

AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD ZBENINY kwiecień

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie
”Operacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Schematu II Pomocy Technicznej „Krajowa Sieć Obszarów
Wiejskich”

Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020

Institucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020 - Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi



AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD

Priorytet: Wspieranie włączenia społecznego, ograniczanie ubóstwa i rozwoju gospodarczego na obszarach wiejskich;

Cele KSOW: Aktywizacja mieszkańców wsi na rzecz podejmowania inicjatyw w zakresie rozwoju obszarów wiejskich, w tym kreowania miejsc pracy na terenach wiejskich



Działania przewidziane w projekcie

- **Warsztaty**

Trzy warsztaty po 3 dni, zaplanowane w okresie od kwietnia do czerwca 2018 roku w czterech lokalizacjach

- **Wyjazdy studyjne i seminaria**

Wyjazdy studyjne połączone z seminarium regionalnym (zaplanowane we wrześniu), które uwzględnią praktyczne aspekty pracy animatora i umożliwią prowadzenie konsultacji z osobami dysponującymi doświadczeniem

- **Konkurs z nagrodami pieniężnymi dla uczestników Akademii Umiejętności Animatora LGD**

Przedmiotem konkursu będzie relacja z działań podjętych przez uczestnika warsztatów w swoim środowisku lokalnym w okresie wakacyjnym (lipiec-sierpień) w 2018 roku

- **Konferencja podsumowująca**

Przewidywany termin: wrzesień/październik 2018 r.

Konferencja będzie poświęcona wymianie doświadczeń oraz dobrych praktyk.

Jednym z ważniejszych punktów w programie konferencji będzie dyskusja nad rekomendacjami dla FAOW w zakresie dalszych szkoleń animacyjnych, w której będą brali udział zarówno uczestnicy Akademii Umiejętności Animatora LGD, jak i eksperci reprezentujący różne obszary kompetencji.



AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD

4 subregiony:

Grupa 1 *zachodniopomorskie, pomorskie, kujawsko-pomorskie i wielkopolskie*

Grupa 2 *lubuskie, dolnośląskie, opolskie i śląskie,*

Grupa 3 *warmińsko-mazurskie, podlaskie, mazowieckie i łódzkie*

Grupa 4 *świętokrzyskie, małopolskie, podkarpackie, lubelskie.*



AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD

Warsztaty 3 x 3 dni

I warsztat – 4 grupy x 25 osób

II warsztat - 4 grupy x 20 osób

III warsztat - 4 grupy x 15 osób

Wskaźnik: 60 przygotowanych animatorów do pełnienia swojej roli



AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD

wskaźniki

1. Minimum 60 animatorów przygotowanych do pełnienia swojej roli
2. Wypracowanych 8 inicjatyw animacyjnych (po 2 na każdy z 4 regionów)
5. Praca z tutorem – 3h/uczestnika
6. Konkurs – inicjatywy (forma: pokazanie, opisanie, reportaż inicjatyw animacyjnych...)
7. Wyjazd studyjny – 4 wyjazdy, w każdym regionie
8. Seminaria – w 4 regionach, do 50 osób
9. Konferencja przełom września/października – udział ok. 70 osób



Rola animatora

- a. role, funkcje
- b. animacja w procesie lokalnego rozwoju

Rozwój osobisty

- a. system wartości i poczucie sensu, zaufanie
- b. Kreatywność

Warsztat pracy animatora

- a. narzędzia animacji, przepływ informacji
- b. nowoczesne technologie w pracy animacyjnej

Komunikacja interpersonalna

- a. psychospołeczne uwarunkowania animacji aktywności
- b. słuchanie i formułowanie komunikatów

Praca z grupą

- a. prowadzenie spotkań
- b. metodyka pracy grupowej

Podejście LEADER

- a. idee i istota podejścia LEADER (RLKS)
- b. etapy budowania lokalnego partnerstwa

Zarządzanie zmianą

- a. teoria zmiany
- b. zarządzanie procesem lokalnego rozwoju

Komunikacja społeczna

- a. specyfika grup i środowisk lokalnych
- b. kanały i środki przekazu

Diagnoza lokalnego środowiska

- a. gromadzenie danych wtórnych
- b. prowadzenie badań społecznych

Zarządzanie projektem

- a. zarządzanie cyklem projektu

1

- początek procesu grupowego i gotowości do uczenia się
- rola animatora lokalnej aktywności

kwiecień 2018

2

- podejście typu LEADER
- aspekty osobiste/komunikacja interpersonalna

3

- aspekty osobiste/komunikacja interpersonalna
- przygotowanie wizji lokalnej

ZADANIE 1

przeprowadzenie wizji lokalnej

maj 2018

4

- wizja lokalna i lokalna diagnoza
- elementy warsztatu pracy animatora

5

- elementy zarządzania projektem
- przegląd procesu uczenia się i osiągnięć

6

- elementy zarządzania projektem
- zarządzanie zmianą
- plan działania animatora

ZADANIE 2

identyfikacja lokalnych inicjatyw

czerwiec 2018

7

- autoprezentacja, prezentacja inicjatyw
- praca z grupą / komunikacja społeczna

8

- komunikacja społeczna
- elementy warsztatu pracy animatora

9

- rola animatora
- refleksja / wnioski / rekomendacje

AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD

I zjazd – co w programie?



AKADEMIA UMIEJĘTNOŚCI ANIMATORA LGD

1. Pytania do realizatora projektu – czego jeszcze nie wiemy a chcielibyśmy wiedzieć o projekcie?
2. Co musiałyby się wydarzyć abyś w wyniku udziału w cyklu warsztatów AUA odniósł korzyść?



Poznajmy się

- Zaznacz na mapie na jakim obszarze działasz
- Gdybyś miał nadać tytuł – jak w opowieści, baśni lub filmie - terenowi, w którym działacie to jaki to byłby tytuł i od jakich zdań zaczynałaby się ta opowieść...



Animacja, aktywizacja, animator... czyli co i kto?

Łac. *anime* – ożywiać

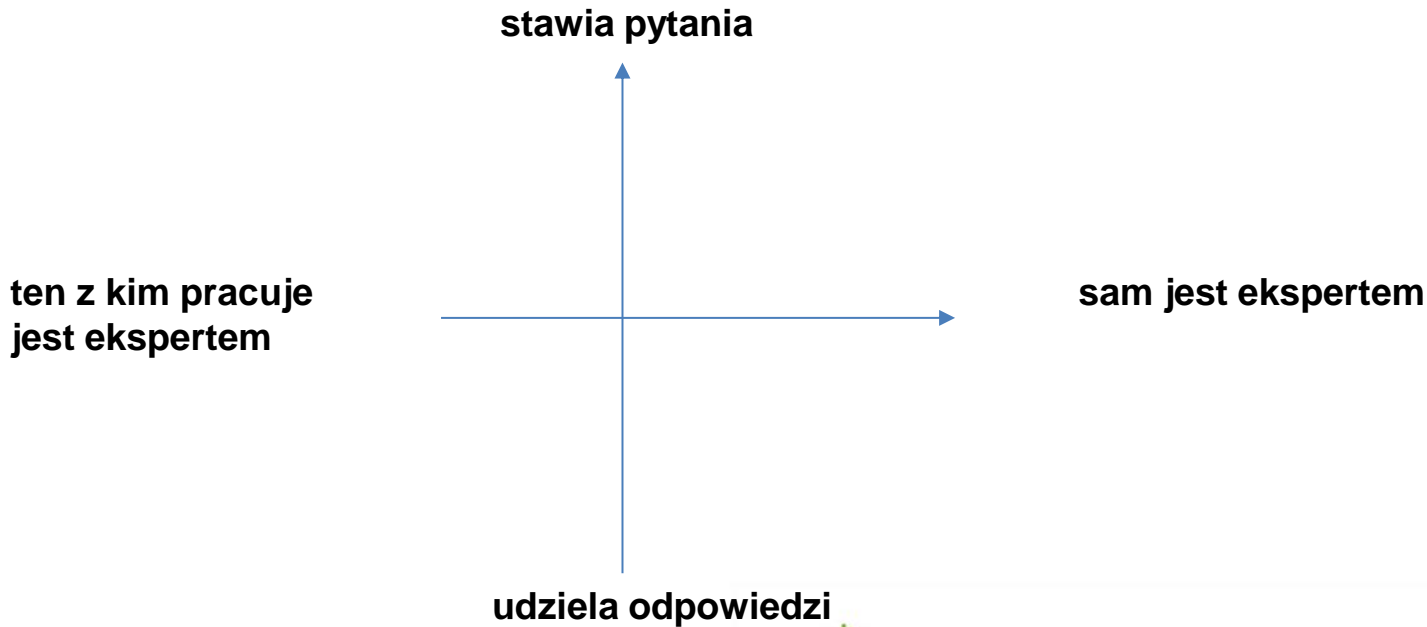
Działalność ożywiająca społeczność lokalną

- podnosi się jakość życia,
- wyższy jest poziom sprawności rozwiązywania problemów lokalnych oraz
- realizacji celów rozwojowych w porównaniu ze społecznościami lokalnymi, gdzie społeczeństwo nie jest „partycypujące”.

Animator - to praktyk, który poprzez umiejętne wykorzystanie dostępnych technik i narzędzi oraz motywację i edukację inicjuje organizowanie się członków społeczności w celu samodzielnego zaspokojenia ich potrzeb oraz rozwiązania problemów, z którymi się borykają.



Różne funkcje osób wspierających



Zadaje pytania

coach

facylitator

animator

lider

mentor

trener

Ty jesteś ekspertem

konsultant,
doradca

manager

Odbiorca jest ekspertem

Podaje odpowiedzi



Obszarów Wiejskich



Program
Rozwoju
Obszarów
Wiejskich
na lata 2014-2020

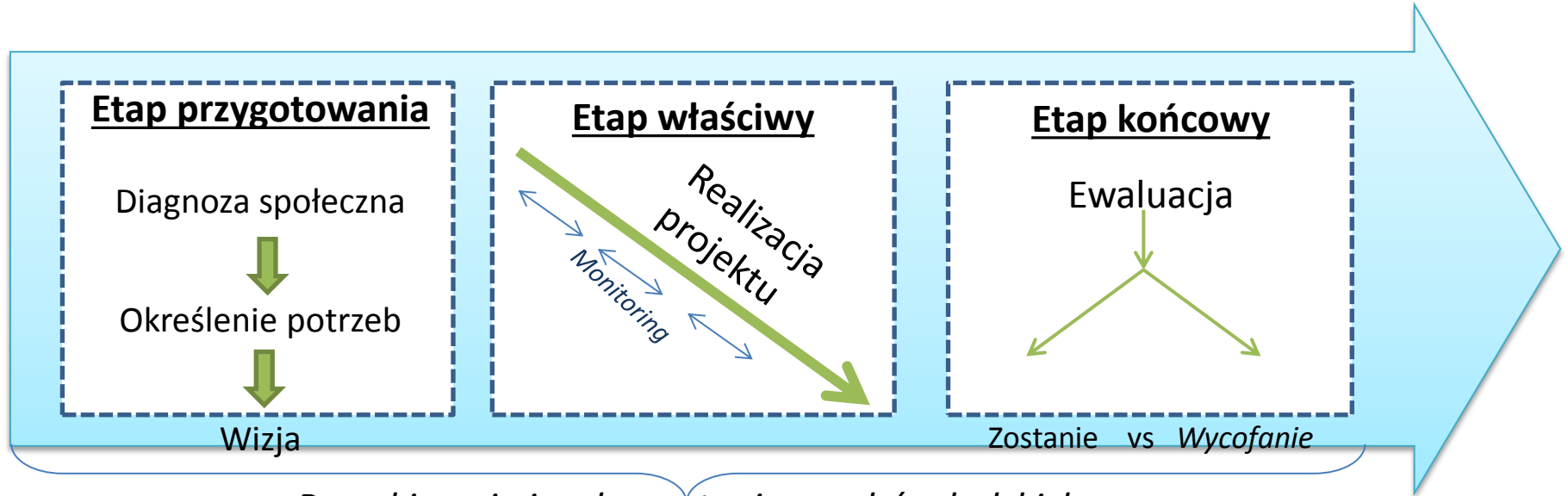


Jakie role pełni animator - a jakie lider?

- **Współtworzenie kapitału społecznego – obie role**
 - Ułatwianie i wspieranie włączania się w życie społeczne
 - Budzi społeczność do działania, pomaga w organizowaniu a potem wzmacnianiu rozpoczętej aktywności
 - Dbą o właściwe relacje, kontakty oraz komunikację
- **Analizowanie i tworzenie strategii – też obie role**
 - Prowadzenie i aktualizowanie diagnozy środowiskowej
 - Planowanie rozwiązań
 - Pomoc w tworzeniu strategii
 - Określanie priorytetów
- **Mediacje społeczne – tak, obie role**
 - Zarządzanie konfliktem
 - Edukowanie i przezwyciężanie kryzysów i niepowodzeń
- **Lider jako animator? Animator LIDEREM W LEADER?**



Etapy animacji czyli co mnie czeka, albo – co już znam



Pozyskiwanie i wykorzystanie zasobów ludzkich

Najważniejszym zasobem „niematerialnym” są ludzie, bez których żadne środki nie będą mogły być sensownie wykorzystane



Uproszczona prezentacja etapów działania realizowanych w pracy w społecznościach lokalnych^[3]

Zbieranie informacji

Ocena sytuacji

Zachęcanie ludzi do spotkania się w celu podjęcia decyzji, jakimi problemem chcą się zająć

Tworzenie i wspieranie grupy/kampanii/koalicji

Pomaganie grupie/kampanii/koalicji w planowaniu jej strategii i taktyk oraz w określaniu priorytetów działań

Umacnianie i podtrzymywanie grup/kampanii/koalicji, gdy zaczynają realizować działania

Dokonanie przeglądu postępów działań grupy/kampanii/koalicji

Pomaganie grupie/kampanii/koalicji w zakończeniu działań lub w podjęciu decyzji, co dalej

(cały proces zaczyna się od początku)

^[3] Za: Val Harris ACW SKILLS MANUAL 2001



Funkcje animatora społecznego

- Zaangażowanie (enganging)
- Ułatwianie (enabling)
- Edukowanie (educating)
- Zachęcanie (encouraging)
- Wzmacnianie (empowering)
- Wyrównywanie szans (equalising)
- Ocenianie (evaluating)



Zadania animatora

- rozwój **partnerskich relacji** w środowisku lokalnym poprzez budowanie **porozumień**;
- wzmocnienie **komunikacji pomiędzy potencjalnymi partnerami** społecznymi poprzez wypracowywanie **sieci kontaktów i relacji**;
- **nakreślenie profilu społeczności** – poznawanie lokalnych mieszkańców, udogodnień, historii, problemów; **DIAGNOZA**
- wsparcie procesów podejmowania **wspólnych decyzji** poprzez dochodzenie do konsensusu i określanie wspólnego celu;
- pracowanie w oparciu **o dynamikę grup**,
- podtrzymywanie **zaangażowania i motywowanie innych** (I SIEBIE 😊)
- tworzenie **sieci** – praca ponad granicami,
- **pielęgnowanie kontaktów, zarządzanie informacją i zasobami.**



Animacja, działalność społeczna - zarządzanie zmianą



Trudności animatora – na co trzeba być gotowym

- długi okres pomiędzy działaniem a efektem
- trudno mierzalne bądź też niemierzalne efekty pracy
- potrzeba przygotowania społeczności i siebie na „odejście” po zakończeniu projektu animacyjnego
- konieczność pozostawania w grupie i nie zajmowanie pozycji lidera, mimo nacisków społeczności lokalnej – by dać jej szansę na pobudzenie własnej, wewnętrznej aktywności i chęci do działania
- o wartości pracy animatora decydują nie jego osiągnięcia a dokonania społeczności, w której działa; (a gdzie cały splendor?)

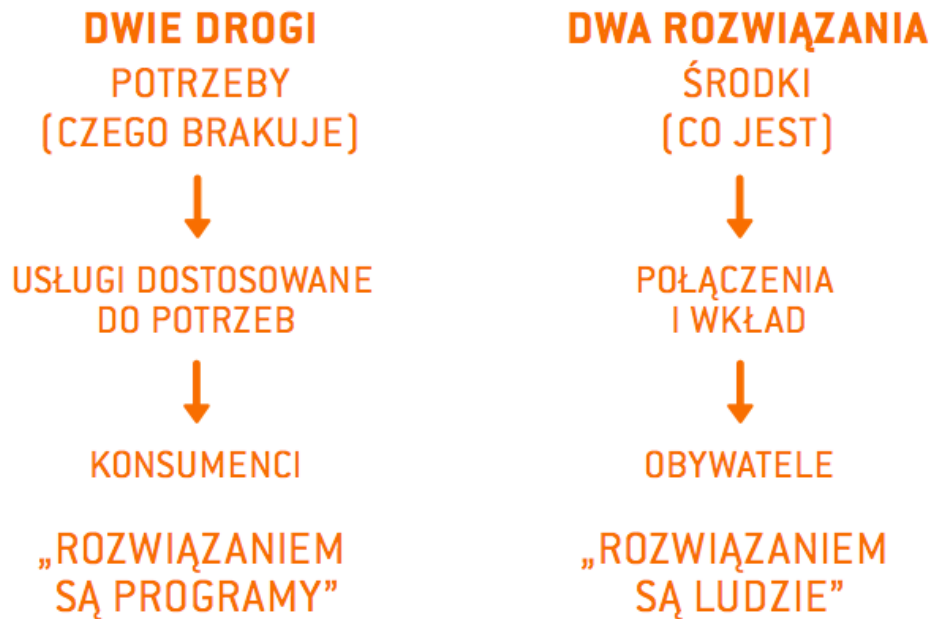


Trudności animatora – na co trzeba być gotowym

- potrzeba ciągłego radzenia sobie z lokalnymi konfliktami, uprzedzeniami i stereotypami;
- problemy rozgraniczania dwóch sfer – prywatnej i zawodowej;
- trudności z pokonaniem obaw i oporów członków społeczności przed zmianą;
- konieczność poradzenia sobie ze sprzecznością poglądów i celów własnych a ludzi w animowanej społeczności.



Filozofia?

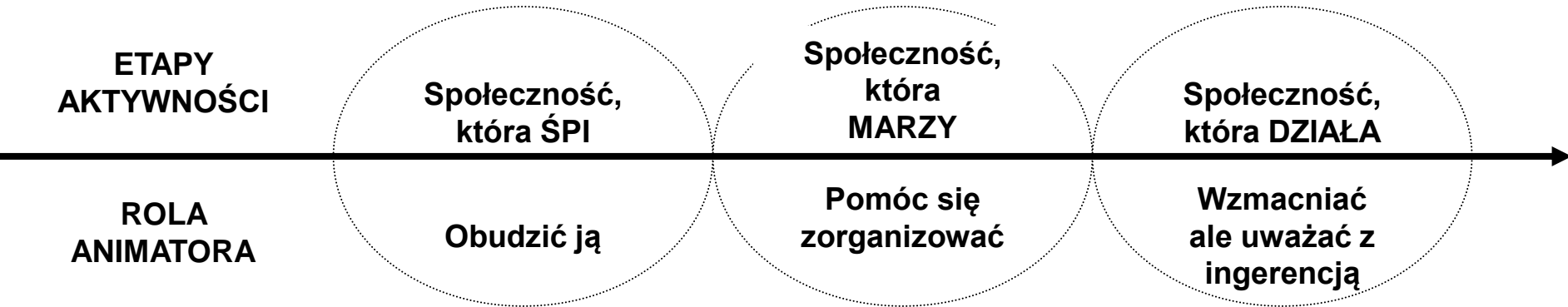


ABCD przedstawia inną drogę rozwoju społeczności: **mapę zasobów**. W przeciwieństwie do mapy potrzeb, mapa zasobów zaczyna od wskazania „co już jest” – określając, co aktual-

nie społeczność posiada, a co może pomóc w rozwiązaniu problemów i realizacji celów. Kim i czym dysponujemy? Co możemy zdiełać?



Rola animatora a poziomy gotowości społeczności do zmiany

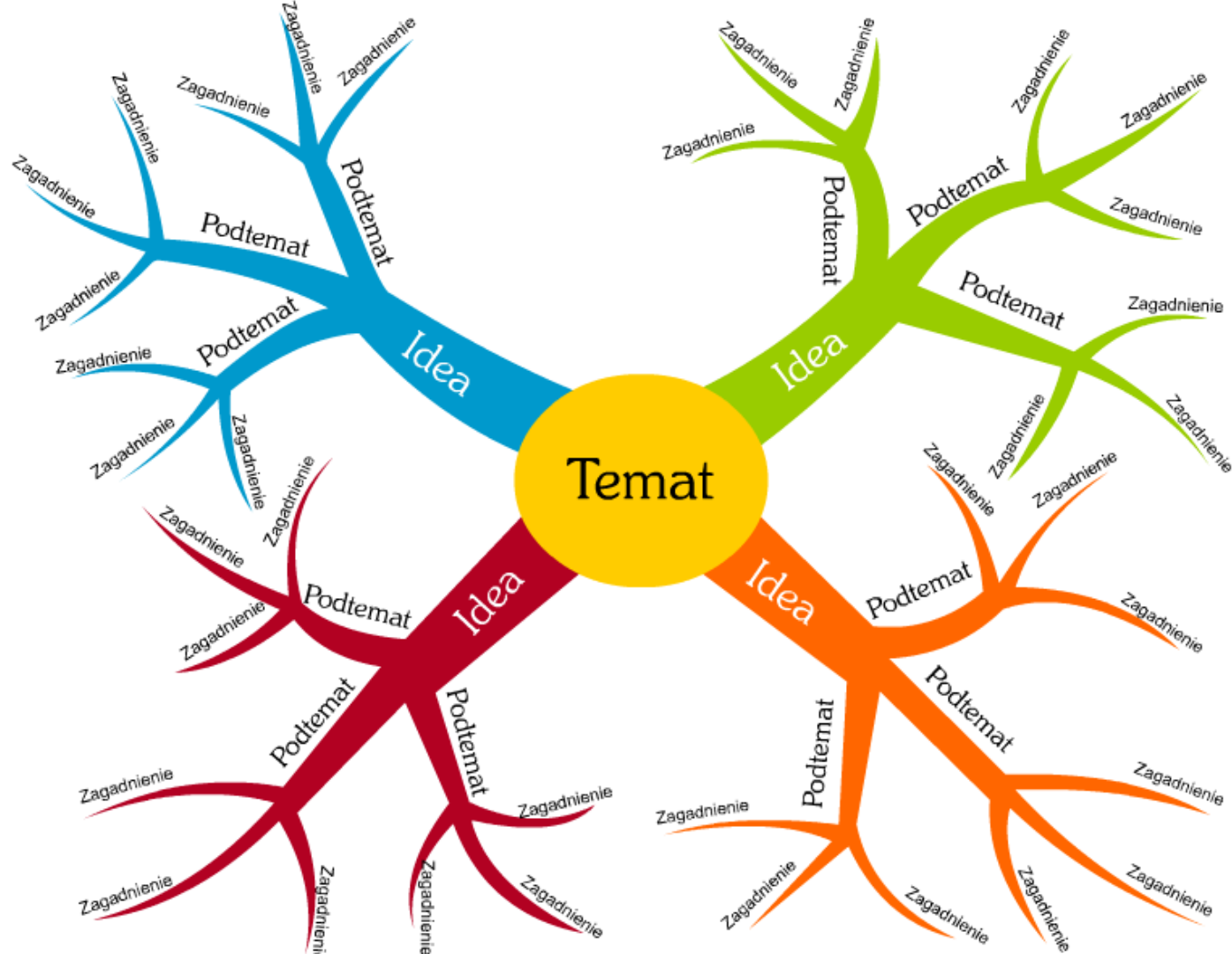


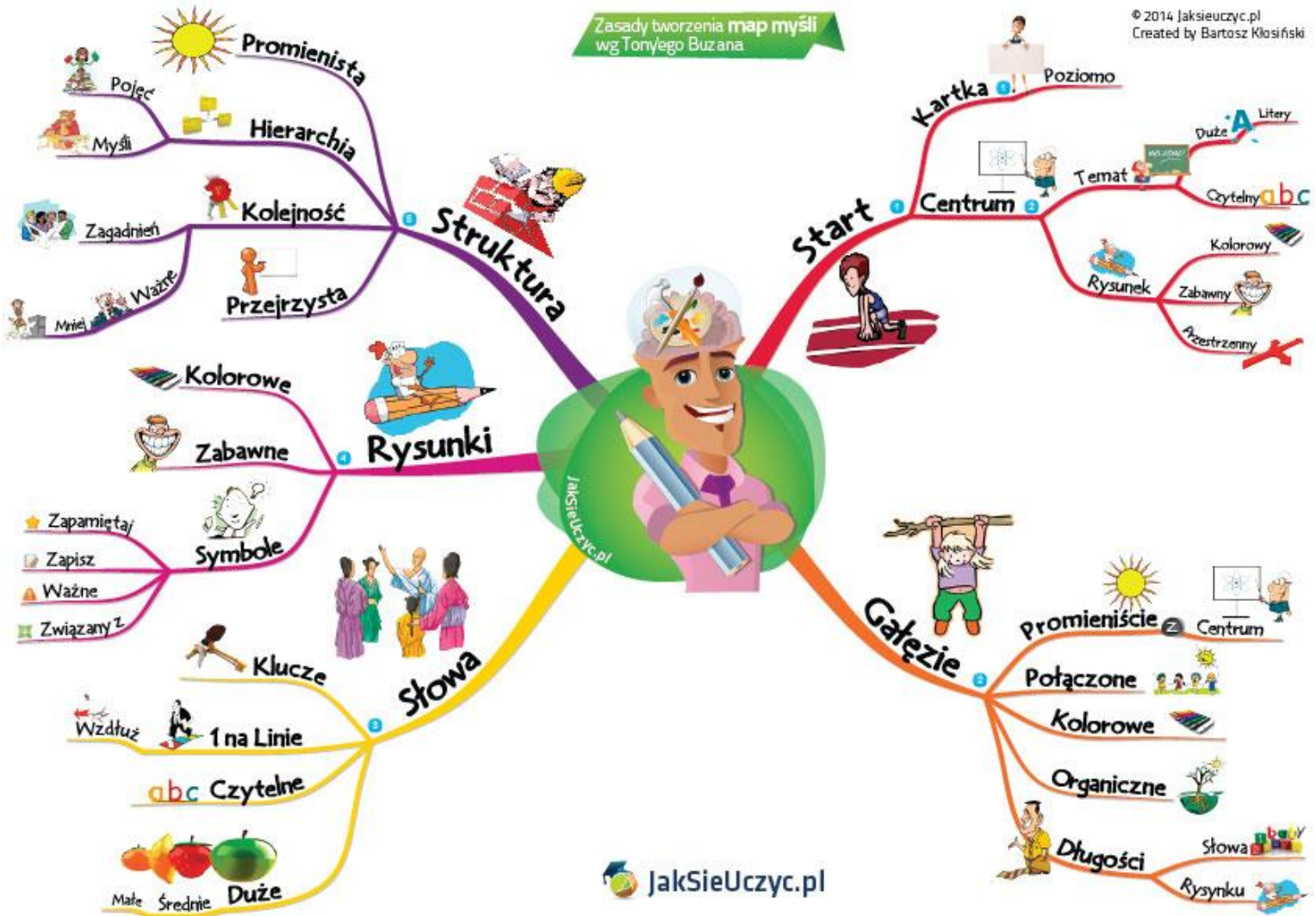
Źródło: Jordan, Skrzypczak, Kim jest animator społeczny?



Kapitał społeczny







Trzy grupy wskaźników kapitału społecznego

Wymiar strukturalny:
Grupy i sieci społeczne

Wymiar regulatywny:
Normy współdziałania
(np. zaufanie,
solidarność, wzajemność)

Wymiar behawioralny:
Współpraca, działania
zbiorowe i komunikacja



Teoria synergicznych form kapitału społecznego

Wojciech Knieć i Wojciech Goszczyński

„Marginalizacja i wykluczenie społeczne – wykłady”, 2006, IPS UW

- mówi nam jak badać ten zasób i jak bilansować różne jego formy
- uspołecznione formy kapitału definiuje się jako strukturę sieci, więzi, normy i relacje spajające wewnątrz daną społeczność oraz łączące ją ze światem zewnętrznym
- koncepcja wprowadza do analizy kapitału społecznego dwie kluczowe kategorie: **zakorzenienie i autonomię**



Zakorzenie

- na poziomie mikro opisuje ono więzi **wewnątrzgrupowe**
- na poziomie makro odnosi się do relacji pomiędzy wspólnotą a instytucjami publicznymi

wzajemne relacje i stosunki panujące pomiędzy mieszkańcami poziom deklarowanej i rzeczywistej współpracy z instytucjami publicznymi

aktywność polityczna/obywatelska



Autonomia

- na poziomie mikro odnosi się do stosunków pomiędzy daną społecznością, jej członkami a instytucjami, społecznościami, grupami **z zewnątrz**
- na poziomie makro pojęcie to referuje zdolność grupy do działania, jej efektywność i sprawność organizacyjną

sieci, więzi i normy odpowiadające za kontakt jednostki czy też społeczności z otoczeniem (innymi społecznościami, organizacjami pozarządowymi itp.)

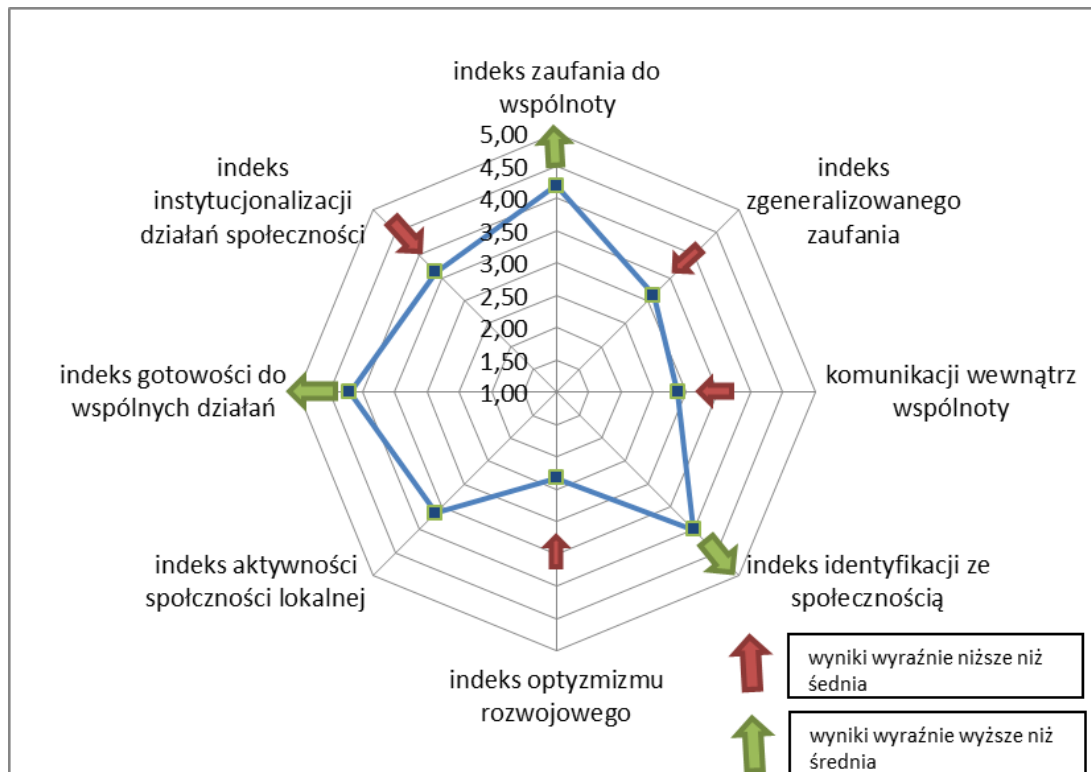


Zakłęte kręgi kapitału

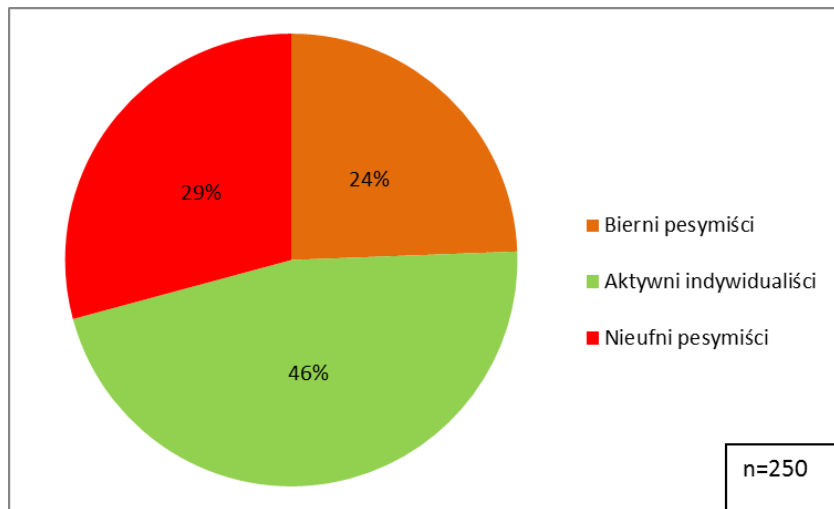
Mechanizm
wykluczenia
związany z
brakiem/niedostat-
kiem różnych form
kapitału
społecznego



KAPITAŁ SPOŁECZNY OBSZARU PARTNERSTWA DORZECZE SŁUPI– ANALIZA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH



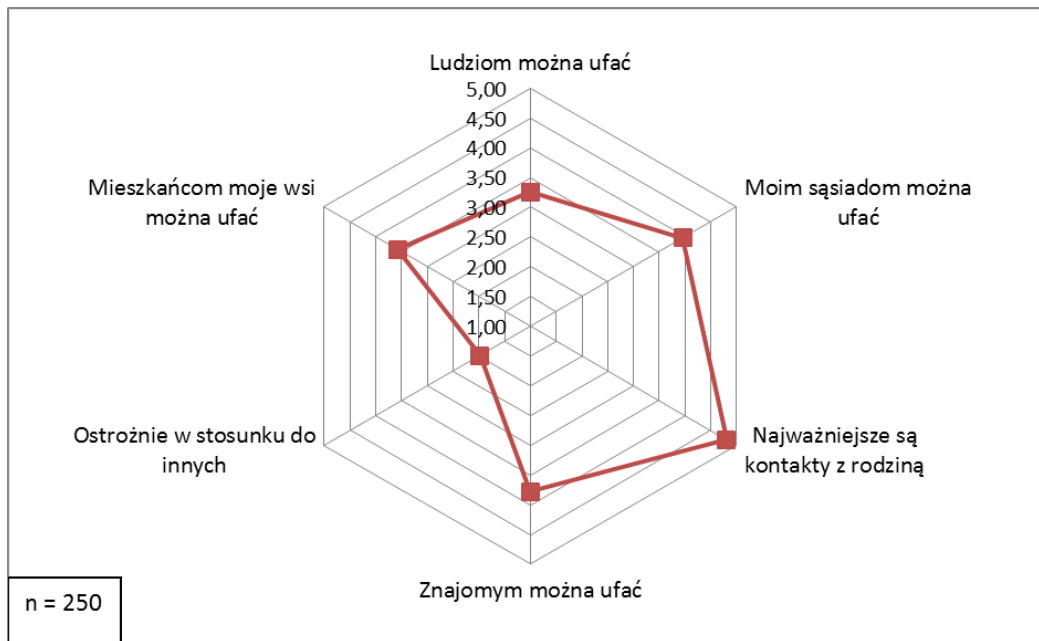
Typologia liderów



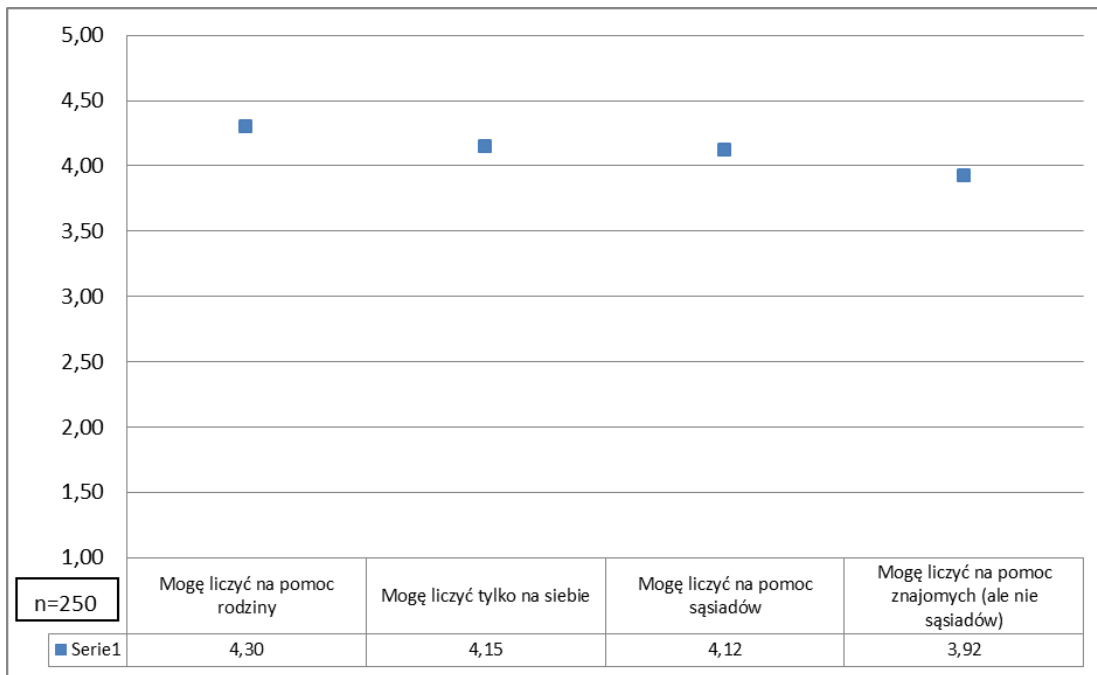
- **Bierni pesymiści:** przywiązani do wspólnoty, bardzo niski poziom optymizmu i niska ocena aktywności społeczności.
- **Nieufni pesymiści:** skrajnie niskie oceny wszystkich elementów.
- **Aktywni indywidualiści:** wysokie wartości wskaźników, poza oceną komunikacji wspólnoty i zaufaniem do innych.



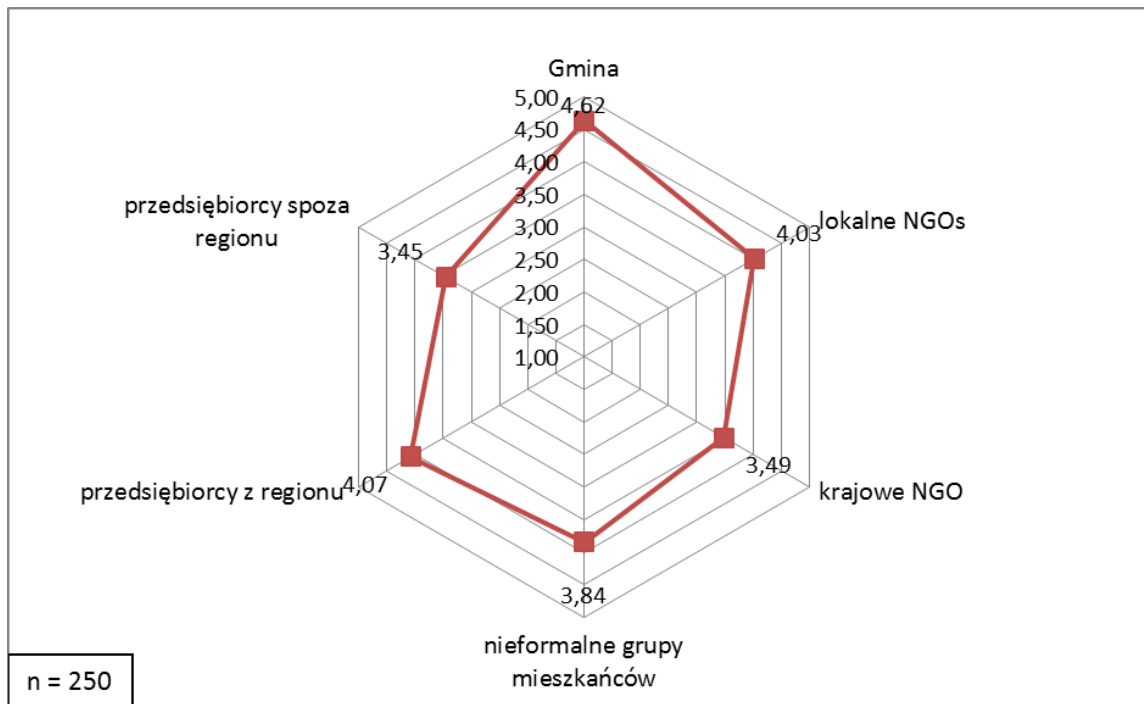
Zaufanie



Sieci relacji w społeczności



Sieci relacji poza społecznością



KAPITAŁ SPOŁECZNY OBSZARU PARTNERSTWA DORZECZE SŁUPI– ANALIZA BADAŃ JAKOŚCIOWYCH

- Poziom zakorzenienia lokalnego a poziom kapitału społecznego
- Poziom zaufania
- Kontakty lokalne
- **Gotowość do działań społecznych na rzecz własnej społeczności**
- Instytucje podnoszące poziom kapitału społecznego
- Rola władz lokalnych
- Rola funduszu sołectkiego
- Klany, kliki, grupy interesu



Poziom zaufania

- Poziom zaufania do siebie nawzajem jest generalnie solidny.
- Na bazie opinii liderów stwierdzić należy, że wspólnoty lokalne mają raczej **charakter zamkniętych w sobie klanów rodzinno – sąsiedzkich**.
- Współpraca i samopomoc w nich są na wysokim poziomie.
- Wspólnoty te są jednak zwykle **zamknięte na obcych**. Wejście do nich jest zatem niezwykle utrudnione dla osób z zewnątrz (np. animatorów).



Zaufanie do obcych

- Poziom zaufania społecznego do obcych jest wysoki we wsiach, gdzie turystyka od lat stanowi zasadnicze źródło utrzymania, a gościnność i otwartość są podstawą lokalnej gospodarki opartej na mikro usługach turystycznych.
- Poziom ten drastycznie spada tam, gdzie obcy pojawiają się od niedawna jako hałaśliwi i lekceważąco odnoszący się do lokalnej ludności nowi turyści, a także we wsiach podmiejskich.
- Zamknięci na kontakty ze światem zewnętrznym są także mieszkańcy wsi, gdzie poziom integracji społecznej jest w ogóle niski z racji braku więzi społecznych w ogóle (tzw. wsie anomijne)



Kontakty lokalne (ponad wspólnotowe)

- Kapitał społeczny mierzony przez pryzmat **kontaktów lokalnych jest raczej niski.**
- Wsie raczej **nie współpracują ze sobą**, a rywalizują ze sobą, bądź też patrzą na siebie z zawiścią.
- Najczęściej jednak po prostu obserwowana jest tu **obojętność i brak potrzeby współpracy** na poziomie ponadwspólnotowym.



Gotowość do działań społecznych na rzecz własnej społeczności

- Gotowość do działań wspólnotowych o charakterze nieodpłatnym napotyka na badanym obszarze na spore trudności. Przede wszystkim ze względu na powszechny **brak zaufania i podejrzliwość wobec działań społecznych** jako wysoce nieprawdopodobnych, gdzie ukryty interes musi stanowić zasadniczy motyw.
- Ta anomijna sytuacja pogłębianą jest przez powszechność bierności i apatii.
- Dodatkowo sytuację komplikuje (w niektórych społecznościach) ich **różnorodność kulturowa**, która z natury rzeczy każe patrzeć na akcje organizowane przez jednych jako niewarte poparcia i vice-versa.
- Co gorsza jednak normą są **inicjatywy angażujące tylko wybrane grupy, kontestowane przez pozostałych mieszkańców jako podejrzane**. Skutkiem tego działalność społeczna z czasem może tam w ogóle zamierać.



Instytucje podnoszące poziom kapitału społecznego

- Wśród instytucji podnoszących poziom kapitału społecznego na pierwszy plan wysuwano **fundusze sołeckie**.
- Dość niepokojące sygnały dotarły do nas, jeśli chodzi o znaczenie w budowaniu kapitału społecznego organizacji pozarządowych – część liderów godzi się na **zawłaszczanie obywatelskości i działań wspólnotowych przez wybrane monopole pozarządowe** (np. OSP, czy przybudówki gminne), nie widząc sensu we wspieraniu oddolnych inicjatyw społecznych.
- Dobrze postrzegana jest rola władz gminnych w stymulowaniu rozwoju kapitału społecznego, z zastrzeżeniem podanym powyżej.
- Bardzo dobrze oceniono działalność i znaczenie **sołtysów i rad sołeckich**.
- Wpływ kościoła w tym zakresie jest w olbrzymiej mierze zależny od osoby proboszcza – **podawano jednak liczne pozytywne przykłady roli kościoła w budowaniu kapitału społecznego o charakterze pomostowym**



C.d.

- Co jest już bardzo niepokojące – niektórzy z badanych liderów uważali, że **istniejąca niewielka liczba tych organizacji jest wystarczająca, a powstawanie kolejnych – wręcz szkodliwe.**
- *Uważam, że organizacji społecznych jest mało, ale wystarczy. Nie ma sensu wciąż tworzyć nowych, stymulować ich rozwoju. Niech te co są robią swoje (P)*



„My” i „oni”

- Bardzo niepokojącym zjawiskiem jest wyraźnie oddzielanie przez zwykłych mieszkańców „nas” od „nich”, gdzie „oni” to zarówno władze, jak i przedstawiciele Trzeciego Sektora.
- Wolontariusze działając **upodabniają się w ich oczach do działającej władzy**, tym samym więc mają z nią zbieżne (nieczne?) interesy.



„Każdy, kto działa jest podejrzany”

- Nie chodzi tu jedynie o usprawiedliwianie własnej bierności i apatii, lecz o coś znacznie głębszego – o zakorzenienie w świadomości mieszkańców przekonania o **nieprzyjacielskim charakterze nie tylko państwa i samorządu, ale także społeczeństwa obywatelskiego oraz wszelkich jego instytucji**



PODSUMOWANIE

- Skomplikowany charakter sieci i więzi na tym obszarze – pozorni wrogowie demokracji lokalnej w rzeczywistości są często jedynymi jej instytucjami
- Władza, samorząd i Trzeci Sektor traktowani są jako jedna struktura
- Niebywale trudne pole do budowania kapitału społecznego
- Oddolna animacja od wewnątrz przyniesie efekty tylko z pomocą zewnętrznych animatorów



- Stosunkowo silne więzi ze społecznością mają charakter indywidualny. **Silna tożsamość nie przekłada się na działania zbiorowe.** Pewnym potencjałem są działania nieformalne, przy niechęci do instytucjonalizacji i instytucji mogą one stanowić bazę dla początkowych działań partnerstw.
- Badani **preferują kontakty rodzinne** ich sieci relacji są ograniczone do najbliższych i bezpośrednich sąsiadów. Z tego powodu zasoby społeczne obszaru należy uznać za ograniczone, homogeniczne i trudne do wykorzystania.



Rekomendacje

REKOMENDACJA 1: Rozpoczynając projekty w nowych społecznościach **należy zacząć od działań nieformalnych, nastawionych na budowanie relacji społecznych i więzi zaufania.** Warto w tym celu zidentyfikować **lokalnych, nieformalnych liderów,** którzy mogliby pomóc w takim procesie. Kluczowe są tu **relacje osobiste, twarzą w twarz,** nieograniczone do sporadycznych spotkań.



- **REKOMENDACJA 2:** Należy w mieszkańcach (działaniami nieformalnymi, bądź poprzez bezpośredni kontakt) wytworzyć **świadomość zależności losów i kariery jednostki od sytuacji danej społeczności.**
- **REKOMENDACJA 3:** Warto zwrócić uwagę na **kobiety wiejskie**, w tej chwili jest to grupa osób z największym potencjałem, który można wykorzystać w działaniach na rzecz rozwoju regionu.
- **REKOMENDACJA 4:** Warto prowadzić **systematyczne badania jakościowe** wśród liderów, by pogłębiać uzyskane przez nas informacje



Specyfika podejścia LEADER



Istota metody LEADER*

- Istota metody LEADER zawiera się w efektach społecznych i mentalnych, dotyczy pozytywnego wpływu na rozwój kapitału społecznego na obszarach wiejskich poprzez:
 - powstawanie nowych organizacji,
 - formalizowanie i profesjonalizację organizacji istniejących,
 - podejmowanie wspólnych inicjatyw,
 - odkrywanie i wyzwalamie lokalnego potencjału,
 - współpracę samorządu z organizacjami pozarządowymi i firmami,
 - realizację projektów inwestycyjnych, odpowiadających na bezpośrednie potrzeby ludzi (place zabaw, świetlice, sale komputerowe z dostępem do Internetu, biblioteki gminne, domy kultury), które pociągają za sobą większe zaangażowanie społeczności lokalnej.

* Na podstawie umowy partnerstwa



2018-08-22



Zasady LEADER

- **LEADER – przez aktywizację społeczności do definiowania i rozwiązywania problemów!**
 - Lokalne podejście pomaga w wyznaczeniu pożądaných i najbardziej dopasowanych kierunków rozwoju oraz pozwala na lepsze zdefiniowanie problemów obszaru i określenie sposobów ich rozwiązania
- Tylko przy partnerskiej współpracy samorządu z sektorem społecznym możliwe jest zastosowanie takiego podejścia.



2018-08-22



Zasady LEADER

- **LEADER – aktywizacja przez włączenie partnerów społecznych!**
 - LEADER jest podejściem przekrojowym, które ma przyczynić się do aktywizacji społeczności wiejskich poprzez włączenie do planowania i wdrażania lokalnych inicjatyw partnerów społecznych.
- Wiele samorządów w swej dotychczasowej praktyce stosuje zasadę społecznych konsultacji przy określaniu planów i zadań.
- W metodzie LEADER ważne jest by partnerzy społeczni byli także stroną czynną we wdrażaniu lokalnych inicjatyw.



Zasady LEADER

- **LEADER – oddolnie i innowacyjnie!**
- LEADER wprowadza oddolne podejście do rozwoju obszarów wiejskich, polegające na opracowaniu przez społeczność wiejską lokalnej strategii rozwoju obszaru oraz realizacji wynikających z niej innowacyjnych projektów łączących zasoby (ludzkie, naturalne, kulturowe, historyczne, itp.), wiedzę i umiejętności przedstawicieli trzech sektorów:
 - publicznego,
 - gospodarczego,
 - społecznego.



2018-08-22



Zasady LEADER

- **LEADER – samodzielność partnerstwa!**
 - Przedstawiciele sektorów społecznego, publicznego i gospodarczego, tworzą partnerstwo trójsektorowe, czyli Lokalną Grupę Działania, która samodzielnie wybiera projekty, a ich realizacja przyczynia się do osiągnięcia celów wspólnie opracowanej strategii.
- Występuje tu rodzaj dualizmu; w ramach partnerstwa funkcjonuje gmina, ale LGD podejmuje decyzje samodzielnie.
- Gmina może na kształt tych decyzji wpływać jedynie przez swoich przedstawicieli w LGD.



Zasady LEADER

- **LEADER – wzmocnienie kapitału społecznego!**
 - Oddolne podejście wzmacnia spójność podejmowanych lokalnie decyzji, podnosi jakość zarządzania i przyczynia się do wzmocnienia kapitału społecznego w wiejskich środowiskach a także skłania do stosowania rozwiązań innowacyjnych w zakresie rozwoju regionu.
- Zrozumienie związków pomiędzy wzmocnieniem kapitału społecznego, a jakością procesów zarządzania rozwojem strategicznym według dyrektyw zapisanych w LSR będzie decydujące dla wzrostu jakości życia na obszarach wiejskich.



2018-08-22



56

Zasady LEADER

- **LEADER – lepsze wykorzystanie środków finansowych z UE!**
 - Te wszystkie elementy, jakie ze sobą niesie podejście LEADER, z pewnością sprzyjają lepszemu wdrożeniu i absorpcji środków w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich, a także innych programów finansujących rozwój obszarów wiejskich.
- Proces ten wzmacnia zastosowanie podejścia LEADER do wdrażania innych programów w ramach RLKS – CLLD (Rozwój Lokalny Kierowany przez Społeczność).



2018-08-22



Zasady LEADER

- **LEADER – samoorganizacja i zarządzanie na poziomie lokalnym!**
 - Realizacja podejścia LEADER w dłuższej perspektywie czasowej przyczyni się do: zwiększenia liczby miejsc pracy i zwiększenia różnorodności gospodarczej obszarów wiejskich.
 - Poprzez działania wdrażane podejściem LEADER możliwe będzie wzmocnienie kapitału społecznego na wsi, poprawa samoorganizacji i zarządzania na poziomie lokalnym.
- Dziś już możemy ocenić czy tak się stało!



2018-08-22



58

Zasady LEADER

- **LEADER – zrównoważony rozwój i zachowanie dziedzictwa!**
 - Wdrażanie oddolnych zintegrowanych strategii lokalnych pozwala na zapewnienie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich, w tym zachowania dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego wsi.
- Dbałość o tradycję, o dorobek przeszłych pokoleń buduje tożsamość obywatelską i mocne więzi z regionem.
- Dla władz samorządowych jest to ważna przesłanka w kształtowaniu ogólnego wizerunku gminy, a także dla wielu podmiotów obszaru dla kształtowania marki regionu.



2018-08-22



59

Zasady LEADER

- **LEADER – decyzje najbliżej lokalnych środowisk!**
 - LGD jest najbliższym lokalnych środowisk wiejskich ogniwem, w całym unijnym systemie finansowania rozwoju obszarów wiejskich.
- Uspołecznienie procesu decyzyjnego, na poziomie najniższym (najbliżej mieszkańców) w zakresie dysponowania publicznymi funduszami ma znaczenie podstawowe.



2018-08-22



Podsumowanie

Siedem kluczowych cech podejścia Leader:

1. Lokalne strategie rozwoju dla danego terytorium.
2. Oddolne opracowywanie i wdrażanie strategii .
3. Lokalne publiczno-prywatne partnerstwa: Lokalne Grupy Działania.
4. Zintegrowane i wielosektorowe działania.
5. Innowacja.
6. Współpraca.
7. Tworzenie powiązań (sieciowanie).

A także zarządzanie finansami na poziomie lokalnym.



2018-08-22



Etapy wdrażania LEADERA w Polsce

SAPARD 2004-2006 – I i II schemat dla podejścia Leader

PROW 2006-2013 - oś LEADER

PROW 2014 – 2020 – RLKS

Zbudujemy wspólną oś czasu Leadera w Polsce i zaznaczmy:

- od kiedy w niej istnieje moje partnerstwo oraz
- od kiedy my zaczęliśmy działać na jego rzecz



PARTNERSTWO



FAZY ŻYCIA PARTNERSTWA

FAZA INICJALNA

pomysł na partnerstwo, pierwsze rozmowy o współpracy, grupa zainteresowanych

FAZA ORIENTACJI

osobne projekty każdego z partnerów, członkowie starają się zrozumieć istotę partnerstwa i poznać partnerów, relacje oficjalne i dość powierzchowne, zespoły tematyczne,

FAZA KONFRONTACJI OPINII / DOCIERANIA

zaczątki zespołów projektowych, początki wspólnego działania, ujawnianie i negocjowanie interesów, główną motywacją udziału w grupie jest najczęściej usprawnienie montażu finansowego

FAZA NORMOWANIA I POCZĄTKÓW WSPÓŁPRACY

wewnątrzsterowność grupy, zespoły projektowe, podział pracy między partnerów, początek wspólnego planowania, początek instytucjonalizacji i tworzenia infrastruktury dla partnerstwa, początki wpływu na decydentów, lider staje się akceptowany przez innych, początek tworzenia strategii

FAZA WSPÓŁPRACY

bardziej złożone projekty, długofalowe planowanie, pełna instytucjonalizacja, silna rola opiniotwórcza w regionie, wywieranie wpływu, redefinicja celów

FAZA TERMINALNA

rozpad z powodu
a) *wykonania zadania*
b) *uchylenia się od konfliktu,*
c) *niezdefiniowania obszaru współpracy*



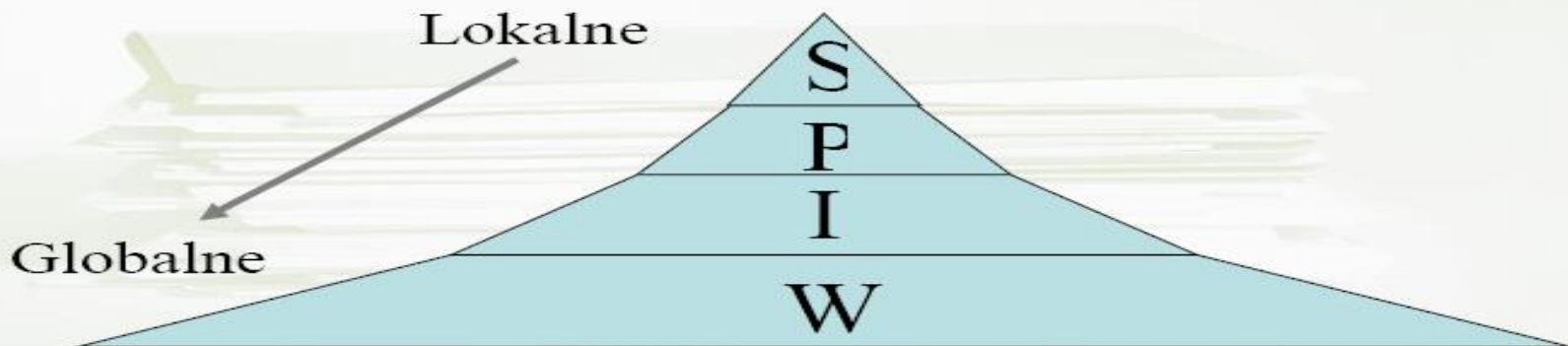
Krajowa Sieć
Obszarów Wiejskich



PROCES TWORZENIA SIĘ PARTNERSTWA

Cel a rozwój partnerstwa

- Cel krótkoterminowy - partnerstwo **sytuacyjne**
- Cel długofalowy - długotrwałe partnerstwo
postawy
instytucje
wartości



Cechy udanego partnerstwa

Forum Brokerów Partnerstwa przy Forum Liderów Biznesu Księcia Walii

- Uczące się i adaptujące się do zmiany
- Jawny system komunikacji i przywództwa
- Wspólnie uzgodnione cele
- Dobrowolne i sprawiedliwe
- Partnerzy dzielą ryzyko i korzyści
- Efekt synergii – wspólne osiągnięcia dają lepszy efekt niż suma działań pojedynczych partnerów



Ryzyka związane z partnerską współpracą

Dla każdego z sektorów, ryzyko może być związane z następującymi zagadnieniami:

- **Utrata reputacji** – wszystkie organizacje i instytucje przywiązują dużą wagę do swojej reputacji, mogą się więc obawiać, czy ich reputacja nie dozna uszczerbku w związku z przystąpieniem do partnerstwa lub jego przyszłymi ewentualnymi niepowodzeniami.
- **Utrata autonomii** – ścisła współpraca z innymi partnerami automatycznie oznacza mniejszą niezależność dla poszczególnych organizacji w obszarach objętych współpracą partnerską.
- **Konflikt interesów** – zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, w pewnych sytuacjach może się okazać, że interesy partnerstwa i danej organizacji nie pokrywają się, lub że przyjęty kompromis nie odpowiada danej organizacji.
- **„Drenaż” zasobów** – partnerstwo zazwyczaj wymaga sporych nakładów (przede wszystkim czasu) „z góry”, na długo przed osiągnięciem oczekiwanych korzyści.
- **Wyzwania związane z realizacją projektów** – po utworzeniu partnerstwa i zgromadzeniu potrzebnych zasobów, partnerzy rozpoczną realizację wspólnych projektów, co przyniesie nowe zobowiązania i wyzwania dla poszczególnych organizacji.



Rekomendacje z diagnozy społecznej „Liderów Zmiany”

- nawiązanie kontaktu,
- **obustronnie podtrzymywany proces interakcji,**
- definiowanie/diagnoza zakresu **wspólnych celów, potrzeb i interesów,**
- ocena/diagnoza **potencjału do współdziałania** dla zaspokojenia potrzeb i realizacji wspólnych celów,
- **planowanie** wspólnego, zintegrowanego działania,
- **działanie** w partnerskiej współpracy,
- **monitoring i ewaluacja** wspólnego działania,
- **rozwój partnerstwa jako wspólny cel, w tym celowe, intencjonalne wzmacnianie tożsamości społeczności, jej coraz lepsza samoorganizacja,**
- **trwały wzrost kapitału społecznego,**
- **umacnianie partnerstwa jako społeczności w lokalnej wspólnotce.**



Funkcje w partnerstwie

- **PROMOTOR** - Osoba lub grupa osób, które promują partnerstwo wykorzystując swoją osobistą / zawodową reputację; rola, której zadaniem jest wzmocnienie autorytetu partnerstwa i zwiększenie jego oddziaływania.
- **ANIMATOR** – Osoba wybrana albo spośród organizacji partnerskich, albo spoza partnerstwa, która działa w imieniu partnerów w celu zbudowania i umocnienia partnerstwa - szczególnie w fazie jego powstawania i początkach funkcjonowania
- **DARCZYŃCA** - Jeśli każdy z partnerów wnosi jakiś wkład do partnerstwa (zob. rozdział 2), to de facto każdy z nich jest darczyńcą. (Uwaga: może złożyć się tak, że wszyscy darczyńcy danego partnerstwa będą z zewnątrz - partnerzy będą musieli wówczas jasno ustalić zasady relacji z nimi i raportowania, tak, aby nie podważały one integralności partnerstwa).
- **KOORDYNATOR** - Osoba wybrana przez partnerstwo, zatrudniona (opłacana) do kierowania partnerstwem i/lub projektami partnerstwa - zwłaszcza na etapie, kiedy partnerstwo jest w pełni ukształtowane i gotowe do wdrażania projektów.
- **MODERATOR** - Osoba (z reguły spoza partnerstwa) wyznaczona do pokierowania wybranym aspektem funkcjonowania partnerstwa (np. zorganizowanie i poprowadzenie spotkania dotyczącego konkretnego problemu, z którym muszą uporać się partnerzy).
- **RZECZNIK** - Osoba, najczęściej członek partnerstwa, której zadaniem jest promowanie partnerstwa i jego działań - przede wszystkim w oparciu o dokonania partnerstwa, a nie opierając się na własnej reputacji (jak w przypadku „Orędownika”).



Partnerstwo – kluczowe wątki z perspektywy psychospołecznej:

- wspólne **potrzeby**, wspólnota potrzeb
(czy Twoja potrzeba to mój problem?)
- **komunikacja** w partnerstwie i z otoczeniem partnerstwa
- budowanie porozumień, w tym **długofalowych**
- długofalowe partnerstwa i porozumienia dla **dobra społeczności**
- **współpraca i rywalizacja** – motory napędowe partnerskich działań społecznych dla dobra wspólnoty



Komunikacja w pracy animatora LGD



Dlaczego się porozumiewamy?

- brak porozumiewania się ma **zły wpływ na stan zdrowia** (ale nie każdy potrzebuje tyle samo kontaktów z innymi – ważna jest jakość tych kontaktów - co najmniej tak samo, jak częstotliwość)
- porozumiewanie się jest bardzo ważnym źródłem **wiedzy o nas samych** – odpowiedzi na pytanie o to, kim jesteśmy i jacy jesteśmy znajdujemy w kontaktach z innymi ludźmi
- dzięki porozumiewaniu się powstają wszelkie **związki międzyludzkie**



Dlaczego się porozumiewamy?

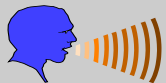
- porozumiewanie się (umiejętność mówienia i słuchania) jest **podstawą skuteczności** w różnych sytuacjach życia codziennego (ukończenie szkoły, praca, kariera – „zdolność porozumiewania się” to najwyżej oceniany atut przez pracodawców)
- z badań wynika, że **szczęśliwsze pary**, to takie, które porozumiewają się skutecznie
- podobna jest rola „porozumiewania się” w uznaniu kogoś za osobę **atrakcyjną i godną zaufania**



NAJPROSTSZY MODEL PROCESU KOMUNIKACJI – nie istnieje taka komunikacja!



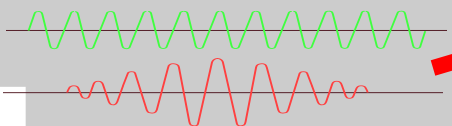
Osoba 1



szum

Nadawca

1. Kodowanie: przekład myśli, uczuć i zamiarów na informację.
2. Przesyłanie informacji.



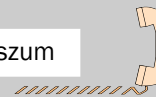
kanał 1 ⇔ 2

szum

kanał 2 ⇔ 1

szum

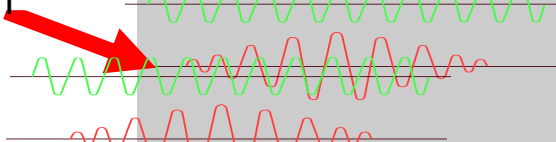
Osoba 2



szum

Odbiorca

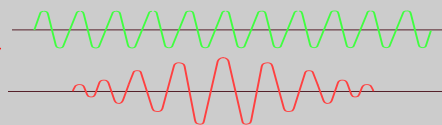
1. Dekodowanie: odbiór sygnałów i interpretacja ich znaczenia.
2. Wewnętrzna odpowiedź na odebraną informację.



szum

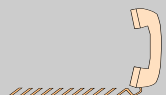
Nadawca

1. Kodowanie: przekład myśli, uczuć i zamiarów na informację.
2. Przesyłanie informacji.



Powstawanie myśli, uczuć i zamiarów.

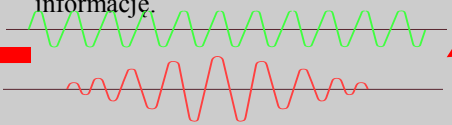
Dobór zachowania



szum

Odbiorca

1. Dekodowanie: odbiór sygnałów i interpretacja ich znaczenia.
2. Wewnętrzna odpowiedź na odebraną informację.



Powstawanie myśli, uczuć i zamiarów.

Dobór zachowania



Krajowa Sieć Obszarów Wiejskich

Reguły

- **Porozumiewający się partnerzy wzajemnie na siebie wpływają!** (jak w tańcu – czynność wykonywana **razem** z innymi, a **nie dla** innych)
- porozumiewanie się może być **zamierzone lub niezamierzone** („jesteś jak nadajnik, którego nie można wyłączyć – niezależnie od tego, czy ci się to podoba - czy nie”)



Reguły

- **każda wiadomość ma treść i głębsze znaczenie** – odnosi się do uczuć („proszę, otwórz okno” to informacja plus wyrażenie uczuć) – ten aspekt wiadomości jest często ważniejszy niż treściowy – sprzeczamy się najczęściej o naturę naszej relacji (kto dominuje, jak jesteśmy ważni dla siebie itp.) a nie o samą treść
- **porozumiewanie się jest nieodwracalne!!!** – nie można „oddać” otrzymanej wiadomości
- **porozumiewanie się jest niepowtarzalne** – „takie same” słowa i zachowania są za każdym razem inne (osoby uczestniczące w sytuacji zmieniły się, przeżyły więcej czasu, przeżywają inne uczucia)

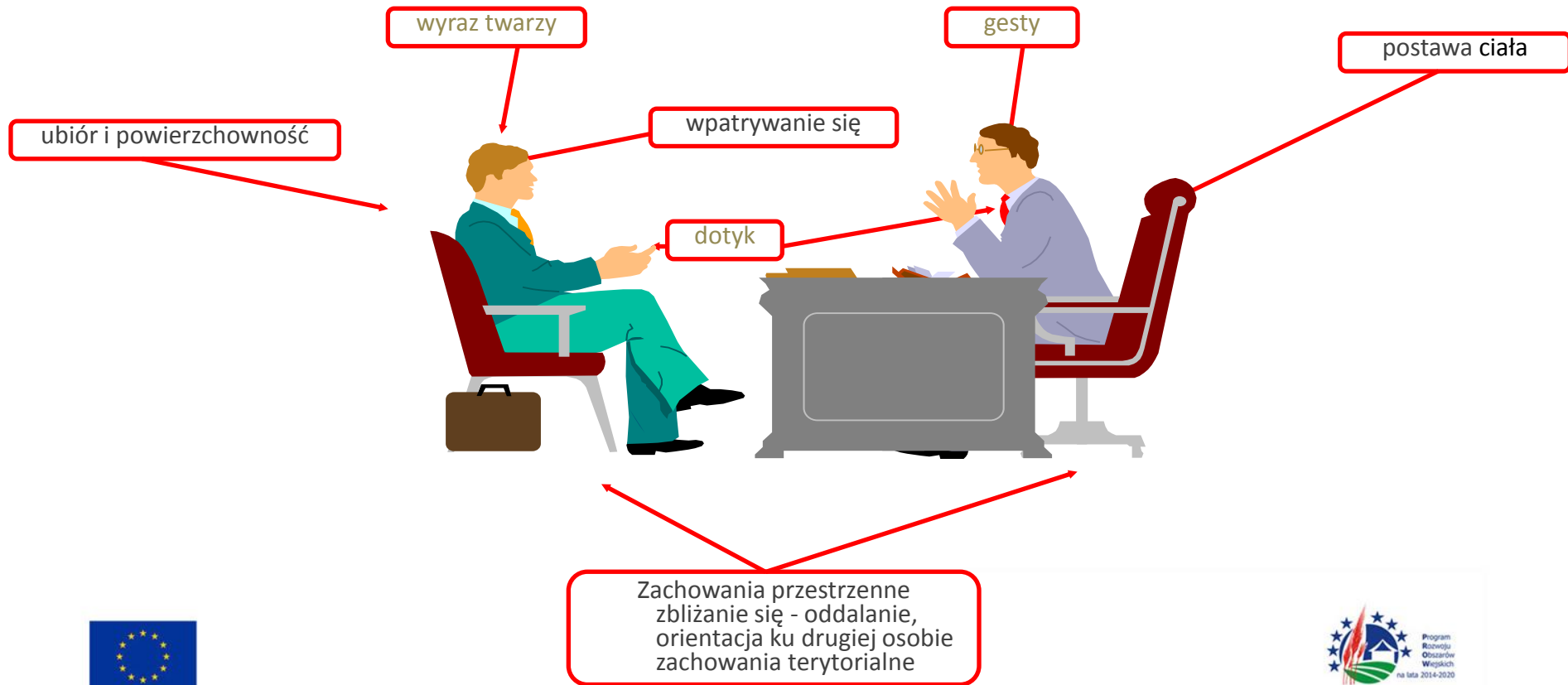


Błędne przekonania na temat porozumiewania się

- **maksymalizacja wzajemnego zrozumienia się** (jako cel)? – nie każdy komunikat wymaga zrozumienia (rytuały społeczne, próby wywierania wpływu na innych, celowa dwuznaczność i fałsz)
- w porozumiewaniu się **więcej** nie zawsze znaczy lepiej – „czasem lepiej zamilknąć”
- porozumiewanie się - **to nie recepta** na wszystko – „czy ładnie w tym wyglądam?”
- porozumiewanie się to umiejętność która rozwija się sama i nie wymaga ćwiczenia? – często **wymaga ćwiczenia, można ją rozwijać**



Komunikaty niewerbalne



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

W zwyczajnej rozmowie (między osobami) element werbalny niesie mniej niż 35% społecznych znaczeń sytuacji, a

komunikaty niewerbalne ponad 65%

Jeśli chcesz skutecznie porozumiewać się z kimś innym – **MUSISZ ZWRACAĆ UWAGĘ NA KOMUNIKATY NIEWERBALNE**, które wysyłasz (i które odbierasz), tak samo jak na werbalne – albo i bardziej

- Język **WERBALNY** jest: bogaty (ilościowo), przekazuje mnóstwo **informacji** (faktów), dotyczy także **sfery emocjonalnej**.
- Język **NIEWERBALNY** jest: uboższy (ilościowo?), używa się go zwykle do komunikowania: **UCZUĆ, SYMPATII, SKŁONNOŚCI,**

PODKREŚLA ALBO ZAPRZECZA

UCZUCIOM KOMUNIKOWANYM WERBALNIE



KOMUNIKACJA NIEWERBALNA

Komunikaty niewerbalne - **MUSZĄ BYĆ NIEJASNE**
(zatem odbiorca nie jest pewny uczuć nadawcy).

POWODY:

- 1) **to samo uczucie** może być wyrażone na **kilka różnych sposobów!** (np. objawem złości mogą być gwałtowne ruchy ciała lub kamienny spokój)
- 2) każdy poszczególny **znak** może powstać **z rozmaitych uczuć** – np. rumieniec może być oznaką zakłopotania, przyjemności albo nawet wrogości!
- 3) **znaczenie wielu sygnałów** bywa zupełnie **inne w różnych grupach społecznych!** – np. stać blisko może być dla kogoś oznaką ciepła, a dla kogoś o innym pochodzeniu kulturowym – znakiem agresywności i wrogości!



Język w partnerstwie

- Fakty a przypuszczenia
- Przełom a załamanie
- Prośba a zażalenie

POJĘCIA SPRAWIAJĄCE PARTNEROM TRUDNOŚĆ

Zaufanie
Zysk
Wspólne cele
Porozumienie
Biznes plan
Fundusze
Priorytety poszczególnych sektorów
Komitet
Ewaluacja
Analiza rynku
Konsultacja
Strategia wyjścia

POJĘCIA ALTERNATYWNE

Przejrzystość
Korzyść
Cele uzupełniające się / komplementarne
Umowa
Plan działania
Zasoby
Wartości poszczególnych sektorów
Grupa inicjatywna / zadaniowa / tematyczna
Przegląd
Badanie potrzeb
Współuczestnictwo
Strategia przyszłych działań



Metody diagnozowania
problemów i zasobów
w komunikacji **animatora LGD**



WIZJA LOKALNA



Diagnoza środowiska – jak się za to zabrać?

ZAINSPIRUJ SIĘ!! <http://pomysly.e.org.pl>

SŁOWA KLUCZE

O PROJEKCIE

O NAS

KSIĄŻKA



PARTNERZY

KONTAKT

ENGLISH

- DIAGNOZA PROBLEMÓW W KOMUNIKACJI
I NIE TYLKO
często nie wiemy jak rozwiązać problem –
dowiedzmy się jak powstał!



Diagram Ishikawy

Tradycyjne narzędzie

Zarządzanie jakością

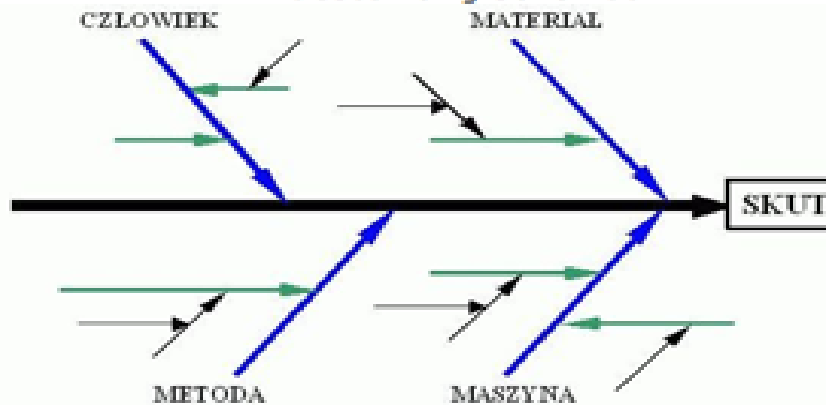
Twórca

Kaoru Ishikawa

Powstanie

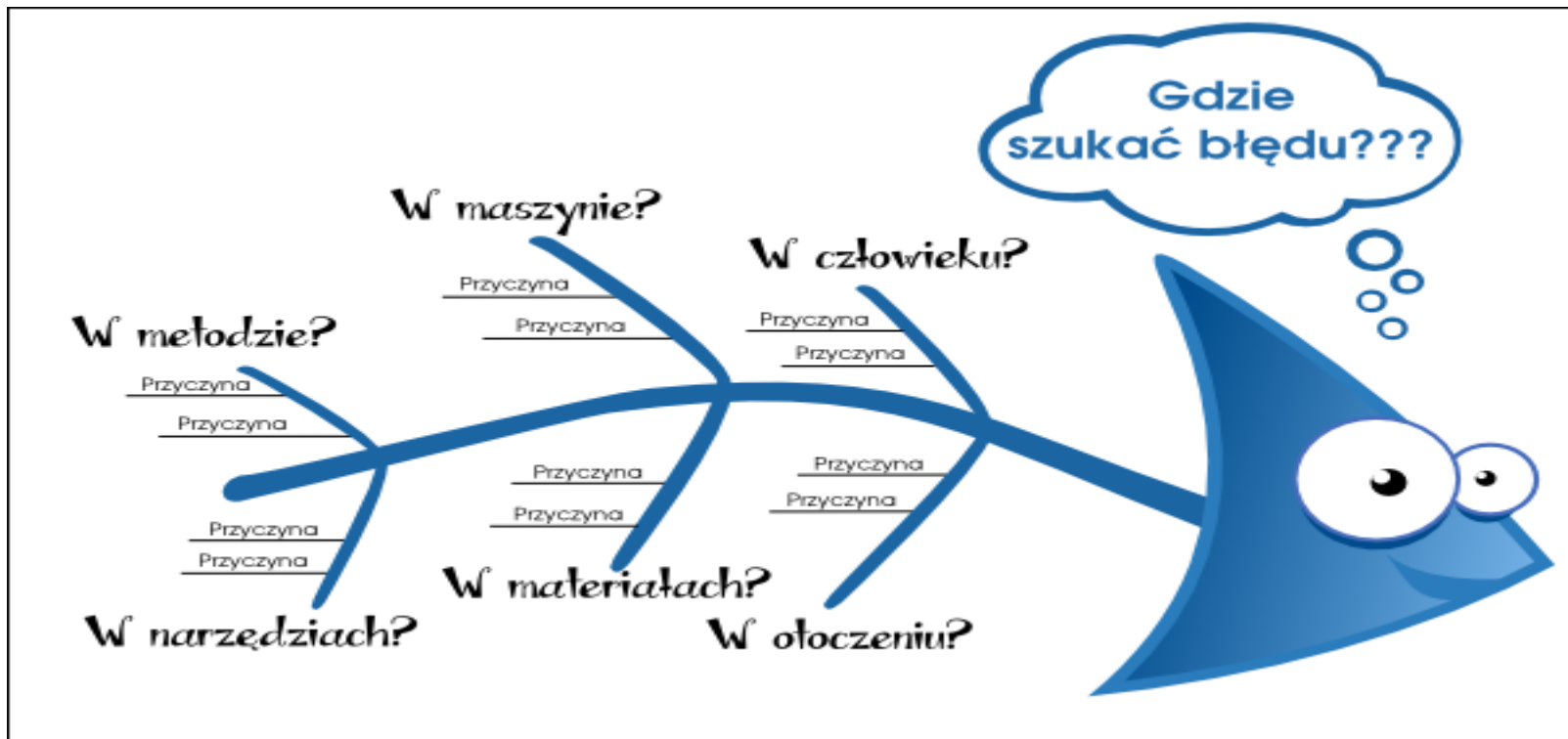
1962

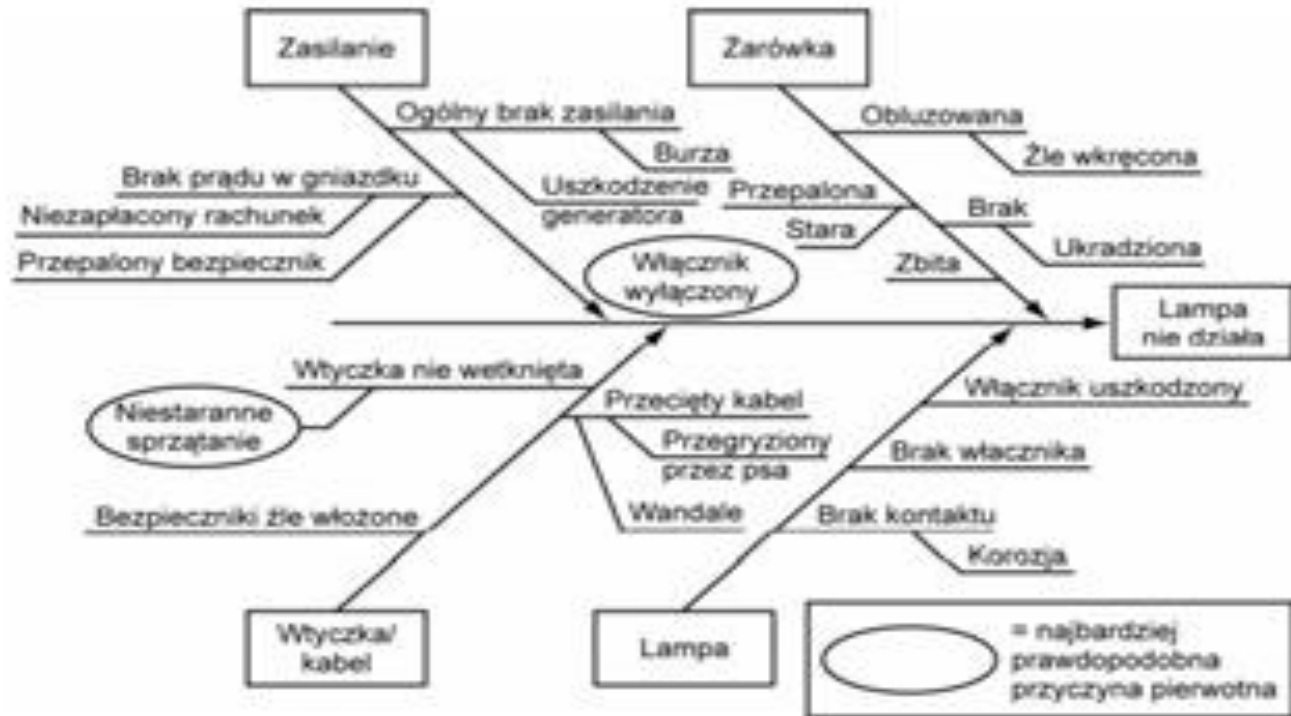
Podstawowy schemat



wa Sieć
arów Wiejskich







Analiza przyczynowo-skutkowa: diagram Ishikawy – przykład

Brak poczucia odpowiedzialności mieszkańców za przestrzeń publiczną

Postawa „A co mi ktoś zrobi”

Postawa dorosłych „I tak jest brudno”

Postawa młodzieży „Macho”

Postawa „Od tego są służby, za to płacę”

Brak działań wpływających na poprawę estetyki

Zbyt mało koszy na śmieci

Brak kontroli

Kosze wiecznie przepełnione

Zbyt rzadkie sprzątanie ulic i parków

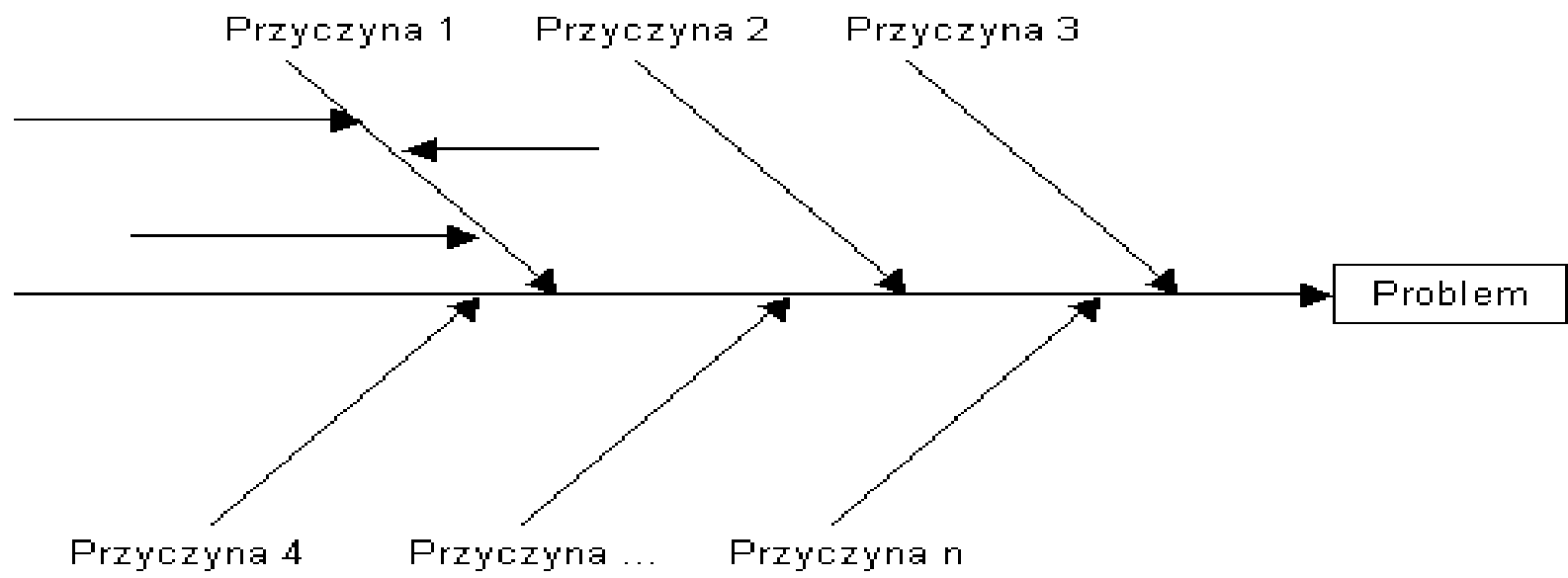
Władze miasta nie przywiązują wagi do estetyki

Opieszalskość służb odpowiedzialnych za porządek w mieście

ZAŚMIECONA PRZESTRZEŃ
PUBLICZNA MIASTA



ŹRÓDŁO: opracowanie własne.



5 Why

Metoda

Zarządzanie jakością Lean Management

Twórca	Sakichi Toyoda
Powstanie	1930 r.
upowszechnienie	1970 r.

Podstawowy schemat



Metoda **5 WHY** polega na zadaniu pytania:

DLACZEGO?

Tego typu zapytania kontynuujemy średnio do **5 razy**.

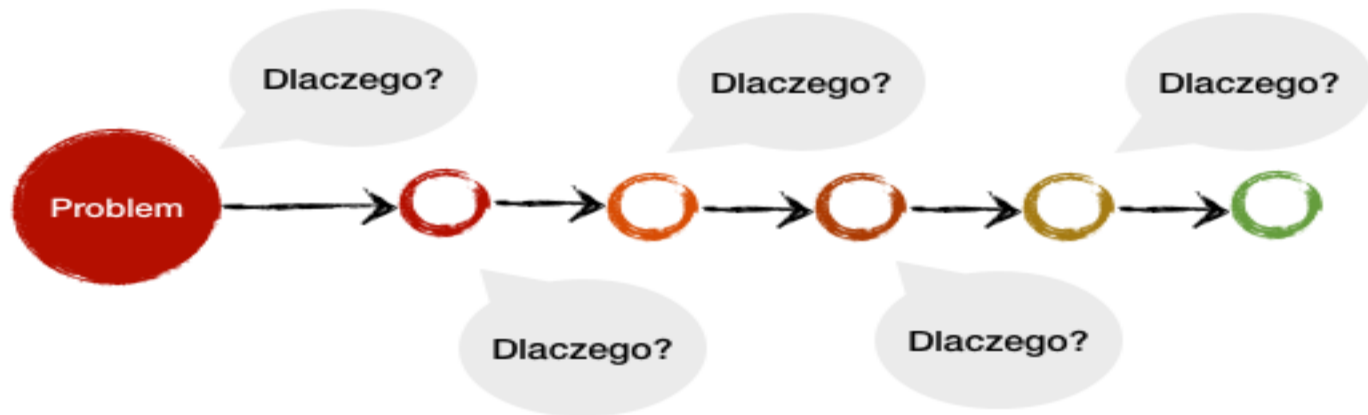
Dość często zakłada się, że odpowiedź na piąte pytanie określa nam przyczynę problemu.

Dlatego metodę tą nazywamy **5 WHY**.

Analiza 5 why pozwala odpowiedzieć na pytania:

- Dlaczego powstał problem?
- Dlaczego go nie zauważyliśmy?
- Jak go rozwiązać?





The 5 Why's of the Washington Monument

Why was the Washington monument deteriorating?



Why?

- Because of the strong chemicals needed to clean it



Why?

- Because there was lots of pidgeon poo on the monument



Why?

- Because there were lots of spiders at the monument



Why?

- Because there were lots of flies and moths at the monument



Why?

- Because the lights were turned on at dusk.

Turned the lights on later and stopped the chain of causes

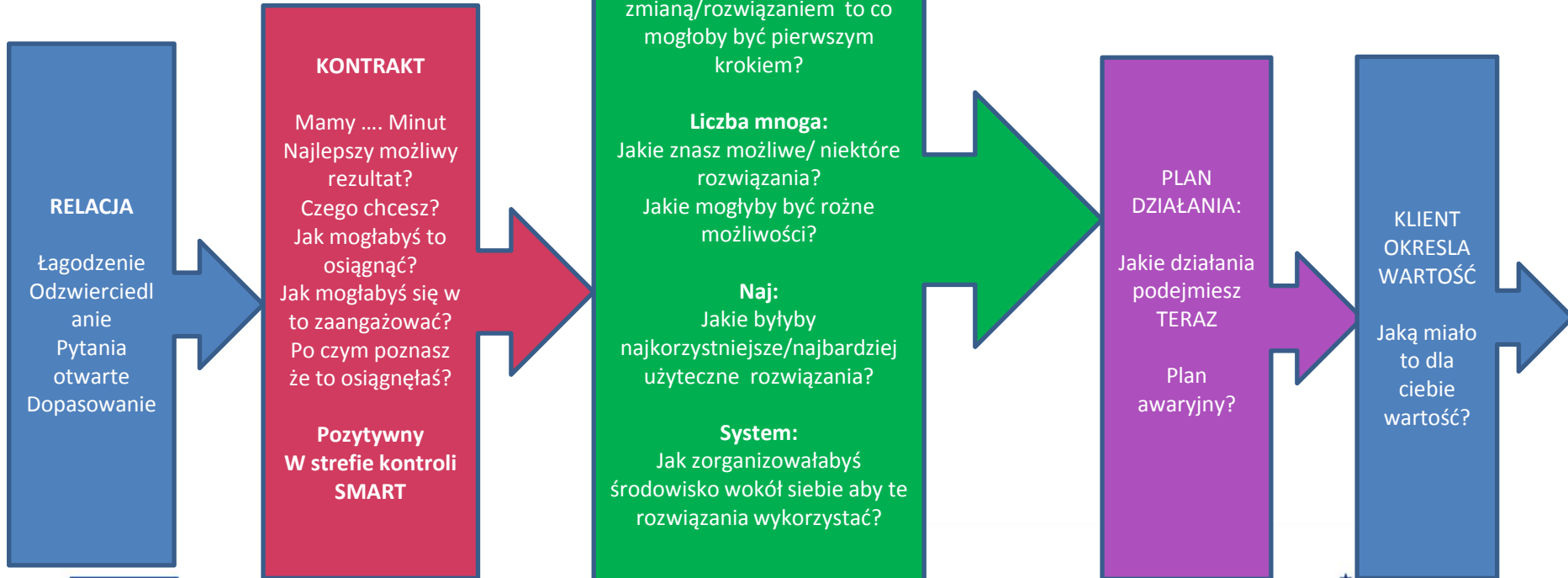
5 Why Analysis

Countermeasure



Problem Statement

Mini sesja coachingowa



RELACJA

Łagodzenie
Odzwierciedlanie
Pytania otwarte
Dopasowanie



KONTRAKT

Mamy Minut
Najlepszy możliwy rezultat?
Czego chcesz?
Jak mogłabyś to osiągnąć?
Jak mogłabyś się w to zaangażować?
Po czym poznasz że to osiągnęłaś?

**Pozytywny
W strefie kontroli
SMART**

TWORZENIE DOŚWIADCZENIA

1 krok:
Gdybyś miała zacząć zastanawiać się nad zmianą/rozwiązaniem to co mogłoby być pierwszym krokiem?

Liczba mnoga:
Jakie znasz możliwe/ niektóre rozwiązania?
Jakie mogłyby być różne możliwości?

Naj:
Jakie byłyby najkorzystniejsze/najbardziej użyteczne rozwiązania?

System:
Jak zorganizowałabyś środowisko wokół siebie aby te rozwiązania wykorzystać?



PLAN DZIAŁANIA:

Jakie działania podejmiesz TERAZ

Plan awaryjny?

KLIENT OKRESLA WARTOŚĆ

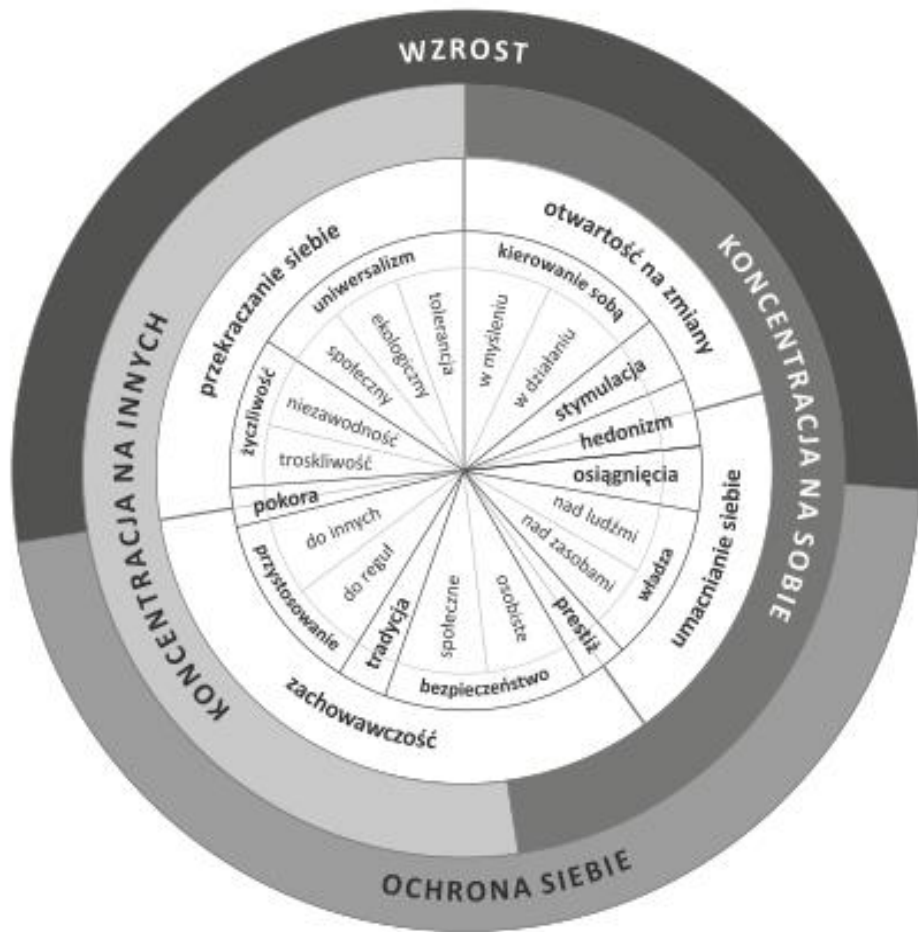
Jaką miało to dla ciebie wartość?



Program
Rozwoju
Obszarów
Wiejskich
na lata 2014-2020

Wartości w pracy animatora





Rysunek 2. Koło wartości Schwartza w modelu zmodyfikowanym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Schwartza i in. (2012).



