

# Jak przeprowadzić proces inkubowania Miejsca Aktywności Mieszkańców w społeczności?

Instrukcja działania dla organizacji inkubującej



## Spis treści

Wstęp .....	3
<b>1. Czym jest inkubowanie Miejsca Aktywności Mieszkańców i na czym polega? .....</b>	<b>4</b>
<b>2. Obszary Miejsc Aktywności Mieszkańców a inkubowanie .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Inkubowanie MAM-u w obszarze: ludzie .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Inkubowanie MAM-u w obszarze: relacje .....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Inkubowanie MAM-u w obszarze: działania .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4. Inkubowanie MAM-u w obszarze: miejsce .....</b>	<b>25</b>
<b>3. Jak przygotować się do procesu inkubowania MAM-u?.....</b>	<b>26</b>
<b>4. Etapy inkubowania Miejsc Aktywności Mieszkańców .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Pierwszy etap inkubowania MAM-u .....</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Drugi etap inkubowania MAM-u.....</b>	<b>37</b>
<b>4.3 Trzeci etap inkubowania.....</b>	<b>39</b>
<b>Załączniki .....</b>	<b>41</b>
<b>Program szkoleniowy .....</b>	<b>41</b>
<b>Moduł I – szkolenia wprowadzające dla przedstawicieli społeczności (I etap inkubacji) .....</b>	<b>41</b>
<b>Moduł II – szkolenia dla animatorów .....</b>	<b>43</b>
<b>Moduł III – szkolenia dla zespołu MAM-u (uzupełniające, na II etapie inkubacji) .....</b>	<b>45</b>
<b>Moduł IV – szkolenia dla organizacji pozarządowych.....</b>	<b>47</b>
<b>Moduł V – szkolenie dla samorządu lokalnego .....</b>	<b>48</b>
<b>Moduł VI – szkolenia dla organizacji Inkubującej.....</b>	<b>49</b>

## Wstęp



Masz przed sobą instrukcję działania dla organizacji inkubującej (OI), z której dowiesz się, czym jest inkubowanie Miejsca Aktywności Mieszkańców, jak go z powodzeniem przeprowadzić i co w tym procesie jest najważniejsze. Instrukcja jest częścią Modelu Inkubacji MAM-u i została opracowana na podstawie doświadczeń Fundacji Biuro Inicjatyw Społecznych w inkubowaniu dwóch Miejsc Aktywności Mieszkańców - w Nowym Sączu i Chrzanowie w latach 2018 - 2021. Oprócz instrukcji Model Inkubacji MAM-u zawiera:

- ramowy model funkcjonowania Miejsca Aktywności Mieszkańców spisany w formie poradnika (osobna publikacja),
- program edukacyjny (załącznik do Instrukcji),
- ścieżkę wypracowania koncepcji MAM-u ze społecznością (czwarty rozdział Instrukcji).

Instrukcja została podzielona na cztery części. Z pierwszej części dowiesz się czym jest inkubowanie, jakie ma etapy i na czym polega. W drugiej części przedstawiony zostanie proces inkubowania z perspektywy poszczególnych elementów modelu MAM-u. Dowiesz się, jak przebiega inkubowanie w każdym z elementów i odpowiadających im obszarów funkcjonowania MAM-u. W trzecim rozdziale podpowiemy Ci, jak przygotować się do procesu inkubowania. Z czwartego rozdziału dowiesz się, jak wygląda ścieżka wypracowania koncepcji MAM-u ze społecznością, czyli jakie działania jako organizacja inkubująca możesz podejmować na każdym etapie inkubowania MAM-u.

## 1. Czym jest inkubowanie Miejsca Aktywności Mieszkańców i na czym polega?

Inkubowanie MAM-u to proces polegający na tworzeniu odpowiednich warunków do powstania i rozwoju Miejsca Aktywności Mieszkańców. Proces ten jest prowadzony przez organizację inkubującą, która wspiera lokalną społeczność, w tym organizacje pozarządowe i samorząd zakładające MAM przed i po otwarciu miejsca.

Zgodnie z definicją słownika języka polskiego, „inkubacja” to termin wywodzący się z biologii i oznacza „wylęganie się piskląt z jaj” lub „hodowanie drobnoustrojów w odpowiedniej temperaturze”. Zatem jest to proces, w trakcie którego coś się rodzi, tworzy, powstaje, wzrasta, zaczyna i rozwija, i w którym konieczne jest zapewnienie odpowiednich warunków dla tego rozwoju. W języku polskim używa się także słowa „inkubator”, które oznacza „urządzenie, za którego pomocą stwarza się kontrolowane warunki zewnętrzne w celu podtrzymania procesów życiowych oraz rozwoju i wzrostu”. I tak, na przykład, mówimy o inkubatorze przedsiębiorczości, czyli tworzeniu bezpiecznych warunków do powstawania i rozwoju nowych firm. Podobnie w przypadku MAM-u – inkubowanie polega na stwarzaniu bezpiecznych warunków do powstania i rozwoju Miejsc Aktywności Mieszkańców, zadbania o proces ich tworzenia.

### O kogo i o co dbamy w procesie inkubowania Miejsca Aktywności Mieszkańców

#### • **Dbamy o ludzi**

W centrum MAM-u są ludzie, którzy chcą go tworzyć – w procesie inkubowania przede wszystkim dbamy o ludzi, dostarczamy im potrzebnej wiedzy, doświadczeń, wsparcia i uwagi, aby mogli się rozwijać w trakcie procesu, czuć się bezpiecznie, swobodnie eksperymentować, poznawać siebie nawzajem i wspólnie działać.

#### • **Dbamy o relacje**

W procesie inkubowania dbamy o relacje – nawiązujemy je i dbamy o ich podtrzymanie. Pomagamy innym w budowaniu relacji, tworzymy przestrzeń do refleksji i pracy nad jakością relacji. Czuwamy nad sprawną komunikacją i obiegiem informacji.

#### • **Dbamy o współpracę, wspólne działania**

Tworzymy MAM-y po to, aby uczyć się lepiej współpracować. Jako organizacja inkubująca dbamy o to, by rozwijała się współpraca – tworzymy preteksty i okazje do

wspólnego działania, inicjujemy i organizujemy współpracę, pomagamy we wspólnym planowaniu i realizacji działań. Uczymy się nowych form współdziałania i bycia razem.

- **Dbamy o miejsce**

W procesie inkubowania dbamy także o miejsce, czyli o to, aby MAM był przyjaznym, bezpiecznym i dostępnym miejscem, w którym mogą rozwijać się ludzie, relacje i działania. MAM ma być przestrzenią, w której ludzie czują się dobrze, u siebie, czują, że mogą być sobą i że są potrzebni. Oznacza to także, że dbamy o to, aby miejsce sprawnie działało - chodzi tutaj zarówno o zadbanie o kwestię trwałości finansowania miejsca, jak i o zarządzanie MAM-em, w trakcie jego funkcjonowania.

Wymienione powyżej cztery kluczowe kwestie, o które dbamy w procesie inkubowania MAM-u, odzwierciedlają cztery główne elementy modelu MAM-u: ludzi, relacje, działania i miejsce. Zgodnie z modelem, MAM jest tworzony w konkretnym miejscu przez ludzi, dzięki ich wspólnym działaniom i relacjom. Jednak proces ten nie dzieje się sam, wymaga prowadzenia i animacji. Potrzebni są animatorzy/ki, którzy będą ten proces animować. Nasze doświadczenia w inkubowaniu MAM-ów pokazują także, że tworzenie MAM-u stanowi duże wyzwanie, szczególnie w polskim kontekście kulturowym i społecznym, który charakteryzuje się niskim poziomem kapitału społecznego, zaufania i umiejętności współpracy. W swojej pracy często obserwowaliśmy u siebie i innych różne, często nieświadome, sposoby podejścia do współpracy, które w praktyce ją utrudniają. Na nowo przyglądaliśmy się sobie, swoim wartościom, ale także innym i ich nastawieniu do współpracy. Dlatego też jesteśmy przekonani, że w procesie tworzenia MAM-ów wsparcia wymaga nie tylko sam proces, ale także ludzie, którzy go prowadzą i animują. Nasze doświadczenia w inkubowaniu MAM-ów pozwoliły nam lepiej zrozumieć po co tworzymy takie miejsca i jak ważne w tym procesie jest zewnętrzne wsparcie organizacji inkubującej. Zdaliśmy sobie sprawę, że nie tylko tworzymy miejsce, którego celem jest integracja i aktywizacja społeczności, ale także uczestniczymy w procesie zmiany społecznej, a nasze MAM-y są miejscami, w których przebiegają niełatwe procesy przemiany postaw, poglądów i wartości. Działanie w MAM-ie często jest przyczyną zmiany sposobu patrzenia na siebie i na innych. W MAM-ie uczymy się wspólnie, jak lepiej siebie słuchać, widzieć siebie nawzajem, rozumieć, jak dzięki temu lepiej współpracować. W MAM-ie odkrywamy siebie w relacjach, poznajemy swoje silne i słabe strony we współpracy.

I, jak w każdym procesie zmiany, bardzo ważne jest tutaj wsparcie, zadbanie o bezpieczne warunki, aby osoby uczestniczące w zmianie czuły się dobrze.

Mamy nadzieję, że dzięki tej instrukcji będziesz w stanie nie tylko sprawnie przeprowadzić proces inkubowania MAM-u, ale także zadbać o ludzi i relacje między nimi w trakcie tego procesu.

### **Jakie są etapy inkubowania Miejsca Aktywności Mieszkańców?**

Inkubowanie MAM-u to proces składający się z trzech etapów. Na każdym etapie rola organizacji inkubującej jest nieco inna, zmieniają się priorytety i poziom zaangażowania w poszczególnych obszarach. Najwyższy poziom zaangażowania organizacji inkubującej jest w dwóch pierwszych etapach - to w ich trakcie wytwarzamy bezpieczne warunki do tworzenia MAM-u. Trzeci etap jest etapem przejściowym między inkubowaniem, a samodzielnym prowadzeniem MAM-u przez zespół i społeczność - ma pokazać uczestnikom procesu inkubowania w bezpiecznych warunkach, że są gotowi do tego, by samodzielnie prowadzić MAM.

**Pierwszy etap inkubowania** - to etap przygotowawczy, w trakcie, którego poznajemy społeczność i wypracowujemy lokalną koncepcję MAM-u. Zaczyna się kilka miesięcy przed otwarciem MAM-u i trwa do momentu oficjalnego otwarcia miejsca. Na tym etapie rola organizacji inkubującej jest największa i obejmuje działania animacyjne, edukacyjne, koordynacyjno-organizacyjne. Wśród działań organizacji inkubującej na tym etapie można wymienić:

- wybór miejsca, przygotowanie lokalu do otwarcia i funkcjonowania,
- poznawanie ludzi i społeczności oraz dawanie się poznać, budowanie relacji,
- założenie zespołu roboczego i zespołu MAM-u,
- działania edukacyjne dla zespołu roboczego i zespołu MAM-u,
- prowadzenie prac zespołu roboczego: wypracowanie ze społecznością lokalnej koncepcji miejsca. W ramach wypracowywania koncepcji MAM-u powstaje projekt przestrzeni i wyposażenia, zostaje spisany regulamin z zasadami działania i wartościami, może powstać nazwa i logo MAM-u,
- pierwsze działania animacyjne z mieszkańcami,
- przygotowanie otwarcia MAM-u.

**Drugi etap inkubowania** – nazywany etapem wspólnego prowadzenia MAM-u. To czas najbardziej intensywnych działań zarówno po stronie organizacji inkubującej, jak i po stronie zespołu MAM-u. Organizacja inkubująca wychodzi z roli organizacji prowadzącej proces i oddaje przestrzeń zespołowi MAM-u, który

zaczyna samodzielnie prowadzić miejsce. Rola OI polega na wspieraniu, towarzyszeniu zespołowi MAM-u oraz czuwaniu nad przebiegiem procesu.

**Trzeci etap inkubowania** - to etap samodzielnego działania MAM-u.

Organizacja inkubująca pełni tutaj rolę doradcy i superwizora. Dzięki odpowiedniej inkubacji zespół MAM-u i społeczność MAM-u powinny na tym etapie być już gotowe do samodzielnego prowadzenia MAM-u.

Etapy inkubowania zostaną szczegółowo omówione w odrębnych rozdziałach Instrukcji (Rozdział 4: I etap inkubowania – podrozdział 4.1., II etap inkubowania – podrozdział 4.2. i III etap inkubowania – podrozdział 4.3.).

Podstawowym narzędziem pracy organizacji inkubującej w trakcie całego procesu inkubowania jest animacja. Działamy tutaj według, przyjętego w modelu MAM-u, schematu pracy animacyjnej składającego się z trzech obszarów:

- poznawanie społeczności,
- budowanie relacji i społeczności MAM-u,
- wspieranie mieszkańców w aktywności.

Schemat ten odnosi się zarówno do pracy animacyjnej z osobami indywidualnymi, jak i grupami.

### **Poznawanie społeczności**

Schemat pracy animacyjnej rozpoczynamy od poznawania społeczności. Najpierw poznajemy ludzi, którzy mają brać udział w tworzeniu MAM-u. Poznajemy też środowisko i społeczność, w której będziemy tworzyć MAM. Zdobywamy jak najwięcej informacji o miejscu, ludziach, historii, ważnych dla społeczności symbolach, wydarzeniach. Mapujemy ludzi, którzy najwięcej wiedzą o społeczności i są najbardziej w niej znani. Mapujemy lokalne organizacje, instytucje, działające grupy nieformalne. Nawiązujemy z nimi kontakt - umawiamy się na spotkania i przeprowadzamy rozmowy. Słuchamy, jakie są ich potrzeby, co jest dla nich ważne, jakie są ich zasoby. Przez zasoby rozumiemy wszystko to, co dana osoba bądź instytucja lub organizacja może wnieść (potencjalnie lub realnie) do współpracy, czyli jej kompetencje, umiejętności i wiedzę, ale także zasoby materialne (np. sprzęty, samochód, drukarkę, budynki, sale) i niematerialne (kontakty, a w przypadku instytucji np. kanały komunikacji i promocji, pozycję umożliwiającą dotarcie do szerokiego grona odbiorców).

### **Budowanie relacji i społeczności MAM-u**

Następnie jest etap sieciowania, w trakcie którego tworzymy warunki do rozwoju współpracy między poznanymi ludźmi, czyli organizujemy spotkania. Celem spotkań jest stworzenie przestrzeni do rozmowy, wymiany perspektyw, wspólnego odkrywania zasobów i uświadamia sobie możliwości wykorzystania istniejących zasobów w procesie współpracy. Ważne też jest to, aby ludzie w trakcie spotkania mieli okazję do wspólnego ustalenia zasad pracy, zakontraktowania się na współpracę. Jest to kluczowy element spotkań, który warunkuje powodzenie dalszej współpracy. W trakcie spotkań wykorzystujemy różne narzędzia i metody animacji oraz pracy z grupą, pracujemy warsztatowo. Spotkania tego typu zazwyczaj generują dużo energii, którą warto następnie podtrzymywać poprzez indywidualne rozmowy z uczestnikami procesu między spotkaniami. Ważne jest też to, aby stworzyć warunki do swobodnego kontaktu między uczestnikami i przepływu informacji po spotkaniach (lista mailingowa, grupa w mediach społecznościowych lub wybór komunikatora, za pośrednictwem którego będziemy się kontaktować).

### **Wspólne działania - wspieranie mieszkańców w aktywności**

Kiedy poznamy ludzi i damy im się poznać, rozpoznamy ich potrzeby i zasoby, umożliwimy im spotkanie się, jesteśmy gotowi do podjęcia wspólnych działań. I tutaj rolą organizacji inkubującej jest animowanie procesu współpracy i procesu grupowego w trakcie wspólnych działań. Asystowanie w konfliktach, sporach, uczenie przyjmowania i uzgadniania perspektyw, sztuki kompromisu, uczenie w działaniu szacunku dla różnorodności. Poznawanie w działaniu kluczowych wartości MAM-u, czyli uczenie się na czym w praktyce polega zaufanie, wzajemność, szacunek, współodpowiedzialność czy otwartość na innych.

W różnych etapach inkubowania MAM-u zmienia się liczba działań animacyjnych w poszczególnych obszarach ze schematu. W pierwszym etapie inkubowania najwięcej jest poznawania i sieciowania, najmniej wspólnego działania. W drugim etapie wszystkie obszary są równie istotne i działania w nich toczą się równolegle i z dużą intensywnością. W trzecim etapie inkubowania najwięcej jest wspólnego działania, mniej sieciowania i poznawania, chociaż dynamika ta bardzo zależy od warunków lokalnych. Często obserwowanym zjawiskiem jest zmniejszenie intensywności działań



MAM-u po drugim etapie inkubowania i wtedy konieczne jest ponowne podjęcie działań mających na celu poznawanie i sieciowanie.

Schemat pracy animacyjnej w MAM-ie wydaje się prosty, jednak w trakcie inkubowania naszych MAM-ów mieliśmy okazję przekonać się, jak wiele pracy wymaga ten proces i jak bardzo potrzebna jest w takim procesie inkubacja, czyli wsparcie zewnętrznej organizacji, która asystuje i towarzyszy, a jednocześnie dba o to, aby proces przebiegał sprawnie.

## **2. Obszary Miejsc Aktywności Mieszkańców a inkubowanie**

W tym rozdziale przyjrzymy się, jak proces inkubowania przebiega w czterech kluczowych obszarach MAM-u, co jest w każdym z nich celem inkubowania i co z perspektywy inkubowania jest ważne w danym obszarze.

W zrozumieniu na czym polegają działania organizacji inkubującej na poszczególnych etapach inkubacji, przydatna jest metafora ogrodu. Działania, które prowadzi organizacja inkubująca można porównać do działań ogrodników, którzy na początku wykonują bardzo dużo pracy, aby przygotować odpowiednie warunki do wzrostu roślin - sadzą ziarna, nawożą, tworzą odpowiednią strukturę, aby rośliny mogły bez przeszkód rosnąć. Potem w trakcie wzrostu plewią, podlewają, usuwają szkodniki. Na koniec procesu pracy jest najmniej, a ogród rośnie przy mniejszym nakładzie pracy ogrodników. Podobnie w inkubowaniu MAM-u - na początku trzeba wykonać dużo pracy i od tego, jak ta praca przebiegnie, zależy etap końcowy i plony w postaci samodzielnych działań zespołu MAM-u oraz społeczności mieszkańców. Ogródnikami najpierw są pracownicy organizacji inkubującej, a następnie animatorzy MAM-u.

Im skuteczniejsze działania organizacji inkubującej, tym bardziej owocne plony w postaci działań organizowanych i prowadzonych przez mieszkańców, organizacje pozarządowe i pracowników samorządu czy lokalnych instytucji. Przyjrzyjmy się zatem, jakie działania dotyczące ludzi, relacji, działania i miejsca prowadzi organizacja inkubująca w czterech obszarach modelu MAM-u.

### **2.1 Inkubowanie MAM-u w obszarze: ludzie**

MAM tworzą ludzie. Patrząc na MAM z perspektywy LUDZI widzimy konkretne osoby, ich zasoby, kompetencje, relacje, ale też problemy, potrzeby i oczekiwania. Ludzie MAM-u to z jednej strony zespół MAM-u składający się z koordynatora,

animatorów oraz liderów, a z drugiej społeczność MAM-u, czyli mieszkańcy, aktywiści, przedstawiciele lokalnych organizacji oraz pracownicy samorządu i lokalnych instytucji.

Inkubujemy MAM, pracując z konkretnymi ludźmi nad rozwojem ich kompetencji pod kątem rozpoznawania i uruchamiania ich zasobów. O ile w przypadku zespołu MAM-u praca organizacji inkubującej polega na rozwijaniu kompetencji animacyjnych i koordynacyjnych jego członków, w przypadku społeczności pracujemy nad rozwojem kompetencji współpracy oraz odpowiednim rozpoznawaniu i uruchamianiu zasobów poszczególnych członków społeczności. Pracujemy z mieszkańcami, ale też z przedstawicielami organizacji pozarządowych i pracownikami samorządów.

Zarówno w przypadku zespołu MAM-u, jak i społeczności MAM-u, kluczowe w rozwijaniu kompetencji są wspólne działania, w trakcie których pracownicy organizacji inkubującej pokazują w praktyce na czym polega podejście do ludzi i współpracy w MAM-ie, przekazują podstawowe wartości i idee MAM-u, a przez to rozwijają kompetencje współpracy członków społeczności. Równie istotne są indywidualne rozmowy, poprzez które pracownicy animują mieszkańców, pracowników NGO i JST.

Celem procesu inkubowania w obszarze: ludzie jest stworzenie zespołu MAM-u i przygotowanie go do samodzielnego prowadzenia MAM-u oraz praca z członkami społeczności nad rozwojem kompetencji współpracy.

Ważnym elementem pracy nad rozwojem kompetencji współpracy jest praktyka przyjmowania określonego podejścia ludzi. W procesie inkubowania MAM-u bardzo duże znaczenie ma to, na ile jesteśmy w stanie przyjąć perspektywę, w której ważny jest pojedynczy człowiek. Każdy może wnieść coś wartościowego do MAM-u. W tworzeniu MAM-u ważne jest, aby zobaczyć człowieka, stworzyć dla niego przestrzeń, w której można porozmawiać o tym, co dla niego ważne, co mu przeszkadza, przyjrzeć się jego relacjom, poszukać sposobu, aby go włączyć w działania MAM-u. W tej perspektywie patrzenia na ludzi chodzi o to, aby na nowo zaciekawić się człowiekiem i zobaczyć konkretne osoby. Przyjmując perspektywę społeczną, łatwo stracić z pola widzenia konkretnego człowieka, a widzieć przede wszystkim procesy, grupy, społeczności. W modelu MAM-u wyodrębniono osobny element LUDZIE, aby podkreślić wagę i znaczenie perspektywy skoncentrowanej na człowieku

w procesie tworzenia MAM-ów. Sukces procesu tworzenia MAM-u zależy w dużej mierze od tego, na ile ludzie przychodzący do MAM-u poczują się w nim zauważeni, bezpieczni, chciani. To z kolei zależy od zdolności osób prowadzących proces inkubowania do przyjęcia perspektywy zorientowanej na konkretnego człowieka (wycucia go, dopasowania się do jego potrzeb, możliwości, stworzenia mu warunków, w których poczuje się swobodnie).

Drugim ważnym elementem podejścia do ludzi w MAM-ie jest szacunek dla różnorodności. Ludzie tworzący MAM są zazwyczaj bardzo różni - różnią się wiekiem, wykształceniem, statusem ekonomicznym i społecznym, pochodzeniem, temperamentem, kompetencjami, zainteresowaniami, przekonaniami politycznymi i religijnymi. Bez MAM-u prawdopodobnie nie spotkaliby się, nie mieliby okazji, żeby razem działać. Ta różnorodność stanowi wartość samą w sobie, ale jednocześnie jest dużym wyzwaniem, jeśli chodzi o współpracę. Ludzie, którzy bardzo różnią się od siebie, często potrzebują więcej czasu na „dotarcie się”, znalezienie wspólnego języka, zrozumienie siebie nawzajem, uzgodnienie perspektyw. Wszystkie te procesy wymagają dużej cierpliwości od zaangażowanych w proces osób, także czasu, akceptacji dla trudności, które mogą sprawiać, że na początku współpraca nie przebiega łatwo. Ważne jest, aby od początku uwrażliwiać uczestników procesu inkubowania MAM-u na różnorodność oraz zapewnić im odpowiednie wsparcie w radzeniu sobie z wyzwaniem różnorodności, szczególnie na etapie włączania w działania MAM-u. Uczenie się szacunku dla różnorodności i współdziałania w różnorodności jest bardzo ważnym elementem procesu inkubowania MAM-ów. Pozwala uniezależnić się od tradycyjnej perspektywy spojrzenia na relacje, w której nawiązujemy i podtrzymujemy relacje z tymi, którzy są do nas podobni lub wydają się atrakcyjni. W MAM-ach chodzi o to, aby nauczyć się widzieć wartość w relacjach i współdziałać z ludźmi, z którymi niekoniecznie chcielibyśmy tworzyć bliskie relacje.

W procesie tworzenia MAM-u istotne jest to, aby ludzie mieli poczucie, że mogą angażować się w działania MAM-u w wygodny dla nich sposób. Jednym z czynników ułatwiających wytworzenie się takiego poczucia jest odpowiednia struktura organizacji MAM-u, która nie jest sztywna i na stałe określona, jak w tradycyjnych organizacjach. Trwałość tego typu struktury w dużej mierze zależy do tego, na ile ludzie będą się w niej czuli wolni, niezobowiązani, a jednocześnie potrzebni. Testujemy tutaj nowe formy samoorganizacji i współdziałania, które wymagają tworzenia nowego typu struktur, o wiele bardziej elastycznych

i dopasowanych do ludzi, niż w tradycyjnych organizacjach. Istotne jest tutaj zrozumienie, że role i zespoły istniejące w MAM-ie nie są na stałe przypisane (rolę animatora czy lidera mogą pełnić różne osoby, składy zespołów mogą się zmieniać w trakcie procesu) i nie określają tożsamości osób, które je pełnią. W MAM-ie mówimy raczej o pełnieniu roli animatora niż byciu animatorem, co oznacza, że animatorem staje się poprzez działanie oraz że można wchodzić i wychodzić z roli animatora. W inkubowaniu MAM-u ważne jest, aby od początku jasno komunikować czym są role, zespoły i inne struktury istniejące w MAM-ie i w jaki sposób różnią się one od tych tradycyjnych. A także, aby wspólnie na bieżąco ustalać z ludźmi zasady organizacji MAM-u.

Podsumowując, praca organizacji inkubującej w obszarze: LUDZIE polega głównie na:

- rozpoznawaniu i uruchamianiu zasobów animatorów i koordynatorów,
- rozpoznawaniu i uruchamianiu zasobów członków społeczności lokalnej,
- wsparciu w rozwoju kompetencji animacyjnych animatorów i koordynatorów,
- wsparciu w rozwoju kompetencji współpracy (w tym określonego podejścia do ludzi w MAM-ie, który opiera się na wartościach MAM-u) członków społeczności lokalnej poprzez uczenie w praktyce, wspólne działania,
- jasnym komunikowaniu kwestii związanych z zasadami działania i organizacji MAM-u oraz podejściem do ról i zespołów,
- tworzeniu warunków do wspólnego ustalania zasad organizacji MAM-u, czuwaniu nad sprawnym przepływem informacji dotyczących ról i organizacji MAM-u oraz dbaniu o to, aby zmiany w sposobie działania i organizacji były wspólnie wypracowywane i kontraktowane przez zespół MAM-u i jego społeczność.

## **2.2. Inkubowanie MAM-u w obszarze: relacje**

Rdzeniem, podstawą i głównym stelażem procesu inkubowania MAM-u są relacje. Proces inkubacji powinien być w jak największym stopniu podporządkowany i dostosowany do budowania relacji.

Zadaniem organizacji inkubującej w obszarze relacji jest zainicjowanie procesu budowania sieci relacji (lub wzmocnienie już istniejącej) między przedstawicielami JST, NGO i mieszkańcami. Relacje te mają umożliwić wspólne rozwiązywanie lokalnych problemów, identyfikowanie istniejących zasobów i uruchamianie ich.

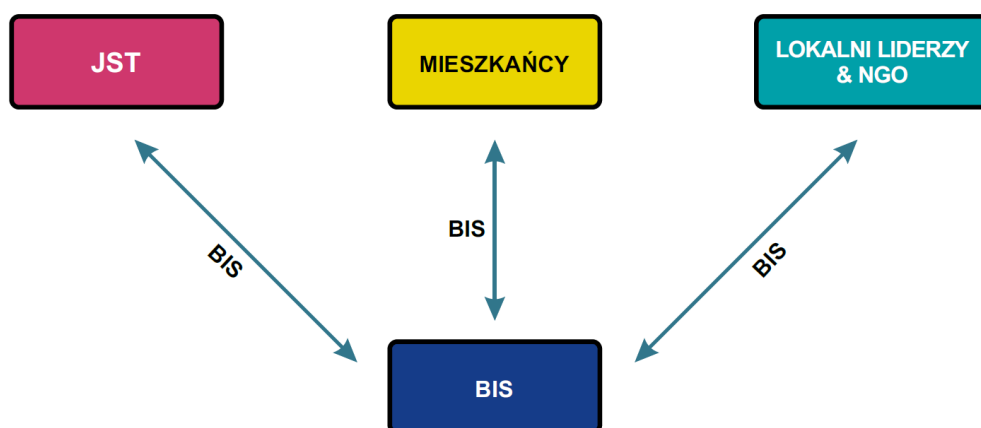
Budowanie relacji w procesie inkubowania to trzyetapowy proces, którego celem jest stworzenie tzw. trójkąta relacji MAM-u, czyli sieci relacji między NGO, JST i mieszkańcami.

W pierwszym etapie budowaniem relacji zajmuje się organizacja inkubująca, która pracuje animacyjnie ze społecznością. Rola OI polega na: przeprowadzaniu rozmów, organizowaniu spotkań z przedstawicielami samorządu, organizacji pozarządowych oraz mieszkańcami, tworzeniu pretekstów i okazji do wspólnego działania i poznawania się.

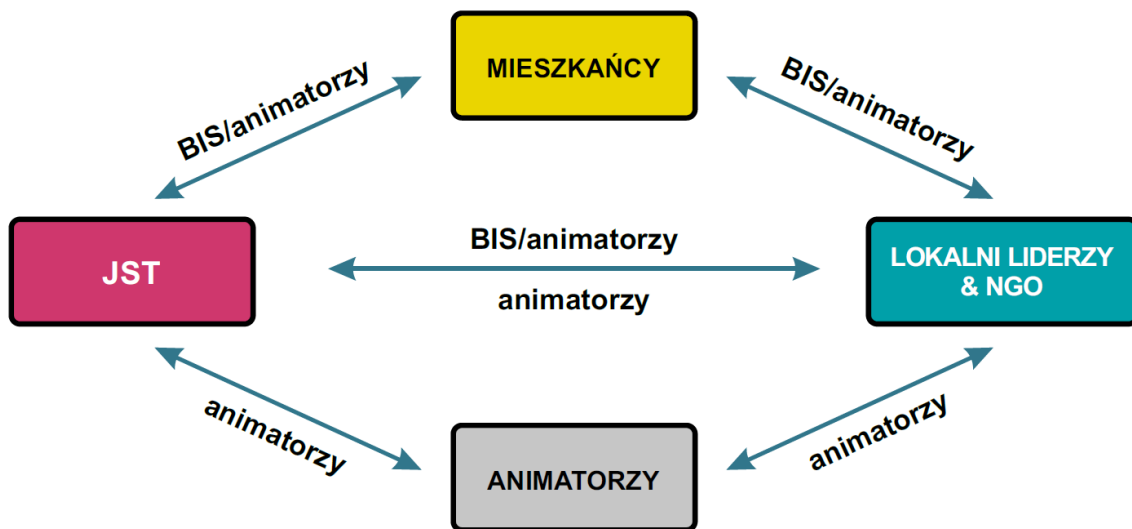
W drugim etapie inkubowania zespół MAM-u przejmuje proces animacji, natomiast organizacja inkubująca zajmuje się sieciowaniem pracowników JST, NGO i mieszkańców oraz wspieraniem zespołu w animacji.

Trzeci etap budowania relacji odbywa się już bez organizacji inkubującej – w pewnym sensie dalszy rozwój relacji zaczyna się samoorganizować. Zbudowane w pierwszych dwóch etapach relacje między uczestnikami procesu, umożliwiają samoorganizację procesu w dalszych etapach.

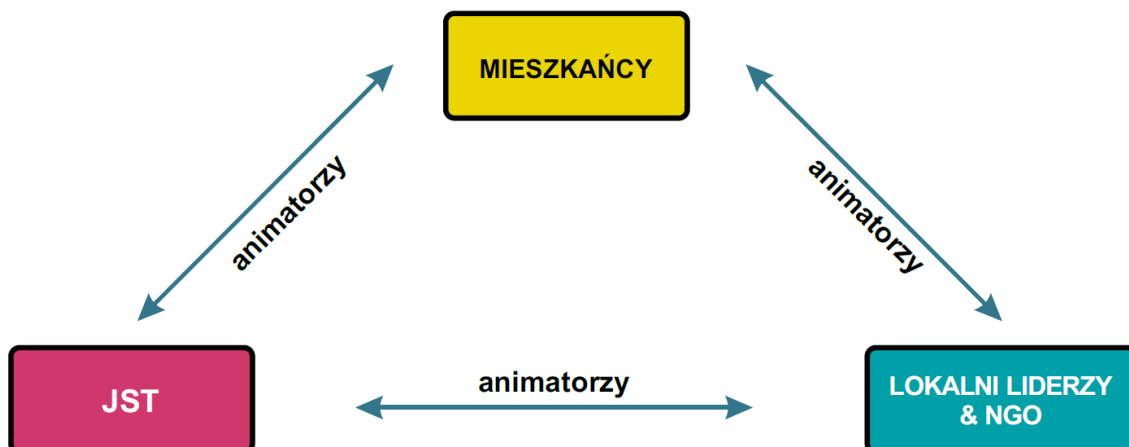
Pierwszy etap budowania relacji w procesie inkubowania MAM-u



Drugi etap budowania relacji w procesie inkubowania MAM-u



Trzeci etap budowania relacji w procesie inkubowania MAM-u - trójkąt relacji MAM-u



W pracy ze społecznością - szczególnie w obszarze relacji - nie da się przyspieszyć pewnych procesów. Potrzeba czasu, aby zyskać zaufanie mieszkańców, dać się poznać, oswoić z miejscem i ludźmi je tworzącymi. Szczególnie w polskiej kulturze, o negatywnych doświadczeniach komunizmu,

potrzeba czasu, aby ludzie mogli zaufać, że MAM rzeczywiście jest inicjatywą obywatelską, za którą nie kryją się interesy polityczne, biznesowe, religijne, komercyjne itp. W procesie budowania relacji możemy wyróżnić trzy etapy:

- etap pierwszy - nawiązania relacji – „etap nieufności” - sprawdzanie, co to jest za miejsce, kim są ludzie, o co w tym chodzi,
- etap drugi – podtrzymanie relacji – etap sprawdzania/testowania na ile to miejsce może być „moje”, na ile czuję się w tym miejscu bezpiecznie i niezależnie, badanie czy jestem zauważona/y, chciana/y, potrzebna/y,
- etap trzeci - utrwalenie relacji - etap, w którym dochodzi do uznania miejsca i ludzi w nim działających za swoje/swoich, uruchamia się poczucie odpowiedzialności za miejsce.

W budowaniu relacji największą rolę odgrywają kontakty bezpośrednie, jednak należy pamiętać, że budowanie relacji odbywa się różnymi kanałami. Pozytywny wpływ na proces budowania relacji mają wszelkie podtrzymujące kontakt aplikacje mobilne (np. WhatsApp, Messenger) oraz media społecznościowe. Są one szczególnie przydatne w sytuacjach, w których ludzie nie mogą się zbyt często spotykać.

W MAM-ie chodzi o budowanie specyficznych relacji – „relacji środka” - które nie są ani formalne ani bardzo bliskie (rodzinne i przyjacielskie). Chodzi o stworzenie bezpiecznej przestrzeni pomiędzy strefą publiczną, w której dominują relacje formalne i strefą prywatną, w której dominują relacje bliskie (rodzinne i przyjacielskie). Przestrzeń MAM-u ma być przestrzenią relacji środka, w której ludzie wspólnie działają nie dlatego, że są podobni do siebie lub dla siebie atrakcyjni, ale właśnie dzięki temu, że są różni. Umiejętność tworzenia relacji środka i przestrzeni do ich rozwoju jest jedną z kluczowych umiejętności, jakie MAM rozwija. Można w pewnym sensie powiedzieć, że relacje środka warunkują proces tworzenia i inkubowania MAM-u. Od umiejętności mentorek/ów, a później animatorek/ów do tworzenia tego typu relacji zależy skuteczność całego procesu inkubowania MAM-u. Relacje te są istotne zarówno dla rozwoju zespołu roboczego i relacji mentor - animator, relacji między animatorami, jak i we wszystkich relacjach tworzonych przez animatorów.

### **Relacja z samorządem**

Zgodnie z modelem MAM-u, proces inkubowania realizowany jest w partnerstwie z samorządem lokalnym. Aby proces inkubowania mógł sprawnie

przebiegać, należy zadbać o zbudowanie odpowiedniej relacji z lokalnym samorządem: przedstawicielami rady dzielnicy, lokalnymi instytucjami, ale także przedstawicielami Urzędu Miasta/Gminy odpowiedzialnymi za kwestie społeczne. W procesie budowania relacji z samorządem istotne jest to, aby jasno określić zakresy kompetencji i ingerencji obu stron w proces tworzenia MAM-u. Ważne, aby pracownicy samorządu rozumieli z czym wiąże się tworzenie MAM-u – że jest to proces oddania miejsca w ręce mieszkańców i wymaga od samorządu udzielenia mieszkańcom kredytu zaufania, zabezpieczenia w procesie pewnego minimum niezależności decyzyjnej, otwartości i dostępności MAM-u, w pewnym sensie wyjścia poza standardowe procedury urzędowe. Nad bezpieczeństwem i sprawnym przebiegiem procesu czuwa organizacja inkubująca, natomiast sam przebieg jest zawsze efektem kompromisu i ciągłego, wspólnego wypracowywania rozwiązań przez partnerów procesu inkubowania MAM-u.

Praca organizacji inkubującej w obszarze relacji z samorządem polega głównie na animacji i edukacji:

- regularnym spotykaniu się z przedstawicielami samorządu, wyjaśnianiu na czym polega MAM,
- rozpoznawaniu tego, co dla pracowników samorządu jest ważne, jakie problemy i potrzeby społeczności są istotne, w jakie działania na rzecz społeczności chcieliby się zaangażować, jakie działania chcieliby poprowadzić,
- tworzeniu pretekstów do wspólnych działań, asystowaniu w planowaniu działań poszczególnych pracowników samorządu w MAM-ie,
- tworzeniu warunków do poznawania się z przedstawicielami lokalnych organizacji i mieszkańcami (nieformalne spotkania).

### **Relacja z NGO**

W procesie budowania relacji z NGO potrzebny jest szeroki proces działań animacyjnych 1:1 zarówno w pierwszym, jak i drugim etapie inkubowania. Istotne jest to, aby po wstępnym nawiązaniu relacji z przedstawicielami lokalnych organizacji, dalej podtrzymywać kontakt i wykonywać pracę animacyjną z konkretnymi osobami, by możliwe było zbudowanie relacji i włączenie w proces tworzenia MAM-u – najpierw poszczególnych przedstawicieli organizacji, a następnie pozostałych członków organizacji i całych organizacji. Schemat pracy organizacji inkubującej



w obszarze relacji z organizacjami pozarządowymi jest analogiczny do opisanego powyżej schematu pracy z pracownikami samorządu.

**Praca OI polega na edukacji i animacji, a w szczególności na:**

- regularnym spotykaniu się z przedstawicielami organizacji, wyjaśnianiu na czym polega MAM, jakie są podstawowe wartości MAM-u, jaki jest cel MAM-u,
- rozpoznawania tego, co dla pracowników organizacji jest ważne, jakie problemy i potrzeby społeczności są istotne, w jakie działania na rzecz społeczności chcieliby się zaangażować, jakie działania chcieliby poprowadzić,
- tworzeniu pretekstów do wspólnych działań, asystowaniu w planowaniu działań poszczególnych pracowników organizacji w MAM-ie,
- tworzeniu warunków do poznawania się z pracownikami samorządu i mieszkańcami (nieformalne spotkania).

### **2.3. Inkubowanie MAM-u w obszarze: działania**

MAM tworzymy poprzez wspólne działania. Rola organizacji inkubującej polega tutaj na dbaniu o to, by rozwijała się współpraca w zakresie animowania, uczenia i koordynowania współpracy.

Celem całego procesu inkubowania MAM-u jest doprowadzenie do stanu, w którym:

- działania MAM-u będą organizowane i prowadzone w większości przez samych mieszkańców/NGO/JST,
- działania animacyjne i koordynacyjne będzie prowadzić zespół MAM-u samodzielnie, bez wsparcia organizacji inkubującej.

Aby MAM mógł stać się tętniącym życiem centrum, samodzielnie zarządzanym przez zespół MAM-u, w którym mieszkańcy sami organizują działania, potrzebne są działania animacyjne, koordynacyjno-organizacyjne i edukacyjne organizacji inkubującej.

#### **Działania animacyjne organizacji inkubującej**

Działania animacyjne są podstawą pracy organizacji inkubującej – określają sposób pracy z zespołem MAM-u oraz ze społecznością. W pierwszym etapie inkubowania animacji jest najwięcej. Dominują dwa typy działań animacyjnych – w pierwszym poznawanie społeczności i sieciowanie, w drugim etapie działania organizacji inkubującej stanowią tło dla działań MAM-u, czyli działań zespołu MAM-u oraz społeczności. Nie oznacza to jednak, że rola organizacji inkubującej się

zmniejsza – zmienia się jedynie jej charakter. Kluczowe jest tutaj wspieranie procesów w pewnym sensie z „zapleczą”, oddawanie przestrzeni animatorom, aby mogli przejmować inicjatywę, testować w praktyce to, czego się nauczyli w pierwszym etapie inkubowania. Ważne tutaj jest to, aby stwarzać jak najwięcej okazji do testowania, czyli pomagać w organizowaniu spotkań z mieszkańcami, wypracowywać wspólnie scenariusze, testować różne narzędzia pracy animacyjnej. Istotne są także spotkania zespołu MAM-u i indywidualne rozmowy superwizyjne, w trakcie których animatorzy mogą się dzielić swoimi przemyśleniami, problemami, trudnościami oraz wspólnie szukać rozwiązań.

### **Działania organizacyjno-koordynacyjne organizacji inkubującej**

Działania animacyjne są istotą procesu inkubowania, jednak same działania animacyjne nie wystarczą do utworzenia i prowadzenia centrum społecznościowego. W procesie inkubowania MAM-u równie istotne, co animacja, są działania koordynacyjno-organizacyjne, których celem jest zadbanie o administracyjno - finansową stronę procesu: sprawną realizację projektu we współpracy z samorządem, prowadzenie księgowości MAM-u, zarządzanie wydatkami w ramach projektu, zarządzanie miejscem (dbanie o jego czystość, bezpieczeństwo i sprawne funkcjonowanie, wsparcie organizacyjno-techniczne działań, prowadzenie dokumentacji działań, prowadzenie harmonogramu, zarządzanie logistyką działań). W zależności od modelu, w jakim finansowane jest inkubowanie, potrzebne są inne rozwiązania organizacyjne związane z zapewnieniem realizacji tych działań (np. koordynator MAM-u z ramienia urzędu, lokalnej NGO lub organizacji inkubującej). Zawsze jednak rolą organizacji inkubującej jest wsparcie Zespołu MAM-u: w pierwszym etapie inkubowania, nadzór nad sposobem organizacji MAM-u i wdrożenie przyszłego koordynatora/ki, a w drugim - pomaganie koordynatorowi/ce MAM-u w jego prowadzeniu, poprzez wspólną realizację zadań koordynacyjnych i uczenie się poprzez praktykę. Druga płaszczyzna koordynacji dotyczy samego procesu inkubowania. Konieczne są związane z nim działania administracyjno – finansowe, ich skala i zakres zależą m.in. od sposobu finansowania inkubacji (np. organizacja pracy zespołu OI, organizacja działań edukacyjnych, rozliczenie z samorządem czy zarządzanie i rozliczenia projektu partnerskiego).

### **Działania edukacyjne organizacji inkubującej**

Działania edukacyjne organizacji inkubującej skupiają się głównie na przygotowaniu animatorów i koordynatora do prowadzenia MAM-u. Niezależnie od poszczególnych elementów programu edukacyjnego, wszystkie działania organizacji inkubującej powinny w jak największym stopniu umożliwić zespołowi MAM-u i społeczności uczenie się w praktyce i poprzez obserwację.

Działania edukacyjne realizowane w czasie procesu inkubowania skierowane są do następujących osób:

- przedstawicieli społeczności (lokalnych liderów, NGO, samorządu) zainteresowanych ideą Miejsca Aktywności Mieszkańców i udziałem w procesie jego tworzenia,
- osób zainteresowanych pełnieniem roli animatora/ki w MAM-ie, w szczególności przedstawicieli lokalnych NGO,
- zespołu MAM-u - wszystkich jego członków,
- przedstawicieli organizacji pozarządowych zainteresowanych podjęciem się roli organizacji prowadzącej MAM,
- przedstawicieli samorządu lokalnego, w szczególności odpowiedzialnych za współpracę finansową z lokalną organizacją prowadzącą MAM.

Działania edukacyjne obejmują:

- szkolenia, których programy zostały opracowane z myślą o potrzebach każdej z grup i w ten sposób zaplanowane i opisane w załączniku do instrukcji,
- wizytę studyjną w działających już Miejscach Aktywności Mieszkańców (założenia w załączniku do instrukcji),
- pracę mentoringową oraz animacyjną ze strony zespołu organizacji inkubującej. Działania mentoringowe najintensywniej skierowane są do animatorów i wraz z elementami szkoleniowymi pozwalają zdobywać kompetencje w zakresie animacji. Natomiast pierwsze działania animacyjne skierowane do wszystkich przedstawicieli społeczności, prowadzone bezpośrednio przez zespół organizacji inkubującej, również mają wymiar edukacyjny – pozwalają poznać sposób działania MAM-u w praktyce, poprzez modelowanie ułatwiają poznanie zasad i wartości MAM-u oraz wspierają w rozwijaniu kompetencji współpracy.

Program edukacyjny dla animatorów

Najbardziej obszernym i kluczowym aspektem programu edukacyjnego jest jego część skierowana do animatorów i animatorek. To role, do pełnienia których

potrzebne są bardzo konkretne kompetencje, specyficzne dla pracy metodą Miejsca Aktywności Mieszkańców. Osoby prowadzące pracę animacyjną są również kluczowe dla przejęcia przez lokalną społeczność samodzielnego prowadzenia MAM-u, po zakończeniu działań organizacji inkubującej. Stąd też program edukacyjny zaproponowany w ramach Modelu inkubacji MAM-u, najbardziej skupia się właśnie na nich. Jak już wspominaliśmy w innych naszych publikacjach (Poradnik „Miejsca Aktywności Mieszkańców – czym są i jak działają” oraz „Jak stworzyć Miejsce Aktywności Mieszkańców - rekomendacje dla organizacji pozarządowych”), rola animatora MAM-u jest rolą profesjonalną, wymagającą przygotowania i stałego zaangażowania. Na podstawie dotychczasowych doświadczeń określiliśmy katalog kompetencji potrzebnych do realizacji tego zadania. Kluczowe siedem kompetencji to:

1. budowanie relacji,
2. analizowanie i rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności,
3. animacja metodą Miejsca Aktywności Mieszkańców,
4. motywowanie i włączanie,
5. współpraca,
6. komunikacja,
7. organizacja własnej pracy i rozwój.

Szczegółowy opis kompetencji animacyjnych stanowi załącznik do Instrukcji.

Jako organizacja inkubująca zakładamy, że osoby zainteresowane rozwojem w tej roli, a następnie podjęciem jej w Miejscu Aktywności Mieszkańców właśnie podczas procesu inkubacji, mają okazję do rozwoju tych kompetencji. Mimo wszystko zidentyfikowaliśmy kilka kluczowych elementów niezbędnych do powodzenia tej wspólnej pracy. Co ciekawe, nie są one zbyt mocno związane z samymi kompetencjami animacyjnymi wskazanymi wyżej (zakładamy, że te można rozwijać), ale z predyspozycjami i postawami stanowiącymi bazę do tego właśnie rozwoju.

Rekomendujemy, aby do programu edukacyjnego dotyczącego animacji w MAM-ie zaangażować osoby, które:

- posiadają podstawowe predyspozycje i gotowość do pracy z ludźmi,
- mają zrozumienie dla idei pracy animacyjnej, rozumianej jako aktywność wspierająca, w której pozostaje się na drugim planie wydarzeń (mocna preferencja do pełnienia roli liderkiej bywa utrudnieniem),

- są zmotywowane i gotowe do uczenia się nowej metody pracy i nowych sposobów działania, do własnego rozwoju.

Punktem wyjścia do rozpoczęcia udziału w programie edukacyjnym powinien być kontrakt między osobą uczącą się i mentorem/ką dotyczący:

- edukacyjnego charakteru współpracy, której celem jest uczenie się,
- wykorzystywanych narzędzi edukacyjnych i oczekiwań organizacji inkubującej co do formy i zakresu uczestnictwa w niej,
- celów edukacyjnych przyszłego animatora/ki.

W programie edukacyjnym zakładamy wykorzystanie dwóch głównych narzędzi – mentoringu i szkoleń. Poniżej przedstawiamy główne założenia i praktyczne wskazówki dotyczące wykorzystania każdej z form.

### **Mentoring**

Celem tej formy jest stworzenie partnerskiej relacji między bardziej doświadczoną animatorką/em z organizacji inkubującej, a osobą przygotowującą się do pracy animacyjnej w MAM-ie. Relacja ta nastawiona jest na odkrywanie i rozwijanie potencjału osoby uczącej się. Pomaga zdobywać nową wiedzę, poznawać siebie, rozwijać świadomość podejmowanej roli i testować w praktyce jej pełnienie.

Głównym narzędziem pracy mentora/ki są spotkania:

- indywidualne – nastawione na realizację celów rozwojowych każdej z osób uczących się. Warto, aby dotyczyły one zagadnień poruszanych w części szkoleniowej oraz przekładaniu ich na codzienną praktykę działania początkującego animatora/ki. Dobrym schematem jest także praca nad poszczególnymi procesami i działaniami animacyjnymi zgodnie ze schematem planowanie: realizacja – ewaluacja. Rolą mentora/ki jest wsparcie w realizacji każdego z kroków i zachęcanie do bieżącej refleksji oraz wyciągania wniosków. W realizacji poszczególnych aspektów pomocne mogą być narzędzia np. karty pracy, arkusze obserwacji i autorefleksji (przykładowe materiały do Kursu online dla animatorów i animatorek Miejsc Aktywności Mieszkańców). W ramach pracy mentoringowej możliwe jest też asystowanie animatorowi/ce w realizacji jego pracy, tak, aby na bieżąco wspomagać nadawanie odpowiedniego kształtu działaniom ze społecznością i wspierać w podejmowaniu nowych wyzwań.
- grupowe z zespołem animatorów/ek i zespołem MAM-u – w tym aspekcie celem pracy mentoringowej jest wspieranie wspólnego dla zespołu rozumienia celów

i zasad pracy animacyjnej oraz rozwijanie kompetencji współpracy w samym zespole. W ramach spotkań zespołowych mentor/ka również wspiera w planowaniu, realizacji i ewaluacji wspólnych działań oraz modeluje i czuwa nad procesem komunikacji i rozwiązywania trudności.

Ważnym narzędziem pracy mentora/ki jest modelowanie potrzebnych w pracy animacyjnej postaw i zachowań. Jest to narzędzie wspierające rozwój samych animatorów, którzy w ten sposób poznają w praktyce sposoby pracy z mieszkańcami. Równocześnie poznają narzędzie, które wykorzystają w następnym etapie, w ramach animacji. Modelowanie w tym przypadku polega na pokazywaniu swoim zachowaniem, jakie zasady i wartości obowiązują w Miejscu Aktywności Mieszkańców oraz na czym polega animacyjny charakter pracy. Szczególnie w odniesieniu do animatorów, pomocne jest odnajdowanie w pracy mentora/ki konkretnych elementów czy narzędzi, które poznają w trakcie całego programu edukacyjnego.

Praca mentora/ki ma charakter odpowiedniego procesu. Mimo określonych ram i narzędzi do wykorzystania, ważnym aspektem jest podążanie za konkretnym zespołem i osobą uczącą się, rozpoznawanie i odpowiadanie na ich potrzeby. Dość uniwersalnym aspektem tego procesu jest zmienność ról i zadań mentora/ki w czasie. W pierwszym etapie pracy mentoringowej będzie obecnych więcej elementów instruowania, wyjaśniania, proponowania rozwiązań. Im więcej doświadczeń będą mieć animatorzy/ki, tym bardziej potrzebne będzie pozostawienie im większego pola do samodzielności i eksperymentowania, zaś ze strony mentora/ki – bardziej intensywne motywowanie, pomoc w pogłębianiu rozumienia procesów grupowych i społecznych, zachęcanie do autorefleksji i wsparcie w trudnych sytuacjach. Warto także pamiętać, że potrzeby poszczególnych osób będą różne w zależności od kompetencji, z którymi wchodzi w cały proces, predyspozycji, dotychczasowych doświadczeń czy wreszcie preferencji dotyczących samego procesu uczenia się. Warto, aby pracując mentoringowo planować i ewaluować sam proces, a także przyglądać się wspólnie z mentorowanymi procesowi pracy i ich rozwoju.

### **Program szkoleniowy**

- Celem szkoleń jest rozwijanie poszczególnych kompetencji potrzebnych do pracy animacyjnej w Miejscu Aktywności Mieszkańców.
- W programie szkoleniowym przewidzieliśmy różnorodne formy pracy: szkolenia grupowe, kurs online oraz wizytę studyjną, przy czym optymalnym rozwiązaniem

jest wykorzystanie i połączenie wszystkich trzech elementów. Zagadnienia w poszczególnych formach uzupełniają się (np. zagadnienia bardziej związane z wiedzą są ujęte w kursie online, zagadnienia wymagające treningu lub grupowego przepracowania w programie szkoleniowym, wizyta studyjna służy budowaniu postaw oraz zdobywaniu doświadczeń). Kurs online pełni dodatkowo funkcję wspierającą we włączaniu w proces edukacji osób, które dołączą do zespołu animacyjnego i zespołu MAM-u po realizacji szkoleń.

- Same szkolenia powinny mieć charakter możliwie najbardziej interaktywny i praktyczny. Rekomendujemy, aby zgodnie z zasadami uczenia się dorosłych były one nastawione na rozwijanie wszystkich trzech aspektów kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) oraz opierały się na cyklu uczenia się dorosłych D. Kolba (doświadczenie – refleksja – abstrahowanie – pragmatyka).
- Optymalnym rozwiązaniem jest ścisłe połączenie i przenikanie się programu szkoleniowego i mentoringu. Mogą temu służyć np. praca z mentorem/ką pomiędzy szkoleniami, wykonywanie praktycznych zadań przez animatorów/ki pomiędzy szkoleniami czy wykorzystanie podczas szkoleń konkretnych sytuacji i doświadczeń z procesu tworzenia MAM-u, w którym biorą udział animatorzy/ki.

Bardzo ważnym aspektem pracy z przyszłymi animatorami/kami jest wspieranie postawy gotowości do ciągłego uczenia się. Pierwszym krokiem jest, wspomniany już, kontrakt mówiący o charakterze i przebiegu uczestnictwa w procesie inkubowania i uczenia się. Niezwykle istotne jest jednak to, aby na każdym etapie organizacja inkubująca dbała o inspirowanie i tworzenie różnorodnych okazji do rozwoju. Szczególnie pod koniec procesu inkubacji będzie ważne włączanie animatorów, animatorek i całego zespołu MAM-u do istniejącej już sieci i środowiska działającego wokół idei Miejsc Aktywności Mieszkańców oraz innych rodzajów centrów społecznościowych, a także wskazywanie narzędzi do dalszego samodzielnego rozwoju.

Program edukacyjny dla pozostałych grup i osób ze społeczności

W ramach opracowanego programu szkoleń, zaproponowaliśmy odrębne szkolenia dla wspomnianych już wyżej grup: społeczności, zespołu MAM-u, organizacji pozarządowych i samorządu.

Grupy te i oferowane im szkolenia zostały rozdzielone ze względu na występujące różnice.

- Zróżnicowane potrzeby i cele do osiągnięcia w ramach szkoleń - np. na początku procesu wszyscy kluczowi przedstawiciele społeczności mają poznać ideę MAM-u i przygotować się do procesu jego tworzenia. Jednak już w dalszym etapie ważne jest, by przedstawiciele urzędu poznali administracyjno – finansowe uwarunkowania współpracy z NGO prowadzącą MAM i dobre praktyki w realizacji procedury otwartego konkursu ofert.
- Zróżnicowane doświadczenia i kontekst - np. perspektywa przyglądania się prowadzeniu MAM-u przez organizację pozarządową będzie inna dla osób z NGO niż z samorządu.
- Zróżnicowany moment, w którym potrzebne będą określone treści i zagadnienia - np. zbudowanie wyobrażenia o działaniu MAM-u na początku procesu, natomiast dopiero w kolejnym etapie rozpatrywanie szczegółowych zagadnień związanych z rozwiązywaniem bieżących trudności w prowadzeniu MAM-u przez jego zespół.

Założenia oraz programy poszczególnych szkoleń opisane są w załączniku do niniejszej Instrukcji.

Na koniec warto jeszcze wspomnieć, iż praca mentoringowa obejmuje również inne grupy, niż animatorów. W procesie inkubacji wsparcia ze strony mentora potrzebować będą również:

- inni członkowie zespołu MAM-u, przede wszystkim osoba pełniąca rolę koordynacyjną, ale także liderzy – aktywni mieszkańcy,
- przedstawiciele samorządu lokalnego w swoim udziale w procesie tworzenia MAM-u, a także zawiązywania współpracy finansowej z NGO na trzecim etapie inkubacji, samodzielnym prowadzeniu MAM-u przez społeczność,
- przedstawiciele organizacji pozarządowej czy zespół organizacji pozarządowych, przygotowujący się do przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie MAM-u.

Warto wspomnieć, że w procesie pracy z animatorami i innymi uczestnikami procesu, wsparciem dla mentora/ki mogą być także inni specjaliści z zespołu organizacji inkubującej np. doświadczony koordynator/ka, specjalista/tka ds. promocji, współpracy z samorządem lokalnym czy mentor/ka NGO. Proces inkubacji i działania edukacyjne, stanowiące jego ważny element, są zadaniem wymagającym różnorodnych kompetencji i dużego zaangażowania, zatem bardzo dobrze sprawdzi się zespołowe podejście do tego wyzwania po stronie organizacji inkubującej.



## 2.4. Inkubowanie MAM-u w obszarze: miejsce

Inkubowanie MAM-u w obszarze miejsce, powinno doprowadzić do sytuacji, w której animatorzy oraz społeczność MAM-u biorąca udział w procesie tworzenia MAM-u, poczują się odpowiedzialni za miejsce, poczują się z nim związani i będą w stanie samodzielnie je prowadzić. Miejsce, w procesie inkubowania, spełnia trzy podstawowe funkcje:

- włączającą – pozwala włączać mieszkańców w tworzenie MAM-u (buduje poczucie odpowiedzialności za miejsce, poczucie przynależności),
- komunikacyjną - komunikuje cele i wartości MAM-u za pomocą napisów, zdjęć, plakatów na ścianach, ale też poprzez atmosferę, estetykę przestrzeni – powinna komunikować przyjazne otoczenie, bezpieczeństwo, swobodę, otwartość, różnorodność, elastyczność, nieformalny charakter miejsca, ważne są przyjemne kolory, ciepłe barwy, „przestrzeń się komunikuje”, „przestrzeń żyje”,
- relacyjną - pozwala budować relacje z mieszkańcami, daje przestrzeń do spotkania się, poznania ludzi z różnych środowisk i przez to budowania społeczności lokalnej.

Rolą organizacji inkubującej jest zadbanie o to, aby miejsce spełniało swoje funkcje. Do zadań organizacji inkubującej w pierwszym etapie inkubowania należy:

- wybór lokalu do prowadzenia MAM-u,
- przeprowadzenie procesu wypracowania koncepcji przestrzeni i funkcjonowania miejsca przez zespół roboczy. Wspieranie uczestników procesu w:
  - projektowaniu przestrzeni,
  - opracowaniu regulaminu MAM-u i zasad korzystania z przestrzeni,
  - zakup podstawowego wyposażenia umożliwiającego funkcjonowanie MAM-u.

W drugim etapie inkubowania organizacja inkubująca wspiera animatorów w procesie tworzenia miejsca. Czuwa nad tym, aby zostały zrealizowane następujące zadania:

- oznakowanie MAM-u na ścianach wewnątrz i na zewnątrz MAM-u (plansze z ideą, animatorami, wartościami, możliwościami zaangażowania się, instrukcjami korzystania ze sprzętu),
- włączanie w tworzenie miejsca mieszkańców (animatorzy pracują ze społecznością i w wyniku ich pracy mieszkańcy sami zaczynają tworzyć miejsce, przynosić swoje rzeczy).

W trzecim etapie miejsce jest samodzielnie zarządzane i prowadzone przez zespół MAM-u.

### 3. Jak przygotować się do procesu inkubowania MAM-u?

Najważniejsze w przygotowaniu się do procesu inkubowania MAM-u jest właściwe rozpoznanie warunków początkowych. MAM możemy utworzyć wszędzie, ale w niektórych warunkach będzie to łatwiejsze, a w innych trudniejsze. Przed przystąpieniem do inkubowania warto odpowiedzieć sobie na kilka kluczowych pytań.

- Jaki jest samorząd w społeczności, w której chcesz rozpocząć proces inkubowania MAM-u?
  - W jakim stopniu rozwinięta jest współpraca z mieszkańcami i NGO (jakie istnieją formy współpracy między NGO a JST, jak wygląda dialog z mieszkańcami)?
  - Jaka jest kultura współpracy i struktura zarządzania w urzędzie tzn.: jak bardzo sformalizowane są kontakty między pracownikami? Jaka jest rola i pozycja osób zainteresowanych tworzeniem MAM-u? Kto podejmuje decyzje?
  - Czy do współpracy przy inkubowaniu będą włączone władze?
  - Jakie są priorytety rozwoju samorządu?
  - Jaki jest budżet na działania społeczne? Jak deklarowane priorytety w tym zakresie przekładają się na dostępne środki? Czy samorząd zna i akceptuje skalę kosztów MAM-u?
- Jaki jest poziom aktywności obywatelskiej w tej społeczności? Czy ludzie sami organizują akcje społeczne, czy się w nie angażują, czy działają grupy nieformalne (jak wiele)?
- Jak duże doświadczenie w animacji społecznej i współpracy z samorządem posiadają pracownicy twojej organizacji? Czy masz wystarczające zasoby kadrowe do przeprowadzenia procesu inkubowania? Jak dobrze znacie środowisko organizacji pozarządowych działających w tej społeczności? Jak dobrze znacie lokalnych aktywistów, osoby, które wiedzą, co się dzieje w społeczności, znają ludzi, są znani?

Odpowiedzi na te pytania pozwolą Ci się zorientować jak duże wyzwanie masz przed sobą i wstępnie oszacować, jak wiele czasu może zająć proces inkubowania.

Największy wpływ na przebieg inkubowania ma relacja z samorządem. To, jaki jest samorząd i jakie ma podejście do współpracy z mieszkańcami znacząco wpływa na proces inkubowania MAM-u. Duże znaczenie ma tutaj także to, jacy ludzie ze strony urzędu mogą zostać oddelegowani do pracy przy tym przedsięwzięciu (czy osoby decyzyjne, czy pracownicy niższego szczebla). Współpraca przy tworzeniu MAM-u będzie najbardziej efektywna z samorządem, którego władze i pracownicy wyższego szczebla rozumieją ideę MAM-u, uważają, że MAM jest potrzebny w ich miejscowości i chcą bezpośrednio zaangażować się w proces inkubowania MAM-u. Im lepiej znasz społeczność, w której zamierzasz działać, tym łatwiejszy będzie proces inkubowania. Wkraczając w zupełnie nową społeczność, potrzebujesz więcej czasu nie tylko na to, aby poznać ludzi, ale też na to, by dać się im poznać. Potrzebny jest czas na oswojenie się ze sobą i nabranie zaufania.

W społecznościach o niskim poziomie aktywności społecznej proces inkubowania MAM-u przebiega dłużej i z większymi problemami. Wymaga od prowadzących proces większej kreatywności, zwiększonych nakładów pracy animacyjnej. Większej i dłuższej pracy nad zmianą postaw, podejścia do współpracy i aktywności na rzecz dobra wspólnego.

W przypadku diagnozowania potencjału i ryzyka organizacji inkubującej, która podejmuje się wyzwania tworzenia MAM-u, kluczowe są dwa czynniki: doświadczenie w animacji oraz doświadczenie we współpracy z samorządem lokalnym. Im bogatsze doświadczenie w animacji, im lepsza znajomość specyfiki funkcjonowania samorządu, tym łatwiejszy będzie proces inkubowania.

Jakie są optymalne warunki do inkubowania MAM-u?

- Samorząd, z którym będziecie współpracować: władze i pracownicy wyższego szczebla rozumieją ideę MAM-u, uważają, że MAM jest potrzebny w ich miejscowości i chcą bezpośrednio zaangażować się w proces inkubowania MAM-u.
- Twoja organizacja: posiadacie duże doświadczenie w animacji społecznej i we współpracy z samorządem, znacie specyfikę działania samorządu. Aby MAM mógł działać sprawnie muszą zostać zagospodarowane trzy obszary jego działalności: koordynacja i zarządzanie (w tym promocja, księgowość, współpraca z samorządem), działania animacyjne i działania edukacyjne. Osoby prowadzące proces inkubacji muszą być specjalistami w tych trzech obszarach. W zależności od zasobów i możliwości może to być jedna bądź więcej osób.

- Społeczność, w której chcesz działać: znasz przynajmniej jedną organizację, która ma możliwości i jest chętna do zaangażowania się w prowadzenie MAM-u. Społeczność ma średni poziom aktywności obywatelskiej - istnieją grupy nieformalne, które podejmują akcje społeczne.

Jeśli, po rozpoznaniu warunków początkowych, dojdiesz do wniosku, że w wybranej społeczności chcesz przeprowadzić proces inkubowania MAM-u, wtedy możesz przystąpić do drugiego etapu przygotowań, czyli zapoznania się ze szczegółowym przebiegiem procesu inkubowania na obu jego etapach. Proces ten prezentujemy szczegółowo w kolejnym rozdziale.

## 4. Etapy inkubowania Miejsc Aktywności Mieszkańców

### 4.1. Pierwszy etap inkubowania MAM-u

#### **Poznanie społeczności i wypracowywanie koncepcji MAM-u**

Pierwszy etap inkubowania to etap, który rozpoczyna się kilka miesięcy przed otwarciem MAM-u i trwa do momentu oficjalnego otwarcia miejsca. Jest to etap przygotowawczy, w trakcie którego organizacja inkubująca przygotowuje bezpieczne warunki do tworzenia MAM-u. Z tego rozdziału dowiesz się, jakie działania, krok po kroku, warto przeprowadzić na tym etapie inkubowania. Organizacja inkubująca prowadzi działania w trzech głównych obszarach:

- animacja
- edukacja
- koordynacja i administracja.

Na tym etapie nie działa jeszcze MAM, za prowadzenie wszystkich działań odpowiada organizacja inkubująca. Zespół OI rozdziela zadania między siebie w oparciu o rozpoznane potrzeby oraz istniejące zasoby i możliwości.

Działania animacyjne na tym etapie skupiają się na poznawaniu społeczności i konkretnych ludzi, którzy będą brali udział w procesie tworzenia MAM-u jako członkowie zespołu MAM-u lub zespołu roboczego. Tworzymy relacje poprzez spotkania i rozmowy.

Działania edukacyjne przebiegają dwutorowo: realizowany jest program edukacyjny oraz prowadzone są działania mające na celu rozwój kompetencji współpracy członków społeczności oraz kompetencji animacyjnych i koordynacyjnych członków zespołu MAM-u.

Działania koordynacyjno-organizacyjne to głównie prace związane z zarządzaniem procesem, organizacją siedziby MAM-u oraz komunikacją ze społecznością (rozumianą głównie jako działania promocyjne).

Działania animacyjne, koordynacyjne i edukacyjne w praktyce wzajemnie często się przenikają - czasami jedno działanie spełnia zarówno funkcję edukacyjną, jak i animacyjną.

Główną formą pracy ze społecznością w pierwszym etapie inkubowania jest zespół roboczy. Warto zadbać o to, aby w zespole roboczym znaleźli się reprezentanci samorządu, najważniejszych lokalnych instytucji i organizacji pozarządowych oraz lokalni aktywiści - chodzi o stworzenie nieformalnej platformy spotkania i komunikacji między JST, NGO i mieszkańcami. Ważne jest też, aby zespół roboczy spotykał się regularnie i pracował nie tylko zadaniowo np. w celu wypracowania koncepcji MAM-u, ale też miał czas na nawiązywanie relacji poprzez wspólne aktywności (spacery badawcze, wizyta studyjna, networking, wspólne planowanie i urządzanie przestrzeni itp.).

W pierwszym etapie inkubowania możemy wyróżnić trzy elementy:

- inicjowanie pracy ze społecznością,
- prace zespołu roboczego i realizację programu edukacyjnego,
- przygotowania do otwarcia MAM-u.

Poniżej przedstawiamy ścieżkę pracy ze społecznością prowadzącą do wypracowania lokalnej koncepcji MAM-u i jego otwarcia oraz działania, których podjęcie rekomendujemy na każdym etapie.

### **Inicjowanie pracy ze społecznością**

- Rozpoczęcie procesu poznawania społeczności – to wstępne rozpoznanie potrzeby utworzenia MAM-u i zasobów w tym zakresie (np. możliwości zaangażowania samorządu lokalnego i potencjału lokalnych NGO, zapewnienia lokalu i finansowania, wpisywanie się w lokalne diagnozy potrzeb). Następnym krokiem jest wstępne mapowanie społeczności pod kątem zasobów. Obejmuje ono m.in. tworzenie listy osób, które warto zaangażować w proces (lokalni liderzy, aktywiści, przedstawiciele lokalnych instytucji, organizacji, pracownicy samorządu), zbieranie informacji o społeczności (przegląd lokalnych dokumentów i diagnoz).

- Nawiązywanie kontaktów z przedstawicielami społeczności – polega głównie na prowadzeniu rozmów animacyjnych z poszczególnymi osobami (aktywistami, przedstawicielami samorządu, lokalnych instytucji, organizacji) zidentyfikowanymi w poprzednim etapie. Celem spotkań jest nawiązanie relacji, poinformowanie o idei MAM-u, rozpoznanie stosunku do współpracy przy tworzeniu MAM-u, dostrzeżenie możliwości zaangażowania się we współpracę konkretnych osób czy organizacji. Spotkania powinny służyć także rozpoznawaniu potrzeb, problemów i zasobów konkretnych osób, z którymi przeprowadzane są rozmowy oraz pozyskiwaniu nowych kontaktów. Nawiązywanie kontaktów może być także realizowane w formie otwartych spotkań grupowych o informacyjnym charakterze np. skierowanych do NGO, lokalnych liderów, przedstawicieli instytucji, mieszkańców osiedla, gdzie planowany jest MAM. Celem spotkań jest informowanie o ogólnych założeniach MAM-u, możliwościach zaangażowania się w proces jego tworzenia i prowadzenia oraz sposobie i harmonogramie dalszej pracy.
- Rozpoczęcie komunikacji ze społecznością – jej celem jest zapewnienie wszystkim zainteresowanym osobom dostępu do informacji o idei Miejsca Aktywności Mieszkańców oraz transparentności procesu jego tworzenia. Warto, aby komunikacja ze społecznością obejmowała różnorodne kanały komunikacji np. założenie strony MAM-u, profilu w mediach społecznościowych, zamieszczenie informacji na stronach www lokalnego samorządu i organizacji inkubującej, wykorzystanie dostępnej w MAM-ie i wokół niego przestrzeni do informowania mieszkańców o powstawaniu w tym miejscu MAM-u (np. na oknach czy ścianach budynku), nawiązanie kontaktu z mediami lokalnymi.
- Rozpoczęcie podstawowych prac przygotowujących przyszłą siedzibę MAM-u do użytkowania - prace administracyjne związane z przekazaniem lokalu do użytkowania i wyposażeniem go w podstawowe sprzęty umożliwiające realizację spotkań i szkoleń, dostosowanie przestrzeni tak, aby spełniała wymogi dostępności.
- Organizacja pierwszych spotkań - w MAM-ie i w najbliższych okolicach MAM-u. Spotkania mają na celu osvajanie mieszkańców z MAM-em, poznawanie mieszkańców i dawanie się im poznać.
- Udział w lokalnych wydarzeniach i informowanie o MAM-ie - przy ich okazji informowanie o MAM-ie (np. na spotkaniach, konferencjach, piknikach, targach).

- Utworzenie Zespołu Roboczego oraz rekrutacja osób do Zespołu MAM-u – jest bardzo ważnym momentem pierwszego etapu inkubowania MAM-u. Zespół roboczy jest kluczowy dla zapewnienia partycypacyjnego charakteru tworzenia MAM-u. Z kolei od tego, kto będzie w Zespole MAM-u zależy cały przebieg procesu inkubowania. Dlatego warto zadbać o to, aby zarówno proces tworzenia zespołu roboczego, jak i proces tworzenia Zespołu MAM-u przebiegł właściwie.

Proponujemy następujący schemat działania:

### **Tworzenie Zespołu Roboczego**

- Otwarte zaproszenie skierowane do liderów organizacji pozarządowych, grup nieformalnych, przedstawicieli samorządu lokalnego (radni, urząd, jednostki miejskie np. szkoły, GOPS, biblioteki, domy kultury), przedsiębiorców, aktywnych mieszkańców. Dzięki takiemu zaproszeniu, do prac Zespołu Roboczego będzie mógł dołączyć każdy zgodnie z ideą otwartości całego procesu.
- Indywidualne zaproszenie do udziału w pracach zespołu osób, które wyłonione zostały jako kluczowe dla procesu w czasie mapowania i które zadeklarowały współpracę w efekcie spotkań animacyjnych.

Połączenie tych dwóch form pozyskiwania członków Zespołu Roboczego zapewni z jednej strony jego otwarty charakter, z drugiej udział osób kluczowych dla skuteczności pracy Zespołu.

Przed rozpoczęciem prac Zespołu Roboczego, warto określić podstawowe założenia i zasady.

- Otwarcie składu Zespołu przez dwa pierwsze spotkania. Kolejne spotkania są już ograniczone do dotychczasowych członków Zespołu. Dzięki temu możliwa będzie realna praca nad procesem wypracowywania założeń MAM-u.
- Opracowanie harmonogramu spotkań Zespołu Roboczego oraz minimalnej liczby jego posiedzeń z udziałem osób, których oczekujemy.
- Założenia dotyczące celu i zasad pracy Zespołu warto omówić z jego uczestnikami indywidualnie, na etapie deklaracji udziału w pracach. Na pierwszym spotkaniu Zespołu Roboczego warto zawrzeć kontrakt grupowy dotyczący zasad pracy, komunikacji i współdziałania.

### **Tworzenie Zespołu MAM-u**

Rola animatorów społecznościowych jest zdecydowanie bardziej angażująca, wymagająca i zobowiązująca, niż rola członka Zespołu Roboczego. Wynika to z kilku powodów. Animatorzy społecznościowi, od etapu przygotowawczego poprzez

etap wspólnego prowadzenia MAM-u, przygotowują się do przejęcia pełnej odpowiedzialności za lokalny MAM. Dlatego ważne jest, aby do roli animatora pozyskać osoby, które dysponują potencjałem w postaci:

- predyspozycji i motywacji niezbędnych do skutecznego działania w roli animatora. O tym aspekcie więcej informacji znajduje się w części poświęconej programowi edukacyjnemu oraz w załączniku prezentującym główne kompetencje animacyjne,
- osadzenia w lokalnej NGO lub grupie nieformalnej (która ma potencjał do utworzenia NGO w okresie inkubowania MAM-u). Jednym z założeń dotyczących funkcjonowania MAM-u jest przekazanie go lokalnym organizacjom pozarządowym do prowadzenia po okresie inkubowania. Perspektywa ta powinna być obecna w pracy z organizacjami od początku procesu, tak, by jasny był efekt docelowy i aby całe organizacje, nie tylko jej przedstawiciele, były zaangażowane w pracę nad MAM-em i przygotowane do jego prowadzenia,
- dostępności czasowej, bo udział w poszczególnych etapach inkubowania MAM-u wiąże się z koniecznością inwestowania sporej ilości czasu, a w kolejnych etapach z aktywnością o charakterze zawodowym. Przyszli animatorzy, podejmując decyzję o udziale w pracach nad MAM-em, powinni mieć jasność, jakie możliwości daje pełnienie tej roli właśnie z perspektywy rozwoju i planowania swojej ścieżki kariery zawodowej.
- gotowości do przyjęcia określonej roli i zadań, które ze względu na swój charakter, wymagają odmiennego sposobu wyłaniania animatora - zdecydowanie mniej otwartego. Zaproszenie skierowane zostanie z pewnością do przedstawicieli NGO oraz grup nieformalnych (z potencjałem do tworzenia NGO), którzy spełniać będą również pozostałe opisane wyżej warunki.

Docieranie do potencjalnych animatorów w podanych ramach może przyjąć formę:

- otwartego naboru do współpracy np. w formie naboru do udziału w programie szkoleniowym i pełnienia roli animatora na etapie wypracowywania koncepcji MAM-u,
- zaproszeń skierowanych do poszczególnych NGO, z zaznaczeniem potrzeby oddelegowania konkretnego pracownika bądź pracowników lub współpracowników organizacji,



- zaproszenia skierowanego do konkretnych liderów/działaczy NGO, z perspektywą dalszego zaangażowania całej organizacji w prace nad inkubowaniem MAM-u.

Nabór w każdej z form powinien przebiegać według jasno określonych zasad (np. forma zgłoszenia, kryteria wyboru, przebieg rekrutacji). Ostateczną decyzję o zaproszeniu do pełnienia roli animatora na etapie wypracowywania koncepcji, podejmuje organizacja inkubująca w porozumieniu z JST. Warto, aby ostateczna decyzja związana z kontraktem na współpracę miała miejsce po zakończeniu pierwszego etapu szkoleń, tak, aby zarówno potencjalni animatorzy/ki, jak i organizacja inkubująca mogli oprzeć swoją decyzję na zdobytej wiedzy na temat roli animacyjnej oraz wspólnym doświadczeniu współpracy.

Na tym etapie zadaniem organizacji inkubującej jest także wyłonienie osoby, która na pierwszym i drugim etapie inkubacji pełnić będzie rolę lokalnego koordynatora/ki MAM-u. W zależności od formy współpracy z samorządem lokalnym, rola ta może być realizowana na różne sposoby np. w ramach struktur urzędu, z ramienia organizacji inkubującej lub zlecona lokalnej organizacji. Niezależnie od formuły warto, aby kryteria i formuła naboru przeprowadzona została analogicznie do zaproponowanej dla ról animacyjnych, tj. w oparciu o określone wcześniej predyspozycje, kompetencje i doświadczenia oraz z zachowaniem przejrzystego procesu rekrutacji.

Transparentność i otwartość procesu nawiązywania współpracy z poszczególnymi osobami i organizacjami jest jego bardzo ważnym elementem. Doświadczenia z przeprowadzonych procesów inkubowania Miejsc Aktywności Mieszkańców pokazują, że pojawienie się nowej formy współpracy samorządu z mieszkańcami i organizacjami pozarządowymi może budzić w lokalnej społeczności różnorodne obawy, wątpliwości, a nawet trafiać na grunt rywalizacji. Pełna dostępność informacji o MAM-ie i procesie jego tworzenia będzie więc nie tylko narzędziem pomocnym we włączaniu mieszkańców we współdecydowanie o MAM-ie, ale pomoże zapobiegać wątpliwościom i napięciom związanym z procesem inkubowania.

### **Tworzenie lokalnej koncepcji MAM-u**

Prace Zespołu Roboczego oraz realizacja programu szkoleniowego dla zespołu MAM-u.

Do tych prac należy - prowadzenie działań animacyjnych ze społecznością, kontynuacja mapowania i spotkania się z przedstawicielami samorządu, lokalnych instytucji, organizacji i lokalnych aktywistów w celu informowania o MAM-ie, rozpoznawanie stosunku do współpracy przy tworzeniu miejsca, poznawanie

i budowanie relacji, rozpoznawanie potrzeb, problemów i zasobów, także tworzenie bazy relacji i kontaktów MAM-u.

### **Prowadzenie prac Zespołu Roboczego**

Działaniem przygotowującym do rozpoczęcia prac Zespołu Roboczego jest pierwsze, wprowadzające szkolenie dla społeczności lokalnej oraz wizyta studyjna (założenia i program w załączniku do Instrukcji). Dzięki udziałowi w nich, członkowie Zespołu Roboczego będą mieć pogłębione i wspólne rozumienie idei Miejsca Aktywności Mieszkańców oraz wyobrażenie o jego funkcjonowaniu. Warto, aby szkolenie odbyło się na początku prac, wizyta studyjna może być zrealizowana równolegle z pracami Zespołu.

Głównym celem prac Zespołu Roboczego jest wypracowanie lokalnej koncepcji działania MAM-u. Podstawowe elementy tej koncepcji to:

- potrzeby i potencjały na jakie odpowiada MAM, tworzenie mapy zasobów,
- wizja MAM-u – wartości jakimi będzie się kierować, cele działania, korzyści dla mieszkańców i społeczności,
- podstawowe zasady działania MAM-u, w tym regulamin miejsca i jego użytkowania,
- podstawowa koncepcja przestrzeni.

Dodatkowymi elementami mogą być:

- logo i nazwa MAM-u,
- podstawowa strategia prowadzenia komunikacji z mieszkańcami.

Warto, aby w pracy Zespołu Roboczego wykorzystywać narzędzia animacyjne i w ten sposób od początku procesu tworzenia MAM-u modelować i wprowadzać w życie jego wartości. Aktywne, włączające metody pracy z grupą nie tylko pomogą członkom i członkiniom Zespołu wносить swoje pomysły, opinie oraz sprawnie podejmować decyzje o kształcie poszczególnych elementów koncepcji, ale także poznać się i zintegrować w zespole, który stanie się w ten sposób załączkiem społeczności MAM-u. Podczas prac niezbędna będzie rola sekretarza Zespołu, którą pełnić może koordynator/ka MAM-u. W działania Zespołu można także zaangażować ekspertów (np. specjalistę/kę ds. promocji w celu wypracowania założeń strategii promocji MAM-u, grafika/graficzkę do pomocy przy stworzeniu logo MAM-u, architekta/architektkę wnętrz przy projektowaniu przestrzeni). Warto tutaj wykorzystywać zasoby lokalne np. zaproponować współpracę przy tworzeniu logo

lokalnej firmie, która będzie mogła potraktować to działanie jako kampanię CSR-ową.

Na pracę Zespołu Roboczego warto przewidzieć od czterech do sześciu spotkań.

### **Program edukacyjny dla zespołu MAM-u**

Na tym etapie rozpoczyna się realizacja programu edukacyjnego dla animatorów/ek (pierwsze szkolenia, wizyta studyjna, rozpoczęcie pracy z mentorem/ką). Jest to także moment rozpoczęcia prac animacyjnych ze społecznością. Towarzystwo przy pracy animacyjnej mentorowi/ce oraz pierwsze własne działania stanowiąc będą okazję do nauki w praktyce i zdobywania pierwszych doświadczeń.

Działaniami edukacyjnymi objęta zostaje również osoba pełniąca funkcję koordynacyjną. Warto, aby uczestniczyła ona w programie dla animatorów/ek, tak, aby w pełni rozumieć ideę MAM-u i istotę pracy animacyjnej. Równocześnie, przy wsparciu zespołu organizacji inkubującej, jest ona włączana w organizację działań tworzącego się MAM-u i zdobywa kompetencje oraz doświadczenie w tym zakresie.

Ważnym aspektem działań animatorów/ek oraz koordynatora/ki na tym etapie, jest również aktywny udział w wypracowywaniu lokalnej koncepcji MAM-u w ramach Zespołu Roboczego. Służy on z jednej strony budowaniu pełnego zaangażowania animatorów, co będzie możliwe dzięki roli współtwórcy założeń związanych z działaniem MAM-u, a z drugiej – od początku aktywnemu udziałowi w pracach, a to pozwoli animatorom osadzić się w swojej roli i zbudować jej podstawy. Ułatwieniem w tym mają być m.in. zadania związane z poznawaniem społeczności. Ważne, aby animatorzy/ki byli wsparciem dla Zespołu w prowadzeniu animacyjnych działań służących poznawaniu społeczności (np. rozmowy z mieszkańcami, działania animacyjne w celu poznawania społeczności, zdobywanie informacji o potrzebach i zasobach).

Pozostałe działania organizacji inkubującej to:

- organizacja pierwszych wspólnych działań w społeczności, jeśli pojawi się taki pomysł lub potrzeba w Zespole Roboczym czy wśród animatorów,
- prowadzenie komunikacji ze społecznością MAM-u, w tym działań promocyjnych, podtrzymywanie kontaktu z mediami, podtrzymywanie nawiązanych relacji z różnymi środowiskami, informowanie o tym, co dzieje się w MAM-ie oraz o etapie przygotowań do jego otwarcia za pośrednictwem różnych kanałów: maile, media społecznościowe, media lokalne,

- prowadzenie działań animacyjnych ze społecznością, wychodzenie do mieszkańców i otwieranie przestrzeni MAM-u na spotkania z nimi, kontynuacja mapowania i spotykania się z przedstawicielami samorządu, lokalnych instytucji, organizacji i lokalnych aktywistów w celu informowania o MAM-ie, rozpoznawanie stosunku do współpracy przy tworzeniu miejsca, poznawanie i budowanie relacji, rozpoznawanie potrzeb, problemów i zasobów, tworzenie bazy relacji i kontaktów MAM-u,
- urządzenie siedziby MAM-u – pozyskiwanie mebli i sprzętów (w tym od członków lokalnej społeczności i partnerów), wspólne z mieszkańcami urządzenie przestrzeni (np. drobne prace porządkowe, skręcanie mebli, dekorowanie), zapraszanie społeczności do dzielenia się swoimi zasobami (np. akcja przynoszenia kwiatków, zabawek dla dzieci, książek).

### **Przygotowanie otwarcia MAM-u**

Otwarcie Miejsca Aktywności Mieszkańców to wydarzenie, które podsumowuje i symbolicznie zamyka pierwszy etap inkubowania MAM-u. Otwarcie planowane jest i przygotowywane z Zespołem Roboczym oraz animatorami i koordynatorem/ką. Ważne jest to, aby każda z osób zaangażowanych w dotychczasowe prace nad utworzeniem MAM-u znalazła swoją rolę i odpowiednio zaangażowała się w proces.

Otwarcie MAM-u jest pierwszym dużym wydarzeniem organizowanym w społeczności. Stanowi tym samym świetną okazję do nauki wartości i filozofii działania MAM-u oraz wypróbowania ich w praktyce. Zadaniem organizacji inkubującej jest takie poprowadzenie przygotowań do otwarcia, aby wspierało ono budowanie relacji, współpracy i stawiało na pierwszym miejscu ludzi, a nie organizację samego wydarzenia. Celem każdego działania w MAM-ie jest integrowanie i aktywizowanie ludzi, a nie samo działanie. Chodzi w większym stopniu o proces i doświadczanie siebie nawzajem we współpracy, niż o samą realizację zadania. Pracujemy w oparciu o zasoby tak, aby w jak największym stopniu wykorzystywać w trakcie otwarcia potencjał ludzi, instytucji i organizacji uczestniczących w przygotowaniach. Czuwamy nad tym, aby rozpoznać i uruchomić jak najwięcej zasobów. Poprzez takie działania pokazujemy osobom zaangażowanym w animację i Zespołowi Roboczemu, a także mieszkańcom, na czym w praktyce polega animacja w MAM-ie.

Otwarcie MAM-u sprzyja temu, aby dotrzeć z informacją o jego idei do kolejnych mieszkańców oraz członków społeczności, których warto zaangażować w działania

MAM-u. Może być wydarzeniem, które pozwoli zaangażować nowych partnerów, zdobyć poparcie dla jego idei wśród samorządowców i zaprosić do działania mieszkańców chętnych do dzielenia się swoimi pasjami i zasobami.

Otwarcie MAM-u jest dobrą okazją do tego, aby podsumować pierwszy etap inkubowania oraz dotychczasowy przebieg współpracy. Warto docenić zaangażowanie i podziękować wszystkim osobom uczestniczącym w tym procesie. W ten sposób wdrażamy także w praktyce schemat pracy animacyjnej.

## **4.2 Drugi etap inkubowania MAM-u**

### **Wspólne prowadzenie MAM-u**

Drugi etap inkubowania to etap, kiedy organizacja inkubująca i zespół MAM-u wspólnie prowadzą MAM. Jest to czas najbardziej intensywnych działań zarówno po stronie organizacji inkubującej, jak i po stronie zespołu MAM-u. Zespół MAM-u na tym etapie powinien obejmować zarówno animatora/kę i koordynatora/kę, jak również członków społeczności MAM-u. uczestniczących w pracach Zespołu Roboczego, czyli przedstawicieli organizacji pozarządowych, pracowników samorządu i lokalnych instytucji oraz lokalnych aktywistów.

W trakcie tego etapu organizacja inkubująca stopniowo wychodzi z roli organizacji prowadzącej działania i oddaje coraz więcej przestrzeni zespołowi MAM-u, który zaczyna samodzielnie prowadzić miejsce. Rola Oi polega na wspieraniu, towarzyszeniu zespołowi MAM-u oraz czuwaniu nad przebiegiem współpracy. Na tym etapie zadania związane z bezpośrednią pracą z mieszkańcami realizują już animatorzy. Organizacja inkubująca dzieli się swoim doświadczeniem, pomaga organizować pracę, jest odpowiedzialna za utrzymanie kierunku merytorycznego, rozwiązywanie trudności, a przede wszystkim wspieranie w rozwoju osób zaangażowanych w prowadzenie MAM-u.

Od strony formalnej, na tym etapie za zadania związane z finansowaniem działań MAM-u odpowiedzialna jest organizacja inkubująca (w oparciu o środki JST lub zewnętrzne). Oznacza to, iż to ona angażuje formalnie do współpracy animatorów oraz odpowiada za rozliczenie finansowe i merytoryczne działań. Z tego względu, drugi etap inkubowania stanowi duże wyzwanie dla organizacji inkubującej, ponieważ z jednej strony jest ona formalnie odpowiedzialna za MAM, z drugiej jej zadanie na tym etapie polega głównie na oddawaniu przestrzeni do działania zespołowi MAM-u tak, aby miał pole do praktyki animacji, podejmowania decyzji, planowania działań, brania

odpowiedzialności za prowadzenie MAM-u. Zrównoważenie tych dwóch ról jest w praktyce trudne i wymaga dużych kompetencji współpracy po stronie osób prowadzących proces inkubowania. Organizacja współpracy z zespołem MAM-u na tym etapie wymaga szczególnego podejścia i uważności. Należy zadbać o właściwą komunikację opartą na transparentności i sprawnym obiegu informacji.

Celem drugiego etapu inkubowania jest:

- zainicjowanie procesu budowania społeczności wokół MAM-u, zaangażowanie w jego działania mieszkańców, lokalne NGO oraz instytucje,
- przygotowanie animatorów do samodzielnej pracy ze społecznością lokalną, rozwój ich kompetencji związanych z pełnioną rolą,
- przygotowanie lokalnych NGO do przejścia instytucjonalnej odpowiedzialności za MAM (budowanie partnerstwa NGO, budowanie możliwości współfinansowania działań MAM-u, rozwój kadry),
- rozwój współpracy pomiędzy JST i NGO stanowiącej podstawę współdziałania na rzecz mieszkańców.

Działania organizacji inkubującej na tym etapie to:

- wspieranie animatorów w prowadzeniu działań ze społecznością, zgodnie ze schematem pracy animacyjnej.
- prowadzenie działań edukacyjnych z animatorami/kami - dalsza realizacja szkoleń, mentoring, wsparcie w trakcie działań ze społecznością, edukacja przez doświadczenie. m.in. pomoc w poznawaniu społeczności (bieżące gromadzenie kontaktów i danych o zasobach i potrzebach, wspólne prowadzenie animacyjnych działań służących poznawaniu społeczności np. podczas wydarzeń w MAM-ie), przekazywanie animatorom kontaktów oraz opieki nad relacjami, asystowanie im w procesie uczenia się budowania i podtrzymywania relacji, wspólne testowanie różnych narzędzi animacyjnych w pracy ze społecznością. Wsparcie w sieciowaniu w oparciu o przeprowadzone rozmowy i spotkania z przedstawicielami NGO, JST i mieszkańcami. Pomoc w inicjowaniu prac grup mieszkańców i zachęcanie do podejmowania wspólnych przedsięwzięć. Wsparcie w planowaniu i realizacji większych wydarzeń w MAM-ie, łączących różne grupy i budujących społeczność MAM-u,
- wsparcie koordynatora w koordynowaniu działań MAM-u (np. prowadzenie kalendarza wydarzeń, logistyka działań, dbanie o lokal), edukacja poprzez wspólne działania,

- wsparcie zespołu MAM-u w m.in. organizowaniu regularnych (raz na tydzień lub raz na dwa tygodnie, w zależności od potrzeby) spotkań zespołu MAM-u, planowaniu działań merytorycznych, superwizji pracy animacyjnej, facylitowaniu procesu grupowego, pomoc w rozwiązywaniu sytuacji trudnych, bieżąca ewaluacja pracy i współpracy, włączanie nowych osób do zespołu, inspirowanie do rozwoju. Przekazanie prowadzenia komunikacji ze społecznością MAM-u zespołowi MAM-u, wspieranie zespołu w prowadzeniu komunikacji, w tym działań promocyjnych, podtrzymywanie kontaktu z mediami, podtrzymywanie nawiązanych relacji z różnymi środowiskami poprzez informowanie o tym, co dzieje się w MAM-ie za pośrednictwem różnych kanałów: maile, media społecznościowe. Pokazywanie wydarzeń w ramach MAM-u, udział w wydarzeniach lokalnych czy akcjach środowiskowych,
- budowanie partnerstwa na rzecz działań MAM-u, włączanie do współpracy lokalnych organizacji, instytucji, przedsiębiorców, liderów społeczności, przedstawicieli JST,
- mentoring oraz budowanie partnerstwa organizacji pozarządowych zaangażowanych w prowadzenie MAM-u, wdrażanie organizacji i zespołu MAM-u w specyfikę działalności w III sektorze, w szczególności w realizację projektów współfinansowanych ze środków publicznych,
- wykorzystywanie elementów społecznościowego finansowania działań MAM-u, wsparcie w budowaniu mechanizmów współodpowiedzialności społeczności MAM-u za jego funkcjonowanie i trwałość działania,
- wsparcie przygotowań JST do przekazania prowadzenia MAM-u lokalnym organizacjom w formie zadania zleconego (np. wprowadzenie do Programu Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi, opracowanie procedur konkursowych)
- monitorowanie i ewaluacja działań MAM-u.

### **4.3 Trzeci etap inkubowania**

#### **Samodzielne działanie MAM-u**

To okres pełnego przejęcia odpowiedzialności za MAM przez lokalną społeczność. Model Miejsc Aktywności Mieszkańców zakłada, iż podmiotami prowadzącymi MAM będzie lokalna organizacja pozarządowa lub partnerstwo NGO. To na poziomie formalnym, natomiast na poziomie metody pracy ze społecznością,

celem będzie dojście do etapu, gdy „właścicielami” MAM-u czują się jego użytkownicy i cała społeczność reprezentowana czy organizowana przez organizacje pozarządowe.

Celem trzeciego etapu inkubowania jest:

- wspieranie zespołu MAM-u w działaniach i realizacji podstawowych celów MAM-u związanych z integracją mieszkańców oraz budowaniem aktywnej, sprawczej społeczności,
- przekazanie przez JST organizacjom pozarządowym zadania publicznego polegającego na prowadzeniu MAM-u,
- budowanie stabilności funkcjonowania MAM-u na różnych poziomach merytorycznych i organizacyjno-finansowych,
- rozwijanie współpracy między JST i NGO, stanowiącej podstawę współdziałania na rzecz mieszkańców.

Działania organizacji inkubującej na tym etapie:

- przygotowanie i przeprowadzenie otwartego konkursu ofert na prowadzenie MAM-u,
- wsparcie organizacji pozarządowych zaangażowanych w prowadzenie MAM-u w zbudowanie formalnego partnerstwa, określenie założeń projektu oraz opracowanie wniosku konkursowego w formie oferty wspólnej,
- wypracowanie samodzielnego systemu organizacji pracy zespołu animatorów i koordynatora MAM-u z lokalnych NGO prowadzących MAM,
- wsparcie przez organizację inkubującą lokalnych NGO po podjęciu realizacji zadania publicznego, polegającego na prowadzeniu MAM-u w adekwatnych, ustalonych wspólnie formach (np. doradztwo, superwizja, włączanie się w sieć MAM-ów na poziomie ponadlokalnym, pozyskiwanie dodatkowych źródeł finansowania, rozwój kadry).

Na ostatnim etapie inkubowania MAM-u zmienia się również rola poszczególnych osób i organizacji. Organizacja inkubująca wycofuje się z formalnego zaangażowania, pozostaje we współpracy z NGO w roli wspierającej. Samorząd lokalny z roli współrealizatora MAM-u przesuwają się na pozycję zleceniodawcy. Ważnym zadaniem organizacji inkubującej będzie wspieranie wszystkich zaangażowanych instytucji i osób w procesie tej zmiany oraz pomoc w wypracowaniu nowych schematów działania.



## Załączniki

### Program szkoleniowy

#### Moduł I – szkolenia wprowadzające dla przedstawicieli społeczności (I etap inkubacji)

##### Uczestnicy:

- przedstawiciele lokalnej społeczności zainteresowani stworzeniem Miejsca Aktywności Mieszkańców, w szczególności lokalni liderzy, zainteresowani mieszkańcy,
- przedstawiciele organizacji pozarządowych, w tym potencjalni animatorzy,
- przedstawiciele samorządu lokalnego odpowiedzialni za proces po stronie urzędu, urzędnicy odpowiedzialni za współpracę z NGO i mieszkańcami, radni, przedstawiciele instytucji publicznych.

Zróżnicowany skład uczestników szkolenia zapewni różne perspektywy i szerokie dotarcie z ideą MAM-u do członków społeczności.

##### Uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu:

- lepiej rozumieją ideę Miejsc Aktywności Lokalnej, znają korzyści, jakie przynoszą one lokalnym społecznościom i poszczególnym mieszkańcom,
- znają mechanizm działania MAM-u, podstawowe elementy, zasady i wartości,
- rozumieją na czym polega rola animatora i jego zadania w prowadzeniu MAM-u,
- znają podstawowe założenia pracy w oparciu o zasoby społeczności i ich wykorzystanie w prowadzeniu MAM-u,
- łatwiej identyfikują zasoby lokalnej społeczności i są bardziej otwarci w patrzeniu na społeczność przez pryzmat zasobów,
- identyfikują swoje własne zasoby i możliwości zaangażowania ich w prowadzenie MAM-u,
- są zmotywowani do zaangażowania w tworzenie MAM-u, mają pomysł na swoją rolę i sposób zaangażowania się w ten proces.

##### Zakres tematyczny:

- Czym jest i jak działa Miejsce Aktywności Mieszkańców?
- Idealna społeczność sąsiedzka/lokalna
- Jak Miejsce Aktywności Mieszkańców służy społeczności sąsiedzkiej/lokalnej? – cele Miejsca Aktywności Mieszkańców

- Podstawowe założenia pracy metodą MAM-u: elementy Modelu funkcjonowania MAM-u – miejsce, ludzie, relacje, działania; wartości, które stanowią podstawę działania MAM-u
  - Rola animacji w Miejscu Aktywności Mieszkańców
  - Poznawanie społeczności lokalnej
  - Praca ze społecznością w oparciu o zasoby – podstawowe założenia
  - Mapa zasobów społeczności lokalnej
  - Budowanie na zasobach społeczności w Miejscu Aktywności Mieszkańców – praktyczne rozwiązania, dobre praktyki
  - W stronę idealnej społeczności - potrzeby i problemy naszej społeczności
- Moje zasoby w MAM-ie – jakie osobiste zasoby mogę wnieść do MAM-u?
- Przebieg procesu tworzenia MAM-u, planowanie dalszego zaangażowania przez uczestników szkolenia
  - Ewaluacja szkolenia

**Czas trwania:** 16 godzin szkoleniowych (2 dni po 8 godzin)

**Przykładowe metody szkoleniowe:** praca w podgrupach, rysunek grupowy, miniprezentacja, moderowana dyskusja grupowa, analiza przypadków, mapa zasobów, praca indywidualna.

Wizyta studyjna

**Uczestnicy:**

- przedstawiciele lokalnej społeczności zainteresowani stworzeniem Miejsca Aktywności Mieszkańców, w szczególności lokalni liderzy, zainteresowani mieszkańcy,
- przedstawiciele organizacji pozarządowych, w tym potencjalni animatorzy,
- przedstawiciele samorządu lokalnego odpowiedzialni za proces po stronie urzędu, urzędnicy odpowiedzialni za współpracę z NGO i mieszkańcami, radni, przedstawiciele instytucji publicznych.

**Uczestnicy wizyty studyjnej po jej zakończeniu:**

- lepiej rozumieją ideę Miejsca Aktywności Mieszkańców,
- znają praktyczne przykłady korzyści dla społeczności i poszczególnych osób z działania MAM-u,
- lepiej rozumieją rolę animacji w prowadzeniu Miejsca Aktywności Mieszkańców,
- znają praktyczne rozwiązania związane z działalnością MAM-u,
- mają doświadczenie atmosfery i specyfiki MAM-ów,

- są bardziej zmotywowani do udziału w pracy nad stworzeniem Miejsca Aktywności Mieszkańców w swojej społeczności.

### **Zagadnienia prezentowane i poruszane podczas wizyty**

- Rola MAM-u w konkretnych społecznościach, w tym w zależności od potrzeb społeczności i postawionych celów
- Aktywność mieszkańców w MAM-ie – na czym polega, jak może wyglądać?
- Rola animatora/rki we wspieraniu mieszkańców
- Praktyczna strona prowadzenia MAM-u

**Czas trwania:** 2 - 3 dni

**Forma realizacji:** wizyta w minimum dwóch Miejscach Aktywności Mieszkańców, spotkania z animatorami i organizacją prowadzącą MAM, spotkania z samorządem lokalnym, spotkania z mieszkańcami, udział w lokalnych wydarzeniach, warsztaty służące omówieniu i analizie poszczególnych zagadnień.

### **Moduł II – szkolenia dla animatorów**

#### **Uczestnicy:**

- potencjalni animatorzy i animatorki,
- przedstawiciele/przedstawicielki lokalnych NGO, aktywiści, lokalni liderzy

#### **Uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu:**

- szczegółowo znają ideę i metody pracy w Miejscu Aktywności Mieszkańców,
- mają świadomość roli i zadań animatora/animatorki,
- znają i potrafią zaplanować poszczególne elementy procesu pracy animacyjnej,
- wiedzą, jak swoimi działaniami mogą wpływać na atmosferę i sposób działania MAM-u,
- sprawniej komunikują się z mieszkańcami i społecznością,
- łatwiej podejmują próby działań animacyjnych, są otwarci na ich testowanie w praktyce i podejmowanie działań z mieszkańcami,
- znają narzędzia poznawania społeczności lokalnej, łatwiej zbierają dane o społeczności i wyciągają z nich wnioski przydatne do pracy animacyjnej,
- znają dobre praktyki i dostępne narzędzia budowania, sieciowania i wspierania mieszkańców w aktywności, potrafią je wdrożyć w praktyce,
- mają świadomość wagi współpracy lokalnej w działalności MAM-u, potrafią zaplanować i realizować działania służące budowaniu partnerstwa na wokół MAM-u,

- są zmotywowani do rozwijania swoich kompetencji animacyjnych.

### **Zakres tematyczny**

#### 1. Animacja w pracy ze społecznością lokalną:

- rola animatora, zakres i sposoby pełnienia tej roli, granice między poszczególnymi rolami w zespole MAM-u,
- trzy elementy procesu animacyjnego oraz sposoby korzystania z nich na różnych etapach tworzenia MAM-u,
- kompetencje animacyjne niezbędne w Miejscu Aktywności Mieszkańców – indywidualna perspektywa rozwoju.

#### 2. Poznawanie społeczności lokalnej:

- zasoby i potrzeby lokalnej społeczności w pracy Miejsca Aktywności Mieszkańców,
- poznawanie społeczności lokalnej w praktyce:
  - prowadzenie rozmów indywidualnych z mieszkańcami,
  - analiza danych, wnioskowanie, budowanie bazy danych – praktyczne aspekty, przydatne narzędzia,
- stawianie celów MAM-u w zależności od zdiagnozowanych potrzeb społeczności
- korzystanie z zasobów społeczności w pracy animatora/animatorki.

#### 3. Budowanie relacji i społeczności MAM-u:

- typy relacji i cel ich budowania w Miejscu Aktywności Mieszkańców
- Jak budować atmosferę w MAM-ie? Praktyczne przełożenie wartości MAM-u na działania animatorów/animatorek
- Sieciowanie społeczności MAM-u – narzędzia animacyjne, dobre praktyki.

#### 4. Wspieranie mieszkańców w aktywności:

- rola animatora/animatorki to zachęcanie mieszkańców do aktywności – czyli jak tworzyć przestrzeń do działania, a nie działać za mieszkańców?
- Praca z mieszkańcami na różnych poziomach piramidy zaangażowania
- Planowanie procesu animacyjnego
- Wspieranie grup i liderów działających w MAM-ie.

#### 5. Proces pracy animacyjnej:

- planowanie pracy animatora/animatorki w odniesieniu do poszczególnych elementów procesu animacji,
- analiza przypadków, dobre praktyki, analiza skuteczności.

#### 6. Komunikacja i podstawy facylitacji:

- zasady komunikacji, aktywne słuchanie, asertywność,
  - prowadzenie rozmów 1:1 z mieszkańcami – poznawanie i motywowanie do zaangażowania,
  - prowadzenie spotkań,
  - komunikacja w sytuacjach trudnych.
7. Komunikacja ze społecznością:
- cele i odbiorcy komunikacji,
  - jak mówić o Miejscu Aktywności Mieszkańców?.
8. Działania i miejsce jako narzędzie komunikowania o MAM-ie.
9. Współpraca lokalna na rzecz MAM-u:
- po co i jak budować współpracę lokalną na rzecz MAM-u?,
  - partnerstwo na rzecz MAM-u – budowanie poczucie wsparcia i jedności, zaangażowanie instytucji, przedsiębiorstw, lokalnych działaczy,
  - współodpowiedzialność odbiorców MAM-u za jego funkcjonowanie,
  - finansowanie działań społecznych w oparciu o lokalne zasoby m.in. fundraising, sponsoring,
  - współpraca z lokalnymi NGO i instytucjami.

**Czas trwania:** 48 godzin szkoleniowych (2 szkolenia po 2 dni szkoleniowe na początku procesu inkubacji oraz 16 godzin szkoleniowych w trakcie jego trwania).

**Przykładowe metody szkoleniowe:** praca w grupach, symulacje, scenki, zadania praktyczne (w tym zadania terenowe), praca indywidualna, metody kreatywne, karty pracy, analiza przypadków, prezentacje, miniwykłady, zadania domowe.

Cykl szkoleń ma charakter trwającego procesu, powiązany jest z pracą mentoringową i praktycznymi działaniami pomiędzy szkoleniami, dlatego przebieg szkolenia i kolejność poruszania konkretnych zagadnień może być modyfikowana odpowiednio do potrzeb grupy.

### **Moduł III – szkolenia dla zespołu MAM-u (uzupełniające, na II etapie inkubacji)**

#### **Uczestnicy:**

Członkowie zespołu MAM-u – animatorzy, koordynator, liderzy grup, aktywni mieszkańcy zaangażowani w prowadzenie MAM-u, przedstawiciele instytucji/samorządu/NGO zaangażowani w zespół MAM-u.

Warto, aby uczestnikami szkolenia były osoby realnie tworzące zespół MAM-u współpracujące na co dzień, odpowiedzialne wraz z animatorami za tworzenie atmosfery i określone sposoby działania MAM-u.

#### **Uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu:**

- mają wspólną wizję tworzonego razem Miejsca Aktywności Mieszkańców i wiedzą, jak ją wprowadzać w rzeczywistość,
- lepiej rozumieją swoją rolę w tworzeniu atmosfery MAM-u i swobodniej podejmują zachowania sprzyjające budowaniu atmosfery zgodnej z wartościami MAM-u,
- swobodniej komunikują się ze sobą z zachowaniem zasad asertywnej komunikacji,
- łatwiej współpracują, dzięki znajomości zasad organizacji projektów i wspólnej pracy,
- lepiej rozumieją różnice w stylach i preferencjach współpracy, dzięki czemu łatwiej korzystają wzajemnie z zasobów i radzą sobie z napięciami,
- łatwiej rozwiązują pojawiające się konflikty, w sposób zgodny z zasadami działania i wartościami MAM-u,
- lepiej znają możliwości działania jako mieszkańcy i wykorzystywania narzędzi dostępnych we współpracy z samorządem lokalnym,
- swobodniej i sprawniej planują oraz realizują wspólne działania włączające społeczność MAM-u i społeczność mieszkańców.

#### **Zakres tematyczny**

- Komunikacja i współpraca – podstawowe narzędzia zespołu MAM-u
- Nasze idealne Miejsce Aktywności Mieszkańców – wspólna wizja MAM-u
- Wartości MAM-u w codziennych działaniach
- Rola poszczególnych członków zespołu w tworzeniu atmosfery MAM-u
- Zasady konstruktywnej komunikacji
- Współpraca zespołowa – zasady, style działania
- Otwartość na innych, różnorodność w zespole – korzyści i koszty, jak sobie radzić z napięciami
- Jak działać wspólnie jako mieszkańcy
- Narzędzia współpracy z samorządem lokalnym
- Sposoby działania w ramach MAM-u
- Możliwości i dobre praktyki włączania mieszkańców i wspólnego rozwiązywania lokalnych problemów.

**Czas trwania:** 12 godzin szkoleniowych (np. 3 dni po 4 godziny – układ szkoleń możliwy do dostosowania w zależności od potrzeb grupy).

**Przykładowe metody szkoleniowe:** praca w podgrupach, wypracowywanie zasad, analiza zasobów grupowych, analiza ról grupowych, miniprezentacja, moderowana dyskusja grupowa, analiza przypadków, praca indywidualna, sesje informacji zwrotnej, projektowanie schematów działania.

## **Moduł IV – szkolenia dla organizacji pozarządowych**

### **Uczestnicy:**

- przedstawiciele i przedstawicielki organizacji pozarządowych zainteresowanych tworzeniem i prowadzeniem MAM-u,
- członkowie i członkinie zarządów, osoby potencjalnie pracujące w zespole MAM-u (animacja, koordynacja, komunikacja z mieszkańcami).

### **Uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu:**

- lepiej rozumieją ideę Miejsca Aktywności Mieszkańców jako metodę realizacji misji i celów organizacji pozarządowej,
- znają korzyści i wyzwania związane z prowadzeniem MAM-u przez organizację pozarządową, potrafią odnieść je do swojej organizacji,
- są przygotowani do podjęcia decyzji o formie zaangażowania w działalność MAM-u w społeczności lokalnej,
- znają zasady współpracy z samorządem lokalnym przy prowadzeniu MAM-u,
- znają specyfikę przygotowania oferty konkursowej na realizację zadania publicznego dotyczącego prowadzenia MAM-u,
- wiedzą, jak przygotować swoją organizację do przejęcia odpowiedzialności za prowadzenie MAM-u.

### **Zakres tematyczny**

- Prowadzenie Miejsca Aktywności Mieszkańców przez organizację pozarządową
- Miejsca Aktywności Mieszkańców a misja i cele NGO
- Co oznacza dla NGO prowadzenie MAM-u?
- Model funkcjonowania MAM-u: ludzie, relacje, działania, miejsce
- Zasoby niezbędne do prowadzenia Miejsca Aktywności Mieszkańców
- Rola i możliwości zaangażowania NGO w proces tworzenia i prowadzenia MAM-u
- Sposoby finansowania działań MAM-u

- Tworzenie oferty na prowadzenie MAM-u w ramach otwartego konkursu ofert na realizację zadania publicznego
- Koordynacja działań MAM-u na etapie samodzielnego prowadzenia przez NGO.

**Czas trwania:** 16 godzin szkoleniowych (2 razy po 8 godzin, pierwsza część realizowana na początku etapu inkubacji, druga w II etapie inkubacji).

**Przykładowe metody szkoleniowe:** prezentacja, dyskusja, analiza przypadków, analiza zasobów, matryca logiczna projektu, praca na formularzu oferty konkursowej.

## **Moduł V – szkolenie dla samorządu lokalnego**

### **Uczestnicy:**

- pracownicy samorządu lokalnego odpowiedzialni za proces tworzenia Miejsca Aktywności Mieszkańców i współpracujący z nim,
- pracownicy odpowiedzialni za współpracę finansową i merytoryczną z organizacją pozarządową prowadzącą MAM.

### **Uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu:**

- lepiej rozumieją ideę Miejsca Aktywności Mieszkańców i jego rolę jako narzędzia służącego rozwojowi lokalnej społeczności ,
- znają korzyści wynikające z funkcjonowania MAM-u dla samorządu, społeczności i lokalnych NGO,
- znają przebieg procesu inkubowania MAM-u, rozumieją swoją rolę w tym procesie i są gotowi do zaangażowania się w niego,
- są bardziej otwarci na współpracę z mieszkańcami i NGO w procesie tworzenia MAM-u,
- znają specyfikę i zasady prowadzenia MAM-u w oparciu o współpracę finansową z organizacją pozarządową,
- potrafią przygotować proces otwartego konkursu ofert/zakupu usługi dostosowany do specyfiki Miejsca Aktywności Mieszkańców,
- znają możliwości włączenia NGO i społeczności w proces wyłonienia organizacji pozarządowej prowadzącej MAM.

### **Zakres tematyczny**

- Miejsce Aktywności Mieszkańców w lokalnej społeczności
- Idea i sposób działania Miejsca Aktywności Mieszkańców
- Potrzeby lokalnej społeczności, a główne cele MAM-u



- Model funkcjonowania MAM-u: ludzie, relacje, działania, miejsce
- Korzyści z MAM-u dla mieszkańców, samorządu lokalnego i organizacji pozarządowych
- Proces tworzenia/inkubowania MAM-u i rola JST, waga zaangażowania JST
- Zlecenie prowadzenia Miejsca Aktywności Mieszkańców organizacji pozarządowej
- Przygotowanie konkursu/zlecenia usługi na prowadzenie MAM-u
- Współpraca z wyłonionymi oferentami (monitoring, rozliczanie, wsparcie).

**Czas trwania:** 8 godzin szkoleniowych (2 razy po 4 godziny, pierwsza część realizowana na początku etapu inkubacji, druga w II etapie inkubacji).

**Przykładowe metody szkoleniowe:** prezentacja, dyskusja, analiza przypadków, matryca logiczna projektu, analiza dokumentacji konkursowej.

## **Moduł VI – szkolenia dla organizacji Inkubującej**

### **Uczestnicy:**

Kadra organizacji pozarządowej zainteresowanej podjęciem się roli organizacji inkubującej.

### **Uczestnicy szkolenia po jego zakończeniu:**

- znają przebieg procesu inkubacji Miejsca Aktywności Mieszkańców,
- znają rolę i narzędzia pracy organizacji inkubującej na każdym etapie inkubacji,
- potrafią planować pracę animacyjnej ze społecznością lokalną podczas procesu inkubacji,
- potrafią planować prace mentoringową z animatorami i zespołem MAM-u oraz wykorzystać różnorodne dostępne narzędzia.

### **Zakres tematyczny**

- Proces inkubacji Miejsca Aktywności Mieszkańców
- Trzy etapy inkubacji Miejsca Aktywności Mieszkańców
- Rola organizacji inkubującej i narzędzia pracy z zespołem MAM-u
- Metoda pracy ze społecznością i lokalnymi NGO
- Współpraca z samorządem lokalnym na poszczególnych etapach inkubacji
- Budowanie partnerstwa lokalnego na rzecz MAM-u
- Bieżące wsparcie mentoringowe i superwizyjne

**Czas trwania:** 3 dni szkoleniowe, spotkania mentoringowe i superwizyjne według potrzeb

**Przykładowe metody szkoleniowe:** praca w grupach, prezentacja, analiza przypadków, praca z kartami pracy, mentoring, superwizja indywidualna i grupowa.

### **Główne obszary kompetencji animatora**

Budowanie relacji - nawiązywanie i budowanie relacji, łatwość nawiązywania kontaktu z innymi osobami niezależnie od ich nastawienia, otwartość na inne osoby bez względu na ich poglądy, style działania czy przynależność do organizacji/instytucji, utrzymywanie regularnego bezpośredniego i pośredniego kontaktu z innymi, inicjowanie przedsięwzięć umożliwiających zacieśnianie wzajemnych relacji, dbałość o kontakty i efektywną współpracę, radzenie sobie z różnymi rodzajami nieporozumieniami i konfliktami oraz wykorzystywanie takich sytuacji do wzmocnienia relacji, pozyskiwanie zaufania i poparcia członków społeczności lokalnej i społeczności MAM-u, budowanie sieci powiązań między osobami i grupami.

Analizowanie i rozwiązywanie problemów lokalnej społeczności – znajomość specyfiki, zasobów i potrzeb lokalnej społeczności, korzystanie z narzędzi poznawania społeczności i animacyjnych narzędzi diagnozy, analiza i planowanie działań odpowiadających na rozpoznane potrzeby, priorytetyzowanie zadań i działań MAM-u w kontekście jego celów i potrzeb społeczności, zauważanie elementów wspólnych, tworzenie powiązań, rozumienie zjawisk oraz mechanizmów społecznych i grupowych, poczucie przynależności do danego miejsca/społeczności.

Animacja metodą Miejsca Aktywności Mieszkańców - rozpoznawanie i uruchamianie zasobów członków społeczności, działanie zgodnie z wartościami i założeniami modelu MAM-u, świadome kształtowanie swojej roli animacyjnej, planowanie procesu animacyjnego, znajomość i dobór odpowiednich narzędzi partycypacji społecznej do potrzeb społeczności/grup i problemów do rozwiązania.

Motywowanie i włączanie – rozpoznawanie potencjału i zasobów osób, angażowanie ludzi w działania zgodnie z ich predyspozycjami i możliwościami, dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, budowanie zaangażowania i pozytywnego nastawienia, motywowanie i wspieranie innych w aktywnościach, mobilizowanie do działania i podtrzymywanie zaangażowania, docenianie członków społeczności.

Współpraca - tworzenie, integrowanie i organizowanie działań zespołów, określanie wspólnego celu, zapewnienie odpowiednich informacji, tworzenie innym przestrzeni do zaangażowania się w prace zespołu, podział zadań zgodny ze zdolnościami członków zespołu, gotowość do podążania za pomysłami innych,

otwartość i dbałość o kontakt ze wszystkimi osobami współpracującymi z MAM-em, wdrażanie wartości MAM-u do współpracy i przekazywanie ich innym, podejmowanie wspólnych decyzji, praca w oparciu o proces grupowy, rozpoznawanie i rozumienie ról grupowych, rozwiązywanie konfliktów i wsparcie zespołów w przechodzeniu przez kryzysy.

Komunikacja - jasne i precyzyjne wyrażanie myśli, potrzeb, emocji, aktywne słuchanie, stawianie granic, dawanie i przyjmowanie informacji zwrotnej, empatia, zachęcanie innych do zabierania głosu i dzielenia się swoimi opiniami, otwartość, facylitowanie dyskusji i prac zespołów, zabieranie głosu w większych grupach, komunikacja ze społecznością za pomocą mediów społecznościowych, klarowne prezentowanie idei MAM-u.

Organizacja własnej pracy i rozwój – poczucie sprawstwa, odpowiedzialność za cele i zadania, samodzielność w planowaniu i realizacji zadań, praca metodą projektu, planowanie i pozyskiwanie niezbędnych zasobów, efektywne wykorzystanie czasu pracy, podejmowanie długotrwałego wysiłku oraz gotowość do mierzenia się z pojawiającymi się przeciwnościami, realizacja działań zgodnie z formalnymi zasadami realizacji projektów finansowanych ze środków publicznych, sprawna realizacja zadań administracyjno-organizacyjnych. Podejmowanie nowych inicjatyw i szukanie rozwiązań. Otwartość na zmianę i elastyczne reagowanie na nieprzewidziane okoliczności. Stały rozwój własnych kompetencji animacyjnych, otwartość na uczenie się, dbałość o samego siebie.

## **Autorki poradnika**

Marta Oźlańska

Agnieszka Matuszyńska-Dziewitek

Katarzyna Pętlak-Długosz

Joanna Czarnik

Marta Marzec

Monika Wąsowicz

## **Wydawca**

Fundacja Biuro Inicjatyw Społecznych

Ul. Krasickiego 18/1 piętro

30-503 Kraków

[www.bis-krakow.pl](http://www.bis-krakow.pl)

Publikacja powstała w ramach projektu „Miejsce Aktywnych Mieszkańców” finansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

**Kraków 2021**



**Rzeczpospolita  
Polska**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz Społeczny

