

**Marta
Białek-Graczyk**

**KULTURALNY
START-UP
OD POMYSŁU
DO REALIZACJI**

**PODPowiedzi
DLA
INKUBATORÓW**



**KULTURALNY
START-UP
OD POMYSŁU
DO REALIZACJI**

—

**PODPowiedzi
DLA INKUBATORÓW**

—

**Marta
Białek-Graczyk**

O PUBLIKACJI

Kulturalny start-up. Od pomysłu do realizacji. Podpowiedzi dla inkubatorów to zbiór wskazówek, które wyrastają z modelu inkubowania projektów społeczno-kulturalnych wypracowanego przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”. Od 2002 roku Towarzystwo przeprowadziło przez proces „od pomysłu do realizacji” ponad 1000 innowatorów społecznych, twórców i animatorów. W publikacji, którą trzymasz w rękach, zbieram doświadczenia, pokazuję model inkubowania projektów w Towarzystwie „ę” i dzielę się wskazówkami, jak na co dzień pracować metodą inkubatora pomysłów. Publikację adresuję do tych instytucji, organizacji, koordynatorów programów inkubacyjnych i osób, które wspierają lub chciałyby wspierać innych w tworzeniu i realizacji własnych przedsięwzięć społeczno-kulturalnych i twórczych. Mam nadzieję, że zainteresuje ona grantodawców, samorządy lokalne, publiczne instytucje kultury i organizacje pozarządowe. Może przydać się wyższym uczelniom i instytucjom zajmującym się rozwijaniem kompetencji kadr kultury czy twórców. Wybrałam formę poradnika, ponieważ mam przekonanie, że w „ę” wypracowaliśmy wiedzę, co do której zgadzamy się, że „właśnie tak warto to robić”. Opisany model to jednak „typ idealny”. Ideał dostosowujemy do rzeczywistości, dodajemy nowe elementy, odejmujemy i mieszamy. Nieustannie zadajemy sobie pytania. Prezentuję przepis „ę” na inkubator jako metodę wspierania animatorów kultury. Sprawdź, czy cię zainspiruje. Przyjrzyj się swoim metodom działania. Weź to, co pasuje do twojej sytuacji. I buduj swój inkubator.

SPIS TREŚCI

→ Wprowadzenie.....	7
→ Na samym początku. O budowaniu ram i rozpoznawaniu motywacji.....	21
→ Przed. O definiowaniu sytuacji, wyborze i rozpoczynaniu działań.....	33
→ W środku. O pracy nad wcielaniem pomysłu w życie i kole projektu.....	43
→ Na koniec. O podsumowaniach, refleksji i wyciąganiu wniosków.....	85
→ I potem. O drogach kontynuacji	97
→ Zeszyt ćwiczeń	107
→ Spis odpowiedzi	128

WPROWADZENIE

ŁASKOCZĄCE POCZUCIE, ŻE JEST COŚ DO ZROBIENIA

W 2002 roku razem z grupą przyjaciół powołaliśmy do życia Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e”. Nie wiedzieliśmy, że coś, co miało być studencką przygodą, w ciągu paru lat stanie się pomysłem na życie i zaangażuje dziesiątki tysięcy ludzi w swoje działania. Przecinając Polskę wzdłuż i wszerz, podczas podróży z projektami, odkryliśmy setki osób, które chcą zmieniać swoje otoczenie, widzą niedostrzegane przez innych potrzeby i szanse, chcą się rozwijać i opowiadać historie. Osoby, które niezależnie od tego, czy mają 15 czy 17 lat, znają to „łaskoczące poczucie, że jest coś do zrobienia”. Działają w organizacjach pozarządowych, oddolnych grupach, instytucjach kultury, niezależnych galeriach, wiejskich świetlicach albo zupełnie na własną rękę. Zobaczyliśmy, że często oni sami mają najlepsze pomysły na to, co trzeba zrobić w ich okolicy, żeby ludziom żyło się lepiej. To oni chcą pokazywać innym, jak widzą świat. Bardzo szybko zrozumieliśmy, że naszą rolą jest tworzyć dobre warunki do rozwoju takich osób, ich inicjatyw i pomysłów. W ciągu prawie 15 lat przebyliśmy dziesiątki tysięcy kilometrów, zaprosiliśmy tysiące ludzi do współpracy, pomagając im ulepszyć swoje pomysły i znaleźć skuteczne drogi ich realizacji po to, by zmieniać świat na lepsze.

CZY TEN MODEL JEST DLA MNIE


W publikacji opisuję „model idealny” inkubatora, do którego dążymy w „e”. Oceń, na ile ten model lub jego elementy możesz zastosować w swoich działaniach. Przeglądając kolejne punkty, zadawaj pytania: **jak to działa u nas? Jak byśmy chcieli, żeby działało? Czy opisywany sposób działania pasuje do naszej sytuacji?** Zastanów się, co chcesz z niego wziąć, a co do waszej organizacji/instytucji nie pasuje. Dziel się z nami swoimi wrażeniami: biuro@e.org.pl


JAK CZYTAĆ


Opracowanie zostało podzielone na pięć części. W każdej znajdziesz zbiór podpowiedzi, które na poszczególnych etapach procesu inkubacji warto wziąć pod uwagę. Nie mają one jednak charakteru linearnych kroków i można czytać je w dowolnej kolejności. Na pewno nie jest też w pełni wyczerpującym zbiorem tematów.

Ważną częścią tekstu są przytoczone wypowiedzi koordynatorów i tutorów „ę”. Ilustrują zebrane podpowiedzi, stanowią do nich komentarz, a czasem same w sobie są gotowymi podpowiedziami.

Wzorując się na niepisanim kodzie językowym organizacji pozarządowych, używam formy „ty”. Nie znam jednak inkubatora, który mógłby być prowadzony przez jedną osobę, siłą rzeczy wskazówki kieruję więc do całych zespołów, organizacji i instytucji. Wyobrażam sobie trzech podstawowych adresatów podpowiedzi:

 **Organizator:** to instytucja/organizacja/samorząd/uczelnia wyższa, która prowadzi lub chce prowadzić inkubator projektów społeczno-kulturalnych, realizując w ten sposób swoją misję.

 **Koordynator:** to osoba (bądź osoby) odpowiedzialna za programowanie, realizację i ewaluację całego programu inkubacyjnego u danego organizatora.

 **Tutor (przewodnik):** to osoba (bądź osoby), która bezpośrednio pracuje z uczestnikiem inkubatora nad rozwojem, realizacją i ewaluacją jego projektu.

Przy każdej podpowiedzi znajdziesz ikonę, która mówi, do kogo przede wszystkim jest adresowana.

Na końcu publikacji znajdziesz *Zeszyt ćwiczeń* zbierający proste pomysły, inspiracje, czy wybrane pojęcia przydatne w pracy inkubatora.

ę

START-UP

INKUBATOR

INNOWACJE
SPOŁECZNE

AKCELERATOR

ANIMACJA
KULTURY

D.I.Y

PRZEDSIĘBIORSTWO
SPOŁECZNE

EDUKACJA FORMALNA/
SZKOŁA

MAPA KONTEKSTÓW

Naszą metodę nazywamy inkubacją pomysłów. Czerpiemy z rozwiązań stosowanych zarówno w kształceniu animatorów kultury, jak i w pracy w środowisku biznesowym i ze start-upami. Kreśląc mapę pojęć, posłużę się definicjami z Wikipedii i zaznaczę, co „e” z danego pojęcia włącza do swojej pracy, a czego nie, gdzie jest nam bliżej i cieplej, a dokąd dalej i zimniej.

INNOWACJE SPOŁECZNE: *to nowe działania społeczne, mające na celu polepszenie jakości życia osób i całych społeczności. Ta nowość może wynikać z wprowadzania unikalnych rozwiązań, ale także z faktu wdrożenia już znanego rozwiązania, występującego w nowym kontekście społecznym. Jakie cechy mają innowacje? Są otwarte na współdziałanie, tworzą nowe relacje, odpowiadają na realne potrzeby, są oddolne, prowadzą od pomysłu do jego wdrożenia, są efektywne, tworzą nowe możliwości.*

W „e”: w ramach naszych inkubatorów powstają nowe rozwiązania, są oddolne i podnoszą jakość życia osób i społeczności. W naszej metodzie nie zawsze innowacyjne rozwiązania są priorytetem, czasem jest nim rozwój osobisty autora pomysłu.

ANIMACJA KULTURY I KSZTAŁCENIE ANIMATORÓW: *(z łac. animo – tchnąć życie w coś, ożywiać). Animator kultury różnymi metodami aktywizuje społeczeństwo, rozbudza zainteresowania, pokazuje nowe metody spędzania wolnego czasu, włącza ludzi w działania, wykorzystuje potencjał i stara się zaspokoić potrzeby kulturalne innych ludzi, ponieważ rozumie, że jedną z potrzeb człowieka jest potrzeba ciągłego rozwijania się i samorealizacji. Kształceniem animatorów kultury zajmują się szkoły policealne, ale też wyższe uczelnie. Także agendy rządowe (np. Narodowe Centrum Kultury), ale i niezależne organizacje pozarządowe. Niektóre z nich poszukują nowych dróg kształcenia animatorów, eksperymentując i starając się zwiększać szanse na zdobycie przez studentów nowych umiejętności w praktyce.*

W „ę”: wielu studentów animacji kultury biorących udział w naszych inkubatorach często podkreśla, że podczas udziału w programie „ę” nauczyli się więcej niż przez całe studia. Przychodzą do nas z myślą o podniesieniu swoich kompetencji i lepszym przygotowaniu do zawodu, który chcą wykonywać w przyszłości. Daleko nam do **edukacji formalnej**, nie wierzymy też w standardowe szkolenia, nawet zwyczajowo przyjęta forma praktyk nie spełnia naszych standardów uczenia przez działanie.

START-UP: *przedsiębiorstwo lub tymczasowa organizacja stworzona w celu poszukiwania modelu biznesowego, który gwarantowałby jej rozwój. Przedsiębiorstwa te mają zwykle krótką historię, są w fazie rozwojowej i aktywnie poszukują nowych rynków. Jedną z metod finansowania projektów rozpoczynanych jako start-up jest korzystanie z funduszy venture capital lub z pomocy aniołów biznesu. Momentem, w którym przedsiębiorstwo przestaje być uważane za start-up, może być osiągnięcie zysku, fuzja lub przejęcie.*

W „ę”: w efekcie działań inkubatora mogą powstać kulturalne start-upy. Intensywna praca, poszukiwanie rozwiązań, prototypowanie i projektowanie sposobów funkcjonowania w przyszłości są ważną częścią pracy. Trudno ocenić, jak często uczestnicy inkubatorów „ę” przychodzą z myślą o osiągnięciu w przyszłości zysków ze swojej pracy, raczej nie jest to ich główną motywacją.

PRZEDSIĘBIORSTWO SPOŁECZNE: *instytucja prowadząca działalność gospodarczą, która wyznacza sobie cele ściśle społeczne i która inwestuje wypracowane nadwyżki zależnie od wyznaczonych sobie celów w działalność lub we wspólnotę, zamiast kierować się potrzebą osiągnięcia maksymalnego zysku na rzecz akcjonariuszy lub właścicieli.*

W „ę”: wypracowanym przez inkubator pomysłem bliżej jest do przedsiębiorstw społecznych – nawet jeśli nimi de facto się nie stają – niż do przedsięwzięć biznesowych. Prowadzenie czy rozwój działalności gospodarczej nie jest podstawowym celem uczestnictwa w inkubatorze.

ZRÓB TO SAM D.I.Y (do it yourself): określenie idei związanej z samodzielnym wykonywaniem pewnych zadań.

W „e”: kładziemy duży nacisk na samodzielność autorów pomysłów. Szczególnie mocno widoczny jest ten aspekt w projektach artystycznych, gdzie twórcy stają się też menedżerami i producentami swoich działań. Nasze projekty jednak rzadko sprowadzają się tylko do wykonywania konkretnych rzeczy czy produktów.

AKCELERATOR: w fizyce to urządzenie służące do przyspieszania cząstek elementarnych lub jonów do prędkości bliskich prędkości światła. Do skupienia cząstek w wiązkę oraz do nadania im odpowiedniego kierunku używa się odpowiednio ukształtowanego, w niektórych konstrukcjach także zmieniającego się w czasie, pola magnetycznego lub elektrycznego. Z inspiracji rozwiązaniem ze świata fizyki narodziły się biznesowe akceleratory. Ich głównym zadaniem jest nadawanie sprawom prędkości – motywowanie, zdobywanie wiedzy i umiejętności, by skutecznie działać na rynku. Zwykle w formie szkoleń, doradztwa i mentoringu pomagają przekuć pomysł na plan, wdrożyć do działania projekt, pokazują, jak wprowadzić biznes na rynek. Zawierają też element finansowania w zamian za udziały w młodych firmach.

W „e”: przyspieszamy rozwój projektów, oferując różnorodne formy wsparcia, w tym finansowego. Ani my nie mamy, ani nasi fundatorzy nie mają udziałów w wypracowanych przedsięwzięciach, które rzadko mają charakter nastawiony na zysk.

INKUBATOR: urządzenie, za pomocą którego stwarza się kontrolowane warunki zewnętrzne w celu podtrzymania procesów życiowych oraz rozwoju i wzrostu. Zadaniem inkubatora jest wytworzenie mikroklimatu o odpowiedniej temperaturze, wilgotności i składzie atmosfery. Pojęcie ze świata medycyny trafiło do świata biznesu, organizacji pozarządowych i sztuki jako miejsce dostarczające przede wszystkim zaplecza do prowadzenia działań,

a więc przestrzeń biurową, sekretariat, wirtualny adres, sale konferencyjne, usługi księgowości i inne, ale zazwyczaj niezapewniające merytorycznego oraz finansowego wsparcia rozwoju przedsiębiorstwa.

W „ę”: tworzymy warunki do rozwoju i wzrostu inicjatyw w kulturze. Jednak zapewniamy znacznie więcej niż odpowiednie warunki techniczno-rzeczowe. Podstawą naszego działania jest wsparcie merytoryczne i finansowe.

W „ę” posługujemy się pojęciem inkubatora i inkubacji pomysłów – i znajdziesz je w całej publikacji – choć odbiega ono od definicji typowego inkubatora przedstawionej wyżej. W naszym rozumieniu znaczy więcej.

JAK ROZUMIEMY INKUBACJĘ

Najkrótsza definicja inkubacji w „ę”? To różnorodne, świadomie zaprojektowane działania, które wspierają rozwój i realizację projektów społeczno-kulturalnych i twórczych. To proces, który pozwala na realne wdrożenie pomysłu w życie i podniesienie jakości życia społeczności. Dla autorów pomysłów oznacza zdobycie nowych umiejętności, wyciągnięcie wniosków i zaplanowanie przyszłych działań.

Inkubacja w „ę” to:

- Zindywidualizowane wsparcie
- Umożliwienie testowania swoich możliwości
- Szlifowanie pomysłów
- Rozwój od pomysłu do realizacji, przy wsparciu tutorów i procesu grupowego
- Realne wcielenie pomysłu w życie i dofinansowanie działań
- Wyciąganie wniosków i planowanie przyszłości

Inkubowanie to wszystkie sytuacje, w których ludzie zapraszani są bez względu na swoje doświadczenie i wykształcenie, którzy chcą się sprawdzić

w działaniu. Stwarza się im warunki do sprawdzenia się. Inkubowanie to testowanie swoich możliwości. O ile mówi się głównie o inkubowaniu projektów, to jest moment inkubowania się animatorów, którymi stają się autorzy pomysłów. To sposób na to, żeby człowiek przeszedł pewien proces i sprawdził, czy to dla niego. To zwarta, zamknięta forma, która nie wymaga decyzji w rodzaju odejścia z pracy... To jest coś takiego, czego możesz spróbować i co możesz sprawdzić. Integralnym elementem tego procesu jest przekazywanie wiedzy i doświadczenia.

KIM SĄ AUTORZY POMYSŁÓW

Autorzy pomysłów – to uczestnicy programów inkubacyjnych Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „e”. To animatorzy kultury, twórcy, innowatorzy społeczni, zarówno osoby bardzo młode, jak i seniorzy. To profesjonalści i amatorzy. Ludzie, którzy postanowili zrobić swój pierwszy krok w działaniach społeczno-kulturalnych lub twórczych, ale także ci, którzy działając od dawna, poszukują nowych dróg rozwoju. Autorzy pomysłów, przechodząc przez kolejne etapy inkubatora, stają się realizatorami projektów, a w końcu świadomymi animatorami czy twórcami.

DLACZEGO INKUBATOR

W wielu aspektach życia społecznego w Polsce brakuje zagospodarowanej przestrzeni pomiędzy światem instytucji a przestrzenią prywatną. To szerokie zagadnienie i jeden z problemów słabego kapitału społecznego w naszym kraju. Brakuje zaufania do instytucji, a „okopanie” w najbliższej rodzinie nie pozwala na swobodne tworzenie się funkcjonalnych powiązań między ludźmi – tak cennego kapitału pomostowego. Żeby ten kapitał powstał, potrzeba „przestrzeni pomiędzy” opartej na bezpośrednich kontaktach, w której prowadzone są działania w sposób profesjonalny. Takiej przestrzeni brakuje też w formalnej edukacji, gdzie często bez indywidualnego wsparcia przepadają talenty. Celem „e” jest tworzenie takiej „przestrzeni pomiędzy” poza formalną edukacją, przestrzeni, w której

można uczyć się, zdobywać nowe umiejętności, tworzyć relacje, eksperymentować i wcielać w życie użyteczne społecznie pomysły. Prowadząc inkubatory, nie tylko realizujemy misję naszej organizacji, ale także dzięki nim nieustannie zasilamy swoje baterie. Razem z przychodzącymi do nas ludźmi stajemy przed nowymi wyzwaniami, inspirujemy się świeżymi pomysłami, robimy rzeczy „po raz pierwszy” i wchodzimy na nieznane lądy. Uczestnicy inkubatorów są dla nas zastrzykiem energii i motywacją do ciągłego rozwoju.

DOŚWIADCZENIA „e”

Od 2002 roku „e” przeprowadziło przez proces inkubacji – „od pomysłu do realizacji” ponad 1000 innowatorów społecznych, twórców i animatorów. Wszystkie nasze inkubatory miały niewielką skalę – zakładały maksymalnie 30-35 inkubowanych projektów. Wiele je różniło: niektóre wspierały działania twórcze, inne społeczno-kulturalne, niektóre są bardziej nastawione na rozwój osobisty, inne bardziej dedykowane społeczności lokalnej. Składa się na nie praca indywidualna i grupowa. Mają różną intensywność i czas trwania. Zawsze są skrojone na miarę konkretnej osoby/grupy, a środki wsparcia, którymi się posługujemy, dostosowujemy do indywidualnych potrzeb. Przemyślenia, refleksje, wskazówki i podpowiedzi, które znajdziesz w tej publikacji, powstały na podstawie doświadczeń wyniesionych z realizacji następujących programów:

- „1/1 Mistrz i uczeń”: 10 projektów stworzonych przez młodych twórców i animatorów kultury w pracy z wybitnymi mentorami: artystami i animatorami.
- „Animator in Residence”: 6 animatorów kultury z całej Polski podczas trzytygodniowych rezydencji opracowało i wdrożyło w życie autorskie propozycje dla Warszawy.
- „Dla tolerancji”: program powstał po to, by wspierać działania przyczyniające się do kształtowania postaw tolerancji i otwartości wobec różnic rasowych, etnicznych i religijnych oraz do „rozbrajania”

zakorzenionych w naszej kulturze i języku ksenofobicznych uprzedzeń i stereotypów. Powstało 86 przedsięwzięć.

- „**Fotoprezentacje**”: 8 par mistrz i uczeń stworzyło autorskie projekty fotograficzne.
- „**Laboratorium Pomysłów**”: 45 projektów początkujących animatorów kultury, twórców i innowatorów na rzecz lepszej jakości życia mieszkańców Warszawy.
- „**Migawki**”: 85 młodych twórców dzięki naszemu wsparciu rozwinęto i zaprezentowało szerokiej publiczności swoje prace.
- „**Młode Menedżerki Kultury**”: 20 młodych kobiet, dyrektorek lokalnych instytucji kultury, prezesek organizacji pozarządowych i szefowych małych galerii wzięło udział w procesie planowania i wdrażania strategii rozwoju swoich instytucji, korzystając m.in. z mentoringu z wybitnymi kreatorkami kultury.
- „**Młodzi Menedżerowie Kultury**”: w programie wzięło udział ponad 120 młodych ludzi z małych miejscowości, którzy dzięki wsparciu inkubatora zrealizowali 100 pierwszych projektów społeczno-kulturalnych.
- „**Polska.doc**”: młodzi twórcy w inkubatorze stworzyli 33 projekty filmowe, fotograficzne i multimedialne.
- „**Pracownia Design**”: kolektywny inkubator z udziałem ponad 60 uczestników zaprojektował rozwiązania m.in. dla mobilnych domów kultury.
- „**Videonotacje**”: w formule redakcji pod okiem tutorów powstały 22 videonotacje prezentowane w ramach videobloga o warszawskiej kulturze niezależnej.
- „**Remapping Europe**”: młodzi twórcy wzięli na warsztat funkcjonujący w Europie obraz migrantów. Powstało 6 projektów multimedialnych.
- „**Seniorzy w akcji**”: inkubator pomysłów na działania dla liderów-seniorów i par międzypokoleniowych oraz konkurs dotacyjny – 264 zrealizowane przedsięwzięcia.

PRACA ZBIOROWA

Wskazówki, które znajdziecie w tej publikacji, powstały na podstawie wieloletniej pracy osób związanych z Towarzystwem „e”, a szczególnie koordynatorów, tutorów i animatorów współtworzących wymienione wyżej programy. Z zebranych wskazówek wyłania się model pracy, który narodził się dzięki dziesiątkom prób i doświadczeń oraz refleksji członków zespołu „e” i współpracowników. Podpowiedzi, które przedstawiam, są zapisem naszej wiedzy i praktyki na dziś. Nie jest to model zamknięty, lecz stale i organicznie rozwijający się razem z jego twórcami.

PODZIĘKOWANIA

Dziękuję wszystkim, którzy przyczyniali się i przyczyniają do tworzenia i rozwijania metody inkubowania projektów w „e”. To koordynatorzy wyżej wymienionych programów: **Dorota Borodaj, Paulina Czapska, Eliza Gryszko, Maria Klaman, Magda Kubecka, Julia Łuczywo, Joanna Mikulska, Karolina Pluta, Krzysztof Pacholak, Agnieszka Pajączkowska, Zuzanna Sikorska-Borowska, Piotr Stasik, Katarzyna Ścieszka, Beata Tokarz-Kamińska**. To dzięki Waszej pracy mam mocne przekonanie, że udało nam się stworzyć rodzaj nowej dziedziny wiedzy.

Szczególnie dziękuję tym spośród Was, którzy podczas rozmów podzielili się ze mną swoimi doświadczeniami i refleksjami:

Dorocie Borodaj,
Joannie Kubickiej,
Krzysztofowi Pacholakowi,
Agnieszce Pajączkowskiej,
Zuzannie Sikorskiej-Borowskiej,
Katarzynie Ścieszce,
Beacie Tokarz-Kamińskiej.

To wypowiedzi tych osób, w formie cytatów, znajdziecie w publikacji.

NA SAMYM POCZĄTKU.

**O budowaniu ram
i rozpoznawaniu
motywacji**



Początek pracy nad inkubatorem to refleksja nad wartościami i motywacjami twojej organizacji.

Dlaczego twoja organizacja prowadzi lub chce prowadzić inkubator? W jaki sposób inkubator realizuje/może realizować misję twojej organizacji? Jakie korzyści chce odnieść twoja organizacja?

Sprawdź, czy podzielacie w organizacji przekonania, które mogą być pomocne w uruchomieniu/prowadzeniu inkubatora:

- **Świat można zmieniać na trochę lepszy** – zasadnicza wiara w to, że dzięki wysiłkowi konkretnych animatorów i innowatorów można doprowadzić do sensownej społecznej zmiany, choćby bardzo ograniczonej w czasie i przestrzeni.
- **Ludzie są kreatywni i mają dobre pomysły** – inkubator wyrasta z przekonania (i/lub ze sprawdzonej empirycznej wiedzy), że wokół (w twoim mieście, społeczności, kraju) są animatorzy, twórcy i innowatorzy, którzy czekają na to, aby zapalić się do działania pod wpływem twojego inkubatora.
- **Ludzie uczą się w działaniu** – praca metodą inkubowania zakłada proces kształcenia i rozwoju – musisz mieć pewność, że w ramach, które stworzycie, uczestnicy będą mogli takiego rozwoju doświadczyć.

- **Autorstwo nie jest najważniejsze** – w inkubatorze wszyscy pracują nad tym, żeby pomysł, który pójdzie w świat, był jak najlepszy. To wysiłek zbiorowy, w którym czasem trudno wyraźnie określić jednego autora sukcesu.
- **Mamy dużo do zaoferowania i chcemy się dzielić** – chcąc zaprosić do inkubatora, bądź pewny, że macie wiele zasobów, umiejętności i doświadczeń, którymi będziecie mogli podzielić się z uczestnikami.

Jakie wartości i przekonania są ważne w waszej organizacji? Co was motywuje do prowadzenia inkubatora?

Z doświadczenia „e” wynika, że model inkubatora jest skuteczny wtedy, kiedy organizacja, która go prowadzi, sama praktykuje metodę inkubacji w swoich wewnętrznych działaniach. *To jest coś, co nas uwiarygodnia. Sami przekraczamy granice komfortu, rezygnujemy z utartych schematów i do tego samego zachęcamy innych. I kiedy w ten sposób pracujemy z ludźmi, to świadczymy za tą metodą sami sobą.*

Wybierając właściwy typ inkubatora, zastanów się nad kilkoma pytaniami:

Czy uruchamiając inkubator, twoja organizacja chce odpowiedzieć na jakieś wyzwanie społeczne? Na jakim obszarze geograficznym chcecie działać? Czy wiesz, jaką metodą i jakim medium chcecie pracować? Czy chcesz do waszego programu inkubacji zaprosić konkretną grupę? Czy wiesz, na rzecz jakiej grupy mają być generowane projekty i rozwiązania w inkubatorze?

W praktyce „ę” te cztery najważniejsze zagadnienia (obszar działania, wyzwanie, metoda i grupy odbiorców) wyznaczają ramy inkubatora. Żonglując nimi, możesz dopasować typ inkubatora do obranego celu.

Nasze przykłady:

- W „Laboratorium Pomysłów” obszarem działania jest Warszawa, a bardzo szerokie wyzwanie społeczne to poprawa jakości życia mieszkańców miasta. Szczegółowe określenie wyzwań i metod pracy zostawiamy uczestnikom. Zapraszamy osoby w wieku od 15 do 85 lat.
- W „Seniorach w akcji” obszarem działania jest cała Polska, a wyzwaniem zmiana wizerunku osób starszych (nadal dość szerokie). Zostawiliśmy dowolność w obszarze metod pracy. Zależało nam jednak na

tym, żeby projekty związane z seniorami były tworzone przez osoby starsze (liderów) samodzielnie bądź z osobami młodymi (animatorami).

→ W „Remmapping Europe” określiliśmy precyzyjnie wyzwanie: wizerunek imigrantów w Europie i metodę pracy: wideo.

Zasadę wyboru można sprowadzić do stwierdzenia: im bardziej precyzyjnie chcesz działać, tym więcej określ. Im bardziej chcesz dać się zaskoczyć – tym więcej otwórz.

Przy wyborze typu inkubatora przyjdzie się jeszcze zmierzyć z decyzją, czy nad generowaniem pomysłów i rozwiązań – w odpowiedzi na wyzwanie – chcesz pracować z indywidualnymi osobami/parami/małymi grupami, czy może chcesz, żeby pomysły rodziły się w pracy kolektywnej.

Druga metoda sprawdza się lepiej, jeśli bardzo precyzyjnie potrafisz określić swoje wyzwanie i twoim priorytetem jest nie tyle praca z ludźmi nad ich rozwojem, co wygenerowanie jak najlepszego rozwiązania. Ta decyzja ma wpływ na przebieg procesu rekrutacji. W wypadku pracy kolektywnej – szukasz możliwie ciekawej i różnorodnej grupy osób, które nie przychodzą z gotowymi pomysłami/ideami, a chcą wejść w proces ich współtworzenia.



TYPY INKUBATORA



ŚCIEŻKI WYBORU TYPU INKUBATORA

(NIE) WYBIERAJ MIĘDZY ANIMATOREM A PROJEKTEM

K



Czeka cię jeszcze decyzja: „inkubacja animatora” czy „inkubacja projektu”?
W wyborze odpowiedniego podejścia pomoże odpowiedź na pytanie:

Czy interesuje cię przede wszystkim rozwój indywidualny autorów pomysłów, czy priorytetem jest realizacja projektów?

W zasadzie wszystkie typy inkubatorów realizowanych przez „ę” zakładają element „inkubacji animatora” – czyli rozwoju osobistego i pracy nad sobą w zdobywaniu kompetencji do pracy animacyjnej/twórczej. Jednak nie może być to plan czysto rozwojowy jak w coachingu. To nie może być tylko praca nad sobą. Musi być element eksperymentu w działaniu i tworzenie nowej jakości. Nawet jeśli projekt z jakiegoś względu nie osiągnął szczytu swoich możliwości, najważniejsze w naszym modelu jest to, żeby doświadczenie inkubowania było doświadczeniem rozwojowym dla autorów pomysłów. W drugą stronę – udany z pozoru projekt i człowiek, który w żaden sposób się nie rozwinął – to dużo mniej satysfakcjonujące.

Wielokrotnie w publikacji będę podkreślać i wracać do napięcia między rozwojem animatora a rozwojem projektu. Warto jednak zdawać sobie sprawę, że perspektywa „człowiek w centrum” a „projekt/rozwiązanie w centrum” oznacza zasadniczą decyzję, która wyznacza dalszy styl pracy. Odnosząc się do doświadczeń i filozofii działania „ę”, w dalszych punktach opisuję przede wszystkim drogę i wskazówki do modelu, w którym najważniejszym celem jest człowiek i jego rozwój. Nie znaczy to jednak, że rezygnujemy z jakości wyinkubowanych projektów.

PRZYGOTUJ SIĘ NA NIEWIADOMĄ

T

K



Otwieranie inkubatora w organizacji/instytucji to poważna decyzja. Oznacza wejście na nieznaną, niepewny teren. Nawet jeśli masz wypracowane schematy działania, otwierając inkubator, otwierasz się na światy ludzi, którzy do niego przyjdą. Realizacja inkubatora i wspieranie projektów mogą wymagać od ciebie nowych zasobów, niewykorzystywanych wcześniej umiejętności i zmuszać cię do przekraczania własnych ograniczeń. Inkubator zakłada eksperyment, a co za tym idzie możliwość porażki. Trzeba przygotować się na to, że nie wszystkie projekty zaproszone do inkubatora wypalą, nie wszystkie spełnią pokładane w nich nadzieje. I z drugiej strony, będą takie, które przekroczą najśmielsze oczekiwania i zaskoczą wszystkich łącznie z autorem.

Czy masz gotowość na ryzyko i niewiadomą?

Planując otwarcie inkubatora i poszukując środków czy modeli finansowania, staniesz też przed trudnym zadaniem przekonania sponsorów, grantodawców czy inwestorów do „kupienia kota w worku” i pójścia w nieznaną. Przyda się mocne przekonanie, że efekt, który otrzymacie – choć jeszcze dziś nieznaną – będzie dobry. Ba, przekonanie to mało, trzeba taką niewiadomą polubić, znaleźć w niej sens i frajdę. Po prostu: *...ja się jaram tym, że działam na niewiadomej. Ta niewiadoma to powód wielu nieprzespanych nocy, ale i najbardziej sexy rzecz w całym procesie. Kiedy mówię: słuchajcie, Biuro Kultury dało nam pieniądze na festiwal, nie znając was i żadnego projektu (który wyklucze się w inkubatorze) – to mnie przeraża i nakręca...*



Tworzenie inkubatora zaczyna się wewnątrz twojej organizacji. A pierwszy krok to komunikat, który wysyłasz na zewnątrz, zapraszając do udziału. W 2003 roku, kiedy realizowaliśmy swój pierwszy projekt „Ballada o Szydłowcu”, w całym miasteczku rozwiesiliśmy plakat z informacją: „Jeśli interesujesz się filmem lub fotografią, zapraszamy...”, na koniec dodaliśmy – „lub jeśli chcesz się zainteresować”. Inga, która przyszła na nasze warsztaty – powiedziała: *Gdybyście nie dodali tego ostatniego zdania, nigdy bym nie przyszła*. Dziś Inga jest liderką lokalnego stowarzyszenia, które organizuje życie kulturalne w Szydłowcu. A my wtedy nauczyliśmy się, że każde słowo ma znaczenie. Pierwszy komunikat powinien być jak najprostszy, by obniżyć barierę dostępu do programu i otworzyć się na osoby, które być może dotychczas nie spotkały się z tego typu działaniami.

Przypomnij sobie udane komunikaty w swojej organizacji. Zobacz, co się sprawdzało.

Tworząc komunikat, możesz zastosować *test babci*.



TEST BABCI

Potraktuj komunikat o inkubatorze jako narzędzie do formatowania myślenia o waszej propozycji. Pokaż najważniejsze priorytety i sposób działania. Jasno określ zobowiązania uczestników, ale i to, co oferujecie.

Pomyśl o pierwszych komunikatach jak o opowieści, którą rozpoczynasz. Sposób narracji, użyty język sprawiają, że tworzysz nowy świat. Jak twierdzi psycholog prof. Andrzej Nowak: *Innowacje zawsze są związane z ontologiczną niepewnością. Nowe narracje wspierają innowacje, pozwalają odkleić się od starych znaczeń i myślenia.* Jedno z takich doświadczeń dotyczyć może próby przekształcenia myślenia o udziale w generatorze jak o udziale w programie dotacyjnym. „Program dotacyjny” to jedno z mocnych skojarzeń, które może uruchomić się w uczestnikach. Takie zakorzenienie pociąga z reguły za sobą szereg następstw i wyzwała określony styl komunikacji: raczej formalny, często przesycony nowomową, co już od samego początku może wpływać na relację z uczestnikami. Masz teraz szansę rozbić to myślenie, wytrącając potencjalnych uczestników programu z utartych ścieżek. Zamiast formularza możesz im zaproponować przygotowanie swoich wideowizytówek. Zamiast odpowiedzi na wiele pytań możesz poprosić o napisanie *listu do przyjaciela* o sobie. W formularzu możesz nawet nie zadać ani jednego pytania o zgłaszany projekt.

**Jak formułujesz swój komunikat o inkubatorze?
Jaki komunikat sprawdza się/może się sprawdzić
w grupie/społeczności, w której pracujesz?**



Kto powiedział, że to uczestnicy muszą znaleźć ciebie – może ty możesz ich znaleźć?

Zrób wewnętrzną burzę mózgu, popytaj współpracowników czy partnerów, którym bliska jest idea waszych działań, czy nie znają w swoim środowisku osób, które byłyby dobrymi kandydatami. Rozglądaj się na spotkaniach, konferencjach, warsztatach, a nawet w mediach. *Kilka lat temu przeczytałam artykuł o 30-latkach szukających pomysłu na życie. Zapamiętałam chłopaka, który ujął mnie sposobem, w jaki mówił o seniorach i chęci działania z nimi. Odnaleźliśmy go i zaprosiliśmy do rekrutacji, a wkrótce potem dołączył do naszego zespołu.*

Możesz zorganizować wydarzenie, które stanie się okazją do rekrutacji, a zarazem promocji projektu. **Stwórz własny format lub korzystaj z istniejących (np. pecha kucha), by zaprosić do „twórczych prezentacji pomysłów”.** Po nagłośnieniu przedsięwzięcia możesz w krótkim czasie przyjrzeć się wielu projektom i wybrać najlepszy, który zaprosisz do programu. Dobrym narzędziem rekrutacji mogą być także otwarte konsultacje. Pewnego lata przy wielkim stole na placu Defilad w Warszawie otworzyliśmy „środowe konsultacje”. Można było przyjść i bez zobowiązań skonsultować pomysł na projekt z doświadczonymi tutorami i animatorami z „e”. Konsultacje stały się dla nas okazją do wyłonienia i zaproszenia interesujących osób i ich projektów. Uczestnicy wydarzenia podkreślali, że nawet jeśli nie aplikowali dalej do konkursu, spotkanie było dla nich ważnym i przydatnym doświadczeniem. Pamiętaj, by wybrana przez ciebie forma rekrutacji uwzględniała potrzeby czy specyfikę grupy, którą chcesz zaprosić do inkubatora.



TWÓRCZE PREZENTACJE

PRZED.

**O definiowaniu
sytuacji, wyborze
i rozpoczynaniu
działań**

WYOBRAŹ SOBIE IDEALNEGO UCZESTNIKA PROGRAMU

T

K



Po pierwszej selekcji zgłoszeń zaproś autorów pomysłów na bezpośrednie rozmowy indywidualne. Nie żałuj pieniędzy, czasu, wysiłku, żeby do tego doprowadzić – zwrócą się w przyszłości. W ostateczności minimalizuj koszty, rozmawiając przez Skype'a z kamerą (ale nie przez telefon). Nigdy nie rezygnuj z tego etapu. Zanim przystąpisz do rozmów, wyobraź sobie idealnego uczestnika. Jakie cechy, postawy i umiejętności sprzyjają uczestnictwu w programie?

- **Gotowość:** Szukam osób, które mają elementarną dojrzałość w sobie. Zdarzają się bardzo młodzi ludzie, którzy mają te oznaki albo oznaki gotowości do dojrzewania.
- To są osoby, które na tyle znają samych siebie, że mogą wchodzić we współpracę z innymi ludźmi. To też gotowość na to, że to, co wydarzy się w projekcie, będzie nie tylko fajne.
- **Silna motywacja:** Mnie przekonuje, gdy widzę autentyczną chęć realizacji projektu. Szukamy osób zdecydowanych, by wejść w taką sytuację, które mówią „idę w to”.
- **Otwartość:** Badamy elastyczność i otwartość na zmianę.
- Mnie odstrasza, jeśli ktoś przychodzi i mówi: mój projekt będzie wyglądał tak i tak. I wszystko od A do Z jest już wymyślone. My wtedy nie czujemy swojej roli.
- **Poczucie, że jest „coś do zrobienia”** i chęć wpływu na rzeczywistość: To jest osoba, którą „coś śwędzi”, coś do niej wraca, nie daje spokoju. Wtedy decyduje się na kolejny krok.
- **Umiejętność współpracy i prowadzenia grupy:** Czy widzimy taką osobę w grupie, czy będzie potrafiła zaprosić innych do swojego projektu, przeprowadzić spotkanie, włączyć.
- **Chcą dawać światu i brać dla siebie (równowaga):** Raczej nie sprawdzają się ludzie, których projekty są nakierowane tylko na nich i ich

samorealizację. Chodzi o złapanie równowagi między tym, czego chcę dla siebie a tym, co moja praca ma dać światu.

- **Chcą odpowiedzieć na dostrzeżoną potrzebę/chcą opowiedzieć o czymś ważnym:** *To pomysły nie jakoś wydumane przy biurku, ale odpowiadające na potrzeby społeczności. To osoby, które mają do opowiedzenia ważną historię.*

Oceniając, weź także pod uwagę, na ile uczestnik/uczestniczka wpisuje się w program inkubatora i filozofię jego działania. Sprawdź, czy:

- **to właściwy moment:** *fotograf Henri Cartier-Bresson mówił, że o dobrym zdjęciu decyduje „właściwy moment”, tak samo na sukcesie projektu może zaważyć, czy to dobry moment na tego typu doświadczenie. To musi być dobry moment w życiu, kiedy masz gotowość, żeby wychodzić poza pewną strefę komfortu;*
- **inkubator może jemu/jej coś dać:** *sprawdź, czy sposób działania i zasoby inkubatora przydadzą się uczestnikowi/uczestniczce, na tym etapie, na którym się znajduje. My nie jesteśmy takimi maniakalnymi poławiaczami pereł, ale patrzymy, czy możemy coś dać, czy możemy coś wnieść;*
- **to nie jest jednorazowa przygoda:** *zwróć uwagę na to, czy uczestnik/uczestniczka myśli o swoich działaniach długofalowo. Dobrze, jeśli udział w programie nie jest z założenia jednorazową przygodą;*
- **jest przestrzeń na wymianę i partnerstwo:** *uczestnicy często myślą, że wchodzi do szkoły i że ja będę panią nauczycielką. Sprawdzam, na ile człowiek jest hierarchiczny i przywiązany do struktury szkolnej;*
- **czujesz się zainspirowany:** *to ty będziesz pracować z tą osobą, dlatego szczególnie ważne jest sprawdzenie „czynnika wyobraźni”, czy podczas rozmowy z tą osobą moja wyobraźnia zaczyna pracować w kierunku narzędzi, których będę mogła użyć, doświadczeń, które będę mogła włożyć.*

Jakich uczestników poszukujesz w swoich programach? Jakie cechy i właściwości są dla ciebie najważniejsze?

Rozmowy z uczestnikami to przede wszystkim próba uchwycenia ich postawy życiowej. Istnieją różne narzędzia (testy osobowości, obserwacje) pomagające tę postawę poznać. Jeśli masz w swoim gronie psychologów, być może warto takie narzędzia wykorzystać. Jeśli nie, twoim podstawowym narzędziem będą dobrze zadane pytania i atmosfera, jaką stworzysz.

Jakie pytania zadałbyś kandydatom/ kandydatkom do inkubatora?

Nie uciekniesz od skojarzeń z rozmową rekrutacyjną czy egzaminem. Możesz to nieco zminimalizować, kreując miejsce rozmów na bardziej nieformalne i przypominające kawiarnię. To, co możesz na pewno zrobić, to dać uczciwy komunikat, czemu służy rozmowa, kto podejmuje ostateczną decyzję i że jest to wypadkowa wielu czynników. Zapytaj kandydatów, czy zgadzają się na taką formułę. Zadbaj specjalnie o potrzeby osób, które przychodzą na komisję.

Podczas rozmów zwracaj uwagę nie tylko na to, co mówią, ale też jak mówią kandydaci. Dopytuj i weryfikuj deklaracje. Sprawdzaj, jak reagują, kiedy pytasz ich o porażki. Badaj punkty odniesienia w ich myśleniu o wspólnocie i działaniach społecznych. Sprawdzaj elastyczność, zadając pytania zaczynające się od: a co by było, gdyby...

Potraktuj rozmowę jak przygodę i wartość samą w sobie, szansę na rozwinięcie pomysłu nawet dla tych, którzy ostatecznie nie zostaną zaproszeni do programu: *...ktoś przychodzi z jakimś załączkiem, na papierze miał spisane cztery zdania, i nagle, dzięki pytaniom, zaczyna to rozwijać i my też zaczynamy za tym iść. (...) Nasze pytania są takim zapalnikiem i otwierają nowe konteksty. Pokaż kandydatom wartość waszego spotkania.*



A GDYBY TAK?

Prowadząc rekrutację, dajesz sobie przywilej oceniania ludzi. To niesie ze sobą ryzyko. Tym, co pomoże zachować zdrowy rozsądek, jest odpowiedzialność, którą bierzesz za dalszy proces. Dlatego do udziału w komisjach oceniających uczestników zapraszaj w pierwszej kolejności osoby, które będą dalej pracować z tymi, których wybrali. To buduje wyjątkową odpowiedzialność za proces rekrutacji i przebieg rozmów. Projekty i ich autorzy nie są anonimowi, ty (organizator, koordynator, przyszły tutor) też nie. Cała dalsza praca będzie bardzo ściśle związana z relacją, którą zbudujecie, dlatego daj sobie prawo, by *pracować z ludźmi, którzy nas pociągają, ciekawią*, ale dają nam też jakieś podstawowe poczucie bezpieczeństwa. Odpowiedzialność i przyszłe zaangażowanie są najlepszym możliwym gwarantem dobrych wyborów. Takie podejście daje też pewne prawo do nienarzucania sobie sztywnych narzędzi oceny i do bazowania na zaufaniu do swojej intuicji. *Decydujemy, z kim będziemy pracować przez następnych parę miesięcy, to jest ważne, to jest duża odpowiedzialność. To wystarczy.*

Z jakimi ludźmi chcesz pracować?



Z dużą odpowiedzialnością za wybory wiąże się też wysoki poziom emocji, który nie sprzyja dobrym decyzjom. Dlatego, żeby „wpuścić nieco powietrza”, do-praszaj do komisji także osoby spoza ścisłego grona organizatorów czy tutorów. **Im większy program, im większe środki angażuje – tym też większa potrzeba zastosowania „oka zewnętrznego”, ale nie twórz komisji pro forma.** Znajdź osoby, które wniosą swoje doświadczenie, jednocześnie szanując specyfikę inkubatora, który współtworzysz. Dobrze sprawdzą się osoby, które:

- **znają twoją organizację** i jej metody działania,
- **znają specyfikę** konkretnego inkubatora/programu,
- **będą później** w jakiejś mierze zaangażowane w program (np. jako pro-wadzący warsztaty),
- **mają ekspercką wiedzę** w dziedzinach, w których twojej organizacji wie-dzy brakuje,
- **mają czas i energię** na długie godziny czytania zgłoszeń, spotkań i dyskusji.

Jakie osoby sprawdzają się w podobnych komisjach podczas twoich programów? Kogo chcesz do takiej komisji zaprosić?

Zapraszanie komisji zewnętrznej *chroni nas przed „zakochiwaniem się” w uczestnikach*, ale też przed *przyklejaniem łatek*. Pozwala spojrzeć na nowo na własny sposób myślenia czy działania. Może przynieść też dodatkowe korzy-ści. Osoby z komisji mogą stać się ambasadorami twojego inkubatora. Dlatego warto pomyśleć o zaproszeniu do komisji np. dziennikarzy czy badaczy, którzy mogą włączyć doświadczenia i wiedzę z komisji w prowadzone prace naukowe. Dobrym pomysłem bywa też zaproszenie absolwentów programu.

WYBIERZ UCZESTNIKÓW, ZOBACZ GRUPĘ I POKAŻ ICH ŚWIATU

T

K



Kiedy nadejdzie moment decyzji, tocz zacięte dyskusje z pozostałymi członkami komisji. Nie bój się próbować, wybierać wyrazistych osobowości i przełamywać schematów. Kobas Laksa (mentor w programie „Fotoprezentacje”) wybrał dwóch uczestników, pomimo założenia, że wybierze tylko jedną osobę do współpracy. Okazało się, że miał świetną intuicję i był to doskonały krok, który pozwolił uczestnikom w pełni rozwinąć skrzydła.

Zadbaj o informację zwrotną do wszystkich kandydatów: przyjętych i nie. Wyślij mail, zadzwoń. Jeśli czujesz, że komuś należy się specjalna informacja, np. o tym, co w projekcie było ciekawego – daj ją. Jeśli ktoś zada dodatkowe pytania, odpowiedz na nie.

Moment wyboru jest też momentem zobaczenia, „jaki zespół stworzą razem uczestnicy”. By uzyskać efekt intensywnego uczenia się od siebie, mieszaj uczestników w różnym wieku, różnej płci, o odmiennych doświadczeniach i niejednakowym stopniu zaawansowania w samodzielnych projektach. Jeśli zbudujesz podstawowe zaufanie w grupie (zobacz podpowiedzi na str. 53 i 54), to zróżnicowanie grupy zminimalizuje czynnik rywalizacji i uruchomi procesy wzajemnego wsparcia, a zarazem konstruktywnej krytyki.

Pokaż wybranych uczestników światu. Niech krótką wizytówką zaprezentują siebie na tym wczesnym etapie. Zrób im zdjęcia, pokaż ich kierunek myślenia. Zbuduj zainteresowanie i chęć śledzenia ich losów wśród swojej społeczności. Pokaż, że nie tylko ty im kibicujesz.

**Jakie jeszcze sposoby sprawdzają się/
mogą sprawdzić się w podejmowaniu
decyzji co do składu uczestników?**

Area with horizontal dotted lines for writing.



JAKI ZESPÓŁ STWORZĄ RAZEM UCZESTNICZY

W ŚRODKU.
O pracy nad
wcielaniem
pomysłu w życie
i kole projektu

PRZEPROWADŹ UCZESTNIKA PRZEZ KOŁO PROJEKTU

T

K

Twoim zasadniczym zadaniem będzie przeprowadzenie (podczas pracy grupowej i indywidualnej) autorów pomysłów przez koło projektu (zobacz rysunek na str. 46-47)

Autor/autorka pomysłu zaczyna od marzenia, chmury idei, a ma skończyć na zrealizowanym projekcie i wyciągniętych z całego procesu wnioskach.

Praca w inkubatorze przy wsparciu przewodnika służy temu, żeby kolejne sekwencje następowały w odpowiednich odstępach czasu, przynosiły autorom pomysłów wiedzę i pchały działania do przodu. Propozycję koła potraktuj jak pewien kompas. Może się zdarzyć, że poszczególne etapy zmienią swoją kolejność.

pomysły/chmura/marzenie
to pierwsze intuicje, zarys koncepcji, z którą przychodzi uczestnik/uczestniczka programu;



inspirowanie się
przyglądanie się działaniom innych, konfrontacja z opiniami innych (tutorów/członków grupy), poznawanie aktywności z innych dziedzin i punktów widzenia na dany temat, próbowanie nowych metod/narzędzi;



zamykanie i ewaluacja
etap podsumowań, ewaluacji działań na poziomie projektu, jego uczestników i efektów, ale także na poziomie realizacji osobistych celów autorów pomysłów.



realizacja i efekty
realizacji projektu towarzyszy także jego promocja, zarządzanie harmonogramem i budżetem, praca zespołowa, współpraca np. z grafikiem, drukarzem, innym animatorem. To także mierzenie się z trudnościami, a czasem porażkami, wyciąganie wniosków;



konceptualizacja
to praca nad nazwaniem i spisaniem w możliwie zrozumiałej formie koncepcji pomysłu;

**KOŁO
PROJEKTU**

określanie celów

poszukiwanie zasadniczego celu i sensu projektu. Określanie celu odbywa się zarówno na poziomie osobistym (co jest dla uczestnika/uczestniczki programu najważniejszym celem, co chce osiągnąć, czego się nauczyć, co rozwinąć), jak i projektowym (co jest najważniejszym celem projektu);



rozpoznanie/diagnoza

służy zebraniu informacji potrzebnych do realizacji projektu, głębszej analizie wyzwania, którym autor/autorka pomysłu chce się zająć, zbadaniem potrzeb grupy, do której kieruje swój projekt;



pierwszy krok/testowanie

to pierwsze realne działanie/wyjście do grupy odbiorców, przetestowanie/sprawdzenie pomysłów i intuicji, konfrontacja z rzeczywistością;



weryfikacja

to etap, na którym często zmienia się (i może się zmieniać) wstępna koncepcja;



nowy/zmieniony pomysł

efektem pierwszego kroku i weryfikacji jest często nowy, mniej lub bardziej zmieniony, urealniony pomysł;

doprecyzowanie i urealnianie

to ponowna weryfikacja pomysłu, upewnienie się co do jego celu i sensu, z mocnym nastawieniem na urealnianie, dostosowywanie pomysłu do istniejących możliwości, także czasowych i finansowych;

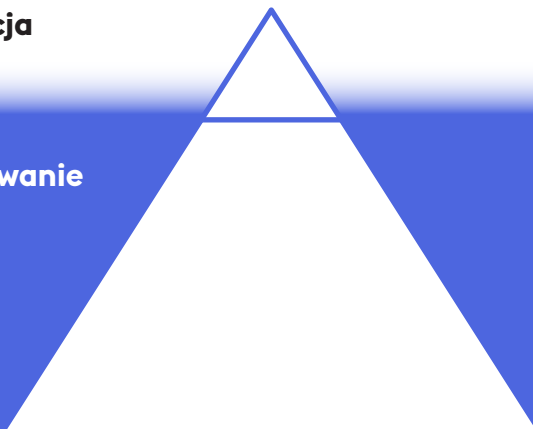


TEORIA GÓRY LODOWEJ

Przy przeprowadzaniu autorów pomysłów przez kolejne etapy koła projektu zazwyczaj dużo więcej czasu zajmują kroki poprzedzające realizację projektu. Można nawet powiedzieć, że sytuacja ta przypomina górę lodową. Czubek, który widzimy – czyli realizacja projektu – to niewielki procent całego wysiłku przygotowań, kryjący się pod taflą wody.

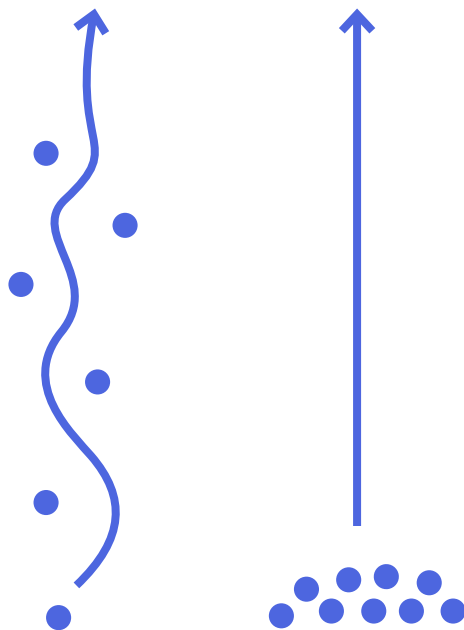
**realizacja
projektu
i ewaluacja**

przygotowanie



TEORIA RAKIETY

Wyobraź sobie, że projekt to rakieta, która ma wystartować. Start rakiety jest poprzedzony ogromnym wysiłkiem przygotowań. Dopiero kiedy wszystko będzie związane na ostatni guzik, trasa zaplanowana, załoga przygotowana – rakieta może wystartować. Jednak biorąc pod uwagę specyfikę inkubatora oraz charakterystykę uczestników, możesz rozważyć także/dopuszczyć sytuację, w której rakieta wystrzelana jest dość szybko, a praca nad torem jej lotu i udoskonaleniami trwa już w locie. Ważne, żeby w obu modelach rakieta znalazła cel lotu, czyli by uczestnicy znali sens i cel swoich działań.



Wyobraź sobie, że wszyscy autorzy pomysłów biorą udział w inkubatorze, który przypomina sztancę i cykl zawsze powtarzalnych działań. To nie może się udać. **Jeśli chcesz autentycznie wspierać ludzi w działaniach i pomagać im rozwijać skrzydła, do każdej sytuacji/osoby/projektu podejź indywidualnie. Zbadaj doświadczenie uczestników, ich nastawienie i potrzeby.** Miej gotowość na to, że w trakcie udziału w inkubatorze one mogą się zmieniać. Z tą wiedzą:

- **dawkuj wsparcie w odpowiedzi na potrzeby i stosownie do doświadczenia uczestników:** do inkubatorów „e” zgłaszają się profesjonalści i amatorzy, osoby z dużym doświadczeniem i pewnymi osiągnięciami, które potrzebują wsparcia w przejściu na „kolejny etap” i zupełnie początkujący. Jedni przychodzą z załączkiem pomysłu, inni z opracowaną w szczegółach koncepcją. *Inkubowanie ma różny wymiar, czasem wymaga większego nakładu pracy, a czasem tylko uwrażliwienia na pewne aspekty;*
- **różnicuj metody wsparcia:** dobieraj metody wsparcia do potrzeb uczestników, momentów w ich rozwoju i rozwoju projektu (zobacz odpowiedź na str. 46);
- **dobieraj właściwy stopień dystansu:** w indywidualnej relacji przewodnik – uczestnik zwróć uwagę na możliwości dobierania właściwego stopnia dystansu, stosownie do potrzeb obu stron. *Zawsze sprawdzamy swoje osobowości – z kim się będę czuła lepiej partnersko, z kim chciałabym zachować większy dystans – to jest determinowane przez wiele czynników, jak płeć i wiek;*

→ **dostosowuj role osób wspierających:** w relacji indywidualnej stosuj podejście mieszane (zobacz odpowiedź na str. 66). Miej świadomość, że role można dostosowywać do potrzeb i możliwości zarówno uczestników, jak i przewodnika.

Co jeszcze możesz zrobić, żeby wzmocnić podejście indywidualne do każdego uczestnika/ każdej uczestniczki?

Pilnuj, aby twoje spojrzenie pozostało świeże, staraj się nie chodzić utartymi ścieżkami, nie poddawaj się rutynie i nie przyklejaj za szybko łątek uczestnikom, aby nie zabrnąć w ślepią uliczkę.

Praca nad projektem i przeprowadzenie uczestników przez koło projektu (zobacz podpowiedź na str. 45) będą wymagały od ciebie elastyczności i utrzymania doskonałej proporcji dwóch procesów – indywidualnej pracy i procesu grupowego. W modelach „ę” istnieją rozwiązania, w których pracuje się tylko nad indywidualnymi projektami w relacji jeden na jeden z osobą wspierającą (np. „Animator in Residence”, „Fotoprezentacje”), a także takie, w których inkubowanie rozwiązań i ich realizacja odbywają się tylko w sposób kolektywny („Pracownia Design”). Im dłużej działamy metodą inkubatora, tym bardziej jesteśmy jednak przekonani, że największy sukces przynoszą programy, które zawierają w sobie oba elementy, splatające się i uzupełniające się wzajemnie. Dlatego znajdziesz tu opis działania oparte- go na obu procesach. Jednak ich powiązania i dynamika zależec będą od specyfiki grupy, z którą pracujesz, budżetu, którym dysponujesz, odległości, jakie dzielą uczestników.

Podsumuj swoje doświadczenia związane z pracą grupową i indywidualną nad inkubowaniem pomysłów albo wyobraź sobie, że je masz. Jakie korzyści widzisz w każdym rodzaju procesu? Jak twoim zdaniem najlepiej je łączyć?

Zazwyczaj rozpoczęcie pracy indywidualnej z przewodnikiem jest poprzedzone etapem pracy grupowej czy choćby pierwszym grupowym spotkaniem.

W całym procesie inkubowania najważniejsza jest grupa. Jest podstawą pracy rozwojowej zarówno na poziomie osobistych zmagania, jak i wykluwania się ostatecznego kształtu projektu. W procesie inkubacji mamy do czynienia z triadą:

PRZEWODNIK – UCZESTNIK/ UCZESTNICZKA – GRUPA

Koordinator komunikuje się z grupą i dostaje informacje zwrotne, przewodnik komunikuje się z grupą i dostaje informacje zwrotne, wreszcie uczestnicy grupy komunikują się między sobą.

Wyjątkowe jest łączenie elementów pracy grupowej z informacją zwrotną od grupy, w której każdy z uczestników bierze udział w podobnym procesie indywidualnym. Oglądanie tego, co robią inni, wzajemnie inspiruje. Nasze odpowiedzi nie zawsze działają tak, jak konfrontacja z pomysłami i doświadczeniami innych.

Czy wiesz, że od powodzenia pierwszego spotkania zależy w dużej mierze sukces dalszej pracy grupy? Co dla ciebie jest ważne podczas pierwszego spotkania grupy?

Pomóż sobie, budując wspólnie z grupą kontrakt – zasady współpracy, które będą towarzyszyły waszym spotkaniom. By praca grupowa miała sens, w ciągu całego projektu zaplanuj co najmniej trzy spotkania: otwierające/ integrujące, monitorujące i podsumowujące.

Podczas pierwszego spotkania z grupą wykorzystaj szansę na opowiedzenie szerzej o programie, pokazanie wartości, jakie za nim stoją. Pokaż, na rzecz jakiej zmiany pracujecie i co chcecie osiągnąć. Pomyśl o zaproszeniu absolwentów działań, aby opowiedzieli o swoich doświadczeniach związanych z udziałem w programie. *Te wszystkie wolne duchy szukają większej całości. To osadzenie jest ważne, kiedy projekt się rozhuła, to uczestnicy będą mieli poczucie, że jest coś stabilnego – szerszy, uporządkowany program.*

Zastanów się, co przekazujesz/ chcesz przekazać autorom pomysłów podczas pierwszego spotkania.

Uczestnikom może też przydać się „niezbędnik o programie”, który pozwoli im przekazywać informacje o programie swojej grupie/społeczności. Jeśli pracujecie w trudnym obszarze, działania uczestników są nowe lub wymagają mocnego wsparcia władz lokalnych czy innych instytucji, możecie pomyśleć o liście zaświadczającym o udziale uczestników w programie. Warto w takim dokumencie podkreślić wagę programu i wyróżnienie, jakim jest zakwalifikowanie do udziału w nim.



NIEZBĘDNIK O PROGRAMIE

ZBUDUJ RELACJĘ MIĘDZY CZŁONKAMI GRUPY

T

K

Pierwsze spotkanie/spotkania to przede wszystkim czas budowania relacji i wzajemnego zaciekawienia członków grupy. Pomagają w tym wszystkie nietypowe wspólne przeżycia – np. gotowanie, podziwianie miasta z ostatniego piętra wieżowca, tańce do rana. Takie wydarzenie sprawi, że uczestnicy zapamiętają rozpoczęcie programu, i zbuduje wspólną płaszczyznę do dalszych relacji. To też czas na zaprezentowanie siebie (niekoniecznie jeszcze pomysłów) na przykład przez „mood board o sobie” czy „opowiedz o sobie przez przedmiot”. *Pierwsze dwa spotkania wcale nie były poświęcone pomysłom na projekty. Mieli zadanie, żeby opowiedzieć o sobie, co robią, co ich nakręca. Ludzie pokazywali niesamowite rzeczy: jakieś zmiksowane materiały VHS, zdjęcia swoich rodziców. Było widać, że zrobili to specjalnie dla nas, że włożyli w to pracę, żeby skonstruować tę opowieść o sobie.*

Grupa, która z sukcesem przejdzie proces formowania, stanie się dla jej uczestników grupą wsparcia. Możesz zwiększać szanse na powodzenie tego procesu, zmniejszając poziom rywalizacji (np. wyłączając warsztaty z procesu rekrutacji) oraz tworząc przestrzeń do wspólnej pracy nad projektami.

Co jeszcze możesz zrobić, żeby zbudować jak najlepsze relacje między członkami grupy?



MOOD BOARD O SOBIE



OPOWIEDZ O SOBIE PRZEZ PRZEDMIOT

PODTRZYMUJ SWOJĄ CIEKAWOŚĆ I BUDUJ RELACJĘ OPARTĄ NA ZAUFANIU

T

K

Związek uczestników z programem to relacja z ludźmi pracującymi w inkubatorze: przewodnikami, koordynatorem, ale też asystentami, a nawet wolontariuszami. Wszyscy razem wysyłacie konkretny przekaz o swoim nastawieniu i charakterze programu. Wysoki poziom zaufania gwarantuje otwartość potrzebną w dalszej pracy i przy pojawiających się trudnościach. *Staramy się nie ustawiać ich w roli uczniów, czują, że my jesteśmy ich ciekawi. To jest wzajemne uczenie się (...)* My nie tylko im komunikujemy, że można mówić o trudnościach, oni doświadczają tego, że nie patrzymy im na ręce, ale że jesteśmy realnie zaciekawieni. Zbudowanie poczucia wzajemności zainteresowania i tego, że im kibicujemy – to jest ważne.

Co pomaga w budowaniu tej relacji?

- **nazywanie sytuacji:** nie ma co ukrywać, rozpoczęcie działań w inkubatorze oznacza zmianę i otwarcie się na nowość, warto o tym mówić i oswajać z tym uczestników;
- **pokazywanie wartości, jaką jest grupa i spotkanie:** kiedy widzisz, że grupa spełnia swoją rolę, wspiera, inspiruje, generuje rozwiązania – powiedz o tym;
- **uważność i zaciekawienie:** *dużo rozmawiamy w kuluarach, oni czują, że jesteśmy nimi zaciekawieni, że dajemy im naszą uważność;*
- **pokazywanie zasobów inkubatora:** *jest dużo stymulowanych sytuacji, kiedy mogą spotkać tyle ciekawych osób. Widzą, że my im taką sytuację stwarzamy, że nam zależy, że dużo dostają.*

A co tobie pomaga w budowaniu dobrych relacji z uczestnikami programu?

Pierwsze spotkania to czas entuzjazmu, wzajemnego zaciekawienia, mocnych emocji. Są potrzebne, żeby budować tożsamość z programem, więzi z innymi uczestnikami i nakręcać motywację do pracy.

Możesz zapoznać uczestników z podobnymi projektami, zorganizować spotkania z absolwentami działań, ale także umożliwić poznanie osób zajmujących się zupełnie odmiennymi aktywnościami czy zaproponować rozmowę z mentorami. Inspirację mogą przynieść Latający Animatorzy Kultury (zobacz odpowiedź ze str. 76). Dobrze sprawdzają się tutaj formaty stworzone przez „ę” „10 Minut Inteligentnej Rozmowy”. To małe wydarzenia, które mogą być częścią warsztatu lub samodzielnym przedsięwzięciem. Możesz żonglować tymi elementami, by osiągnąć pożądaną efekt. W takim „spacerze” po inspiracjach twoją rolą jest być przewodnikiem uczestnika/uczestniczki. Możesz mu/jej pomóc, przygotowując opracowaną specjalnie dla niego/niej „kartę odpowiedzi”. Uczestnicy mogą inspirować się także dzięki doświadczeniu w praktyce nowych metod czy form działania poprzez wprowadzające warsztaty. W trakcie takiego warsztatu w praktyce poznają np. metody lokalnej diagnozy, czy nowe dla nich formy pracy animacyjnej. Grupa sama dla siebie jest także inspiracją – jej członkowie poprzez swoje „karty inspiracji” mogą dzielić się tym, co ich interesuje, napędza, motywuje.

Jakich metod używasz, by wyzwalać kreatywność autorów pomysłów i pobudzać ich wyobraźnię?

- „10 MINUT INTELIGENTNEJ ROZMOWY”
- KARTA ODPOWIEDZI
- KARTA INSPIRACJI

ZRÓB PIERWSZE SZLIFY POMYSŁÓW

T

K

Wykorzystaj pierwsze spotkanie w grupie na wstępną prezentację pomysłów i pierwsze ich szlifowanie. Możesz zacząć od prostych prezentacji, a członków grupy uczynić życzliwymi krytykami czy też ekspertami komentującymi projekt i podsuwającymi wskazówki. Rolą osoby prowadzącej spotkanie jest zbudowanie jasnych zasad dzielenia się opiniami oraz moderowanie dyskusji. Trzeba pamiętać, że pracujemy tutaj na wrażliwym obszarze: (...) Jeśli jakaś osoba robi projekt, który wynika z niej, to krytykując pomysł, krytykujesz tę osobę. To bardzo często jest nierozłączne. Trzeba uważać, żeby przez przypadek nie wylać dziecka z kąpielą. W nadaniu formy tym prezentacjom przydatne może być *pitchowanie pomysłów*. Pomocne jest też porządkowanie prezentacji projektów zgodnie z zasadą 5W. Potraktuj warsztaty jak wyjątkową okazję do intensywnej wspólnej pracy nad szlifowaniem pomysłów. Jeśli nie chcesz, by utożsamiano cię z „krytykiem”, możesz zaprosić specjalnego gościa, który nieco z boku wyrazi swoją opinię o projekcie. Powinna to być wyjątkowa osoba, łącząca wnikliwość spojrzenia z życzliwością i humorem.

W jaki jeszcze sposób grupa może pomóc w ocenie pomysłów swoich uczestników?



5W



PITCHOWANIE POMYSŁÓW

UMACNIAJ GRUPĘ I KORZYSTAJ Z JEJ MĄDROŚCI

T

K

Twoim zadaniem będzie uruchamianie refleksji uczestników nad pomysłem, z którym przychodzą do programu. Grupa ma być sprzymierzeńcem tego procesu. Przyglądanie się pomysłom innych i dostrzeganie ich wątpliwości zmusza pozostałych członków grupy do zadawania sobie pytań. Dobrze prowadzona grupa jest także generatorem często wręcz gotowych rozwiązań i pomysłów. To szlifowanie kończy się wtedy, kiedy, jak to mówią uczestnicy: *pomysł ma „ręce i nogi”, kiedy wiedzą, jak dalej pracować, że to już nie jest chmura idei, ale przekłada się na konkretne działania. Jeśli wiedzą, co chcą robić i to jest na miarę ich możliwości, zasobów. Ale jednocześnie mają otwarte głowy, że wszystko jeszcze może się zdarzyć w ich pomysłach.*

By wykorzystać siłę grupy, zorganizuj co najmniej trzy spotkania. Poza pierwszym (zobacz podpowiedzi na str. 53, 54, 55), drugie – poświęcone omawianiu początkowych postępów i trudności w realizacji projektów – oraz ostatnie – podsumowujące. W trakcie spotkania „śródkresowego” pomóż uczestnikom zobaczyć, na którym etapie realizacji projektu są (*linia projektu*) i skonfrontować z tym, gdzie są inni. To zazwyczaj także czas omawiania pierwszych trudności, a grupa może być nie tylko komentatorem i wsparciem, ale także generatorem rozwiązań czy pomysłów na to, jak sobie z tą sytuacją poradzić (*liściki od grupy*). Pomysły na ostatnie spotkanie – ewaluacyjne znajdziesz w podpowiedzi na stronie 87.

Spisz swoje pomysły na sprawdzone działania grupowe wspierające powstawanie pomysłów

Area with horizontal dotted lines for writing.



LINIA PROJEKTU
LIŚCIKI OD GRUPY

ZBUDUJ RELACJĘ JEDEN NA JEDEN I POSTAW NA WŁAŚCIWYCH PRZEWODNIKÓW (TUTORÓW)

K

Nie ma inkubatora bez przewodnika towarzyszącego uczestnikowi w wyprawie przez koło projektu. **Znajdź właściwe osoby, które będą pełnić rolę przewodników. To od siły ich relacji z autorami pomysłów zależy w zasadniczym stopniu powodzenie pracy nad rozwojem projektów.** Co przede wszystkim powinien w procesie inkubowania mieć dobry przewodnik?

- **umiejętność słuchania i nazywania tego, co słyszysz:** *Rolą tutora jest mieć dobre ucho. Jak ktoś opowiada o pomysłach i wariantach, to masz mieć takie ucho, żeby usłyszeć, gdzie jest prawdziwa motywacja, gdzie jest ten żar. Jak usłyszysz, to twoim zadaniem jest dalej to pociągnąć;*
- **doświadczenia w realizacji własnych przedsięwzięć społeczno-kulturalnych/twórczych:** *Pierwszą i drugą edycję „Migawek” robiliśmy na czuja. Teraz mam głębokie przekonanie, że wiem, co działa. Mam to za sobą i mogę powiedzieć „zaufaj, bo to działa”;*
- **podstawowe narzędzia trenerskie i coachingowe:** przydają się podstawowe narzędzia trenerskie, takie jak: udzielanie informacji zwrotnej, parafrazowanie, znajomość specyfiki uczenia się dorosłych, wspieranie w wyznaczaniu celów, nieocenianie;
- **umiejętność motywowania i wydobywania potencjałów:** *Jeśli widzisz, że ktoś ma błysk w oku, twoim zadaniem jest uchwycenie tego, sprawienie, żeby ktoś to sobie sam powiedział, żeby to znalazło się na wierzchu;*
- **elastyczność:** umiejętność dostosowywania się do zmieniających się potrzeb, sytuacji, motywacji i elastyczne korzystanie ze swoich zasobów;

- **asertywność:** dużym zagrożeniem jest podejście „dobrej cioci”, moją rolą jest nieco się zdystansować i wyznaczyć granice;
- **kompetencje interpersonalne:** pomaga otwartość, pozytywny stosunek do ludzi, życzliwość, empatia;
- **obecność tu i teraz:** relacja indywidualna wymaga skupienia, uważności i zaangażowania, odpływanie myślami, duże przeciążenie innymi obowiązkami przewodnika mogą zaszkodzić relacji z uczestnikiem/uczestniczką programu;
- **umiejętność wyznaczania sobie celów i autoewaluacji:** przyda się przy poznawaniu, czy praca, która została wykonana, była udana, satysfakcjonująca.

Jakie cechy dobrego przewodnika dopiszesz do tej listy?

Nie przegap momentu łączenia autorów pomysłów i przewodników w pary. Nie pozwól, żeby zdecydował przypadek. W modelu „ę” dobór często kształtuje się już na etapie rekrutacji. To wtedy przewodnicy (zaangażowani w prace komisji) zapoznają się ze zgłoszeniami i chętnymi uczestnikami. Często, jak w życiu, decyduje siła pierwszego wrażenia. I dobrze. Pozwalając przewodnikom wybrać „swoich” podopiecznych, wzmacniasz zaangażowanie i odpowiedzialność, ale też szanse na satysfakcjonującą dla obu stron współpracę. Staraj się, żeby perspektywa dalszej pracy była pociągająca także dla przewodnika. Dobrze jest, jeśli wspólna praca zakłada wymianę.

Już nie mogę inkubować projektów, jeśli nie widzę z tego jakiejś radości poznawczej dla siebie, jeśli przy tej okazji nie poznam kogoś ciekawego albo to mnie jakoś nie interesuje. Niektórzy przewodnicy wolą pracować w obszarze, który dobrze znają, innych pociągają nowości. Mnie pociąga nieznane, kiedy ktoś mówi do mnie nowym językiem. Dlatego często inkubuję projekty jakoś odległe od tego, czym zajmuję się na co dzień. Interesują mnie postaci, ludzie z osobowością. Poznaj dobrze przewodników i połącz w pary z autorami pomysłów tak, aby dało to potrzebną im równowagę między poczuciem bezpieczeństwa a wyzwaniem.

Co w twoim przypadku może sprawdzić się przy łączeniu autorów pomysłów w pary z przewodnikami?

NIE BĄDŹ WIĘŹNIEM WŁASNEJ ROLI

T

Jako przewodnik zadawaj sobie pytania o to, kim chcesz być w tej relacji, poszukuj właściwej dla siebie roli i rozmawiaj o tym z członkami zespołu.

Nie bądź jednak więźniem własnej roli. Sprawdzaj, czego potrzebuje autor/autorka pomysłu i korzystaj z wachlarza możliwości. Stosuj podejście mieszane: łącz elementy tutoringu, mentoringu, coachingu. Jeśli w danym typie inkubatora szczególnie sprawdza się jedno z tych podejść, dostosuj się, ale nie trać własnej osobowości.

Możesz być:

- **Facylitatorem:** *Ja czuję się raczej facylitatorem pewnych sytuacji, które zaowocowały czymś niezwykłym. Mam swoją rolę, która jest dość nieuchwytna.*
- **Tutorem:** *Czuję się tutorem. Zdecydowanie. To jest taka doradczo-wspierająca rola. Czasem mogę to poprowadzić bardzo miękko, a czasem mogę twardo doradzić, mogę się podzielić własnym zdaniem bardzo wprost.*
- **Moderatorem:** *Jestem moderatorem procesu. Na pewno nie coachem. Czasem podpowiadaczem narzędzi, inspiracji, ale nigdy rozwiązań. Przez to, że sama mam różne doświadczenia, mogę z tego czerpać.*
- **Towarzyszem:** *Jestem towarzyszem podróży, który jest do niej przygotowany. Mam już pewne doświadczenia, wiem, co spakować do plecaka i we właściwym momencie wyciągam pewne rzeczy albo podsuwam i proponuję. Wiem, że ta osoba może z tego skorzystać albo też wziąć coś ze swoich (...) ale jestem też przy trudnych momentach, kiedy można porozmawiać i poszukać wspólnie rozwiązania.*

→ **Mentorem:** *Integralnym elementem tego doświadczenia jest przekazywanie mojej wiedzy i doświadczenia uczestnikom.*

Możesz być też doradcą, konsultantem, opiekunem... Jakie role są/ mogą być najbardziej przydatne w inkubowaniu projektów?

Uważaj na zagrożenia, które wiążą się z łączeniem roli przewodnika z rolą koordynatora całego inkubatora. Pamiętaj, że koordynator musi pilnować harmonogramu projektu i postępów, co znaczy, że nie zawsze może pozwolić sobie na wsparcie i elastyczność. Jeśli musisz połączyć te role (a także w wielu innych sytuacjach), przydatne będą jasne zasady współpracy w relacji jeden na jeden.



ZNACZENIA POJĘĆ: COACHING, MENTORING, TUTORING, MODERACJA, FACYLITACJA

ZBUDUJ FUNDAMENT, A POTEŃ IMPROWIZUJ

T

K

Zbuduj fundament, dzięki któremu później będzie można improwizować i elastycznie odpowiadać na zmieniającą się sytuację, bez poczucia, że dryfujesz. Uporządkuj najważniejsze „twarde” kwestie związane z udziałem w programie i współpracą.

- **Czas:** harmonogram potraktuj jako sprzymierzeńca działań i element jego zakorzenienia w rzeczywistości. Z doświadczeń „e” wynika, że pełny proces inkubowania projektów to ok. 8 miesięcy. Zadbaj o to, żeby zakończenie udziału w inkubatorze nie przypadało na obiektywnie trudny okres w roku (święta czy wakacje). Określ możliwie jasno, z jakim zaangażowaniem czasowym wiąże się udział w inkubatorze. Jeśli to możliwe, podaj konkretne daty spotkań grupowych. Ustal minimalną ilość spotkań grupowych i indywidualnych.
- **Pieniądze:** nieodłącznym elementem inkubatora są środki finansowe przyznane na realizację przedsięwzięcia. Powiedz uczestnikom programu, skąd pochodzą środki. Pokaż pracę i wysiłek, które zostały przez ciebie włożone w ich pozyskanie i odpowiedzialność, którą ponosisz za ich wydatkowanie. Określ zasady otrzymywania, wydatkowania środków i ich rozliczania.
- **Zakresy odpowiedzialności:** wyznacz zrozumiałe dla wszystkich stron zakresy obowiązków oraz możliwe ścieżki wyjścia z programu.
- **Nazwij cel współpracy:** jasno określ, dlaczego się spotykacie, co jest zasadniczym celem udziału w programie i wspólnej pracy.

- **Określ swój styl pracy i przekaż jasny komunikat dotyczący swojej roli:** *Staram się mówić wprost, jak działam. Wiem, że ludzie wtedy czują się bezpiecznie. Określam dość konkretnie, jakie są formy kontaktu ze mną.*
- **Korzystanie ze wsparcia sprzętowego i lokalowego:** określ, jakie są zasady i możliwości korzystania ze wsparcia technicznego, rzeczowego, lokalowego w inkubatorze.
- **Prawa autorskie:** zadbaj o jasne zasady związane z prawami autorskimi do powstałego pomysłu.
- **Komunikat:** określ, jakiego sposobu informowania o twojej organizacji, o przewodniku, sponsorach oczekujesz.
- Wszystkie te kwestie możesz zawrzeć w prostym trójstronnym porozumieniu pomiędzy organizatorem inkubatora, przewodnikiem i uczestnikiem.

Co jeszcze warto zawrzeć w porozumieniu?

Jedną z największych pokus i jednocześnie zagrożeń przewodników jest chęć przejmowania odpowiedzialności za kształt projektu. Nigdy jej nie ulegaj. **Twoja zasadnicza odpowiedzialność to odpowiedzialność za stworzenie sprzyjających warunków do rozwoju projektów, ale nie za ich ostateczny kształt i efekty.**

A ty jak widzisz swoją odpowiedzialność w procesie inkubowania projektów?

Pamiętaj, że to uczestnicy ponoszą odpowiedzialność za wszystkie swoje niepowodzenia, ale też są pierwszymi autorami sukcesów, jeśli projekty się udadzą (nawet jeśli twoja pomoc była niezbędna). Odpowiedzialność uczestników przejawia się już w ich inicjatywnym stosunku do waszych spotkań. Inicjatywa indywidualnego spotkania zawsze powinna wychodzić od autorów pomysłu. *Niektóre rzeczy określam bardzo konkretnie (...) że są takie spotkania, które muszą się odbyć: pierwsze, monitorujące i ewaluacja. Od razu mówię, że moją rolą nie jest uczestniczenie w projekcie autora/autorki, że nie jestem odpowiedzialna za jego przebieg. Mogę dawać dobre czy złe rady, ale odpowiedzialność za projekt jest twoja.* **Uczestnicy, przystępując do programu, biorą też odpowiedzialność za swoje zaangażowanie, dostosowanie się do ram inkubatora i mają świadomość swoich obowiązków.** Staraj się nie „zagłaskiwać” uczestników. *To jest ważne, żebyśmy nie startowali z pozycji takich sympatycznych harcerzy z otwartymi ramionami. Ja komunikuję: to jest fajne, nobilitujące, że tu jesteś. Wykonam dużo pracy, ale i dla ciebie jest praca do wykonania.*



Nie spotykaj się z autorem pomysłu tylko dlatego, że „trzeba się spotkać”. Połącz wasze spotkania w łańcuch tak, by każde kolejne było logicznym następstwem poprzedniego. Zadawaj zadania, wspólnie z autorem/autorką wyznaczaj cele do realizacji przed kolejnym spotkaniem. Określ zasady swojej dostępności pomiędzy spotkaniami. Zapytaj, czego potrzebuje. Spotkania służą wyznaczaniu celów, porządkowaniu, przyglądaniu się, co się udało i dlaczego, a co nie i dlaczego. To nie są spotkania doraźne, że mamy czas, to się spotkajmy. To nie są spotkania służące gaszeniu pożarów. To są spotkania, które wydarzają się w ważnych momentach projektu.

A jakie są dla ciebie najważniejsze funkcje spotkania z autorami pomysłów podczas pracy indywidualnej?

Zachęcaj uczestnika/uczestniczkę, aby inicjował/inicjowała wasze spotkania i proponował/proponowała ich tematy. Jednak jeśli się nie odzywa, pozwól mu/jej zmierzyć się z tym doświadczeniem (zobacz odpowiedź na str. 78). Jeśli uznasz za stosowne, nawiąż kontakt i poinformuj, że nie przestrzega waszych ustaleń i zapytaj, co dalej chce z tym zrobić. Przyglądaj się uczestnikom w działaniu, poznaj ich otoczenie. W przypadku projektów realizowanych poza twoim miastem – odwiedzaj ich. To dostarczy ci wielu bezcennych informacji, pozwoli rozpoznać zasoby i możliwe ryzyko.

ZNAJDŹ SERCE PROJEKTU I NAZWIJ JE

T

Gdzie bije serce projektu? Jaki jest jego nadrzędny cel i sens przedsięwzięcia? Twoją rolą jest doprowadzić autora/autorkę pomysłu do ich znalezienia. *Pomysły, z którymi przychodzą ludzie, pomagamy obierać, trochę jak cebulę, destylujemy je, żeby zobaczyć, o co chodzi. I jest podobnie, czy ktoś pracuje nad zmianą, którą chce wprowadzić, czy nad historią, którą chce opowiedzieć. Zapytaj, jaką zmianę w świecie (choćby niewielką i krótkotrwałą) chce zobaczyć po swoim projekcie. Oni mają jakieś intuicje, pomysły, bardzo często brakuje im decyzji, w którą iść stronę, brakuje im ram, brakuje im „tego czegoś”. Praca z młodymi twórcami często rozbija się o niewiedzę, czym „to coś” jest. Próbujemy dotrzeć do sedna – o co tak naprawdę ci chodzi. Jeśli ktoś mówi, że chce zrobić fajną wystawę – to za mało. Ważne jest, jaki ta wystawa ma mieć wpływ na ludzi, na niego, na świat. Może w tym pomóc nazwanie (5 zdań/5 słów/jedno słowo) lub wizualizowanie (plakat o projekcie, ostatni dzień projektu). Sens i cel, którego poszukujesz razem z uczestnikiem/uczestniczką, dotyczy nie tylko projektu. To także osobiste wyzwania, które stawia sobie autor/autorka pomysłu. Razem nazwijcie te cele: jakie umiejętności, postawy, wiedzę, chce zdobyć lub rozwinąć w trakcie projektu. Możesz zaproponować napisanie listu do siebie, który otworzy już po zrealizowanych działaniach czy koła celów, do którego będzie zaglądać w trakcie realizacji. Cel i sens to busola, do której będziecie wielokrotnie wracać w dalszej pracy.*

Co pomaga w określeniu celów? Co może przydać się uczestnikom twoich programów?

- 5 ZDAŃ/5 SŁÓW/JEDNO SŁOWO
- PLAKAT O PROJEKCIE
- OSTATNI DZIEŃ PROJEKTU
- KOŁO CELÓW
- LIST DO SIEBIE

UWAŻNIE STOSUJ ZASTRZYKI Z GOTOWYMI POMYSŁAMI



Podsufwanie gotowych rozwiązań i narzucanie swoich pomysłów jest kuszące, ale nie wolno tego robić. To po prostu nie działa. *Pamiętam taki projekt. Forsowaliśmy zrobienie lokalnej diagnozy potrzeb. Ale oni tego zupełnie nie czuli, to nie było ich i nie zadziało.*

Nie podawaj na tacy gotowców, nawet jeśli na chwilę pomoże to zapobiec pożarowi, może zniszczyć samodzielne myślenie i odpowiedzialność za działania, która jest podstawą inkubowania projektów. Nawet jeśli przez moment masz radość, że udało ci się coś przeforsować, to taka radość trwa chwilę, a zaraz przychodzi zwątpienie – czy to wciąż jest jego/jej projekt?. Musisz jednak pamiętać, że w procesie inkubacji zdarzają się gorsze momenty, kiedy brakuje energii, słabnie zapał. Możesz podsunąć sprawdzone rozwiązania, ale potraktuj to jako jednorazowy „zastrzyk z witaminami”. Na co dzień podsuwaj raczej narzędzia i metody działania, inspiracje (patrz pkt WALIZKA Z NARZĘDZIAMI oraz PORAŻKI).

NIEUSTANNIE PODDAWAJ REFLEKSJI

T

K



Udział w inkubatorze to nie tylko szansa na realizację pomysłu. To przede wszystkim szansa na realizację tego pomysłu w sposób świadomy. Twoim głównym zadaniem jako organizatora, koordynatora i/lub przewodnika będzie tworzenie przestrzeni do refleksji dla autora/autorki pomysłu nad swoimi działaniami, wyborami, postawami i dynamiką projektu. Refleksja to kwintesencja i nadrzędny cel pracy indywidualnej i grupowej. Z jednej strony, spotkania pełnią funkcję motywatora, a z drugiej, stop-klatki, która pozwala przyjrzeć się temu, co dzieje się w projekcie i u uczestnika/uczestniczki. To zachęcanie uczestnika/uczestniczki do nazywania trudności, zdobytych umiejętności i zamkniętych etapów. Pozwól mu/jej dostrzec swój rozwój, pomóż zobaczyć mocne strony i wyciągnąć wnioski z trudnych sytuacji. Refleksja jest też potrzebna, by strzec „serca projektu”, czyli jego zasadniczego sensu. Refleksję wyzwała umiejętne zadawanie pytań i autentyczna ciekawość. Niektórzy uczestnicy bardzo się spieszą i myślą zadaniowo. Spróbuj ich na chwilę zatrzymać. Pamiętaj, że czasem zdarzają się takie projekty, gdzie ważniejsze są nie same działania, ale to, co animator odkrył w sobie.

KONFRONTUJ Z RZECZYWISTOŚCIĄ I SPRAWDZAJ WYKONALNOŚĆ

T

Kluczem do sukcesu inkubatora jest wykonalność rozwijanych przez uczestników projektów. **Krótko mówiąc, by proces inkubacji miał sens, działania muszą być realizowalne w rzeczywistości. Przewodnik jest strażnikiem tej wykonalności.** Dlatego zachęcaj autorów pomysłów do konfrontacji z rzeczywistością, robienia pierwszych kroków. Bądź przewodnikiem po rozpoznawaniu potrzeb docelowych odbiorców ich działań. *Weryfikuj i odzieraj z piór.* W urealnianiu pomaga też praca z harmonogramem (*odwrotna linia czasu*) oraz ograniczonym budżetem projektu, co jest ważnym aspektem procesu edukacji. *Ktoś ma wielkie pomysły, ale musi zdawać sobie sprawę, jakie pieniądze ma do dyspozycji, na co mogą wystarczyć. Rola tych pieniędzy jest duża i ten aspekt od początku jest związany z generowaniem pomysłów. To wszystko musi być ostatecznie wykonywalne. Musisz tak to zrobić, żeby się zmieścić w tej kasie. Czy to mogłoby być inkubowanie bez kasy? To trochę tak, jakby zaplanować rozwój roślinki, ale nie mieć wody. Inkubacja jest realnym wzrostem – projekt nie tylko będzie przemyślany, ale dojdzie do skutku i zostanie wcielony w życie.*

W jaki sposób możesz pomóc autorom pomysłu w urealnianiu swoich planów?



ODWROTNA LINIA CZASU

OTWIERAJ WALIZKĘ Z NARZĘDZIAMI I KONTAKTAMI

T

K

Zajrzyj do metafory towarzysza podróży z podpowiedzi ze strony 66. Twoim kapitałem i zasobem jest walizka z narzędziami, pomysłami i kontaktami, których możesz użyć podczas pracy z uczestnikami programu. Nie podsuwaj narzędzi od razu, najpierw obserwuj (zobacz wskazówkę na str. 77),

Co możesz zrobić?

- **Pokazuj możliwe narzędzia pracy**, korzystaj z gotowych i wypracowanych scenariuszy działania jako inspiracji (np. „Pomysły do zrobienia”).
- **Zapraszaj profesjonalnych animatorów**, jeśli czujesz, że autorowi pomysłu brakuje jakichś umiejętności, które mogą popchnąć pracę do przodu. W „ę” między innymi dla takich sytuacji stworzyliśmy SIEĆ LATAJĄCYCH ANIMATORÓW KULTURY I LATAJĄCYCH SOCJOLOGÓW (więcej informacji na str. 130–131).
- **Sieciuj uczestników i absolwentów** – możesz wykorzystać zasób, jaki stanowią uczestnicy (bądź absolwenci) całego programu lub innych programów społeczno-kulturalnych. Stwórz im szansę odwiedzenia się nawzajem, przyjrzenia swojej pracy i porozmawiania o wyzwaniach.
- **Uprawiaj networking** – ułatwiał autorom projektów kontaktowanie się z bogatą siecią partnerów, ekspertów, artystów, z którymi współpracujesz – tak, by mogli omówić konkretny problem czy poprosić o konsultację pomysłu. Takie spotkania także dla tych doradców mogą być źródłem dużej satysfakcji płynącej z dzielenia się wiedzą.

A co kryje się w twojej walizce?

Wycuj moment, w którym oddalisz się nieco od autora/autorki projektu. Lepiej nie przesadzić z ciągłym inspirowaniem. Uczestnicy powinni doświadczyć siły samodzielnego działania. To dobry czas na to, żeby poobserwować trochę z boku, co się dzieje w projekcie. *Jest ten moment ciśnięcia, ale jest też moment, kiedy ruszają i trzeba dać im przestrzeń na działanie, wejść w rolę ciekawego obserwatora. To moment, kiedy trzeba uwierzyć w zasoby uczestników. Kiedy oni obdarzeni naszym zaufaniem zaczynają działać. Muszą spróbować zrobić to po swojemu. Trzeba dać się zaskoczyć.* Czasem zdarza się, że uczestnicy na tym etapie czują, że muszą być samodzielni i uważają, że nie mogą prosić o wsparcie. Powiedz im, że jeśli będą go potrzebować, jesteś dostępny/dostępna. Żeby pełniej poczuć i zrozumieć sens działań, odwiedź autora/autorkę w miejscu realizacji projektu, weź udział w prowadzonych wydarzeniach. Dopinguj swoją obecnością do dalszej pracy. *Ona [uczestniczka] dostała dowody tego, że bardzo szanuje jej pracę, jestem myślami i sercem przy tym projekcie. Odwiedzałam ten projekt, byłam na spotkaniach i przy działaniach. Zobaczyła, że odczuwam dumę z tego, jak ona to robi.*

Jak się czujesz, obserwując działania uczestników?

Porażki świadczą o tym, że autorzy pomysłów działają i eksperymentują. Pozwól im na nie, ale nie „wpuszczaj w maliny” (zobacz podpowiedź na str. 80) i dbaj o to, żeby nie ucierpiały na tych eksperymentach osoby trzecie. **Stwórz przestrzeń na błędy.** *Ja już na początku mówię, że zawsze można się wycofać, coś zmienić, ale też że czasem coś się nie uda i że nawet dobrze jest, jak się nie uda. I podaję różne przykłady, żeby osmielać, oswajając te porażki.*

Ważnym aspektem porażek jest nie tylko to, że się przytrafiają, ale też, że trzeba się do nich przyznać i zmierzyć się z tą sytuacją.

Są w strasznym stresie, klinczą się. Wiedzą, że muszą zadzwonić i powiedzieć: klops, nie udało się. Boją się. Kiedy widzę, że sytuacja jest na granicy, wysyłam mail: hej, co tam słychać w projekcie, daj znać. Jak oni chcą coś schrzanić, to nie możemy ich powstrzymać. Bardzo fajne są te momenty, kiedy decydują się przyjść i spodziewają się, że „dostaną od nas pałę”. A my mówimy: no, to teraz zastanówmy się, jak wyjść z tej sytuacji.

Porażki są szansą na uruchomienie dodatkowych zasobów – na przykład dodatkowego wsparcia, konsultacji (patrz wskazówka Walizka z narzędziami). To też szansa na pogłębienie relacji, wyjście ze szkolnych ról (jeśli tak było wcześniej) i nowe otwarcie. *Wtedy trzeba dać im poczucie, że to nie jest na poziomie osobistego zawodu, ale że to jest sytuacja profesjonalna, że szukamy rozwiązań. Może ja też nie wiem, zastanowimy się razem. To moment, kiedy ludzie widzą, że nie dostaną pały i czują wielką ulgę. Ciesz się z porażek i pamiętaj, że mają sens wtedy, gdy autor/autorka pomysłu wyciągnie z nich wnioski, możesz też zachęcić go/ją do podzielenia się z innymi doświadczeniami swoich porażek i wyciągniętymi z nich wnioskami.*

**A jaki jest twój stosunek do porażek
uczestników programu?**

Area with horizontal dotted lines for writing.

Jeśli je dostrzeżasz – pokazuj autorom pomysłów możliwe zagrożenia. Prowokuj do tego, żeby sami to ryzyko przewidywali. Siła inkubatora polega też na tym, że możesz przyspieszyć proces nauczania, pokazując możliwe słabsze punkty czy elementy przedsięwzięcia. Tutaj też świetnie sprawdza się praca grupowa. Grupa zadaje często pytania, które pokazują możliwe niepowodzenia, każą się na nie przygotować. Jednocześnie, szukając „dziury w całym” w projektach innych, uczestnicy zaczynają je dostrzegać także we własnych. Właśnie dlatego możesz użyć konwencji adwokata diabła i, jeśli wszystkie strony na to się zgodzą, w otwarty sposób konfrontować autorów pomysłów z ryzykiem. Nie czekamy, aż ktoś się sam wywali. Wysłuchuje tego i sam podejmuje decyzję. Jeśli wchodzi w taką sytuację, to na swoją odpowiedzialność.

W jaki sposób pokazujesz autorom zagrożenia w ich projektach?

Kiedy działania podejmowane przez uczestników programu mogą zaszkodzić innym osobom, kiedy ich brak umiejętności lub doświadczenia może być szkodliwy dla innych członków społeczności – nie wahaj się zainterweniować. Nigdy nie przedkładaj korzyści z uczenia się na błędach przez uczestników nad możliwą rzeczywistością krzywdę. Czasami zdarzają się szkodliwe metody albo brak umiejętności. Pamiętam taki projekt, w którym seniorzy (dla których był realizowany) byli traktowani dość instrumentalnie. Pojechaliśmy na miejsce, zobaczyliśmy sytuację w realu i porozmawialiśmy. Daliśmy wprost informację zwrotną.

SZUKAJ RÓWNOWAGI MIĘDZY JAKOŚCIĄ REZULTATU A JAKOŚCIĄ PROCESU

T

K

Praca w inkubatorze to ciągłe napięcie między jakością rezultatu/projektu a procesem edukacyjnym, przez który przechodzą autorzy pomysłów. Wyzwól się z przymusu bycia producentem projektów zakończonych sukcesem. *Nie jesteśmy fabryką, a nasz inkubator nie jest taśmowcy. Materia, z którą pracujemy, to przecież ludzie. Nie „wyciągaj projektów za uszy”. Spróbuj zapewnić sobie, przewodnikom, a także uczestnikom możliwość wycofania się z programu.*

Dobrze mieć w sobie zgodę na to, żeby uczestnicy zrobili coś niedoskonałego (w twojej opinii), ale na miarę ich możliwości. (...) *zdarzyło mi się dopuścić do wystawy projekty średnie. Inaczej przetrzącalibyśmy kręgosłupy tych projektów tylko dlatego, żeby było to zgodne z naszą wolą i naszym widzimisię.*

Nie stawiaj sobie jednak poprzeczki zbyt nisko. Zastanów się, jakie proporcje będą dla Ciebie motywujące. *Pomyśl, jakby to było, gdyby okazało się, że nie ma kryterium sukcesu i w zasadzie wszystkie projekty mogą się nie udać... To byłoby trochę żgubne. Ta minimalna ilość zakładanego sukcesu pokazuje, że myślimy poważnie o tym programie. Gdyby okazało się, że tych udanych projektów jest dużo mniej, to zastanawiałabym się, gdzie popełniliśmy błąd.* Przygotuj się na możliwość wycofania się autora/autorki pomysłu z realizacji projektu. Zadbaj o to, żeby były to decyzje świadome. *Pamiętam takie sytuacje, że ktoś decydował w trakcie realizacji, że jednak tego nie zrobi – to było ważne dla tej osoby.* Dbaj o najwyższą jakość projektów. Jakość jest gwarantem tego, że autorzy pomysłów i ich działania zostaną potraktowane poważnie, projekt może zostać zauważony, a inni będą inspirowali się nim. Troska o jakość to też wyraz troski o odbiorców działań.

A ty jak radzisz sobie z dylematem „proces czy efekt”? Co jest ważniejsze?

Superwizja to metoda używana przede wszystkim przez psychoterapeutów. Na klasyczną superwizję składają się spotkania terapeuty (lub terapeutów) z certyfikowanym superwizorem, z którym może skonsultować różne kwestie związane ze swoją pracą z pacjentami. Jej celem jest rozwój, regeneracja sił, a także pewien rodzaj kontroli nad przestrzeganiem etyki zawodowej. Każda bliska i intensywną pracę z ludźmi powinna wspierać superwizja. W pracy inkubacyjnej brakuje sztywnych zasad, a wiele działań buduje się na doświadczeniu, wrażliwości i umiejętnościach przewodnika. Relacja z autorem/ autorką pomysłu jest zmienna, wywołuje czasem silne emocje i budzi wątpliwości. Udział w superwizji to szansa dla przewodników na podzielenie się trudnościami, ale też pomysłami. Szczególną wartość ma superwizja zbiorowa, która pozwala przyjrzeć się pracy innych, uczyć od siebie nawzajem, sprawdzać swoje style działania. To bezpieczna przestrzeń do wyrażania swoich uczuć i odkrywania przekonań. Dla organizatora inkubatora i koordynatora prowadzenie superwizji dla przewodników jest wyrazem troski o najwyższą jakość projektu, a także szansą na stałe zasilanie metod pracy, uspójnianie podejść i nieustanny rozwój. Jeśli zatrudnienie zewnętrznego superwizora jest zbyt kosztowne, wprowadź wewnętrzne spotkania grupy przewodników i dzielcie się tym, co przytrafia się w pracy z uczestnikami programu.

Najważniejsze funkcje superwizji to:

- szansa na podzielenie się swoimi trudnościami i na poszukanie rozwiązań,
- budowanie wspólnoty metod pracy,
- możliwość otrzymania informacji zwrotnej i wyrwania się z błędnych wyobrażeń o sobie,
- inspiracja pomysłami innych,
- możliwość wyrażenia swoich emocji, wątpliwości i „naładowania baterii”,
- uczenie się na podstawie doświadczeń innych członków grupy.

Jak jeszcze może wyglądać superwizja? Jeśli dotąd nie wprowadziłeś/ wprowadziłaś superwizji do inkubatora, od czego chcesz zacząć?

A series of horizontal dotted lines for writing.

NA KONIEC.

**O podsumowaniach,
refleksji i wyciągnięciu
wniosków**

ZAMYKAJ PROCESY, PODSUMOWUJ I PROJEKTUJ PRZYSZŁOŚĆ RAZEM Z UCZESTNIKAMI

T

K



Podchodź uważnie do zamykania procesu inkubacji. Rozgrywa się on na kilku poziomach: pierwszy to zamykanie projektu uczestnika/uczestniczki – podsuń mu/jej narzędzia do ewaluacji z odbiorcami jego/jej działań; drugi to zamykanie relacji i współpracy z tutorem; trzeci: zamykanie pracy uczestnika z grupą; czwarty: zamykanie pracy tutorów, i piąty: ewaluacja działania inkubatora przeprowadzona na poziomie organizacji.

Pamiętaj o harmonogramie, może być twoim sprzymierzeńcem, ale nie powinien być jedynym wyznacznikiem momentu zakończenia procesu. Sprawdź, czy wszystkie wydarzenia i działania zaplanowane wspólnie z autorem/autorką pomysłu zostały zrealizowane. Łatwiej zrobić to w projektach, które mają wpisany mocny punkt wieńczący działania – wernisaż, publikację czy akcję. Kiedy proces kończy się w sposób bardziej miękkiej, poszukaj zakończenia wspólnie z uczestnikiem/uczestniczką. Zapytaj, po czym poznaje, że to już koniec. Patrz w przyszłość: Końcem procesu inkubacji jest dla mnie moment, kiedy nie zadaję sobie pytania „co jeszcze”, ale „co dalej?”. Narzędziem twojego podsumowania (na różnych poziomach) może być:

- **Rozmowa z autorem/autorką pomysłu:** Poproś o przyniesienie notatek z waszych pierwszych spotkań, np. *koła celów*. Zachęć do otworzenia *listu do siebie*. Jakie ma refleksje? Poproś o przeanalizowanie tego, co udało się osiągnąć. Pomóż to nazwać. Zapytaj, czym kończy i co z tym chce zrobić dalej. Porozmawiajcie o waszej współpracy, o tym, co wychodziło dobrze, z czym czuliście się gorzej i czy chcielibyście w jakiejś formie kontynuować relację w przyszłości.
- **Raport:** unikaj zbyt formalnych raportów. Zapytaj o ważne przeżycia, osobiste wnioski. Pokaż proste narzędzia do ewaluacji działań

z odbiorcami projektu. Sprawdź wskaźniki liczbowe, by zobaczyć skalę projektu. Zbierz wszelkie wytwory powstałe w ramach projektu: zdjęcia, plakaty, publikacje.

- **Spotkanie/warsztaty grupowe:** to szansa, żeby pochwalić się swoimi sukcesami, ale też opowiedzieć o trudnościach, otrzymać informacje zwrotne i kolejny raz wzmocnić relacje. Wspólnie z uczestnikami możesz planować przyszłość, np. w formie *generatora przyszłości*.
- **Superwizja dla tutorów:** przewodnik też zamyka proces, kończy go z refleksjami co do własnej pracy i zdobytych doświadczeń. Superwizja końcowa to dobra okazja, żeby podsumować proces i uporządkować wnioski przydatne w dalszej pracy.

Zastanów się, jakich narzędzi i kiedy używasz w ewaluacji.



GENERATOR PRZYSZŁOŚCI

ZADBAJ O SWOJE NAZWISKO W NAPISACH KOŃCOWYCH

T

K



Oddając odpowiedzialność za kształt i realizację projektu, nie umniejszaj swojej roli. Ta rola: organizacji tworzącej inkubator, koordynatora oraz przewodnika (tutora) pozostaje znacząca dla całego procesu. Nie usuwaj się w cień na własne życzenie. (Ustalenia co do roli i komunikatu o organizatorach powinny znaleźć się już w porozumieniu podpisanym na początku, zobacz odpowiedź na str. 68).

My może zbyt rozmiękczyliśmy swoją rolę, chcąc przekazać całą odpowiedzialność, dajemy przekaz: to jest twoje. Budujemy takie poczucie, że na końcu autor/autorka mówi: udało mi się. A ty z końca sali bijesz brawo.

Przypomnij sobie napisy końcowe w filmach. To niekończący się ciąg osób, a nie tylko nazwisko reżysera. Tak jak film nie jest dziełem jednego człowieka, tak nie może być nim choćby najmniejszy projekt społeczno-kulturalny.

Zadbaj o swoje nazwisko w napisach końcowych i o nazwę organizatora.

Do listy dołącz inne osoby zaangażowane w projekt ze strony inkubatora.

Pamiętaj, że poza własną satysfakcją i uznaniem twojego wkładu to ważna nauka także dla uczestników programu okazywania wdzięczności i uznawania wsparcia innych.

Nie każdy to potrafi i nie można tego wymóc choćby najsurowszym zapisem w umowie. *Ona [uczestniczka] przez kolejne trzy lata dbała o to, żeby pamiętać, że ja byłam częścią tego sukcesu. To mi uświadomiło, że to jest ten moment, kiedy warto coś dostać od tej osoby.*

Staraj się poczuć możliwie dobrze ze swoją rolą, zadbaj o należne sobie i twojej organizacji miejsce, ale też pogódź się z jej specyfiką i czerp przyjemność z pewnej ulotności.

**A ty w jaki sposób dbasz/możesz zadbać
o swój udział w efekcie projektu?**

A series of horizontal dotted lines for writing.

POZNAJ, POCZUJ I NAZWIJ SUKCES

T

K



Czas podsumowań potraktuj jako czas „zjadania tortu”. Poczuj smak sukcesu i nazwij go. Zobacz, co za sukces procesu inkubacji uważają koordynatorzy i tutorzy „e”:

- **Sprawczość zrealizowana:** za pierwszy poziom sukcesu można uznać to, że projekt został zrealizowany, a autor/autorka pomysłu czuje sprawczość swoich działań: *Wchodzisz w projekt, planujesz przy świadomości swoich ograniczeń, medium, kontekstu (...) a mimo wszystko masz w dniu wernisażu poczucie satysfakcji, że się udało. Skończyłem, zrobiłem. Ja chcę, żeby ta osoba kończyła z przekonaniem, że to jest jej, że nawet nie jest doskonałe, że jest najlepsze, jakie mogła zrobić...*
- **Projekt osadzony w biografii uczestnika/uczestniczki:** to stan, w którym udział w programie nie był dla kogoś jednorazową przygodą, ale miał wpływ na przyszłość. *Uczestnik/uczestniczka wpisuje to doświadczenie w swoją biografię jako ważne, mające na niego/nią wpływ (...) Są projekty zrealizowane od A do Z, ale masz poczucie, że nic z nich nie wynika.*
- **Rozbudzona świadomość i nowe umiejętności:** to wiedza uczestnika/uczestniczki o tym, czego nauczył/nauczyła się w procesie inkubacji, jak poradził/poradziła sobie z trudnościami i nazywanie tego. *Człowiek, który przyszedł do nas, wychodzi ze zrealizowanymi celami i umie to określić. Ważne jest, żeby ludzie potrafili powiedzieć, że nauczyli się tego i tego, że przekroczyli to i to. Jak widzę rozbudzoną świadomość, to jest frajda.*

- *Miałam też wielką satysfakcję, kiedy ktoś przychodził i mówił, że te działania społeczne dały mu bardzo dużo, ale dowiedział się o sobie, że to nie jest to. I nawet żałuję, że tak rzadko to słyszymy, bo to też jest bardzo ważne. Cieszę się, kiedy ludzie świadomie wybierają inną drogę.*

- **Projekt jest trwały i będzie kontynuowany:** to stan, w którym autor/ autorka pomysłu ma plany kontynuowania projektu i sprawdzone, uświadomione zasoby, żeby to robić. *Kiedy wiem, że oni mają plan na kontynuację działań. Sprawia frajdę, jak mówią nie tylko „dziękuję, to była fajna przygoda”, ale idą w to dalej.*

- *Ten moment inkubowania kończy się, kiedy mam świadomość, że wokół uczestnika/uczestniczki jest grupa, która chce działać dalej.*

- **Wpływ na rzeczywistość społeczną:** najtrudniejszy do sprawdzania, ale to sytuacja, kiedy możemy zaobserwować, zmierzyć wpływ projektu na społeczność. Wpływ może być krótkotrwały i ograniczony w czasie. *Kiedy widzimy, że to, co zostało wypracowane, weszło w interakcje, wchodzi w obieg idei, wiedzy, doświadczenia społecznego, zapładnia jakąś sytuację.*

- *Kiedy udało się tej społeczności pokazać coś nowego, zintegrować, pojawił się ferment, jest chęć, żeby działać więcej, gdzie udało się zbudowanie wspólnoty.*

Zastanów się, po czym poznajesz sukcesy uczestników.

POZWÓL SIĘ OCENIĆ I WYCIĄGNIJ WNIOSKI

T

K



Zakończenie projektu to także okazja do oceny twojej pracy czy pracy kolegów z zespołu. Poddaj się ocenie we wspólnej rozmowie. Pomyśl też o zaproszeniu zewnętrznych ewaluatorów. Przygotowanie poprawnej ewaluacji to oddzielne przedsięwzięcie (zapoznaj się ze standardami ewaluacji, np. tu: http://www.ewaluacja.org.pl/download/Standardy_ewaluacji_PTE.pdf). Decydując się na ewaluację zewnętrzną, zwiększasz szanse na obiektywizm oceny pracy, profesjonalizm w wykorzystaniu narzędzi badawczych i analizie danych. Korzyści z ewaluacji zewnętrznej mogą być znaczne, dzięki ewaluacji spojrzysz na waszą pracę, zobaczysz słabe i mocne strony, poznasz zdanie uczestników. Dzięki zdobytym informacjom możesz lepiej planować przyszłe działania. Nie zapomnij o jednej z największych korzyści ewaluacji: obok wskazania obszarów do rozwoju ewaluacja przynosi też dobre wiadomości o tym, co się udaje, o skuteczności waszych działań. Może być narzędziem, dzięki któremu poczujesz przypływ motywacji i zobaczysz efekty swojej pracy. Niezależnie od zewnętrznej ewaluacji zorganizuj spotkanie/serię spotkań, które pozwolą ci podsumować program, np. w zespole tutorów.

Jakie korzyści mogą płynąć z ewaluacji działań inkubatora?

Podsumowania i nazywanie sukcesu potraktuj jako proces zdobywania wiedzy. Każde doświadczenie wyniesione z programu przez uczestnika, przewodnika czy osoby biorące udział w procesie może być przydatne. Wygenerowana wiedza musi znaleźć swoją atrakcyjną formę i adresata. **Zastanów się, jak w swojej organizacji dzielisz się wiedzą, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz.** W jaki sposób zbierasz wiedzę? Czasem wystarczy *najprostsza notatka*, która pozwoli w kilku punktach zebrać najważniejsze wnioski z prowadzonych działań, pomysły, które mogą się przydać innym w przyszłości. Wiele ułatwić może też gotowy format do dzielenia się wiedzą czy wypracowanymi rozwiązaniami. W „ę” wypracowaliśmy taki format w postaci *Pomysłów do zrobienia* (www.pomysly.e.org.pl). To zbiór scenariuszy działań społeczno-kulturalnych, które prezentujemy w formie publikacji i strony internetowej. Zbiór pomysłów stale zasilamy scenariuszami, które pochodzą z projektów zrealizowanych przez naszych animatorów oraz uczestników działań. Nie każdy pomysł daje się sformatować, ale można wybrać te, które są uniwersalne, i zaprosić uczestników do ich opisanie. Kiedy realizujemy inkubator ze środków publicznych, *Pomysły* udostępniamy na otwartych licencjach (z uznaniem autorstwa). W ten sposób łączymy potrzebę wewnętrznego generowania wiedzy z dzieleniem się nią z innymi. Nie bój się dzielić pomysłami. Udostępniając je, pokazujesz, że jesteś ekspertem w danej dziedzinie. W przyszłości możesz czerpać z tego korzyści.

Jakie są twoje doświadczenia z dzieleniem się wiedzą? Jakie widzisz korzyści? Czego się obawiasz?



NAJPROSTSZA NOTATKA



POMYSŁY DO ZROBIENIA

POKAZUJ WPŁYW I OPOWIADAJ HISTORIE SUKCESU

K



Po serii wewnętrznych podsumowań i/ lub zewnętrznych ewaluacji **zbiierz historie sukcesów uczestników programu. Pokaż światu, co udało im się osiągnąć i jak do tego doszli.** Opowiedz o procesie, który mają za sobą. Różnij raportowanie o faktach od raportowania o wpływie. Pokaż wpływ: co rzeczywiście zmieniło się dzięki projektom i działaniom uczestników. W ten sposób budujesz wiarygodność i markę swojego inkubatora. Zadbaj o to, żeby przedstawić wyniki analizy w atrakcyjny sposób (np. poprzez infografiki, mapy).

Czyje historie chcesz opowiedzieć światu?

Historie sukcesu mogą wyglądać na przykład tak:

- Historia Ingi Pytki-Sobutki : <http://e.org.pl/dziewczyna-z-szydlowieckiej-ballady-reportaz/>
- Historia Adama Kadenaci: <http://e.org.pl/warszawa-sportem-miejskim-stoi-reportaz/>

I POTEŃ.

**O drogach
kontynuacji**

Jaka jest różnica między inkubowaniem a produkowaniem? Hodujesz do dalszego wzrostu, a nie owijasz w folię i odkładasz na półkę. Właśnie dlatego śledzenie losów absolwentów może pomóc ci stale udoskonalać metodę inkubacji, badać wpływ długoterminowy i budować społeczność wokół siebie. Jak to robić? Możesz poprosić absolwentów inkubatora o wystanie listu do... Jeśli udało ci się wcześniej zbudować dobrą i otwartą relację, możesz liczyć na ciekawe odpowiedzi i dowiedzieć się, co wydarzyło się w życiu uczestników nawet po kilku latach od realizacji programu. Poczuj dumę z dalszych działań absolwentów, promuj ich działania i sukcesy – ciekawe projekty, nagrody, które zdobyli. Zastanów się, jakie są możliwe ścieżki kontynuacji działań dla byłych uczestników. W Laboratorium Pomysłów „e” przeprowadziliśmy zewnętrzną ewaluację 6 edycji projektu, która pozwoliła określić te ścieżki. Okazało się, że aż 70% absolwentów kontynuuje rozpoczęte w inkubatorze działania: 55% modyfikuje je i rozwija, 15% powiela, 20% to projekty zawieszono, ale z wolą kontynuacji, a 10% to jednorazowe akcje. Zobacz, jak te proporcje wyglądają w wypadku twojego inkubatora.

Czy interesujesz się losami absolwentów programu? W jaki sposób to robisz/ chcesz to robić?



LIST DO...

BUDUJ SPOŁECZNOŚĆ ABSOLWENTÓW I PODTRZYMUJ TOŻSAMOŚĆ

K



Podtrzymuj relacje i znajdź narzędzia do tego, żeby robić to dobrze. Zobacz parę pomysłów:

- **Media społecznościowe:** przekształć (może też zrobić to jeden z uczestników) założoną na potrzeby projektu grupę na Facebooku w „klub absolwentów”.
- **Tumbler:** zbuduj narzędzie do dzielenia się swoją twórczością i realizowanymi pomysłami.
- **Spotkanie:** zaproś na spotkanie, pamiętaj, że uczestnicy często w swoich społecznościach czują się osamotnieni i spotkanie z innymi może mieć dla nich wielką wartość. By obniżyć koszty i osiągnąć dodatkowy efekt synergii, możesz połączyć spotkanie absolwentów z odbywającym się warsztatem dla aktualnych uczestników. Dzięki temu poszerzysz sieć kontaktów, zbierzesz aktualne informacje, a przy okazji przekażesz uczestnikom doświadczenia ich poprzedników. Jeśli działasz lokalnie, możesz to zrealizować bezkosztowo.
- **Crowdfunding i 1%:** wykorzystaj zbiórkę środków jako angażujący sposób na „oddawanie” tego, co się otrzymało i na podtrzymywanie więzi.
- **Nowe role:** zaproś absolwentów do współpracy w nowych rolach (zobacz podpowiedź na str. 100), tak by obie strony mogły odnieść korzyści i poczuć satysfakcję.

Jak jeszcze możesz wzmocnić relacje z absolwentami?

KORZYSTAJ Z WIEDZY I DOŚWIADCZENIA ABSOLWENTÓW



Pomyśl o inkubatorze także jak o możliwej inwestycji w uczestników, którą poczyniłeś, i zobacz, czy jest przestrzeń do wykorzystania tego bezcennego zasobu. Jak możesz to zrobić?

- **Zaproś do pracy:** Jak pokazała ewaluacja programu „Laboratorium Pomysłów”, 10% uczestników wchodzi do zespołu „ę”, czasem razem z projektami, które prowadzili. Jeśli osoba, jakość współpracy i pomysły – są tym, czego szukasz – zatrudnij absolwenta/absolwentkę. Rzadko kiedy będziesz mieć szansę na tak wnikliwą rekrutację...
- **Zaproś do roli eksperta i konsultanta:** A może absolwent/absolwentka ma ekspercką wiedzę czy umiejętności w danym obszarze i możecie dalej współpracować w takiej roli? W działaniach „ę” naturalnym miejscem zapraszania absolwentów jest Sieć Latających Animatorów. Poszukaj możliwych dróg takiej kontynuacji w swojej organizacji.
- **Zaproś do bycia ambasadorem inkubatora:** a może absolwent/absolwentka sprawdzi się w roli ambasadora twojego inkubatora? Jeśli tak, możesz zaprosić go do wystąpień w mediach i podczas publicznych prezentacji. Możesz poprosić o opowiedzenie swojej historii nowym uczestnikom, czy zaprosić do udziału w komisji rekrutacyjnej programu.

Jakie widzisz jeszcze możliwości współpracy absolwentów z twoją organizacją?



Czy czujesz, że możesz jeszcze coś zaoferować absolwentom inkubatora? Czy wydaje ci się, że potrzebują jeszcze dodatkowego wsparcia, że przydałby im się jeszcze zastrzyk wiedzy lub środków, by w pełni rozwinęli skrzydła? Jeśli chcesz dalej ich wspierać, pomyśl o możliwych drogach:

- **Stypendia:** to pomysł funduszu pozwalającego na rozwój lub pełną realizację wykubowanego przedsięwzięcia lub nowych przedsięwzięć. Mogą być przydatne szczególnie tam, gdzie realizacja przedsięwzięcia jest generalnie kosztowna – np. w przypadku projektów filmowych.
- **Kurs mistrzowski:** to zaproszenie do dialogu (nie wykładów) z mistrzami, ale i uczestnicy kursu mogą być mistrzami dzielącymi się swoją wiedzą. Kurs może mieć też formę wspólnej pracy nad generowaniem nowej wiedzy (zobacz odpowiedź na str. 93), którą chcemy udostępnić innym (np. w formie publikacji, strony internetowej, kursu on-line). Takie spotkania możesz potraktować również jako inwestycję w przygotowanie przyszłych ekspertów czy współpracowników.
- **Tworzenie modeli biznesowych:** jeśli któreś z wykubowanych projektów mają potencjał, by stać się usługą czy produktem, a szerzej pomysłem na przedsiębiorstwo społeczne, wesprzyj uczestników w tworzeniu możliwych modeli biznesowych. Jeśli uznasz, że to ma sens, zainwestuj w taki społeczny start-up i zadbaj o swoje zyski z przyszłego przedsięwzięcia.

Czy chcesz coś zaoferować absolwentom swojego inkubatora? Co to mogłoby być?

ZOSTAW NIEPOTRZEBNY BAGAŻ OCZEKIWAŃ

T

K



Wyobraź sobie, że każdy z absolwentów prowadzonych przez siebie programów/inkubatora chciałby dalej z tobą współpracować, liczyłby na dalsze wsparcie i twoją inicjatywę. To byłoby przerażające, prawda? Przecież dziecko nie może być w inkubatorze przez całe życie, trzeba je skonfrontować ze światem. A teraz wyobraź sobie, że nikt z absolwentów nie chce dalej mieć nic wspólnego z twoją organizacją i nie interesuje go żadna ze ścieżek rozwoju (zobacz odpowiedź na str. 100 i 101). To też nie brzmi dobrze.

Poszukuj właściwych proporcji i bądź elastyczny/elastyczna. Pamiętaj, że w dzisiejszym świecie ludzie mają bardzo dużo grup identyfikacji, to rodzi konflikty. My nie możemy być osią tego konfliktu – bo będziemy rozczarowani. Proponując kontynuację, kieruj się autentycznym i obustronnym zainteresowaniem i szacuj korzyści, ale też obciążenia wynikające z dalszej współpracy. Jeśli w zasięgu ręki leży dalsze działanie, czemu z tego nie skorzystać? Niech wasza współpraca będzie rodzajem barteru. Można zaproponować: *wesprzyj nas w promocji nowej rekrutacji i przy okazji wypromuj swoje działania, albo mogę doradzić ci przy tym wniosku, a ty, proszę, spotkaj się z absolwentami naszych działań.* Nie musisz tworzyć zamkniętej listy możliwych ścieżek kontynuacji i czuć się w obowiązku proponować jej każdemu. Pomyśl o dalszej współpracy jak o kolejnym etapie rekrutacji. Zaproś tych, których chcesz i dobieraj propozycje możliwych ścieżek indywidualnie. Nie frustruj się, jeśli animatorzy „wylatują z gniazda” i zapominają o inkubatorze. Pamiętaj, że uczestnicy będą wracać, jeśli nie będziemy się ich kurczowo trzymać. Może za dwa lata będzie dobra okazja do podjęcia wspólnych działań? Zostaw otwarte drzwi. Niezależnie od planów organizacji czasem relacje z tutorem czy koordynatorem, a także relacje między uczestnikami projektu przekształcają się w przyjaźnie. I wyjątkowe jest to, że część tych relacji trwa. To dlatego, że proces odbywa się w oparciu o bliskie relacje.

**Jak chcesz, żeby wyglądały relacje
z absolwentami inkubatora?**



Może niektóre z projektów, które wyrosły w twoim inkubatorze, mają potencjał skalowania? To znaczy, że są na tyle innowacyjne, uniwersalne i dobrze odpowiadają na potrzeby, by można było pomyśleć o rozszerzaniu ich wpływu? Przystąpienie do skalowania wymaga dużo pracy, w zasadzie jest kolejnym inkubatorem, w którym uczestnik może przechodzić podobny cykl do tego opisanego w publikacji i *kole projektów* (zobacz rysunek na str.46-47). Nie każdy autor/autorka projektu jest jednocześnie odpowiednią osobą do skalowania swojego pomysłu. Prawdziwe innowacje często odrywają się od swoich autorów i potrzebują innego zespołu, żeby „przejść na wyższy poziom”. W jaki sposób może odbywać się skalowanie w projektach społeczno-kulturalnych:

- **rozszerzenie geograficzne:** to wprowadzenie wypracowanego rozwiązania/produktu/usługi w większej ilości lokalizacji lub w nowych lokalizacjach. Na przykład w ramach „Laboratorium Pomysłów” powstał projekt Gochy Pawlak *Warszawa dla początkujących*. Opracowany w „Laboratorium” format okazał się na tyle atrakcyjny, że w innych miastach pojawiły się kolejne osoby chcące realizować swoje wersje;
- **zwiększenie skali działania:** projekt, który na początku wydawał się jednorazowym działaniem, może okazać się pomysłem do wdrożenia w kolejnych dzielnicach/ instytucjach/ organizacjach/ społecznościach;
- **afiliacja:** często projekty skalują się poprzez współpracę i afiliację z innymi instytucjami/organizacjami bądź sieciami instytucji;
- **dzielenie się wiedzą:** to także sposób na zwiększanie wpływu i szansa na to, że inne osoby, organizacje czy instytucje zostaną zasilone przez pomysły wypracowane w ramach inkubatora.

Skalowanie projektów to szerokie zagadnienie. Najprawdopodobniej wymaga zupełnie oddzielnego modelu inkubatora. Jeśli uda się takie doświadczenia wypracować w „ę” – chętnie się w przyszłości nimi podzielę.

Czy masz doświadczenia skalowania projektów? Jeśli tak, to jakie?

A series of horizontal dotted lines, spaced evenly down the page, intended for the user to write their answer to the question above.

ZESZYT ĆWICZEŃ

TYPY INKUBATORA

Typy według ram

Wybierając typ i ramy inkubatora, zastanów się, co już masz. W jakich z poniższych kategorii chcesz wyznaczyć ramy, a w jakich nie?

Wypełnij swoją tabelkę:

GEOGRAFICZNY OBSZAR DZIAŁANIA	WYZWANIE SPOŁECZNE	METODA PRACY/ MEDIUM	UCZESTNICY

Przykład: program „Laboratorium Pomysłów”

GEOGRAFICZNY OBSZAR DZIAŁANIA	WYZWANIE SPOŁECZNE	METODA PRACY/ MEDIUM	UCZESTNICY
Warszawa	Brak szczegółowego określenia. Wyznaczają je odpowiedzi uczestników na pytanie: „Co zrobić, żeby mieszkańcom Warszawy żyło się lepiej?”	Brak szczegółowego określenia	Osoby w wieku od 15 do 85 lat

Przykład: program „Seniorzy w akcji”

GEOGRAFICZNY OBSZAR DZIAŁANIA	WYZWANIE SPOŁECZNE	METODA PRACY/ MEDIUM	UCZESTNICY
POLSKA	Zwiększenie obecności osób starszych w życiu społecznym	Brak szczegółowego określenia	Osoby młode do 35. roku życia w parach z osobami starszymi od 60. roku życia lub same osoby starsze

Przykład: program „Migawki”

GEOGRAFICZNY OBSZAR DZIAŁANIA	WYZWANIE SPOŁECZNE	METODA PRACY/ MEDIUM	UCZESTNICY
Warszawa i okolice	Brak szczegółowego określenia: twórcy przychodzą ze swoimi historiami, które chcą opowiedzieć	Fotografia i media audiowizualne	Osoby 18+

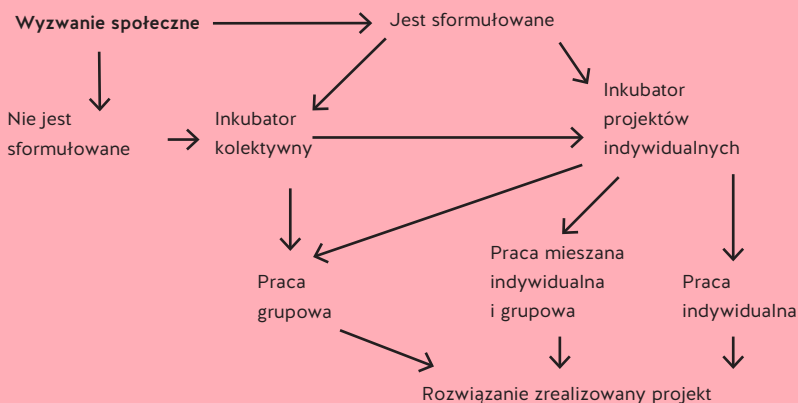
Typy według rodzaju projektu

- **Inkubowanie projektu indywidualnego** – to zasadniczy model inkubatora, w którym w toku pracy zarówno indywidualnej, jak i grupowej uczestnicy rozwijają swój indywidualny (bądź realizowany w parze czy niewielkiej grupie) projekt.
- **Inkubator kolektywny** – w którym uczestnicy podczas spotkań i pracy grupowej wspólnie generują pomysły i rozwiązania w odpowiedzi na otrzymane wyzwanie.

Typy według sposobu pracy

- **Praca indywidualna:** to indywidualna praca nad projektem pomysłodawcy (lub małego zespołu pomysłodawców) w relacji jeden na jeden z tutorem i/lub mentorem.
- **Praca grupowa:** to proces pracy grupowej nad projektem pomysłodawcy (lub małego zespołu pomysłodawców) lub projektem całej grupy.
- **Praca mieszana:** praca nad projektem indywidualnym, w której mieszają się elementy pracy grupowej i pracy jeden na jeden.

ŚCIEŻKI WYBORU TYPU INKUBATORA



TEST BABCI

Jeśli pracujesz w organizacji pozarządowej działającej w obszarze kultury, prowadzisz inkubator projektów lub uczysz studentów animacji kultury, możesz doświadczać tego, że wiele osób nie rozumie, czym się zajmujesz. Czy twoja babcia/dziadek/dużo młodsza siostra lub brat wiedzą, na czym polega twoja praca? Jeśli nie do końca, tym razem to dobrze. Napisaną propozycję informacji/zaproszenia do inkubatora pomysłów przetestuj na jednej z tych osób. Sprawdź, czy twój komunikat jest zrozumiały.

TWÓRCZE PREZENTACJE

Zapraszając potencjalnych uczestników do przedstawienia swoich pomysłów, możesz skorzystać z jednego z istniejących formatów prezentacji, na przykład (definicje za Wikipedią):

Elevator pitch – to „krótka rozmowa w windzie”, konkretny opis projektu, mający na celu przedstawienie idei w ciągu kilkunastu sekund, czyli tyle, ile jedzie winda. Wywodzi się i jest praktykowana najczęściej w biznesie. Elevator pitch oznacza gotowość przeprowadzenia prezentacji firmy, organizacji, idei, projektu itd. w bardzo krótkim czasie, od trzydziestu sekund do dwóch minut.

Pecha Kucha (wym. peczakcza) – rodzaj prezentacji multimedialnej składającej się z 20 slajdów pokazywanych po 20 sekund każdy, czyli trwającej 6 minut 40 sekund. Taki charakter prezentacji ma zapewnić jej dynamikę oraz żywość, a relatywnie krótki czas trwania – skupienie i uwagę odbiorców. Pytania i dyskusja wstrzymywane są do zakończenia pokazu. Pierwotnie przeznaczona do prezentowania projektów z dziedzin kreatywnych, np. sztuki, mody, architektury. Dziś Pecha Kucha organizowane są w ponad 700 miastach na całym świecie.

A GDYBY TAK?

Podczas rekrutacji lub w trakcie realizacji programu, kiedy chcesz sprawdzić kreatywność lub wybić uczestników z utartych torów myślenia, zastosuj pytania zaczynające się od słów: **a gdyby tak...**

A gdyby tak do twojego projektu:

- zgłosił się 90-latek? Co zrobisz?
- zgłosiła się młoda matka z małym dzieckiem? Co zrobisz?
- zgłosiła się osoba niewidząca? Co zrobisz?

A gdybyś tak musiał/musiła zrealizować swój projekt w:

- open space w biurze? Co zrobisz?
- nadmorskim kurorcie w sezonie urlopowym? Co zrobisz?
- małej wsi na Podlasiu? Co zrobisz?

A gdyby tak okazało się, że od dziś:

- możesz zrealizować swój projekt tylko w internecie? Co zrobisz?
- możesz zrealizować swój projekt tylko analogowo? Co zrobisz?
- zamiast dotacji dostajesz 5 złotych? Co zrobisz?

A gdyby tak w projekcie chciał ci pomóc:

- designer? Jak możesz wykorzystać jego umiejętności?
- fizyk? Jak możesz wykorzystać jego umiejętności?
- socjolog? Jak możesz wykorzystać jego umiejętności?

Więcej o metodzie „a gdyby” (what if) możesz przeczytać na:
<https://miejskiinstytut.wordpress.com/2014/12/19/co-by-bylo-gdyby/>

JAKI ZESPÓŁ STWORZĄ RAZEM UCZESTNICY

Na małych karteczkach wypisz imiona i nazwiska wszystkich osób, które chcesz zaprosić do wspólnej pracy. Różnymi kolorami/ikonkami zaznacz np. płeć, wiek, doświadczenie. Rozłóż karteczki przed sobą. Co widzisz? Czego ci brakuje? Na ile grupa jest różnorodna?



NIEZBĘDNIK O PROGRAMIE

Przygotuj niezbędne informacje o programie, które pomogą uczestnikom opowiedzieć o nim w swojej grupie/społeczności. W takim zestawie może znaleźć się np.:

- prezentacja o programie
- gadżety programu
- film/materiał filmowy
- zdjęcia
- ulotka

Co jeszcze możesz dołączyć do takiego zestawu?

.....

.....

.....

MOOD BOARD O SOBIE

Mood board to rodzaj kolażu złożonego ze zdjęć, tekstu, przykładów kolorów i kompozycji. Może być analogowy lub cyfrowy. Mood boardy używane są przez grafików, projektantów wnętrz, fotografów – do wizualnego zobrazowania kierunku, w którym chcą podążać, realizując swój projekt czy ideę. To bardzo skuteczny sposób na szybkie uchwycenie stylu, klimatu, atmosfery danego przedsięwzięcia. Zaproponuj uczestnikom, żeby stworzyli mood board o... sobie.

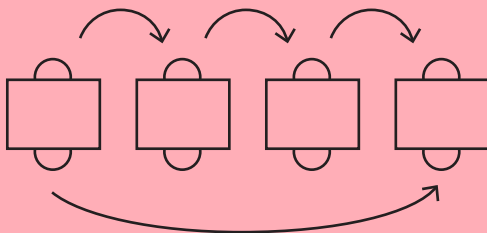
OPOWIEDZ O SOBIE PRZEZ PRZEDMIOT

Poproś uczestników, by na pierwsze warsztaty/spotkanie przynieśli jeden przedmiot, który opowiada ważną historię o nich.



10 MINUT INTELIGENTNEJ ROZMOWY

To krótkie wydarzenie, w czasie którego uczestnicy mogą jednocześnie spotkać się z kilkunastoma ciekawymi osobami/ekspertami w danej dziedzinie. W formie „kawiarnianych rozmów” mogą zadać im pytania i podzielić się swoimi przemyśleniami i pomysłami, a od ekspertów otrzymać wsparcie i inspirację. Uczestnicy (po 2-3 osoby) dosiadają się do stolików. Mają dokładnie 10 minut na rozmowę z wybranym gościem. Po upływie tego czasu zmieniają stolik i rozmówcę.



Więcej dowiesz się na:

<http://pomysly.e.org.pl/10-minut-inteligentnej-rozmowy/>

KARTA PODPOWIEDZI

Podczas warsztatów grupowych możesz przekazać uczestnikom wskazówki w formie kart podpowiedzi adresowanych indywidualnie do każdego z nich. Jeśli planujesz podczas warsztatów dużo działań inspirujących, spotkań – karta może pełnić rolę „mapy drogowej” dla konkretnego uczestnika. Z taką indywidualną mapą będzie łatwiej skorzystać z tego, co proponujesz jako organizator inkubatora.

Karta może wyglądać tak:

Uczestnik:

Pomyśl o:

Spotkaj się z:

Zainspiruj się:

KARTA INSPIRACJI

Członkowie grupy mogą być dla siebie nawzajem niewyczerpanym źródłem inspiracji. Zaproponuj im, żeby pomyśleli o tym, co ich zafascynowało, za-intrygowało, przykuło uwagę w ostatnim czasie, a nie jest związane z tym, czym zajmują się na co dzień. To mogą być produkty, usługi, inicjatywy, przedsięwzięcia, formy działania, wynalazki, prace naukowe itp. Niech szukają w branżach oddalonych od świata kultury czy działań społecznych, np.: w motoryzacji, górnictwie, elektronice, finansach, psychologii, sporcie, medycynie. Niech zaprezentują przedmiot/rysunek/zdjęcie/multimedia, które najlepiej przedstawią tę inspirację.

Karta inspiracji może wyglądać tak:

Nazwa inspiracji:

Co mnie inspiruje:

Jak mogę wykorzystać tę inspirację
w swoim projekcie?

5 W

Ta zasada używana w dziennikarstwie i służąca przygotowaniu dobrej informacji prasowej doskonale sprawdzi się przy opracowaniu prezentacji projektu. Poproś uczestników, żeby opowiedzieli o swoich projektach, uwzględniając odpowiedzi na pięć pytań.

- **WHO? (KTO):** Kto stoi za działaniem? Kto będzie jego organizatorem? Dla kogo/z kim będą prowadzone działania?
- **WHAT? (CO):** Co zostanie zrealizowane?
- **WHERE? (GDZIE):** Gdzie będzie realizowany projekt?
- **WHY? (DLACZEGO):** Dlaczego projekt powinien być zrealizowany? Jakie przyczyny i potrzeby stoją za decyzją o jego realizacji? Jakie osobiste motywacje przyświecają pomysłodawcy?
- **WHAT FOR? (PO CO):** Do czego mają doprowadzić działania, jakie efekty przynieść? Co ma z nich wynikać?

PITCHOWANIE POMYSŁÓW

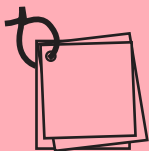
Pitching to forma prezentacji używana przez filmowców, którzy chcą w bardzo zwartej formule zaprezentować swój projekt potencjalnym producentom. Wyobraź sobie, że grupa to tacy potencjalni producenci/inwestorzy/sponsorzy projektów. Zadaniem uczestnika będzie atrakcyjnie zaprezentować pomysł w ograniczonym czasie. Atmosferę napięcia może rozbić mała prezentacja filmików z [youtube.com](https://www.youtube.com), gdzie znajdziesz podane w zabawnej formie informacje *how not to pitch*, czyli jak się nie prezentować.

LINIA PROJEKTU

Pokaż uczestnikom linię czasu programu, w którym biorą udział, z zaznaczonymi najważniejszymi punktami/warsztatami/wydarzeniami. Linia może być narysowana (wydrukowana) na papierze, żeby w kolejnych waszych spotkaniach służyć porządkowaniu pracy i nadawaniu jej rytmu. Linię można też potraktować symbolicznie i podczas spotkań poprosić uczestników o ustawienie się w miejscu symbolizującym etap, na którym się znajdują. Takie ćwiczenie będzie dobrym punktem wyjścia do rozmowy.

LIŚCIKI OD GRUPY

W trakcie prezentacji pomysłów lub podczas prezentacji etapu prac nad rozwojem projektów poproś uczestników grupy o zapisanie na karteczkach: myśli, inspiracji, rozwiązań, pomysłów i pytań, które przychodzą im do głowy podczas słuchania innych. Niech każdy ma kawałek linki/wstążki, na którą pozostali uczestnicy będą nawlekać zapisane na karteczkach przemyślenia. Po cyklu prezentacji każda osoba wyjdzie z „książeczką” odpowiedzi i pytań od grupy.



ZNACZENIA POJĘĆ: COACHING, MENTORING, TUTORING, MODERACJA, FACYLITACJA

Zapoznaj się z podstawowym znaczeniem pojęć coaching, mentoring i tutoring. Poszukaj literatury, kursów i szkoleń – by rozwijać swoją wiedzę.

- **COACHING:** jest interaktywnym procesem, który pomaga pojedynczym osobom lub organizacjom w przyspieszeniu tempa rozwoju i polepszeniu efektów działania. Coachowie pracują z klientami w obszarach związanych z biznesem, rozwojem kariery, finansami, zdrowiem i relacjami interpersonalnymi. Dzięki coachingowi klienci ustalają konkretniejsze cele, optymalizują swoje działania, podejmują trafniejsze decyzje i lepiej wykorzystują swoje naturalne umiejętności. Mają większe osiągnięcia i podnosi się ich jakość życia. Coachowie potrafią słuchać, obserwować i przystosowywać własne spojrzenie na różne kwestie do indywidualnych potrzeb klienta. Dążą do wydobycia rozwiązań i strategii z wnętrza osoby poddającej się coachingowi. Wierzą, że klient jest z natury kreatywny i pełen pomysłów. Zadanie coacha polega na wydobyciu tych umiejętności, zasobów i kreatywności, które klient już posiada. (*definicja za International Coach Federation*)
- **MENTORING:** partnerska relacja między mistrzem a uczniem (studentem, pracownikiem itp.), zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Polega głównie na tym, by uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość, i nie obawiał się iść wybraną przez siebie drogą samorealizacji. Obejmuje on także doradztwo, ewaluację oraz pomoc w programowaniu sukcesu ucznia (*Wikipedia*).
- **TUTORING:** jest jedną z metod edukacji indywidualizowanej, polegającą na długotrwałej, systematycznej i indywidualnej pracy, której celem

jest wspieranie ucznia w rozwoju zgodnie z jego zainteresowaniami, predyspozycjami i możliwościami. Tutoring wywodzi się ze świata akademickiego (wzorami są Oxford i Cambridge), gdzie jest metodą pracy profesora ze studentem (studentami), której celem jest wspomaganie studenta w rozwoju intelektualnym i moralnym. Metoda ta sprawdza się również w innych sytuacjach edukacyjnych. (Fundacja Kolegium Tutorów, <http://tutoring.pl/tutoring/>)

- **FACYLITACJA** grupy to proces, w którym osoba zaakceptowana przez wszystkich członków grupy, która jest niezależna i neutralna w stosunku do grupy oraz nie ma prawa podejmowania decyzji, diagnozuje i prowadzi proces pracy grupy tak, aby: pomóc grupie zidentyfikować i rozwiązywać problemy, wspierać procesy podejmowania wartościowych decyzji oraz podnieść efektywność pracy grupy i każdego jej członka. (Roger Schwarz, *The Skilled Facilitator*)

- **MODERACJA**: podstawową funkcją moderatora grupy jest doprowadzanie do rozwoju wiedzy i umiejętności umożliwiających grupie osiągnięcie sukcesu oraz samodzielności, nie jest nią rozwiązanie problemu, nad którym grupa pracuje, przewodzenie grupie, ani wchodzenie w jej skład. (Mike Robson, *Grupowe rozwiązywanie problemów*)

5 ZDAŃ/ 5 SŁÓW/ JEDNO SŁOWO

Poproś pomysłodawców o opisanie swoich projektów. W pięciu zdaniach, następnie w pięciu słowach. A na koniec w jednym słowie. Ćwiczenie ma na celu dotarcie do istoty projektu.



PLAKAT O PROJEKCIE

Jeszcze zanim autorzy pomysłów będą umieli odpowiedzieć na wszystkie pytania związane z powstającą koncepcją działań, poprosz ich o stworzenie plakatów na temat swoich projektów. Ćwiczenie zmusi ich do sformułowania czytelnej dla innych informacji, a także pomoże, za sprawą elementów wizualnych, przedstawić charakter i klimat planowanych działań. Często przy pracy nad plakatem autor/autorka pomysłu musi zadać sobie wiele pytań, a potem także skonfrontować przekaz z odbiorem innych. To wszystko zbliża do doprecyzowania projektu.

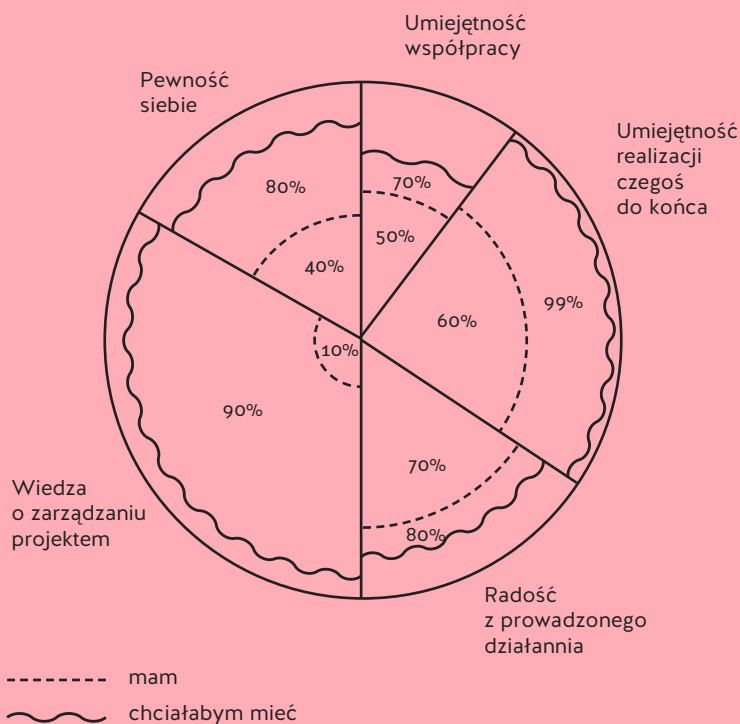
OSTATNI DZIEŃ PROJEKTU

To ćwiczenie projekcyjne. Zadbaj, żeby uczestnicy czuli się swobodnie, znaleźli wygodne miejsca, przytknęli oczy i wyobrazili sobie, że:

Jest ten i ten dzień i właśnie trwa wydarzenie wieńczące projekt. Na co patrzysz, co słyszysz, co mówisz? Gdzie jesteś? Jak wygląda przestrzeń wokół ciebie? Czy jest otwarta czy zamknięta? Czy jest jasna czy ciemna? Czy jest tam cicho czy głośno? Jaka to pora dnia? Jak długo trwa sytuacja, w której bierzesz udział? Kto jest z tobą? Co robi lub mówi? Czy to pojedyncze osoby czy tłum, czy może jesteś sam/sama? Co czujesz? Jest ci ciepło czy zimno, jesteś zmęczony czy zrelaksowany, pobudzony czy wyluzowany? Na koniec możesz poprosić o narysowanie lub spisanie swojej wizji. Celem ćwiczenia jest jak najmocniejsze poczucie celu swoich działań i stworzenie pożądanej wizji zwieńczenia projektu, która ma wyznaczać kierunek całej pracy.

KOŁO CEŁÓW

Pomóż autorowi/autorce pomysłu określić, jakie umiejętności, postawy, wiedzę chce zdobyć/rozwinąć w trakcie realizacji projektu. Poproś o narysowanie koła i podzielenie go na części jak tort (kawałki mogą być różnej wielkości). Każdy kawałek oznacza konkretną umiejętność, postawę czy wiedzę, którą chce rozwinąć. Następnie poproś o zaznaczenie na każdym kawałku, ile procent w danym obszarze już ma, a ile chce zdobyć na koniec realizacji projektu. Ćwiczenie pomaga nazwać osobiste cele, zobaczyć punkt wyjścia i pożądaný punkt dojścia. Koło jest przydatne także podczas końcowej ewaluacji – wyzwala refleksję o drodze, którą przeszedł/przeszła uczestnik/uczestniczka programu.

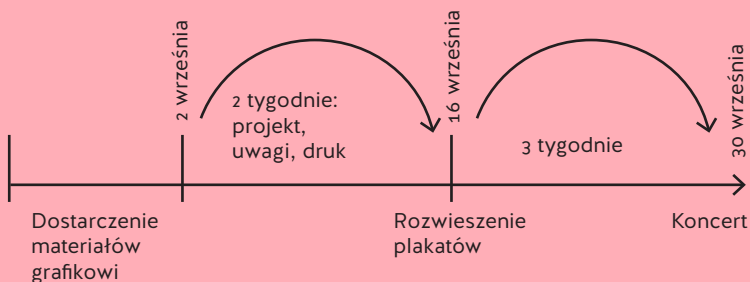


LIST DO SIEBIE

Zaproponuj uczestnikowi/uczestniczce, żeby napisał/napisała list do siebie – do takiej osoby, jaką będzie po realizacji projektu. Kiedy otworzy list w przyszłości, zobaczy, co się wydarzyło, co się zmieniło, które aspekty przestały być aktualne. Będzie to inspiracja do refleksji nad tym, jakie oczekiwania udało się zrealizować, a jakie nie, i dlaczego tak się stało. List pomaga sprecyzować cel, a czytany po czasie pozwala uchwycić zmianę, rozwój i poddać je refleksji.

ODWROTNA LINIA CZASU

Podczas urealniania pomysłów i pracy nad planem realizacji zastosuj odwrotną linię czasu. Poproś uczestnika/uczestniczkę o narysowanie linii i zaznaczenie wydarzenia/akcji/działania na końcu projektu wraz z datą, a następnie o cofanie się na linii i odpowiadanie na pytania, np. : jeśli koncert ma odbyć się 30 września, to co i kiedy musi być zrobione wcześniej? Jeden krok wstecz przy każdym ruchu pozwala zobaczyć, jakiego rodzaju działania muszą poprzedzać się wzajemnie oraz ile trwa ich realizacja. Ćwiczenie pomaga w prosty sposób uświadomić sobie ilość potrzebnego czasu i czynności, które muszą poprzedzić dojście do celu.



GENERATOR PRZYSZŁOŚCI

Gra terenowa „Generator przyszłości” może zachęcić uczestników do refleksji nad przyszłością ich działań i możliwymi drogami dalszego rozwoju. W przestrzeni miasta/ dzielnicy/ ulicy znajdź punkty, którym będą przypisane zadania. Zadania powinny stymulować autorefleksję i wyzwalać emocje związane z przyszłością. Możesz użyć metafory podróży, która pozwoli przyjrzeć się drodze pokonanej przez uczestników, a także pomoże zobaczyć dalsze cele. Przykładowe zadania dla uczestników:

- Popatrz na zdjęcie swojej miejscowości/społeczności, z której pochodzisz lub w której działasz. Zastanów się, jakie możliwości daje ci to miejsce. Co jeszcze może dać?
- Stoisz na peronie, przyjeżdżają dwa pociągi jadące w różne strony. Dokąd pojedziesz i po co? Pamiętaj, że ta podróż to nie tylko wakacje – możesz wyjechać, aby szukać miejsca do życia, aby się uczyć, zdobywać doświadczenia, aby poznać konkretną osobę.
- Wyobraź sobie, że jesteś dziennikarzem i stwórz notkę do *Wikipedii* o sobie. Zastanów się, w czym jesteś już dobry/dobra, w czym jesteś ekspertem, na czym się znasz, czym zadziwiasz znajomych, jakie są twoje mocne strony.
- Pomysły na grę terenową znajdziesz także tutaj:
<http://pomysly.e.org.pl/gra-terenowa/>

NAJPROSTSZA NOTATKA

W swojej organizacji wprowadź zwyczaj sporządzania prostych notatek z ważnych momentów/ spotkań/ warsztatów/ wydarzeń/ wyjazdów podczas procesu inkubacji. Pozwoli ci to na bieżąco gromadzić i porządkować wiedzę i ułatwi dostęp do potrzebnych informacji.

→ **NAZWA WYDARZENIA:**

→ **GDZIE:**

→ **KIEDY:**

→ **KTO BYŁ:**

→ **CO SIĘ DZIAŁO:**

→ **DOBRE POMYSŁY** (dobre pomysły, którymi warto się podzielić z innymi):

→ **WSKAZÓWKI NA PRZYSZŁOŚĆ** (o czym pamiętać w przyszłości przy realizacji podobnych wydarzeń):

→ **AUTOR/ AUTORKA NOTATKI:**

→ **Data:**

POMYSŁY DO ZROBIENIA

Pomysły do zrobienia to zbiór scenariuszy działań społeczno-kulturalnych, które Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „e” prezentuje w formie publikacji i strony internetowej. Pokazujemy, że kultura może być narzędziem zmiany

społecznej. Od prawie piętnastu lat zbieramy pomysły na to, jak poprzez kulturę budować dobre relacje społeczne. Wykorzystujemy film, fotografię, design, teatr, nowe media, ale też zwykłą rozmowę. Badamy instytucje kultury, diagnozujemy potrzeby lokalnych społeczności. *Pomysły do zrobienia są jak:*

- klocki – można z nich budować własne działania,
- talia kart – można je dowolnie tasować i wybierać najciekawsze,
- walizka – do której można dorzucić jeszcze kilka drobiazgów.

Zrealizowane pomysły opisaliśmy w prosty i przejrzysty sposób, aby każdy mógł z nich skorzystać. Dziękując się nimi, zapraszamy do realizowania *Pomysłów* u siebie: na wsi, osiedlu, podwórku, w mieście. Sprawdź, jak *Pomysły do zrobienia* zadziałają w twojej organizacji/instytucji. Zaprosz przyjaciół, znajomych, zainspirujcie się, wybierzcie, zrealizujcie i przekażcie swój pomysł dalej. www.pomysly.e.org.pl

LIST DO...

Po latach od zakończenia programu inkubacyjnego wyślij do jego uczestników list i poproś, żeby napisali, co u nich słychać. Zachęć ich do napisania listu w możliwie swobodnej formie i jak najbardziej „od siebie”.

Możesz ich zapytać:

- *Jak wspominają swój udział w programie z obecnej perspektywy?*
- *Czy utrzymują kontakt z kimś poznanym w ramach programu?*
- *Czy dużo zmieniło się w ich życiu od momentu uczestnictwa w programie?*
- *Czy udział w programie miał na to jakiś wpływ?*
- *Czy dalej działają w obszarze kultury?*
- *Jakie są ich dalsze plany? Czy udział w programie wpłynął jakoś na te plany?*

SPIS PODPOWIEDZI:

Na samym początku.

- Zbadaj przekonania i motywacje 22
- Wybierz właściwy typ inkubatora 24
- (Nie) wybieraj między animatorem a projektem 26
- Przygotuj się na niewiadomą 27
- Komunikuj, komunikuj, komunikuj 28
- Programuj myślenie o inkubatorze 29
- Aktywnie szukaj uczestników 30

Przed.

- Wyobraź sobie idealnego uczestnika programu 34
- Zbuduj atmosferę, rozmawiaj i pytaj 37
- Oceniaj i bierz odpowiedzialność 38
- Inspiruj się doświadczeniami innych 39
- Wybierz uczestników, zobacz grupę i pokaż ich światu 40

W środku.

- Przeprowadź uczestnika przez koło projektu 45
- Szyj wsparcie na miarę 50
- Łącz pracę grupową z indywidualną 52
- Zainicjuj proces grupowy 53
- Osadź działania w szerszej całości 54
- Zbuduj relację między członkami grupy 55
- Podtrzymuj swoją ciekawość i buduj relację opartą na zaufaniu 57
- Inspiruj grupę 58
- Zrób pierwsze szlify pomysłów 59
- Umacniaj grupę i korzystaj z jej mądrości 60
- Zbuduj relację jeden na jeden i postaw na właściwych przewodnikach (tutorów) 62
- Stwórz zgrane pary 64
- Nie bądź więźniem własnej roli 66

→ Zbuduj fundament, a potem improwizuj.....	68
→ Określ granice odpowiedzialności.....	70
→ Stwórz łańcuch spotkań.....	71
→ Znajdź serce projektu i nazwij je.....	72
→ Uważnie stosuj zastrzyki z gotowymi pomysłami.....	73
→ Nieustannie poddawaj refleksji.....	74
→ Konfrontuj z rzeczywistością i sprawdzaj wykonalność.....	75
→ Otwieraj walizkę z narzędziami i kontaktami.....	76
→ Obserwuj z ciekawością.....	77
→ Świętuj porażki.....	78
→ Nie wpuszczaj w maliny.....	80
→ Szukaj równowagi między jakością rezultatu a jakością procesu.....	81
→ Superwizuj się.....	82

Na koniec.

→ Zamykaj procesy, podsumowuj i projektuj przyszłość razem z uczestnikami.....	86
→ Zadbaj o swoje nazwisko w napisach końcowych.....	88
→ Poznaj, poczuj i nazwij sukces.....	90
→ Pozwól się ocenić i wyciągnij wnioski.....	92
→ Zbieraj wiedzę i dziel się nią.....	93
→ Pokazuj wpływ i opowiadaj historie sukcesu.....	94

I potem.

→ Śledź losy absolwentów.....	98
→ Buduj społeczność absolwentów i podtrzymuj tożsamość.....	99
→ Korzystaj z wiedzy i doświadczenia absolwentów.....	100
→ Projektuj ścieżki rozwoju uczestników.....	101
→ Zostaw niepotrzebny bagaż oczekiwań.....	102
→ Wspieraj skalowanie projektów.....	104

O AUTORCE

Marta Białek-Graczyk

animatorka kultury, absolwentka Instytutu Stosowanych Nauk Społecznych (socjologia), Collegium Civitas (dziennikarstwo) oraz European Diploma in Cultural Project Management (Foundation Marcel Hicter). Założycielka i prezeska Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę”. Od 2003 roku związana z organizacjami pozarządowymi. Autorka projektów społecznych i kulturalnych oraz publikacji (m.in. *Zoom na domy kultury*, *DLA – Animacja kultury*). Akuszerka ponad 150 projektów społeczno-kulturalnych. Wspiera instytucje kultury we wprowadzaniu zmian i strategicznego myślenia o swoich działaniach. W latach 2013–2015 roku członkini Społecznej Rady Kultury przy Prezydencie m.st. Warszawy.

**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.**

Zrealizowano w ramach stypendium Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego

O SIECI LATAJĄCYCH ANIMATORÓW KULTURY

Chcesz w praktyce poznać i przećwiczyć inkubowanie pomysłów? A może potrzebujesz wskazówek i doradztwa w otwieraniu inkubatora na swoim terenie? Zastanawiasz się, jak rozwijać i doskonalić swój inkubator? Interesują cię nowe metody pracy? Zastanawiasz się, jak dowiedzieć się więcej o społeczności, w której pracujesz? Chcesz działać z nowymi grupami? Poszukujesz wyzwań społecznych i chcesz na nie lepiej odpowiadać?

Zaprosz do siebie Latających Animatorów Kultury, Latających Socjologów oraz Latających Animatorów Cyfrowych Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę”

To sieć 77 animatorów kultury, socjologów, edukatorów o kompetencjach cyfrowych, z którymi pracujemy, czerpiąc wzajemnie ze swoich zasobów. W ciągu pięciu lat zrealizowaliśmy ponad 500 „lotów” do miejscowości w całej Polsce. W swojej codziennej działalności sieć skupia się na wspieraniu: lokalnych samorządów, domów kultury, bibliotek, muzeów, galerii sztuki, orlików, organizacji pozarządowych, uniwersytetów trzeciego wieku. Animatorzy stale doskonalą swój warsztat i poznają specyfikę pracy w różnych środowiskach, wciąż weryfikują metody i narzędzia swojej pracy. Oprócz bezpośredniej pracy z grupą nastawieni są na wsparcie i przekazanie wiedzy lokalnym animatorom. Każdej wizycie towarzyszy rozmowa dotycząca metod pracy, ewaluacja wspólnych działań, a także przekazanie konkretnych materiałów edukacyjnych, inspiracji i scenariuszy działania.

Zobacz Latających Animatorów Kultury:

<https://vimeo.com/146230765>

O sieci:

<http://www.e.org.pl/latajacyanimatorzy/>

Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę”

ul. Mokotowska 55,

00-542 Warszawa

www.e.org.pl

O TOWARZYSTWIE INICJATYW TWÓRCZYCH „ę”

Od 2002 roku realizujemy projekty społeczno-kulturalne w całej Polsce. Produkujemy projekty artystyczne i społeczne. Szkolimy, przyznajemy dotacje, wydajemy książki. Tworzymy i promujemy nowe modele działania w sferze kultury. Naszym głównym celem jest wspieranie animatorów, innowatorów i twórców w realizacji własnych projektów.

Prowadzimy działania, które wynikają z naszych pasji i obserwacji świata. Jesteśmy wierni ważnym dla nas wartościom: autentyczności, wysokiej jakości propozycji i czerpaniu satysfakcji z naszych działań.

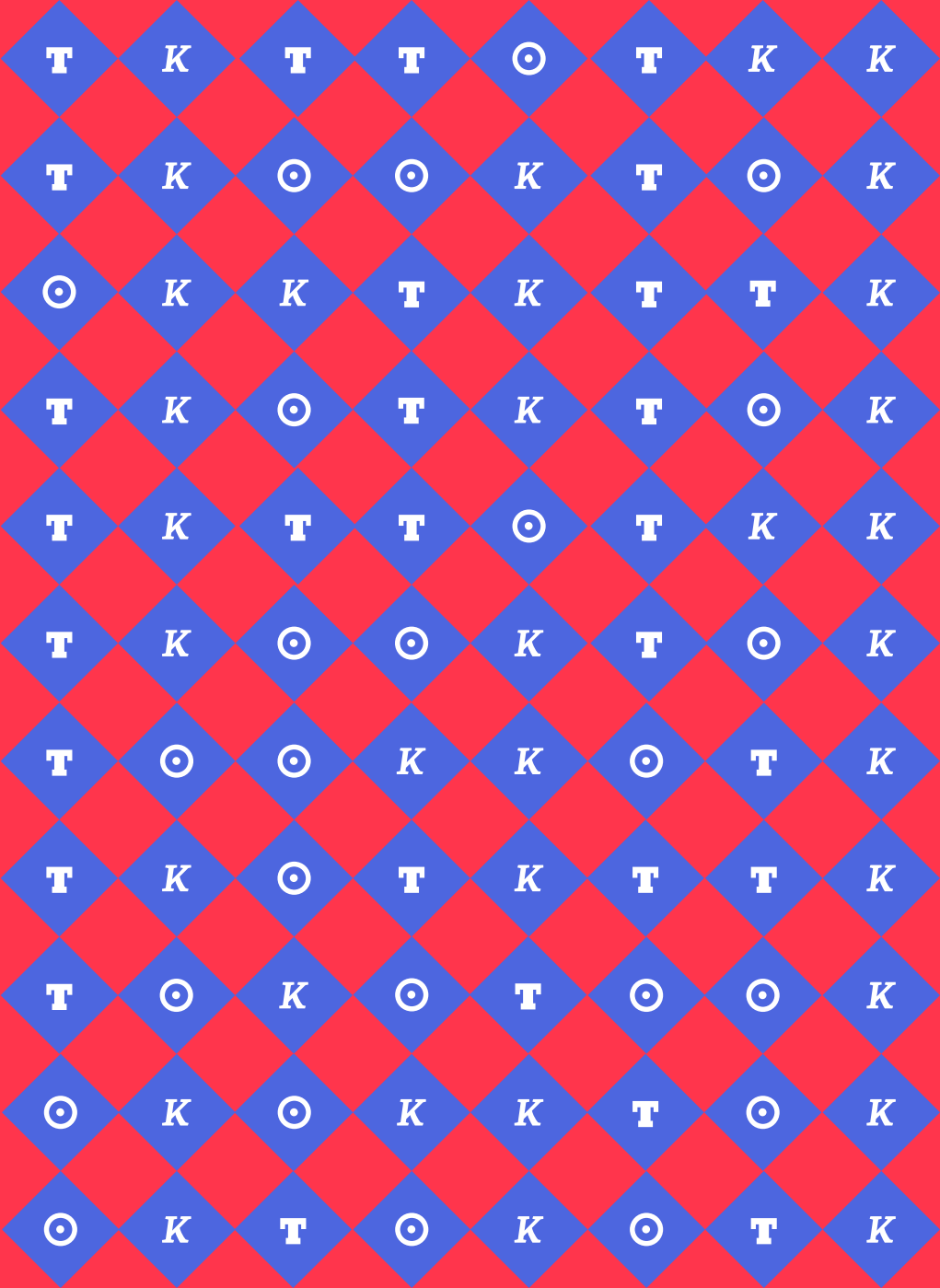
Skupiamy sieć animatorów kultury w całym kraju, stabilnych partnerów, doświadczenie i umiejętności, które pozwalają nam eksperymentować, wyznaczać nowe trendy i wdrażać odważne projekty. Z naszych działań skorzystało już ponad 100 000 osób w całej Polsce.

Nasze cele realizujemy w ramach trzech linii programowych:

- **SPÓŁDZIELNIA MŁODYCH TWÓRCÓW** to inkubator, w którym stwarzamy warunki do rozwoju młodym twórcom. Działamy według zasady: „od pomysłu do realizacji”. Organizujemy warsztaty, wystawy, otwarte pokazy, przeglądy portfolio, produkujemy pierwsze filmy i projekty fotograficzne. Promujemy młodą twórczość dokumentalną w Polsce i za granicą.
- **OBYWATELE DZIAŁAJĄ** to laboratorium projektów społeczno-kulturalnych. Umożliwiamy animatorom realizację własnych przedsięwzięć na skalę dzielnic, miasta, regionu czy całego kraju. Realizujemy programy dotacyjne i mikrodotacyjne. By wspierać lokalnych liderów, stworzyliśmy sieć Latających Animatorów Kultury, która zrzesza doświadczonych trenerów z całego kraju.

→ **OTWARTY SEKTOR KULTURY** to think thank tworzący nowe rozwiązania dla kultury. Prowadzimy projekty partycypacyjne angażujące pracowników sektora kultury, mieszkańców, badaczy i samorządy lokalne w życie publiczne. Razem z nimi wypracowujemy nowe strategie działań dla istniejących instytucji kultury (domy kultury, biblioteki, uniwersytety trzeciego wieku). Towarzyszymy im w procesie wprowadzania zmiany.

www.e.org.pl



T K T T ⊙ T K K

T K ⊙ ⊙ K T ⊙ K

⊙ K K T K T T K

T K ⊙ T K T ⊙ K

T K T T ⊙ T K K

T K ⊙ ⊙ K T ⊙ K

T ⊙ ⊙ K K ⊙ T K

T K ⊙ T K T T K

T ⊙ K ⊙ T ⊙ ⊙ K

⊙ K ⊙ K K T ⊙ K

⊙ K T ⊙ K ⊙ T K