

Empowerment – czas na rezultaty

Przewodnik na temat zaangażowania
odbiorców w kształtowanie
i rozwijanie usług społecznych



Metryka

PARTNER GŁÓWNY

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein
Landesverband der Inneren Mission e.V
Kanalufer 48
24768 Rendsburg
Telefon: 04331-593-0
Telefax: 04331-593-244
info@diakonie-sh.de

KOORDYNATOR PROJEKTU

Doris Scheer, scheer@diakonie-sh.de

KOMUNIKACJA W RAMACH PROJEKTU

REM Consult, Hamburg
Hauke Siemen, sempre@rem-consult.eu

REDAKCJA

Anna Berlina, Gustaf Norlén (Nordregio)

PARTNERZY

Doris Scheer, Gundi Schrötter Johannsen,
Hauke Siemen, Anna Broka, Helen Nilsson,
Kati Turtiainen, Martin Urdze, Monika Neht,
Susanne Jungerstam, Martina Sievertsen and
Merle Krigul.

PROJEKT GRAFICZNY

Lynn Grevenitz, kulturkonsulat.com

Icons: © fontawesome.com & © freepik.com
Coverpictures (ccw.): © Margrethe Cæsar Bjerg,
© Kathrin Harms – Laif, © Nathan Anderson –
unsplash.com, © Ann-Britt Pada

Okres realizacji projektu: marzec 2016 – luty 2019

Projekt SEMPRE jest współfinansowany przez Unię Europejską (Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego) w ramach Programu Interreg Region Morza Bałtyckiego 2014–2020.

Projekt był również wspierany przez Federalne Ministerstwo Transportu i Infrastruktury Cyfrowej Niemiec w ramach Federalnego Programu Współpracy Transnarodowej.



Treść przewodnika odzwierciedla poglądy autora/partnera. Komisja Europejska i Instytucja Zarządzająca/Wspólny Sekretariat nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w nim zawartych.

Wszystkie zdjęcia są chronione prawami autorskimi i należą do właścicieli.

Spis treści

Zaproszenie do odkrywania	4
01 O CZYM JEST TEN PRZEWODNIK?.....	6
W jaki sposób możesz korzystać z przewodnika?.....	6
W jaki sposób powstał ten przewodnik?	7
Czy potrzebna jest wcześniejsza wiedza?	7
02 NA CZYM POLEGA EMPOWERMENT I ZAANGAŻOWANIE ODBIORCÓW USŁUG?.....	8
Ponowne spojrzenie na koncepcję empowermentu.....	8
Czyja wiedza się liczy?.....	9
Zaangażowanie odbiorców usług w innowacje w dziedzinie usług społecznych	10
Różne poziomy empowermentu.....	10
Empowerment indywidualny.....	10
Grupy i empowerment	11
Organizacje i empowerment	11
Społeczeństwo i empowerment	13
Empowerment: otwarty proces zmian	14
Empowerment w SEMPRES	14
03 LOGIKA PROJEKTU SEMPRES	16
Proces rozwoju usługi w ramach projektu SEMPRES	16
Angażowanie interesariuszy poprzez Lokalne Sieci Empowerment.....	20
04 NARZĘDZIA EMPOWERMENTU	22
Co rozumiemy przez narzędzia empowermentu	24
(i) Narzędzia oceny potrzeb.....	24
(ii) Narzędzia kształtowania usług	36
Zaangażowanie odbiorców usług w ocenę potrzeb i kształtowanie usług: jak osiągnąć sukces.....	44
05 W JAKI SPOSÓB DOSTAWCY USŁUG SPOŁECZNYCH MOGĄ WSPIERAĆ INICJATYWY ODBIORCÓW I PRZEDSIĘBIORSTWA SPOŁECZNE?.....	45
Ułatwiał działania edukacyjne i szkoleniowe	45
Zachęcał do tworzenia sieci społecznych	46
Docierał do interesariuszy zewnętrznych	49
Bądź kreatywny i działaj strategicznie w kwestii finansowania	50
Ułatwiał mentoring	52
Wykorzystaj media i komunikację	53
Wizyty studyjne	54
Monitoruj i oceniaj	54
06 UWAGI KOŃCOWE.....	55
ŹRÓDŁA	56
Inne osiągnięcia SEMPRES	58
Partnerzy SEMPRES	58



ZAPROSZENIE DO ODKRYWANIA

Drogi Czytelniku,

Witamy w przewodniku *Empowerment* – czas na rezultaty, który zabierze Cię w podróż przez różne fazy praktyki pracy z *empowerment*.

Niniejszy przewodnik został opracowany przez partnerów finansowanego przez UE projektu „Empowerment społeczny na obszarach wiejskich” (Social Empowerment in Rural Areas-SEMPRE), dla których *empowerment* jest filozofią - inspirującymi ramami pracy z odbiorcami usług, podmiotami świadczącymi usługi społeczne, zainteresowanymi stronami i decydentami. Koncepcja *empowerment* jest ściśle powiązana z uczestnictwem, własnością, uznaniem, dzieleniem się i demokratyzacją, wartościami, które są podstawą pracy partnerów SEMPRE w ramach mikroprojektów, tworzenia sieci kontaktów i udzielania wsparcia.

Praktykowane przez SEMPRE inicjowanie, kształtowanie i dostarczanie usług *wraz* z odbiorcami usług, a nie *dla* nich stanowi przejaw innowacyjnego podejścia do poprawy jakości usług i realizowania niespełnionych wymagań w ich zakresie. Wynikająca z doświadczenia wiedza odbiorców usług jest bardzo cennym atutem, który jest pilnie potrzebny, jeśli chcemy, aby usługi były dostępne, przystępne cenowo, trwałe i dobrej jakości – aby były to usługi z rodzaju tych, jakich chcielibyśmy, gdybyśmy sami potrzebowali pomocy, bez względu na to, czy mieszkamy na obszarach wiejskich czy miejskich.

Co więcej, praca *wraz* z odbiorcami usług, a nie *dla* nich, dotyczy wszystkich, których praca wiąże się ze świadczeniem usług społecznych, nie tylko dlatego, że wspiera nas ona w wysiłkach na rzecz zapewnienia lepszych, lepiej ukierunkowanych usług społecznych, ale także dlatego, że przybliży nas do bardziej zintegrowanego społeczeństwa.

Jako partner wiodący projektu SEMPRE mam zaszczyt zaprosić Państwa do zapoznania się ze wszystkimi wynikami projektu - Organizacyjną mapą drogową, Przewodnikiem SEMPRE na temat szkoleń w zakresie *empowerment*, broszurą prezentującą nasze mikroprojekty oraz zaleceniami polityki. Publikacje te podkreślają złożoność wyzwań i same wyzwania, przed którymi stajemy, pracując z *empowerment*, ale co ważniejsze, ilustrują wysoki poziom zaangażowania, kreatywności i inspiracji, które stają się dostępne, kiedy jesteśmy otwarci na *empowerment* jako zasadę pracy.

Mam nadzieję, że praca z tym przewodnikiem i poznawanie produktów SEMPRE będą dla Państwa bodźcem i motywacją do pracy, tak jak *empowerment* był bodźcem i motywacją do pracy dla nas.

Heiko Naß
Landespastor
Pastor Diakonii kraju
związkowego Szlezwik
Holsztyn

Z poważaniem,
Heiko Naß





01

O czym jest ten przewodnik?

Niniejszy przewodnik prezentuje narzędzia i metody pozwalające na innowacyjne świadczenie usług, angażujące w ten proces odbiorców. Opierają się one na idei **empowerment** - zapewniania ludziom, zwłaszcza tym należącym do grup wrażliwych, większego wpływu na swoją przyszłość i poprawiania ich zdolności do zaangażowania się w proces odnowy społecznej.

Niniejszy przewodnik zawiera informacje na temat tego, kiedy i w jaki sposób można wykorzystać poszczególne narzędzia empowerment, wsparte praktycznymi przykładami od partnerów projektu SEMPRE z regionu Morza Bałtyckiego. Projekt ten został oparty na założeniu, że aktywne zaangażowanie odbiorców w innowacyjność usług doprowadzi do większego dopasowania i zrównoważenia usług społecznych, szczególnie na obszarach wiejskich.

Będąca wprowadzeniem i tłem, pierwsza część przewodnika, wyjaśnia pojęcia empowerment i zaangażowania odbiorców usług w kształtowanie i świadczenie usług społecznych.

W kolejnym rozdziale opisano założenia projektu, które były rozwijane przez SEMPRE i które mogą służyć jako model dla kształtowania skutecznych usług. W głównej części przewodnika przedstawiono różne narzędzia oceny potrzeb i kształtowania usług, z których mogą korzystać podmioty świadczące usługi społeczne i pracownicy socjalni, aby zaangażować odbiorców usług w kształtowanie, rozwój i świadczenie nowych lub ulepszonych usług społecznych. Na koniec przedstawiono ogólne zalecenia dotyczące tego, w jaki sposób podmioty świadczące usługi społeczne mogą wspierać inicjatywy odbiorców i przedsiębiorstwa społeczne.

W JAKI SPOSÓB MOŻESZ KORZYSTAĆ Z PRZEWODNIKA?

Niniejszy przewodnik jest skierowany do podmiotów świadczących usługi społeczne i pracowników socjalnych, którzy:

- chcą rozwijać nowe lub ulepszać istniejące usługi społeczne przy aktywnym udziale odbiorców usług
- są już w trakcie realizowania projektu/usługi i poszukają wskazówek, jak dalej rozwijać lub scalać rozwiązanie poprzez aktywne zaangażowanie odbiorców usług
- chcieliby dowiedzieć się więcej na temat korzyści i wyzwań związanych z zaangażowaniem i empowermentem odbiorców usług.

Niniejszy przewodnik dostarcza użytecznych narzędzi umożliwiających zaangażowanie odbiorców na różnych etapach rozwoju usług społecznych, począwszy od identyfikacji ich potrzeb, aż po kształtowanie, rozwijanie, wdrażanie i rozbudowę usług społecznych. Przewodnik będzie zatem przydatny dla świadczących usługi, którzy znajdują się na różnych etapach procesu rozwoju usług. SEMPRE nie proponuje podejścia uniwersalnego, koncentrując się raczej na wyborach dokonywanych przez partnerów projektu SEMPRE. W przeciwieństwie do książki lub raportu, przewodnik nie musi być czytany od deski do deski. Służy raczej jako dokument, w którym

można znaleźć odpowiedź na konkretne pytania. Ponieważ cięcia budżetowe i brak wykwalifikowanych pracowników stają się coraz pilniejszymi wyzwaniami dla usługodawców publicznych, prywatnych i obywatelskich, coraz trudniej będzie utrzymać wysokiej jakości infrastrukturę usług społecznych. Zaangażowanie odbiorców w innowacyjność usług, a nawet wsparcie niektórych z nich, aby stali się przedsiębiorcami działającymi w sektorze usług społecznych, może złagodzić w pewnym stopniu tę presję i zapewnić pracownikom socjalnym nowe perspektywy i możliwości w ich codziennej pracy.

W JAKI SPOSÓB POWSTAŁ PRZEWODNIK?

Niniejszy przewodnik jest jednym z efektów projektu SEMPRE¹, sfinansowanego przez PRMB Interreg 2014–2020. SEMPRE promuje zaangażowanie odbiorców usług (czyli zaangażowanie członków grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, takich jak samotni rodzice i migranci, w rozwój i świadczenie usług społecznych) jako niezbędny element innowacyjności usług. Motywując odbiorców usług do udziału w projektowaniu i świadczeniu usług, projekt ma na celu poprawę infrastruktury usług społecznych na obszarach wiejskich, przy jednoczesnym zwiększeniu zdolności zainteresowanych grup do wpływania zarówno na społeczeństwo, jak i na własne życie. Chociaż projekt koncentruje się przede wszystkim na obszarach wiejskich, gdzie wyzwania demograficzne i niedociągnięcia strukturalne sprawiają, że świadczenie wysokiej jakości usług jest szczególnie trudne, wnioski z projektu mają zastosowanie w szerszym kontekście geograficznym. Wnioski i zalecenia przedstawione w niniejszym przewodniku opierają się na wiedzy i doświadczeniach partnerów projektu SEMPRE, w tym ośrodków diakonalnych, organizacji społeczeństwa obywatelskiego, stowarzyszeń i uniwersytetów. Poziom zaangażowania odbiorców usług w proces kształtowania usług oraz wybrane metody empowermentu zostały dostosowane do możliwości i potrzeb poszczególnych grup odbiorców usług w ramach projektu SEMPRE. Zaangażowanie odbiorców usług różni się znacznie w zależności od cech grupy, takich jak kwalifikacje, dostępny czas, stan zdrowia i umiejętności językowe. Ma to z kolei dwie ważne konsekwencje dla tego przewodnika. Po pierwsze, zidentyfikowanie i dostarczenie uniwersalnych rozwiązań, odpowiednich dla wszystkich grup odbiorców we wszystkich regionach nie było ani możliwe, ani pożądane. Po drugie, przewodnik ten prezentuje bogactwo perspektyw i doświadczeń, wynikłych z pracy z różnymi grupami odbiorców w bardzo zróżnicowanych środowiskach społeczno-gospodarczych. w różnych

państw członkowskich UE w regionie Morza Bałtyckiego. Przewodnik ten nie powinien być zatem traktowany jako zbiór modeli, ale raczej jako inspiracja dla pracowników socjalnych i usługodawców do uwzględnienia narzędzi i metod, których wcześniej nie stosowali.

CZY POTRZEBNA JEST WCZEŚNIEJSZA WIEDZA?

Nie, ale trzeba być otwartym na naukę, eksperymentowanie i podejście do pracy uwzględniające zaangażowanie w nią odbiorcy z perspektywy koncepcji empowermentu.



Usługi społeczne to usługi świadczone przez społeczeństwo na rzecz grup szczególnie wrażliwych lub doświadczających

trudności. Usługi te obejmują obszary takie jak, między innymi, opieka indywidualna i nad rodziną, wsparcie dla osób niepełnosprawnych, opieka nad osobami starszymi, wsparcie dla migrantów, byłych przestępców i osób bezrobotnych. Usługi społeczne mogą być świadczone z inicjatywy publicznej, prywatnej i obywatelskiej. Usługi mogą mieć postać działalności krótko i długoterminowej.

Innowacyjność w zakresie usług społecznych

polega na rozwijaniu nowych lub ulepszonych usług publicznych w celu lepszego zaspokojenia potrzeb społecznych (np. większa przyjazność dla odbiorcy i większa skuteczność). Często oznacza ona nowe lub ulepszone sposoby kształtowania i świadczenia usług, na przykład poprzez: większe zaangażowanie odbiorców usług; empowerment odbiorców usług dzięki większej ilości informacji, wiedzy, uznania, siły przebicia lub możliwości; przekształcone relacje społeczne i układ sił między podmiotami świadczącymi usługi a ich odbiorcami, itd. (Lindberg, 2018).

Odbiorca usług to ktoś, kto korzysta z usług społecznych. W projekcie SEMPRE są to samotni rodzice, rodziny o niskich dochodach lub dzieci o specjalnych potrzebach, osoby starsze, osoby niepełnosprawne, młodzież w niekorzystnej sytuacji, osoby uzależnione, byli więźniowie i długotrwale bezrobotni, jak również (młodzi) uchodźcy, osoby ubiegające się o azyl i migranci.

02

Na czym polega empowerment i zaangażowanie odbiorców usług?

PONOWNE SPOJRZENIE NA KONCEPCJĘ EMPOWERMENTU

ŹRÓDŁA I WPŁYW

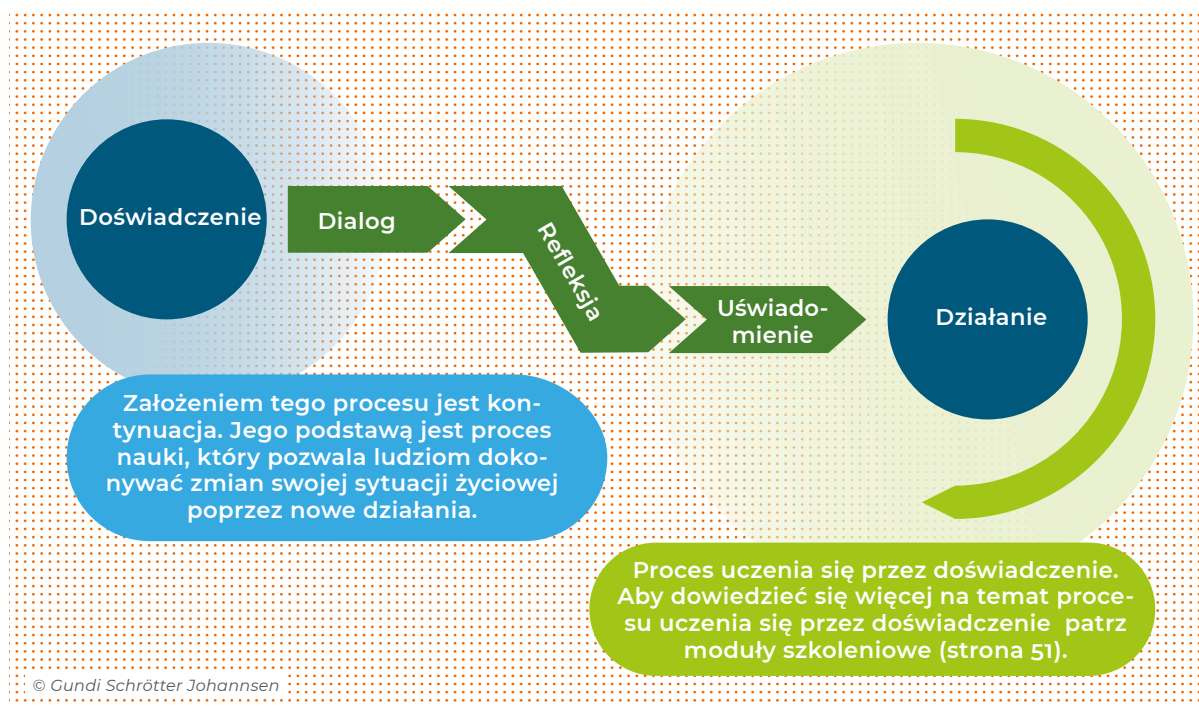
Koncepcja empowermentu ma swoje źródła głównie w ruchach społecznych, takich jak ruch na rzecz praw obywatelskich w Stanach Zjednoczonych w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku, kampanii na rzecz osób niepełnosprawnych oraz rozwoju opartym na społeczności (Beresford, 2016; Herriger, 2014).

Ruchy te czerpią z myśli Paulo Freire, brazylijskiego

teoretyka pedagogiki, jego refleksji na temat „pedagogiki uciśnionych” i jego doświadczeń wynikających z pracy z bezrolnymi robotnikami chłopskimi i drobnymi producentami rolnymi w Ameryce Łacińskiej (Freire, 2000).

Kluczowymi elementami jego koncepcji są dialog, refleksja, uświadomienie i działanie. Elementy te oddziałują na siebie, tworząc ciągłą pętlę transformacji (rysunek 1).

Rys. 1 Cykl przemian w ramach empowermentu.



Z punktu widzenia Freire ważne jest, aby ludzie dostrzegali własną sytuację życiową i krytycznie się w nią angażowali. W trakcie tego procesu ludzie (ponownie) odkrywają własną kreatywność i siłę i doświadczają ich, nazywając świat własny-

mi słowami i odzyskując do tego prawo. Uświadomienie to jest motorem działania i transformacji. „Istnienie w pełni człowieczeństwa, polega na *na-zywaniu* świata, na zmienianiu go. [...] Ludzie nie wzrastają w ciszy, ale w słowie, w pracy, w dzia-

łaniu - refleksji". (Freire, 2000: 88; kursywa autora). To nazywanie świata jest dla Freire „aktem stworzenia” (s. 89), a „autentyczna refleksja” skupia się „na ludziach w ich stosunkach ze światem” (s. 81). Przemyślenia Freire zwracają naszą uwagę na punkty wyjścia SEMPRES, z których jednym jest stworzenie możliwości dialogu z i pomiędzy odbiorcami usług na temat ich konkretnych sytuacji życiowych oraz przekształcanie usług społecznych w wyniku tych procesów refleksji.

Dla andragoga Stephena D. Brookfielda celem myślenia krytycznego jest zidentyfikowanie i zakwestionowanie naszych podstawowych założeń, którymi są „...poglądy uznawane za pewnik, zdroworozsądkowe przekonania i oczywiste zasady, które są podstawą naszych myśli i działań” (Mezirow, 1990: 177). Krytyczna refleksja nad tymi założeniami w ramach projektu SEMPRES została wsparta szkoleniami opartymi na uczeniu się przez doświadczenie. Więcej informacji na temat krytycznej refleksji i uczenia się przez doświadczenie można znaleźć w Przewodniku SEMPRES na temat szkolenia w zakresie empowermentu.

Książka Paulo Freire po raz pierwszy ukazała się w 1968 roku i nie straciła na aktualności do dziś. Koncepcja empowermentu, stanowiąca przedmiot wielorakich rozważań, jest koncepcją interdyscyplinarną, transgraniczną i międzynarodową. Na przykład Norbert Herriger, niemiecki socjolog, badający empowerment, definiuje „empowerment” jako zachęcanie do stania się źródłem własnej siły, gdy osoby znajdujące się w sytuacji niedostatku, sytuacji niekorzystnej lub wykluczenia społecznego zaczynają zarządzać własnymi sprawami i decydować o nich (Herriger, 2014). Peter Beresford, brytyjski badacz i ekspert w dziedzinie



Uświadomienie –

lub rozwijanie świadomości - jest procesem dialogowym, poprzez który ludzie uświadamiają sobie

swoją sytuację życiową i źródła bezsilności.

Dla Freire sam dialog jest czynnością wykonywaną wspólnie, co oznacza że ludzie pracują ze sobą w klimacie szacunku w celu dokonania zmiany lub transformacji swojej sytuacji.

W SEMPRES wspomagaliśmy na przykład proces uświadomienia za pomocą narzędzi oceny potrzeb i obserwowaliśmy chęć wpływnięcia na sytuację życiową w ramach mikroprojektów, które odpowiadały konkretnym potrzebom odbiorców usług.

uczestnictwa obywatelskiego i polityki społecznej twierdzi natomiast, że procesy empowerment muszą mieć na celu „redystrybucję władzy i kontroli” (Beresford, 2012: 26). Dla amerykańskiego psychologa, Marka A. Zimmermana, rozważania nad koncepcją empowermentu „sugerują, że uczestnictwo wraz z innymi w osiągnięciu celów, wysiłki na rzecz uzyskania dostępu do zasobów oraz krytyczne zrozumienie środowiska społeczno-politycznego są podstawowymi elementami tej koncepcji” (Zimmerman, 2000: 44).

Empowerment obejmuje prawo ludzi do wyrażania własnych opinii, życzeń i oczekiwań oraz do tego, by byli słyszani i ważni w publicznych procesach politycznych (Otto et al., 2010: 159–160).

CZYJA WIEDZA SIĘ LICZY?

To szczególne wyzwanie rzucone przez Otto et al. (2010) dotyczy kwestii charakteru legitymizowanej i cenionej wiedzy i doświadczenia. Do lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ubiegłego wieku pozytywistyczny paradygmat badawczy był w zasadzie niekwestionowany. Dopiero w ostatnich dziesięcioleciach metody badań jakościowych weszły do uznanego kręgu podejść badawczych, a w ostatnim czasie projekty badawcze z udziałem odbiorców i przez nich prowadzone zyskały większą akceptację (np. Denzin i Lincoln,

2013: 1-42; Norvoll, 2013: 13-36). Ta zmiana w metodach badawczych nie oznacza obalenia paradygmatu pozytywistycznego, ale wskazuje na to, że na programy badawcze zaczynają wpływać różne sposoby poznania. Różne rodzaje wiedzy są poddawane ponownej ocenie, a „stale rozrastająca się literatura feministyczna, osób czarnoskórych, homoseksualnych, niepełnosprawnych i szaleńców bada znaczenie wiedzy subiektywnej i wynikającej z konkretnego położenia” (Beresford & Carr, 2018: 8).

Wiedza doświadczalna nie tylko weszła do dyskursu akademickiego, ale obecnie odgrywa również ważniejszą rolę w kształtowaniu i świadczeniu usług. Zmianie tej towarzyszy także perspektywa odbiorców usług, ponieważ są oni bezpośrednio zaangażowani w ten proces i to właśnie do nich skierowane są ostatecznie te usługi. „Wiedza i doświadczenie odbiorców usług i ich organizacji prawdopodobnie odegrają pomocną rolę we wspieraniu lepiej zintegrowanych i skoordynowanych praktyk w dziedzinie usług na rzecz ludzi”

(Beresford, 2017: 68). Nowa dyskusja na temat tego, co można określić jako cenną wiedzę, jest również kluczowym punktem w badaniach nad leczeniem uzależnień i jest dobrze znana w psychiatrii, zwłaszcza w odniesieniu procesów naprawczych. W przypadku odbudowy i empowermentu, różne formy wiedzy - opartej na dowodach, praktyce i doświadczeniu - powinny być brane wspólnie pod uwagę w celu stworzenia najlepszej usługi, która zaspokoi konkretne potrzeby odbiorców.

ZAANGAŻOWANIE ODBIORCÓW USŁUG W INNOWACJE W DZIEDZINIE USŁUG SPOŁECZNYCH

Wyzwania społeczne i demograficzne, zaostrzone przez cięcia w opiece społecznej, zmusiły podmioty świadczące usługi społeczne (władze publiczne, organizacje społeczne, organizacje pozarządowe lub przedsiębiorstwa społeczne) do ponownej oceny swojej sytuacji i strategii na przyszłość; ponieważ w przeciwnym razie, świadczenie usług społecznych, zwłaszcza na obszarach wiejskich i oddalonych, nie mogłoby zostać utrzymane w dłuższej perspektywie czasowej (Copus et al., 2017). Stawienie czoła tym wyzwaniom wymaga innowacyjnego podejścia do zrównoważonych i ulepszonych usług społecznych, zarówno pod względem rozwiązań mających na celu stawienie czoła wyzwaniom, jak i procesu, który temu służy (np. nowe sposoby angażowania zainteresowanych podmiotów) (Lindberg, 2018).

Zaangażowanie odbiorców w proces kształtowania usług było szeroko promowane jako podejście kluczowe w paradygmacie innowacji usług społecznych, z uwagi na jego potencjał odgrywania kluczowej roli w szybszym i bardziej elastycznym dostosowywaniu się do zmieniających się potrzeb oraz w zwiększaniu skuteczności, zasięgu, wydajności i trwałości usług społecznych (Copus et al., 2017). Zaangażowanie odbiorców można rozpatrywać z dwóch perspektyw. Pierwsza z nich jest wspie-

rana przez koncepcję Nowego Zarządu Publicznego, która kładzie nacisk na efektywność i opłacalność. Zgodnie z tą koncepcją odbiorcy usług są klientami sektora publicznego, kierującymi się logiką wyboru rynkowego, ale pozbawionymi wystarczających mechanizmów monitorowania, kontroli i podejmowania decyzji dotyczących zasobów, kształtowania i realizacji. Druga ma silną orientację demokratyczną/obywatelską i ma na celu usunięcie/zmniejszenie wykluczenia i ucisku oraz redystrybucję władzy (Beresford, 2016).

Z jednej strony, poprzez kształtowanie usług i rozwiązań wspólnie z odbiorcami usług, a nie dla nich, można oczekiwać lepszych wyników, w tym lepszych wyników dla samych odbiorców usług, lepszego kształtowania i większej odpowiedzialności za usługi, własności i trwałości rozwiązań, zwiększonej wydajności usług i wykorzystania zasobów, potencjalnie niższych kosztów świadczenia usług lub zwiększonej zdolności do zaspokojenia potrzeb odbiorców usług. Z drugiej strony, aktywne zaangażowanie odbiorców w projektowanie usług jest postrzegane jako ważne w procesie identyfikacji i zaspokajania niespełnionych potrzeb, co przyczynia się do zwiększenia ich zdolności wpływania zarówno na społeczeństwo, jak i własne życie (Lindberg, 2018).

RÓŻNE POZIOMY EMPOWERMENTU

EMPOWERMENT INDYWIDUALNY

Empowerment na poziomie indywidualnym jest postrzegany jako empowerment tożsamości. Jego celem jest zmiana negatywnego postrzegania siebie opartego na doświadczeniach z uciskiem, bezsilnością i wyuczoną bezradnością, w bardziej

pozytywne postrzeganie siebie i swojej zaradności. Zdaniem Michela Foucaulta (1986), empowerment indywidualny może być postrzegany z perspektywy konfliktu pomiędzy „własnym obrazem siebie” a „sposobem w jaki widzą mnie inni”. Ten poziom obejmuje prawo jednostki do nazywania własnej



rzeczywistości oraz do decydowania o tym, co chce zrobić ze swoim życiem i robienie tego. Celem jest to, aby jednostki zdobyły (ponownie) kontrolę nad własnym życiem. Zimmerman postrzega empowerment jednostki jako psychologiczną poprawę pozycji, która „obejmuje przekonania o własnych kompetencjach, wysiłki na rzecz sprawowania kontroli i zrozumienie środowiska społeczno-politycznego” (Zimmerman, 2000: 46).

GRUPY I EMPOWERMENT

Empowerment na poziomie grupy jest postrzegany jako empowerment w zakresie siły. Przystępując do grupy, jednostki mają możliwość podzielenia się swoimi doświadczeniami z innymi, którzy znajdują się w takiej samej lub podobnej sytuacji. Empowerment można tu zidentyfikować na kilku poziomach: dzielenie się swoimi problemami i potrzebami z innymi, gdy osobisty, indywidualny aspekt staje się w pewnym sensie publiczny; członkowie grupy mogą pomagać sobie nawzajem poprzez wzajemne wsparcie; a grupa może być pomocna w zapobieganiu sytuacjom, w których o rozwiązywaniu problemów i rozwiązaniach decydują raczej świadczący usługi aniżeli osoby, do których są kierowane.

Przy pracy z empowerment celem grupy jest to, aby uczestnicy znajdujący się w tej samej sytuacji doświadczili faktu, że wspólne działanie może prowadzić do zmiany (Lundemark Andersen et al., 2000: 110).

Istnieją pewne niezbędne kompetencje, których rozwinięcia wymaga praca nad empowermentem grupy. Członkowie grupy muszą rozwinąć umiejętności pozwalające na wejście w relacje w grupie, rozwijanie dialektyki w jej ramach oraz tworzenie i rozwijanie sieci wsparcia społecznego.

ORGANIZACJE I EMPOWERMENT

Organizacje odgrywają ważną rolę w naszym codziennym życiu. Stanowią ramy świata, w którym żyjemy (edukacja, zdrowie, praca itp.), a we współczesnych społeczeństwach są często uważane za narzędzia rozwiązywania problemów (Pohlmann, 2016: 13). Świadczenie usług społecznych jest ściśle związane z organizacjami, które są zwykle środkami, za pomocą których takie świadczenie jest realizowane. Presja finansowa i nowe koncepcje zarządzania związane z centralizacją, zwiększeniem skali i rozwojem miały wpływ na podmioty świadczące usługi społeczne, prowadząc często do ich ujednolicenia, istnienia ścisłej hierarchii i zasad działania ograniczających kompetencje pracowników i odbiorców usług.

Każda organizacja jest „unikalna, ma własną kulturę, środowisko i sieć jednostek” (McMillan in Beresford, 2016: 340). Kultury organizacyjne i ich wartości tworzą systemy przekonań, które przywiązują znaczenie do pracy wykonywanej przez pracowników i usług otrzymywanych przez odbiorców. Te systemy przekonań wspierają społecznie akceptowane, przyjmowane za pewnik koncepcje „odbiorców”, które często są zorientowane na deficyt i stanowią manifestację kultury niemocy. Takie organizacyjne systemy przekonań rozwijały się przez wiele lat, kształtując tożsamość i zachowanie pracowników i odbiorców, co czyni je bardzo odpornymi na zmiany.

Jednak naciski płynące ze środowiska (demograficzne, finansowe, polityczne itp.), coraz bardziej asertywni odbiorcy usług i rosnąca liczba organizacji zarządzanych przez odbiorców podkreślają konieczność zmian. Jednym z elementów zmiany jest współpraca profesjonalistów i odbiorców usług. Wprowadzanie do kształtowania i realizacji



usług elementów zaangażowania, doświadczenia i wiedzy odbiorców wymaga od pracowników i kierownictwa krytycznej refleksji służącej utworzeniu struktur organizacyjnych opartych na uczestnictwie i empowermentie. Odbiorcy usług nie tylko wyrażają krytykę istniejących praktyk organizacyjnych, ale również proponują swoje rozwiązania pozwalające przezwyciężyć bariery stojące przed podejściem opartym na współpracy. Praktyka współpracy zmienia rolę i perspektywę personelu i kierownictwa, wzbogacając, a nie zmniejszając ich tożsamość zawodową. Wspierani przez „eksperatów z doświadczeniem”, pracownicy dostawców usług społecznych poszerzają swoje portfolio zadań (stając się koordynatorami, mentorami, kibicami, etc.) i nabywają nowe lub pogłębiają istniejące kompetencje (komunikacja, networking, współpraca, krytyczna refleksja). Aby odpowiedzieć na potrzeby pracowników działających w duchu empowermentu, należy dokonać przeglądu struktur organizacyjnych: empowerment musi być osadzony w strukturach, procesach i praktyce (*Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96*). I tak na przykład organizacje, w tym dostawcy usług, muszą przeorganizować swoje procesy pracy, dokonać realokacji zasobów, stworzyć przestrzeń do krytycznej refleksji i dialogu, inicjować społeczność badającą oraz przemyśleć ponownie procesy decyzyjne (*Reason & McArdel in Cummings, 2008: 123–135*).

W ten sposób władza, która łączy się zwykle z hierarchią i zarządzaniem, staje się mniej istotna lub zbędna. Zdaniem Theunissena empowerment sprowadza się do wykonywania zawodu w gotowości do rezygnacji z tradycyjnego hierarchicznego, paternalistycznego wymiaru pracy na rzecz procesów negocjacji, wspólnych poszukiwań i odkryć (*Theunissen, 2009: 29*). Doświadczenie zawodowe rozumiane jako jedyny sposób poznania i właściwy sposób rozwijania i świadczenia usług staje się przestarzałe. W swoich rozważaniach Beresford (2016: 341) i Laloux (2015) poddają w wątpliwość, czy działania na rzecz społeczności z perspektywy empowermentu mogą się rzeczywiście rozwijać w tradycyjnie zorganizowanych strukturach. Opowiadają się oni za większą różnorodnością form organizacyjnych, mogącą prowadzić do rozwoju silnych organizacji działających na rzecz empowermentu.

SPÓŁCZEŃSTWO I EMPOWERMENT

Wprowadzanie zmian jest jednym z celów empowermentu, a jeśli zmiana ma być trwała, musi być własnością ludzi. Założenie to związane jest nie

tylko z poziomem osobistym, ale także z trzema innymi poziomami (grupy, organizacji i społeczeństwa), które omawiamy w tym przewodniku. Poziomy osobisty, grupowy, organizacyjny i społeczny wchodzi ze sobą w interakcje, a na poziomie społecznym empowerment dotyczy szerszego wymiaru strukturalnego i politycznego. „To co dotyczy mnie jest polityką” było hasłem ruchu kobiecego w latach 60-tych i 70-tych XX wieku, a jego znaczenie jest wciąż widoczne w politycznym planowaniu polityki społecznej, które jest często ślepe lub nieczułe na potrzeby ludzi. Wyrażanie potrzeb i spraw osobistych odbiorców oraz wspieranie ich jest procesem, który organizacje kierowane przez odbiorców przenoszą na arenę publiczną i polityczną. To „upublicznienie” (na przykład osoby niepełnosprawne fizycznie blokujące dostęp do budynków użyteczności publicznej, takich jak lokalne urzędy, ponieważ nie mają one ramp dla wózków inwalidzkich) ilustruje współzależność sfery osobistej i politycznej.

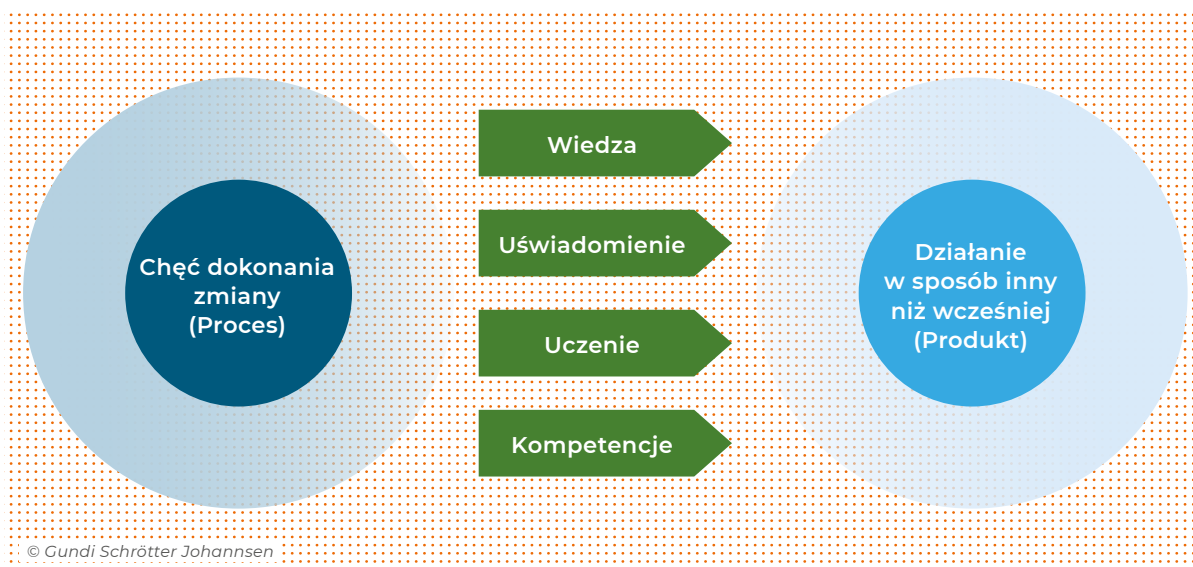
W przypadku Wielkiej Brytanii Beresford stwierdza, że „główny nurt polityki społecznej ma nadal często charakter administracyjny, wyznaczając kierunki rozwoju polityki i prawodawstwa, ujmując je w ramy własnych „eksperyckich” teorii i forując własne rozwiązania” (*Beresford, 2016:359*). Obserwacja ta dotyczy wielu krajów i wskazuje, że wiedza empiryczna i perspektywa odbiorcy nie są jeszcze częścią kształtowania polityki społecznej. Polityka społeczna z perspektywy empowermentu i partycypacji ma swoje korzenie w różnych rodzajach wiedzy i sposobach rozumienia; ponadto wymaga innowacyjnych procesów kształtowania i wdrażania, które angażują odbiorców usług na poziomie analitycznym, strukturalnym i społeczno-politycznym. W związku z tym walka wielu organizacji kierowanych przez odbiorców o indywidualne prawa socjalne (opieki społecznej) jest nie tylko walką o politykę społeczną zorientowaną na odbiorcę, ale sprzyja ona również nowemu podejściu do innowacyjnej analizy, oceny i teorii (*por. pojawienie się „mad studies” w Kanadzie i innych krajach w Beresford, 2016:350*). Zimmerman (2000:58) stwierdza, że empowerment „spaja dobro jednostki z szerszym otoczeniem społecznym i politycznym oraz sugeruje, że ludzie potrzebują możliwości aktywnego uczestnictwa w podejmowaniu decyzji społecznych, aby poprawić swoje życie, organizacje i społeczności”.

EMPOWERMENT: OTWARTY PROCES ZMIAN

Praca z empowermentem w kontekście zawodowym będzie zawsze procesem nieprzewidywalnym, w którym podmiot świadczący usługi musi przyjąć postawę pokorną i pełną szacunku. Empowerment zaczyna się od życzeń, potrzeb i marzeń ludzi związanych z dokonaniem zmiany w swoim życiu. Kluczowym założeniem empowermentu jest to, że nie można poprawiać pozycji innych; poprawić swoją pozycję ludzie mogą tylko sami. W ten sam

sposób ludzie muszą ponownie zdobyć władzę nad swoim życiem; władza ta nie może im zostać dana. Aby wesprzeć ludzi w działaniu w inny, bardziej wyzwalający sposób, podmiot świadczący usługi musi stworzyć środowisko oferujące możliwość poszerzania wiedzy, samorealizacji, nauki i zdobywania kompetencji, a także musi mieć zawodową odwagę do pracy w sposób otwarty i nieprzewidywalny. Elementy procesu otwartego pokazano na rysunku 2:

Rys. 2 Empowerment – otwarty proces zmiany.



EMPOWERMENT W SEMPRE

W regionach oddalonych, które nie są dobrze skomunikowane z ośrodkami miejskimi, silnie dotkniętych zmianami demograficznymi, infrastruktura usług społecznych jest często uboga i ulega dalszemu pogorszeniu. Podstawową hipotezą SEMPRE było to, że empowerment odbiorców usług przyczyni się do poprawy jakości usług społecznych w tych obszarach.

Dla celów SEMPRE, **empowerment** definiujemy jako proces, który pozwala odbiorcom usług rozwijać zaufanie i wrodzony potencjał, a także budować zdolność do przejęcia kontroli nad swoim życiem i okolicznościami poprzez aktywny udział w kształtowaniu i dostarczaniu rozwiązań w zakresie usług społecznych. W tym znaczeniu empowerment jest postrzegany zarówno jako proces, jak i pożądaný rezultat, który umożliwia kształtowanie i świadczenie usług społecznych w sposób, który odpowiada lepiej potrzebom odbiorców usług.

Koncepcja empowerment wdrożona przez SEMPRE opiera się na procesach, w ramach których osoby znajdujące się w słabszej pozycji mogą zdobyć siłę i władzę, aby przejąć kontrolę nad własnym życiem, poprzez radzenie sobie z czynnikami materialnymi, strukturalnymi, społecznymi i kulturowymi, które sprawiają, że znajdują się w sytuacji bezsilności i ucisku (Elstad & Johannsen, 2017). Tak zdefiniowany empowerment jest jednocześnie procesem i produktem, tzn. praca z empowermentem uświadamia odbiorcom usług ich sytuację, a oni uczą się i zdobywają kompetencje, aby zmienić swoją sytuację życiową (zob. rysunek 2). Takie rozumienie empowermentu wskazuje na istnienie różnych wymiarów, które oddziałują na siebie, komunikują się i wymagają uwzględnienia, jeśli empowerment ma w pełni wykorzystać swój potencjał: to jest oddziaływać w wymiarze indywidualnym, grupowym, organizacyjnym i społecznym.



arosmyten

Diagram of a dome structure with sections labeled:

- 1. ...
- 2. ...
- 3. ...
- 4. ...
- 5. ...
- 6. ...
- 7. ...
- 8. ...
- 9. ...
- 10. ...
- 11. ...
- 12. ...
- 13. ...
- 14. ...
- 15. ...
- 16. ...
- 17. ...
- 18. ...
- 19. ...
- 20. ...
- 21. ...
- 22. ...
- 23. ...
- 24. ...
- 25. ...
- 26. ...
- 27. ...
- 28. ...
- 29. ...
- 30. ...
- 31. ...
- 32. ...
- 33. ...
- 34. ...
- 35. ...
- 36. ...
- 37. ...
- 38. ...
- 39. ...
- 40. ...
- 41. ...
- 42. ...
- 43. ...
- 44. ...
- 45. ...
- 46. ...
- 47. ...
- 48. ...
- 49. ...
- 50. ...
- 51. ...
- 52. ...
- 53. ...
- 54. ...
- 55. ...
- 56. ...
- 57. ...
- 58. ...
- 59. ...
- 60. ...
- 61. ...
- 62. ...
- 63. ...
- 64. ...
- 65. ...
- 66. ...
- 67. ...
- 68. ...
- 69. ...
- 70. ...
- 71. ...
- 72. ...
- 73. ...
- 74. ...
- 75. ...
- 76. ...
- 77. ...
- 78. ...
- 79. ...
- 80. ...
- 81. ...
- 82. ...
- 83. ...
- 84. ...
- 85. ...
- 86. ...
- 87. ...
- 88. ...
- 89. ...
- 90. ...
- 91. ...
- 92. ...
- 93. ...
- 94. ...
- 95. ...
- 96. ...
- 97. ...
- 98. ...
- 99. ...
- 100. ...

03

Logika projektu SEMPRESS

Pomysł i założenia projektu SEMPRESS odzwierciedlały różne poziomy empowermentu przedstawione wcześniej w tym przewodniku. Punktem wyjścia dla rozwoju nowych lub poprawy istniejących usług społecznych są oczywiście potrzeby odbiorców. Dlatego też każda z organizacji partnerskich zdecydowała się na wybór od jednej do trzech grup odbiorców, z którymi chciała współpracować. Zaangażowała ona następnie te grupy w proces rozwoju usług oparty o koncepcję empowermentu, zajmując się tym samym jego poziomem indywidualnym i grupowym (więcej na temat różnych poziomów empowermentu w rozdziale 02). W pro-

ces ten zaangażowani byli również lokalni dostawcy usług społecznych, którzy uczestniczyli także w pilotażowych szkoleniach z zakresu empowermentu prowadzonych przez partnerów SEMPRESS. Szkolenia te dotyczą poziomu organizacyjnego i opierają się na organizacyjnej mapie drogowej, kolejnym rezultacie projektu SEMPRESS. Wreszcie procesowi rozwoju usług towarzyszyły lokalny i regionalny networking oraz komunikacja z podmiotami publicznymi i prywatnymi, jak również ze społeczeństwem obywatelskim, obejmujące poziom społeczny empowermentu.

PROCES ROZWOJU USŁUGI W RAMACH PROJEKTU SEMPRESS

Na początku projektu przewidywano, że proces rozwoju usług oparty na koncepcji empowermentu będzie przebiegał raczej liniowo, obejmując trzy odrębne etapy (zob. rysunek 3):

- 1. Ocena potrzeb:** Zgromadzenie odbiorców usług w grupie, wyznaczenie i ustalenie w sposób partycypacyjny priorytetów ich potrzeb i życzeń w zakresie usług.
- 2. Kształtowanie usług:** Opracowanie pomysłów na nowe usługi społeczne, które uwzględniają potrzeby zebrane na etapie 1 oraz inicjacja „mikroprojektów” kierowanych przez odbiorców, których celem jest świadczenie tych nowych usług.
- 3. Wsparcie mikroprojektów od strony organizacyjnej:** Pomoc dla inicjatorów mikroprojektów w znalezieniu odpowiedniego formatu organiza-

cyjnego (np. przedsiębiorstwo społeczne, spółdzielnia, organizacja pozarządowa) i konsultacje w tym zakresie oraz opracowanie biznesplanu, który umożliwi mikroprojektom samodzielne i długofalowe funkcjonowanie bez finansowania zewnętrznego.

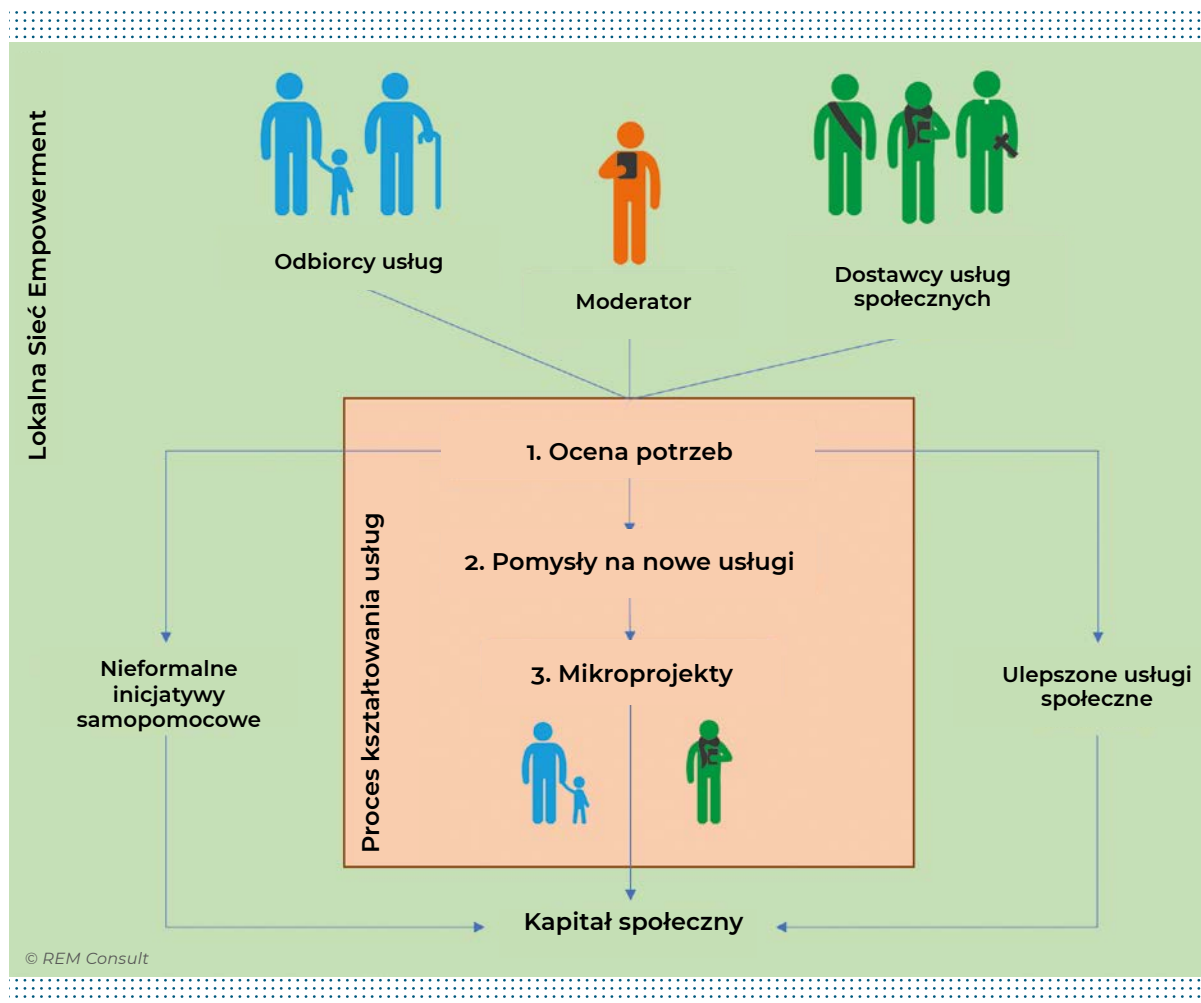
Ten proces rozwoju usług miał być realizowany przez partnerów SEMPRESS w różnych warunkach lokalnych, z udziałem członków słabszych grup społecznych, jak również lokalnych dostawców usług społecznych. Zadaniem partnerów SEMPRESS było ułatwienie tego procesu i pełnienie roli moderatorów w relacjach między dostawcami usług a odbiorcami. W tym celu przetestowali oni szereg „narzędzi empowermentu”, które zaprezentowano w tym przewodniku.



Mikroprojekty definiuje się w ramach SEMPRESS jako inicjatywy na małą skalę na poziomie lokalnym, których celem jest poprawa sytuacji życiowej członków grup docelowych znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Aby inicjatywy mogły zostać uznane za mikroprojekt w ramach SEMPRESS, muszą spełniać następujące kryteria:

- Muszą zostać zainicjowane przynajmniej częściowo przez odbiorców usług (członków grupy znajdującej się w niekorzystnej sytuacji).
- Muszą odpowiadać specyficznym potrzebom takiej grupy.
- Muszą dostarczać usługę, która nie była wcześniej dostępna lub opierać się na nowym podejściu.

Odbiorcy usługi społecznej stają się więc jej współtwórcami, podczas gdy podmioty tradycyjnie ją świadczące stają się raczej moderatorami niż siłą napędową tego procesu.



Rys. 3 Logika projektu SEMPRES.

Mikroprojekty (patrz definicja po lewej stronie) zostały uznane za kluczowy wynik tego procesu. Oczekiwano, że w najlepszym przypadku mikroprojekt może stać się spółdzielnią odbiorców usług lub przedsiębiorstwem społecznym prowadzonym wspólnie przez odbiorców usług i usługodawców. W niektórych przypadkach oczekiwania te stały się rzeczywistością (patrz przykład spółdzielni krawieckiej s. 18). Jednak w ciągu trzyletniego okresu realizacji projektu wiele innych mikroprojektów nie osiągnęło tego poziomu dojrzałości. Jak można się było spodziewać, zmiana odbiorców usług w przedsiębiorców społecznych jest przedsięwzięciem, które wymaga czasu i zasobów.

Ponadto okazało się, że proces rozwoju usług nie zawsze przebiegał zgodnie z opisaną powyżej strukturą liniową. Czasami uznani dostawcy usług społecznych przejmowali pomysły, które

były opracowywane w etapach 1 i 2, w celu ulepszenia ich portfolio usług i zaoferowania grupom odbiorców bardziej ukierunkowanych usług. W innych przypadkach okazało się, że wystarczyło skontaktować ze sobą poszczególnych odbiorców, którzy opracowali nieformalne inicjatywy samopomocy, które zapewniły doraźne, łatwo dostępne rozwiązania odpowiadające potrzebom odbiorców usług.

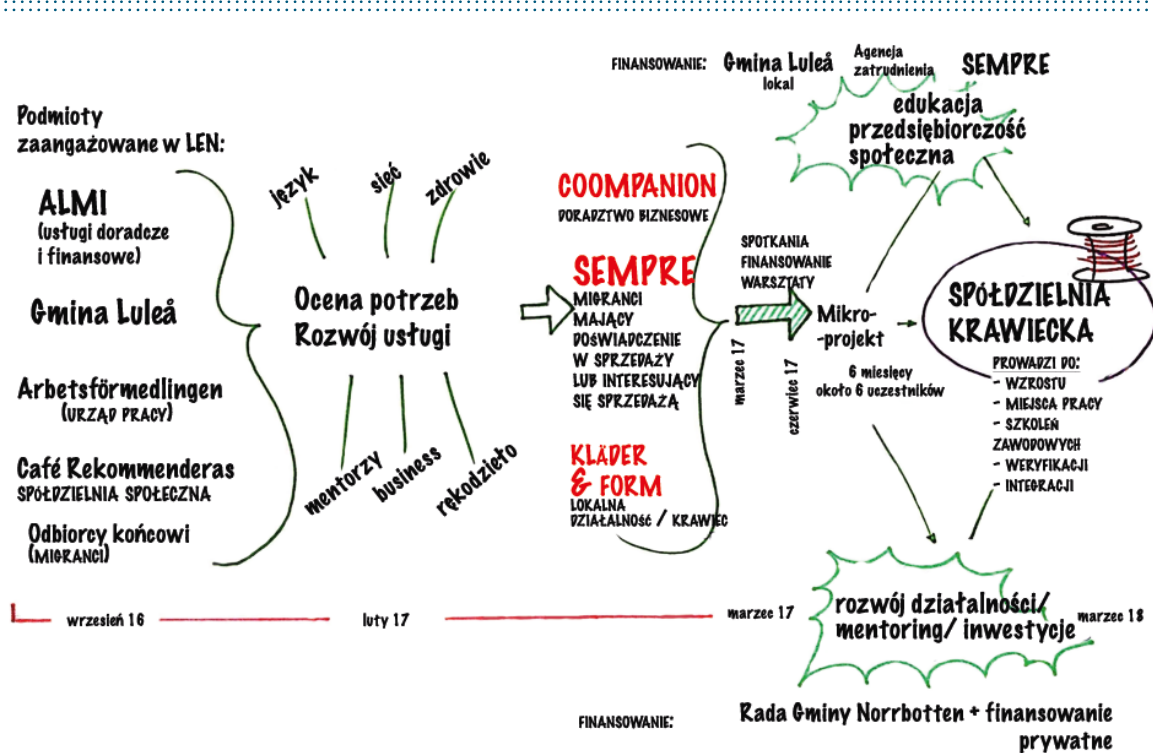
Mimo, że tego typu wyniki procesu rozwoju usług nie spełniały naszych własnych kryteriów dla mikroprojektów, uznaliśmy je za bardzo cenne rezultaty projektu SEMPRES. Wraz z „właściwymi” mikroprojektami budują one kapitał społeczny (tj. sieci, relacje i zaufanie między podmiotami) na obszarach wiejskich oraz poprawiają warunki życia grup szczególnie narażonych.

Spółdzielnia krawiecka: mikroprojekt z Luleå, Szwecja

Poniższy harmonogram ilustruje proces powstania od pierwszego dnia spółdzielni krawieckiej w Luleå, w północnej Szwecji. Proces ten rozpoczął się od utworzenia Lokalnej Sieci Empowerment składającej się z różnych podmiotów zainteresowanych wspieraniem migrantów na ich drodze do samowystarczalności i zatrudnienia (wrzesień 2016 r.). Następnie przeprowadzono ocenę potrzeb grupy imigrantek (luty 2017 r.) i opracowano pomysł na wspólne usługi lub rozwój projektu. Jednym z pomysłów kobiet na potencjalną przyszłą działalność było założenie własnej firmy specjalizującej się w rzemiośle lub szyciu. Szczęśliwym zbiegiem okoliczności do Coompanion Norrbotten (partnera projektu SEMPRE świadczącego usługi doradztwa biznesowego) zwrócił się lokalny

krawiec, który zaproponował, aby wspólnie założyć spółdzielnię krawiecką (marzec 2017). W ciągu następnych czterech miesięcy Coompanion Norrbotten zorganizowała serię spotkań, podczas których opracowano biznes plan wraz z imigrantkami i lokalnym krawcem, a także pomogła w poszukiwaniu partnerów i finansowania. Spółdzielnia krawiecka powstała jako mikroprojekt ze wsparciem finansowym i innego rodzaju (np. marketingowym) zapewnianym przez podmioty z Lokalnej Sieci Empowerment, gminę Luleå oraz szwedzki Publiczny Urząd Pracy. Spółdzielnia zatrudnia obecnie sześć osób i jest prowadzona i rozwijana przez odbiorców końcowych przy ciągłym wsparciu ze strony mentorów, w tym edukacji w zakresie przedsiębiorczości społecznej.

Rys. 4 Proces tworzenia spółdzielni krawieckiej.





ANGAŻOWANIE INTERESARIUSZY POPRZECZ LOKALNE SIECI EMPOWERMENT

Aby ułatwić realizację projektu rozwoju usług, każdy partner projektu SEMPRE stworzył jedną lub kilka Lokalnych Sieci Empowerment (Local Empowerment Networks - LEN) składających się z przedstawicieli dostawców usług społecznych, władz publicznych oraz podmiotów prywatnych i trzeciego sektora. Zadaniem LEN było skupienie przedstawicieli odbiorców usług oraz publicznych i prywatnych usługodawców, a także przetestowanie w praktyce narzędzi empowermentu. Możliwość bezpośredniej komunikacji pomiędzy tymi

różnymi podmiotami w regularnych odstępach czasu była ważnym czynnikiem sukcesu i z tego powodu sieci LEN były umiejscowione lokalnie, w radzie lokalnej lub powiatowej.

Pracownicy jednej lub kilku organizacji partnerskich działający w danym miejscu koordynują LEN i przejmują rolę moderatora w procesie rozwoju usług i testowania narzędzi empowermentu. Każda LEN koncentruje się na jednej lub kilku grupach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji. Pracownicy LEN zidentyfikowali wraz z od-

Przykład LEN w Liepaja, Łotwa

Martin Urdze



Kim są osoby objęte Waszą LEN i jakie są motywy ich zaangażowania?

„Nasza LEN w Liepaja na Łotwie skupia przedstawicieli różnych organizacji pozarządowych i instytucji samorządowych, które pracują z osobami niepełnosprawnymi lub są zainteresowane ich wsparciem. W naszej LEN mamy przedstawicieli czterech lokalnych instytucji społecznych, Uniwersytetu Liepaja oraz grup wsparcia, które zainicjowaliśmy. Zaangażowani są również dziennikarze i politycy. Spotykamy się w dużej grupie co trzy lub cztery miesiące. Odbywają się również mniejsze spotkania w regionie z liderami grup wsparcia dla osób niepełnosprawnych. Jest to otwarta sieć, w której uczestnicy biorą udział w zależności od swojego czasu i zainteresowania.”

„LEN to forum, na którym można spotkać ludzi pracujących w różnych organizacjach i obszarach. LEN oferuje naszym grupom wsparcia możliwość przedstawienia swoich osiągnięć lub trudności szerszemu gronu. Ważne jest dla nich, aby ktoś wykazał zainteresowanie wykonywaną przez nich pracą i aby mogli uczyć się od siebie nawzajem.”

Jakie były Waszym zdaniem główne korzyści i wyzwania związane ze współpracą w ramach LEN?

„LEN pomogła uczestnikom poznać się nawzajem i podzielić zadaniami. LEN oferuje również inne spojrzenie na pracę socjalną, w której rola odbiorców usług jest znacznie większą niż w ich codziennej pracy. Jednym z wyzwań jest to, że wielu dostawców usług społecznych nie widzi możliwości zmiany w swojej własnej pracy konsumenckiego sposobu myślenia odbiorców usług i są po prostu zmęczeni negatywnymi postawami odbiorców usług, których doświadczają w ramach swojej pracy. Staraliśmy się zająć także większymi kwestiami, na przykład zaprosiliśmy przedstawicieli lokalnej firmy transportowej, aby mówili o problemach osób niepełnosprawnych z korzystaniem z transportu publicznego. Niestety, nie posunęliśmy się tutaj zbyt daleko ze względu na kwestie prawne, które mogą być rozwiązane jedynie na poziomie krajowym.”

W jaki sposób współpraca będzie kontynuowana po zakończeniu projektu?

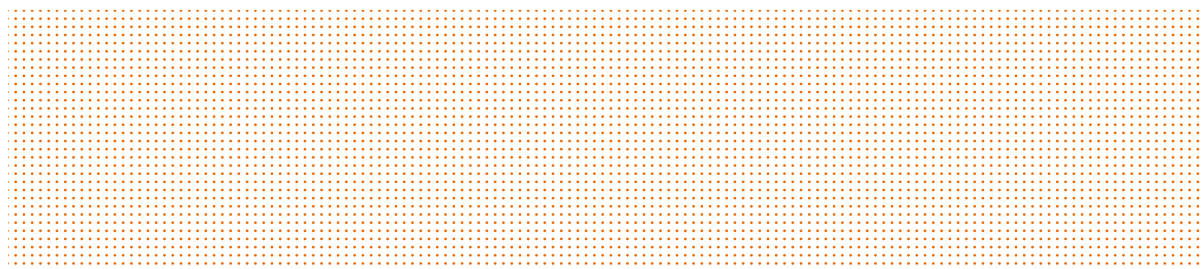
„LEN będzie się nadal spotykać regularnie. Jednym z pomysłów jest to, aby gospodarzami spotkań były także inne organizacje, a nie tylko Centrum Diakonu Liepaja”.

biorcami usług potrzeby i pomysły odbiorców usług oraz opracowali mikroprojekty korzystając z narzędzi empowermentu. Ogółem w różnych krajach regionu Morza Bałtyckiego utworzono 16 sieci LEN. Każda z tych sieci

koncentrowała się na konkretnej grupie odbiorców usług, a w każdą z nich zaangażowanych było od 5 do 20 lokalnych dostawców usług społecznych i innych interesariuszy.

Tabela 1 Lista utworzonych LEN, ich grup odbiorców usług i zaangażowanych w projekt partnerów

Lokalizacja LEN	Grupa odbiorców usług	Partnerzy projektu
Gmina Dithmarschen, miasto Meldorf (DE)	Samotni rodzice	Diakonia Szlezwik-Holsztyn
Gmina Plön (DE)	Osoby długotrwale bezrobotne	KDA/Nordkirche
Gmina Nordfriesland (DE)	Migranci i uchodźcy	Uniwersytet Ekonomiczny Szlezwiku-Holsztyna
Miasto Vaasa, region Ostrobothnia i obszar Turku (FI)	Starsi dorośli (65+)	Uniwersytet Nauk Stosowanych Novia
Obszary administracyjne Kokkola i Pietersaari (FI)	Bezrobotni migranci	Konsorcjum Uniwersyteckie Kokkola
Liepāja i gminy ościenne (LV)	Osoby niepełnosprawne	Centrum Diakonu Liepāja
Miasta Pagegiai i Jurbarkas (LT)	1. Osoby uzależnione (Pagegiai) 2. Samotni rodzice (Jurbarkas)	Diakonia Luterńska
Gminy Võru, Põlva, Viljandi i Harku (EE)	Kościół Wspólnotowy Harkujärve (wzmocnienie spójności społeczności); rodzice chrzestni	Estoński Kościół Ewangelicko-Luterński
Gminy East Viru, West Viru, Järva i Harku (EE)	Rodziny z dziećmi o szczególnych potrzebach oraz bardzo zaawansowani wiekiem i chorzy pacjenci szpitali. Byli więźniowie	Fundacja Działań Społecznych
Ryczywół (PL)	Młodzież z obszarów wiejskich (11–25+)	Fundacja Kształcenia Ustawicznego PERITIA
Miasta Övertorneå i Luleå (SE)	Migranci posiadający prawo stałego pobytu	Coompanion Norrbotten
Obszar administracyjny miast Luleå i Boden (SE)	Młodzi uchodźcy, osoby ubiegające się o azyl oraz młodzi ludzie niepełnosprawni umysłowo i fizycznie	Uniwersytet Ludowy Sunderby
Obszar administracyjny Varde i Tønder (DK)	Uchodźcy/migranci	Szkoła Wyższa Południowej Danii
Gmina Vidzeme (LV)	Młodzież znajdująca się w niekorzystnej sytuacji, samotni rodzice, osoby z niepełnosprawnością intelektualną	Uniwersytet Stosowanych Nauk Vidzeme





04

Narzędzia empowermentu

CO ROZUMIEMY PRZEZ NARZĘDZIA EMPOWERMENTU?

Narzędzia empowermentu prezentowane w tym przewodniku są środkami i metodami aktywnego zaangażowania odbiorców usług w kształtowanie, rozwój i dostarczanie nowych lub ulepszonych usług społecznych. Narzędzia empowermentu wzmacniają interakcje między usługodawcami i odbiorcami usług w celu rozwoju innowacyjnych lub ulepszonych usług społecznych. Proces mobilizowania i angażowania odbiorców usług do aktywnego udziału w rozwoju usług przyczynia się do zwiększenia ich pewności siebie oraz budowania ich wiedzy i kompetencji. Umożliwia im również udział w rozwijaniu pomysłów na projekty, a co ważniejsze, ich urzeczywistnienie. Narzędzia empowermentu służą przede wszystkim empowermentowi na poziomie jednostki i grupy (więcej na ten temat można przeczytać w rozdziale 02).

Zgodnie z metodologią projektu SEMPRe, narzędzia empowermentu zaprezentowane w niniejszym przewodniku podzielone są na dwie szerokie kategorie lub etapy:

(i) Ocena potrzeb – określenie potrzeb w zakresie

usług w sposób, który promuje aktywne zaangażowanie odbiorców usług i pozwala im na samodzielne formułowanie swoich potrzeb, a nie ordynowanie im tego, co jest dla nich uważane za najlepsze.

(ii) Kształtowanie usług – zachęcanie usługodawców i odbiorców usług do wychodzenia poza zwykłe schematy myślowe i ramy współpracy w celu rozwijania nowych pomysłów odpowiadających konkretnym potrzebom społecznym oraz inicjowania wartościowych relacji, sieci i współpracy.

Niniejszy rozdział przedstawia przegląd wybranych narzędzi empowermentu, które zostały przetestowane przez partnerów projektu SEMPRe i uznane za najbardziej przydatne w kontekście lokalnych sieci empowermentu i mikroprojektów. Należy pamiętać, że lista narzędzi przedstawiona w tym rozdziale nie jest wyczerpująca. Opisy narzędzi mają na celu wprowadzenie narzędzi i technik i nie stanowią „jedynej właściwej instrukcji” korzystania z nich. Informacje zwrotne pochodzące od partnerów, wskazówki i wnioski wyciągnięte w procesie stosowania tych narzędzi zostały



udokumentowane w celu przekazania szerszemu gronu dostawców usług społecznych użytecznych spostrzeżeń i wniosków.

Być może będziesz musiał dostosować narzędzia do swojego kontekstu organizacyjnego. W niektó-

rych przypadkach wskazane może być zastosowanie kilku narzędzi oceny potrzeb lub kształtowania usług lub połączenie różnych elementów różnych narzędzi w celu lepszego dopasowania ich do założonego celu. Możesz też wrócić do niektórych narzędzi, na przykład w celu dopracowania celów, rozważenia ryzyka, ponownej oceny potrzeb odbiorców usług lub ulepszenia planu projektu. Można również pominąć fazę oceny potrzeb i rozpocząć od narzędzi kształtowania usług, jeśli będzie to korzystniejsze w konkretnych okolicznościach.

Tabela 2 Przegląd i krótki opis narzędzi empowermentu

Cel narzędzia empowermentu	Etap procesu wprowadzania innowacyjności w usłudze społecznej *	Opis	Poziom empowermentu	Metodyka (przykłady narzędzi)
Ocena potrzeb odbiorców usług	Wczesny etap, powtarzany wielokrotnie	Poszczególne osoby proszone są o określenie swoich potrzeb w zakresie usług społecznych i ocenę istniejących wyzwań, których doświadczają.	Poziom jednostki i grupy	• Warsztaty Przyszłościowe • Metoda plecaka • Zogniskowane wywiady grupowe • Drzewo problemów i rozwiązań • Rozmowy kuchenne (Szybka ocena partycypacyjna)
Kształtowanie usług (np. rozwój koncepcji i rozwijanie nowej usługi/projektu)	Po ocenie potrzeb i na późniejszych etapach procesu rozwoju usługi	Stymulowanie rozwoju nowych pomysłów w zakresie usług społecznych, innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych lub adaptacji istniejących usług	Poziom jednostki i grupy	• Teoria zmiany • Szablon modelu biznesowego • Podwójny diament

** Uwaga: Nie ma wyraźnego podziału na poszczególne etapy procesu kształtowania usługi. Rozróżnienie między etapami wprowadzania innowacji w usługach ma na celu lepsze zrozumienie procesu. W rzeczywistych sytuacjach, zastosowanie narzędzi empowermentu może mieć wpływ na różne cele i etapy procesu rozwoju usług. Na przykład metoda teorii zmiany może być stosowana już na etapie oceny potrzeb. Podobnie drzewo problemów może zamienić się w drzewo rozwiązań na etapie kształtowania usługi. Ogólnie rzecz biorąc, praca z narzędziami empowermentu powinna być postrzegana jako zintegrowany proces, w którym różne narzędzia mogą być wykorzystywane do osiągnięcia różnych celów w różnym czasie, w zależności od kontekstu.*

(i) NARZĘDZIA OCENY POTRZEB

Aby rozwijać i świadczyć usługi wartościowe (tzn. zaspokajające rzeczywiste potrzeby grup odbiorców usług), efektywne (tzn. poprawiające sytuację życiową odbiorców usług) i efektywne kosztowo, ważne jest, aby usługodawcy mieli jasny obraz rzeczywistych potrzeb grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji oraz stale aktualizowali i weryfikowali ten obraz. Zbyt często usługi opierają się na tradycyjnych i przestarzałych założeniach dotyczących grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, a nie na dialogu z odbiorcami usług. Partycypacyjne formy oceny potrzeb nie tylko zapewniają lepszą komunikację między usługodawcami a odbiorcami usług, ale także dają członkom grup znajdujących się w niekorzystnej sytuacji poczucie, że są dostrzegani i traktowani poważnie. Zmiana procedur oceny potrzeb umożliwia również usługodawcom wykorzystanie nowych źródeł pomysłów na innowacyjne usługi społeczne i formy świadczenia usług.

Przeprowadzenie oceny potrzeb jest pomocne przy weryfikowaniu założeń usługodawców dotyczących potrzeb odbiorców usług lub przy ustalaniu priorytetów w zakresie potrzeb. Proces ten pomaga budować zaufanie i rozwijać relacje z grupami odbiorców usług.

„Ocena potrzeb pomaga rozpoznać heterogeniczność odbiorców usług oraz znaczenie ich pochodzenia i doświadczeń, które ze sobą niosą”

*Doris Scheer, kierownik projektu,
Diakonia Szlezwik-Holsztyn,
Niemcy*

Jeden z odbiorców usług społecznych, który uczestniczył w procesie oceny potrzeb w 2017 roku powiedział:

„Dla mnie ważne jest to, że inicjatywa i tematy pochodzą od grupy. Możliwość wniesienia swojego wkładu była dla mnie bardzo ważną kwestią”.

Jednym z wniosków wyciągniętych przez partnerów projektu SEMPRES było stwierdzenie, że ocena potrzeb jest procesem ciągłym i powinna być do-

konywana kilkakrotnie w trakcie procesu rozwoju usług. Uświadomienie sobie przez grupę i sformułowanie potrzeb może zająć trochę czasu. Jest również prawdopodobne, że niektórzy z uczestników, a co za tym idzie potrzeby grupy, mogą ulec zmianie.

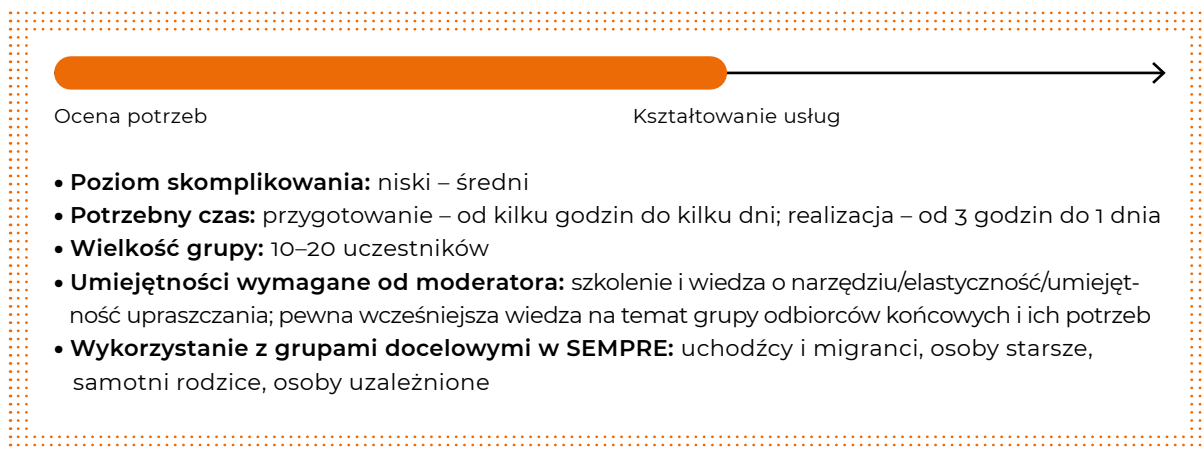
„Przed rozpoczęciem procesu oceny potrzeb spodziewaliśmy się, że będziemy znać potrzeby odbiorców usług. Tak też było - usługodawcy znali potrzeby samotnych rodziców. Ale rodzice samotnie wychowujący dzieci poprosili o usługi bardziej elastyczne, niż te które mogą dziś zaoferować usługodawcy”

*Cläre McDaniel, partner projektu,
Diakonia Szlezwik-Holsztyn,
Niemcy*

Kolejną lekcją było to, że pomocne może być połączenie różnych narzędzi i metod pracy (np. w grupach i na zasadzie indywidualnej) w celu głębszego zrozumienia potrzeb odbiorców usług (patrz przykład z Danii na stronie 35).

Partnerzy projektu przetestowali szereg narzędzi oceny potrzeb, zarówno samodzielnie, jak i w połączeniu z innymi. Najpopularniejsze - warsztaty przyszłościowe, metoda plecaka, zogniskowane wywiady grupowe, rozmowy kuchenne (część szybkiej oceny partycypacyjnej) oraz drzewo problemów i rozwiązań - zostaną opisane na kolejnych stronach.

Narzędzie 1.1 Warsztaty Przyszłościowe



Warsztaty przyszłościowe to metoda opracowana w latach siedemdziesiątych przez Roberta Jungka z myślą o zwiększeniu udziału ludzi w rozwiązywaniu zbiorowych lub wspólnych problemów. Pozwala grupie ludzi odkryć, jak może wyglądać idealna przyszłość i umożliwia jej opracowywanie nowych pomysłów lub rozwiązań dla wspólnie określonych potrzeb, problemów lub wyzwań.

Warsztaty przyszłościowe odbywają się w grupach z przeszkolonym moderatorem lub prowadzącym. Warsztaty przyszłościowe składają się z trzech faz: (i) fazy krytyki; (ii) fazy utopii oraz (iii) fazy realizacji/wizjonerskiej. Faza krytyki ma na celu identyfikację problemów i potrzeb, natomiast fazy utopii i realizacji są wykorzystywane do generowania pomysłów i możliwych rozwiązań w celu zaspokojenia potrzeb. Metoda warsztatów przyszłościowych może być zatem wykorzystywana zarówno do oceny potrzeb (faza krytyki), jak i jako narzędzie rozwoju usług (faza utopii i realizacji). Często są one uzupełniane przez wstępną fazę przygotowawczą i kolejną fazę próbną.

Warsztaty rozpoczynają się krótką prezentacją prowadzącego, przedstawiającą podstawowe zasady i harmonogram warsztatów. Następnie uczestników dzieli się na mniejsze grupy, najlepiej wysoce zróżnicowane. Każda grupa otrzymuje papier lub kartki samoprzylepne, na których może napisać swoje pomysły. Uczestnicy najpierw sami rozważają daną kwestię, robiąc notatki, a następnie pomysły są organizowane w grupy na podstawie ich podobieństwa.

W fazie utopii uwaga przesuwa się z problemu na rozwiązanie, a każda mała grupa dokonuje burzy mózgów na temat pragnień i marzeń na przyszłość w odniesieniu do wspólnego problemu/

kwestii. Główne pytanie brzmi: „Co byś zrobił, gdyby nie było ograniczeń w zakresie zasobów i możliwości?” Pomysły są następnie oceniane i hierarchizowane. W fazie realizacji wybierane są najbardziej obiecujące pomysły i tworzony jest plan działania na rzecz realizacji wizji (Vidal, 2006).

„Narzędzie Warsztaty Przyszłościowe jest bardzo dobre do przeprowadzania oceny potrzeb. Po zakończeniu procesu uzyskuje się konkretne rezultaty, które mogą być podstawą dalszej pracy. Przedstawiliśmy wyniki niektórym dostawcom usług społecznych w naszej sieci i otrzymaliśmy wiele pozytywnych opinii. Uczestnicy warsztatów przyszłościowych byli zaangażowani w prezentację”

*Maike Hagemann-Schilling,
koordynator LEN w gminie Plön,
Niemcy*

Więcej informacji: [Finland Futures Research Centre \(2014\)](#)²

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRE NA TEMAT WARSZTATÓW PRZYSZŁOŚCIOWYCH

ZALETY

- ✦ Odpowiednie dla grupy osób, które spotykają się po raz pierwszy i które mają wspólny problem lub kwestię do rozwiązania
- ✦ Oszczędność czasu w porównaniu do rozmów indywidualnych
- ✦ Dobre do generowania pomysłów, poszukiwania możliwych nowych kierunków i gromadzenia wyobrażeń o przyszłości
- ✦ Jest to narzędzie elastyczne (np. można wybrać tylko jedną lub dwie fazy)
- ✦ Narzędzie jest łatwe do zrozumienia i objaśnienia

WADY

- Czasochłonne
- Wymaga dobrych umiejętności językowych; może być trudne do wykorzystania w przypadku migrantów i uchodźców
- Wymaga przeszkolonego moderatora

PRZYKŁAD WYKORZYSTANIA WARSZTATÓW PRZYSZŁOŚCIOWYCH W ÖVERTORNEÅ, SZWECJA

Warsztaty Przyszłościowe zostały wybrane jako metoda identyfikacji potrzeb migrantów w Övertorneå, Szwecja. W warsztatach wzięło udział 13 odbiorców usług, jak również pięciu lokalnych usługodawców, jeden nauczyciel języka, jeden tłumacz i dwóch członków zespołu SEMPRE, którzy pełnili rolę moderatorów. Dla celów oceny potrzeb wykorzystano jedynie fazę krytyczną warsztatów przyszłościowych, która trwała około czterech godzin.

Uczestników podzielono na grupy w zależności od ich języka ojczystego. W każdej grupie był jeden lokalny usługodawca sporządzający notatki. Tłumacz znał kilka używanych języków i wspierał dyskusje w grupach i na sesji plenarnej. Fakt, że odbiorcy usług spotkali się już wcześniej, ułatwił realizację warsztatów, ponieważ czuli się bardziej komfortowo dzieląc się swoimi historiami i potrzebami. Potrzeby, które uczestnicy ocenili najwyżej, to te dotyczące języka, zdrowia, staży i edukacji oraz motywacji.

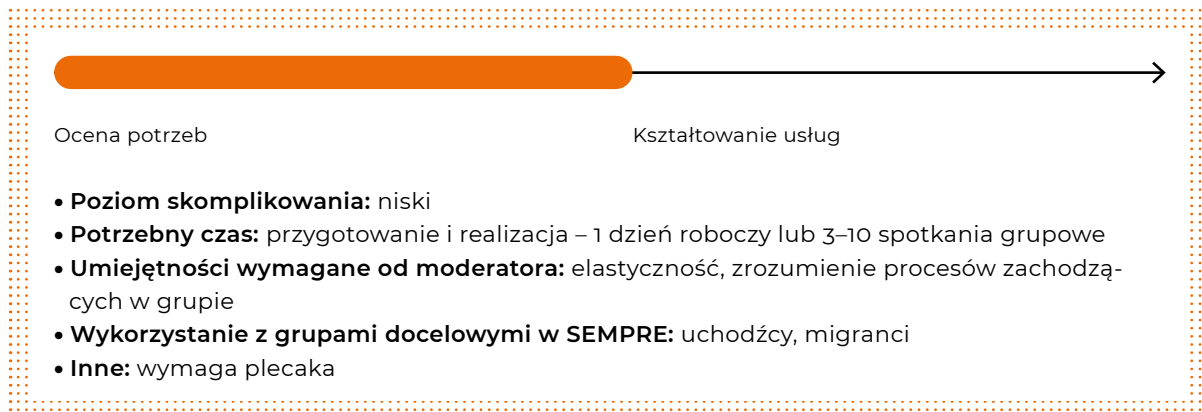


„Jedną z rzeczy, które można było zrobić inaczej, było danie więcej miejsca na refleksję i analizę oraz upewnienie się, że my (moderatorzy) prawidłowo zinterpretowaliśmy i podsumowaliśmy myśli odbiorców końcowych, zanim poprosimy ich o dokonanie wyboru i ustalenie priorytetów w zakresie zidentyfikowanych potrzeb”.

Helen Nilsson, partner projektu Coompanion Nord, Sweden



Narzędzie 1.2 Metoda plecaka



Metoda plecaka jest narzędziem, które pomaga grupie ludzi zastanowić się nad zasobami, jakimi dysponuje jednostka (ludzka, społeczna, ekonomiczna) i jej wyzwaniami (wewnętrznymi i zewnętrznymi), teraz i w przeszłości.

Grupa otrzymuje plecaki i proszona jest o wskazanie kilku rzeczy, które jej członkowie chcieliby włożyć do plecaka, w tym rzeczy, które są doceniane z przeszłości i mogą być zabrane do przy-

szłości. Wskazują również rzeczy, które chcieliby z niego wyjąć - rzeczy, które nie są tak przydatne i które można pominąć. Metoda ta pomaga odkryć: jak wygląda pożądana przyszłość, jak można wykorzystać rzeczy znajdujące się w plecaku, jakie rzeczy można pominąć i co należy dodać (np. relacje, edukacja, zasoby materialne, wsparcie społeczne).

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRE NA TEMAT METODY PLECAKA

ZALETY

- ✦ Pozwala dogłębnie zrozumieć potrzeby jednostki i ich kontekst
- ✦ Umożliwia zróżnicowanie ram czasowych (od pojedynczego spotkania do tygodniowych lub comiesięcznych spotkań grupowych w ciągu sześciu miesięcy)
- ✦ Pomaga wydobyć na światło dzienne kompetencje i umiejętności członków grupy, które mogą być cenne, jeśli są oni również zaangażowani w kształtowanie usług
- ✦ Daje każdemu potrzebną mu przestrzeń
- ✦ Dobra do budowania zaufania w grupie i poznawania się nawzajem
- ✦ Umożliwia budowanie pozytywnej narracji na przyszłość

WADY

- Może być trudna w większej grupie
- Moderator musi być wrażliwy na traumy z przeszłości (szczególnie w pracy z migrantami i uchodźcami)

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA METODA PLECAKA W KOKKOLA, FINLANDIA

Metoda plecaka została wybrana jako narzędzie identyfikacji potrzeb grupy młodych uchodźców w Kokkola, Finlandia. Grupa spotykała się raz w tygodniu przez pięć tygodni, każde spotkanie trwało około dwóch godzin. Warsztaty pomyślane

jako pięciodniowe mogą być też przeprowadzone w ciągu jednego dnia, jeśli grupa zna się nawzajem przed spotkaniem.

Pierwsze spotkanie: objaśniono grupie metodę plecaka i rozdano plecaki. Głównym celem pierwszego spotkania było wzajemne poznanie się i zbudowanie zaufania. Im bardziej jednorod-

na jest grupa, tym łatwiej jest zbudować zaufanie i dotrzeć głębiej w trakcie procesu. Homogeniczność może dotyczyć wykształcenia, języka i pochodzenia etnicznego. Moderator poprosił każdego uczestnika, aby na następne spotkanie przyniósł coś pozytywnego/negatywnego z przeszłości (na przykład przedmiot, obraz, coś napisanego lub rysunek).

Drugie spotkanie: wszyscy uczestnicy mieli możliwość opowiedzenia grupie czegoś o swojej przeszłości i o tym, co musieli zabrać ze sobą w przyszłość. Uczestnicy mogli zachować prywatność, nie wszystko musiało być powiedziane głośno. Niektóre rzeczy mogły zostać w plecaku. Kluczowe znaczenie miało stworzenie bezpiecznej atmosfery.

Trzecie spotkanie: każdy z uczestników został poproszony o zastanowienie się nad swoją obecną sytuacją (relacjami społecznymi, wsparciem, stanem zdrowia, zajęciami rekreacyjnymi, szkołą/edukacją, itp.) w kategoriach zalet i wad oraz tego co jest w plecaku: jak lekki/ciężki jest plecak? W tym momencie uczestnicy zaczęli myśleć o swoich planach na przyszłość.

Czwarte spotkanie: każdy z uczestników zaczął opracowywać konkretne plany na przyszłość. Proces ten rozpoczął się od refleksji nad własnymi pragnieniami i marzeniami. Ważne było podkreślenie, że należy zwracać uwagę na ich własne życzenia, a nie życzenia ich rodziców czy społeczności. Następnie w plecaku zebrano konkretne narzędzia (relacje, wykształcenie, wsparcie, umiejętności itp.).

Piąte spotkanie: podczas tej sesji grupa zastanawiała się nad procesem, przyglądając się temu, co zawierał plecak. Wciąż można było coś dodać/wyjąć. Cała grupa została poproszona o wsparcie w tym zakresie.

Kluczowe pytania zadane uchodźcom podczas spotkań były następujące:

- Jakie rzeczy z plecaka zabrałeś z ojczyzny? Pokaż kilka z nich, które są dla ciebie ważne. (Mogą to być także rzeczy o znaczeniu symbolicznym, idee itp.)
- Co zapakowałbyś do plecaka dzisiaj? Co gromadzisz teraz/co jest ważne dla ciebie teraz?
- Czego potrzebujesz na przyszłość?
- Kim będziesz za pięć lub dziesięć lat?
- Co powstrzymuje cię przed realizacją twojego planu?

LEN location -
Kokkola

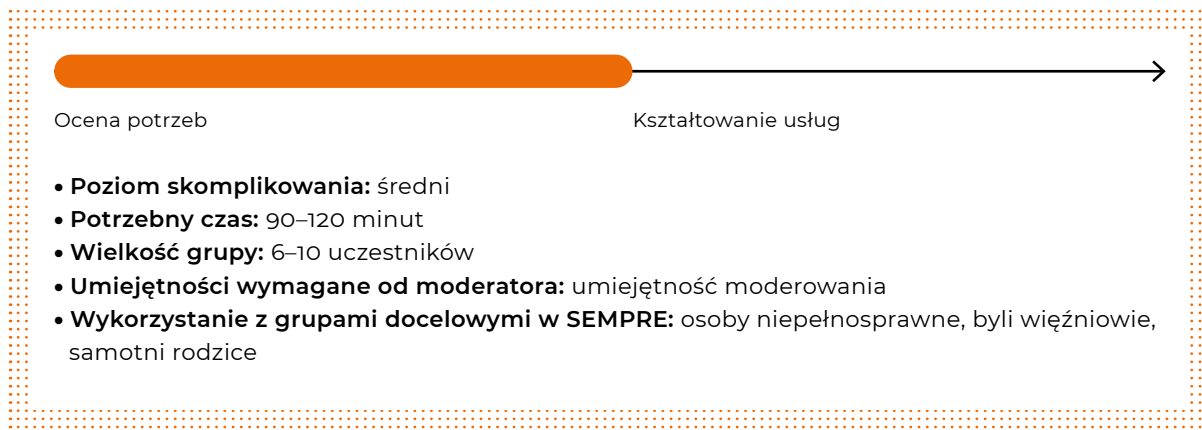


„Ogólna informacja zwrotna od uczestników była bardzo pozytywna, ponieważ metoda jest konkretna. Wsparcie ze strony innych uczestników jest postrzegane jako ważne i zachęcające. Metoda ta pozwoliła nam również zidentyfikować potrzeby i możliwości, które wcześniej nie przyszły nam do głowy.”

Kati Turtiainen, partner projektu, Konsorcjum Uniwersyteckie Chydenius w Kokkola, Finlandia



Narzędzie 1.3 Zogniskowany wywiad grupowy



Grupy objęte zogniskowanym wywiadem grupowym składają się zwykle z sześciu do dziesięciu uczestników o podobnym pochodzeniu. Jest to metoda szeroko stosowana w marketingu (w celu zrozumienia klientów) oraz w badaniach i pracy socjalnej. Grupy fokusowe są prowadzone przez wyszkolonego moderatora, który prowadzi dyskusję bez zbędnej ingerencji. Moderator postępuje zgodnie z przewodnikiem, a nie przeprowadza wywiad jako taki (Greenbaum, 1998). Osoby biorące udział w zogniskowanym wywiadzie grupowym są wybierane z uwagi na swoją wiedzę i fakt, iż mają coś do powiedzenia na dany temat. Nie chodzi więc tylko o uzyskanie reprezentatywnej próby. Zaletami grup fokusowych jest to, że można przeprowadzać wywiady z wieloma osobami w tym samym czasie, zapoznać się z różnymi poglądami

i dokonywać obserwacji uczestników (Rabiee, 2004). Wyzwaniem jest natomiast kierowanie grupą tak, aby każdy miał szansę wypowiedzenia się i utrzymanie grupy „na właściwym torze”. Rola moderatora w grupach fokusowych różni się w zależności od kontekstu badań i pracy socjalnej. W pracy socjalnej moderator może być postrzegany raczej jako pomocnik lub mediator niż zbierający dane. Moderator odgrywa ważną rolę i dlatego wskazane jest, aby w miarę możliwości miał również asystenta (Gaižauskaitė, 2012). Aby przygotować uczestników, pomocne jest wcześniejsze zadawanie im pytań pisemnych, które mogą prowadzić do dyskusji. Dobrym pomysłem może być również wcześniejsze poinformowanie ich, ile czasu zajmie proces i nieprzekraczanie dwóch godzin, ponieważ po tym czasie uczestnicy będą mniej uważni.

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRE NA TEMAT ZOZNISKOWANEGO WYWIADU GRUPOWEGO

ZALETY

- ✦ Możliwość przeprowadzania wywiadu z wieloma osobami jednocześnie
- ✦ Może pomóc w ustaleniu priorytetów w zakresie zidentyfikowanych potrzeb
- ✦ Ludzie czują się zachęceni do mówienia, gdy są inni, którzy mają podobne problemy/sprawy
- ✦ Niewielki nakład czasu

WADY

- Uzyskanie informacji od grupy może być trudne, jeśli dyskusja odbiegnie od pierwotnego tematu
- Uczestnicy mogą nie czuć się komfortowo dzieląc się w grupie wrażliwymi informacjami lub poglądami, zwłaszcza jeśli nie znają się nawzajem
- Wymaga wykwalifikowanego moderatora, który jest w stanie utrzymać strukturę całego procesu i kontrolę nad nim

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA ZOZNISKOWANEGO WYWIADU GRUPOWEGO NA POŁUDNIOWO-ZACHODNIEJ ŁOTWIE

Grupy fokusowe zostały wykorzystane jako narzędzie oceny potrzeb przez Centrum Diakonu w Lie-

paja, które pracuje z osobami niepełnosprawnymi na południowo-zachodniej Łotwie. Osoby niepełnosprawne są często bardzo odizolowane ze względu na problemy z dostępnością i odległością między ich domem a najbliższym miastem lub wsią. Pierw-



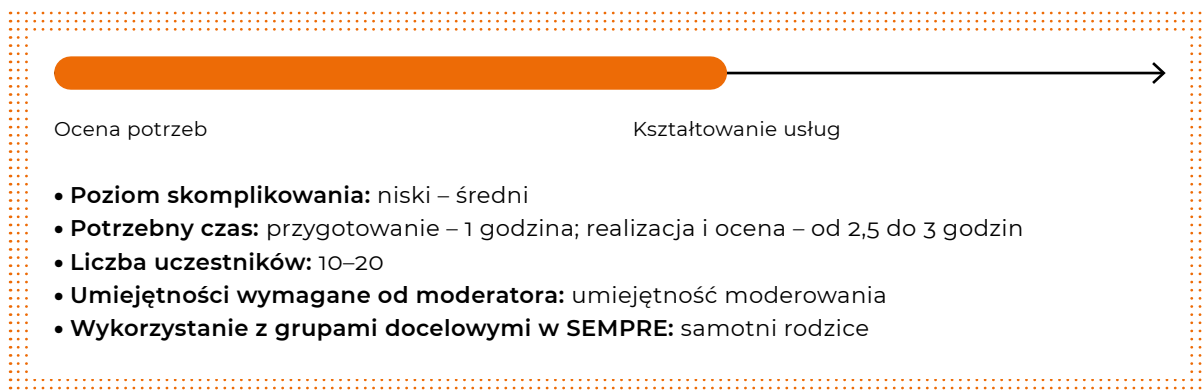
szym wyzwaniem było zatem zebranie odbiorców usług. Kontaktując się z lokalnymi dostawcami usług oraz współpracując z organizacjami pozarządowymi i parafiami, Centrum Diakonu udało dotrzeć do odbiorców usług i zorganizować ich udział w konferencji i grupie fokusowej. W sumie przeprowadzono w różnych miejscowościach cztery zogniskowane wywiady grupowe.

Zogniskowany wywiad grupowy rozpoczął się od dyskusji na temat warunków życia, przeszkód, z jakimi borykają się uczestnicy oraz tego, co można zrobić, aby poprawić jakość ich życia. Jedną ze wspólnych potrzeb, na którą zwrócono uwagę, była chęć poznania innych ludzi i znalezienia miejsca, w którym czuliby się mile widziani. Dzięki grupie fokusowej utworzono pięć grup wsparcia (był to jeden z mikroprojektów SEMPRES). Większość grup wsparcia spotyka się teraz raz w miesiącu i rozpoczęła wspólne działania.

LEN location - Liepaja



Narzędzie 1.4 Drzewo Problemów i Rozwiązań (elementy matrycy logicznej)



Metoda drzewa Problemów i Rozwiązań stanowi część metody matrycy logicznej (LFA - Logical Framework Approach). „Drzewo problemów” jest pierwszą fazą, podczas której rozwijane jest zrozumienie problemów i ich przyczyn. Moderator dzieli słuchaczy na mniejsze grupy w celu omówienia przyczyn i konsekwencji problemów z perspektywy odbiorców usług. Wyniki są zapisywane na kartkach samoprzylepnych. Jedna kartka reprezentuje jedną przyczynę i konsekwencję. Wszystkie kartki są przyklejane do ściany, aby stworzyć „drzewo problemów”. Korzenie, wyrażone jako negatywy, są źródłami problemu; liście są konsekwencjami problemu, a problem sam w sobie tworzy pień drzewa. Na przykład „malejąca liczba ludności na obszarach wiejskich” może być

zidentyfikowana jako problem; „brak możliwości zatrudnienia” i „niezadowalająca infrastruktura” jako przyczyny; oraz „niższe dochody z podatków” i „drenaż mózgów” jako niektóre z konsekwencji. Drzewo służy do wizualizacji tego, w jaki sposób przyczyny i problemy są ze sobą powiązane. Pomaga w lepszym zrozumieniu złożonych sytuacji życiowych i kontekstu, w jakim ma zaistnieć projekt. Pomaga również zilustrować fakt, że aby móc rozwiązać problem, należy zająć się jego korzeniami - przyczynami problemu.

Po zidentyfikowaniu problemu i jego przyczyn, uwaga przesuwa się w kierunku następnej fazy - rozwiązań. „Drzewo rozwiązań” służy opracowaniu alternatywnych podejść do osiągnięcia pożądanej zmiany.

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRe NA TEMAT METODY DRZEWY PROBLEMÓW I ROZWIĄZAŃ

ZALETY

- ✦ Dobra ekspresja wizualna problemów i rozwiązań - ma znaczenie symboliczne
- ✦ Dobre do inicjowania refleksji, debaty i dzielenia się
- ✦ Pomaga w tworzeniu sieci i zawiązywaniu sojuszy
- ✦ Łatwa adaptacja do różnych uczestników
- ✦ Każda gałąź może być rozwijana na kolejnych warsztatach jako osobne drzewo

WADY

- Wymaga dwóch dobrych moderatorów, którzy są w stanie przekierować dwie grupy uczestników z myślenia o „problemach” na myślenie o „rozwiązaniach”.

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA DRZEWY PROBLEMÓW I ROZWIĄZAŃ W DITHMARSCHEN, NIEMCY

LEN pracująca z samotnymi rodzicami w dystrykcie Dithmarschen, Niemcy, wykorzystwała Drzewo Problemów i Rozwiązań na początku pro-

cesu SEMPRe w regionie. Narzędzie to zostało starannie dobrane, aby generować jak najlepsze rezultaty, wizualizować problemy i rozwiązania w atrakcyjny i natychmiastowy sposób, dzielić się odpowiedzialnością i kontynuować pracę z wynikami. Drzewo Problemów i Rozwiązań od-



Drzewo problemów i rozwiązań stworzone w trakcie warsztatów Zdjęcie: © Wiebke Hinz

zwierciedla podejście SEMPRE, którego celem jest skoncentrowanie się na rozwiązaniach, a nie na deficytach.

W oparciu o wyniki poprzedniego projektu badawczego dotyczącego rodziców samotnie wychowujących dzieci, koordynatorzy LEN zogniskowali swoje pytania dotyczące problemów/rozwiązań na zdrowie w wymiarze egzystencjalnym:

- Jaki wpływ ma status społeczny „samotnego rodzica” na zdrowie i samopoczucie rodziców samotnie wychowujących dzieci?
- Co możemy zidentyfikować jako elementy, które mają negatywny wpływ na zdrowie i samopoczucie samotnych rodziców?
- Co należy zrobić, aby poprawić samopoczucie samotnych rodziców?
- W jaki sposób możemy wspierać poczucie stabilizacji i oparcia jako istotne czynniki zmniejszające stres w życiu samotnych rodziców?

Grupa 30 osób została podzielona na cztery podgrupy a każda z nich skoncentrowała się na jednym pytaniu, poświęcając 45 minut na omówienie problemów i rozwiązań oraz sporządzenie notatek na flipchartach. Po tej sesji refleksji i dyskusji, flipcharty zostały zaprezentowane w sali konferencyjnej, a główne punkty zostały przedstawione pokrótce innym uczestnikom.

Aby zilustrować wiążący charakter rozwiązań, zespół LEN dał uczestnikom małe konewki i poprosił ich o zapisanie na konewkach jednego pomysłu, który chcieliby zabrać ze spotkania, za który po-





Konewki, które mogą pomóc w dalszych działaniach i przypominać o konkretnych rozwiązaniach Zdjęcie: © Wiebke Hinz

czuliby się odpowiedzialni - innymi słowy, pomysłu, który chcieliby podlewać jak małą roślinę i obserwować jej wzrost.

Jak pokazano na zdjęciach, drzewo i konewki są wykorzystywane jako narzędzia wspierające zrównoważony rozwój i memento. Mogą być na widoku w trakcie dalszych działań i mogą być pomocne w przypominaniu o konkretnych rozwiązaniach/pomysłach.

Narzędzie to można łatwo przystosować do użytku z różnymi uczestnikami: podmiotami zaangażowanymi, odbiorcami usług itd. Aby praca w grupie była efektywna, konieczne jest posiadanie na początku zestawu ukierunkowanych pytań i dobrego zespołu moderatorów (najlepiej co najmniej dwie osoby). Narzędzie to pomaga również w nawiązywaniu kontaktów i zawiązywaniu sojuszy: w celu wypracowania skutecznego rozwiązania, potrzebne będą osoby zaangażowane i osoby o różnych zasobach i kompetencjach służące wsparciem.

„Szczególnym wyzwaniem było powiązanie rozwiązań z obowiązkami. Wykorzystaliśmy tu konewki: widoczny przedmiot ze słowem kluczowym (rozwiązanie) zapewniający, że jeden uczestnik skorzysta z tego rozwiązania i będzie je stosował. Chcieliśmy mieć pewność, że dobre rozwiązania nie wyparują”.

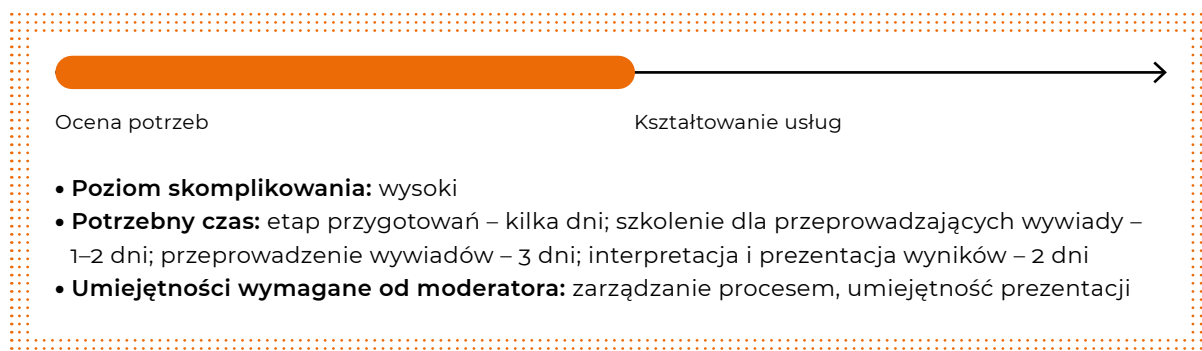
Doris Scheer

„Drzewo problemów/rozwiązań jest dobrym narzędziem do inicjowania refleksji, debaty i dzielenia się. Wymiary „problem” i „rozwiązanie” są ze sobą powiązane: problem musi zostać zidentyfikowany, ale konieczne jest jego rozwiązanie. Narzędzie to motywuje nas do spojrzenia w przyszłość i uświadomienia sobie, że zmiana jest możliwa”.

Doris Scheer, kierownik projektu, Diakonia Szlezwik-Holsztyn, Niemcy



Narzędzie 1.5 Rozmowy kuchenne (część szybkiej oceny partycypacyjnej)



Szybka ocena partycypacyjna (Participatory Rapid Appraisal - PRA) łączy w sobie kilka metod i podejść służących opracowaniu wstępnego, jakościowego zrozumienia sytuacji. Krótko mówiąc, PRA umożliwia słabszym i zmarginalizowanym grupom społecznym dzielenie się własną wiedzą na temat życia, problemów i warunków, badanie ich i analizowanie, pozwalając im w ten sposób na planowanie, wyznaczanie własnych celów i działanie. Istnieje wiele możliwych do wykorzystania technik i narzędzi partycypacyjnych; wspólne natomiast dla wszystkich metod PRA jest to, że umożliwiają one zbieranie informacji od dużej grupy osób i pozwalają na uzyskanie szybkich wyników - stąd nazwa „szybka ocena”.

Jedną z technik PRA są wywiady półstrukturalne, zwane „rozmowami kuchennymi”, prowadzone przez przeszkolonych studentów. Proces rozpoczyna się od przeszkolenia jako ankietatorów 12-20 studentów i opracowania półstrukturalnego kwestionariusza. Celem kwestionariusza jest ustalenie, w jaki sposób respondenci postrzegali swoją sy-

tuację życiową oraz zidentyfikowanie ich problemów, potrzeb, marzeń i celów.

Studenci zazwyczaj przeprowadzają łącznie około 45 wywiadów. Respondenci są wybierani losowo i oficjalnie informowani z wyprzedzeniem o procesie. W większości przypadków wywiady przeprowadzane są w domach respondentów, stąd nazwa „rozmowy kuchenne”.

W trakcie tego procesu studenci spotykają się każdego wieczora, aby dzielić się wynikami. Po trzech dniach rozmów mają dwa dni na ocenę i interpretację wyników, a następnie, ostatniego wieczora, przedstawiają wyniki respondentom (odbiorcom usług), nauczycielom akademickim, dostawcom usług społecznych i innym zainteresowanym stronom (np. partnerom regionalnym). Wieczór kończy się dyskusją i zaplanowaniem kolejnych kroków.

Etap przygotowań do PRA jest dość czasochłonny, ponieważ znalezienie na uniwersytecie osoby, z którą można się skontaktować, znalezienie i zmobilizowanie studentów jako interlokutorów i znalezienie samych rozmówców zajmuje sporo czasu.

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRE NA TEMAT METODY „ROZMÓW KUCHENNYCH”

ZALETY

- ✦ Pozwala na kompleksową i stosunkowo szybką analizę głównych problemów i potrzeb odbiorców usług
- ✦ Pozwala na uzyskanie informacji od dużej grupy osób
- ✦ Respondenci szybko otrzymują wyniki i są zaangażowani w dyskusję na temat tych wyników
- ✦ Prezentacja wyników tworzy korzystne środowisko dla komunikacji pomiędzy odbiorcami, a dostawcami usług społecznych
- ✦ Zaangażowanie studentów wzbudza zainteresowanie i jest pozytywnie postrzegane przez odbiorców usług

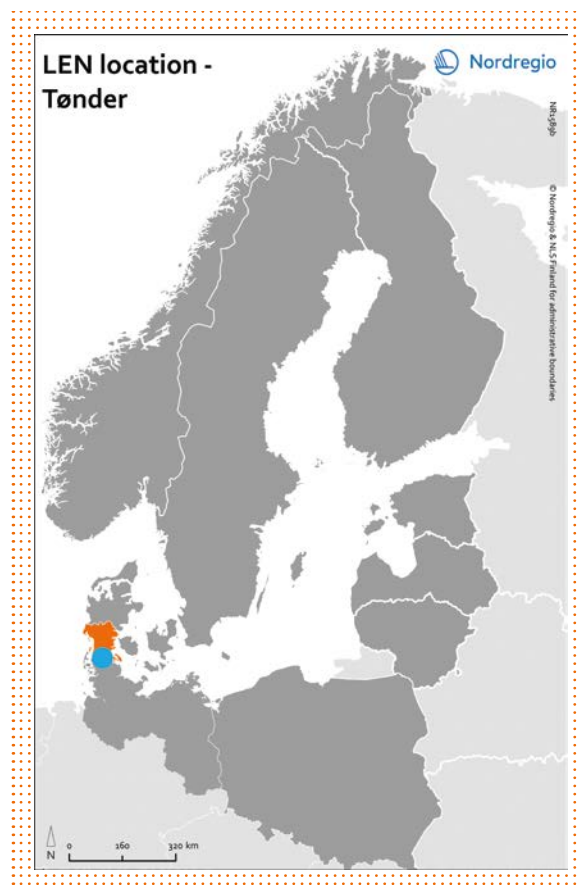
WADY

- Czasochłonne i pracochłonne. Przygotowania trwają długo, w szczególności nawiązanie współpracy z uniwersytetem oraz znalezienie studentów i respondentów
- Etap realizacji zależy od harmonogramu uczelni (program nauczania/semestry)
- Przełożenie wyników analizy na konkretne działania zależy od zainteresowania i motywacji dostawców usług społecznych

PRZYKŁAD POŁĄCZENIA RÓŻNYCH NARZĘDZI OCENY POTRZEB W TØNDER, DANIA

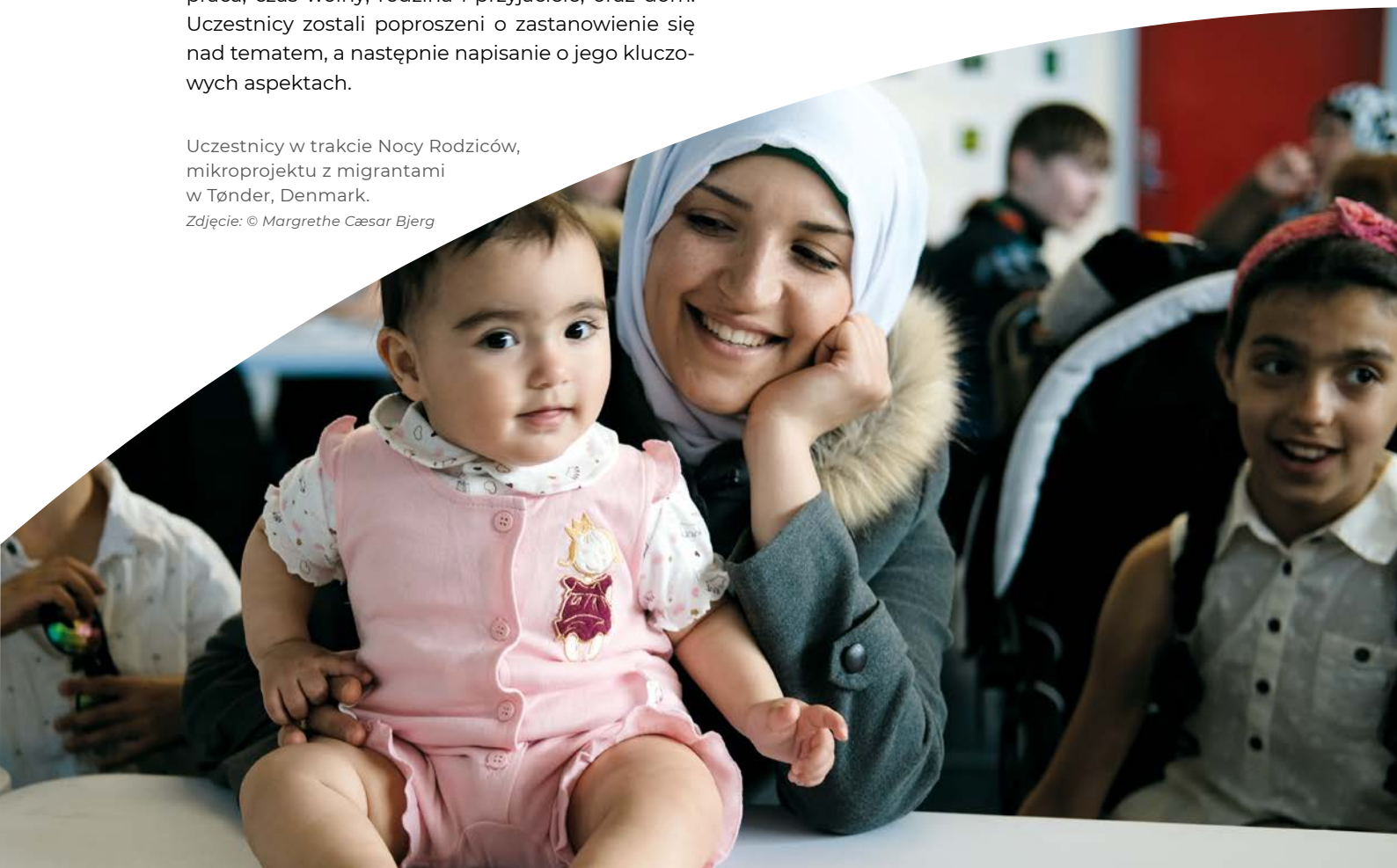
Aby stworzyć środowisko sprzyjające uchodźcom i umożliwiające im formułowanie swoich potrzeb i życzeń, a tym samym dać im kompetencje do aktywnego uczestnictwa w tworzeniu ich przyszłego życia, partnerzy projektu w Tønder w Danii wybrali trzy rodzaje narzędzi oceny potrzeb. Zaangażowanie uchodźców o różnym pochodzeniu etnicznym może być bardziej efektywne dzięki skupieniu się na zasobach, które przywieźli ze sobą z kraju pochodzenia, a nie na barierach, na jakie napotkali w swoim nowym kraju lub na bliznach będących skutkiem konfliktów lub innych wydarzeń z przeszłości.

Rozpakowywanie pozytywnych doświadczeń i zasobów z przeszłości zostało zainspirowane **metodą plecaka**. Zespół SEMPRES miał nadzieję, że doświadczenia uchodźców z przeszłości mogą posłużyć im za punkt wyjścia do rozwijania ambicji na przyszłość, co było głównym celem **warsztatów przyszłościowych**. Trzecim zastosowanym podejściem było **podejście doceniające**³. Aby zintegrować trzy podejścia, zespół SEMPRES wykorzystał zogniskowane wywiady grupowe składające się z trzech faz: pierwsza koncentrowała się na pozytywnych doświadczeniach i zasobach z przeszłości, druga badała marzenia i ambicje, a trzecia omawiała ewentualną mapę drogową realizacji tych ambicji. Pierwsze dwie fazy zostały podzielone na pięć podtematów: nauka języka duńskiego; edukacja/praca; czas wolny; rodzina i przyjaciele; oraz dom. Uczestnicy zostali poproszeni o zastanowienie się nad tematem, a następnie napisanie o jego kluczowych aspektach.



Uczestnicy w trakcie Nocy Rodziców, mikroprojektu z migrantami w Tønder, Denmark.

Zdjęcie: © Margrethe Cæsar Bjerg



(ii) NARZĘDZIA KSZTAŁTOWANIA USŁUG

Narzędzia kształtowania usług pomagają dostawcom i odbiorcom usług w rozwijaniu nowych pomysłów w zakresie usług społecznych, innowacyjnych sposobów świadczenia usług społecznych lub adaptacji istniejących usług.

Narzędzia te mogą pomóc wyjaśnić problemy, sprawić, że staną się one namacalne i opracować możliwe rozwiązania obejmujące jasne cele i zadania, kamienie milowe i działania. Ponadto, narzędzia te są pomocne w identyfikacji zasobów potrzebnych do powodzenia projektu lub usługi, jak również wymagających włączenia zainteresowanych stron.

Partnerzy SEMPRE zauważają, że narzędzia rozwoju usług pomagają w tworzeniu środowiska umożliwiającego dialog i budowanie nowych rela-

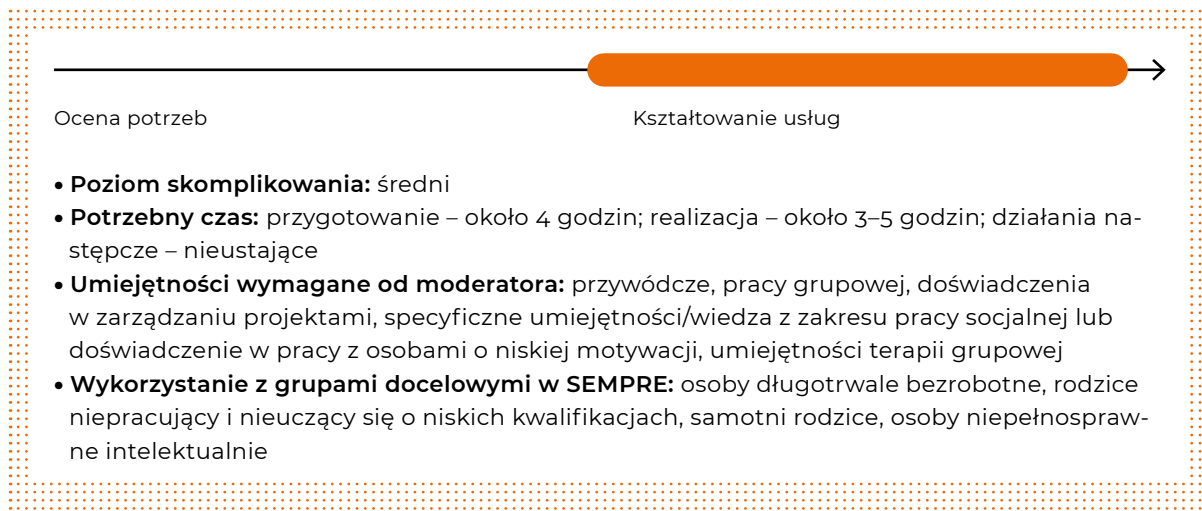
cji i zaufania wśród odbiorców i dostawców usług społecznych. W tym sensie narzędzia rozwoju usług pomagają również inicjować użyteczne relacje, sieci i współpracę. Partnerzy zaobserwowali również „efekt rozwoju” odbiorców usług poprzez zwiększenie ich pewności siebie oraz rozwój nowych umiejętności, takich jak praca projektowa i myślenie strategiczne.

Partnerzy projektu przetestowali szereg narzędzi rozwoju usług, zarówno pojedynczo, jak i w połączeniu z innymi. Poniżej opisane zostaną trzy najpopularniejsze z nich - teoria zmiany, szablon modelu biznesowego i podwójny diament.



© Katarzyna Grabowska – unsplash.com

Narzędzie 2.1 Teoria zmiany



Teoria zmiany (Theory of Change - ToC) jest narzędziem, które pomaga uporządkować rozwój projektu w logiczne kroki. Narzędzie to jest wykorzystywane do wyznaczania kamieni milowych i celów przy jednoczesnym ukazaniu procesu logicznego wywierania pożądanego wpływu przez działania. Narzędzie to zapewnia strukturę (Nesta, 2013) i pomaga:

- określić cele i dostrzec szersze korzyści płynące z nowej lub dostosowanej usługi
- opisać i zilustrować logiczne kroki niezbędne do rozwoju nowych usług
- zrozumieć, na czym należy się skupić
- zdefiniować i rozważyć skutki i opłacalność ekonomiczną inicjatywy
- określić i zrozumieć wąskie gardła i bariery, które mogą pojawić się na etapie rozwoju inicjatywy, oraz stworzyć skuteczne drogi wyjścia
- zastanowić się wraz z odbiorcami usług nad poszczególnymi krokami,

- zobrazować, w jaki sposób codzienne czynności wpływają na całość misji i długoterminowe cele
- wyjaśnić cele i wyniki (dla kogo i w jakim kontekście tworzona jest wartość?)
- uzyskać poprawę planowania i oceny (w miarę możliwości, w celu zmierzenia postępów w osiągnięciu celu)
- ubiegać się o finansowanie.

W metodzie ToC wykorzystuje się szablon zawierający pola reprezentujące główne elementy rozwiązania (obejmujące definicję problemu, kluczowych odbiorców, punkt wyjścia do odbiorców, kroki w kierunku zmiany, wymierne efekty, długoterminową zmianę, kluczowe założenia) oraz ich wzajemne powiązania.

Więcej informacji i szablon ToC można przeczytać i pobrać na stronie: [Development Impact and You by Nesta](#)⁴

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRE NA TEMAT NARZĘDZIA TOC

ZALETY

- ✦ Pomaga zawęzić cel i skupić się na nim
- ✦ Zapewnia dobrą strukturę
- ✦ Podejście krok po kroku jest motywujące i pomocne, ponieważ uwidacznia postęp i logiczną drogę naprzód
- ✦ Pomocne w refleksji i (ponownej) ocenie kroków wybranych do osiągnięcia celów
- ✦ Dość łatwe w użyciu; praca z nim nie wymaga dużej wcześniejszej wiedzy

WADY

- Szablon i pytania powinny zostać uproszczone dla niektórych grup docelowych
- Wymaga wykwalifikowanego moderatora

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA W VIDZEME, ŁOTWA

ToC wybrano jako narzędzie mobilizujące i angażujące samotnych rodziców w proces rozwoju nowych usług w Vidzeme na Łotwie. Problemy zostały już określone wraz z odbiorcami usług w fazie oceny potrzeb, ale wymagały ustalenia priorytetów. Ogólnie rzecz biorąc, proces opracowywania ram ToC wymagał około 15 spotkań. Ponieważ grupa miała niski poziom wykształcenia i obejmowała osoby z niepełnosprawnością intelektualną, moderatorzy starali się uprościć zadanie, wykorzystując rysunki. Grupa starała się zrozumieć wspólnie, czy problemy, z jakimi borykają się odbiorcy usług - bezrobocie, izolacja społeczna, samotność, brak lub bardzo ograniczone wsparcie ze strony dostawców usług społecznych - mogą być w jakiś sposób ustrukturyzowane i uszeregowane według ważności. Dość łatwo było skłonić odbiorców usług do rozpoznania problemów na poziomie społeczności lokalnej, ale zachęcenie ich do rozpoznania takich problemów, jak niska samoocena, niski poziom wykształcenia i brak doświadczenia zawodowego wymagało cierpliwości i kilku spotkań. Zidentyfikowanie problemów wspólnych dla większości grupy było prawdziwym wyzwaniem.

Z pomocą narzędzia ToC grupa doszła do wniosku, że kluczowymi wspólnymi problemami były izolacja społeczna i brak możliwości pracy/praktyki/szkoleń (kluczowe założenia). Jako pierwsza na tym obszarze wiejskim, grupa wpadła na pomysł założenia kawiarni, w której odbiorcy usług mieliby możliwość nawiązywania kontaktów towarzyskich, angażowania się w różne działania, tworzenia własnej przestrzeni do pracy i szkoleń.

Opisanie kroków niezbędnych do wprowadzenia zmiany okazało się przydatne do wyjaśnienia, w jaki dokładnie sposób cel zostanie osiągnięty.



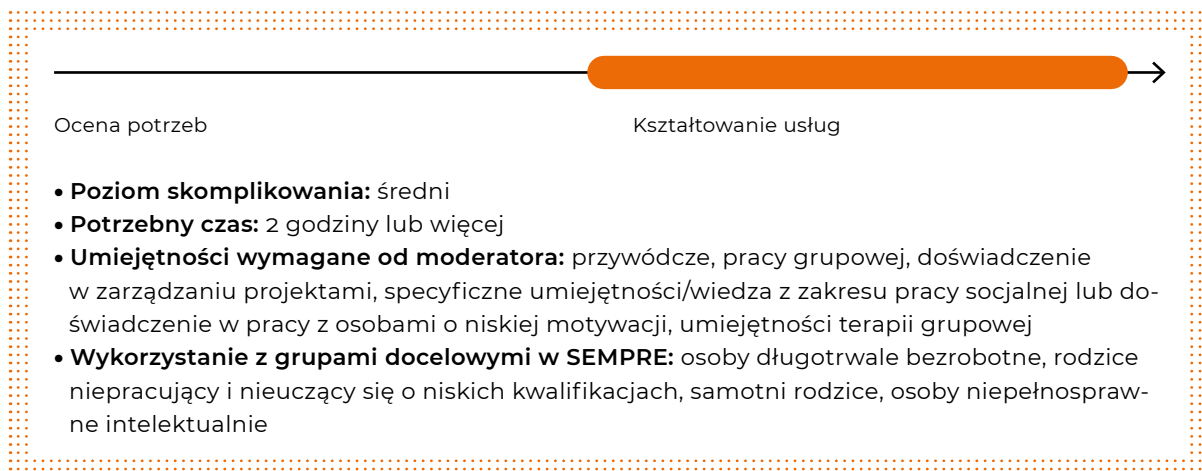
Na początek kluczowe znaczenie miało zmotywowanie odbiorców usług do pełnego zaangażowania się w ten proces i podniesienie ich samooceny. Kluczową rolę w tym procesie odegrali moderatorzy. Wraz z odbiorcami usług moderatorzy zdefiniowali kolejne kroki. Szczególnie ważne było zidentyfikowanie wymagających uzupełnienia braków w zakresie wiedzy i umiejętności oraz sposobów ich uzupełnienia.

„Z pomocą narzędzia ToC grupa [samotnych rodziców] doszła do wniosku, że kluczowymi problemami są izolacja społeczna oraz brak możliwości pracy i szkoleń [...] Opisanie kroków niezbędnych do wprowadzenia zmian okazało się przydatne do ustalenia, dokładnego sposobu osiągnięcia celu”.

Anna Broka, koordynatorka LEN w Vidzeme, Łotwa



Narzędzie 2.2 Szablon modelu biznesowego



Szablon modelu biznesowego jest strategicznym narzędziem z zakresu zarządzania i przedsiębiorczości, które ma zastosowanie zarówno do inicjatyw komercyjnych, jak i niekomercyjnych. Istnieje wiele różnych wariantów szablonu modelu biznesowego, w tym szablon socjalnego modelu biznesowego. Niezależnie jednak od rodzaju szablonu pomaga on opisać nowy lub istniejący model biznesowy w bardziej namacalny, holistyczny i wizualny sposób.

Szablon modelu biznesowego nie jest tak kompleksowy jak biznesplan, ale pozwala na opracowanie szybszej i łatwiejszej do przeczytania wersji biznesplanu, do której można później wrócić i wprowadzić zmiany. Szablon modelu biznesowego jest również narzędziem komunikacji; pomaga w komunikowaniu celów interesariuszom i klientom i może być wykorzystywany do przyciągnięcia funduszy.

Szablon modelu biznesowego składa się z dziewięciu podstawowych elementów dzielących model biznesowy na łatwo zrozumiałe segmenty: klu-

czowych partnerów, kluczowe działania, kluczowe zasoby, propozycje wartości, relacje z klientami, kanały, segmenty klientów, strukturę kosztów i źródła przychodów.

Główne zasady pracy z szablonem modelu biznesowego (*Strategyzer, niedatowane*) obejmują:

- korzystanie z kartek samoprzylepnych (po jednym pomysle na kartkę), aby umożliwić przesuwanie rzeczy lub usuwanie elementów z szablonu
- tworzenie samoprzylepnych notatek dla każdego z dziewięciu pól
- korzystanie z kartek samoprzylepnych w różnych kolorach w celu podkreślenia pewnych aspektów modelu biznesowego
- unikanie opisywania zbyt wielu różnych pomysłów w tym samym szablonie modelu biznesowego, ponieważ może to być mylące
- tworzenie wielu szablonów do mapowania opcji modelu biznesowego; pozwala to na mapowanie różnych możliwości, a następnie wybieranie najbardziej obiecujących i weryfikowanie ich krok

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRE NA TEMAT NARZĘDZIA SZABLON MODELU BIZNESOWEGO

ZALETY

- ✦ Zalety są podobne do zalet teorii zmiany (więcej na s. 37)
- ✦ Łatwy do modyfikacji
- ✦ Wizualny
- ✦ Przydatny do potwierdzania hipotez
- ✦ Łatwy i dość szybki do utworzenia
- ✦ Pomocny w prezentowaniu i objaśnianiu pomysłów innym interesariuszom

WADY

- Nie dość szczegółowy, nie określa priorytetów i nie uwzględnia konkurencji
- Może być pomocny w konceptualizacji, ale wymaga dalszej analizy
- Szablon i pytania wymagają uproszczenia dla niektórych grup docelowych
- Wymaga wykwalifikowanego moderatora

po kroku, zamiast prostego rozwijania pierwszego pomysłu (Orgler, 2018)

- regularne weryfikowanie szablonu - wymaga ciągłej aktualizacji!
- umieszczenie szablonu tak, aby był widoczny dla zespołu (np. poprzez powieszenie go na ścianie).

Więcej informacji na ten temat i szablon modelu biznesowego do pobrania ze strony [Strategyzer](#)⁵. Szablon socjalnego modelu biznesowego dostępny jest [tutaj](#)⁶.

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA SZABLON MODELU BIZNESOWEGO W BODEN, SZWECJA

Uniwersytet Ludowy w Sunderby zorganizował dwugodzinne warsztaty z udziałem lokalnych interesariuszy i odbiorców usług (osób ubiegających się o azyl). Moderator przygotował na tablicy duży rysunek szablonu modelu biznesowego, a wszyscy uczestnicy otrzymali puste wydruki szablonów. Moderator objaśnił model (najłatwiej jest to zrobić, podając konkretny przykład). Wstępny pomysł na mikroprojekt został wcześniej uzgodniony. Pomysł polegał na założeniu spółdzielni, która organizowałaby zbieranie i sprzedaż jagód przez osoby ubiegające się o azyl. Drugim krokiem spółdzielni byłoby rozwinięcie działalności w zakresie przetwórstwa w celu produkcji dżemu, marmolady i lemoniady.

Podczas warsztatów uczestnicy przechodzili kolejno przez różne pola, zaczynając od propozycji wartości. Najpierw myśleli o nich przez kilka minut sami, a potem wszyscy dzielili się swoimi przemyśleniami, a moderator wypełniał szablon na tablicy. Rolą moderatora jest upewnienie się, że wzię-

ty pod uwagę został każdy aspekt i że wszystko współdziała za sobą. W trakcie całego procesu pewne rzeczy były dodawane i zmieniane, co miało konsekwencje dla innych pól szablonu. Z tego powodu najlepiej jest pracować z białą tablicą, kartkami samoprzylepnymi lub obydwoma. Jeśli wydaje się to realne, szablon może służyć za podstawę biznesplanu (patrz rysunek 5).



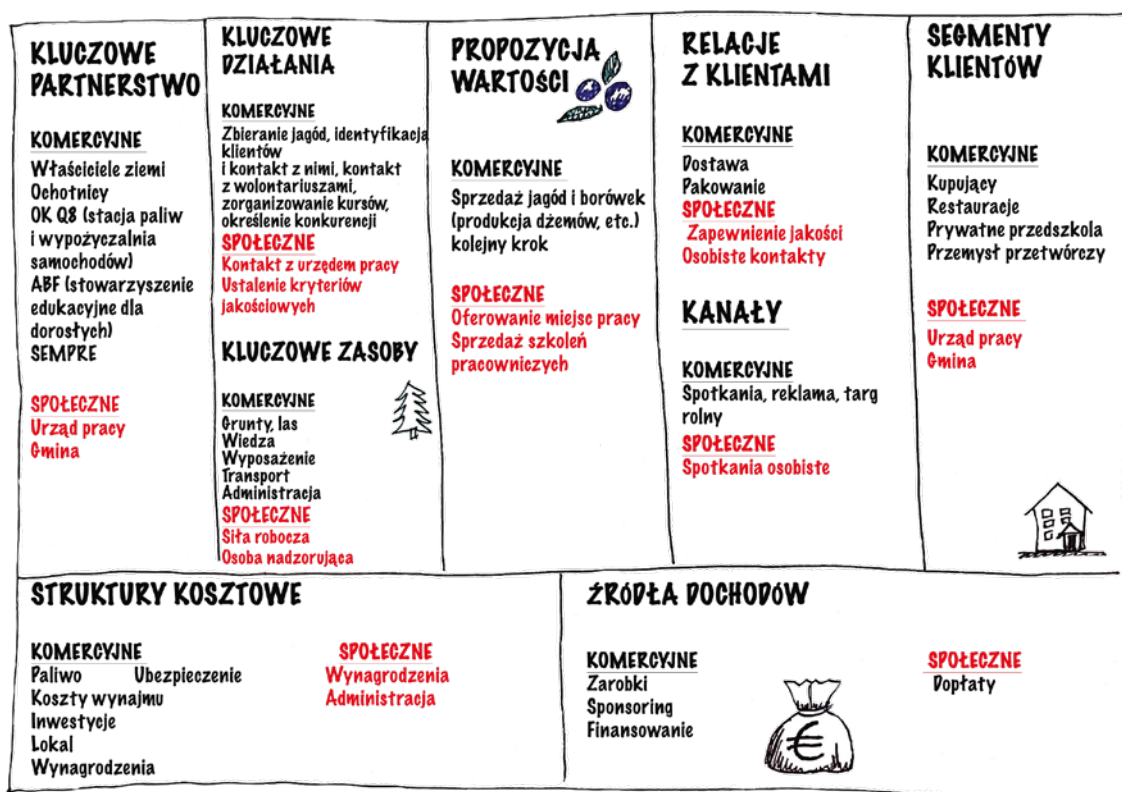
„Szablon modelu biznesowego okazał się dla nas bardzo przydatny. Daje on wyobrażenie o tym jakie aspekty wymagają przemyślenia i czy pomysł jest realistyczny czy nie - wszystko na jednej stronie. Jest on również pomocny przy objaśnianiu swojego pomysłu innym. Nasza rada po wypełnieniu szablonu przyjrzyj mu się ponownie za dzień lub dwa, aby sprawdzić, czy wszystko jest w porządku i czy czegoś nie brakuje”.

Helen Nilsson, partner projektu, Coompanion Nord, Szwecja



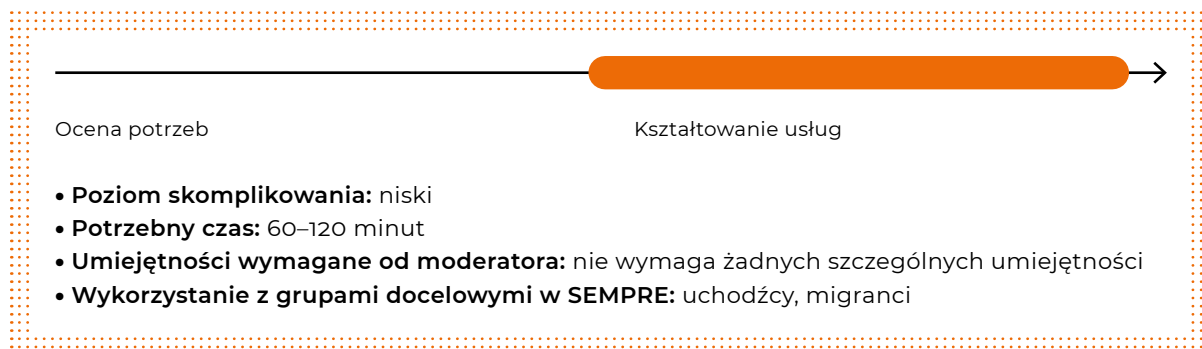
Rys. 5 Szablon modelu biznesowego dla mikroprojektu dotyczącego zbierania jagód obejmującego osoby starające się o azyl.

Źródło: Uniwersytet Ludowy Sunderland 2017.



Szablon modelu biznesowego uwzględniający oddziaływanie społeczne

Narzędzie 2.3 Podwójny Diament



Podwójny diament to prosta wizualna mapa procesu kształtowania usług, która może być stosowana w pracy socjalnej i innych dziedzinach. Jest on podzielony na cztery fazy: odkrywanie, definiowanie, rozwój i dostarczanie. Pierwsze dwie fazy koncentrują się na definiowaniu problemów, natomiast trzecia i czwarta koncentrują się na rozwijaniu i udoskonalaniu pomysłów oraz zawężaniu ich, aż do osiągnięcia najlepszego pomysłu. Narzędzie to pomaga ustrukturyzować pracę i zachować koncentrację podczas procesu. Pomysły są rozwijane, testowane i udoskonalane, aby wybrać najlepszy pomysł o największym potencjale wdrożenia (*DesignCouncil, 2018*).

Odkrywanie: ta faza modelu podwójnego diamentu polega na przyjrzeniu się kontekstowi i zapoznaniu z problemami. Jest to faza rozpoznawcza i obejmuje określenie potrzeb odbiorców usług oraz problemów, które można rozwiązać.

Definiowanie: w tej fazie grupa stara się określić konkretne obszary, którymi należy się zająć i na których należy się skupić - które z problemów i potrzeb zidentyfikowanych w fazie odkrywania mają największe znaczenie? Grupę zachęca się do stosowania „myślenia zbieżnego”, aby zawęzić opcje do najważniejszych lub wykonalnych wyzwań lub

potrzeb, którym należy sprostać. Pytania, na które należy odpowiedzieć w tej fazie to: co jest wykonalne i jakiemu wyzwaniu lub potrzebie powinniśmy sprostać najpierw?

Rozwój: jest to faza, w której tworzone i testowane są rozwiązania lub koncepcje. Jest to proces prób i błędów, który zasadniczo pomaga ulepszyć i udoskonalić pomysły i rozwiązania. Zaczyna się od zebrania ogólnych pomysłów na nową usługę. W tej fazie stosuje się „myślenie rozbieżne”, w którym mile widziane są wszystkie kreatywne rozwiązania. Celem jest wygenerowanie wielu możliwych pomysłów i myślenie wykraczające poza schematy.

Dostarczenie: w tej fazie wybiera się (np. przez głosowanie) rozwiązania, które sprawdzają się najlepiej. W tym ostatnim kroku ponownie stosuje się „myślenie zbieżne”, skupiając się na tym, co można rzeczywiście zapewnić i na najlepszych rozwiązaniach zaspokajających potrzeby odbiorców usług. Pytania, na które należy odpowiedzieć w tej fazie to: co jest wykonalne i jakie pomysły powinniśmy wdrożyć? Wreszcie, rozwiązania są wprowadzane w życie

Więcej informacji i szablon podwójnego diamentu na stronie [Design Council website](https://www.designcouncil.org.uk/what-we-do/our-approach/the-double-diamond)⁷.

OPINIE PARTNERÓW PROJEKTU SEMPRe NA TEMAT NARZĘDZIA PODWÓJNY DIAMENT

ZALETY

- ✦ Łatwe do zrozumienia i zastosowania
- ✦ Możliwość łatwego łączenia z innymi, bardziej zaawansowanymi narzędziami i metodami rozwijania usług (np. teorią zmiany)
- ✦ Dobrze nadaje się do pracy np. z uchodźcami i migrantami, którzy często mają słabą znajomość języka obcego, niewielka ilość tekstu może być więc korzystna

WADY

- Mała elastyczność i dość podstawowe wyniki
- Nie zapewnia dobrych ram dla identyfikacji i pokonywania przeszkód i zagrożeń

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA NARZĘDZIA PODWÓJNY DIAMENT W NORDFRIESLAND, NIEMCY

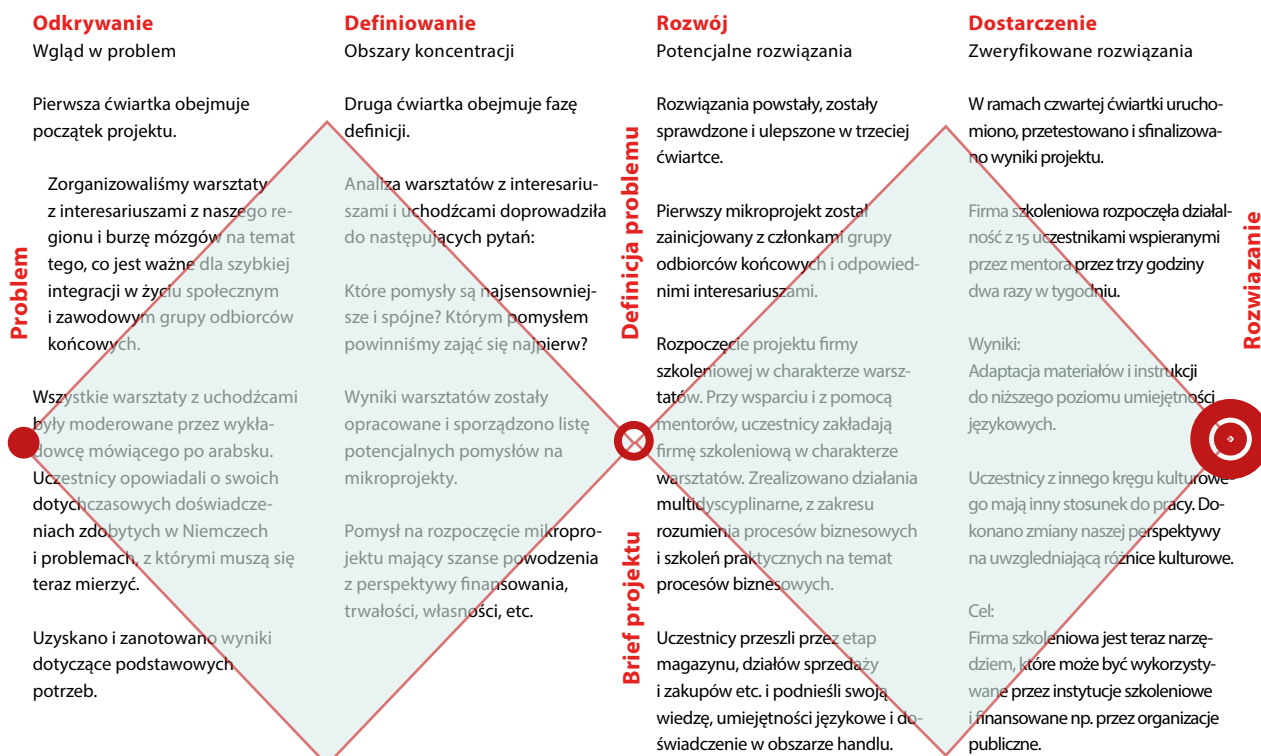
Podwójny diament został wybrany jako narzędzie rozwoju usług w pracy z uchodźcami i migrantami w Nordfriesland, Niemcy (patrz rysunek 6). Etap początkowy (odkrywania) trwał około dwóch miesięcy i obejmował warsztaty z odbiorcami usług, podczas których zidentyfikowano potrzeby i problemy. Na kolejnym etapie (definiowanie) grupa przeszła od definicji problemu do rozwoju pomysłów. Przedyskutowano i zanotowano potencjalne pomysły na wspólne projekty.

W fazie rozwoju, wybrano wspólnie z odbiorcami usług, najbardziej realne i obiecujące pomysły. Obejmowało to opracowanie zintegrowanego szkolenia zawodowego w dziedzinie rozwoju biznesu, wspieranego przez mentorów i trenerów. Do pracy z grupą zatrudniono dwóch trenerów. Pomysł projektu był promowany podczas kursów integracyjnych i wśród różnych interesariuszy w regionie. Znalezienie uczestników projektu zajęło około miesiąca. Zespół SEMPRE zdał sobie sprawę z istnienia potrzeby uproszczenia dokumentacji i materiałów szkoleniowych dla odbiorców usług ze względu na często słabe umiejętności językowe uczestników.

W fazie dostarczenia rozwiązanie zostało wdrożone i otrzymało wsparcie ze strony urzędu pracy i agencji zatrudnienia.



Rys. 6 Wypełniony podwójny diament w Nordfriesland, Niemcy.



ZAANGAŻOWANIE ODBIORCÓW USŁUG W OCENĘ POTRZEB I KSZTAŁTOWANIE USŁUG: JAK OSIĄGNĄĆ SUKCES

Pracując z różnymi grupami odbiorców w różnych środowiskach społeczno-gospodarczych regionu Morza Bałtyckiego, partnerzy projektu SEMPRES zyskali różne perspektywy i doświadczenia. Poniżej przedstawiono ogólne spostrzeżenia i wnioski dotyczące oceny potrzeb i procesu kształtowania usług. Należy pamiętać, że zalecenia odzwierciedlają jedynie doświadczenia partnerów SEMPRES i mogą wymagać dostosowania do różnych kontekstów. Poniżej przedstawiamy natomiast kilka wskazówek pochodzących od partnerów SEMPRES dotyczących udanego zaangażowania odbiorców usług w ocenę potrzeb i kształtowanie usług:

- **Zaplanuj trochę dodatkowego czasu na proces budowania sieci społecznych, budowania zaufania i zaangażowania, najlepiej przed rozpoczęciem oceny potrzeb.** Pomaga to stworzyć żyzny grunt dla dalszego rozwoju działalności i zaangażowania. Również dlatego, że odbiorcy usług tworzą zróżnicowane i heterogeniczne grupy, wzajemne poznanie się i budowanie relacji wymaga czasu - często więcej niż zakładano. Radzimy nie lekceważyć znaczenia ćwiczeń związanych z przełamywaniem lodów i budowaniem zaufania.
- Dotarcie do niektórych odbiorców usług, szczególnie w początkowej fazie działań, może być trudne. Podkreśla się znaczenie **stosowania właściwych kanałów dotarcia i „kart wstępu”**. Kartą wstępu może być osoba zakotwiczona w społeczności lokalnej (zauwana osoba fizyczna lub lider społeczności) lub szanowana organizacja, która może pomóc w nagłośnieniu warsztatów, nawiązaniu pierwszego kontaktu i zgromadzeniu ludzi, zwłaszcza jeśli dostawcy usług nie mieli wcześniej bezpośredniego kontaktu z daną grupą odbiorców usług.
- Zaangażuj wyszkolonego i doświadczonego **moderatora**, który zna wybrane metody i narzędzia empowermentu oraz posiada wiedzę zarówno na temat procesu, jak i grupy docelowej (więcej na ten temat w ramce tekstowej). Upewnij się, że moderator lub dostawca usług społecznych nie dominuje dyskusji.
- Podczas pracy z określonymi grupami docelowymi, **pomoce graficzne**, takie jak plakaty i rysunki, okazały się użytecznym sposobem wyrażania opinii podczas warsztatów. Pomoce graficzne pomogły na przykład zminimalizować bariery językowe podczas pracy z nowo przybyłymi

uchodźcami lub migrantami. Ćwiczenie takie jest jednak użyteczne tylko do pewnego momentu i uczestnicy powinni mieć możliwość wyrażenia swoich opinii i potrzeb poprzez debatę i dialog. Inne narzędzia komunikacji, takie jak muzyka i odgrywanie ról, choć nie były wykorzystywane w ramach SEMPRES, mogą być skutecznymi sposobami wyrażania potrzeb.

- **Wybierz właściwą lokalizację spotkania.** Należy starać się dostosować do potrzeb konkretnej grupy odbiorców usług. Możesz na przykład udać się na spotkanie odbiorców usług lub zorganizować spotkanie w dogodnym dla nich miejscu, zamiast organizować je w swoim biurze.
- Jeśli chodzi o **częstotliwość spotkań** z odbiorcami usług, najlepiej jest nie pozostawiać zbyt wiele czasu pomiędzy nimi, w przeciwnym razie może być trudno utrzymać zainteresowanie odbiorców usług procesem i zaangażowanie w niego. Odpowiedzialność za określone zadania może zostać przekazana odbiorcom w celu zwiększenia ich motywacji i zaangażowania.



Znalezienie odpowiedniego moderatora jest niezwykle ważne

„W Varde, Dania, moderator był kluczem do sukcesu grupy młodzieżowej. Jednym z powodów, dla których grupa młodzieżowa ma silne więzi i relacje, jest to, że moderator naprawdę w nią wierzy, a jest to ważna cecha dla wzmocnienia pozycji grupy”. (Anette Nielsen, partner projektu ze Szkoły Wyższej Południowej Danii)

Kompetencje: empatia; otwartość; akceptacja; cierpliwość; umiejętność budowania relacji opartych na zaufaniu, ale także motywowania i inspirowania innych; „prosty sposób wyrażania”; silne cechy przywódcze, ale niedominowanie dyskusji.

Umiejętności: doświadczenie w pracy społecznej i zrozumienie metody pracy.

W jaki sposób rozwijać te kompetencje i umiejętności? Patrz: Poradnik SEMPRES na temat szkoleń w zakresie empowermentu www.sempre-project.eu/training



05

W jaki sposób dostawcy usług społecznych mogą wspierać inicjatywy odbiorców i przedsiębiorstwa społeczne?

Narzędziami wsparcia są działania i środki, które pomagają odbiorcom usług w budowaniu potencjału, pewności siebie i kompetencji w zakresie przedsiębiorczości. Takie umiejętności i kompetencje są ważne dla wdrażania i utrzymywania usług społecznych lub projektów w perspektywie długoterminowej.

Może to wymagać dodatkowej pomocy ze strony podmiotów świadczących usługi społeczne i podmiotów zewnętrznych, dlatego działania wspierające skierowane są również do szerszej grupy zainteresowanych stron. W SEMPRE celem zastosowania narzędzi wsparcia było zapewnienie, że odbiorcy usług przejmą własność mikroprojektów i będą mogli je kontynuować nawet po zakończeniu projektu.

Duża różnorodność działań wspierających odzwierciedla różne potrzeby grup odbiorców usług oraz różne cele nowej usługi społecznej. Działania wspierające mogą być stosowane w całym procesie rozwoju usługi, ale są szczególnie ważne na późniejszych etapach, w szczególności w przypadku rozwijania nowej usługi. Niektóre narzędzia wsparcia są skierowane przede wszystkim do odbiorców usług, podczas gdy inne, takie jak finansowanie i sieci zewnętrzne, dotyczą również dostawców usług społecznych.

Celem niniejszego rozdziału jest zainspirowanie dostawców usług społecznych do wspierania inicjatyw zorientowanych na odbiorcę. Dlatego też, inaczej niż w poprzednim rozdziale, opis działań wspierających jest raczej ogólny i mniej dokładny, pozostawiając miejsce na różne interpretacje i adaptację w różnych kontekstach. Należy zauważyć, że celem niniejszego rozdziału nie jest przedstawienie wyczerpującej listy działań wspierających, ale raczej podkreślenie tych najbardziej istotnych w kontekście projektu SEMPRE oraz opisanie doświadczeń partnerów projektu.

UŁATWIAJ DZIAŁANIA EDUKACYJNE I SZKOLENIOWE

Działania związane z uczeniem się i szkoleniem mają zasadnicze znaczenie dla podnoszenia poczucia własnej wartości, budowania indywidualnych mocnych stron i zdobywania kompetencji przez

odbiorców usług w celu dokonania zmian nie tylko ich własnej sytuacji życiowej, ale również sytuacji innych ludzi. Działania związane z uczeniem się są istotne dla zwiększenia możliwości, motywacji i zaangażowania odbiorców usług, aby mogli stać się częścią usługi lub projektu w perspektywie długoterminowej.

Partnerzy projektu SEMPRE uznali za użyteczne zarówno działania edukacyjne i szkoleniowe (np. kursy oferowane przez państwowe urzędy pracy i odpowiednio ministerstwa) finansowane ze środków publicznych, jak i szeroki wachlarz istniejących szkoleń online i stacjonarnych oferowanych przez organizacje pozarządowe i inne agencje. W zależności od potrzeb odbiorców usług i tematu mikroprojektu, działania edukacyjne obejmowały kursy językowe, rękodzieło, pisanie CV i doskonalenie umiejętności informatycznych w celu pozyskiwania funduszy, przedsiębiorczość (społeczną), rozwój biznesu i strategię sprzedaży, zarządzanie projektami i przywództwo. W ramach niektórych mikroprojektów istotne były bardziej konkretne kursy, np. gotowania i utrzymania higieny w przypadku kawiarni w Liepa.

Kilku partnerów projektu stworzyło własne kursy i szkolenia, odpowiadające potrzebom odbiorców usług i adekwatne do mikroprojektów. Na przykład Coompanion, Szwecja opracowała kurs dla przedsiębiorców społecznych. Składa się on z 15 kompleksowych warsztatów, z których każdy koncentruje się na innym temacie, od przywództwa i wartości spółdzielczości, do klientów, marketingu i przepisów dotyczących sprzedaży. Innym przykładem jest Centrum Diakonu Liepaja na Łotwie, które opracowało kurs dla osób zajmujących się świadczeniem wsparcia i pomocy. Kurs dostarcza podstawowej wiedzy na temat tego, jak wspierać osoby niepełnosprawne, zarówno pod względem medycznym, jak i psychologicznym. Kurs skierowany jest przede wszystkim do osób niepełnosprawnych, które chciałyby zostać „osobami dającymi wsparcie”, jak również do krewnych osób niepełnosprawnych. Kurs prowadzony jest przez lokalnych specjalistów.

Nie trzeba dodawać, że konieczne jest nieustające kształcenie i szkolenie samych podmiotów świadczących usługi społeczne, jeśli nowe metody pracy i podejścia mają być skutecznie stosowane. W ramach projektu SEMPRE wykłady na temat empowermentu i przedsiębiorczości społecznej wygłosiło kilku jego partnerów. Dostawcy usług społecznych uczestniczyli również w szkoleniach z zakresu mentoringu, superwizji i grupowej terapii konfliktów.

Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Istotne jest upewnienie się, że działania edukacyjne i szkoleniowe są dostosowane do potrzeb i możliwości odbiorców usług. Należy uwzględnić na przykład czas/terminy, odległość do przebycia itp.
- Działania edukacyjne i szkoleniowe powinny opierać się na różnych formach komunikacji, odpowiednich dla danych osób.
- Należy zaangażować odbiorców usług we wspólne podejmowanie i realizowanie działań szkoleniowych i edukacyjnych. Najlepsze rezultaty osiąga się, gdy szkolenia dla odbiorców usług są prowadzone przez odbiorców usług.
- Należy zachęcać odbiorców usług do zdobywania wiedzy o empowerment i zaangażowaniu odbiorców usług w celu rozbudzania zainteresowania oraz nabywania doświadczenia i wiedzy fachowej.
- Należy mieć na względzie transfer wiedzy i podział kompetencji. *„Aby w pełni wykorzystać proces empowermentu, lider grupy powinien mądrze przekazywać wiedzę i zachęcać grupę do przejęcia inicjatywy. Ważny jest podział władzy. Nie jest to łatwe zadanie dla moderatora, ponieważ powinien nadal zapewniać wskazówki, ale w mniej widoczny sposób”* - mówi Anna Broka, partner projektu, Uniwersytetu Stosowanych Nauk, Vidzeme.

ZACHĘCAJ DO TWORZENIA SIECI SPOŁECZNYCH

Sieci społeczne można zdefiniować jako więzi między jednostkami lub grupami, które mogą przybrać formę sieci „formalnych” (np. organizacje i stowarzyszenia wolontariackie) oraz struktur „nieformalnych” (np. rodziny, przyjaciół i grup zainteresowań) (Afridi, 2011). W wywiadach oceniających z partnerami projektu SEMPRE podkreślano, że sieci lokalne umożliwiają ludziom działanie w ramach wolontariatu i dzielenie się swoim czasem, wiedzą i umiejętnościami z ludźmi, którzy mogą z nich skorzystać. Odczucie empowermentu i wywierania wpływu było wzajemne.

Poprzez dzielenie się informacjami, wzajemne kontakty i wsparcie, sieci społeczne przyczyniają się do wzmacniania więzi i budowania zaufania w ramach grupy, co jest ważnym warunkiem wstępnym powodzenia wszelkich inicjatyw podejmowanych przez odbiorców. Co więcej, sieci społeczne mogą

Uczestnicy konferencji śródkresowej SEMPRE w Tallinie, Estonia. Zdjęcie: © Urmas Roos



Uczenie się przez działanie jako nadrzędne ramy wsparcia dla zaangażowania odbiorców usług

Uczenie się przez działanie (Action Learning - AL) jest rodzajem badań uczestniczących opartych na podstawowych wartościach takich jak prawa człowieka, sprawiedliwość społeczna, godności i wartość człowieka. AL dąży świadomie do dokonywania zmian społecznych i jest realizowane we współpracy z osobami podejmującymi działania i dla nich. AL opiera się na interakcji i dynamice społecznej i charakteryzuje się włączeniem w cały proces interesariuszy jako współbadaczy i jego współpodmiot. Proces uczenia się przez działanie obejmuje planowanie, działanie, obserwację, refleksję i przejście do nowej fazy planowania (*Reason and Bradbury, 2008*). Kluczową zasadą AL jest jego zakorzenienie w doświadczeniach i odniesienie do konkretnych problemów i wyzwań. Uczenie się poprzez działanie było wykorzystywane przez kilku partnerów projektu jako nadrzędne ramy wsparcia dla realizacji działań w ramach projektu SEMPRE i może stanowić podejście warte wykorzystania również w innych projektach i kontekstach. AL może być stosowane na wszystkich etapach procesu rozwoju usługi (więcej informacji o tym, jak stosować AL w praktyce w Przewodniku SEMPRE na temat szkoleń w zakresie empowermentu).



Spotkanie w ramach mikroprojektu „Produkowana lokalnie radość życia” w Korsholm, Finlandia. Zdjęcie: © Ann-Britt Pada

wzmocnić poczucie przynależności do społeczności, co z kolei zwiększa zaangażowanie i motywację ludzi do wzięcia udziału w projekcie lub inicjatywie. Dobrym tego przykładem jest grupa młodzieżowa z Varden, Dania. *„Młodzież wykorzystuje siłę swojej sieci do organizowania działań na rzecz innych osób będących w potrzebie, aby umożliwić im zmianę postrzegania siebie i stanie się częścią grupy lub stworzenia nowej sieci. Przykładem jest zorganizowanie przez młodzież gospodarstwa rolnego dla samotnych rodziców z mniejszości narodowych i etnicznych. Doprowadziło to do powstania nowej sieci uczestników, a niektórzy z uczestniczących w projekcie młodych ludzi dołączyli później do grupy”*, Anette Nielsen, partner projektu, Szkoła Wyższa Południowej Danii. W tym przypadku społeczność Varden korzysta z dobrodziejstw kapitału społecznego, który rośnie dzięki zaangażowaniu grupy młodzieżowej w sprawy społeczne.

Sieci społeczne tworzone przez odbiorców są ważne w przypadku słabszych grup społecznych, zapewniając im wsparcie psychologiczne, emocjonalne, społeczne i praktyczne. Co więcej, takie sieci są ważne dla wzmacniania pewności siebie odbiorców, angażowania ich i budowania zaufania do grupy, co może się przełożyć na rozwój innych działań i inicjatyw. Sieci te przyczyniają się do empowermentu na poziomie grupy (więcej na ten temat w rozdziale 2).

Jednym z przykładów takich sieci tworzonych przez odbiorców są tak zwane „grupy samopomocy”, organizowane przez odbiorców usług mających wspólne doświadczenia i uwzględniające niepełnosprawności osób i bariery, na jakie mogą napotykać. W ramach mikroprojektów będących częścią projektu SEMPRES utworzono kilka grup samopomocy. W tym przypadku sieci społeczne łączą uczestników w celu świadczenia i wymiany usług, takich jak opieka nad dziećmi i inne formy wsparcia (np. nauczanie, uczenie się i dzielenie).

W czterech gminach wiejskich na Łotwie utworzone zostały grupy wsparcia w celu zapewnienia zorganizowanej pomocy dla osób potrzebujących. W skład grupy wchodziły osoby niepełnosprawne i ich krewni, którzy pomagają sobie nawzajem w rozwiązywaniu codziennych problemów, takich jak np. podwiezienie do lekarza lub pożyczenie wózka inwalidzkiego. W ramach inicjatywy „Wirkstatt” w Plön, Niemcy, utworzono również grupy samopomocy dla długotrwale bezrobotnych.

Ponadto kilku wolontariuszy zostało przeszkolonych jako osoby wspierające byłych przestępców w gminach Ida-Viru i Lääne-Viru, Estonia. Usługa świadczona przez osoby wspierające na rzecz byłych przestępców odgrywa ważną rolę, pomagając byłym przestępcom w reintegracji ze społeczeństwem, znalezieniu mieszkania, pracy itp. Pomysł

na usługę wynika z potrzeby byłych przestępców, aby mieć kontakt społeczny i kogoś, kto może oferować wskazówki i pomagać w przyzwyczajeniu się do życia na wolności.

Również w pracy z samotnymi rodzicami, lokalne sieci były postrzegane jako kluczowe. „*W Jurbarkas potrzebne było stworzenie dla samotnych rodziców przestrzeni do rozmów i wymiany doświadczeń. Projekt umożliwił skontaktowanie ze sobą osób, które chciały zmiany i które mogą teraz rozpocząć ich wprowadzanie. Teraz wiedzą, gdzie można uzyskać wsparcie. W dłuższej perspektywie mamy nadzieję stworzyć „klub”, w którym samotni rodzice będą mogli się spotykać, uzyskać wsparcie i profesjonalne szkolenie w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości*” (Mindaugas Kairys, partner projektu, Diakonia Luterańska, Litwa).



Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Zapewnij bezpieczną przestrzeń do prowadzenia pełnego szacunku dialogu. Wspólne działania, które uczestnicy postrzegają jako istotne lub znaczące, najlepiej realizowane regularnie, są zachętą do uczestnictwa i zaangażowania. Oferowanie kombinacji spotkań formalnych i mniej formalnych na różne tematy może zwiększyć motywację odbiorców usług do uczestnictwa. Chodzi przede wszystkim o to, aby odbiorcy końcowi byli zaangażowani w sieci na równych warunkach, w organizację, podejmowanie decyzji i sprawy finansowe.
- Dostawcy usług społecznych powinni być ostrożni, aby nie przejąć zbyt dużej kontroli nad procesem tworzenia sieci i zapewnić jedynie taką pomoc, jaka jest potrzebna. Wskazane jest, aby usługodawcy zaczęli od bardziej aktywnego zaangażowania, a następnie stopniowo je ograniczali.
- Odbiorcy usług powinni sami zdecydować, czy chcą tworzyć dalej nieformalną sieć, czy też przekształcić się w organizację pozarządową lub obrać sformalizowane formy organizacyjne. To że sieć jest mniej formalna, nie oznacza, że ma mniejszy wpływ na odbiorców usług. „*Ważne jest, aby zdać sobie sprawę, że potrzebne są różnego rodzaju sieci. Niektórzy ludzie nie chcą być częścią sieci, jeśli oczekuje się od nich zbyt dużego formalnego i oficjalnego zaangażowania, inni chcą natomiast regularnej i zorganizowanej działalności*”. (Doris Scheer, partner projektu, Diakonia Szlezwik-Holsztyn).

DOCIERAJ DO INTERESARIUSZY ZEWNĘTRZNYCH

Siła kontaktów międzyludzkich wykracza poza sieć wewnętrzną złożoną z odbiorców usług i usługodawców. Projekty i inicjatywy mają większe szanse na długofalowy sukces, jeśli są zakotwiczone w dobrej sieci partnerów lokalnych lub nawet krajowych. Tworzenie powiązań i docieranie do zewnętrznych interesariuszy, takich jak władze publiczne, różne sieci biznesowe, organizacje niekomercyjne i członkowie społeczności lokalnej, odgrywa kluczową rolę w rozwijaniu samopodtrzymującej się inicjatywy. Takie współdziałanie może otworzyć nowe możliwości finansowania i współpracy, ułatwić podział władzy i odpowiedzialności.

Władze lokalne i ich sieci mogą także odgrywać ważną rolę. Mogą udostępniać bezpłatnie pomieszczenia, tak jak w przypadku Spółdzielni Krawieckiej w Szwecji oraz świetlicy środowiskowej w Harkujärve i Rakvere, Estonia. W Harkujärve przejęty został pusty kościół, który zyskał nowe życie i znaczenie jako ośrodek kultury. W Rakvere lokalny kościół stał się miejscem spotkań i zapewnił wsparcie w organizacji lekcji rękodziela i szkoleń dla rodziców dzieci ze spektrum autyzmu i samych dzieci. Władze lokalne w południowej Estonii pomogły również w znalezieniu rozwiązań transportowych. Ponadto znaczące rezultaty może przynieść zaangażowanie wolontariuszy. Na przykład świetlica środowiskowa w Harkujärve skorzystała na zaangażowaniu wielu wolontariuszy w jej remont i organizację działań na rzecz społeczności przez miejscowy kościół. Obecnie świetlica środowiskowa zapewnia opiekę nad małymi dziećmi i opiekę dzienną dla dzieci z poważną i głęboką niepełnosprawnością, pomoc dla rodzin z niepełnosprawnymi dziećmi, a także odejmuje inne działania zwiększające dobrostan społeczności lokalnej (np. kursy językowe, lekcje tańca, ogrodnictwa i koncerty).

Zaangażowanie rozległej sieci podmiotów poprzez Lokalne Sieci Empowerment (LEN) jest integralną częścią logiki projektu SEMPRE (więcej na ten temat w rozdziale 03). Tworzenie LEN jest postrzegane jako sposób na zmobilizowanie wielu ważnych interesariuszy. Współpraca w ramach LEN została doceniona przez same zainteresowane strony, które w przeciwnym razie niekoniecznie miałyby możliwość spotkania - nawet jeśli działają na tym samym obszarze geograficznym i z tymi samymi grupami odbiorców.

Współpraca w ramach LEN przyniosła pozytywne rezultaty przy tworzeniu spółdzielni krawieckiej, której siłą napędową są migranci w Luleå w północnej Szwecji. Zmobilizowanie szerokiej sieci podmiotów



Co mówią partnerzy SEMPRESS o Lokalnych Sieciach Empowerment?

„Zainteresowane strony są ważne, ponieważ stanowią szersze grono i są multiplikatorami. LEN są przydatne do zakotwiczenia projektów”.

„Zaangażowanie LEN w projekt sprawia, że zainteresowane strony wspierają w większym stopniu produkt końcowy”.

zaangażowanych w ten projekt było jednym z kluczowych czynników decydujących o jego powodzeniu. LEN została utworzona z udziałem zainteresowanych stron, chcących wspierać migrantów na ich drodze do samowystarczalności i zatrudnienia. Sieć połączyła szwedzką służbę doradczą i finansową, gminę Luleå, szwedzki publiczny urząd pracy, podmioty społeczeństwa obywatelskiego oraz grupę bezrobotnych kobiet z różnych krajów pozaeuropejskich jako odbiorców usług. Dziś podmioty objęte LEN nadal wspierają spółdzielnię krawiecką, zarówno finansowo, jak i za pomocą innych środków.

Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Utworzenie LEN jest jednym z podejść testowanych w ramach projektu SEMPRESS, które okazało się przynosić pozytywne rezultaty w dłuższej perspektywie czasowej i które mogłoby zostać skopiowane przez innych lokalnych i regionalnych dostawców usług (więcej na ten temat w Rozdziale 03).
- Z doświadczeń partnerów projektu SEMPRESS wynika, że wczesne zaangażowanie różnych zainteresowanych stron sprawia, że w większym stopniu wspierają one produkt końcowy. Dlatego też użyteczne może być zidentyfikowanie kluczowych zainteresowanych stron, których zaangażowanie lub do których dotarcie mogą być ważne już w trakcie procesu rozwoju usługi, np. podczas wypełniania szablonów teorii zmiany lub szablonów modelu biznesowego. Proces ten został uznany za przydatny przez partnerów projektu SEMPRESS, ponieważ pomógł w ustaleniu, jakie zasoby są dostępne i mogą być zmobilizowane do realizacji inicjatyw projektowych.

Ponadto wypełnienie szablonów modelu biznesowego (lub podobnych) okazało się przydatne w komunikacji z zewnętrznymi zainteresowanymi stronami, ponieważ projekt był traktowany bardziej poważnie.

- Zwiększenie współpracy między zainteresowanymi stronami i ich koordynacja może pomóc w ustaleniu powiązań i komplementarności, a także luk w usługach. Nawet w małych gminach trudno jest czasem dokonać dobrego przeglądu wszystkich dostępnych usług społecznych świadczonych przez organizacje publiczne, prywatne i organizacje trzeciego sektora. Połączenie różnych zainteresowanych stron posiadających różną wiedzę i doświadczenie może zaowocować nowymi partnerstwami i nieoczekiwanymi pozytywnymi rezultatami, co stanowi pierwszy krok w kierunku innowacji (patrz przykład w ramce tekstowej).

BĄDŹ KREATYWNY I DZIAŁAJ STRATEGICZNIE W KWESTII FINANSOWANIA

Znalezienie środków finansowych na realizację działań może być zadaniem wyczerpującym, ale jest niezbędne, jeśli rozwiązanie ma być kontynuowane po fazie pilotażowej. Podczas gdy niektóre działania wymagają jedynie ograniczonego finansowania – na przykład pokrycie kosztów organizacji spotkania – kontynuowanie działania wielu inicjatyw non-profit zależy w dużej mierze od finansowania zewnętrznego z dotacji. Dlatego też skuteczne zarządzanie organizacją non-profit wymaga zdolności do skutecznego pozyskiwania funduszy na jej działalność.

Istnieją różne rodzaje finansowania dostępne dla inicjatyw społecznych i non-profit na różnych etapach rozwoju, zarówno publicznych, jak i prywatnych. Usługodawcy są na ogół dobrze poinformowani o możliwościach finansowania, takich jak fundusze strukturalne UE, mikrokredyty i mechanizmy wsparcia dla przedsiębiorstw społecznych w państwach członkowskich UE, wsparcie inkubatorów przedsiębiorczości, a także programy krajowe i regionalne.

Niektóre mikro projekty SEMPRESS otrzymały wsparcie od firm prywatnych poprzez sponsoring, a także od organizacji filantropijnych i fundacji oraz funduszy inwestycyjnych. Nie należy również lekceważyć alternatywnych źródeł finansowania – takich jak choćby „crowd-funding” (np. Kickstarter). Kilka fundacji, organizacji i organów władzy publicznej zapewnia również wsparcie w zakresie współfinansowania udziału w projektach finansowanych przez UE.

Ogólnie rzecz biorąc, możliwości finansowania sieci nieformalnych są często ograniczone. W większości przypadków posiadanie ustalonej formy organizacyjnej (np. organizacja pozarządowa, przedsiębiorstwo społeczne lub spółdzielnia) jest warunkiem wstępnym otrzymania finansowania lub finansowania na założenie organizacji, tak jak w przypadku utworzenia organizacji pozarządowej dla uchodźców afgańskich w Kokkola, Finlandia. Chociaż wymóg ten był mocno krytykowany przez partnerów projektu SEMPRE, ważne jest, aby mieć jego świadomość. Pewne wyjątki od tej ogólnej zasady istnieją w Szwecji, gdzie dla poszczególnych osób i grup młodzieżowych dostępne jest finansowanie drobnych działań w postaci „szybkiej gotówki” (snabba pengar).



Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Połącz zasoby finansowe z innymi dostawcami usług, oferując w ten sposób pewne wsparcie finansowe.
- Bądź kartą wstępu dla potencjalnych sponsorów: fundacji, sponsorów prywatnych i innych.
- Pełnij rolę mentora, oferując przez pewien czas zaplecze biurowe dla mikroprojektów.
- Rozważ różne możliwości finansowania. Ogólną radą jest korzystanie ze zróżnicowanych źródeł finansowania, ponieważ pomaga to zmniejszyć ryzyko uzależnienia od jednego konkretnego źródła.

- Od samego początku włącz do LEN potencjalnych finansujących i zaktywizuj interesariuszy, którzy mogą być zainteresowani sami lub którzy mogą znać sposoby uzyskania wsparcia finansowego.
- Miej jasny biznes plan - bardzo pomocne może być tutaj narzędzie szablon modelu biznesowego. Biznes plan jest pierwszym krokiem do sukcesu, ponieważ zachęca do zidentyfikowania możliwych źródeł finansowania już w trakcie procesu rozwoju usług. Jest to również dobry sposób na wizualizację planu projektu zwiększający szanse na uzyskanie finansowania.
- Zaangażuj się w szkolenia fundraisingowe. Pisanie wniosków o dofinansowanie jest ciężką pracą, ale często jest koniecznością i wymaga szczególnych umiejętności. Pisanie wniosków o dotację także może być dla odbiorców usług doświadczeniem z zakresu empowermentu, zwłaszcza jeśli wynik okaże się pozytywny. Kilku partnerów projektu SEMPRE uczestniczyło w szkoleniach z zakresu fundraisingu i pisanie wniosków o dotację. Na przykład LEN w Dithmarschen, Niemcy, zorganizowała warsztaty na temat pozyskiwania funduszy na jeden z mikroprojektów. Profesjonalny fundraiser wyjaśnił zasady fundraisingu, strategię fundraisingu i pierwsze kroki do ich praktycznej realizacji. Warsztaty te obejmowały również pytania dotyczące prawnych lub nieformalnych form organizacyjnych, które są istotne dla działalności fundraisingowej.



World Café na temat innowacji społecznej na konferencji śródkresowej SEMPRE w Talinie, Estonia. Zdjęcie: © Urmas Roos

UŁATWIAJ MENTORING

Mentoring można zdefiniować jako proces indywidualnego szkolenia, prowadzenia i wspierania podopiecznego przez doświadczonego mentora (Ross-Sheriff & Orme, 2017). Programy mentorskie koncentrują się na rozwoju osobistym i rozwoju umiejętności jako sposobach rozwiązywania problemów związanych z niekorzystną sytuacją i wykluczeniem społecznym.

W projekcie SEMPRE mentoring był wykorzystywany do udzielania wskazówek i porad, a także zapewniania praktycznego wsparcia oraz jako element sprzyjający zaangażowaniu w rozwiązywanie problemów i empowermentowi.

Mentoring miał szczególne znaczenie w pracy z młodymi migrantami w Varde Dania, gdzie doświadczony pracownik socjalny pełnił rolę mentora dla grupy młodych ludzi o tym samym pochodzeniu etnicznym. Od ponad dwóch lat jest mentorem, wzorem do naśladowania i osobą wspierającą grupę młodzieży. Zwiększa coraz bardziej zakres odpowiedzialności młodzieży i niektóre działania prowadzą oni teraz sami.

W Liepa, Łotwa, matka dziecka z niepełnosprawnością intelektualną (sama będąca pracownicą socjalną) była mentorką innych matek w tym regionie. Ta mama/mentorka była dobrym źródłem informacji i wiedzy na temat różnych usług społecznych, wsparcia i opieki nad dziećmi, dostępnych dla niepełnosprawnych dzieci i ich rodziców. Stwierdzono, że bycie zarówno odbiorcą końcowym, jak i mentorem było bardziej skuteczne i osobiste niż zaproszenie pracownika socjalnego. Ułatwiło to również stworzenie sprzyjającego środowiska, a jej doświadczenie wzmacniało pozycję grupy.

W Plön, Niemcy niektórzy odbiorcy usług (długotrwale bezrobotni) wzięli udział w programie mentoringu, aby sami zostać liderami i mentorami. Oznaczało to, że zostali oni przeszkoleni do wykonywania konkretnych zadań w ramach mikroprojektu. Na przykład trzech odbiorców usług zostało przeszkolonych jako osoby wypowiadające się w imieniu grupy i przedstawiciele projektu na konferencjach prasowych, warsztatach lub innych wydarzeniach. Inni zostali przeszkoleni jako liderzy grupy i innych zadań organizacyjnych. Mentorami w tym przypadku byli członek grupy, który posiadał specjalistyczną wiedzę na temat tych zadań oraz lider lokalnego dostawcy usług społecznych.

W pracę z uchodźcami w Nordfriesland, Niemcy, zaangażowana była firma szkoleniowa zajmująca się profesjonalnym doradztwem i coachingiem.



Przykład praktyczny znaczenia współpracy

Jednym z przykładów wartości współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami jest Korsholm, Finlandia. Pracując z osobami starszymi i dostawcami usług społecznych w regionie, partnerzy projektu SEMPRE zdali sobie sprawę, że choć w gminie organizowane są różne imprezy dla osób starszych, informacje o nich nie zawsze docierają do odbiorców usług. Ponadto wiedza na temat dostępnych ofert wśród samych dostawców usług społecznych jest ograniczona. Dostawcy usług zaczęli koordynować swoje działania, opracowując w ramach mikroprojektu kalendarz wydarzeń (w wersji cyfrowej i drukowanej). Kalendarz spaja działania oferowane w gminie i pozwala na lepszą koordynację i planowanie wśród dostawców usług.

Przykład mikroprojektu zakończonego niepowodzeniem pokazuje drugą stronę medalu: Jak brak współpracy i wsparcia zainteresowanych stron spowalnia, a ostatecznie hamuje wspólnie podjęte inicjatywy. W gminie wiejskiej w województwie wielkopolskim w Polsce partner projektu SEMPRE powołał lokalną sieć wsparcia i zaprosił młodzież na warsztaty z zakresu oceny zapotrzebowania na usługi społeczne oraz ich obecny rozwój. Aby upiększyć zniszczone mury budynków, młodzież chciała zamontować w nich klocki Lego, tym samym demonstrując, że dba o swoją okolicę i chce wziąć sprawy w swoje ręce. Jednak lokalne władze publiczne, które początkowo zatwierdził tę inicjatywę, a nawet podpisał umowę o współpracy, ostatecznie nie okazały jej wystarczającego wsparcia. Również inni dostawcy usług socjalnych należący do Lokalnej Grupy Wsparcia wycofali się z projektu, pozostawiając młodzież samą sobie. Brak poczucia bycia wysłuchanym oraz traktowanym poważnie doprowadziły do spadku motywacji wśród młodzieży. To doświadczenie rodzi pytanie, czy organy publiczne i organizacje pozarządowe są rzeczywiście gotowe do dzielenia się władzą z użytkownikami usług. W perspektywie długoterminowej rozwiązaniem mogłyby być „budżety obywatelskie” oraz inne instrumenty wspierające i finansujące inicjatywy oddolne.

Miało to na celu ułatwienie tej grupie dostępu do regionalnego rynku pracy. Uczestnicy opracowali strukturę firmy. Następnie, wspierani przez dwóch wykładowców/mentorów, poznali i wdrożyli procedury operacyjne. Uczestnicy próbowali swoich sił w różnych obszarach (np. sklepach, sprzedaży, zakupach), czerpiąc korzyści ze zdobywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia w dziedzinie handlu i w branży turystycznej.

Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Zaangażuj odbiorców usług (lub byłych odbiorców usług) jako mentorów lub wzorce do naśladowania.
- Upewnij się, że obie strony (mentor i podopieczny) są oddani temu procesowi, a ich relacja opiera się na zaufaniu i zaangażowaniu.
- Znalezienie odpowiedniego mentora może nie być łatwe! Szukaj takich cech jak cierpliwość, spostrzegawczość, optymizm, inteligencja emocjonalna i samoświadomość, a także umiejętności budowania relacji, komunikacji, coachingu i uczenia (Boddy, 2012).

WYKORZYSTAJ MEDIA I KOMUNIKACJĘ

Nie można nie doceniać roli mediów i komunikacji w dzisiejszej rzeczywistości. Media są potężnym narzędziem, które może być wykorzystywane do komunikowania się z szerokim gronem odbiorców, pogłębiania świadomości i angażowania odbiorców w zmiany lub wywieranie pozytywnego wpływu. Zaangażowanie mediów może być przydatne

na różnych etapach rozwoju inicjatyw, począwszy od informacji o lokalnych warsztatach mającej przyciągnąć odbiorców usług. Ogólnie rzecz biorąc, w środowisku wiejskim Lokalne Sieci Empowerment SEMPRES oraz lokalne gazety i radio okazały się bardziej przydatne do tych celów niż media masowe i media społecznościowe.

Ponadto media mogą być użytecznym narzędziem zwiększania świadomości i zwracania uwagi na delikatne kwestie społeczne, a nawet zmiany w postrzeganiu określonych grup w opinii publicznej. Na przykład byli przestępcy i migranci są często określani jako grupy problematyczne. Trudności te mogą być dodatkowo spotęgowane przez uprzedzenia i napiętnowanie przez społeczeństwo. Oczywiście, nie ma tutaj szybkich rozwiązań, ale ich częścią jest edukacja władz i społeczeństwa. Artykuły i wywiady w mediach należą do narzędzi pomocnych w walce z uprzedzeniami, nieufnością i dyskryminacją i zostały wykorzystane przez partnerów SEMPRES pracujących z byłymi przestępcami, migrantami i długotrwale bezrobotnymi.

Uwaga mediów może mieć efekt wzmacniający dla odbiorców usług. Na przykład uczestnicy mikroprojektu „Wirkstatt” w powiecie Plön, Niemcy oraz członkowie grupy młodzieżowej w Varde, Dania, zostali poproszeni o udzielenie wywiadów lokalnej gazecie i opowiedzenie o swojej sytuacji życiowej i działaniach w ramach mikroprojektów. Dostrzeżenie przez media i ich zainteresowanie przyczyniło się do podniesienia samooceny i samoświadomości odbiorców usług oraz było ważne dla zwiększenia motywacji i zaangażowania w działania. Ponadto zwiększa ono świadomość samych działań poprzez reklamę mikroprojektów.

Kulki antystresowe wyprodukowane w ramach mikroprojektu w Estonii. Zdjęcie: © Urmas Roos



W kilku mikroprojektach wykorzystano media zarówno jako narzędzie wsparcia, jak i jako efekt końcowy. W Nordfriesland, Niemcy w ramach mikroprojektu z uchodźcami opracowano dwujęzyczną stronę internetową i gazetę. Artykuły są napisane w języku arabskim i niemieckim, a gazeta jest dostępna w formie drukowanej i online. Posiadanie platformy internetowej i gazety działa wzmacniająco na odbiorców usług, ponieważ daje im szansę wyrażenia swoich opinii i jednocześnie możliwość kontaktu z innymi członkami społeczności, przyczyniając się do międzykulturowego zrozumienia.

W Kokkola i Pietarsaari, Finlandia, migranci zaangażowani byli w produkcję krótkich filmów, w których opowiadają historie o swoich doświadczeniach z życia na obszarach wiejskich w Finlandii. Te krótkie filmy są obecnie wykorzystywane przez dostawców usług społecznych jako samo w sobie narzędzie wsparcia w edukacji nowych migrantów na temat społeczeństwa fińskiego.



Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Aby spróbować dotrzeć do odbiorców usług, dowiedz się z jakich mediów zazwyczaj korzystają.
- Pomyśl o połączeniu cyfrowych i tradycyjnych kanałów komunikacji (np. pracy z mediami społecznościowymi i artykułów w lokalnej prasie).
- Korzystaj z mediów i kanałów komunikacji odpowiednich dla określonych grup odbiorców usług.



WIZYTY STUDYJNE

Branie przykładu z dobrych praktyk może być motywujące, inspirujące i mieć walor edukacyjny. Wizyty studyjne mogą być użytecznym narzędziem wsparcia w dalszym rozwoju projektów lub inicjatyw. Podczas wizyt studyjnych można zadawać praktyczne pytania, dowiedzieć się, w jaki sposób pewne wyzwania zostały przezwyciężone, a także nabyć nowe umiejętności. Zarówno dostawcy usług społecznych, jak i odbiorcy usług, którzy uczestniczyli w wizytach studyjnych u innych partnerów projektu, uznali to doświadczenie za inspirujące i pouczające. Informacje zwrotne otrzymane od jednego z partnerów projektu SEMPRE wskazywały, że wizyta studyjna stanowiła dobry wkład w kwestie organizacyjne, inspirację dla rozwoju produktów i usług, a także była źródłem cennych kontaktów na przyszłość.

MONITORUJ I OCENIAJ

Niezbędne jest monitorowanie i ocena lub podej-

mowanie działań następczych w zakresie ewaluacji działań i ich wyników. W zakresie oceny można dokonać ewaluacji tego, czy osiągnięto pierwotne cele i zadania zdefiniowane na etapie planowania procesu rozwoju usług. Pomaga ona także zidentyfikować kwestie, które można poprawić, sposoby unikania pułapek w przyszłości i może być także wykorzystana do świętowania sukcesu (uznanie osiągnięć i wkładu odbiorców usług i innych członków zespołu). Ponadto oceny są często wymogiem podmiotów finansujących i są niezbędne do zmotywowania zainteresowanych stron do dalszego wspierania danej działalności. Dzięki informacjom zwrotnym i ocenie odbiorcy i usługodawcy mają możliwość realnego wpływu na produkt/usługę. Lepsze wykorzystanie istniejących metod monitorowania i oceny może być dobrym sposobem na opisanie/podkreślenie wpływu inicjatywy, co z kolei może ułatwić przyciągnięcie klientów lub finansowania. Jest to także sposób na zidentyfikowanie braków w zakresie umiejętności, wyzwań komunikacyjnych lub na przekazywanie sobie nawzajem informacji zwrotnych.

Przykładem oceny przeprowadzanej w ramach mikroprojektów projektu SEMPRE była strategia oceny przyjęta w mikroprojekcie Guest at School w szkole średniej w Korsholm, Finlandia. Ocenę przeprowadzono z udziałem trzech grup zainteresowanych stron, w tym odbiorców usług, usługodawców i kierownictwa. Wynik oceny zawierał sugestie dotyczące rozwoju z perspektywy różnych zainteresowanych stron. Wynik był bardzo pozytywny, a ustalenia wynikające z oceny zmotywowały stronę trzecią do zaangażowania się w ułatwianie działań opracowanych w ramach projektu SEMPRE na skalę krajową.



Wskazówki, jak osiągnąć sukces:

- Zaangażuj odbiorców usług w projektowanie oceny i dobór narzędzi.
- Podczas pracy z kwestionariuszami używaj prostego języka.
- Pamiętaj o nakładzie czasu (odbiorcy usług mogą być wolontariuszami - samotne matki w Grupie AllDi/ Dithmarschen są pełnoetatowymi pracownikami).
- Określ jasno cel oceny.
- Stosuj zasadę przejrzystości w odniesieniu do wyników oceny (Do kogo należą? Jaki jest ich wpływ?).





Partnerzy SEMPRE na spotkaniu
na temat projektu w Esbjerg, Dania

06

Uwagi końcowe

Projekt SEMPRE dostarczył narzędzi i metod pracy z empowermentem i zaangażowaniem odbiorców usług w ich rozwijanie na obszarach wiejskich regionu Morza Bałtyckiego. Podczas tej trzyletniej podróży nauczyliśmy się, że empowerment i zaangażowanie odbiorców jest długotrwałym procesem zmiany, a nie jednorazowym działaniem ad hoc, czy magiczną pigułką. Zmiana ta dotyczy nie tylko indywidualnych zachowań, praktyki pracy, zarządzania i zmian organizacyjnych, ale ma także wpływ na struktury społeczne (np. kapitał społeczny społeczności). Jest to długa podróż, często wyboistymi drogami – dlatego istotne jest, aby zatrzymać się czasem i przypomnieć sobie powód, dla którego się w nią zaangażowaliśmy (jasne cele) i dlaczego jest taka ważna.

Niezależnie od wybranych narzędzi, kluczem do sukcesu jest ciągłość procesu i zaangażowanie w niego. Nic w tym procesie nie jest dobre ani złe, można więc wypróbowywać różne praktyki, metody i narzędzia, o ile przestrzega się kluczowych zasad zaangażowania odbiorców usług, którymi są: wsparcie i dostęp.

Wspieranie zaangażowania odbiorców usług może oznaczać wiele rzeczy. Wsparcie może polegać na dostosowaniu formuły spotkań do bardziej odpowiedniej dla potrzeb odbiorców usług (bez żargonu i łatwo zrozumiała), ale także na budowaniu zaufania i umiejętności oraz oferowaniu praktycznej pomocy (na przykład dla osób potrzebujących fizycznego wsparcia).

Kolejną istotną dla zaangażowania odbiorców usług kwestią jest dostęp. Dostęp oznacza docenianie opinii odbiorców usług, udzielanie im głosu i wsłuchiwanie się w niego, jak również zapewnienie im dostępu do organizacji i struktur decyzyjnych, a także rzeczywistego w nich wpływu (Beresford, 2013). Oznacza to, że zasadnicze znaczenie ma poważne potraktowanie kwestii empowermentu i zaangażowania odbiorców. Jeśli zaangażowanie odbiorców będzie tylko deklaracją, może prowadzić do frustracji i niemocy (Beresford, 2013; Blow, 2008) – przeciwieństw jego prawdziwej intencji: wyzwolenia, partycypacji i docenienia.

Uwaga końcowa: jeśli chcesz dowiedzieć się więcej o przykładach mikroprojektów wymienionych w tym przewodniku, zestawienie mikroprojektów dostępne jest na stronie internetowej projektu. A jeśli Ty lub Twoja organizacja chcielibyście zgłębić koncepcję empowermentu i zaangażowania odbiorców końcowych i zacząć je wprowadzać w życie, zalecamy zapoznanie się z Mapą drogową dla organizacji oraz Przewodnikiem SEMPRE na temat szkoleń z zakresu empowermentu. Obie te publikacje można znaleźć na stronie internetowej: www.sempre-project.eu

Razem możemy osiągnąć cel – sprawmy, aby empowerment stał się faktem!

Partnerstwo SEMPRE życzy pełnej sukcesów przygody z koncepcją empowermentu!

Źródła

Bibliografia

Afridi A (2011) Social Networks: Their Role in Addressing Poverty. York, UK: Joseph Rowntree Foundation. Dostępne na stronie: <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/poverty-social-networks-full.pdf> (dostęp dnia 17 października 2018).

Beresford P (2013) Beyond the usual suspects. Research Report. London. Dostępne na stronie: <https://ix.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/beresford.pdf> (dostęp dnia 25 października 2018).

Beresford P (2016) All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy. Policy press.

Beresford P (2017) Participatory Approach to Services. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): Participation in Health and Welfare Services. 1st ed. London & New York: Routledge. Dostępne na stronie: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (dostęp dnia 27 października 2018).

Beresford P and Carr S (2012) Social Care, Service Users and User Involvement. London: Jessica Kingsley Publishers.

Beresford P and Carr S (2018) Social Policy First Hand: An International Introduction to Participatory Social Welfare. Policy Press. Dostępne na stronie: <https://www.waterstones.com/book/social-policy-first-hand/peter-beresford/sarah-carr/9781447332367> (dostęp dnia 7 listopada 2018).

Blow B (2008) Empowering to disempower: a dilemma when working with adults with learning difficulties. Anthropology Matters 10(1). Dostępne na stronie: https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/43 (dostęp dnia 18 października 2018).

Boddy J (2012) Mentoring in social work: Key findings from a women's community-based mentoring program. Journal of Social Work Practice 26(3). Dostępne na stronie: https://www.researchgate.net/publication/263185931_Mentoring_in_social_work_Key_findings_from_a_women's_community-based_mentoring_program (dostęp dnia 9 października 2018).

Copus A, Perjo L, Berlina A, et al. (2017) Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland.

Denzin N and Lincoln Y (2013) The Landscape of Qualitative Research. 4th ed. Los Angeles: SAGE Inc.

DesignCouncil (2018) The Design Process: What is the Double Diamond? Dostępne na stronie: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (dostęp dnia 16 maja 2018).

Elstad T and Johanssen G (2017) Mental Health, Participation and Social Identity. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): Participation in Health and Welfare Services. 1st Edition (Hardback)-Routledge. Dostępne na stronie: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (dostęp dnia 27 października 2018).

Foucault M (1986) The Care of the Self. London: Penguin Books.

Freire, P. (2000) Pedagogy of the Oppressed: 30th Anniversary Edition. Anniversary. Translated by M. B. Ramos. New York: BLOOMSBURY ACADEMIC US.

Gaižauskaitė I (2012) The Use of the Focus Group Method in Social Work Research. Social Work 11(1): 19–30.

Greenbaum T (1998) The Handbook for Focus Group Research. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412986151.

Herriger N (2014) Empowerment in Der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. 5th ed. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. Laloux F (2015) Reinventing Organizations: Ein Leitfaden Zur Gestaltung Sinnstiftender Formen Der Zusammenarbeit. München: Franz Vahlen.

Lindberg M (2018) Promoting and sustaining rural social innovation. European Public & Social Innovation Review 2(2): 30–41.

Lundemark Andersen M, Nørlund Brok P and Mathiasen H (2000) Empowerment på dansk. Frederikshavn. Dafolo. Dostępne na stronie: https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen_epub_9788771600353 (dostęp dnia 27 października 2018).

Mezirow J (1990) Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning. Jossey-Bass Publishers.

Nesta (2013) Theory of change. Dostępne na stronie: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/> (dostęp dnia 16 października 2018).

Norvoll R (2013) Samfunn og psykisk helse. Oslo.: Gyldendal Akademisk. Dostępne na stronie: <https://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Samfunnsfag/Sosiologi/Samfunn-og-psykisk-helse> (dostęp dnia 27 października 2018).

Orgler M (2018) What are the cons of a business model canvas? Dostępne na stronie: <https://www.quora.com/What-are-the-cons-of-a-business-model-canvas> (dostęp dnia 16 października 2018).

Otto H-U, Scherr A and Ziegler H (2010) Wieviel und welche Normativität benötigt die Soziale Arbeit? Neue Praxis, Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik (2010/2): 137–163.

Pohlmann M (2016) Soziologie Der Organisation: Eine Einführung. Stuttgart: UTB.

Rabiee F (2004) Focus-group interview and data analysis. The Proceedings of the Nutrition Society 63(4): 655–660.

Reason P and McArdel KL (2008) Action Research and Organisation Development. In: Handbook of Organisation Development. London: Sage Publications.

Ross-Sheriff F and Orme J (2017) Mentoring and Coaching. Encyclopedia of Social Work. DOI: 10.1093/acrefore/9780199975839.013.1146.

Strategyzer (n.d.) The Business Model Canvas Instruction Manual. Dostępne na stronie: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas-instruction-manual.pdf>.

Theunissen G (2009) Empowerment Und Inklusive Behinderter Menschen Eine Einführung in Heilpädagogik Und Soziale Arbeit. 2nd ed. Freiburg: Lambertus-Verlag.

Vidal RVV (2006) The Future Workshop: Democratic problem solving. Economic Analysis Working Papers (2002–2010). Atlantic Review of Economics (2011–2016) 5: 1–25.

Zimmerman M (2000) Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analyses. In: (2000): Rappaport, J. & Seidman, J. (ed.) (2000): Handbook of Community Psychology. Dostępne na stronie: <https://www.springer.com/us/book/9780306461606> (dostęp dnia 27 października 2018).

Przypisy końcowe

1 <http://www.sempre-project.eu>

2 <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Documents/futures-workshops.pdf>

3 Badanie doceniające (Appreciative Inquiry, AI) jest częścią podejścia opartego na badaniu działań. Jest ono zakorzenione w koncepcji myśli pozytywnej, w przeciwieństwie do bardziej tradycyjnych metod badawczych, które koncentrują się na deficycie lub rozwiązywaniu problemów. AI zaczyna się od zidentyfikowania pozytywów sytuacji, czegoś, co dodaje ludziom energii i na czym najbardziej im zależy, aby stworzyć i wyostrzyć wizję i zainspirować do działania na rzecz zmian.

4 <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1>

5 <https://strategyzer.com/>

6 <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/SBMC-v2.png>

7 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>

INNE OSIĄGNIĘCIA SEMPRE:

Mapa drogowa dla organizacji do wykorzystania przez liderów organizacji sektora społecznego. Stanowi inspirację dla wdrożenia zaangażowania odbiorców jako praktyki organizacyjnej i zawiera wskazówki w tym zakresie.

www.sempre-project.eu/roadmap

Przewodnik SEMPRE na temat szkoleń w zakresie empowermentu opisuje moduły szkoleniowe, które zostały wspólnie opracowane i pilotowane w kilku regionach partnerskich SEMPRE. Może być wykorzystywany do wewnętrznych szkoleń i edukacji przyszłych pracowników socjalnych w zakresie empowermentu i zaangażowania odbiorców.

www.sempre-project.eu/training

Zestawienie mikroprojektów, które zostały zainicjowane jako część projektu SEMPRE w ramach Lokalnych Sieci Empowerment, pokazuje różnorodność inicjatyw kierowanych przez odbiorców oraz znaczenie współtworzenia dla kształtowania usług.

www.sempre-project.eu/micro-projects

Zalecenia polityki SEMPRE dotyczą podmiotów podejmujących decyzje w dziedzinie spraw społecznych, rozwoju regionalnego i innowacji. Podkreślają one znaczenie promowania innowacji społecznych i włączania się w głos grup marginalizowanych, szczególnie na obszarach wiejskich.

www.sempre-project.eu/recommendations

THE SEMPRE PARTNERSHIP



● EU Member States
● non-EU States

- | | |
|--|---|
| ① Diaconie of Schleswig-Holstein (DE) | ⑩ Estonian Evangelical Lutheran Church (EE) |
| ② Evangelical Lutheran Church in Northern Germany (DE) | ⑪ Foundation for Social Action (EE) |
| ③ Academy of Economics Schleswig-Holstein (DE) | ⑫ The Foundation for Lifelong Learning PERITIA (PL) |
| ④ Novia University of Applied Sciences (FI) | ⑬ Coompanion Norrbotten (SE) |
| ⑤ Kokkola University Consortium Chydenius (FI) | ⑭ Sunderby Folk High School (SE) |
| ⑦ Diaconal Centre Liepaja (LV) | ⑮ University College South Denmark (DK) |
| ⑧ University of Latvia (LV) | ⑯ Nordregio (SE) |
| ⑨ Lutheran Diaconia (LT) | ⑰ Vidzeme University of Applied Sciences (LV) |



W jaki sposób możemy tworzyć środowiska poprawiające pozycję, które doceniają doświadczalną wiedzę odbiorców usług i wspierają współtworzenie innowacyjnych i zrównoważonych usług? Niniejszy przewodnik jest rezultatem trzech lat współpracy w ramach międzynarodowego projektu SEMPRE i dostarcza praktycznych rad i inspiracji dla wszystkich, którzy pracują z usługami społecznymi i działają w ich ramach.

