partnera projektowego – Stowarzyszenia Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.).

Efekty realizowanych na przestrzeni wielu lat przez Stowarzyszenie Zamek Trebnitz działań i projektów partycypacyjnych oraz własne doświadczenia zainspirowały nas do podjęcia wyzwania, jakim jest transfer do systemu polskiego rozwiązania, sprawdzonego i funkcjonującego w niemieckim systemie prawnym – kawiarni "Kaffee zum Glück" / "Kawa na Szczęście" i stworzenie modelu aktywizacji społeczno-zawodowej na obszarach wiejskich.



Trochę historii...



Stowarzyszenie Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.) oraz **Fundacja Bonin** współpracują od wielu lat. Fundamentem tej współpracy jest podobieństwo dwóch obiektów, działających po obu stronach granicy. Zarówno Stowarzyszenie jak i Fundacja funkcjonują na zaniedbanych gospodarczo obszarach, w małych wsiach, a swoje siedziby posiadają w zabytkowych majątkach ziemskich. Oba podmioty mają długą historię, by służyć społeczności lokalnej. Stowarzyszenie Zamek Trebnitz powstało w 1992 roku i w związku z tym ma większe doświadczenie jako organizacja non-profit. W 1993 roku, tj. rok po założeniu Stowarzyszenia, rozpoczęto trwający wiele lat remont całego kompleksu, w szczególności pałacu, w celu zmiany jego funkcji na dom otwarty, mający służyć międzynarodowym spotkaniom młodzieży.

Dzięki przekonaniu Dyrektora Stowarzyszenia Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.) Dariusza Müllera, że „dany region żyje w pierwszej kolejności dzięki ludziom, którzy w nim żyją, identyfikują się z nim i dbają o to, by uczestniczyć w jego kształtowaniu, rozwoju oraz w procesach podejmowania decyzji politycznych”, wszystkim działaniom towarzyszyła szeroko pojęta partycypacja i sieciowanie. Do najważniejszych koncepcji, ujawniających zarówno kluczowy proces budowania wspólnoty, jak i stopniowy rozwój odpowiedzialności za przestrzeń i wzajemne relacje, czy też poczucia sprawczości należą:

A **Akademia Bohaterów Wioski**, to oferta edukacyjna, skierowana do osób zaangażowanych na rzecz społeczeństwa obywatelskiego na obszarach wiejskich w Brandenburgii, czyli do ludzi aktywnie działających w swoich wioskach, sprawujących funkcje społeczne lub realizujących projekty, które przyczyniają się do rozwoju tych miejscowości i ludzi w nich żyjących.

Nadrzędnym celem tego programu było stworzenie silnego społeczeństwa obywatelskiego, uczestniczącego w procesach politycznych i będącego równym partnerem dla przedstawicieli jednostek samorządu terytorialnego. Włączenie mieszkańców Trebnitz i pobliskich wiosek w proces przygotowania rocznego programu Akademii umożliwiało stworzenie oferty dostosowanej do potrzeb lokalnych. Liderzy, którzy są najlepiej poinformowani i którzy potrafią dobrze zdiagnozować sytuację wyjściową, są w stanie wysuwać konstruktywne propozycje, stanowiące fachową i przede wszystkim cenną, oddolną ekspertyzę. Realizacja tych pomysłów jest trwała i prowadzi do wzrostu zaangażowania oraz kompetencji potrzebnych na rynku pracy. Z powodzeniem może być także multiplikowana. Do udziału w organizowanych szkoleniach i seminariach zapraszani byli również lokalni politycy, aby uczestnicy Akademii mogli doświadczyć partnerskiego dialogu na szczeblu politycznym.

B **Europejska Akademia Softysa**, to transgraniczny program dla liderów wiejskich, bazujący na zespołach sołeckich – liderów z konkretnych wsi. To propozycja, która z jednej strony budowała współdziałanie w grupie, a z drugiej przeciwdziałała zagrożeniu wyobcowania aktywnego lidera, starającego się w pojedynkę dokonać zmiany. Dzięki współpracy polsko-niemieckich zespołów dokonało się wiele istotnych przemian, których efekty można obserwować do dziś, także w województwie zachodniopomorskim.

C **Bohaterowie Parku** to grupa mieszkańców, zaangażowanych od 2011 roku w lokalne działania, starających się o – ważną z historycznego punktu widzenia – rewitalizację parku krajobrazowego, przylegającego do pałacu, zgodną z zasadami konserwacji zabytkowych ogrodów. Celem jej działań było utworzenie w tym parku miejsca wypoczynku, przyrodniczej ścieżki edukacyjnej, czy też miejsca aktywności sportowych oraz kulturalnych. Obecnie, na przestrzeni 27 ha parku w stylu angielskim, znajduje się ścieżka z częściowo oznaczonym drzewostanem, rozległymi łąkami, dwoma stawami i gajem, poświęconym pamięci poległych w I wojnie światowej.

D Od 2008 roku **Stowarzyszenie Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.)**, wspólnie z mieszkańcami wioski, organizuje dla lokalnej społeczności Festyn jesienny. Zmieniająca się co roku tematyka tego wydarzenia umożliwia, każdorazowo, tworzenie różnorodnego programu dla osób starszych i młodszych, począwszy od gier i majsterkowania, poprzez konkursy pieczenia ciast i wystawy tematyczne, po prezentacje wyrobów kulinarnych, jak np. dżemów lub likierów własnej produkcji.

Te różnorodne, cyklicznie organizowane przedsięwzięcia, sukcesywne budowanie wspólnoty oraz duża aktywność młodzieży po obu stronach granicy doprowadziły do powstania w 2013 roku, w kompleksie zamkowym, wymarzonego miejsca spotkań – kawiarni "Kaffee zum Glück" / "Kawa na Szczęście".

Kawiarnia ta jest dla społeczności lokalnej miejscem wyjątkowym. Można tutaj spędzić miło czas, gawędząc z sąsiadem oraz skosztować pysznej kawy i ciastka własnego wypieku. Jednak szczególnie cenna jest możliwość uczestniczenia w organizowanych tutaj dyskusjach z zakresu edukacji obywatelskiej czy edukacji kulturalnej. Kawiarnia została także udostępniona mieszkańcom do inicjowanych i przygotowywanych przez nich spotkań. Możliwość korzystania z niej – jako miejsca spotkań tutejszych liderów – doprowadziła do kolejnej inicjatywy; uruchomienia w budynku kawiarni sklepiku z lokalnymi produktami.

Aktualnie sklep działa dzięki zaangażowaniu lokalnych mieszkańców, którzy w ramach prac społecznych wspierają pracowników Zamku, np. poprzez dostarczanie świeżych warzyw z sąsiednich miejscowości, wykładanie towaru na półki lub stanie za kasą.

Kawiarnia jest jednak przede wszystkim miejscem zdobywania kompetencji i kwalifikacji ważnych na rynku pracy. Ma ona status polsko-niemieckiej firmy uczniowskiej i jest wieloletnim projektem, który został zauważony i doceniony już w 2014 roku, otrzymując znak jakości SUPER PRZEDSIĘBIORSTWO 2014, przyznawany przez niemiecką Fundację Dzieci i Młodzieży (Fachnetzwerk Schülerfirmen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung).

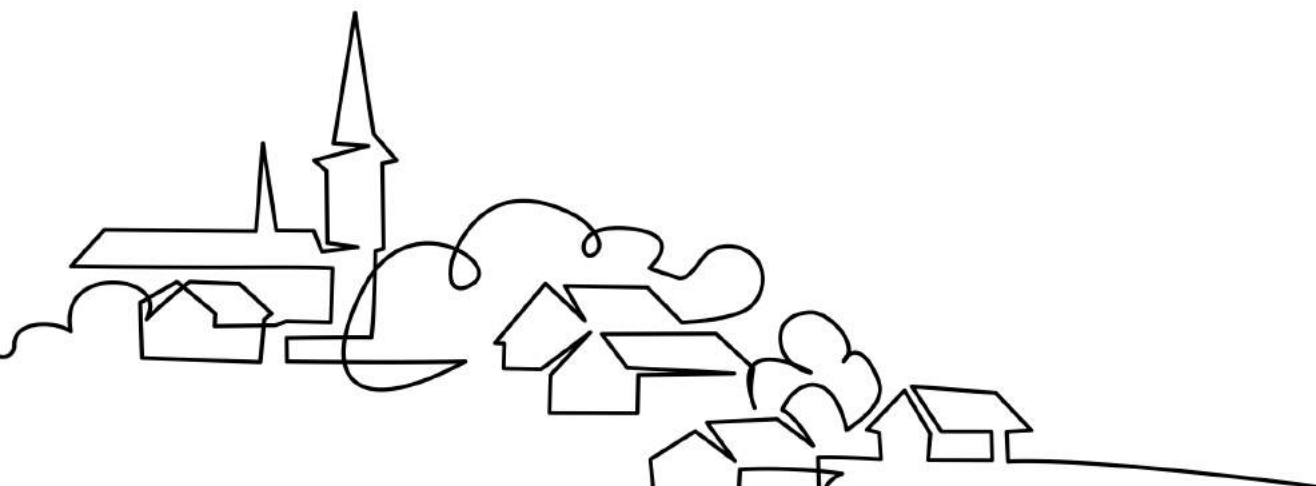
Uczestnikami tego przedsięwzięcia są młodzi ludzie, zagrożeni wykluczeniem społecznym lub wykluczeni. Są to m.in. podopieczni ochotniczych hufców pracy po stronie polskiej, czy ośrodków dla uchodźców po stronie niemieckiej oraz uczniowie szkół specjalnych.

Głównym założeniem projektu było prowadzenie w Zamku Trebnitz mini przedsiębiorstwa, które możliwie wiernie odpowiadałoby realnym warunkom panującym na rynku tak, aby umożliwić młodzieży oraz chętnym mieszkańcom (wolontariuszom), biorącym w nim udział, zapoznanie się z rzeczywistymi procesami, zachodzącymi w gospodarce i na rynku pracy. Osoby te borykają się z problemami bezrobocia, braku perspektyw i samotności. Są często wykluczone lub zagrożone wykluczeniem, potrzebują wsparcia, by móc ponownie zintegrować się ze społeczeństwem i docelowo wrócić na rynek pracy. Praktycznie wszyscy Uczestnicy projektu mają na co dzień do czynienia z dyskryminacją, odrzuceniem i lekceważeniem. Ukierunkowane działania (empowerment) mają zatem doprowadzić do równości szans i (re)integracji społecznej osób uczestniczących w projekcie.



Zamek w Trebnitz

Projekt ten realizuje wiele celów. Z jednej strony ma doprowadzić do osiągnięcia inkluzji i integracji, z drugiej strony stwarza dla jego Uczestników szanse zdobycia kompetencji, kwalifikacji oraz pierwszych doświadczeń na rynku pracy. Daje im możliwość transparentnego doświadczenia gospodarczych zależności i wypróbowania różnych form pracy; począwszy od obsługi klienta, poprzez przygotowanie produktów, księgowość, zakupy, a na zarządzaniu firmą kończąc. Dzięki doświadczeniu nie tylko sukcesów, ale również porażek i nabywania umiejętności wychodzenia z nich, praca w kawiarni prowadzi do wzmocnienia poczucia ich własnej wartości. Projekt zmusza Uczestników do opuszczenia strefy komfortu. Pokonują oni niewidzialne bariery, poruszają się po nieznanym terytorium, a wszystko to dzieje się w bezpiecznej przestrzeni, w sytuacji, która pozwala na popełnianie błędów oraz sprawdzanie swoich możliwości.



Ta międzykulturowa, inkluzyjna kawiarnia mogła zaistnieć i z powodzeniem funkcjonować dzięki kilku czynnikom. Pierwszym i najważniejszym są ludzie, którzy identyfikują się z tym miejscem. Kolejnym jest uważne i kompetentne zarządzanie oraz promocja miejsca poprzez tworzenie okazji do spotkań oraz wykreowanie Zamku Trebnitz jako przestrzeni ciekawej historycznie, edukacyjnie, kulturalnie, a co za tym idzie, godnej odwiedzenia.

Przez wiele lat polsko-niemiecki region przygraniczny zmagał się z problemem migracji młodych ludzi do miast, dużym bezrobociem, związanym ze słabym rozwojem gospodarczym terenów po obu stronach granicy. Poszukiwano więc rozwiązań, które pozwoliłyby długofalowo wzmocnić struktury obszaru wiejskiego w Trebnitz. Realizowane tu projekty miały wzbogacić społeczną ofertę na obszarach, które są często postrzegane jako „ubogie w propozycje”.

W tym kontekście można śmiało powiedzieć, że te długotrwałe starania przyniosły niezwykle efekty. Aktualnie w skład kompleksu Campus Trebnitz wchodzi następujące budynki: **Pałac** – z licznymi salami konferencyjno-seminaryjno-warsztatowymi, pokojami wieloosobowymi z łazienkami (dla łącznie 60 osób) oraz stołówką; **Stara kuźnia** – odrestaurowany budynek dawnej kuźni, przekształcony w obiekt noclegowo-seminaryjny, który dysponuje pokojami 1- i 2-osobowymi dla 25 osób (część z nich jest przystosowana do potrzeb osób z niepełnosprawnością) oraz dwoma nowoczesnymi salami seminaryjnymi; **Wozownia** – dawny budynek gospodarczy, w którym obecnie mieści się sklep wiejski oraz kawiarnia uczniowska **"Kaffee zum Glück" / "Kawa na Szczyście"**; **Stodoła z kamienia polnego** – oddana do użytku w tym roku nowoczesna sala wielofunkcyjna, mogąca pomieścić do 195 osób, przeznaczona do organizacji dużych konferencji, wystaw, koncertów, itp. Na terenie Campusu znajduje się również Muzeum Gustava Seitzera oraz Archiwum Pedagogów Specjalnych, które ściśle współpracują ze Stowarzyszeniem.



Kawiarnia w Zamku Trebnitz

“Przez wiele lat polsko-niemiecki region przygraniczny zmagał się z problemem migracji młodych ludzi do miast, dużym bezrobociem, związanym ze słabym rozwojem gospodarczym (...).”



Kawiarnia w Zamku Trebnitz



3. Cel – zmiana w dwóch wymiarach

W kontekście jednostkowym celem jest stworzenie bezpiecznego miejsca do „zrzucenia masek”, bo „tyle wiemy o sobie, ile nas sprawdzono”; stworzenie przestrzeni, w której osoby zaproszone mają warunki do poznania siebie, swojego potencjału, swoich zdolności, ale także swoich ograniczeń i niedostatków, co w efekcie daje szansę na podjęcie decyzji: „Czy chcę zmienić swoje życie i w jakim kierunku?”. Co i w jakim kierunku określimy w nieustającym procesie diagnozy, rozwoju i weryfikacji kompetencji **Bohaterów**. Znaczące i zarazem trwałe zmiany wymagają długofalowego procesu wzmacniania i upodmiotowienia ludzi i wspólnoty; wspólnoty, w której wszyscy doświadczają wzajemnego, należnego szacunku, w której poprawa niekorzystnej sytuacji mieszkańców wsi jest rezultatem głównie ich zaangażowania i aktywności, powszechnego „żeby się chciało chcieć”. Dążenie do samorealizacji poszczególnych osób będzie przebiegało poprzez działania w grupie; w zbudowanej w wyniku procesu wspólnoty. Ale celem jest nie tylko pozostawanie w tej znanej i „oswojonej” przestrzeni, ale wyjście poza nią i podbój nowych, nieznanymi, niekiedy nieprzyjaznych „łądów”. Silni w nowo zdobyte, wykształcone, utrwalone i przetrenowane kompetencje **Bohaterowie** wchodzi na rynek pracy.

W kontekście społecznym celem jest wzmacnianie potencjału lokalnej społeczności oraz odporności jednostek, rodzin, grup i całych społeczności na wpływ czynników dezintegrujących, czy wypychających na margines, poprzez: wspomaganie, animację, integrację i aktywizację osób, rodzin i grup w określonej, marginalizowanej społeczności lokalnej.

KLUBO-KAWIARNIA – to miejsce animacji, samoorganizacji i samopomocy, które umożliwia realizację działań, zarówno w społecznościach o charakterze terytorialnym – stymuluje do działania ludzi, grupy jak i całą społeczność; inicjuje i wspiera oddolne inicjatywy, w celu tworzenia struktur niezbędnych do rozwiązywania istniejących problemów oraz zaspokajania potrzeb.

Działa jako **Animator**, który nie przejmuje w społeczności przywództwa (ani formalnego, ani nieformalnego), bowiem jego rola jest aktywizująca, a nie dyrektywna oraz jako **Organizator** sieci społecznych, którego zadaniem jest budowanie sieci komunikacji i współpracy różnych podmiotów (jednostek, grup, instytucji, organizacji) oraz inicjowanie lokalnych partnerstw (networking).

Rozwijana i dobrze realizowana profilaktyka społeczna może w istotny sposób redukować przypadki niedostosowania społecznego i „uprzedzać” wszystkie sytuacje, które powodują wyłanianie się potrzeb z zakresu kompensacji i opieki. Działalność KLUBO-KAWIARNI na wsi może być definiowana i praktykowana nie tylko jako zespół zadań naprawczych, ukierunkowanych na ograniczenie problemu wykluczenia społecznego przez działania aktywizująco-integrujące, ale także jako zespół działań „wyprzedzających” o charakterze prewencyjnym, profilaktycznym i edukacyjnym (edukacja nieformalna i pozaformalna).

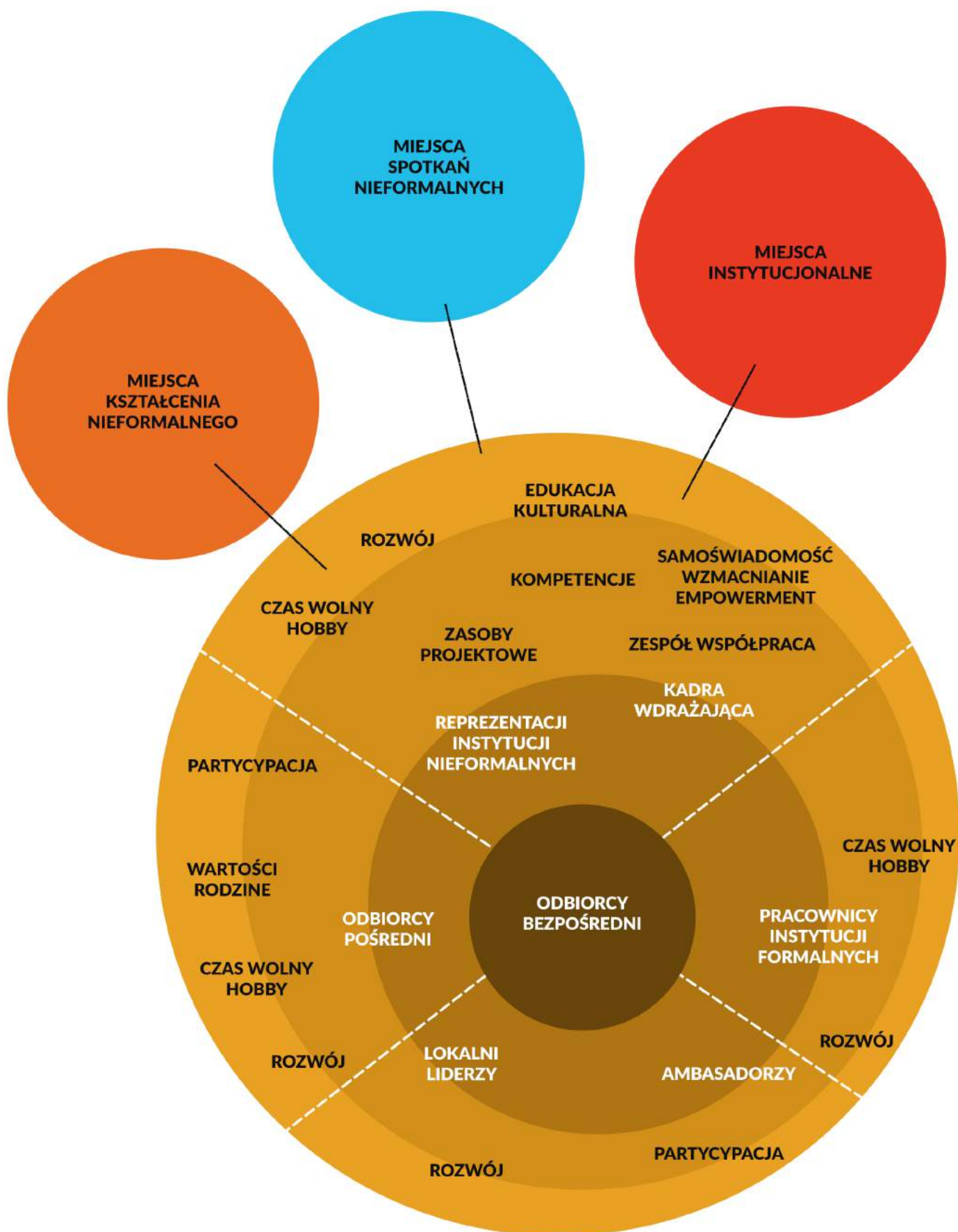
4. Kim są „Bohaterowie Wioski”?

Nierówności społeczne są faktem. Zjawisko nierówności odnosi się i do jednostki i do grup mniejszościowych, marginalizowanych, dyskryminowanych ze względu na stopień sprawności, płeć, wiek, przynależność etniczną, itp. Istniejące nierówności społeczne oznaczają ograniczony dostęp do ważnych zasobów, takich jak środki finansowe, czas czy informacje, nierówny dostęp do publicznych dóbr i usług oraz mniejszy dostęp lub jego brak do procesów uczestniczenia, decydowania oraz współtworzenia lokalnych rozwiązań. W rezultacie osoby nierówno traktowane mają realnie ograniczone możliwości wyboru indywidualnej drogi życiowej i realizacji własnych aspiracji. Prowadzi to do ich dyskryminacji społecznej, czyli krzywdzącego, niesprawiedliwego traktowania poszczególnych jednostek z powodu ich przynależności grupowej.

„Bohaterowie Wioski” wskazują dysfunkcyjny charakter swoich aktualnych rodzin, jak i rodzin, z których pochodzą. Powszechnym zjawiskiem jest alkoholizm, przemoc, wyuczona bezradność, apatia i poczucie niemocy, a także bardzo zła sytuacja materialna. Wpływ na sytuację rodzinną ma niski poziom wykształcenia, a co za tym idzie brak stałej pracy (nieregularnie podejmowali się prac sezonowych) i niedostatki finansowe. Wszystkie osoby deklarowały chęć znalezienia i podjęcia pracy. Za brak zatrudnienia obwiniali „warunki zewnętrzne” – brak odpowiednich ofert i trudności z dojazdem. Uczestnicy wymieniali poczucie osamotnienia oraz brak wsparcia z czyjejkolwiek strony. Brak bliskich kontaktów sąsiedzkich spowodował efekt zamknięcia się w czterech ścianach. Istotna jest bariera komunikacyjna, wynikająca z miejsca zamieszkania (wszyscy Uczestnicy badania pochodzili z terenów wiejskich) oraz zła sytuacja materialna. Badani utrzymują się jedynie z zasiłków i tzw. 500+.

Kontakt z instytucjami pomocowymi ogranicza się głównie do pobierania zasiłków, a wsparcie pracownika socjalnego do sporadycznych kontaktów i ma jedynie wymiar ekonomiczny. Tymczasem u osób zmarginalizowanych można zaobserwować pewien rodzaj zobojętnienia na ocenę społeczną. Towarzyszy mu przekonanie, że „tak niewiele zależy ode mnie”, które działa jak samospełniająca się przepowiednia; realizowanie scenariusza bezradności. Potencjalny bohater to człowiek wycofany, bez motywacji i chęci do jakiegokolwiek aktywności; „nie chce mi się chcieć”, pozbawiony chęci poradzenia sobie, demonstrujący przyzwolenie, że może być „byle jak” i jednocześnie godzący się na „byle jakie” traktowanie. Jediną specyficzną formą „obrony” jest malkontentstwo, czarnowidztwo i nieustające utyskiwanie. Jego zdaniem przyczyną wszystkiego, co złe należy upatrywać po stronie „świata”, stąd często demonstrowana przez niego butna postawa roszczeniowa.





WSTĘP DO MODELU AKTYWIZACJI SPOŁECZNO-ZAWODOWEJ
WYPRACOWANY NA SPOTKANIU MERYTORYCZNEJ GRUPY ROBOCZEJ
METODĄ DESIGN THINKING (DT)

5. Jak przebiega proces zmiany Bohatera?

Tylko praca oparta na wartościach empowermentu, samopomocy i zaangażowania daje realną szansę na trwałą zmianę i poprawę jakości życia ludzi, ale nie daną przez „kogoś” lub „coś”, lecz wypracowaną przez nich samych. Warunkiem jest podejście do człowieka jako do podmiotu, uznanie, że każda interwencja jako działanie nastawione na wywołanie trwałej zmiany w funkcjonowaniu społecznym Bohaterów (ich życiowego usamodzielnienia) nie może być projektowana przez innych, ani tym bardziej prowadzona w oderwaniu od ich środowiska. Kołem zamachowym dla nieodwracalnego procesu zdobywania nowych kompetencji jest zaproszenie do wejścia w bezpieczną przestrzeń. W naszej propozycji; w przestrzeń KLUBO-KAWIARNI.

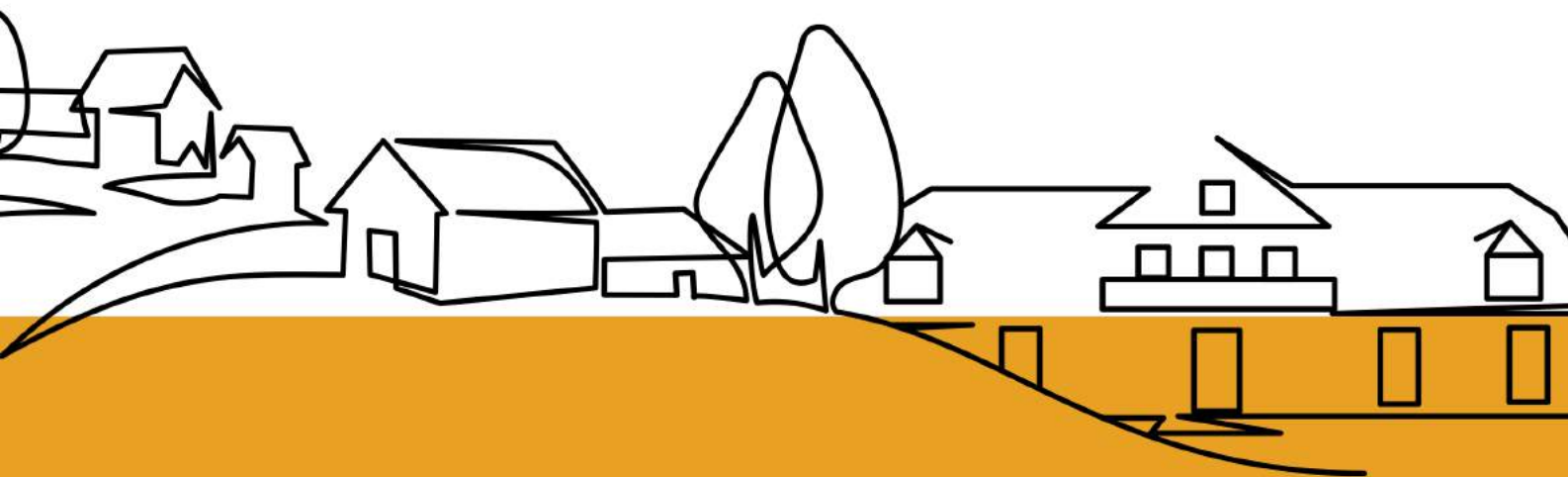
Punktem wyjścia jest spowodowanie, by Bohater zechciał wyjść z domu i znaleźć się w miejscu dla siebie zupełnie nowym, a może nawet na początku „dziwnym”. To, co może go przekonać, to atmosfera bezwarunkowej życzliwości, stworzona przez zespół kierowniczy wraz z pozostałymi Bohaterami. Bazą jest dobrze dobrany zespół zarządzający, tzn. osoby, które na stałe pracują w KLUBO-KAWIARNI w różnych rolach, których łączy autentyczna akceptacja inności w innych i to nie na zasadzie gry czy strategii, np. projektowej, ale wewnętrznego przekonania i chęci współpracy w zespole świadomie podejmującym wyzwanie pracy z osobami wykluczonymi. Muszą to być ludzie otwarci, życzliwi, cierpliwi, wspaniałomyślni, bez rywalizacji i walki o władzę, niemałostkowi, poukładani ze sobą i ze światem, bo tylko wtedy są w stanie dawać bez poczucia rozczarowania, zmęczenia, złości. A najważniejsze; potrafiący pracować zespołowo.

Warty podkreślenia jest komplementarny dobór kadry, w którym brak ostrych podziałów, ze względu na funkcję, ilość i jakość zadań. Procesowi zmiany **Bohaterów Wioski** towarzyszy bezustanna dyskusja, troska, poszukiwanie rozwiązań, ale też wymiana emocji i energii w całym zespole. To świadoma decyzja każdego z osobna w teamie odpowiedzialnego bycia z Uczestnikami „na full” - jak rodzic, z całościową troską. Bycie z Uczestnikami w każdym zaoferowanym działaniu; przenikanie, wspólnotowość, współodczuwanie, **WSPÓŁDZIAŁANIE**. W procesie zdobywania kompetencji społecznych odwzorowywany jest w grupie schemat rodziny, z którego Uczestnicy najwięcej wynoszą przez **obserwację relacji w teamie**.

Każda osoba z kadry jest zaangażowana w różnych sytuacjach, praktycznie na każdym etapie procesu. Zaangażowanie być może to za mało – jest to forma przenikania; inaczej – **Wspólne dzielenie z uczestnikami ich doświadczeń**. Niezwykle istotna jest rola psychologa(ów) – założenie, że kontekst każdego Uczestnika projektu w jego naturalnym życiu może być źródłem jego problemów. Wówczas praca musi być nakierowana na jego problemy osobowościowe i osobiste, t.j. rozwiązywanie problemów życiowych, a nie jedynie koncentracja na uczestnictwie w projekcie i ograniczenie się do osiągnięcia wskaźników projektowych. Ważny jest długofalowy cel, do którego można na zmianę: zbliżać się i oddalać – to wszystko w zależności od indywidualnej drogi każdego Bohatera. Na każdym etapie procesu zmiany, w ciągłym zapętleniu, dokonywana będzie diagnoza i wyznaczanie celów, a następnie weryfikowanie ich osiągania i w zależności od efektów, ponowna diagnoza i stawianie kolejnych celów, itd.

Wyobrażamy sobie, że nowa osoba zostanie przede wszystkim „uwiedziona” bezwarunkową akceptacją i wstępnym kredytem zaufania ze strony wszystkich przebywających w Boninie. To będzie początek tego, by w bezpiecznej przestrzeni, bez lęku, ujawnić siebie prawdziwego, odkryć to, co wcześniej głęboko ukryte, a co może stać się punktem wyjścia do podjęcia decyzji „co chciałbym w swoim życiu zmienić?”. Może to być długi proces poznawania siebie, z jednej strony przez indywidualną pracę z psychologiem, a z drugiej przez uczestnictwo w zajęciach grupowych. Na bazie budowania bardziej adekwatnej samooceny uruchamia się motywacja do zaistnienia w innej odsonie inaczej niż do tej pory. Wraz z pojawieniem się pomysłu na zmianę siebie, pojawia się poczucie sprawstwa, a wraz z nim motywacja wewnętrzna, długotrwała, dająca siłę do wytrwania w postanowieniach i działaniach. Po „przetrenowaniu” swoich nowych kompetencji społecznych, a wraz z nimi nowych kwalifikacji zawodowych, w bezpiecznej przestrzeni KLUBO-KAWIARNI (np. w Boninie), pozostaje tylko zdobycie się na odwagę i podjęcie decyzji o przyjęciu oferty pracy na wolnym rynku.

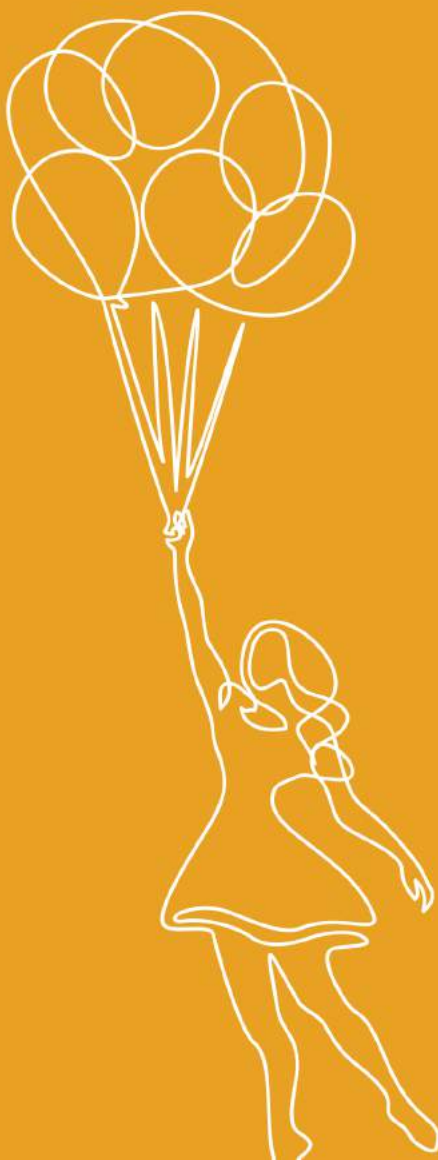
Proces rozwoju indywidualnego każdego Uczestnika przedsięwzięcia pt. "Wiejska klubo-kawiarnia" jest ściśle powiązany z procesem zmiany społecznej, procesem integracji i współpracy w grupie oraz procesem rozwoju samego przedsięwzięcia. W związku z tym kadra „zarządzająca” ma wspomagać wszystkich członków zespołu w doskonaleniu umiejętności i wiedzy tak, by sami zaczęli się instruować oraz ma zapewnić im środowisko, w którym chętnie będą podejmowali ryzyko, rozwijali się, przyjmowali odpowiedzialność i wykorzystywali własną kreatywność. Osoby uczestniczące w zespołach dostrzegają, że ich zaangażowanie ma bezpośredni wpływ na możliwość podejmowania decyzji, a to z kolei prowadzi do chęci wnoszenia osobistego wkładu we wspólne przedsięwzięcie i bycia produktywnym.



6. Warunki niezbędne dla osiągnięcia celu

Diagnoza, aktywizacja, integracja, edukacja odniosą oczekiwany cel pod warunkiem, że Bohaterowie Wioski będą mieli poczucie upodmiotowienia i upełnomocnienia (poziom wiary w siebie, samooceny, gotowości na zmianę), wpływu (poziom poczucia wpływu, decyzyjności), poczucie spójności (poziom szacunku, wrażliwości, tożsamości, dbałości o równość szans), zaangażowania (poziom wspólnotowego myślenia, zaufania, relacji, motywacji), kooperacji (poziom sieci, otwartości, gotowości na współpracę). Empowerment to odzyskiwanie kontroli nad własnym życiem, zdolności wpływania na innych i podejmowania współpracy.

Najistotniejsza jest zmiana postrzegania ludzi z ich deficytami i problemami nie jako adresatów oddziaływania, ale współrealizatorów procesów naprawczych, poprzez zmianę perspektywy petenta na perspektywę partnera, zamiast oczekiwania pomocy wejście w tryb samopomocy i zaradności, a zamiast bierności partycypacja w działaniach.





MODEL AKTYWIZACJI SPOŁECZNO-ZAWODOWEJ NA OBSZARACH WIEJSKICH W UJĘCIU GRAFICZNYM

MODUŁ UWARUNKOWAŃ I ANALIZY PRAWNEJ

1. Możliwe kierunki transferu rozwiązania do Polski

Na przestrzeni wielu lat współpracy ze **Stowarzyszeniem Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.)** niejednokrotnie mogliśmy się przekonać, że urzeczywistnianie nawet najbardziej śmiałych koncepcji projektowych u naszego zachodniego sąsiada jest dużo łatwiejsze niż w Polsce, a co bardziej zaskakujące, grantodawcy często sami zawiadamiają organizacje o posiadaniu puli środków na realizację ich pomysłów, doraźnych potrzeb i szerszych celów. Towarzyszące temu zaufanie do trzeciego sektora oraz otwartość na eksperymentowanie i podążanie za procesem zmiany w projektach inicjują wiele ciekawych pomysłów i są siłą napędową dla rozwiązań innowacyjnych, także w małych społecznościach lokalnych.

W tak sprzyjających okolicznościach zrodziła się nowatorska koncepcja pierwszej polsko-niemieckiej firmy uczniowskiej **„Kaffee zum Glück” / „Kawa na szczęście”** jako projektu pedagogicznego, bazującego na zainteresowaniu uczniów i nauczycieli po obu stronach granicy. Motywem przewodnim przedsięwzięcia była aktywizacja zawodowa, ale jego istotą była również edukacja inkluzyjna i międzykulturowa. Ta ambitna koncepcja spotkała się z dużym zainteresowaniem instytucji po obu stronach granicy. Partnerami były Lubuska Wojewódzka Komenda Ochotniczych Hufców Pracy, Zespół Szkół im. Marii Skłodowskiej-Curie w Kostrzynie, Szkoła Kleeblatt-Schule z Seelow oraz niemieckie Federalne Ministerstwo ds. Rodziny, Osób Starszych, Kobiet i Młodzieży.

Z relacji inicjator i założycielki firmy – pani Beaty Rauch wynika, że sfinansowanie tego projektu jak również wielu innych inicjatyw, realizowanych od lat przez Stowarzyszenie Zamek Trebnitz, nie jest trudne w niemieckiej rzeczywistości. Każda przemyślana i odpowiadająca na zdiagnozowane potrzeby koncepcja jest możliwa do zrealizowania. Ważny jest jasno określony cel. W przypadku kawiarni było to podwyższanie kompetencji i kwalifikacji zawodowych oraz inkluzja społeczna.

Po fazie koncepcyjnej i zdobyciu funduszy, najtrudniejszym momentem okazało się nadanie nowopowstającemu podmiotowi odpowiedniej struktury. Ze względu na międzynarodowy charakter tej inicjatywy pojawiło się wiele pytań i wątpliwości, związanych z różnicami w obowiązującym prawie szkolnym, ubezpieczeniem czy wynagradzaniem za pracę. Dlatego inicjatorzy projektu zaplanowali prawie półroczny okres przygotowawczy, podczas którego na spotkania przygotowawcze przyjeżdżali partnerzy i wspólnie tworzone optymalną strukturę.

Konieczne było zastanowienie się, w perspektywie długofalowej, jak nowopowstały podmiot miałby funkcjonować, aby wygenerować zyski, pozwalające na funkcjonowanie na rynku pracy, jako mini-przedsiębiorstwo? Jaką strukturę prawną powinno ono przyjąć, aby skorzystać z przywilejów finansowych i podatkowych, jako podmiot realizujący cel reintegracji zawodowej i społecznej? I w końcu, jakie są oczekiwania i potrzeby Uczestników projektu? Na co chcieliby przeznaczyć wypracowany zysk, a może wzorem spółdzielni socjalnej podzielić go między siebie? Czy wszystkie wygenerowane oszczędności przeznaczyć na cele statutowe? Ostatecznie, po dokładnym przeanalizowaniu wszystkich „za” i „przeciw”, podjęto decyzję o założeniu firmy uczniowskiej, która do kwoty 17.500 EUR obrotu rocznego jest zwolniona w Niemczech z podatku, zaś potencjalne nadwyżki finansowe miały być przeznaczane na realizację celów firmy i jej rozwój, ale także w miarę możliwości na wspólne wyjazdy integracyjne za granicę.

Decyzja w sprawie określenia ram finansowo-prawnych podmiotu, którego celem jest aktywizacja społeczno-zawodowa, oparta na idei przedsiębiorstwa generującego dochód, którego pracownikami są osoby wykluczone lub zagrożone wykluczeniem, nie jest łatwa. W Polsce jest to szczególnie trudne ze względu na dużą niepewność finansową, związaną ze zmieniającymi się trendami, uwarunkowaniami ekonomicznymi oraz dużymi kosztami zatrudnienia. Istnieje kilka możliwych rozwiązań uruchomienia kawiarni – jako przedsiębiorstwa – pełniacej także funkcję klubową i edukacyjną, wzorem naszego niemieckiego sąsiada. Aby zrobić to w sposób racjonalny należałoby każdorazowo przeanalizować sytuację ekonomiczną i organizacyjną podmiotu założycielskiego, jego potencjał kadrowy i środowiskowy, a przede wszystkim lokalny.

Rozwiązaniem, wydawałoby się, „szytym na miarę” dla bonińskiej koncepcji aktywizacji społeczno-zawodowej byłaby spółdzielnia socjalna, działająca w oparciu o ustawę z dnia 27.04.2006 roku o spółdzielniach socjalnych. Po okresie hossy, kiedy dzięki wsparciu dotacyjnemu powstało wiele takich podmiotów, nastąpiła weryfikacja, wskutek której po zakończeniu wsparcia dotacyjnego wiele z nich nie przetrwało w surowych warunkach rynkowych i zakończyło swoją działalność. W związku z preferencyjnymi warunkami uruchomienie spółdzielni socjalnej ma swoje zalety (zwolnienia z podatków, czy z ZUS), jednak – jak wszystko – ma także wady. W praktyce obsługa spółdzielni wiąże się z dodatkowymi obowiązkami, kosztami oraz zaangażowaniem i tak z reguły nadwyższych zasobów kadrowych większości organizacji pozarządowych w Polsce. Dużym obciążeniem jest konieczność prowadzenia dodatkowej księgowości, obsługi prawnej, czy działań marketingowych oraz utrzymania określonej wielkości i struktury zatrudnienia.

Podobne utrudnienia będą towarzyszyły wszystkim odrębnym podmiotom non-profit, czy to w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, czy w formie koła gospodyń wiejskich, co nie oznacza, że dla części organizacji albo instytucji będą stanowić propozycję optymalną.

Dla organizacji posiadającej wystarczający potencjał finansowy, doświadczenie w realizacji projektów oraz odpowiedni kapitał ludzki najbardziej racjonalnym rozwiązaniem wydaje się być uruchomienie podmiotu aktywizacji zawodowej i społecznej typu kawiarnia czy sklep, w ramach odpłatnej działalności pożytku publicznego, zgodnie z ustawą z dnia 24.04.2003 roku o działalności publicznej i wolontariacie. Artykuł 8 ustawy dokładnie precyzuje czym jest działalność odpłatna pożytku publicznego, jednak należy podkreślić, że organizacja, realizując działania art. 8 ustawy, nie musi mieć statusu pożytku publicznego.

Wykonywanie działalności w takiej formule prawnej nie wymaga tak dużego zaangażowania czasowego i formalnego, a jednocześnie może stanowić inkubator docelowej formy organizacyjno-prawnej. Może z niej skorzystać każda organizacja pozarządowa, o ile ma taki zapis w swoim statucie. Konieczne jest wyodrębnienie rachunkowe działalności odpłatnej, umożliwiające określenie przychodów, kosztów i wyników finansowych. Dla organizacji pożytku publicznego wymagany jest wpis do KRS (KRS-W-OPP). Istnieje kilka kluczowych regulacji, o których należy pamiętać, w szczególności o obowiązujących limitach wygenerowanych zysków i ich przeznaczeniu na działalność statutową oraz limicie wynagrodzeń osób zatrudnionych. W tym przypadku kontrola i odpowiednie zarządzanie są stosunkowo proste, a w sytuacji wyjścia poza określone ustawowo ramy, działalność odpłatna staje się działalnością gospodarczą. Należy pamiętać, że w takim wypadku nie ma możliwości prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego i działalności gospodarczej w odniesieniu do tego samego przedmiotu działalności, a także o „służebnej” roli tej działalności w stosunku do statutowej. Oznacza to, że jest to działalność uboczna, służąca realizacji działań statutowych i nie może nad statutową dominować – zarabiamy po to, aby prowadzić działania, dla których założono fundację czy stowarzyszenie. Nie jest możliwy podział wypracowanych zysków wśród udziałowców tak, jak w spółdzielni. Działalność gospodarcza wymaga przygotowania rzetelnego biznes planu. Plusem tej formy jest dywersyfikacja źródeł dochodu, niezależność od sponsorów i dotacji. Z drugiej strony możliwość korzystania z dotacji stanowi dla większości organizacji pozarządowych w Polsce główne źródło realizacji ich celów.

PODSUMOWUJĄC:

W polskim systemie prawnym nie istnieje takie rozwiązanie jak firma uczniowska. Istnieją spółdzielnie uczniowskie, jednak ich funkcjonowanie ogranicza się do struktur szkolnych. W spektrum naszych zainteresowań poza uczniami są wszystkie osoby zagrożone marginalizacją, więc transferowane rozwiązanie przy tych samych celach angażuje większą grupę docelową. W realiach działania organizacji pozarządowych racjonalne są trzy możliwe scenariusze działań – prowadzenie przedsięwzięcia w ramach statutowej działalności odpłatnej, działalności gospodarczej fundacji lub utworzenie odrębnego podmiotu w formule non-profit, np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, spółdzielnia socjalna lub koło gospodyń wiejskich. To oczywiście nie wyczerpuje katalogu, lecz w przypadku transferowanego rozwiązania skupiliśmy się na konkretnej grupie docelowej oraz organie założycielskim, jakim jest organizacja pozarządowa. Instytucje samorządowe działają na odrębnych zasadach, lecz również mogłyby realizować ten cel, analogicznie jak w przypadku istniejących Centrów Integracji Społecznej, które mogą być prowadzone przez NGO i jednostki samorządu terytorialnego. Wybór najlepszego rozwiązania jest uzależniony od indywidualnej sytuacji każdego z podmiotów – potrzeb, możliwości i potencjału (Zobacz Załącznik 1 Ramy organizacyjno-prawne dla KLUBO-KAWIARNI prowadzonej przez Fundację Bonin).

2. Jak wspierać Bohaterów Wioski w ich doświadczeniach?

Opowiadamy się za sytuacyjnym stylem zarządzania według K. Blanchard'a, który potwierdza, że przewożenie innym wymaga dwóch rodzajów zachowań: instruowania lub inaczej zachowań autokratycznych oraz wspierania, czyli inaczej zachowań demokratycznych. Przejawia się to w czterech stylach przywództwa, w zależności od potrzeby zespołu, na każdym etapie rozwoju (styl nakazowy, prezentujący, uczestniczący oraz delegujący). Produktywność i satysfakcja członków zespołu zależna jest od możliwości ich wpływu na decyzje, które ich dotyczą. Każdego dnia w grupie pracowników KLUBO-KAWIARNI będzie dochodziło do wielu sytuacji, podczas których konieczne będzie podejmowanie autonomicznych decyzji.

Wiele osób, zaczynając nową pracę, nie jest pewnych swoich kompetencji, roli i celów. Towarzyszy temu brak pewności siebie oraz potrzeba instruowania (styl nakazowy).

Po etapie poszukiwania miejsca, gdy nabieramy pewności siebie i entuzjazmu, ważna jest pozytywna informacja zwrotna i zachęta do dalszego działania. Wsparcie i dobra atmosfera są w tej fazie szczególnie cenne. Jest to etap budowania relacji, w trakcie którego lider spędza czas na twórczych rozmowach, ale dokładnie precyzuje zakres obowiązków i wymagania (styl prezentujący). Uważna relacja procentuje zwiększeniem samodzielności i pewności siebie. W sprzyjających warunkach zaczynamy sami wyznaczać sobie cele i do nich dążyć (styl uczestniczący), a następnie rozwiązywać problemy, zwracając się do lidera wyłącznie w sytuacjach koniecznych (styl delegujący). Każdy członek zespołu, w zależności od posiadanych na starcie kompetencji, przechodzi poszczególne etapy w różnym tempie. Dlatego ważne jest dokładne określenie kompetencji każdego z nich w momencie rozpoczęcia pracy, a następnie regularne monitorowanie tego procesu. Naturalną sytuacją w tym procesie jest regres lub nagły skok kompetencyjny i wówczas potrzebna jest zmiana stylu przywództwa.



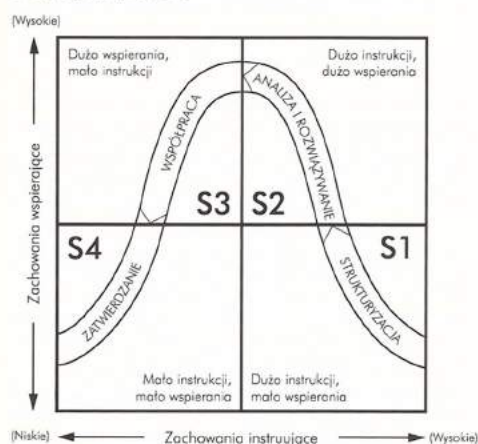
Poza indywidualnym podejściem do każdej osoby, zaangażowanej w działalność KLUBO-KAWIARNI lub innego przedsiębiorstwa, konieczne jest równoczesne zarządzanie procesem grupowym.

Rozwijanie decyzyjności wymaga stopniowego przekazywania zespołowi odpowiedzialności, a następnie przejścia od zewnętrznego autorytetu (lidera) do niezależności, a więc od kontroli zewnętrznej do wewnętrznej. Stopniowe ograniczanie instruowania na rzecz wsparcia i zachęcania powoduje wzrost odpowiedzialności zespołu, zarówno za zadania, jak i proces, prowadząc do zwiększenia niezależności od lidera.

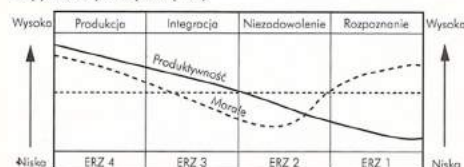
K. Blanchard opisuje proces ewoluowania grupy poprzez cztery etapy: rozpoznania-S1 (etap wymaga strukturyzacji), niezadowolenia-S2 (etap wymaga analizy i rozwiązywania), integracji-S3 (etap wymaga współpracy) i produkcji-S4 (etap wymaga zatwierdzenia). Obrazuje to ryc. 1 *Rozwój grupy/zespołu, a przywództwo sytuacyjne*. Konsekwencją rozwoju zespołu jest zmiana stylu i funkcji przywództwa prowadzącego do trwałej zmiany Bohaterów Wioski.

Rozwój grupy/zespołu a Przywództwo Sytuacyjne® II

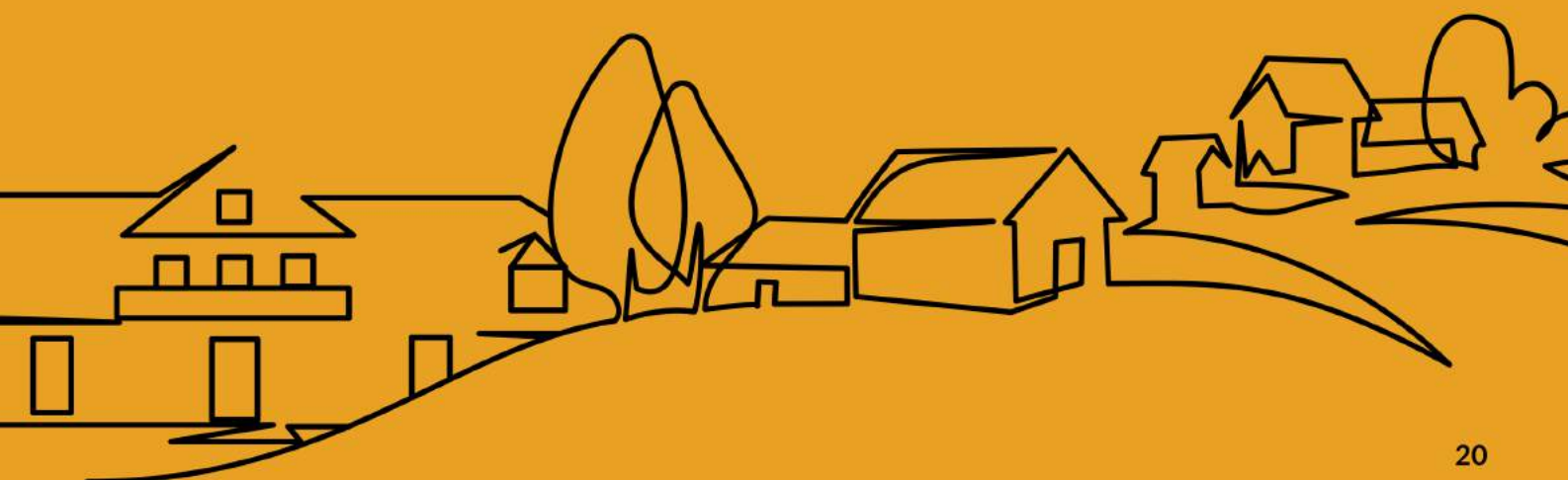
Cztery style przywództwa

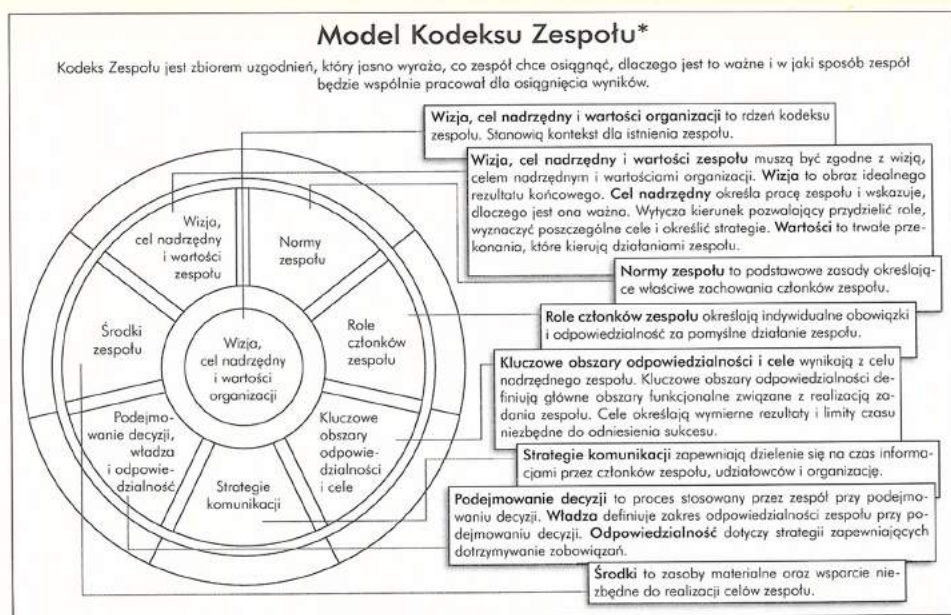


Etapy rozwoju zespołu (ERZ)



Podążając za K. Blanchard'em należałoby także wspomnieć o modelu kodeksu zespołu, czyli zbiorze uzgodnień, który jasno określa, co zespół chce osiągnąć, dlaczego to jest ważne i w jaki sposób zespół będzie wspólnie pracował dla osiągnięcia celu. Kodeks zespołu to z kolei załączek tzw. zarządzania przez wartości. To obszerne zagadnienie w przejrzysty sposób obrazuje ryc.2 *Model Kodeksu Zespołu*. W celu pogłębienia zagadnienia polecamy – dr K. Blanchard, D. Carew, E. Parisi-Carew – „Jednominutowy menadżer buduje wydajne zespoły”.





* Eunice Parisi-Carew, Don Carew, *Team Charter Leader's Guide*, Escondido, CA, Blanchard Training and Development, Inc., 1998.

3. Diagnoza, rozwój i weryfikacja kompetencji Bohaterów

Opisaliśmy jak wspierać **Bohaterów Wioski** w ich doświadczeniach, w szczególności jak budować ich motywację i pewność siebie, a co za tym idzie – zaangażowanie. W tym rozdziale skupimy się na kompetencjach, które stanowią kluczowy obszar w procesie ich przemiany.

Nawiązując do zarządzania sytuacyjnego i procesów grupowych K. Blanchard'a można określić tzw. arkusz kompetencji, zawierający listę kompetencji behawioralnych, nazywanych także miękkimi, które ewoluują w zależności od etapu rozwoju pracownika. Ich określenie stanowi punkt wyjścia do progresywnego reagowania i budowania zespołu. Przykład takiego arkusza znajduje się w załączniku 2.

BADANIE KOMPETENCJI

OGÓLNE ZASADY

Kompetencje uczestników powinny zostać zbadane zgodnie z założeniami, jakie poczyniliśmy, planując sposób funkcjonowania podmiotu wdrażającego. Są to spójne procesy, wpływające na siebie, dlatego planując proces badania kompetencji powinniśmy uwzględnić następujące obszary:

- **stan obecny** – jak funkcjonuje podmiot wdrażający, jakie są jego największe zdiagnozowane problemy,
- **stan docelowy**, przewidziany dla podmiotu wdrażającego – jakie podmiot ma cele, jak będzie budować swój profesjonalizm, kogo chce zatrudniać, jacy będą jego klienci? W tym obszarze pomocne może być zastosowanie Modelu Osterwalder'a, który pomoże zaplanować i określić najważniejsze obszary w organizacji,
- **kadrowe możliwości podmiotu wdrażającego** – jakich specjalistów posiada podmiot wdrażający, jaką pracę mogą oni wykonywać, co wnoszą do organizacji, jak mogą wspierać proces diagnozy i uczenia się nowych osób w organizacji,
- **możliwości podmiotu wdrażającego w zakresie posiadanych narzędzi** – jakimi narzędziami dysponuje podmiot wdrażający, czy jest możliwość korzystania z wewnętrznych zasobów, czy konieczne będzie angażowanie wsparcia z zewnątrz?

Określając powyższe obszary, dotyczące podmiotu wdrażającego możemy przystąpić do badania kompetencji jednostek, czyli potencjalnych pracowników. By to uczynić proponujemy następujący schemat działania:



CELE	• jakie zasoby posiada uczestnik, jego mocne strony, potencjał - zwiększanie świadomości uczestników w zakresie własnych kompetencji, • czego powinien nauczyć się uczestnik, by móc realizować wyznaczoną mu rolę? • jakie zasoby w zespole posiadamy? • jak zorganizować pracę zespołową, by była jak najbardziej efektywna?
SCENARIUSZ	• co chcemy badać? jakie umiejętności chcemy sprawdzić? • jakich umiejętności potrzebujemy w naszym przedsięwzięciu? • które z nich są konieczne/niezbędne, a które będą wspierające? • w jaki sposób chcemy przeprowadzić badanie, jakich narzędzi użyć dla poszczególnych uczestników?
NARZĘDZIA	• testy psychologiczne, • testy kompetencji/zawodowe, • próbki pracy/scenki, • wywiad, • arkusze oceny kompetencji, • obserwacja w miejscu pracy, • assessment centre.
OBSERWACJA	• świadomość celu obserwacji, • świadomość błędów, jakie można popełnić podczas obserwacji, • zastosowanie obiektywnych narzędzi, • trzymanie się scenariusza.
INFORMACJA ZWROTNA	• cel: przekazanie uczestnikowi informacji zebranych podczas obserwacji, • przygotowanie do rozmowy, zapewnienie odpowiednich warunków, • posługiwanie się opisem konkretnych zachowań, wynikających z obserwacji.

Badanie kompetencji Bohaterów Wioski jest procesem trudnym i wymagającym specjalistycznej wiedzy. Naszą intencją jest zwrócenie uwagi na ten ważny obszar, bez którego wyzwolenie wewnętrznego potencjału poszczególnych osób i zespołu może być utrudnione. Zachęcamy Państwa do skorzystania z gotowych testów oraz przykładowego scenariusza badania kompetencji na stanowisku barman/kelner, które znajdują się w Załącznikach 2-6.

MODUŁ PROMOCJI WDROŻONEGO MODELU KLUBO-KAWIARNI

Promocja to działania zmierzające do zwiększenia popularności jakiegoś produktu lub przedsięwzięcia (według definicji Słownika Języka Polskiego). Schemat postępowania jest podobny dla wszystkich wydarzeń promocyjnych. Na początek powinniśmy określić cel promocji, zastanowić się, kto będzie odbiorcą naszych działań, a następnie, adekwatnie do nich, dopasować kanały dotarcia i sformułować formę przekazu. Konieczne jest oszacowanie budżetu oraz badanie skuteczności podjętych rozwiązań.

Strategiom promocyjnym poświęcono w literaturze wiele miejsca i łatwo można po nią sięgnąć. Naszą intencją jest zwrócenie Państwa uwagi na ogromny wachlarz możliwości w zakresie form przekazu i kanałów dotarcia do osób i instytucji, potencjalnie zainteresowanych proponowanym przez nas rozwiązaniem, z wykorzystaniem przestrzeni wirtualnej.

Planując działania promocyjne mamy na myśli postępowanie dwutorowe i dwuetapowe:

1. **Etap „przedwdrożeniowy”** – promocja modelu KLUBO-KAWIARNI, skierowana do wszystkich odbiorców, zainteresowanych wdrożeniem modelu. Miejszem „styku z rzeczywistością” jest – działająca po stronie niemieckiej – Kawiarnia w Trebnitz.
2. **Etap „wdrożeniowy”** – promocja modelu poprzez promowanie samego „Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CWAŁ”, działającego w strukturach Fundacji Bonin, na rzecz aktywizacji społeczno-zawodowej mieszkańców zmarginalizowanych terenów wiejskich, zagrożonych wykluczeniem społecznym. Taką funkcję promocyjną będzie miała bonińska KLUBO-KAWIARNIA, a wraz z rozszerzeniem jej działalności, rozwijać się będzie plan promocji. Każde wydarzenie na rzecz lokalnej społeczności może stanowić pretekst do zastosowania dowolnej jakości i ilości akcji promocyjnych, których przykładowy katalog prezentujemy poniżej. Kanały dotarcia i formy przekazu będą dostosowywane i uaktualniane na bieżąco – wraz z rozwojem aktywności KLUBO-KAWIARNI.

W ostatnim roku, gdy staliśmy się świadkami całkowitej zmiany rzeczywistości spowodowanej pandemią, doświadczyliśmy także zmian związanych z koniecznością przejścia na zdalny system pracy, nauki, a nawet leczenia. Na niewyobrażalną dotąd skalę powstawały i rozwijały się nowe kanały i platformy komunikacji. Z jednej strony jest to kolejny technologiczny skok do przodu, z drugiej jednak pogłębienie wykluczenia cyfrowego dla środowisk wiejskich, w których dostęp do komputera czy sprawnej sieci internetowej jest wciąż ograniczony. Biorąc pod uwagę, iż odbiorcami naszych działań są mieszkańcy właśnie takich środowisk, szczególnie nacisk, w przypadku promocji, należy położyć na wykorzystanie bezpośrednich kanałów dotarcia – poprzez sołtysa, proboszcza, pracownika świetlicy, ogłoszenie, które ukazać się może w lokalnym sklepie, prasie, szkole czy Domu Kultury.

Z kolei dotarcie do instytucji i organizacji pozarządowych (drugi odbiorca naszych działań promocyjnych), poza tradycyjnymi formami kontaktu, jak telefon czy spotkanie bezpośrednie, będzie się koncentrowało na użyciu strony www i mediów społecznościowych, np. fanpage'a czy grupy dyskusyjnej, dzięki którym podmioty zainteresowane wdrażaniem modelu mogłyby szukać informacji, inspiracji i wsparcia. Wciąż popularne są newslettery, a jedną z bardziej angażujących i umożliwiających dużą interaktywność form są webinary, czyli interaktywne wystąpienia online, które pozwalają na budowanie społeczności wokół planowanych działań. Od lat są one popularne wśród menedżerów, pracowników instytucji i organizacji. Ich niewątpliwą zaletą jest to, że można w nich uczestniczyć nie wychodząc z domu lub z pracy, co sprzyja frekwencji i pozwala pogodzić ze sobą różne obowiązki.



W przypadku bonińskiej KLUBO-KAWIARNI webinar mógłby mieć cel zarówno informacyjno-promocyjny, jak i edukacyjny. Najbardziej skuteczną strategią byłoby przygotowanie kilku webinarów w jedno-, dwutygodniowych odstępach czasu. Grono odbiorców mogłoby zostać poszerzone dzięki transmitowaniu webinarów na żywo (live) za pośrednictwem Facebook'a i YouTube'a. Istnieje również możliwość ich nagrywania i udostępniania tych nagrań na stronie internetowej Fundacji i w mediach społecznościowych.

Aby webinar maksymalnie angażował potencjalnego odbiorcę, warto byłoby wybrać platformę cyfrową, która pozwoli na różnego typu interakcje i zróżnicowaną komunikację pomiędzy prowadzącymi a uczestnikami: poprzez okienko czatu, z pomocą audio i wideo. Dzięki takim rozwiązaniom uczestnicy webinarów będą mogli wybrać najbardziej dogodną dla siebie formę komunikacji – zadawać pytania; pisać na czacie, albo osobiście; używając do tego kamery i mikrofonu. Najbardziej znane, bezpłatne lub częściowo płatne platformy konferencyjne to Zoom, Cisco Webex oraz Jitsi.org. Szczegóły na ich temat znajdują się w załączniku.

Jak zdobyć uwagę potencjalnych klientów KLUBO-KAWIARNI?

Zdobycie uwagi odbiorców naszych działań może okazać się stosunkowo proste, jednak utrzymanie zainteresowania jest już procesem długotrwałym, wymagającym użycia wielu narzędzi. Oto niektóre z nich:

1. Prezentacja oferty i marka

Aby skutecznie wypromować przedsięwzięcie, niezależnie od tego czy ma ono charakter on-line, czy off-line, przydatne jest stworzenie systemu identyfikacji wizualnej – narzędzia służącego kreowaniu unikalnego wizerunku tworzonej marki.

2. Wykorzystanie internetu, mediów społecznościowych, blogosfery i nowych mediów

Wspomagając się opracowanym systemem identyfikacji, możemy rozpocząć działania w internecie oraz mediach społecznościowych, np. przed otwarciem KLUBO-KAWIARNI przygotować nie tylko stronę www z opisem i ofertą, ale i fanpage: profil na Facebooku i/lub Instagramie i za ich pośrednictwem informować na bieżąco o postępach w przygotowaniach do otwarcia, zapowiadać produkty i usługi. Można przygotować krótki film promocyjny. Fanom, aktywnym w mediach społecznościowych, można zaoferować zniżkę i zaprosić na otwarcie – prawdziwe lub wirtualne - tworząc wydarzenie na Facebooku.

Obecnie coraz częściej w obsłudze klientów online wspomagają biznes czatboty - czyli algorytmy oparte na sztucznej inteligencji, które potrafią komunikować się w języku naturalnym. Dostępny 24 godziny na dobę 7 dni w tygodniu czatbot, zasilony wiedzą o naszej ofercie, godzinach otwarcia, nowych wydarzeniach i ciekawostkach, może odciążyć nas w kontakcie z klientami już pozyskanymi i potencjalnymi oraz podnieść jakość obsługi. Stworzenie czatbota jest obecnie bezpłatne i niezwykle proste. Wystarczy mieć profil na Facebooku i założyć konto na platformie Chatfuel, która służy do tworzenia czatbotów bez programowania. Gotowy czatbot może zostać podłączony zarówno do fanpage'a organizacji, jak i do jej strony internetowej i odpowiadać na pytania osób zainteresowanych. Można także rozważyć zaproszenie do współpracy blogerów i influencerów. Nie muszą to być osoby z pierwszych stron gazet; wystarczy nawiązać kontakt z kimś, kto ma co najmniej kilkutyśięcną rzeszę odbiorców, specjalizuje się w danym temacie i pisze o nim na swoim blogu lub fanpage'u, np. bloger będący miłośnikiem kuchni regionalnej może napisać na swoim blogu o powstałym w okolicy lokalu. W ten sposób możemy zyskać lub poszerzyć grono klientów.

3. Przygotowanie wielkiego otwarcia

Warto zaplanować huczne otwarcie klubo-kawiarni na żywo lub w internecie. W przypadku otwierania lokalu gastronomicznego można zaprosić pierwszych klientów na bezpłatną kawę i ciastko, zorganizować degustację potraw itd. W przypadku otwierania sklepu internetowego można zaoferować pierwszym klientom rabaty, rozlosować bony zakupowe, itd. W obu przypadkach warto zorganizować transmisję online w formie live na Facebooku lub Instagramie.

4. Zaangażowanie społeczności lokalnej.

Zaangażowanie lokalnej społeczności będzie szczególnie ważne w przypadku działalności związanej z konkretnym miejscem: kawiarni, lokalu gastronomicznego, sali zabaw. Jeśli chcemy, aby stało się ono miejscem spotkań lokalnej społeczności (sąsiadów, przyjaciół, rodzin z dziećmi), to ważne będzie angażowanie się w życie okolicy i jej mieszkańców. Organizacja wydarzeń dla mieszkańców, tj. warsztatów, koncertów, pokazów, kół zainteresowań i zaangażowanie w sprawy społeczne spowoduje, że będą oni chętniej nas odwiedzać. Można także zorganizować ciekawe spotkania lub warsztaty związane z kawą: pokaz baristy lub degustację. Świetnym pomysłem na promocję może być też współpraca z pobliską szkołą lub przedszkolem, organizacja wystawy lokalnego artysty, kiermasz świątecznego rękodzieła, wspólne gotowanie i degustacja lokalnych potraw, urodziny słynnej postaci z okolicy, wspólnie obchodzone dni ziemi, koncerty lokalnych twórców. Takim działaniom na pewno będzie towarzyszył marketing szeptany.

5. Prowadzenie grupy w mediach społecznościowych

Jednym z pomysłów na utrzymanie zainteresowania klientów i przyciągnięcie nowych jest stworzenie i moderowanie zamkniętej lub otwartej grupy w mediach społecznościowych. Dobrze, aby temat grupy był związany z prowadzoną działalnością i miał charakter uniwersalny, np. jeśli nasz pomysł na biznes to kawiarnia, której specjalnością są regionalne wypieki, to grupa w mediach społecznościowych może skupiać się wokół tematu regionalnych ciast, odszukiwania oryginalnych przepisów i dzielenia się nimi ze społecznością. Ważne jest regularne moderowanie grupy i zasilanie jej wartościowymi treściami – udostępnianie przepisów, dzielenie się poradami dla początkujących cukierników i zachęcanie do tego samego innych, tak, aby grupa była aktywna, a społeczność inspirowała się nawzajem. Moderator lub moderatorzy (zawsze lepiej, gdy jest ich kilku, mogą być nimi uczestnicy spółdzielni) mogą od czasu do czasu – prócz udostępniania merytorycznych treści – przypominać o kawiarni i zachęcać do jej odwiedzenia, a także czerpać pomysły na rozwijanie oferty prosząc społeczność o opinię.

Rozszerzenie oferty online oraz opis proponowanych platform komunikacyjnych znajduje się w Załączniku nr 7.



MODUŁ INNOWACJE

SMartDe eG jest przykładem nowatorskiego podejścia do zmieniającego się w Europie i na świecie rynku pracy, związanego ze wzrastającą liczbą ludzi wolnych zawodów, freelancerów. Jest odpowiedzią na rosnącą potrzebę migracji, postępującą różnorodność i międzykulturowość. Nie dziwi zatem fakt, że ta innowacyjna spółdzielnia powstała w Berlinie w 2015 roku i miała początkowo za zadanie zbierać informacje o poczynaniach freelancerów z obszaru kultury na terenie Niemiec. Jej inicjatorką i założycielką jest Magdalena Ziomek, pochodząca z Tychowa - małej wsi w województwie zachodniopomorskim. Aby uzyskać niezbędne informacje SMartDe eG uruchomiła afiliowany przy Międzynarodowym Towarzystwie na Rzecz Sztuk Plastycznych (Internationale Gesellschaft für bildende Kunst) oraz Międzynarodowym Instytucie Teatralnym (Internationales Theaterinstitut) punkt indywidualnego doradztwa dla artystów, którzy byli aktywni międzynarodowo. Chęć pomocy artystom przybywającym do Berlina oraz konieczność konfrontacji z istniejącym systemem prawnym były wyzwaniem do poszukiwań nowych rozwiązań dla branży kreatywnej.

Impuls przyszedł z Belgii, gdzie w 1998 powstała najpierw fundacja, a potem spółdzielnia, która miała na celu odpowiadanie na potrzeby artystów. Zajmowała się ona administracją ich zleceń, a także stworzeniem systemu wsparcia i pomocy w zarządzaniu projektami. Dzisiaj belgijska spółdzielnia liczy sobie 70 tysięcy członków, którzy rekrutują się nie tylko z branży kreatywnej, lecz także z prekariatu czy innych grup społecznych, niemających dostępu do świadczeń socjalnych. Ta belgijska idea i pomoc belgijskiej spółdzielni były kolejnym bodźcem do działania. Tym samym SMartDe przystąpił do ruchu spółdzielczości, który aktualnie z powodzeniem działa w 9 krajach Europy – Belgia, Francja, Włochy, Hiszpania, Austria, Węgry, Szwecja, Holandia i Niemcy.

Do spółdzielni może przystąpić każdy, kto jest w stanie zapewnić zlecenia na swoje usługi i wygenerować dochód.

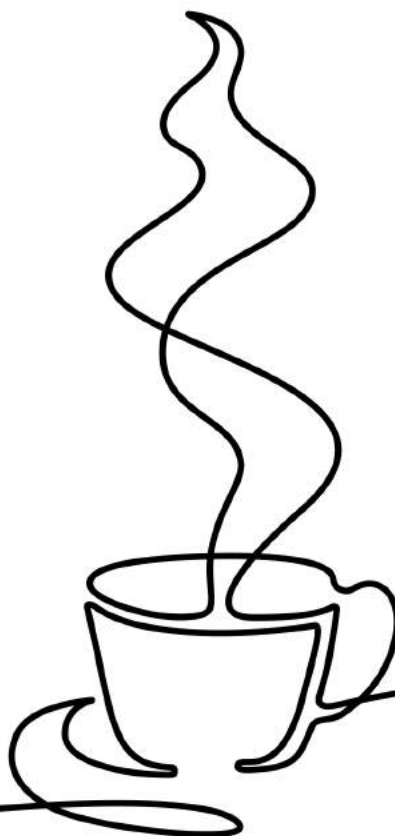
Nie jest to rozwiązanie dla osób bezrobotnych, czy studentów, poszukujących zatrudnienia. SMartDe wypełnia niejako lukę pomiędzy urzędem pracy, a działalnością gospodarczą, roztaczając parasol ochronny nad spółdzielcami w postaci generowania zatrudnienia, doradztwa – zapewniając dostęp do świadczeń socjalnych i ubezpieczeń, poradnictwa prawnego, rozliczeń oraz możliwości korzystania z tzw. gwarancyjnego funduszu solidarnościowego. Jest to najciekawsze rozwiązanie dla tych, którzy zarabiają na swoich zleceniach między 600 a 2000 euro miesięcznie. Spółdzielnia nie szuka dla swoich członków zleceń, ale w ramach tzw. „Produktionshaus” – domu produkcyjnego – korzysta z potencjału spółdzielców, zatrudniając ich w ramach bieżących, indywidualnych projektów. Tym sposobem wszyscy spółdzielcy są zarówno pracodawcami, jak i pracownikami. W związku z tym solidarnie ponoszą koszty części opłat dokonywanych przez spółdzielnię na rzecz administracji oraz funduszu gwarancyjnego i solidarnościowego, a także płacą składkę na funkcjonowanie teamu administracyjnego. W ramach owego funduszu spółdzielcy ręcą za siebie i wspierają się nawzajem w sytuacjach kryzysowych, jak np. utrata płynności finansowej. W takiej sytuacji spółdzielnia przejmuje solidarnie koszty i opłaca spółdzielcę, co każdemu daje możliwość wyjścia na prostą, a co za tym idzie poczucie bezpieczeństwa.

SMartDe rozwija się bardzo dynamicznie. Na początku 2021 roku w Niemczech liczył 610 freelancerów z różnych dziedzin. Są to: muzycy, performerzy, tancerze, ale także webdesignerzy, kuratorzy, graficy, a nawet politolodzy, coacherzy czy informatycy, z czego 180 aktualnie zatrudnionych. To ogromna społeczność, wspierana na różnych poziomach przez dynamicznie reagujący na zmiany gospodarcze rynek pracy i zespół kompetentnych, oddanych idei liderów. W całej Europie to już ponad 100 tysięcy zrzeszonych osób.

Szczegóły znajdziesz na stronie: <https://smart-eg.de/>

PODSUMOWANIE

Przedstawiona powyżej propozycja modelu aktywizacji społeczno-zawodowej to nie katalog życzeniowych myśli, ale koncepcja, oparta na wieloletnim doświadczeniu naszego Partnera z Niemiec – Stowarzyszenia Trebnitz oraz na wnioskach i refleksji, wynikających z ewaluacji Projektu CWAŁ, zrealizowanego przez Fundację Bonin. Punktem wyjścia do myślenia w perspektywie długofalowej, wykraczającej poza doraźny projekt, były osiągnięcia naszych Uczestników: na poziomie ich osiągnięć osobistych trzeba wymienić kompetencje miękkie w wybranych dziedzinach oraz kwalifikacje zawodowe, wreszcie podjęcie pracy i w związku z tym podniesienie stopy życiowej swojej i rodziny. Uczestnicy wymieniali: dobrostan, poprawienie kondycji psychicznej i fizycznej, poprawę komunikatywności w rodzinie, przezwyciężanie nieśmiałości, lepsze rozumienie potrzeb swoich dzieci, umiejętność dostrzegania i wyrażania swoich potrzeb i problemów, a tam gdzie występują w rodzinie zjawiska przemocy i uzależnienia, m.in. od alkoholu, odwagę w szukaniu pomocy, czy grupy wsparcia, a przede wszystkim doświadczenia ważności i wartości siebie – jako człowieka. W procesie grupowym wymienione zostało doświadczenie bezwarunkowej akceptacji, empatii, solidarności i uważności, zdobycie i utrzymanie swojej grupy towarzyskiej, swojego tła społecznego, aspirowanie (pierwszy raz w życiu) do dóbr kultury, czy też do podniesionych standardów estetycznych w swoim bliższym i dalszym otoczeniu, dbanie o jakość języka, otwarcie na różnorodność, od postaw i poglądów poczynając, doświadczenie partycypacji we wspólnych akcjach fundacyjnych i wreszcie wychodzenie z inicjatywą społeczną na rzecz innych, zaangażowanie społeczne w bardzo lokalnym środowisku. I to co nas w Fundacji Bonin buduje najbardziej: poczucie sprawczości i chęć działania wspólnotowego naszych Uczestników sprawia, że czują się oni szczęśliwsi. Chodzi o to, by działania animacyjne, organizacyjne i planistyczne były tak zsieciovane, aby zmiana ta była trwała i wpływała znacząco na włączenie osób marginalizowanych w życie społeczne.



LISTA ZAŁĄCZNIKÓW

- Załącznik 1 Ramy organizacyjno-prawne dla klubo-kawiarni prowadzonej przez Fundację Bonin
- Załącznik 2 Arkusz kompetencji - lista kompetencji behawioralnych
- Załącznik 3 Lista testów psychologicznych wspierających diagnozę
- Załącznik 4 Przykładowe testy do diagnozy
- Załącznik 5 Przykład badania kompetencji – stanowisko barman/kelner
- Załącznik 6 Informacja zwrotna
- Załącznik 7 Rozszerzenie oferty on-line dla działań promocyjnych

Załącznik nr 1 Ramy organizacyjno-prawne dla KLUBO-KAWIARNI prowadzonej przez Fundację Bonin

RAMY ORGANIZACYJNO-PRAWNE DLA KLUBO-KAWIARNI PROWADZONEJ PRZEZ FUNDACJĘ BONIN

Wprowadzenie

Przedmiotem ekspertyzy jest określenie ram organizacyjno-prawnych dla planowanego przez Fundację Bonin uruchomienia i prowadzenia, wzorem partnera niemieckiego, kawiarni wiejskiej. Kawiarnia (klubo-kawiarnia) ma w założeniu być również miejscem organizacji wydarzeń kulturalnych, spotkań z ciekawymi ludźmi, debat, edukacji obywatelskiej, itp., a dla osób zaangażowanych do jej prowadzenia – miejscem reintegracji społeczno-zawodowej oraz szansą na określenie ich dalszej ścieżki rozwoju zawodowego. Osoby planowane do zatrudniania to osoby mające problemy ze znalezieniem zatrudnienia i/lub osoby zagrożone wykluczeniem społecznym.

W dalszej perspektywie działania kawiarni mogą zostać rozszerzone o działanie sklepu z lokalnymi produktami ekologicznymi, małą gastronomią, produkcję przetworów, usługi stolarskie, itp. Przedmiot świadczonych usług określany będzie w zależności od pojawiającego się zapotrzebowania lokalnego rynku oraz stosownie do predyspozycji społeczno-zawodowych osób angażowanych do ich świadczenia.

Fundacja Bonin podkreśla, że punktem ciężkości oraz istotą tej inicjatywy jest stworzenie miejsca do reintegracji i rozwoju osób mających problemy ze znalezieniem zatrudnienia i/lub osób zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Możliwe rozwiązania organizacyjno-prawne

Uwzględniając informacje zawarte we wprowadzeniu, dotychczasowe działania i doświadczenia Fundacji Bonin, zapisy statutu Fundacji oraz aspekt reintegracyjny przedsięwzięcia, a także potencjalne zewnętrzne źródła finansowania przedsięwzięcia w przyszłości – w zgodzie z aktualnymi normami prawnymi, celowym jest rozważenie następujących form prawnych dla prowadzenia przedmiotowego przedsięwzięcia:

1. Prowadzenie przedsięwzięcia w ramach statutowej działalności odpłatnej pożytku publicznego Fundacji;
2. Prowadzenie przedsięwzięcia w ramach działalności gospodarczej Fundacji;
3. Utworzenie odrębnego podmiotu do prowadzenia przedsięwzięcia działającego w formule non profit (tu w szczególności spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółdzielnia socjalna, a także koło gospodyń wiejskich).

Z uwagi na specyfikę lokalną oraz predyspozycje społeczno-zawodowe planowanych do zaangażowania osób, w niniejszym opracowaniu pominięto analizę rozwiązań nakierowanych na pełną swobodę prowadzenia przedsięwzięcia przez ww. osoby (np. jednoosobowe działalności gospodarcze, spółka cywilna przedsiębiorców).

Analiza możliwych rozwiązań – działalność odpłatna pożytku publicznego

Podstawą prawną do prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego jest Ustawa z dnia 24.04.2003 roku o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (dalej uodppiw), która w art. 8 ust. 1 zdefiniowała działalność odpłatną pożytku publicznego jako:

1. działalność prowadzoną przez organizacje pozarządowe (...) w sferze zadań publicznych, o której mowa w art. 4, za które pobierają one wynagrodzenie, lecz także jako:
2. sprzedaż wytworzonych towarów lub świadczenie usług w zakresie: integracji i reintegracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, o których mowa w ustawie z dnia 13.06.2003 roku o zatrudnieniu socjalnym o raz ustawie z dnia 27.04.2006 roku o spółdzielniach socjalnych.

Ustawa wskazuje również, że przychód z działalności odpłatnej pożytku publicznego służyć może wyłącznie prowadzeniu działalności pożytku publicznego (art. 8 ust. 2), zaś sama działalność wymaga rachunkowego wyodrębnienia, w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników tej działalności (art. 10 ust. 1), a jej zakres winien być określony w statucie lub w innym akcie wewnętrznym (art. 10 ust. 3).

Odnosząc powyższe zapisy ustawy na grunt planowanej do uruchomienia przez Fundację Bonin klubo-kawiarni należy wskazać, że jej prowadzenie w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego jest rozwiązaniem optymalnym. Przedstawione prognozy finansowe, związane z działalnością kawiarni oraz dane wynikające z doświadczeń partnera niemieckiego wskazują, że działalność ta nie jest i nie będzie nakierowana na osiągnięcie zysku. Warunki lokalne również nie dają podstaw do planowania tego przedsięwzięcia w kontekście rynkowym.

Przepisy ustawy stosuje się w szczególności do:

- 1) bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- 2) uzależnionych od alkoholu,
- 3) uzależnionych od narkotyków lub innych środków odurzających,
- 4) chorych psychicznie, w rozumieniu przepisów o ochronie zdrowia psychicznego,
- 5) długotrwale bezrobotnych, w rozumieniu przepisów o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- 6) zwalnianych z zakładów karnych, mających trudności w integracji ze środowiskiem, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- 7) uchodźców realizujących indywidualny program integracji, w rozumieniu przepisów o pomocy społecznej,
- 8) osób niepełnosprawnych, w rozumieniu przepisów o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych, które podlegają wykluczeniu społecznemu i ze względu na swoją sytuację życiową nie są w stanie, własnym staraniem, zaspokoić swoich podstawowych potrzeb życiowych i znajdują się w sytuacji powodującej ubóstwo oraz uniemożliwiającej lub ograniczającej uczestnictwo w życiu zawodowym, społecznym i rodzinnym.

Ustawa ta wymienia następujące grupy osób:

- 1) osoby bezrobotne, w rozumieniu art. 2 ust. 1 pkt 2 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- 2) osoby, o których mowa w art. 2 pkt 1a i 1b ustawy z dnia 13 czerwca 2003 r. o zatrudnieniu socjalnym,
- 3) osoby niepełnosprawne, w rozumieniu ustawy z dnia 27 sierpnia 1997 r. o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz zatrudnianiu osób niepełnosprawnych,
- 4) osoby do 30. roku życia oraz po ukończeniu 50. roku życia, posiadające status osoby poszukującej pracy, bez zatrudnienia w rozumieniu ustawy z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- 5) osoby, o których mowa w art. 49 pkt 7 ustawy z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy,
- 6) osoby poszukujące pracy niepozostające w zatrudnieniu lub niewykonujące innej pracy zarobkowej,
- 7) osoby usamodzielniane, o których mowa w art. 140 ust. 1 i 2 ustawy z dnia 9 czerwca 2011 r. o wspieraniu rodziny i systemie pieczy zastępczej – posiadające pełną zdolność do czynności prawnych.

Cel reintegracyjny przedsięwzięcia, uwzględniający sprzedaż towarów lub usług, będących „produktem” działań aktywizujących, wpisuje się w przesłanki działalności odpłatnej pożytku publicznego, opisanego w art. 8 ust. 1 pkt 2. Funkcjonowanie miejsca aktywizującego społecznie i zawodowo poprzez pracę, nie tylko wzmocni te osoby, ale da też asumpt do innych działań Fundacji. I właśnie prowadzenie tych „innych działań Fundacji”, tj. m.in.: wydarzeń kulturalnych, spotkań z ciekawymi ludźmi, debat, edukacji obywatelskiej, itp., w ramach funkcjonującej klubo-kawiarni, wpisuje się w przesłanki działalności odpłatnej pożytku publicznego, opisanego w art. 8 ust. 1 pkt 1. Działania takie będą mogły być realizowane w ramach projektów współfinansowanych ze środków zewnętrznych, lecz również bezpośrednio ze środków pobieranych od uczestników tych działań (np. opłata za uczestnictwo w szkoleniu, debacie, pokazie).

Mając na uwadze powyższe prowadzenie klubo-kawiarni w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego jest rozwiązaniem optymalnym. Gdyby jednak w trakcie działalności okazało się, że kawiarnia przynosi stały dochód (przychody zaczęły przekraczać w sposób stały koszty), wówczas konieczne stanie się rozważenie prowadzenia kawiarni w formie działalności gospodarczej Fundacji.

Analiza możliwych rozwiązań – działalność gospodarcza Fundacji

Podstawą prawną do prowadzenia odpłatnej działalności pożytku publicznego jest Ustawa z dnia 6.04.1984 roku o fundacjach (dalej: uof), która w art. 5 ust. 1 wskazuje, że Fundacja może prowadzić działalność gospodarczą w rozmiarach służących realizacji jej celów. W tym miejscu podkreślić należy, że zysk z takiej działalności może być przeznaczony wyłącznie na realizację celów statutowych, co zresztą wskazują zapisy Statutu Fundacji Bonin w § 15 ust. 1 „Wszelkie dochody Fundacji pochodzące z prowadzenia działalności gospodarczej mogą być przeznaczone na realizację jej celów statutowych”.

Analogicznie jak w wypadku działalności odpłatnej pożytku publicznego, działalność gospodarcza wymaga rachunkowego wyodrębnienia w stopniu umożliwiającym określenie przychodów, kosztów i wyników tej działalności (art. 10 ust. 1), a jej zakres winien być określony w statucie.

W przedmiotowym wypadku należy zwrócić uwagę na jeszcze jeden aspekt – Fundacja Bonin od 2018 roku posiada status organizacji pożytku publicznego. Organizacje takie, w wypadku prowadzenia działalności gospodarczej, muszą pamiętać o zapisach art. 20 ust. 1 pkt 2 uodppiw, który podkreśla, że organizacje pożytku publicznego mogą prowadzić działalność gospodarczą wyłącznie jako dodatkową w stosunku do działalności pożytku publicznego. Wskazywany powyżej art. 5 uof w połączeniu z art. 20 ust. 1 pkt 2 uodppiw dla organizacji pożytku publicznego obowiązek prowadzenia działalności gospodarczej „wyłącznie jako dodatkowej” nie został jednak w żadnym akcie prawnym dodefiniowany. W literaturze przedmiotu i komentarzach do uodppiw dominuje pogląd, że pojęcie „dodatkowej” w cytowanym artykule należy rozumieć jako wskazanie, że wartość przychodów z działalności gospodarczej nie powinna być większa, niż wartość przychodów z działalności statutowej (otrzymane dotacje, darowizny, 1%, etc.). W praktyce, w wypadku prowadzenia działalności gospodarczej przez organizację posiadającą status opp, osoby odpowiedzialne za zarządzanie winny pilnować struktury przychodów tak, by działalność gospodarcza nie zdominowała w fundacji działalności pożytku publicznego (działalności statutowej).

Odnosząc powyższe podstawy prawne na grunt planowanej do uruchomienia przez Fundację Bonin klubo-kawiarni należy wskazać, że jej prowadzenie w formie działalności gospodarczej jest możliwe i prawnie oraz organizacyjnie racjonalne. Pod kątem racjonalności ekonomicznej istotną przesłanką do rozważenia tej formy prowadzenia klubo-kawiarni będzie generowanie przez nią stałego dochodu (zysku) – bez tego elementu klubo-kawiarnia prowadzona w formie odpłatnej działalności pożytku publicznego wydaje się być bardziej racjonalna.

Na marginesie tych rozważań należy wskazać na jeszcze jeden aspekt związany z ewentualnym prowadzeniem klubo-kawiarni w formie działalności gospodarczej. Istotną cechą przedsiębiorcy (w tym fundacji prowadzącej działalność gospodarczą) jest działalność w celu osiągnięcia zysku (nawet gdy będzie on przeznaczany na działalność statutową). Dążenie do osiągnięcia zysku, a więc również optymalizowaniu kosztów w stosunku do osiąganych przychodów może być zagrożeniem dla celu reintegracyjnego klubo-kawiarni. Optymalizując koszty i dbając o wydajność pracy łatwo jest zapomnieć o tym, że kadra w tym przedsiębiorstwie jest dla celów reintegracyjnych w pierwszym rzędzie, a dla zysku Fundacji dopiero w drugim.

Analiza możliwych rozwiązań – utworzenie odrębnego podmiotu

Przenosząc rozważania dotyczące generowania dochodu (zysku) przez klubo-kawiarnię prowadzoną przez Fundację Bonin, rozważyć można również powołanie odrębnego podmiotu do prowadzenia tego przedsięwzięcia. Uwzględniając aspekty społeczne, rekomendowanym rozwiązaniem w takim wypadku byłby podmiot o charakterze non profit. Warto tu wspomnieć o dwóch rodzajach podmiotów:

1. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością,
2. spółdzielnia socjalna.

Ad. 1 - Spółki z ograniczoną odpowiedzialnością działają w oparciu o przepisy ustawy z dnia 15.09.2000 roku Kodeks spółek handlowych (dalej: ksh). Podmiot taki może być utworzony przez jedną albo więcej osób (także osób prawnych, np. fundacji) w każdym celu prawnie dopuszczalnym. W polskiej rzeczywistości rynkowej spółki takie są kwintesencją podmiotu gospodarczego działającego w celu osiągnięcia zysku. Powstające w ostatnim czasie spółki non profit zakładają prowadzenie działalności społecznej, np. na rzecz społeczności lokalnej z wypracowanych zysków. Należy też podkreślić, że spółki takie wymieniono w uoddiw, gdzie w art. 3 ust 3 pkt 4 wskazano, że spółki takie (tj. które nie działają w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczają całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie przeznaczają zysku do podziału między swoich udziałowców, akcjonariuszy i pracowników) prowadzą działalność pożytku publicznego – a więc są zrównane z „klasycznymi” organizacjami pozarządowymi (stowarzyszeniami i fundacjami), m.in. w prawie do ubiegania się o finansowanie realizacji zadań publicznych. Główną słabością spółek z o. o. jest ich społeczny odbiór – nawet w wypadku prowadzenia działalności non profit czy działań w społeczności lokalnej postrzegane są jako przedsiębiorca, rzadko jako podmiot o charakterze społecznym. Drugą słabością jest kwestia podatkowa – spółka z o. o., w wypadku osiągnięcia zysku (bez względu na jego przeznaczenie), zapłaci podatek dochodowy.

Ad. 2 – Spółdzielnie socjalne działają w oparciu o ustawę z dnia 27.04.2006 roku o spółdzielniach socjalnych (dalej uoss). Podmiot taki może zostać utworzony albo przez co najmniej 5 osób fizycznych, albo też przez co najmniej 2 osoby prawne (w tym przez fundacje). Art. 2 ust 1 uoss stanowi, że: „przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej”, zaś ust. 2 tego samego artykułu dodaje, że spółdzielnia socjalna działa na rzecz: społecznej reintegracji jej członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej, zawodowej reintegracji jej członków oraz pracowników spółdzielni socjalnej, a działania te nie są wykonywane w ramach prowadzonej przez spółdzielnię socjalną działalności gospodarczej. Ponadto (art. 2 ust. 3) wskazuje, że spółdzielnia socjalna może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków, pracowników oraz ich środowiska lokalnego, a także działalność społecznie użyteczną w sferze zadań publicznych, określonych w uodppiw. Jest to spójny zapis z samą uodppiw, gdzie w art. 3 ust. 3 pkt 3 wymieniono spółdzielnie socjalne jako jeden z podmiotów mogących prowadzić działalność pożytku publicznego. W polskiej rzeczywistości rynkowej spółdzielnie socjalne to podmioty gospodarcze, których głównym zadaniem jest reintegracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem społecznym poprzez pracę. Rozważając uruchomienie odrębnego od Fundacji Bonin podmiotu i uwzględniając cele, jakie ma realizować w głównej mierze klubo-kawiarnia, spółdzielnia socjalna wydaje się być formą uszytą wręcz na miarę tego pomysłu.

Główną przesłanką i zaletą uruchomienia odrębnego, od Fundacji Bonin, podmiotu do prowadzenia klubo-kawiarni wydaje się być w tej chwili chęć uniknięcia zostania przedsiębiorcą i prowadzenia bezpośredniej działalności gospodarczej w Fundacji. Zachowanie „czystego” charakteru non profit i wysokiej przejrzystości rachunkowej w kontekście posiadania statusu organizacji pożytku publicznego może być znaczącym argumentem do podjęcia tego rodzaju rozwiązania.

Rozwiązanie takie ma też swoje wady. Główną z nich jest konieczność prowadzenia spraw drugiego podmiotu, co wiąże się zarówno z dodatkowymi obowiązkami i obciążeniami czasowymi, jak i też kosztami. Z jednej strony będą to zwykłe dodatkowe koszty funkcjonowania każdego podmiotu (obsługa prawna, księgowa, koszty działań marketingowych, etc), z drugiej to koszty specyficzne dla prowadzenia danego podmiotu (tu w szczególności w spółdzielni socjalnej: koszty lustracji lub konieczność otrzymania określonej wielkości i struktury zatrudnienia).

Odrębnym rozważaniom należy poddać kwestię prowadzenia działalności klubo-kawiarni przez koło gospodyń wiejskich (KGW). KGW działają w oparciu o przepisy ustawy z dnia 9.11.2018 roku o kołach gospodyń wiejskich (uokgw). W art. 2 ust. 1 ustawy wskazano, że koło gospodyń wiejskich jest dobrowolną, niezależną od administracji rządowej i jednostek samorządu terytorialnego, samorządną społeczną organizacją mieszkańców wsi, wspierającą rozwój przedsiębiorczości na wsi i aktywnie działającą na rzecz środowisk wiejskich. Ust 2. tego samego art. doprecyzowuje, że koło gospodyń wiejskich reprezentuje interesy i działa na rzecz poprawy sytuacji społeczno-zawodowej kobiet wiejskich oraz ich rodzin, a także wspiera wszechstronny rozwój terenów wiejskich.

Koła gospodyń wiejskich dzięki uokgw przeżywają ostatnio swoistego rodzaju renesans. Doczekały się odrębnego uregulowania prawnego, odrębnego rejestru, a nawet finansowania ze środków Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa. W kontekście funkcjonowania klubo-kawiarni w Boninie ważnym wydaje się zapis art. 22 uokgw, stanowiący, że koło gospodyń wiejskich może prowadzić działalność zarobkową, w tym działalność gospodarczą.

We wszystkich powyżej analizowanych rozwiązaniach to Fundacja Bonin byłaby w pełni inicjatorem działań sprzedażowych podmiotu oraz posiadała pełną kontrolę nad nimi. Istotą KGW jest jego oddolny charakter, działalność oparta za zaangażowaniu członkiń i członków koła oraz działanie na rzecz środowiska wiejskiego. Nie można też pominąć kontekstu historycznego (tradycyjnego) KGW, stąd traktowanie kół jako specyficznej odmiany stowarzyszenia wydaje się być nieprawidłowe. Wobec opisywanych przez Fundację planów adaptacji rozwiązania partnera niemieckiego rozwój klubo-kawiarni poprzez inicjowanie powoływania KGW wydaje się rozwiązaniem dyskusyjnym.

Uwagi dodatkowe – kwestia statusu przedsiębiorstwa społecznego

Planując działania związane z uruchomieniem klubo-kawiarni, której głównymi celami będą działania reintegracyjne oraz działania na rzecz społeczności lokalnej celowym wydaje się również podjęcie działań nakierowanych na spełnienie wymagań dla uzyskania statusu przedsiębiorstwa społecznego. W chwili przygotowania niniejszego opracowania definicja przedsiębiorstwa społecznego zawarta jest w „Wytycznych w zakresie realizacji przedsięwzięć w obszarze włączenia społecznego i zwalczania ubóstwa z wykorzystaniem środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego na lata 2014-2020” i wskazuje na następujące cechy:

- wyodrębnienie pod względem organizacyjnym i rachunkowym wraz z prowadzeniem działalności gospodarczej zarejestrowanej w Krajowym Rejestrze Sądowym lub działalność odpłatną pożytku publicznego w rozumieniu art. 8 uoppiw;
- cel prowadzonej działalności gospodarczej lub odpłatnej to integracja społeczna i zawodowa określonych kategorii osób, wyrażony odpowiednim poziomem zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz wielkością zatrudnienia (co najmniej 3 osoby);
- charakter non profit, rozumiany jako niedystrybuowanie zysku lub nadwyżki bilansowej pomiędzy udziałowców, akcjonariuszy lub pracowników, ale przeznaczanie go na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa, jako kapitał niepodzielny oraz w określonej części na reintegrację zawodową i społeczną lub na działalność pożytku publicznego, prowadzoną na rzecz społeczności lokalnej;
- demokratyczna struktura zarządzania, tzn. opierająca się na współzarządzaniu w przypadku spółdzielni, akcjonariacie pracowniczym lub zasadach partycypacji pracowników;
- limity wynagrodzeń kadry zarządzającej i pracowników.

Podmioty posiadające wszystkie cechy przedsiębiorstwa lub też potwierdzony status przedsiębiorstwa społecznego (wpis na listę PS prowadzoną przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej) aktualnie mogą skorzystać z wielu form wsparcia oferowanych przez Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej, w tym na dofinansowanie tworzenia miejsc pracy w tych przedsiębiorstwach społecznych dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym. Złożony w sejmie projekt ustawy o ekonomii społecznej i solidarnej przewiduje wiele preferencji i dodatkowych form wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych.

Posiadanie statusu przedsiębiorstwa społecznego wiąże się z obowiązkiem zachowania ww. przymiotów. Wydaje się, że jedynym ograniczeniem/trudnością dla takiej organizacji może być utrzymanie właściwego poziomu i struktury zatrudnienia – przedsiębiorstwo społeczne winno zatrudniać co najmniej 3 osoby w wymiarze co najmniej 40 h/miesiąc, zaś struktura powinna zawierać właściwy odsetek osób zagrożonych wykluczeniem (tu limity zależne od rodzaju wykluczenia oraz rodzaju prowadzonej działalności). W wypadku zmian w strukturze zatrudnienia wykraczającą poza ramy określone dla przedsiębiorstwa społecznego, organizacja utraci ten status i ewentualne korzyści z niego wynikające.

Należy podkreślić, że w analizowanym wypadku, każde z opisanych powyżej rozwiązań (a więc zarówno działalność odpłatna, jak i gospodarcza, jak też prowadzenie działalności poprzez odrębny podmiot) spełniać będzie kryteria przedsiębiorstwa społecznego.

Podsumowanie

Przedmiotem analizy było poszukiwanie i określenie ram organizacyjno-prawnych dla planowanego przez Fundację Bonin uruchomienia i prowadzenia kawiarni wiejskiej. Wskazano na możliwości (1) prowadzenia przedsięwzięcia w ramach statutowej działalności odpłatnej pożytku publicznego Fundacji lub (2) prowadzenia przedsięwzięcia w ramach działalności gospodarczej Fundacji, albo też (3) utworzenie odrębnego podmiotu do prowadzenia przedsięwzięcia, działającego w formule non profit (spółka z ograniczoną odpowiedzialnością lub spółdzielnia socjalna).

W aktualnym stanie zaawansowania projektu oraz ze względów finansowych optymalnym rozwiązaniem jest podjęcie przedmiotowych działań w formie działalności odpłatnej pożytku publicznego, jako swoistego rodzaju poligon doświadczalny i inkubator docelowej formy organizacyjnej i prawnej.

W opracowaniu wskazano też na korzyści związane z posiadaniem statusu przedsiębiorstwa społecznego – ten kierunek wydaje się naturalnym dla planowanej działalności.

Przygotował **Rafał Jaworski** prawnik specjalizujący się w doradztwie organizacjom pozarządowym.

**ARKUSZ KOMPETENCJI -
LISTA KOMPETENCJI BEHAWIORALNYCH**

Etapy rozwoju pracownika według Blancharda:

Etap I: Zachwycony początkujący – niskie kompetencje i wysokie zaangażowanie.

Etap II: Uczący się - pewne kompetencje i słabnące zaangażowanie.

Etap III: Wahający się współzawodnik – wysokie kompetencje i zmienne zaangażowanie.

Etap IV: Ekspert – wysokie kompetencje i wysokie zaangażowanie.



Kompetencja	Etap I - Początkujący	Etap II - Uczący się	Etap III - Współzawodnik	Etap IV - Ekspert
KOMUNIKOWANIE	Zadaje wiele ogólnych pytań lub pytań o szczegóły. Skupia się na przekazywaniu informacji drugiej osobie, nie dostrzega potrzeby dostosowania komunikatu do odbiorcy. Używa prostego słownictwa, nie posługuje się fachowymi terminami. Uczy się zasad komunikacji, jakie obowiązują w grupie. Zdarza się, że jego intencje zostają błędnie zrozumiane przez innych. Nie zawsze dobrze interpretuje komunikaty. Czasami brakuje mu odwagi by upewnić się, że dobrze zrozumiał swojego rozmówcę.	Swobodnie komunikuje się z pracownikami, których zdążył lepiej poznać. Czuje się pewniej i mniej obawia się wyrazić swoje wątpliwości czy brak zrozumienia. Pytania które zadaje są coraz bardziej trafne. Zaczyna dostrzegać zróżnicowane potrzeby odbiorców. Skupia się na wypowiedziach swojego rozmówcy, interesuje się coraz większą ilością zagadnień, jednak nadal wiele czynników potrafi go rozpraszać. Coraz lepiej rozumie terminologię stosowaną w zespole, częściej też sam się nią posługuje. Sporadycznie wyraża swoje stanowisko.	Informacje przekazuje zazwyczaj w sposób zrozumiały dla wszystkich – elastycznie dostosowuje formę i treść do odbiorców i okoliczności. Z łatwością i zrozumieniem posługuje się terminologią stosowaną w organizacji. Wykorzystuje swoje doświadczenie do komunikowania się – potrafi dostosować przekaz do ich potrzeb i możliwości. Upewnia się, że został dobrze zrozumiany lub czy dobrze zrozumiał rozmówcę. Nie obawia się zadawać pytań, zazwyczaj odpowiada na zadawane jemu pytania.	Zawsze dostosowuje sposób mówienia do swojego rozmówcy. Używa słów, które są dla niego zrozumiałe. Zauważa oznaki niezrozumienia u odbiorcy i reaguje na nie. Dba o to, by jego komunikaty były zrozumiałe – bierze na siebie odpowiedzialność za efektywną komunikację. Używa fachowego słownictwa, instruuje innych co oznaczają poszczególne terminy używane w zespole. Świadomie wykorzystuje komunikację niewerbalną, aby wzmocnić komunikat. Udziela wyczerpujących odpowiedzi na zadawane mu pytania.
WSPÓŁPRACA Z INNYMI	Poznaje swoich współpracowników, zależy mu na budowaniu pozytywnych relacji. Chce zdobyć sympatię członków zespołu. Obserwuje pracę innych i poznaje zasady panujące w grupie. Unika sytuacji konfliktowych, czasami w ogóle ich nie zauważa. Niewielkie doświadczenie utrudnia mu prawidłową reakcję na trudne sytuacje. Chętnie przyjmuje uwagi współpracowników.	Zależy mu na utrzymywaniu i pogłębianiu relacji ze współpracownikami i przełożonym. Wie jakie relacje panują w zespole. Zapoznał się z podstawowymi zasadami współdziałania w grupie. Zwykle unika konfrontacji i tylko sporadycznie zajmuje stanowisko w sytuacjach konfliktowych. Skupiony na swojej pracy, sporadycznie oferuje pomoc współpracownikom.	Zna współpracowników i bardzo dobrze orientuje się w zasadach pracy zespołu. Wie, jakie są relacje formalne i nieformalne między współpracownikami. Nie unika konfrontacji, jeżeli problem dotyczy jego osoby. Czasami próbuje rozwiązać go samodzielnie. Poproszony o pomoc udziela wskazówek kierując się swoim doświadczeniem. W sytuacjach konfliktowych znajduje zadowalające rozwiązania dla obydwu stron.	Zwykle przyjaźnie odnosi się do współpracowników. Dobrze orientuje się w formalnych i nieformalnych relacjach panujących w zespole. W sytuacjach konfliktowych często pełni rolę mediatora, proponuje rozwiązania dogodne dla obu stron. Czuje się odpowiedzialny za to, by zachęcać mniej odważne osoby do współpracy. Korzysta ze swojego doświadczenia oraz fachowej wiedzy, by unikać trudnych sytuacji.
OBŚLUGA KLIENTA	Jest bardziej skupiony na własnych celach i potrzebach niż określeniu potrzeb klienta. Niewielkie doświadczenie nie pozwala na budowanie relacji z klientami. Ma trudności z samodzielnym rozpoznaniem potrzeb klienta. Stabo zna oferty firmy, to nie pozwala mu swobodnie prezentować zalet proponowanych produktów. Uczy się produktów. Często prosi o pomoc bardziej doświadczonych współpracowników. Potrzebuje pomocy współpracowników w finalizowaniu transakcji.	Próbuje budować relacje z klientami. Stara się pogłębiać relacje i zmniejszać dystans. Podejmuje próby samodzielnego określenia potrzeb klienta. Często jednak nie zauważa wszystkich sygnałów. Zadaje pytania, nie zawsze jednak pozwalają one na właściwe rozpoznanie potrzeb. Często konsultuje się z bardziej doświadczonymi współpracownikami. W podstawowym zakresie prezentuje ofertę firmy – zwłaszcza najbardziej popularne produkty. Radzi sobie z podstawowymi zastrzeżeniami zgłaszanymi przez klientów. Finalizuje transakcje pod kontrolą doświadczonego współpracownika.	Podtrzymuje pozytywne relacje ze stałymi klientami, sprawnie tworzy sprzyjającą atmosferę dla nowych klientów. Samodzielnie dokonuje analizy potrzeb klienta. Zwykle nie potrzebuje pomocy w tym zakresie. Rozmowę prowadzi uważnie rozpoznając istotne sygnały ze strony klienta. Swobodnie zadaje pytania, które pozwalają na rozpoznanie potrzeb. Sprawnie prezentuje ofertę klientom. Dobrze zna większość produktów. Dobrze radzi sobie z zastrzeżeniami zgłaszanymi przez klientów, zazwyczaj znajduje rozwiązanie zadowalające dla obydwu stron. Samodzielnie finalizuje transakcje.	Utrzymuje bardzo dobre relacje ze stałymi klientami, są one oparte na zaufaniu. Szybko potrafi przekonać nowych klientów do oferty firmy. Dokładnie i szczegółowo rozpoznaje potrzeby klienta. Jest czujny i spostrzegawczy, dlatego trafnie odczytuje nawet drobne sygnały. Umiejętnie zadaje pytania, określa potrzeby klientów także w sytuacjach niestandardowych. Doskonale orientuje się w pełnej ofercie firmy. Zna i proponuje również mało popularne produkty. Radzi sobie z zastrzeżeniami klientów, również w niestandardowych i wymagających sytuacjach. Samodzielnie finalizuje transakcje, instruuje innych na temat procedury zakończenia sprzedaży.
PODNOŚCENIE KWALIFIKACJI	Uaktualnia wiedzę, którą posiadał. Korzysta z propozycji przełożonego dotyczących podnoszenia jego kwalifikacji. Poznał sposoby podnoszenia kwalifikacji, w niewielu przypadkach samodzielnie wybiera odpowiedni sposób. Bierze udział w szkoleniach.	W podstawowym zakresie wie, w jaki sposób podnieść swoje kwalifikacje, korzysta głównie z propozycji oferowanych przez organizację. Ma jeszcze trudności z określeniem obszaru wiedzy, który wymaga uzupełnienia. W tym zakresie czeka na propozycje przełożonego.	Samodzielnie wyszukuje odpowiednie narzędzia do podnoszenia swoich kwalifikacji. Korzysta z podstawowego wachlarza ofert dostępnych w organizacji. Zazwyczaj trafnie ocenia obszary wymagające uzupełnienia wiedzy. Swoją wybór konsultuje z przełożonym.	Samodzielnie uzupełnia wiedzę poprzez wyszukiwanie odpowiednich sposobów poszerzenia kompetencji. Bardzo dobrze orientuje się w nowościach dotyczących jego stanowiska i propozycjach zarówno z wewnętrznych jak i zewnętrznych źródeł. Chętnie korzysta z okazji, które pozwalają pogłębić jego wiedzę i umiejętności.
WYKONYWANIE PRACY W PRZYJĘTYM CZASIE	Czas wykonania zadania sugeruje przełożony. Zdarza mu się nie zdążyć wykonać zadania w wyznaczonym czasie. Nie zawsze jednak ma odwagę, by samodzielnie zgłosić to przełożonemu. Niekiedy czeka, aż przełożony zauważy problem i o niego zapyta.	Omawia z przełożonym czasy wykonania swoich zadań. Zdarza mu się sporadycznie nie zdążyć wykonać zadania w wyznaczonym czasie. W przypadku nie wykonania zadania na czas, sygnalizuje problem i prosi o wsparcie.	Sugeruje przełożonemu czas wykonania swoich zadań, prosi o akceptację. Pracuje zgodnie z wyznaczonymi standardami. W przypadku odchylenia z wyprzedzeniem informuje zespół, prosi o pomoc, by wykonać zadanie na czas.	Samodzielnie wyznacza czasy wykonania zadań. Robi to rzetelnie, przełożony nie musi go kontrolować. Przestrzega czasów realizacji zadań. Często kończy zadania przed czasem. W przypadku sytuacji kryzysowych podejmuje działania mające na celu zapobieganie ewentualnym opóźnieniom.
ESTETYKA	Uczy się standardów przyjętych przez organizację. Zdarza się mu zapomnieć o zasadach. Zwykle sprząta po sobie. Skupiony jest na utrzymaniu porządku w swoim otoczeniu. Brak doświadczenia może powodować, że przełożony przypomina mu o panujących w tym obszarze zasadach.	Zna zasady, w większości przypadków przestrzega standardów i dba o swój wizerunek w miejscu pracy. Utrzymywanie czystości i przestrzeganie zasad porządkowych nie wymaga już od niego stałej samokontroli. Rzadko reaguje na nieprawidłowości poza swoim stanowiskiem pracy.	Dba o porządek, pamięta o zasadach w sposób automatyczny, nie wymagający pilnowania się i samokontroli. Ubiera się zgodnie ze standardami organizacji. Przestrzega zasad a jego ubiór i wygląd nie budzą zastrzeżeń. Swoim zachowaniem i dbałością o porządek w miejscu pracy daje przykład innym.	Daje przykład swoim zachowaniem, dba o porządek na swoim stanowisku pracy. Ubiera się zgodnie ze standardami organizacji, stanowi wzór do naśladowania dla współpracowników. Zauważa nieporządek poza swoim stanowiskiem pracy i zwraca na to uwagę współpracownikom lub przełożonemu.

MOTYWACJA	Motywuje go nowa praca, nowe wyzwania. Widzi dla siebie możliwości rozwoju. Zależy mu na tym, aby się dobrze zaprezentować. Oczekuje częstego kontaktu, możliwości konsultowania podejmowanych działań. Jest mało samodzielny.	Jest zmotywowany przez nowe, bardziej odpowiedzialne obowiązki i zadania. Zależy mu na wypracowaniu dobrej opinii wśród współpracowników. Widzi dalsze możliwości rozwoju. Potrzebuje informacji zwrotnych i regularnego kontaktu z przełożonym. W przypadku zadań nowych lub bardziej złożonych oczekuje wsparcia i pomocy.	Czuje się pewnie w swojej pracy. Motywują go możliwości i uprawnienia, jakie daje mu stanowisko. Oczekuje dalszych możliwości rozwoju zawodowego. Działa samodzielnie, nie potrzebuje częstego kontaktu z przełożonym. Tylko przy wykonaniu zadań bardzo trudnych potrzebuje akceptacji ze strony przełożonego, by upewnić się, że działa właściwie.	Czuje się pewnie w swojej pracy. Ma świadomość swojej pozycji i uznania, jakim się cieszy. Oczekuje nowych wyzwań. Działa samodzielnie, bez wsparcia osób trzecich. Sam często wspiera i nadzoruje pracę innych. Jego działania nie wymagają kontroli, sam sygnalizuje ewentualne problemy.
-----------	--	--	--	---

MATRYCA KOMPETENCJI – DO PRZEKAZANIA INFORMACJI ZWROTNEJ

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKOWANIE SIĘ				
WSPÓŁPRACA Z INNYMI				
OBSŁUGA KLIENTA				
PODNOSENIE KWALIFIKACJI				
WYKONYWANIE PRACY W PRZYJĘTYM CZASIE				
ESTETYKA				
MOTYWACJA				

Przykład uzupełnionej matrycy:

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKOWANIE SIĘ				
WSPÓŁPRACA Z INNYMI				
OBSŁUGA KLIENTA				
PODNOSENIE KWALIFIKACJI				
WYKONYWANIE PRACY W PRZYJĘTYM CZASIE				
ESTETYKA				
MOTYWACJA				

Przygotowała: **Aleksandra Skraburska** - psycholog pracy

Załącznik nr 3 Lista testów psychologicznych, wspierających diagnozę

Poniżej znajduje się lista testów, które mogą być przeprowadzane, jeśli w organizacji znajduje się psycholog. Testy mogą wspierać proces diagnostyczny, podpowiadać obszary rozwojowe, pokazywać mocne strony w kontekście zawodu, jaki ma wykonywać Uczestnik. Testy mogą również potwierdzić nasze obserwacje, sprawić, że będą one bardziej wiarygodne zarówno dla oceniającego jak i dla Uczestnika.

Co bada test? (opis)	Kto może być badany (wiek + normy)
BIP Bochumski Inwentarz Osobowościowych Wyznaczników Pracy	
Pomiar różnych aspektów osobowościowych ważnych z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania zawodowego: • Orientacja zawodowa (Motywacja osiągnięć, Motywacja władzy, Motywacja przywództwa), • Zachowania zawodowe (Sumienność, Elastyczność, Orientacja na działanie), • Kompetencje społeczne (Wrażliwość społeczna, Otwartość na relacje, Towarzystwość, Orientacja na zespół, Asertywność), • Natura psychologiczna (Stabilność emocjonalna, Praca pod presją, Pewność siebie).	Osoby dorosłe, czynne zawodowo w wieku 20 - 65 lat.
KKS - Kwestionariusz Kompetencji Społecznych	
KKS służy do oceny kompetencji społecznych, rozumianych jako nabyte umiejętności warunkujące efektywność funkcjonowania człowieka w różnych sytuacjach społecznych. Oprócz wskaźnika ogólnego kwestionariusz dostarcza też trzech wskaźników szczegółowych, określających poziom kompetencji ujawnianych w: • sytuacjach ekspozycji społecznej, • sytuacjach wymagających asertywności, • sytuacjach bliskiego kontaktu interpersonalnego.	Młodzież licealna (15 - 19 lat), studenci oraz dorosłe osoby pracujące
WKP - Wielowymiarowy Kwestionariusz Preferencji WKP	
Kwestionariusz pozwalający na diagnozę preferencji w zakresie zainteresowań typami czynności oraz warunków pracy. Umożliwia wygenerowanie listy preferowanych i odradzanych zawodów. Obejmuje siedem grup zainteresowań odnoszących się do typów wykonywanych czynności: • Zainteresowań Językowych, • Zainteresowań Matematyczno-Logicznych, • Zainteresowań Praktyczno-Technicznych, • Zainteresowań Praktyczno-Estetycznych, • Zainteresowań Opiekuńczo- Usługowych, • Zainteresowań Kierowniczo-Organizacyjnych, • Zainteresowań Biologicznych.	Uczniowie gimnazjów i szkół średnich oraz osoby dorosłe.
NPSR - Narzędzia Pomiaru Stresu i Radzenia Sobie ze Stresem	
Jest to zbiór, który opisuje narzędzia służące do oceny subiektywnych odczuć związanych ze stresem: • PSS-10 - Skala Odczuwanego Stresu służąca do oceny subiektywnych odczuć związanych ze stresem, • COPE - Wielowymiarowy Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem służący do oceny sposobów radzenia sobie ze stresem, • Mini-COPE - Inwentarz do Pomiaru Radzenia Sobie ze Stresem, • JSR - Jak Sobie Radzisz? - służy do oceny sposobów radzenia sobie ze stresem, • DS14 - Skala do Pomiaru Typu D - służy do pomiaru nasilenia cech tzw. osobowości stresowej (typu D).	JSR - dzieci i młodzież w wieku 11 - 17 lat, pozostałe - osoby dorosłe.
CwP - Skala Człowiek w Pracy	
Kwestionariusz Człowiek w Pracy jest przeznaczony do pomiaru poczucia umiejscowienia kontroli, odnoszącego się do pracy. Pozycje kwestionariusza tworzą dwie skale główne: skala kontrolna i skala Poczucia Umiejscowienia Kontroli. Ta ostatnia składa się dodatkowo z siedmiu podgrup: • Poczucie Braku Skuteczności, • Poczucie Zależność od Losu, • Poczucie Zależności od Innych • Kontrola Osobista, • Ideologia Kontroli, • Sukcesy i Porażki.	Osoby dorosłe w wieku 20 - 60 lat.
LMI Inwentarz Motywacji Osiągnięć	
Kwestionariusz mierzy Motywację Osiągnięć z uwzględnieniem różnych jej komponentów, takich jak preferowanie trudnych zadań, wiara w sukces, ukierunkowanie na cel, nastawienie na rywalizację, wytrwałość i inne. Wyniki mogą być ujmowane na trzech skalach czynnikowych, którymi są: • Pewność siebie, • Ambicja, • Samokontrola.	Młodzież i osoby dorosłe w wieku 15 - 70 lat.
NEO-PI-R - Inwentarz Osobowości NEO-PI-R	
Kwestionariusz do diagnozy cech osobowości zawartych w modelu pięcioczynnikowym, uwzględniający także poszczególne składniki każdej z cech "Wielkiej Piątki": • Neurotyczność (Lęk, Agresywna wrogość, Depresyjność, Nadmierny krytycyzm, Impulsywność i Nadwrażliwość), • Ekstrawertyczność (Serdeczność, Towarzystwość, Asertywność, Aktywność, Poszukiwanie doznań i Emocje pozytywne), • Otwartość na doświadczenie (Wyobraźnia, Estetyka, Uczucia, Działanie, Idee i Wartości), • Ugodowość (Zaufanie, Prostolinijność, Altruizm, Ustępliwość, Skromność i Skłonność do rozczulania się), • Sumienność (Kompetencja, Skłonność do porządku, Obowiązkowość, Dążenie do osiągnięć, Samodyscyplina i Rozwaga).	Osoby dorosłe w wieku 17 - 79 lat.

1. Zestaw na samorealizację

Opracowano na podstawie: Schein E.H. (1990) „Career Anchors. Discovering your real values”

Instrukcja

Przeczytaj zestaw trzech stwierdzeń (A, B, C) i zdecyduj do jakiego stopnia wyrażają one Twoje dążenia. Następnie „rozdysponuj” pomiędzy nie trzy punkty. Im dane twierdzenie jest dla Ciebie ważniejsze, tym więcej przypisz mu punktów.

Przykład 1

Jeżeli według Ciebie prawdą jest twierdzenie A, zaś z pozostałymi w ogóle się nie zgadzasz, rozdziel punkty w następujący sposób:

A 3 B 0 C 0

Przykład 2

Jeżeli w innej grupie oceniasz, że twierdzenie B właściwie jest prawdą, z C absolutnie się nie zgadzasz, a z A - tylko częściowo, rozdziel punkty w następujący sposób:

A 1 B 2 C 0

Przykład 3

Jeżeli z żadnym twierdzeniem nie zgadzasz się całkowicie, tylko częściowo z A, częściowo z B i częściowo z C, rozdziel punkty w następujący sposób:

A 1 B 1 C 1

1. A. Chciałbym lepiej jadać.

A.....(I)

B. Chciałbym posiadać wyższą polisę ubezpieczeniową.

B.....(II)

C. Chciałbym mieć więcej przyjaciół.

C.....(III)

2. A. Chciałbym lepiej zabezpieczyć się na starość.

A.....(I)

B. Chciałbym mieć więcej znajomych, z którymi mógłbym porozmawiać.

B.....(II)

C. Chciałbym poszerzyć wiedzę.

C.....(VI)

3. A. Chciałbym aby moja praca cieszyła się większym prestiżem.

A.....(IV)

B. Chciałbym mieć własną firmę.

B.....(V)

C. Chciałbym w pełni wykorzystywać swoje możliwości.

C.....(VI)

4. A. Chciałbym mieć pewniejszą przyszłość.

A.....(II)

B. Chciałbym, żeby więcej ludzi miało o mnie wysokie mniemanie.

B.....(IV)

C. Chciałbym osiągnąć więcej moich osobistych celów.

C.....(VI)

5. A. Chciałbym więcej odpoczywać.

A.....(II)

B. Chciałbym móc spotykać więcej ludzi.

B.....(III)

C. Chciałbym być bardziej niezależny.

C.....(V)

6. A. Chciałbym mieć lepsze zdrowie. A.....(I)
 B. Chciałbym być mniej samotny. B.....(III)
 C. Chciałbym umieć myśleć bardziej niezależnie. C.....(V)
7. A. Chciałbym znaleźć bezpieczne wyjście z mojej obecnej sytuacji. A.....(II)
 B. Chciałbym, żeby mnie bardziej szanowano. B.....(IV)
 C. Chciałbym móc się lepiej rozwijać. C.....(VI)
8. A. Chciałbym mieć lepsze warunki fizyczne. A.....(I)
 B. Chciałbym móc prowadzić i kierować większą liczbą ludzi. B.....(IV)
 C. Chciałbym mieć tyle swobody, żeby móc dokonać tego, czego dokonać mogę. C.....(VI)
9. A. Chciałbym stracić na wadze. A.....(I)
 B. Chciałbym pracować na własny rachunek. B.....(V)
 C. Chciałbym mieć więcej zdolności w kilku dziedzinach. C.....(VI)
10. A. Chciałbym umieć lepiej zaplanować sobie bezpieczną przyszłość. A.....(II)
 B. Chciałbym umieć zadowalać ludzi. B.....(III)
 C. Chciałbym mieć lepsze rozeznanie, co dobrego można zrobić. C.....(IV)
11. A. Chciałbym mieć więcej przyjaciół, którzy by mnie wysłuchali. A.....(III)
 B. Chciałbym potrafić się przeciwstawiać. B.....(V)
 C. Chciałbym się więcej nauczyć. C.....(VI)
12. A. Chciałbym mieć więcej czasu na relaks. A.....(I)
 B. Chciałbym mieć większą pewność dostatku na stare lata. B.....(II)
 C. Chciałbym więcej znaczyć podczas rozmów z innymi. C.....(IV)
13. A. Chciałbym mieć wyższe wykształcenie. A.....(II)
 B. Chciałbym znać więcej ludzi. B.....(III)
 C. Chciałbym więcej myśleć za samego siebie. C.....(V)
14. A. Chciałbym więcej sypiać. A.....(I)
 B. Chciałbym współdziałać z większą liczbą zarządzających. B.....(IV)
 C. Chciałbym w większym stopniu samodzielnie decydować o swoich poczynaniach. C.....(V)

15. A. Chciałbym umieć zwracać na siebie uwagę. A.....(IV)
 B. Chciałbym, żeby inni bardziej się mną interesowali. B.....(III)
 C. Chciałbym, żeby ktoś mi doradzał, co mam robić. C.....(II)
16. A. Chciałbym być bardziej pewny siebie. A.....(IV)
 B. Chciałbym mieć więcej bliskich przyjaciół. B.....(III)
 C. Chciałbym mieć wygodniejsze meble. C.....(I)
17. A. Chciałbym móc podejmować ważniejsze decyzje. A.....(V)
 B. Chciałbym mieć więcej oszczędności. B.....(II)
 C. Chciałbym mieć wygodniejsze miejsce pracy. C.....(I)
18. A. Chciałbym być bardziej zdecydowany. A.....(V)
 B. Chciałbym mieć więcej znajomych w pracy. B.....(III)
 C. Chciałbym mieć kiedyś wyższą emeryturę. C.....(II)
19. A. Chciałbym osiągnąć wszystkie moje osobiste cele. A.....(VI)
 B. Chciałbym umieć nie akceptować decyzji innych tak szybko. B.....(V)
 C. Chciałbym nie ranić uczuć innych. C.....(III)
20. A. Chciałbym móc mniej się tłumaczyć z tego co robię. A.....(V)
 B. Chciałbym, żeby podróżowanie było bezpieczniejsze. B.....(II)
 C. Chciałbym móc częściej chodzić do lekarza. C.....(I)
21. A. Chciałbym ciągle doskonalić samego siebie. A.....(VI)
 B. Chciałbym, żeby inni robili to, o co ich poproszę.) B.....(V)
 C. Chciałbym więcej ćwiczyć. C.....(I)
22. A. Chciałbym marnować mniej czasu i wysiłku na rzeczy nieważne. A.....(VI)
 B. Chciałbym, żeby inni bardziej się ze mną zgadzali. B.....(IV)
 C. Chciałbym znać więcej ludzi spoza pracy. C.....(III)
23. A. Chciałbym robić więcej ważnych rzeczy. A.....(VI)
 B. Chciałbym mieć więcej władzy. B.....(IV)
 C. Chciałbym być ostrożniejszy. C.....(II)
24. A. Chciałbym maksymalnie rozwinąć samego siebie. A.....(VI)
 B. Chciałbym mieć większy wpływ na innych. B.....(IV)
 C. Chciałbym uprawiać więcej sportu. C.....(I)

- | | |
|---|-------------|
| 25. A. Chciałbym dobrze wykonywać każdą pracę. | A.....(VI) |
| B. Chciałbym mieć ciekawszą osobowość. | B.....(III) |
| C. Chciałbym jeszcze poprawić swoje zdrowie. | C.....(I) |
| 26. A. Chciałbym być bardziej dumny z pracy, którą wykonuję. | A.....(VI) |
| B. Chciałbym mieć bardziej stabilną i bezpieczną pracę. | B.....(II) |
| C. Chciałbym jakoś poprawić fizyczne warunki pracy. | C.....(I) |
| 27. A. Chciałbym być niezależny finansowo. | A.....(V) |
| B. Chciałbym być bardziej dumny z tego, co robię i co potrafię. | B.....(IV) |
| C. Chciałbym móc rozmawiać z innymi na więcej aktualnych tematów. | C.....(III) |
| 28. A. Chciałbym móc podejmować więcej niezależnych decyzji. | A.....(V) |
| B. Chciałbym więcej znaczyć. | B.....(IV) |
| C. Chciałbym mieć więcej drogowskazów w postępowaniu. | C.....(II) |

Obliczanie wyników:

Oblicz sumę punktów, które przyznałeś każdej z poniższych kategorii.

Suma łączna powinna wynosić 84 punkty.

Kategoria (I): potrzeby fizyczne

Niezrealizowane dążenia wynikające z uwarunkowań biologicznych.

SUMA(II).....

Kategoria (II): potrzeba bezpieczeństwa

Niezrealizowane dążenia wynikające z chęci bycia bezpiecznym.

SUMA(III).....

Kategoria (III): potrzeba związków

Niezrealizowane dążenia wynikające z potrzeby miłości, uczuć i poczucia przynależności.

SUMA(IV).....

Kategoria (IV): potrzeba poszanowania

Niezrealizowane dążenia wynikające z chęci poczucia własnej godności i zdobycia szacunku innych.

SUMA(V).....

Kategoria (V): potrzeba niezależności

Niezrealizowane dążenia wynikające z potrzeby swobody.

SUMA(VI).....

Kategoria (VI): potrzeba samorealizacji

Niezrealizowane dążenia wynikające z chęci samorealizacji.

SUMA(IV).....

2. Style rozwiązywania konfliktów – test Thomas’a – Killman’a

Opracowano na podstawie Dąbrowski P.J. (1990). *Praktyczna teoria negocjacji: negocjowanie bez poddawania się*, Wydawnictwo Sorbóg, Warszawa

Z każdej pary stwierdzeń wybierz to, które lepiej, w porównaniu z drugim, opisuje Twoje zachowania:

- 1 A. Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji swoich celów.
B. Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
- 2 A. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam innych do pójścia moim śladem.
B. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrać swój interes.
- 3 A. Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
B. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązania problemu.
- 4 A. Niekiedy poświęcam swój interes na rzecz interesów drugiej osoby.
B. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są warte tego, by się o nie spierać.
- 5 A. Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
B. Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.
- 6 A. Lubię współpracować z innymi i wspólnie z nimi rozpatrywać racje.
B. Czuję, że większość wypowiedzanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
- 7 A. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
B. Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji swoich celów.
- 8 A. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrać swój interes.
B. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.
- 9 A. Lubię „wychodzić naprzeciw” drugiej osobie.
B. Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
- 10 A. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są warte tego, by się o nie spierać.
B. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
- 11 A. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.
B. Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.
- 12 A. Czuję, że większość wypowiedzanych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
B. Lubię „wychodzić naprzeciw” drugiej osobie.
- 13 A. Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji swoich celów.
B. Niekiedy poświęcam swój interes na rzecz interesów drugiej osoby.
- 14 A. Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
B. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrać swój interes.
- 15 A. Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
B. Lubię współpracować z innymi i wspólnie z nimi rozpatrywać racje.
- 16 A. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
B. Niekiedy poświęcam swój interes na rzecz interesów drugiej osoby.
- 17 A. Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
B. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.

- 18 A. Lubię „wychodzić naprzeciw” drugiej osobie.
B. Lubię współpracować z innymi i wspólnie z nimi rozpatrywać racje.
- 19 A. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
B. Jestem zazwyczaj stanowczy w realizacji swoich celów.
- 20 A. Gdy powstaje konflikt, zawsze próbuję wygrać swój interes.
B. Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.
- 21 A. Czuję, że większość wypowiedzianych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
B. Raz zajętej pozycji bronię bardzo silnie.
- 22 A. Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
B. Czuję, że przyczyny różnic zdań nie zawsze są tego warte, by się o nie spierać.
- 23 A. Unikam ludzi ze zdecydowanymi poglądami.
B. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam innych do pójścia moim śladem.
- 24 A. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost najlepsze rozwiązanie problemu.
B. Czuję, że większość wypowiedzianych myśli, także moich, jest niewiele warta jako argumenty.
- 25 A. Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
B. Próbuję szukać kompromisu w sytuacji trudnej.
- 26 A. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam innych do pójścia moim śladem.
B. Proponuję neutralny grunt podczas rozstrzygania konfliktów.
- 27 A. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost najlepsze rozwiązanie problemu.
B. Lubię wychodzić „w pół drogi” na spotkanie drugiej osobie.
- 28 A. Niekiedy poświęcam swój interes na rzecz interesów drugiej osoby.
B. Próbuję z każdą sprawą wychodzić na zewnątrz i stawiać sprawy otwarcie.
- 29 A. Wykładam zawsze swoje karty na stół i zachęcam innych do pójścia moim śladem.
B. Wolę zaakceptować cudzy punkt widzenia niż narażać się na kłótnię.
- 30 A. Lubię współpracować z innymi i wspólnie z nimi rozpatrywać racje.
B. Wolę nie używać perswazji, lecz wskazywać wprost na najlepsze rozwiązanie problemu.

Style rozwiązywania konfliktów – arkusz wyników

W zależności od tego, czy w danym punkcie testu wybrałeś stwierdzenie A czy B, zakreśl literę w poniższym arkuszu. Litery te odpowiadają stylom zachowania w sytuacji konfliktu.

Następnie podsumuj, ile punktów zdobyłeś dla każdego ze stylów.

	A	B		A	B		A	B
1	D	E	11	A	A	21	A	A
2	E	D	12	A	A	22	A	A
3	A	A	13	A	A	23	A	A
4	A	A	14	A	A	24	A	A
5	A	A	15	A	A	25	A	A
6	A	A	16	A	A	26	A	A
7	A	A	17	A	A	27	A	A
8	A	A	18	A	A	28	A	A
9	A	A	19	A	A	29	A	A
10	A	A	20	A	A	30	A	A

WYNIKI:

A=..... B=..... C=..... D=..... E=.....

Dla każdego ze stylów można uzyskać maksymalnie 12 punktów. Ogólna suma punktów wynosi 30.

Style rozwiązywania konfliktów – charakterystyka

A. Rywalizacja – charakteryzuje się dążeniem do zrealizowania własnych interesów, kosztem niezaspokojenia potrzeb drugiej strony. W grupach formalnych i organizacjach często jako dominującą siłę wykorzystuje się autorytet formalny wspólnego przełożonego, a każda ze stron pozostających w konflikcie, w dążeniu do zwycięstwa, posługuje się własną bazą władzy.

B. Ustępowanie – świadoma rezygnacja z zaspokojenia własnych potrzeb po to, aby zrealizować interesy drugiej strony i utrzymać z nią dobre stosunki.

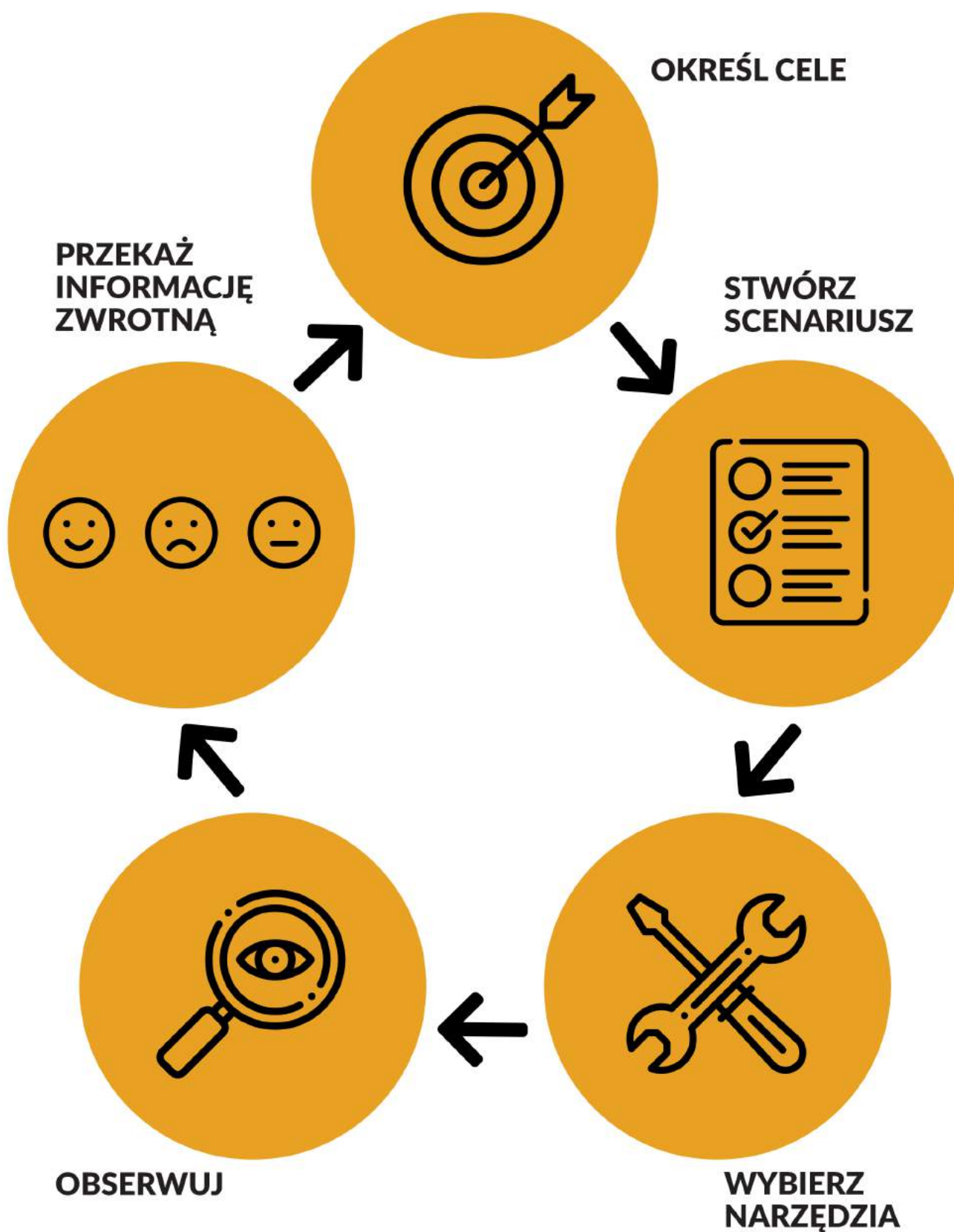
C. Unikanie – czyli wycofywanie się, izolowanie. Polega na niepodejmowaniu żadnych aktywnych działań i obliczone jest na samoistne wygaśnięcie konfliktu po zniknięciu jego przedmiotu. Każda ze stron wytycza własny teren. Jeśli wycofanie nie jest możliwe, strony mogą stłumić konflikt.

D. Kompromis – opiera się na założeniu, że każda ze stron częściowo korzysta i częściowo traci, jeśli chodzi o realizację swoich interesów. Jeżeli przedmiot jest niepodzielny, jedna ze stron wynagradza to drugiej, oddając jej za niego coś innego o istotnej wartości.

Występują różne formy kompromisu:

- rozdzielenie – strony przeciwne trzyma się w oddaleniu do czasu uzgodnienia rozwiązania,
- arbitraż – strony konfliktu poddają się sądowi trzeciej strony,
- rozstrzygnięcie losowe – o wyniku decyduje jakieś zdarzenie losowe,
- odniesienie się do przepisów – znajdujący się w impasie przeciwnicy godzą się na "literę prawa" i ustalenie następuje na drodze prawnej,
- przekupienie – jedna ze stron godzi się na przyjęcie jakiejś korzyści, w zamian za dokończenie konfliktu.

E. Współpraca – opiera się na założeniu, że zwyciężają obie strony. Każda ze stron pragnie w pełni zaspokoić dążenia wszystkich pozostałych stron. Strony zmagają się do rozwiązania problemu i wyjaśnienia ważnych kwestii, a nie godzenia różnych punktów widzenia.



CELE	Zasoby, mocne strony, potencjały: Analiza CV pod kątem doświadczenia i wykształcenia, np.: praca w kuchni, w sklepie, kontakt z klientem, praca fizyczna, praca w zespole, wykształcenie kierunkowe, praktyki w branży, itp. Czego powinien się nauczyć: Standardy obsługi klienta, umiejętności kelnerskie i barmańskie (wymienić jakie, np. parzenie kawy, podawanie posiłków, prezentowanie menu), obsługa kasy fiskalnej, standardy pracy w kuchni, itp. Pod uwagę bierzemy: • jakie zasoby w zespole posiadamy, • jak zorganizować pracę zespołową, by była jak najbardziej efektywna.
SCENARIUSZ	Co chcemy badać? jakie umiejętności chcemy sprawdzić? Komunikacja - konieczne Zarządzanie czasem - konieczne Praca w zespole - wspierające Reakcja na stres - wspierające Plan pracy: 1. spotkanie indywidualne – zadania indywidualne oraz testy w terminie od..... do....., 2. spotkanie w zespole – zadania grupowe w terminie od..... do....., 3. próbki pracy w miejscu pracy w terminie od..... do....., 4. nauka, wdrożenie, zapoznanie ze standardami pracy w terminie od..... do....., 5. obserwacja w terminie od..... do....., 6. informacja zwrotna w terminie Pod uwagę bierzemy: • jakich umiejętności potrzebujemy w naszym przedsięwzięciu (całościowo)? • Czas i zasoby jakich potrzebujemy do badania kompetencji.
NARZĘDZIA	Komunikacja: • Sценка z obsługi klienta, np. przyjęcie zamówienia, rozliczenie, prezentacja menu. • Wywiad behawioralny dotyczący przeszłości, np. przypomnij sobie, gdy ostatnio miałeś kontakt z nowo poznaną osobą/ z klientem/ z kimś, kogo dawno nie widziałeś... Jak wyglądało Wasze spotkanie? Kto pierwszy wyszedł z inicjatywą? • Test „Twój styl komunikacji”. Zarządzanie czasem: • Zadanie typu koszyk zadań (opis zadań do zrobienia w określonym czasie). • Wywiad, np. jak wyobrażasz sobie swój dzień pracy. • Scenka, np. kilku klientów do obsłużenia w krótkim czasie. Praca w zespole: • Zadania grupowe, wymagające współpracy, np. budowanie z papieru/ z klocków, rozwiązywanie zagadki, przekazywanie komunikatów. • Obserwacja w miejscu pracy – próbki pracy. • Test na role grupowe Belbina. Reakcja na stres: • Scenka z trudnym klientem, np. reklamacja długiego czasu oczekiwania na wydanie dania, wóś na talerzu itp. • Obserwacja w miejscu pracy – próbki pracy. • Test „Mapa asertywności” lub style rozwiązywania konfliktów „Thomas’a – Killman’a”
OBSERWACJA	Pod uwagę bierzemy: • cele określone w pierwszym etapie, • błędy, jakie można popełnić podczas obserwacji, • ustalone narzędzia, • scenariusz. Każde z narzędzi powinno być przygotowane pod kątem informacji zwrotnej, zawierać arkusz oceny, opis, wnioski lub wyniki.
INFORMACJA ZWROTNA	Korzystamy z arkusza informacji zwrotnej, pod uwagę bierzemy: • przypomnienie celu, • informacje zebrane podczas obserwacji, • posługiwanie się opisem konkretnych zachowań, wynikających z obserwacji. Po przekazaniu informacji zwrotnej ustalamy kolejne cele do pracy.

Przykład oceny kompetencji:

Stan pożądany:

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKACJA				
ZARZĄDZANIE CZASEM				
PRACA W ZESPOLE				
REAKCJA NA STRES				

Wynik uczestnika – na początku (po badaniu kompetencji):

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKACJA				
ZARZĄDZENIE CZASEM				
PRACA W ZESPOLE				
REAKCJA NA STRES				

Porównanie wyników – ustalenie celów:

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKACJA				
ZARZĄDZANIE CZASEM				
PRACA W ZESPOLE				
REAKCJA NA STRES				

Wynik uczestnika – na końcu (po obserwacji):

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKACJA				
ZARZĄDZANIE CZASEM				
PRACA W ZESPOLE				
REAKCJA NA STRES				

Porównanie wyników – ustalenie kolejnych celów:

KOMPETENCJA	ETAP I	ETAP II	ETAP III	ETAP IV
KOMUNIKACJA				
ZARZĄDZANIE CZASEM				
PRACA W ZESPOLE				
REAKCJA NA STRES				

Przygotowała: **Aleksandra Skraburska** - psycholog pracy

Załącznik nr 6 Schemat przekazywania informacji zwrotnej

Krok 1. Określ sytuację, przypomnij cel spotkania, określ intencje. Poinformuj o zasadach, jakie chciałbyś/chciałabyś wprowadzić w czasie rozmowy. Zachęć Uczestnika do dzielenia się przemyśleniami i własnymi uwagami.

Krok 2. Przywołaj Uczestnikowi kryteria oceny, jakimi się kierowałeś/aś (scenariusz, kompetencje, narzędzia).

Krok 3. Opowiedz o swoich obserwacjach. Korzystaj z narzędzi (arkusz kompetencji, arkusz obserwacji, wyniki testów). Doceń to, co zasługuje na wzmocnienie, powiedz o swoich uwagach w obszarach, które należy uzupełnić, umiejętnościach które trzeba usprawnić lub nabyć. Wskaż, dlaczego to jest dla Ciebie/otoczenia ważne. Zapytaj o opinię na temat Twoich spostrzeżeń i uwag.

Krok 4. Ustalcie z Uczestnikiem, jaka zmiana powinna nastąpić by móc wykonywać zadania jak najlepiej. Zapytaj, jak możesz pomóc Uczestnikowi, zweryfikuj swoje możliwości w tym obszarze.

Krok 5. Ustal konkretne działania, zapisz je wspólnie z Uczestnikiem, ustal termin realizacji.

Krok 6. Zapytaj, jakie oczekiwania wobec swojej pracy ma Uczestnik. Czy oczekuje zmian, czy dobrze czuje się w tym co obecnie robi i czy nie chce nic zmieniać.

Krok 7. Pozostaw Uczestnikowi czas do namysłu, ustal termin, w którym spotkacie się ponownie, by podjąć dalsze kroki.

Krok 8. Podziękuj za rozmowę, zakończ ją pozytywnym komunikatem.

Ogólne zasady wyrażania informacji zwrotnej:

1. Przygotuj się na przekazanie informacji zwrotnej,
2. Wykorzystaj narzędzia, którymi posługiwałeś się podczas obserwacji,
3. Kieruj swoje informacje tylko do osoby zainteresowanej,
4. Mów o zachowaniu, a nie o osobie,
5. Wskaż konkretne zachowanie, na które dana osoba ma wpływ,
6. Nie usprawiedliwiał swoich decyzji,
7. Nie porównuj danej osoby z innymi Uczestnikami, a z obowiązującymi standardami i kryteriami oceny,
8. Staraj się wyeliminować uogólnienia typu: „zawsze”, „nigdy”, „wszyscy”.

1. RTD

- a. Rób czegoś mniej
- b. Rób czegoś więcej
- c. Zaczynij coś robić
- d. Przestań coś robić
- e. Rób tak dalej, to co wychodzi Ci bardzo dobrze

2. Kanapka /model mniej uniwersalny/

- a. Pochwała
- b. Krytyka
- c. Pochwała

3. Model FUO

- a. Fakty
- b. Ustosunkowanie
- c. Oczekiwanie

4. Komunikat „Ja”

- a. Gdy zrobisz
- b. Poczuję się.....
- c. Proszę, zamiast tego zrób następnym razem...

**5. Model Pełnej Ekspresji – powstał na podstawie prac von Thuna –
odwołuje się do 4 płaszczyzn odbioru informacji:**

- a. Rzeczowej
 - b. Relacyjnej
 - c. Apelowej
 - d. Ujawniania siebie przez rozmówcę
- i zawiera: fakty; myśli, emocje i oczekiwania

Przygotowała: **Aleksandra Skraburska** - psycholog pracy



Załącznik nr 7 Rozszerzenie oferty on-line dla działań promocyjnych

Jeśli nasza działalność ma charakter offline i jest związana z konkretnym miejscem, warto pomyśleć o aktywnościach online, które przyciągną klientów spoza okolicy, a także pomogą utrzymać zainteresowanie obecnych. Oferta ta może być zarówno płatna, jak i bezpłatna, traktowana jako forma promocji podstawowej działalności. W ofercie tej mogą się znaleźć:

A. Aktywności na żywo:

- warsztaty online, wspólne gotowanie, szycie online
- wykłady online, webinary, spotkania z artystami i rzemieślnikami
- spotkanie z kuratorem wystawy i wirtualne oprowadzanie na żywo
- wspólne spacer, wycieczki live
- koncerty online
- transmisje online

B. Multimedia udostępnione w internecie takie jak:

- wycieczki i wystawy 360 stopni
- filmy (zapisy aktywności na żywo)
- fotokasty
- podcasty (audycje)
- publikacje online (np. podsumowujące wydarzenia lub stanowiące albumy z wystawy)

Aktywności można organizować i transmitować na żywo (live), na portalach takich jak Facebook, Instagram czy YouTube (jeśli mamy więcej niż 1000 subskrybentów) oraz na platformach.

Najbardziej znane, bezpłatne lub częściowo płatne platformy konferencyjne to Zoom, Cisco Webex oraz Jitsi.org. Platformy te pozwalają planować i tworzyć wideokonferencje, czyli spotkania online z wieloma osobami jednocześnie, z którymi widzimy się i słyszymy dzięki połączeniu audio wideo i internetowi. Uczestnicy wideokonferencji mogą wchodzić w interakcje ze sobą i z prowadzącym na czacie lub też głosowo, wykorzystując mikrofon i głośniki. Platformy do wideokonferencji umożliwiają również udostępnienie ekranu swojego komputera, a co za tym idzie – wyświetlenie prezentacji.

Najpopularniejszą platformą, znaną większości użytkowników jest **Zoom**. Świetnie sprawdza się do prowadzenia różnego typu szkoleń i warsztatów, ponieważ jako jedna z nielicznych platform daje możliwość dzielenia uczestników na grupy (tzw. dzielone pokoje, break out roomy). W wersji bezpłatnej umożliwia połączenie się ze 100 osobami do 40 minut. Wideokonferencja powyżej 40 minut jest możliwa tylko dla maksymalnie 3 osób. Pełna wersja platformy, umożliwiająca tworzenie spotkań dla maksymalnie 100 osób bez ograniczeń czasowych kosztuje 14 euro/miesiąc. Platforma dostępna jest w formie aplikacji na komputer, webowej i mobilnej (iOS, Android).

<https://zoom.us/>

Kolejną popularną platformą jest bardzo bezpieczna aplikacja **Cisco Webex**. W wersji bezpłatnej umożliwia spotkania do 100 osób o długości do 50 minut. Minusem jest brak dzielonych pokoi i średnia jakość wideo. Niska cena abonamentu umożliwiającego tworzenie spotkań powyżej 50 minut wynosi 18 euro/miesiąc. Platforma dostępna jest w formie aplikacji na komputer, webowej i mobilnej (iOS, Android).

<https://www.webex.com/>

Zupełnie bezpłatną platformą do wideokonferencji jest Jitsi.org. Nie wymaga rejestracji i logowania, ani przez osobę prowadzącą, ani przez uczestników. Spotkania planować można przy pomocy rozszerzenia do przeglądarki Chrome: (<https://chrome.google.com/webstore/detail/jitsimeetings/kglhbbefdnlheedjiejgomgmflipfeb>) lub Firefox: po zainstalowaniu należy kliknąć na rozszerzenie w przeglądarce i wybrać opcję Zaplanuj przez kalendarz Google.

Minusy: brak dzielonych pokoi, czyli brak możliwości podziału grupy i pracy w podgrupach. Transmisje live możliwe tylko na kanale YouTube pod warunkiem posiadania co najmniej 1000 obserwujących. Platforma dostępna jest w formie aplikacji webowej i mobilnej (iOS, Android)
<https://jitsi.org/>

Na uwagę zasługują także takie narzędzia jak:

Bitly - aplikacja, służąca do skracania linków i lepszego ich opisywania. Pomaga śledzić liczbę interakcji z linkiem oraz ze stroną i mediami, z których korzystali użytkownicy.

Hootsuit - platforma do zarządzania postami i publikowania w social media. W bezpłatnej wersji możemy zarządzać 3 profilami w mediach społecznościowych i zaplanować 30 postów

Google VR Tour (Tworzenie wycieczki lub wystawy VR)

Coraz popularniejszą formą prezentacji miejsc stają się wycieczki lub wystawy VR 360 stopni. Bezpłatna aplikacja webowa, dzięki której można wykonać tego typu prezentację samodzielnie, to Google VR Tour (<https://arvr.google.com/tourcreator/>). Odbiorcy nie muszą mieć okularów VR, aby oglądać wystawę lub wycieczkę – mogą to robić na ekranie komputera, z pomocą linku.

Aby stworzyć wycieczkę lub wystawę w Google VR Tour, przynajmniej 1 zdjęcie należy wykonać jako panoramę 180 lub 360 stopni, wybierając zaawansowane funkcje w aparacie, w smartfonie. Można również nagrać smartfonem dźwięki: np. wypowiedzi ilustrujące zamieszczone zdjęcia i dodać do wycieczki.

Przykłady wycieczek VR można obejrzeć po zeskrollowaniu na dół strony:

<https://arvr.google.com/tourcreator/>

Lightworks lub Shotcut (tworzenie fotokastu lub filmu wideo)

Fotokast to połączenie nagrań dźwiękowych i zdjęć, ewentualnie fragmentów filmów i animacji. Może mieć formę reportażu lub multimedialnej audycji. Dźwięki otoczenia, wypowiedzi, wywiady można nagrać profesjonalnym sprzętem, ale i smartfonem, po pobraniu dowolnej aplikacji do nagrywania. To samo tyczy się robienia zdjęć. Całość można zmontować w bezpłatnych programach do montażu audio i wideo na komputery takich jak **Lightworks** (<https://www.lwks.com/>) lub **Shotcut** (<https://shotcut.org/>).

Przykład - ŁDZ Skateboarding - reportaż fotokastu: <https://www.youtube.com/watch?v=dOwMG9DOB7M>

Audacity (tworzenie podcastu)

Podcastów słucha już w tej chwili kilka milionów Polek i Polaków. Dla wiedzy, rozrywki i relaksu, w domu i podczas podróży. Dlatego podcasty mogą również stanowić ciekawy sposób na promocję i utrzymanie więzi z odbiorcami naszego przedsięwzięcia. Podcast może mieć formę opowiadania, debaty, wykładu, można go nagrać zupełnie osobno na smartfonie, tablecie lub komputerze lub też wyeksportować ścieżkę dźwiękową z wydarzenia nagranych w formie wideo. Podcast można zmontować w bezpłatnym programie <https://www.audacityteam.org/>.

Issuu i Canva (tworzenie e-publicacji)

E-publicacja to dobry pomysł na zaprezentowanie oferty, podsumowanie projektu, stworzenie katalogu z wystawy lub prezentację grafik, obrazów, rysunków, powstałych podczas warsztatów online i offline. Do szybkiego stworzenia e-publicacji i udostępnienia jej w Internecie służy bezpłatna aplikacja web'owa Issuu, w której można również stworzyć i udostępnić całą bibliotekę publikacji. Aby to zrobić wystarczy wcześniej przygotować pdf, np. w aplikacji Canva.

Przygotowała: **Sylwia Żółkiewska** - ekspertka w obszarze nowych technologii, menedżerka kreatywna, twórczyni multimediiów, edukatorka, moderatorka DT.



PL

„Model aktywizacji społeczno-zawodowej dla osób zagrożonych wykluczeniem na obszarach wiejskich” jest dedykowany wszystkim zainteresowanym niestandardowymi formami współpracy z Bohaterami Wioski m.in. instytucjom, organizacjom pozarządowym, podmiotom ekonomii społecznej, powiatowym urzędом pracy, gminnym i regionalnym ośrodkom pomocy społecznej, ośrodkom kultury, kołom gospodyń wiejskich, świetlicom wiejskim czy sołtysom.

Przedstawiony Model powstał w oparciu o doświadczenia w pracy z osobami wykluczonymi, zgromadzone przez dwie współpracujące ze sobą od wielu lat organizacje: Fundację Bonin oraz działające po niemieckiej stronie granicy Stowarzyszenie Zamek Trebnitz Centrum Edukacji i Spotkań (Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V.). Model ten łączy w sobie zarówno ideę wdrożenia tzw. KLUBO-KAWIARNI na WSI na wzór tej, której pomysłodawcą było Zamek Trebnitz o nazwie "Kaffee zum Glück" ("Kawa na Szczyście") i która z powodzeniem zafunkcjonowała w niemieckim systemie prawnym, jak i nowatorską propozycję aktywizowania mieszkańców wsi, jako pokłosie realizacji przez Fundację Bonin dwuletniego projektu pn. „Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CWAŁ w Boninie”. To właśnie podczas różnorodnych działań w ramach tego projektu można było zaobserwować, iż wraz z rozwojem indywidualnych kompetencji uczestników, pojawia się u nich potrzeba zaistnienia w życiu społecznym. W wyniku wieloetapowej ewaluacji udało się podsumować niezbędne uwarunkowania do zapewnienia trwałej integracji społeczno-zawodowej Uczestników. Najważniejsze z nich to podmiotowe traktowanie Bohaterów Wioski przez odpowiednio dobraną kadrę, ale przede wszystkim przez siebie wzajemnie w grupowej atmosferze życzliwości, akceptacji, poszanowania różnorodności. Dzięki temu poszczególne osoby mogą zdobywać i utrzymywać nowe umiejętności i kompetencje. To poczucie upodmiotowienia, sprawstwa, możliwości wpływu na poszczególne sytuacje doprowadzić ma ich do postrzegania siebie jako współrealizatorów procesów naprawczych, a nie adresatów określonych oddziaływań, nie jako petenta, ale jako partnera, zmiana biernej postawy – oczekiwania na aktywną postawę – działanie, tak aby docelowo po zdobyciu odpowiednich kompetencji i kwalifikacji trafić i zostać na rynku pracy. Z drugiej strony to również wzmacnianie potencjału lokalnej społeczności, skupionej wokół KLUBO-KAWIARNI, co w konsekwencji prowadzić ma do integracji i budowania wspólnoty poczynając od szczebla lokalnego.

Moduł aksjologiczno-psychologiczny wyjaśnia kim są Bohaterowie Wioski i jak może przebiegać proces ich przemiany w dążeniu do celu w wymiarze jednostkowym i społecznym oraz w jakich okolicznościach. Moduł uwarunkowań i analizy prawnej przedstawia możliwe kierunki transferu rozwiązania oraz sposoby wspierania Bohaterów Wioski w zdobywaniu przez nich nowych kompetencji. Moduł promocji wdrożonego modelu KLUBO-KAWIARNI to propozycja różnorodnych akcji promujących zrealizowane rozwiązanie i na koniec Moduł 'Innowacje' wskazuje kolejny inspirujący przykład rozwiązań organizacyjno-prawnych po stronie niemieckiej dla wkraczających na rynek pracy nowicjuszy.

Brak ścisłych powiązań pomiędzy rozwiązaniami, opisanymi w niniejszym Modelu sprawia, iż każde z nich może zostać potraktowane oddzielnie, w zależności od potrzeby instytucji, która je wdraża.

„Das Modell der sozialen und beruflichen Aktivierung für von der Ausgrenzung bedrohte Menschen im ländlichen Raum“ richtet sich an alle, die an nicht standardmäßigen Formen der Zusammenarbeit mit den Dorfhelden interessiert sind, also u. a. an Institutionen, Nichtregierungsorganisationen, Akteur/-innen der Sozialökonomie, Arbeitsagenturen, kommunale und regionale Sozialämter, Kulturzentren, Frauenvereine im ländlichen Raum, Dorfzentren und Dorfvorsteher/-innen.

Das vorliegende Modell basiert auf Erfahrungen in der Arbeit mit ausgegrenzten Menschen, die von zwei seit vielen Jahren miteinander kooperierten Organisationen gesammelt wurden: der Stiftung Bonin (Fundacja Bonin) und dem Schloß Trebnitz e. V. auf der deutschen Seite. Das Modell verkörpert sowohl die Idee der Umsetzung eines sog. CAFÉ-CLUBS auf dem Lande nach dem Vorbild des vom Schloß Trebnitz Bildungs- und Begegnungszentrum e. V. initiierten Cafés „Kaffee zum Glück“, das im deutschen Rechtssystem mit Erfolg funktioniert, als auch das innovative Konzept der Aktivierung von Dorfbewohnern, das ein Ergebnis des durch die Stiftung Bonin umgesetzten Projekts „Zentrum zur Förderung lokaler Aktivitäten GALOPP in Bonin“ ist. Bei den verschiedenen im Rahmen dieses Projekts ergriffenen Maßnahmen konnte beobachtet werden, dass sich bei den Beteiligten zusammen mit der Entfaltung individueller Kompetenzen ebenfalls ein Bedürfnis nach sozialer Integration entwickelt hat. In Folge einer mehrstufigen Projektauswertung konnten die notwendigen Voraussetzungen für eine nachhaltige soziale und berufliche Integration der Beteiligten zusammengefasst werden. Die wichtigste Erkenntnis bezieht sich auf eine respektvolle Herangehensweise des entsprechend ausgewählten Personals gegenüber den Dorfhelden, vor allem jedoch auf einen würdigen Umgang der Beteiligten untereinander in einer kollektiven Atmosphäre der Freundlichkeit, Akzeptanz und des Respekts für die Vielfalt. So können die Beteiligten neue Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben und verfestigen. Das Gefühl der Subjektivität, des Tätigseins und der möglichen Einflussnahme auf bestimmte Situationen soll dazu beitragen, dass die Beteiligten sich selbst nicht als Empfänger/-innen von bestimmten Leistungen, sondern als Mitgestalter/-innen eines Veränderungsprozesses, nicht als Antragsteller/-innen sondern als Partner/-innen wahrnehmen. Es geht um eine folgende Veränderung: von einer passiven Haltung des Erwartens in eine aktive Haltung des Handelns, so dass sie final, nachdem sie entsprechende Kompetenzen und Qualifikationen erworben haben, sich auf dem freien Arbeitsmarkt behaupten und integrieren können. Andererseits möchte man auch das Potenzial der um den Café-Club versammelten lokalen Gemeinschaft stärken, was wiederum zur Integration und Entfaltung des Zugehörigkeitsgefühls, von der lokalen Ebene beginnend, führen soll.

Das axiologische und psychologische Modul erläutert wer die Dorfhelden sind sowie wie und unter welchen Voraussetzungen deren Wandel sich vollziehen kann, bezüglich der Erzielung der individuellen und sozialen Ziele. Das Modul zu den Voraussetzungen und zur Analyse der Rechtslage stellt mögliche Transferrichtungen des Modells sowie die Unterstützungsformen für die Dorfhelden beim Erwerb neuer Kompetenzen dar. Das Modul zur Vermarktung des implementierten Modells des Café-Clubs beinhaltet einen Vorschlag für verschiedene Werbeaktionen der erprobten und eingeführten Lösungen. Zum Abschluss präsentiert das „Innovationsmodul“ ein weiteres inspirierendes Beispiel von deutschen organisatorisch-gesetzlichen Lösungen für Neuankömmlinge auf dem Arbeitsmarkt.

Die fehlenden engen Verbindungen zwischen den im vorliegenden Modell beschriebenen Ansätzen führen dazu, dass jede einzelne Lösung separat betrachtet werden kann, in Abhängigkeit von den Bedürfnissen der jeweiligen sie implementierenden Einrichtung.

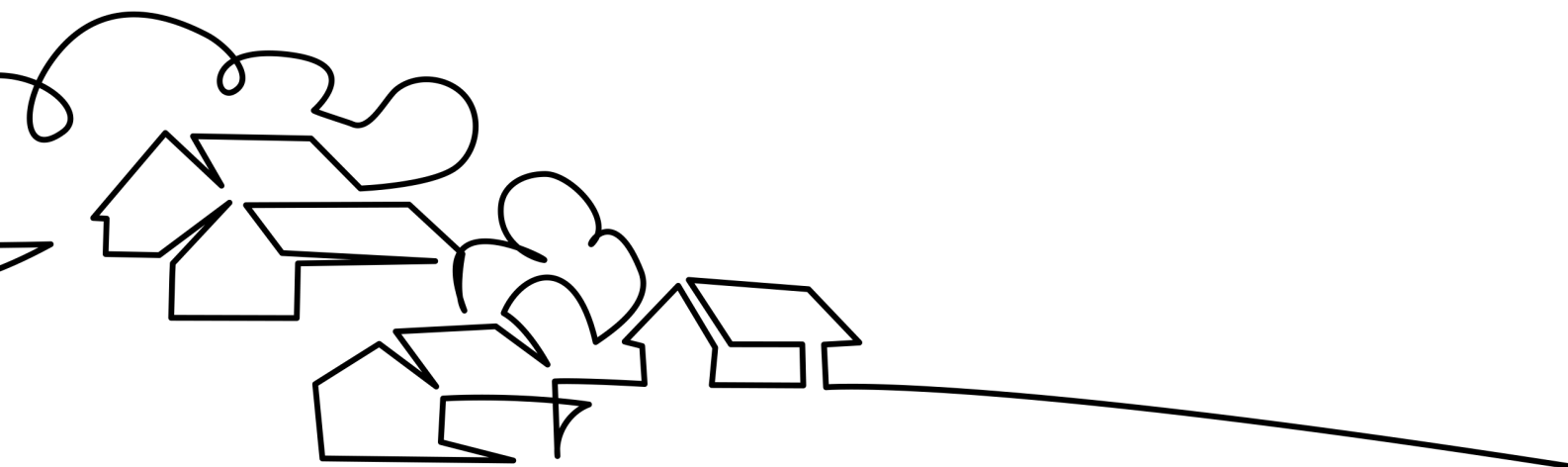
'The model of social and professional mobilization for people threatened by discrimination in rural areas' is dedicated to everybody who is interested in special kinds of cooperation with the Heroes of the village, including institutions, non-governmental organizations, social economy operators, district employment agencies, communal and regional social welfare centres, cultural centres, rural women associations, rural civic centres and mayors.

The presented Model was created based on the experience of people who have been victims of discrimination, collected by two organisations with a years-long cooperation: The Bonin Foundation and, active on the German side of the border, The Schloss Trebnitz Association.

The Model combines the idea of founding a cafe-club in the village modeled after the Schloss Trebnitz Association's initiative 'Kaffee zum Glück' ('Coffee for Luck'), which is successfully functioning in the German legal system, as well as the innovative attempt to mobilize the inhabitants of the village, as the aftermath of the 2-year-long Bonin Foundation's project 'CWAŁ Local Activity Support Centre in Bonin'. It was visible in the various actions carried out within the very project's framework that as the participants develop their individual skills, they simultaneously develop the will to participate in the community life. As the result of a multistage evaluation, it was possible to summarize the necessary conditions to ensure the permanent social and professional integration of the participants. The most important ones include a subjective approach towards the Heroes of the village by the appropriately chosen team, but most of all, by themselves mutually, in the spirit of kindness, acceptance, and respect for diversity. Thus, individuals are able to earn and preserve the new skills and competence. This feeling of being a subject, feeling of being empowered and ability to influence specific circumstances are intended to enable the inhabitants to view themselves as active initiators of the repair process, and not just passive recipients of exogenous actions; not as mere claimers, but as equal partners; change from a passive attitude – waiting for the active attitude, activities focused on gaining the right competence and qualifications, which will enable them to enter and stay at the labour market. On the other hand, this model also aims to embrace the local community's potential, concentrated around the cafe-club, which leads to the integration and foundation of a community starting at the local level.

The axiological-psychological unit explains who the Heroes of the village are and how the process of their transformation in both: individual and social contexts and under which circumstances they could take place. The unit of legal framework and analysis presents the possible solutions and ways of supporting the Heroes of the village on their path to gaining new competence. The promotion unit of the implementation of cafe-club model offers various campaigns promoting the introduced solution. Finally, the innovation unit indicates further inspiring solutions on the organizational and legal levels on the German side for the novices entering the labour market.

Due to the lack of a close relationship between the solutions described in the above model it is possible to consider each of them separately, depending on the interests, which particular institution will have.





Schloß Trebnitz
Bildungs- und Begegnungszentrum e.V.



Fundusze Europejskie
Wiedza Edukacja Rozwój



#projekt
FFW

Unia Europejska
Europejski Fundusz Społeczny



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