

## **Koncepcja pakietu szkoleń dla kluczowych aktorów procesu rewitalizacji wspierającego proces rewitalizacji w POR CENTRUM –**

poziom zaawansowany

**ANNA KARŁOWSKA**

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

Opracowanie, przygotowanie koncepcji oraz przeprowadzenie pakietu szkoleń dla kluczowych aktorów procesu rewitalizacji wspierającego proces rewitalizacji w POR CENTRUM – poziom zaawansowany

### Zamawiający

Gmina Dąbrowa Górnicza

### Podstawa zlecenia

Umowa nr WOP. 2715.827.2018, zawarta w dniu 5 października 2018 r. w Dąbrowie Górniczej

### Autorzy opracowania

Anna Karłowska

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Uzasadnienie realizacji pakietu

Realizacja projektu Fabryka Pełna Życia jest w pełni uspołeczniona. Dąbrowa Górnicza ma kilkuletnie doświadczenie w włączaniu mieszkańców w procesy decyzyjne. W trakcie rewitalizacji centrum, wybierano często eksperymentalne i niestandardowe metody pracy ze społecznością lokalną. W ramach rewitalizacji w roku 2017 został zrealizowany pakietu szkoleń dla kluczowych aktorów procesu rewitalizacji. Dzięki realizacji pierwszego pakietu szkoleń aktorzy rewitalizacji świadomie uczestniczyli w procesie rewitalizacji Fabryki Pełnej Życia oraz byli ambasadorami pomysłu wśród mieszkańców i innych interesariuszy. Aktorzy rewitalizacji wspierali komórkę odpowiedzialną za realizację projektu, poprzez włączanie mieszkańców na wszystkich etapach procesu - od etapu diagnozy do momentu podjęcia wspólnej decyzji, między innymi przy tworzeniu społecznej koncepcji Śródmieścia Dąbrowy Górnicznej oraz w ramach projektu „Analiza zachowań komunikacyjnych POR Centrum na przykładzie ul. 3 Maja w Dąbrowie Górnicznej przy zastosowaniu metody prototypowania przestrzeni publicznej w ramach realizacji projektu »Fabryka Pełna Życia - rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górnicznej«”. Dzięki użyciu metody Design Thinking uczestnicy szkoleń rozumieli na czym polega prototypowanie i mogli świadomie wspierać wykonawcę tego zadania.

Pretekstem do podjęcia pracy nad realizacją pakietów szkoleń jest projekt „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górnicznej”, realizowany w ramach konkursu Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju „Modelowa Rewitalizacja Miast”.

Cykl pracy uczestników w roku 2017 został zaplanowany tak, żeby konkretne doświadczenie skłaniało do rozumnej obserwacji. Uczestnicy zapoznali się z praktycznym zastosowaniem technik partycypacyjnych. Głównym założeniem proponowanego modelu pracy było nabywanie przez uczestników wiedzy i umiejętności poprzez praktyczne zastosowanie poznanych wcześniej technik i narzędzi. Techniki i narzędzia, z którymi zapoznali się uczestnicy szkoleń: Design Thinking, Analiza Interesariuszy, Wywiady pogłębione i inne narzędzia badawcze wspierające proces projektowy, Mapowanie potencjału, Persony, Warsztaty Charette, Future City Game, Kawiarnia Obywatelska, Narada obywatelska, Ocena partycypacyjna, Otwarta przestrzeń, Panel obywatelski, Planowanie partycypacyjne, Sądy obywatelskie, Sondaż deliberacyjny®, Spacerzy badawcze, Warsztaty przyszłościowe, World Café

W zakresie tego zadania przygotowano również 25 osób do przeprowadzenia procesu współdecydowania w ramach projektowania i tworzenia na terenie dawnej fabryki obrabiarek DEFUM (w skrócie Fabryki) ogrodu społecznościowego. Głównym założeniem proponowanego modelu pracy było nabywanie przez uczestników wiedzy i umiejętności poprzez praktyczne zastosowanie poznanych wcześniej technik i narzędzi.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

W ramach budowania bazy wiedzy równoległe do pracy w Dąbrowie Górniczej procesy rewitalizacyjne są prowadzone w innych miastach między innymi w Łodzi. Aby pokazać jak można skorzystać z wiedzy wygenerowanej w innych miastach jednym z założeń dla przygotowania koncepcji tego pakietu było wybranie kluczowych zadań z programu szkolenia „Łódź rewitalizuje kompetentnie” wykonanych przez Konsorcjum firm – Projekty Miejskie Andrzej Brzozowy; ARcana Aneta Rogowska, Szkolenie i Doradztwo; Projekty Miejskie + Rajmund Ryś. Łódzki pakiet oferował swoim uczestnikom pracę na ich własnych zasobach oraz nabywanie umiejętności komunikacyjnych. W zeszłym roku skupiono się bardziej na przybliżeniu uczestnikom narzędzi partycypacyjnych oraz pokazaniu za pomocą metody design thinking, jak można wspólnie generować innowacyjne pomysły, jak myśleć o przyszłych użytkownikach nowych usług oferowanych w ramach realizacji projektu Fabryka Pełna Życia. Uczestnicy szkoleń partycypowali we wszystkich projektach, które były realizowane przez podmioty zewnętrzne i pojawiła się potrzeba, żeby popracowali nad własnymi kompetencjami komunikacyjnymi i przygotowali się do samodzielnego planowania oraz przeprowadzania procesów współdecydowania. Pakiet ma służyć wzmocnieniu u uczestników umiejętności komunikacyjnych, nauczania się podstaw metod związanych z rozwiązywaniem konfliktów lub zapobieganiem im, za pomocą facylitacji, moderacji i mediacji. Komunikacja i świadome operowanie narzędziami komunikacji to podstawa dla budowania zespołów i wspólnej pracy. Każda osoba, która pracuje z ludźmi powinna znać siebie, swoje mocne i słabe strony, wiedzieć, jak się komunikuje z innymi i nad jakimi aspektami musi popracować.

Rewitalizując miasta główni aktorzy tego procesu pracują z przestrzenią miejską, w ramach działań już o tej przestrzeni rozmawiali. Żeby mogli samodzielnie planować procesy współdecydowania wariantowo, muszą też rozumieć z czego składa się przestrzeń miejska, w której działają, dlatego w ramach tego pakietu nabędą też wiedzę z zakresu urbanistyki i realizacji inwestycji. W jaki sposób wariantowo planować realizację infrastruktury, a następnie weryfikować czy rozwiązanie, które zostało wdrożone rzeczywiście realizuje swoje założenia lub jakie są nieoczekiwane rezultaty realizacji projektu i jak należy go zmienić. Jak zaplanować dalsze kroki działania?

Część niżej przedstawionego programu opiera się na autorskich pomysłach wykonawcy, a część to sesje wykorzystane ze skryptu przygotowanego w ramach działania „Łódź rewitalizuje kompetentnie”<sup>1</sup>.

Pierwsza faza szkoleń (2016) była nastawiona na przekazanie uczestnikom wiedzy o tym, czym jest proces projektowy i jak samodzielnie mogą wymyślać rozwiązania, wspólnie je doprecyzowywać oraz jak mogą je wdrażać jednocześnie zmieniając centrum miasta. Metodą przedstawianą uczestnikom szkolenia było Design Thinking. W pakiecie zaawansowanym skupiono się na bardziej szczegółowych

<sup>1</sup> <http://centrumwiedzy.org/wp-content/uploads/2017/07/DRUK-CYFROWY-latarnicy-%C5%9Brodek.pdf> oraz <http://centrumwiedzy.org/wp-content/uploads/2017/07/Druk-cyfrowy-MIX-%C5%9Brodek.pdf>

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

kwestiach związanych z analizą przestrzeni miasta, diagnozą potencjału społeczności lokalnej przy użyciu technik mapowania zasobów społeczności, praktycznego zapoznania się z technikami prowadzenia spotkań oraz dyskusji prowadzących dojęcia decyzji (moderacja, facylitacja, negocjacje i mediacja), wypracowywania rozwiązań, zbierania wytycznych projektowych oraz zrozumienia procesu inwestycyjnego, w kontekście działań partycypacyjnych, a na koniec ewaluację rozwiązań.

Program szkoleń został przygotowany tak, aby:

- Uczestnicy szkolenia zdobywali wiedzę poprzez praktykę i doświadczenie.
- Pewne konkretne doświadczenia skłaniały ich do rozumnej obserwacji.
- Refleksja powodowała tworzenie abstrakcyjnych reguł generalizujących, służących nie tyle do opisania danego konkretnego zdarzenia, ale wszystkich jemu podobnych.
- Powstała w ten sposób wiedza była następnie weryfikowana przez aktywne eksperymenty – czyli sprawdzenie nowego pomysłu w praktyce, co prowadziło do powstania nowych doświadczeń.

Zaproponowane metody szkoleniowe:

- Wykłady i ćwiczenia – ustne przedstawianie materiału przez szkolącego; obejmują szeroki zakres wiedzy, będą wykorzystywane do przybliżenia i uśpólniania pojęć;
- Omawianie przypadków (case study) – dyskusja w małych grupach na temat rzeczywistych lub fikcyjnych przypadków lub zajęć;
- Gry i symulacje – to metoda wykorzystująca przede wszystkim umiejętności praktyczne, gry pozwalają uczestnikom poznać nową rzeczywistość np. „podejmowanie decyzji” czy „zagraj w miasto”;
- Inscenizacje (odgrywanie ról) – szkoleni odgrywają role np. prowadzących spotkanie, pozostali uczestnicy społeczność lokalną.

Założony cel szkoleniowy dla całego pakietu to:

- Przygotowanie uczestników do partycypacyjnego wypracowywania oraz monitorowania realizacji etapów programu funkcjonalnego.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Najważniejsze elementy pakietu zaawansowanego

Pakiet zaawansowany opiera się na kilku podstawowych metodykach, takie podejście wynika z faktu, że w działaniach rewitalizacyjnych mamy do czynienia ze skomplikowanymi lub złożonymi problemami, których rozwiązanie wymaga kreatywnych rozwiązań oraz nieustającego procesu uczenia się oraz doskonalenia zaproponowanego przez Edwarda Deminga. Na potrzeby tego pakietu przypomnimy Design Thinking jako metodę generowania innowacyjnych pomysłów, które mają pomóc w rozwiązywaniu złożonych problemów. Przedstawiona zostanie również metoda planowania realizacji projektów oparta na dostarczaniu wartości interesariuszom (EVO), a nie gotowych rozwiązań, które są znane i mamy pewność, że działają.

Wyjaśnienie pojęć i metodyk zaproponowanych w pakiecie

**Złożone problemy**<sup>2</sup>- definicję złożonych problemów (wicked problems) opracowali w 1973 roku Horst Rittel i Melvin Webber. Te problemy:

- Nie mają jednego prawdziwego i fałszywych rozwiązań, tylko lepsze lub gorsze. A w dodatku każda osoba zaangażowana w projekt może mieć inne zdanie na temat tego, co będzie lepsze, a co gorsze;
- Liczba rozwiązań jest nieskończona;
- Nie da się w 100% przetestować żadnego rozwiązania;
- Nie ma jednej prawdziwej definicji problemu (można go różnie sformułować);
- Opisanie problemu determinuje jego rozwiązanie;
- Problem nie jest do końca zrozumiały, dopóki nie wygeneruje się rozwiązania (więc istnieje też zależność odwrotna, niż w poprzednim punkcie);
- Każde rozwiązanie generuje swoje problemy, każdy problem może być traktowany jako symptom innego problemu.

Rewitalizacja przeprowadzana w każdym mieście jest właśnie takim złożonym problemem. Nie ma jednego dobrego rozwiązania, które można wdrożyć, w każdym z miast, żeby je zrewitalizować, każde z miast jest inne. Oczywiście dobrze jest wymieniać się widzą i patrzeć, co i jak robią inni, ale nie można zaaplikować większości z wdrożonych rozwiązań zaaplikować wprost. Rozwiązania należy testować i dostosowywać do kontekstu, danej społeczności przy wykorzystaniu istniejącego potencjału tej społeczności.

---

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Wicked\\_problem](https://en.wikipedia.org/wiki/Wicked_problem)

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

**Design Thinking**<sup>3</sup> - Design Thinking to metoda tworzenia innowacyjnych produktów i usług w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników.

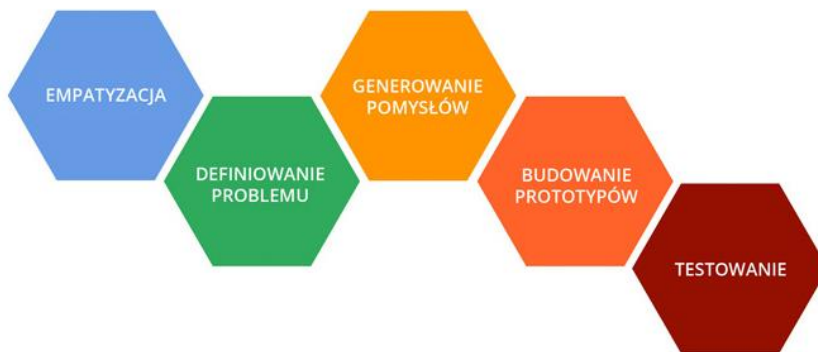
Proces rewitalizacji jest podobny do tworzenia innowacyjnych produktów i usług, dlatego należy podejść do planowania działań jak do tworzenia innowacyjnych usług, które będą służyły społeczności lokalnej i budowały społeczeństwo obywatelskie.

Założenia Design Thinking:

1. Koncentracja na użytkowniku – zrozumienie jego uświadomionych i nieświadomych potrzeb.
2. Interdyscyplinarny zespół – spojrzenie na problem z wielu perspektyw.
3. Eksperymentowanie i częste testowanie hipotez – budowanie prototypów i zbieranie informacji zwrotnej od użytkowników.

W efekcie powstają rozwiązania, które:

- odpowiadają na potrzeby społeczności lokalnej i budują społeczeństwo obywatelskie,
- są możliwe do przeprowadzenia przy wykorzystaniu zasobów lokalnych,
- są ekonomicznie uzasadnione – przy wykorzystaniu dostępnych lokalnie źródeł finansowania lub zewnętrznych prywatnych takich jak crowdfunding, granty typu Lechstarter.



Schemat: Stanford Design Thinking Model

Źródło: <http://designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking/>

<sup>3</sup> <http://designthinking.pl>

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

**Cykl Deminga<sup>4</sup>** – schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego ulepszania (ciągłego doskonalenia, kaizen), stworzoną przez Williama Edwardsa Deminga, amerykańskiego specjalistę statystyka pracującego w Japonii.

**ZAPLANUJ** (ang. Plan): Planuj każdą zmianę z wyprzedzeniem. Przeanalizuj obecną sytuację oraz potencjalne skutki zmian zanim jakiegokolwiek podejmiesz. Z góry przemyśl, co powinieneś zmierzyć, aby przekonać się, czy zrealizowałeś swój zamiar. Zaplanuj pomiar jako jeden z elementów realizacji zmiany. Myśl o pomiarze aż do następnego kroku (przez cały okres planowania). Opracuj plan wdrożenia zmiany, zadbaj przy tym o pełną obsadę tego przedsięwzięcia właściwym personelem oraz zaangażuj właścicieli procesów.

**WYKONAJ, ZRÓB** (ang. Do): Przeprowadź pilotażowe wdrożenie zmiany w małej skali, w kontrolowanych warunkach (tzn. najpierw przeprowadź eksperyment, bądź zbuduj prototyp).

**ZBADAJ** (ang. Study): Gruntownie przeanalizuj rezultaty eksperymentu. Wyprowadź wnioski – co zebrane dane mówią na temat skuteczności próbnego wdrożenia?

**ZASTOSUJ, DZIAŁAJ** (ang. Act): Podjmij właściwe działania, aby wdrożyć standard takiego procesu, który wytworzył rezultaty najbardziej pożądane.

Cykl Deminga można zastosować z powodzeniem, jeżeli mamy do czynienia ze złożonymi problemami, dla których można zastosować wiele wariantów rozwiązań i każde z tych rozwiązań może generować inne nieoczekiwane rezultaty. Część realizacji związanych z poprawą jakości przestrzeni publicznej np. Plac Aktywnego Mieszkańca w dzielnicy Mydlice Północne wygenerował nieoczekiwane rezultaty dla samych pomysłodawców lub realizacja projektu Żywa Ulica w Dąbrowie Górniczej. Pierwszy z projektów był realizowany w metodyce tradycyjnej kaskadowej, dopiero po realizacji całego założenia, można było zobaczyć wartość jaką dostarczyło zrealizowanie tego projektu mieszkańcom dzielnicy. Realizacja tego zadania pochłonęła kilka budżetów partycypacyjnych przeznaczonych na dzielnicę. Nie można było dostosować raz zaprojektowanej infrastruktury do nieoczekiwanych rezultatów jakie pojawiły się wraz z użytkowaniem nowego sprzętu, którego wcześniej w tej przestrzeni nie było. Wygenerowane problemy wynikające z realizacji nie były znaczące, ale na przykładzie tak prowadzonych realizacji można zobaczyć, że wariantowość projektów oraz sprawdzanie ich działania poprzez mierniki, które pomagają sprawdzić czy zamiar pomysłodawcy został zrealizowany jest bardzo ważne. Takim projektem, w którym były szybko mierzone rezultaty podjętych w przeciągu dwóch tygodni działań, był projekt Żywa Ulica, gdzie każda zmiana organizacji ruchu pokazywała, kto skorzystał na zaproponowanym rozwiązaniu, a kto jest nie zadowolony i nie jest w stanie realizować

<sup>4</sup> [https://pl.wikipedia.org/wiki/Cykl\\_Deminga](https://pl.wikipedia.org/wiki/Cykl_Deminga)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

swoich działań w tej przestrzeni. Żywa Ulica opierała się na cyklu Deminga. Dlatego właśnie w pakiecie zaawansowanym proponujemy wykorzystanie tego cyklu do planowania i realizowania działań rewitalizacyjnych.

Dla rozszerzenia cyklu Deminga i dostosowania go warunków pracy nad projektami. Zaproponowano użycie metody planowania opisanej przez Thomasa Gilba, która polega na planowaniu w oparciu o pierwszy cykl realizacji, którego podstawą jest dobre zmapowanie interesariuszy rewitalizacji (w trakcie działań mogli pojawić się nowi interesariusze), wybranie tych najważniejszych, zdefiniowanie ich wartości (np. w oparciu o metody badawcze), wybranie tych najważniejszych, określenie wartości najważniejszych interesariuszy, określenie mierników dla tych wartości, następnie wygenerowanie rozwiązań, sprawdzenie, które z rozwiązań przyniesie najwięcej wartości przy generowaniu jak najmniejszych kosztów (tabela służąca do dynamicznej priorytetyzacji), wdrożenie, monitorowanie czy rozwiązanie przynosi zakładane rezultaty i działa, wyciągnięcie wniosków, żeby zaplanować następny krok w ten sam sposób. Najważniejszymi elementami planowania tą metodą jest dostarczanie wartości nie infrastruktury najważniejszym interesariuszom procesu, wykorzystanie tabeli służącej do dynamicznej priorytetyzacji (IET) jako formalnej techniki oceny rozwiązań pod kątem ich zdolności do dostarczania wartości wielu zainteresowanym stronom w szacowanym budżecie.

**Tabela służąca do dynamicznej priorytetyzacji (impact estimation table)**

		Możliwe do realizacji rozwiązania, które pomogą zrealizować cele strategiczne			Czy możemy zrealizować cele, w ramach dostępnych zasobów?
		koncepcja 1	koncepcja 2	koncepcja 3	całkowity wpływ
Co dany interesariusz chciałby osiągnąć (wartości jakie są dla niego ważne?)	<b>Cele</b> - wartość 1 - wartość 2 - ...	oddziaływanie na cele	oddziaływanie na cele	oddziaływanie na cele	<b>sumaryczne oddziaływanie na cele</b>
Koszt realizacji projektu	<b>Zasoby:</b> - czas - pieniądze - ...	oddziaływanie na zasoby	oddziaływanie na zasoby	oddziaływanie na zasoby	<b>sumaryczne oddziaływanie na zasoby</b>
Zwrot z inwestycji	<b>stosunek korzyści do kosztów</b>	<b>korzyści koszt</b>	<b>korzyści koszt</b>	<b>korzyści koszt</b>	

źródło: Tom Gilb, „Estimating Efficiency of Means for Ends: A Dummies Guide to Impact Estimation Tables”, tłumaczenie i grafika: Anna Karłowska

## Partycypacja

Cały pakiet opiera się na partycypacyjnym wypracowywaniu rozwiązań, który przedstawia poniższy model (opracowanie własne). Zaczynamy od etapu diagnozy (gromadzenie wiedzy), który pozwala na zebranie informacji o planowanej przestrzeni oraz potrzebach jej interesariuszy, jest niezbędny do wspólnego wypracowania rozwiązań na dalszych etapach procesu konsultacji. Kolejnym etapem

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

procesu konsultacji jest uwpólnianie zdobytej wiedzy z interesariuszami. Następnie w trakcie spotkań warsztatowych wypracowujemy wspólnie rozwiązania i ostatecznie podejmowane są decyzje, jakie rozwiązanie zostanie wdrożone.



Źródło: opracowanie własne na potrzeby publikacji „Przepis na plan. Narzędziownik”, w trakcie przygotowywania tego pakietu był redagowany.

## Rozkład dnia szkoleniowego

Każdy dzień szkoleniowy składa się z 6 godzin wykładowych (po 45 minut) połączonych w trzy sesje po 90 min każda, rozdzielonych 15-minutowymi przerwami. Dzień szkoleniowy trwa od godziny 9:00 do 14:00. W przerwach zapewniony jest poczęstunek: bufet kawowy, ciasto i owoce, woda mineralna.

początek	koniec	Co będzie się działo w każdym dniu szkolenia?	Czas w godzinach:	
			zegarowych	wykładowych
9:00	9:15	Czynności recepcyjne	0:15	-
<b>9:15</b>	<b>10:45</b>	<b>SESJA I</b>	<b>1:30</b>	<b>2</b>
10:45	11:00	Przerwa 15 min.	0:15	-
<b>11:00</b>	<b>12:30</b>	<b>SESJA II</b>	<b>1:30</b>	<b>2</b>
12:30	12:45	Przerwa 15 min.	0:15	-
<b>12:45</b>	<b>14:15</b>	<b>SESJA III</b>	<b>1:30</b>	<b>2</b>
RAZEM:			5h 15 min	= 6g. wykład.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Harmonogram działań

Zaproponowano 10 dni szkoleniowych dla 20 uczestników.

Data	Tematy szkoleń
Październik	<b>I DZIEŃ:</b> Analiza mojego potencjału jak komunikuję się ze światem/ etap realizacji projektu Fabryka Pełna Życia
Październik	<b>II DZIEŃ:</b> Przestrzeń wielowarstwowa
Październik	<b>III DZIEŃ:</b> Diagnoza przestrzeni, różne metody obserwacji i konfrontacja ich z opowieściami społeczności lokalnej
Październik	<b>IV DZIEŃ:</b> Ocena stanu kapitału społecznego
Październik	<b>V DZIEŃ:</b> Projektowanie – programowanie i realizacja procesu inwestycyjnego, a proces partycypacji społecznej
Październik	<b>VI DZIEŃ:</b> Konflikty lokalne i metody pracy z konfliktem
Listopad	<b>VII DZIEŃ:</b> Facylitacja, czyli wspólne wypracowywanie rozwiązań
Listopad	<b>VIII DZIEŃ:</b> Moderacja
Listopad	<b>IX DZIEŃ:</b> Strategie negocjowania rozwiązań i mediowania konfliktów
Listopad	<b>X DZIEŃ:</b> Ewaluacja wdrożonych rozwiązań

**PROGRAM SZKOLENIOWY**

## I DZIEŃ SZKOLENIOWY: Wprowadzenie - proces rewitalizacji w POR CENTRUM i przypomnienie po co to wszystko oraz analiza mojego potencjału

Uczestnicy zostaną wprowadzeni w całą tematykę pakietu szkoleniowego, będzie on składał się z 10 spotkań. W pierwszej kolejności uczestnicy szkolenia powinni otrzymać niezbędną wiedzę dotyczącą etapu prac nad programem funkcjonalnym dla centrum. Cały pakiet został zaplanowany tak, żeby praca uczestników opierała się o temat tworzenia programu funkcjonalnego POR CENTRUM. W tym dniu uczestnicy również zostaną wprowadzeni w tematykę związaną z komunikacją, najpierw na własnym przykładzie, tak żeby w następnych dniach szkoleniowych można było już pracować na swoich zasobach. Rozpoznanie swoich zasobów jest podstawą do rozwijania się jako członek zespołu, jak również do rozwijania swoich kompetencji jako osoba pracująca z ludźmi, moderująca lub facylitująca procesy rewitalizacyjne. Dlatego ten dzień szkoleniowy jest bardzo ważny dla każdego z uczestników.

Dzień podzielono na 3 sesje według wcześniej przedstawionego rozkładu dnia szkoleniowego. Poniżej przedstawiono, z jakich elementów będą składały się poszczególne sesje.

Po przeprowadzonym szkoleniu wszyscy uczestnicy szkolenia będą znali się nawzajem, dzięki temu będzie im się wspólnie lepiej przyswajało wiedzę poprzez praktykę. Poznają również siebie, swój potencjał i ograniczenia.

Proces rewitalizacji jest ciągły i nieliniowy dlatego bardzo ważne jest, żeby jego aktorzy byli informowani na bieżąco o jego stanie. Działania są prowadzone w zespołach i budowanie świadomości każdego członka zespołu o tym, że sposoby komunikowania różnych osób są odmienne. To fundament dzięki, któremu może powstać zespół wspólnie osiągający rezultaty.

**Plan sesji****SESJA 1 Gdzie jesteśmy?**Wstęp do pakietu szkoleń

- Zapoznanie uczestników szkolenia z etapem realizacji projektu Fabryka Pełna Życia.
- Prezentacja reprezentanta zespołu pracującego nad projektem.
- Prezentacja prowadzącego oraz programu szkoleń.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- Wyjaśnienie metod, zasad pracy.
- Przygotowanie uczestników do wspólnej pracy.
- Integracja grupy.

## SESJA 2 Przygotujmy się dobrze do tej bitwy<sup>5</sup>

Wstępem do tej sesji jest projekcja filmu „Podwórko im. Wszystkich Mieszkańców” o słynnym eksperymencie artystki Izy Rutkowskiej we Wrocławiu. Film ma wywołać dyskusję, która uświadomi uczestnikom, czego potrzebują w ramach prowadzenia procesów rewitalizacyjnych.

### Narzędzia pracy ze społecznością lokalną

- Organizowanie społecznościowe – narzędzie wykorzystane przez artystkę.
- Etapy organizowania społecznościowego.
- Przykłady organizowania społecznościowego.

### Zebrań potrzeb szkoleniowych

- Czego uczestnicy chcą się dowiedzieć.
- Jakich umiejętności nabyć.
- Na ile program szkoleniowy odpowiada tym potrzebom.

## SESJA 2 Komunikacja to podstawa<sup>6</sup>

### Wstęp do komunikacji

- Rola komunikacji w pracy w zespole.
- Na czym polegają efektywne komunikacje
- Cele efektywnej komunikacji w rewitalizacji.

### Sposoby komunikowania się

- Sposoby komunikowania się z różnymi typami osobowości.

---

<sup>5</sup> Wybrany element z programu szkolenia „Łódź rewitalizuje kompetentnie”, do którego odniesiono się we wstępie.

<sup>6</sup> Wybrany element z programu szkolenia „Łódź rewitalizuje kompetentnie”, do którego odniesiono się we wstępie.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- cechy osobowościowe osób skutecznie komunikujących się.
- moje mocne strony i ograniczenia w budowaniu relacji i komunikowaniu się z innymi.

Quiz pozwalający na uzyskanie wiedzy na temat własnego typu osobowości i sposobu komunikowania się.

#### Podstawowe zasady komunikacji

- Koło komunikacji i najważniejsze elementy decydujące o zrozumieniu przekazywanego komunikatu
- Trzy kanały komunikacji i ich waga. Intonacja - jeden z kluczowych czynników wywierania wpływu.
- Postawa empatii (wzucia) w sytuację rozmówcy.
- Sztuka oddzielenie informacji kluczowej od szumu informacyjnego.
- Skąd się bierze plotka? Błędy w komunikowaniu się.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## II DZIEŃ SZKOLENIOWY: Przestrzeń wielowarstwowa

Czas trwania: 5 godzin

Żeby pracować nad programem funkcjonalnym dla nowego centrum Dąbrowy Górniczej uczestnicy szkolenia powinni lepiej zrozumieć czym jest przestrzeń zamieszkania i z jakich warstw się składa. Dlatego ten dzień szkoleniowy będzie służył do zrozumienia każdej z warstw jakimi są: przestrzeń fizyczna (zbudowana), przestrzeń osobista (przeżycia), przestrzeń społeczna (wspólnota) oraz przestrzeń kulturowa. Pojęcia te zostaną omówione na podstawie funkcjonującego miejsca jakim jest teren Fabryki Pełnej Życia. Celem dydaktycznym tego dnia jest głębsze zrozumienie wyzwań związanych z przekształceniami przestrzeni i przeprowadzkami mieszkańców w kontekście pojęć „wspólnota”, „tożsamość”, „zakorzenie”, „dziedzictwo”, a wreszcie – „włączenie” i „sprawczość”. Do zaprojektowania tego dnia szkoleniowego wykorzystano materiał z dnia szkoleniowego C z programu szkoleniowego „Łódź rewitalizuje kompetentnie”.

Dzień podzielono na 3 sesje według wcześniej przedstawionego rozkładu dnia szkoleniowego. Poniżej przedstawiono, z jakich elementów będą składały się poszczególne sesje.

Po przeprowadzonym szkoleniu wszyscy uczestnicy szkolenia będą przygotowani do pracy z przestrzenią. Następny dzień szkoleniowy dotyczy diagnozowania przestrzeni miasta, żeby zająć się diagnozą, każdy z uczestników musi wiedzieć na ilu poziomach można ją przeprowadzać i do czego ona może służyć.

### Plan sesji

#### SESJA 1 Przestrzeń fizyczna: konstrukcje, formy, funkcje...

##### Wstęp

- Rola przestrzeni fizycznej w codziennym życiu społeczności lokalnej.
- Elementy z jakich składa się przestrzeń zbudowana.
- W jaki sposób przestrzeń fizyczna jest konstruowana.

Zapoznanie uczestników szkolenia z fizycznymi cechami przestrzeni. Uczestnicy podzieleni na 5-osobowe zespoły rozpoczynają ćwiczenie „Creatio Urbi”: na wydrukowanym arkuszu 100 na 70 cm planujemy fragment miasta w skali 1:500 – przestrzeń życia dla ok. 1200 mieszkańców.

##### Charakterystyka wybranej przestrzeni fizycznej

- Określenie jej funkcji

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- Elementów przestrzeni.
- Jaki wpływ te elementy mają na percepcję przestrzeni.

## SESJA 2 Przestrzeń osobista: wspomnienia, przeżycia zakorzenienie, tożsamość...

### Wstęp

- Rola i definicja przestrzeni osobistej.
- Jak definiuje się tożsamość.
- Zrozumienie czym jest poczucie zakorzenienia.
- Kiedy częścią tożsamości osobistej staje się stwierdzenie: „jestem stąd”.

### Analiza przestrzeni z perspektywy przestrzeni osobistej

- Gdzie mogą przebiegać granice przestrzeni osobistej.
- Na jakiej podstawie przyjmujemy założenia.
- Czy nasza wiedza jest wystarczająca?

## SESJA 3 Przestrzeń społeczna: włączenie, spójność, wspólnota, kapitał społeczny... oraz Przestrzeń kulturowa: wartości, symbole, dziedzictwo, kreatywność, sprawczość...

### Wstęp

- Prawo własności.
- Codzienne korzyści z tworzenia wspólnoty.
- Dylemat społeczny „ujednolicającej siły wspólnoty”.

### Analiza przestrzeni z perspektywy wspólnoty twórczej charakterystyki przestrzeni

- miejsca spotkań,
- miejsca zbiorowych przeżyć,
- miejsca „doświadczenia wspólnoty”,
- miejsca budowania sieci solidarności,
- czy nasza wiedza jest wystarczająca?

### Perspektywa grupowa

- włączenie społeczne,
- spójność społeczna,
- wspólnota,
- Jak powstaje wspólnota?
- Czym jest społeczny kapitał wiążący, a czym – społeczny kapitał pomostowy?
- Dlaczego ważne jest budowanie kapitału pomostowego?



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

Analiza przestrzeni z perspektywy kulturowej

- ważne symbole,
- elementy wartości, tworzących dziedzictwo,
- czy nasza wiedza jest wystarczająca?

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

### **III DZIEŃ SZKOLENIOWY: Diagnoza przestrzeni oraz różne metody obserwacji i konfrontacja ich z opowieściami społeczności lokalnej.**

Czas trwania: 5 godzin

W poprzednim pakiecie szkoleń dotyczącym Design Thinking uczestnicy używali narzędzi badawczych po to, aby lepiej zrozumieć potrzeby użytkowników. W pakiecie zaawansowanym skupimy się na analizie przestrzeni i konfrontacji ich opowieściami użytkowników na temat przestrzeni. Przy zbieraniu potrzeb bardzo często badacze konfrontują się z życzeniami poszczególnych użytkowników czy też interesariuszy, którym wydaje się, że znaleźli sposób na rozwiązanie problemu, z którym się mierzą.

W tym dniu szkoleniowym uczestnicy będą analizować przestrzeń obserwując zachowania użytkowników oraz rozmawiając z użytkownikami o tej samej przestrzeni. Uczestnicy zostaną podzieleni na dwie grupy, z których każda będzie stosowała inny typ narzędzi badawczych.

Celem tego dnia szkoleniowego jest zapoznanie uczestników z metodami badawczymi stosowanymi przez organizację PPS (Project for Public Spaces) do obserwowania przestrzeni oraz zbieranie wspomnień dotyczących tej samej przestrzeni. Tego dnia uczestnicy pójdą również w teren. Następnego dnia szkoleniowy będzie dotyczył krzyżowania wyników obserwacji i konsultacji. Spróbujemy uzasadnić, dlaczego w procesach rewitalizacyjnych nie należy tylko konsultować i pytać o zdanie, ale również monitorować i obserwować, jak funkcjonuje przestrzeń objęta projektem. Narzędzia badawcze pomagają w monitorowaniu sytuacji i tego powinni się nauczyć uczestnicy tego pakietu, w trakcie tego dnia szkoleniowego.

Etap diagnozy, który pozwala na zebranie informacji o planowanej przestrzeni oraz potrzebach jej interesariuszy, jest niezbędny do wspólnego wypracowania rozwiązań oraz monitorowania ich.

Do zbierania powyższych informacji mogą służyć narzędzia badawcze takie jak: sondaż, punkt konsultacyjny, spacer badawczy, ankieta, wywiady pogłębione oraz narzędzia obserwacji przestrzeni takie jak: Śledzenie tras użytkowników, mapowanie behawioralne, przy wykorzystaniu mapy oraz fotografii, zliczanie ludzi i pojazdów, śledzenie śladów (dowody fizyczne, ślady zużycia).

Dzień podzielono na 3 sesje według wcześniej przedstawionego rozkładu dnia szkoleniowego. Poniżej przedstawiono, z jakich elementów będą składały się poszczególne sesje.

## Plan sesji

### SESJA 1 Metody obserwacji

#### Metody obserwacji

- Śledzenie tras użytkowników.
- mapowanie behawioralne, przy wykorzystaniu mapy oraz fotografii.
- zliczanie ludzi i pojazdów.
- śledzenie śladów (dowody fizyczne, ślady zużycia).
- Rodzaje zebranych danych w trakcie obserwacji.

#### Przygotowanie obserwacji

- Określenie celu i problemu obserwacji (czyli kwestii, które chcemy zaobserwować).
- Określenie interesariuszy oraz próby badanej.
- Przygotowanie formatek do prowadzenia obserwacji oraz planu obserwacji.
- Pilotaż obserwacji.
- Korekta planu obserwacji.

Zadanie praktyczne, uczestnicy szkolenia przygotowują się do obserwacji terenu FPŻ.

#### Omówienie dalszych etapów badań

- Przeprowadzenie badania
- Zebranie danych
- Analiza danych i podsumowanie

### SESJA 2 Metody zbierania historii interesariuszy

#### Metody zbierania historii interesariuszy

- Mapa problemowa (ważne miejsca, potencjały oraz problemy).
- Mapa emocjonalna (emocje: radość, strach, wstręt, zachwyty, ciekawość czy nudę)
- Spotkanie i pytanie.

#### Przygotowanie badania

- Określenie celu i problemu badania (czyli kwestii, które chcemy zbadać).
- Określenie interesariuszy oraz próby badanej.
- Przygotowanie kwestionariusza i innych narzędzi pomocniczych.
- Pilotaż badania.
- Korekta kwestionariusza i innych narzędzi pomocniczych.

Zadanie praktyczne, uczestnicy szkolenia przygotowują się do rozmów na terenie FPŻ.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

#### Omówienie dalszych etapów badań

- Przeprowadzenie badania.
- Zebranie danych.
- Analiza danych i podsumowanie.
- Na co zwrócić uwagę zamawiając badania.

#### Jak zadawać dobre pytania

- Pytania otwarte
- Pytania zamknięte
- Docieranie do potrzeb i definiowanie problemów
- Życzenie, żądanie, a potrzeba
- Jak sprawdzić, czy badacz dobrze przygotował kwestionariusz lub wywiad?

### SESJA 3 Realizacja zaplanowanych badań

Realizacja obserwacji i wywiadów w terenie w zespołach tematycznych. Uczestnicy pod okiem trenerów pójdą w teren i będą zbierać dane wykorzystując metody, które wcześniej poznali.

## IV DZIEŃ SZKOLENIOWY: Ocena stanu kapitału społecznego

Czas trwania: 5 godzin

Uczestnicy szkolenia tego dnia są już po przeprowadzeniu obserwacji oraz rozmowach o przestrzeni. W dalszym ciągu odwołujemy się do faz myślenia projektowego (design thinking). W tej części szkolenia będziemy chcieli uporządkować zebrane dane i zobaczyć, jak możemy z nich skorzystać. Co wiemy, a czego nie wiemy?

Na tym etapie zespół dokonuje syntezy informacji zebranych podczas diagnozy. Ważnym etapem będzie analiza interesariuszy programu funkcjonalnego POR i wybranie tych kluczowych, a następnie określenie ich wartości oraz zastanowienie się w jaki sposób będziemy mogli zmierzyć realizację danej wartości poprzez wdrożenie programu funkcjonalnego.

W rewitalizacji bardzo ważne jest monitorowanie interesariuszy rewitalizacji, którzy się pojawiają i znikają. Kapitał społeczny w rewitalizacji zmienia się dynamicznie i należy go monitorować. Pierwszym elementem monitoringu są dane, które zbieramy, drugim jego elementem jest analiza tych danych i wykorzystywanie ich w procesach decyzyjnych do zaplanowania następnego niewielkiego, kroku, który pozwoli uzyskać duże rezultaty za pomocą niedrogiego wdrożenia. Dobry monitoring interesariuszy i ich nastrojów, czyli sytuacji, w której jesteśmy pozwala w rewitalizacji lepiej zaplanować następne kroki, tak jak to miało miejsce w projekcie Żywa Ulica, szybko i zwinne reagować na pojawiające się zmiany.

Analiza interesariuszy oraz wskazanie kapitału społecznego występującego na terenie FP. W sierpniu 2016 otwarto Fabrykę Pełną Życia dla mieszkańców, dziś w roku 2018 możemy sprawdzić jak testowanie funkcjonowania tej przestrzeni wpływa na społeczność lokalną. Celem tej sesji jest praca nad aktualizacją mapy interesariuszy i ich wartości. Prace nad mapą interesariuszy i definiowaniem ich wartości powinny być monitorowaniem stanu. Nie można raz stworzyć mapy korzystać z niej latami, tylko należy monitorować przestrzeń i jej interesariuszy. Jedyne, co jest stałe to to, że interesariusze i ich wartości się zmieniają. Praca iteracyjna nad rozwojem FPŻ jako miejsca spotkań mieszkańców Dąbrowy Górniczej i aglomeracji jest jedynym słusznym rozwiązaniem.

## Plan sesji

### SESJA 1 Analiza zebranych danych

#### Analiza

- Analiza zebranych danych – metody analizy danych.
- Klastrowanie danych.
- Tworzenie z nich grup i nadawanie hierarchii.
- Nadawanie sensu danym.
- Jak zbierać dane do projektowania, do jakiego momentu to się opłaca
- Ocena stanu kapitału społecznego

Praca warsztatowa w grupach.

#### Mapa interesariuszy

- Techniki tworzenia szczegółowej listy interesariuszy.
- Klastrowanie interesariuszy w grupy.
- Aktualizacja mapy interesariuszy
- Sposoby opisywania interesariuszy – tworzenie formatek. Przypomnienie pracy z personami.
- Techniki tworzenia map zależności pomiędzy interesariuszami.

Praca warsztatowa w grupach.

### SESJA 2 Przypisywanie wartości interesariuszom

#### Sposoby nadawania priorytetów

- Statyczne sposoby nadawania priorytetów.
- Dynamiczne sposoby nadawania priorytetów.
- Wybranie najlepszego sposobu nadawania priorytetów.

#### Przypisywanie wartości interesariuszom

- Definicja wartości (potrzeby)
- Rozróżnienie wartości (potrzeby) od życzenia
- Sposoby oceny wiarygodności przypisanych wartości

#### Monitorowanie wartości (potrzeb) interesariuszy

- Dlaczego należy patrzeć na potrzeby jako wartości, które się zmieniają w czasie.
- Jak potrzeby interesariuszy zmieniają się w czasie
- Sposoby monitorowania potrzeb i aktywności interesariuszy w przestrzeni

### SESJA 3 Prowadzenie pomiarów

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

### Sposoby tworzenia skali

- Czym jest pomiar uniwersalny?
- Wartość niematerialna i jak ją można mierzyć (przykłady z PPS).
- Pojęcie skali, celu oraz wartości tolerowanej.

### Tworzenie wskaźników

- Sposoby tworzenia wskaźników.
- Tworzenie wskaźników dla wcześniej zidentyfikowanych wartości interesariuszy.
- Sposoby oceny wiarygodności przypisanych wartości.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## V DZIEŃ SZKOLENIOWY: Projektowanie/ programowanie i realizacja procesu inwestycyjnego, a proces partycypacji społecznej.

Czas trwania: 5 godzin

Żeby dobrze etapować projekt i mógł on być realizowany inkrementalnie, należy dobrze rozumieć na czym polega proces inwestycyjny w mieście. Jak zbieranie wytycznych projektowych koresponduje z ostatecznym kształtem dokumentacji projektowej i jak może jedno wpływać na drugie.

Jak radzić sobie przesunięciem, które występuje pomiędzy zebraniem potrzeb, a realizacją infrastruktury wspomagającej realizację potrzeby lub wizji.

Skupimy się na dekomponowaniu zadania i jego etapowaniu, tak aby infrastruktura spełniała główne założenia. Nauczymy się uzyskiwania jak najwięcej przy ograniczonych środkach. Co jest podstawą oszczędnej innowacji. Rozwiązania takie nie są wyszukane czy perfekcyjne, ale dają więcej przy mniejszych kosztach. Przekształcają przeciwności w okazje i zmieniają wartości z mniejszej na większą.

*„Kiedy brakuje zasobów z zewnątrz, trzeba sięgnąć w głąb siebie, by dotrzeć do najlepszego źródła, jakim jest ludzka pomysłowość i użyć jej do znalezienia nowych rozwiązań przy ograniczonych środkach.” – Navi Rajou*

W rozwiązaniach rewitalizacyjnych często realizowane są rozwiązania infrastrukturalne wspierające odbudowywanie się wspólnoty, społeczności czy ożywianie danej części miasta. Dlatego dobre etapowanie inwestycji jest bardzo ważne. Sposób etapowania w rewitalizacji: każdy z zaproponowanych etapów powinien być częścią większej całości, ale jednocześnie powinien być na tyle niezależny, że jeżeli okaże się, że wybudowana infrastruktura nie wspomaga realizacji wartości ważnych dla interesariuszy, można infrastruktury nie realizować dalej. Taki sposób pracy pozwala na sprawdzanie na ile duży pomysł będzie realizował swoje założenia. W większości przypadków dopiero po realizacji i jakimś czasie użytkowania danej przestrzeni widać mankamenty pomysłu i widać jakie usprawnienia można zaproponować. Taki sposób realizacji inwestycji wspierających rewitalizację danej części miasta wywodzi się z cyklu Deminga i zapobiega generowaniu dużych kosztów utrzymania niepotrzebnych inwestycji.

Większość rewitalizowanych obiektów jest zasiedlana dopiero po zrealizowaniu inwestycji. Interesariusze, którzy konsultowali założenia dla tego obiektu czy przestrzeni mogli już dawno przestać działać, istnieć lub zmienić profil swojej działalności. Dlatego tak ważne jest mądre etapowanie, które pozwala dostarczyć jak największą wartość interesariuszom przy jak najmniejszych kosztach.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Plan sesji

### SESJA 1 Proces inwestycyjny

#### Wstęp

- Definicja – czym jest proces inwestycyjny.
  - Etapy procesu inwestycyjnego.
  - Dopasowanie procesu inwestycyjnego do rodzaju inwestycji
- Ćwiczenie symulacyjne pokazujące etapy procesu.

#### Rodzaje inwestycji i projektów rewitalizacyjnych

- Jakiego typu inwestycje pojawiają się w rewitalizacji.
- Etapy procesu inwestycyjnego w projektach rewitalizacyjnych.
- Jak można usprawnić ten proces z perspektywy społeczności lokalnej. – wypracowywanie modelu.

### SESJA 2 Tworzenie programu dla inwestycji wspólnie ze społecznością lokalną

#### Tworzenie koncepcji programu

- W oparciu o mierzalne wartości interesariuszy.
- W oparciu o istniejące i przyszłe aktywności.
- Planowanie strategii, które pomogą interesariuszom zrealizować ich potrzeby w jak najkrótszym czasie.

#### Rozbijanie strategii, rozwiązań

- Luka pomiędzy etapem zbierania potrzeb, a ich realizacją.
- Jak etapować rozwiązanie, żeby każdy z etapów był niezależny?
- Opracowanie sposobów na radzenie sobie z wyżej wymienioną luką.

### SESJA 3 Nadanie priorytetów zadaniom

#### Sposoby nadawania priorytetów

- Statyczne sposoby nadawania priorytetów.
- Dynamiczne sposoby nadawania priorytetów.
- Wybranie najlepszego sposobu nadawania priorytetów.

#### Dynamiczna priorytetyzacja

- Wykorzystanie Tabeli do dynamicznej priorytetyzacji inwestycji czy elementów programu.
- Zasady działania tabeli.
- Wykorzystanie wcześniej stworzonych mierników wartości interesariuszy.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- Wykorzystanie wcześniej stworzonych strategii i rozwiązań oraz ich ocena z wykorzystaniem tabeli
- Wykorzystanie tabeli w pracy ze społecznością lokalną.

## VI DZIEŃ SZKOLENIOWY: Konflikty lokalne i metody pracy z konfliktem

Czas trwania: 5 godzin

Proces rozwoju czy rewitalizacji obszarów na terenie miast wiąże się z podejmowaniem decyzji dotyczących wielu złożonych kwestii, co często prowadzi do konfliktu. Konflikt rozumiemy jako sytuację, w której dwie (lub więcej) osoby czy grupy wzajemnie od siebie zależne (mieszkające czy prowadzące działalność na tym samym obszarze), dostrzegają (przynajmniej jedna z nich) niemożliwe do pogodzenia różnice interesów, nie są w stanie zaspokoić ważnych dla siebie potrzeb czy wartości lub zdobyć ważnych zasobów oraz podejmują działania, aby tę sytuację zmienić. W zależności od podjętych przez strony konfliktów działań może on ulec eskalacji, złagodzeniu, odroczeniu lub rozwiązaniu.

Angażowanie różnych grup do wspólnej pracy nad programem funkcjonalnym może powodować konflikty, więc żeby nauczyć pracować z konfliktem w pierwszej kolejności należy zrozumieć czym jest konflikt i jakie korzyści z pracy na konflikcie mogą płynąć.

Strategiami pracy z konfliktem uczestnicy zajmą się na następnych dniach szkoleniowych.

W rewitalizacji konflikt jest zjawiskiem naturalnym. Praca z przestrzenią, która jest dobrem wspólnym i różni interesariusze realizują swoje cele wymaga nieustannej pracy na konflikcie. Ważne jest, żeby każdy z aktorów rewitalizacji, rozumiał czym jest konflikt i jak z nim pracować oraz że konflikt jest zjawiskiem naturalnym. Dzięki takiej wypracowaniu takiej postawy u uczestników szkolenia, łatwiej im będzie zauważać konflikt, analizować go i ostatecznie go rozwiązywać. Projekty rewitalizacyjne często generują konflikty, dlatego w tym pakiecie proponujemy prace małymi, krokami i szybkie reagowanie na pojawiające się problemy. Jeżeli aktorzy rewitalizacji, wiedzą, że każde rozwiązanie może generować konflikty to łatwiej im generować takie rozwiązania, które wygenerują mniejsze konflikty lub potraktować konflikt jak informację zwrotną, która pomoże wymyślić jeszcze lepsze rozwiązanie w następnym etapie.

### Plan sesji

SESJA 1 Praca z konfliktem

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Wstęp

- Definicja konfliktu
- Rodzaje konfliktów
- Stopnie eskalacji konfliktu

Ćwiczenie symulacyjne pokazujące mechanikę działania i rodzenia się konfliktu.

## Indywidualne preferencje dotyczące rozwiązywania konfliktów

- sposoby rozwiązywania konfliktów
- dobre i słabe strony każdej ze strategii
- poruszanie się po różnych strategiach, budowanie zaufania

Quiz pozwalający na uzyskanie wiedzy na temat własnych preferencje dotyczące rozwiązywania konfliktów. Ćwiczenie pozwalające wybrać odpowiednią strategię rozwiązywania konfliktu.

## Sytuacje konfliktowe w pracy ze społecznością lokalną

- rodzaje konfliktów w rewitalizacji – praca z przypadkami
- sposoby radzenia sobie w konkretnych przypadkach
- fazy eskalacji konfliktów – praca z przypadkami

Symulacja dot. Radzenia sobie z konfliktami (scenki) polegająca na wskazaniu dobrych praktyk i błędów, jakie pojawiają się podczas rozwiązywania ich.

## **SESJA 2** Zaczynamy od słuchania

### Czym jest aktywne słuchanie

- Utrzymanie kontaktu wzrokowego
- Parafrazowanie
- Dostrojenie się do rozmówcy
- Udzielanie zachęt
- Kultura dialogu
- Zadawanie pytań
- Co robić, aby dobrze słuchać?

Ćwiczenie symulacyjne pokazujące mechanikę działania aktywnego słuchania.

### 4 typy pytań podczas nawiązania kontaktu

- **Pytania główne:** „Czy chciałbyś o tym porozmawiać?”, „Opowiedz, co się wtedy stało?”, „Czy możesz mi powiedzieć coś więcej?”.
- **Pytania otwarte,** rozwijające dyskusję, na przykład: „Jak? Co? Gdzie? Kto? Który?”

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- **Pytania zamknięte**, potwierdzające lub zaprzeczające kwestie: „Czy? Czy jesteś? Zrobiłeś? Możesz?”.
- **Pytania odzwierciedlające**, w których używamy słów rozmówcy, pomagające one lepiej zrozumieć sens wypowiedzi.

Ćwiczenie pozwalające nauczyć się jak zadawać pytania służące faktycznemu poznaniu intencji i potrzeb partnera/ki

#### Śłuchanie jako metoda budowania zaufania

- upewniania się, że to co rozumiem z wypowiedzi drugiej osoby, jest zgodne z jej intencją
- 5 zasad aktywnego słuchania

Symulacja (scenki) polegająca na wskazaniu dobrych praktyk i błędów, jakie pojawiają się podczas prowadzenia aktywnego słuchania.

### SESJA 3 Komunikować asertywnie

#### Czym jest asertywność

- Definicja
- Po co mi asertywność
- Wartości, postawa, komunikacja, strategię zachowań ludzkich
- Strategię zachowań ludzkich
- Korzyści ze stosowania postawy asertywnej

Ćwiczenie symulacyjne pokazujące jakie to są zachowania asertywne.

#### Zasady asertywnej postawy

- Strategię wiodące– autodiagnoza
- Asertywność w relacjach interpersonalnych
- Moje osobiste asertywne prawa
- Trening asertywnej komunikacji

Quiz pozwalający na uzyskanie wiedzy na temat własnej strategii wiodącej.

#### Asertywność w praktyce

- Asertywne odmawianie w praktyce – ćwiczenia praktyczne
- Asertywne wyrażanie trudnych emocji – ćwiczenia praktyczne
- Asertywne przyjmowanie krytyki – ćwiczenia praktyczne

## VII DZIEŃ SZKOLENIOWY: Facylitacja, czyli wspólne wypracowywanie rozwiązań

Czas trwania: 5 godzin

Facylitator posiada zestaw narzędzi, które pomagają grupie wypracować rozwiązania, np. narzędzia do identyfikacji problemów, ich rozwiązywania, podejmowania decyzji. Facylitator dba o zapewnienie najlepszych warunków do wypracowania przez grupę wartościowych rezultatów, czuwa nad procesem, wspiera i pomaga syntezować dyskusję. Facylitacja sprawdzi się przy różnego rodzaju warsztatowych formach pracy.

Uczestnicy tego dnia szkoleniowego zapoznają się z narzędziami pracy facylitatora.

Ten dzień szkoleniowy poświęcony jest facylitacji jako metodzie pracy z grupą przy projektach rewitalizacyjnych. Na wcześniejszym szkoleniu pracowaliśmy na postawach uczestników, ten szkoleniowy poświęcony jest praktyce. Jak pracować z grupą, żeby konflikt służył do wypracowywania jak najlepszych rozwiązań. Metody facylitacji spotkań świetnie do tego służą. W rewitalizacji jest bardzo ważne, żeby główni jej aktorzy umieli facylitować spotkania, dzięki temu mogą angażować następne osoby do procesu, prowadzić dobre spotkania, po których uczestnicy czują, że wartościowo spędzili ostatnie dwie godziny i udało im wypracować się dobre rozwiązania. Częstym problemem w rewitalizacji jest bardzo duża liczba spotkań, które są nieumiejętnie prowadzone przez osoby, którym wydaje się, że prowadzenie spotkań to nie jest skomplikowane.

Dzień szkoleniowy zawiera kompendium wiedzy z obszaru planowania procesu facylitacji w procesach rewitalizacyjnych. Głównym zamierzeniem jest wzmocnienie aktora rewitalizacji pod względem kompetencji personalnych, pozwalających na wykorzystanie własnych mocnych stron oraz dobrych praktyk podczas prowadzenia spotkań.

### Plan sesji

#### SESJA 1 Czym jest facylitacja?

##### Pogłębienie wiedzy na temat

- struktury spotkania,
- roli facylitatora.

##### Rodzaje spotkań partycypacyjnych

- Spotkania warsztatowe i ich rodzaje.
- Jaki rodzaj spotkania wybrać w zależności od sytuacji?

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- Korzyści wynikające z facylitowania spotkań.

#### Spotkania diagnostyczne

- Istota i cel profesjonalnego spotkania diagnostycznego.
- Struktura spotkania diagnostycznego.

#### Spotkania służące do wypracowywania rozwiązań

- Istota i cel spotkania warsztatowego.
- Struktura spotkania warsztatowego.

### SESJA 2 - Praktyczne wykorzystanie facylitacji

#### Facylitowanie spotkań

- Różne Formaty pracy grupy
- Zadania i Proces (czym są, czym się różnią)
- Podstawowe Narzędzia procesu:
- Dawanie informacji zwrotnej
- Sytuacja, Propozycja, Oczekiwane rezultaty

#### Narzędzia dla Zadań (omówienie i ćwiczenia)

- Klastrowanie
- Łączenie
- Poza zakresem
- Tak... i

#### Radzenie sobie w sytuacjach trudnych podczas prowadzenia warsztatu

- Rozpoznawania dojrzałości grupy i złożoności problemów.
- Techniki radzenia sobie z trudnościami wynikającymi z dynamiki spotkania.
- Techniki radzenia sobie z trudnymi uczestnikami spotkania.

### SESJA 3 Wypracowanie procedury spotkań otwartych spotkań rewitalizacyjnych

#### Procedury facylitacji

- Zasada Pareto
- Zaplanowanie i organizacja spotkania.
- Przygotowanie miejsca realizacji warsztatu
- Atmosfera w grupie – jak już w pierwszych minutach spotkania zbudować jak najlepszą.
- Techniki skupiania i wzbudzania uwagi odbiorców.
- Klaryfikacja niejasności. Wyjaśnianie zagadnień trudnych lub niezrozumiałych.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- Techniki angażowania uczestników w dyskusję.
- Bieżąca kontrola przebiegu spotkania.

Zarządzanie spotkaniami a komunikacja z osobami o różnych typach osobowości

- Omówienie typów osobowości i ich sposobów działania oraz postrzegania otoczenia
- Rozpoznawanie typów osobowościowych uczestników spotkania.
- Świadomość przewagi ograniczeń własnego typu osobowości w facylitacji.

Przeprowadzenie symulacji warsztatów projektowych z wykorzystaniem nabytej podczas szkolenia wiedzy, z zakresu technik facylitacji w oparciu o plan spotkania – facylitacja wzorcowa.

## VIII DZIEŃ SZKOLENIOWY: Moderacja

Czas trwania: 5 godzin

Moderatora zapraszamy, jeżeli planujemy spotkanie, na którym występuje wymiana wiedzy i istotą spotkania jest umożliwienie konstruktywnej rozmowy, dyskusji lub debaty. Moderator dba o jakość przekazu, unikanie konfliktów i o stworzenie najlepszych warunków do wymiany opinii, czyli zbudowanie wspólnego kontekstu, zrozumienia i wiedzy. W trakcie spotkania moderator czuwa nad przebiegiem dyskusji, przypomina o zasadach komunikacyjnych, wyjaśnia oraz podsumowuje. Moderator pomaga budować wiedzę uczestnikom spotkania oraz wspólny kontekst.

Warsztatowe prowadzenie spotkań (facylitowanie ich) jest inną formą dbania o jego procedurę niż moderacja. W procesach rewitalizacyjnych bardzo ważne jest prowadzenie też spotkań informacyjnych ze społecznością lokalną. Spotkania te przybierają bardzo różną formę, mogą być panelem dyskusyjnym lub spotkaniem otwartym, którego ważną częścią jest np. prezentacja wyników badań.

W procesach rewitalizacyjnych trzeba rozróżnić charakter spotkania informacyjnego, na którym następuje wymiana wiedzy pomiędzy jego uczestnikami, od spotkania warsztatowego, które jest facylitowane. Dlatego w pakiecie zaawansowanym uczestnicy zapoznają się z różnymi sposobami prowadzenia spotkań i mają szansę wybrać, który z nich im najbardziej odpowiada. Każdy z tych sposobów prowadzenia spotkań dotyczy innej części procesu partycypacyjnego. Dlatego tak ważne jest, żeby znać różnice pomiędzy spotkaniem otwartym, a warsztatowym i wiedzieć w jaki sposób przygotować się do spotkań albo kogo zatrudnić.

Dzień szkoleniowy zawiera kompendium wiedzy z obszaru planowania moderowania spotkań w procesach rewitalizacyjnych. Głównym zamierzeniem jest wzmocnienie aktora rewitalizacji pod względem kompetencji personalnych, pozwalających na wykorzystanie własnych mocnych stron oraz dobrych praktyk podczas prowadzenia spotkań otwartych.

### Plan sesji

#### SESJA 1 Czym jest moderacja?

##### Pogłębienie wiedzy na temat

- struktury spotkania,
- roli moderatora.

##### Rodzaje spotkań partycypacyjnych

- Spotkania informacyjne / Spotkania moderowane.



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- Jaki rodzaj spotkania wybrać w zależności od sytuacji?
- Korzyści wynikające z prowadzenia spotkań.

#### Spotkania informacyjne

- Istota i cel profesjonalnego spotkania informacyjnego.
- Struktura spotkania informacyjnego.

#### Spotkania moderowane

- Istota i cel spotkania moderowanego.
- Struktura spotkania moderowanego.

### SESJA 2 - Praktyczne wykorzystanie moderacji

#### Moderowanie spotkań

- Zasady prowadzenia spotkań grupowych i reguły ich moderowania.
- Style, strategie i techniki moderowania. Obszary moderacji.
- Ustalanie zakresu merytorycznego spotkań.
- Standardy organizowania spotkań.
- Zarządzanie spotkaniem.

#### Rola moderatora

- Dbanie o procedurę spotkania i pomoc w osiągnięciu założonych celów.
- Pilnowanie ustalonego planu i czasu spotkania.
- Porządkowanie zagadnień do dyskusji.
- Przydzielanie i odbieranie głosu.
- Wspieranie procesu podejmowania decyzji.
- Podsumowanie spotkania.
- Uznanie i autonomia jako dwie wartości, które moderator spotkania powinien uszanować.

#### Radzenie sobie w sytuacjach trudnych podczas prowadzenia spotkań

- Techniki radzenia sobie z trudnościami wynikającymi z dynamiki spotkania.
- Techniki radzenia sobie z trudnymi uczestnikami spotkania.

Przeprowadzenie symulacja dyskusji poświęconej wynikom diagnozy z wykorzystaniem nabytej podczas szkolenia wiedzy, z zakresu technik moderacji w oparciu o plan spotkania – moderacja wzorcowa.

### SESJA 3 Wypracowanie procedury spotkań otwartych spotkań rewitalizacyjnych

#### Procedury moderacji

- Zaplanowanie i organizacja spotkania.
- Przygotowanie miejsca realizacji zebrania.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

#### Zarządzanie spotkaniami a komunikacja z osobami o różnych typach osobowości

- Rozpoznawanie typów osobowościowych uczestników spotkania.
- Świadomość przewagi ograniczeń własnego typu osobowości.

#### Zasady przygotowania prezentacji power point

- Przygotowanie prezentacji.
- Układ prezentacji.
- Techniki prezentacyjne.
- Pomoce wizualne.
- Graficzna prezentacja danych. Wykonywanie dokumentów graficznych na podstawie pozyskanych informacji.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## IX DZIEŃ SZKOLENIOWY: Strategie negocjowania rozwiązań i mediowania konfliktów

Czas trwania: 5 godzin

Negocjowanie rozwiązań to bardzo ważna umiejętność wykorzystywana w trakcie procesów rewitalizacyjnych. Projekty rewitalizacyjne wywołują konflikty, a w szczególności ich wdrożenia, w trakcie trwającego procesu rewitalizacji trzeba umieć szybko reagować na pojawiające się konflikty. Z tego powodu aktorzy procesów rewitalizacyjnych powinni wiedzieć, kiedy i w jaki sposób można negocjować rozwiązania. Ważną umiejętnością w sytuacjach konfliktowych jest też ocena w jakiej fazie konfliktu znajdują się strony i czy trzeba zatrudnić mediatora.

Dzień szkoleniowy ma formułę intensywnego i dynamicznego warsztatu. Opiera się na analizie licznych przypadków negocjacyjnych i prezentacji skutecznych strategii. Podczas ćwiczeń, gier i symulacji negocjacyjnych uczestnicy przenoszą poznane narzędzia, techniki i rozwiązania do procesów rewitalizacyjnych.

Szkolenie zawiera kompendium wiedzy z obszaru zarządzania negocjacjami w procesach rewitalizacyjnych. Głównym zamierzeniem jest wzmocnienie aktora rewitalizacji pod względem kompetencji personalnych, pozwalających na wykorzystanie własnych mocnych stron oraz dobrych praktyk podczas spotkań negocjacyjnych.

Każdy uczestnik:

- nauczy się stosować techniki wspierające każdy z etapów negocjacji
- pozna sposoby na sprawne zarządzanie procesem negocjacyjnym
- pogłębi wiedzę w zakresie psychologicznych aspektów negocjacyjnych oraz elementów wywierania wpływu i przewagi
- pozna zasady wzmacniania swojej pozycji negocjacyjnej
- pogłębi wiedzę w zakresie psychologicznych aspektów negocjacji w tym elementów wywierania wpływu

## Plan sesji

### SESJA 1 Czym są negocjacje?

#### Wstęp do negocjacji

- rola negocjacji w trakcie pracy nad projektami rewitalizacyjnymi
- na czym polegają negocjacje
- cele negocjacji w rewitalizacji

Ćwiczenie „zadowolony mieszkaniec”. Pozwala poznać kryteria, jakimi kieruje się mieszkaniec, aby z sukcesem stworzyć przyjazne dla siebie środowisko do mieszkania.

#### Osobowość w negocjacjach

- psychologiczne archetypy sylwetek negocjatorów
- cechy osobowościowe skutecznych negocjatorów
- sylwetki osobowościowe najlepszych negocjatorów

Quiz pozwalający na uzyskanie wiedzy na temat własnej postawy negocjacyjnej. Ćwiczenie pozwalające scharakteryzować postaci obecnych wybitnych negocjatorów.

#### Sytuacje i strategie negocjacyjne w pracy ze społecznością lokalną

- cele negocjacyjne i wyznaczenie planu negocjacyjnego – czyli o co w negocjacjach chodzi, jak się do nich przygotować i w jakich obszarach wykorzystać
- rodzaje negocjacji
- etapy i fazy negocjacji

Symulacja negocjacyjna (scenki) polegająca na wskazaniu dobrych praktyk i błędów, jakie pojawiają się podczas prowadzenia rozmów negocjacyjnych.

### SESJA 2 Proces negocjacji w praktyce cz.1

#### Obszary negocjacyjne

- wyznaczenie obszarów negocjacyjnych
- metody Matrycy Szachowej
- BATNA i ZOPA z perspektywy negocjowania rozwiązań

Ćwiczenie na budowanie BATNY do wskazanych sytuacji negocjacyjnych.

#### Najczęstsze błędy popełniane

- źle dobrane techniki negocjacyjne
- brak przygotowania do negocjacji – spotkania z marszu
- uleganie wpływom – manipulacje psychologiczne

Ćwiczenie – analiza przypadków – nazwanie i spisanie przypadków - opracowanie planu naprawczego.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Style i techniki negocjacyjne

- wyznaczenie i omówienie najczęściej stosowanych technik negocjacyjnych, przyporządkowując je do stylów negocjacyjnych (miękkiego, rzeczowego i twardego)
- komunikacja werbalna i niewerbalna podczas negocjacji – wyznaczenie dobrych praktyk

## SESJA 3 Proces negocjacji w praktyce cz. 2 oraz negocjacje, a mediacje.

### Zamykanie negocjacji

- realizacja postawień negocjacyjnych
- budowanie relacji ze społecznością lokalną
- współpraca z społecznością lokalną
- obszary współpracy pozwalające na korzystną współpracę

### Warsztaty negocjacyjne

Przeprowadzenie gry negocjacyjnej z wykorzystaniem nabytej podczas szkolenia wiedzy, z zakresu technik i stylów negocjacyjnych w oparciu o plan negocjacyjny z wykorzystaniem BATNA – negocjacje wzorcowe.

### Kiedy zatrudnić mediatora

- Czym są mediacje i kiedy należy po nie sięgnąć? Schody eskalacji konfliktu.
- Na czym polega proces mediacji?
- Różnice pomiędzy negocjacjami, a mediacją, kiedy należy zatrudnić mediatora.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## X DZIEŃ SZKOLENIOWY: Ewaluacja wdrożonych rozwiązań

Czas trwania: 5 godzin

Każdy proces rewitalizacyjny powinien być ewaluowany, co pozwoli na wypracowanie standardów prowadzenia dialogu np. w procesach rewitalizacyjnych. Ewaluacja procesu rewitalizacji powinna być ciągła, trwać przez cały czas trwania procesu. Ważnym elementem działań rewitalizacyjnych jest ewaluowanie każdego wdrożonego rozwiązania, po to, aby lepiej zaplanować następny krok. Systematyczne badanie wartości albo cech konkretnego programu, planu, działania (eksperymentu) bądź obiektu z punktu widzenia przyjętych kryteriów, w celu jego usprawnienia, rozwoju lub lepszego zrozumienia jest istotnym elementem procesu rewitalizacji. Ewaluacja jest częścią procesu podejmowania decyzji. Obejmuje wydawanie opinii o wartości działania poprzez systematyczne, jawne zbieranie i analizowanie o nim informacji w odniesieniu do znanych celów, kryteriów i wartości.

Dzień szkoleniowy ma formułę intensywnego i dynamicznego warsztatu. Opiera się na analizie przypadków związanych z ewaluacją rozwiązań. Podczas ćwiczeń uczestnicy przenoszą poznane narzędzia, techniki i rozwiązania do procesów rewitalizacyjnych. Głównym celem tego dnia szkoleniowego jest przedstawienie sprawnego przeprowadzenia ewaluacji rozwiązań czy wdrożeń z zastosowaniem odpowiednich metod, technik i narzędzi.

Po tym dniu szkoleniowym uczestnik:

- **wie:** Jak opracować projekt ewaluacji, harmonogram i raport z ewaluacji. Jak za pomocą różnorodnych narzędzi sprawnie przeprowadzić badania;
- **zna:** Metody i procesy badawcze w ewaluacji rozwiązań i wdrożeń.
- **umie:** Przełożyć wyniki i wnioski z ewaluacji rozwiązań i wdrożeń na zadania.

### Plan sesji

#### SESJA 1 Czym jest ewaluacja?

#### Wstęp do ewaluacji

- rola ewaluacji w trakcie pracy nad projektami rewitalizacyjnymi
- na czym polega ewaluacja
- cele ewaluacji w rewitalizacji

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

### Omówienie głównych założeń dotyczących ewaluacji.

- Sprawna ewaluacja - główne zadania.
- Budowa projektu, harmonogramu i raportu ewaluacji – omówienie.
- Przełożenie wyników i wniosków z ewaluacji na zadania - ćwiczenia w zespołach.

## SESJA 2 Etapy procesu ewaluacji

### Cele ewaluacji

- Określenie tematu ewaluacji – co będzie podlegało ewaluacji?
- Postawienie pytań kluczowych – pytań, na które szuka się odpowiedzi.
- Sformułowanie kryteriów wartościowania i obowiązujących w organizacji standardów.

### Sposoby zbierania informacji

- Ustalenie jakie zagadnienia należy przeanalizować w celu udzielenia odpowiedzi na pytania ewaluacyjne
- Zidentyfikowanie źródeł potrzebnych informacji – np. dobór próby przy badaniu ankietowym, gdzie znaleźć konieczne dokumenty itp.

### Metody pracy i zaplanowanie ewaluacji

- Wybranie metod pracy – badanie ankietowe, wywiady, obserwacja, analiza dokumentów
- Opracowanie narzędzi – formularze ankiet, wytyczne do wywiadów.
- Przygotowanie harmonogramu ewaluacji oraz narzędzia monitoringu (sprawdzenie czy otrzymuje się potrzebne informacje).

## SESJA 3 Podsumowanie całego pakietu

Ostania sesja pakietu jest swoistym jego podsumowaniem. Uczestnicy wspólnie przygotowują dla siebie materiał poszkoleniowy. Podsumowanie całego pakietu Przygotowanie materiałów poszkoleniowych dla uczestników. Uczestnicy w grupach próbują przygotować jedną definicję, która będzie zrozumiała dla wszystkich uczestników szkolenia. Format pracy to world cafe, dzięki wykorzystaniu tej metody uczestnicy mogą się z nią zapoznać jako narzędziem partycypacyjnego budowania wiedzy.

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

## Podsumowanie

Dzięki szkoleniom zaawansowanym aktorzy rewitalizacji lepiej będą planować działania, tak, żeby każde z działań przynosiło wartość interesariuszom rewitalizacji. Uczestnicy szkoleń wzmocnią własne kompetencje komunikacyjne, zwiększą własną efektywność komunikacyjną i przygotowują się do samodzielnego planowania oraz przeprowadzania procesów współdecydowania. Dzięki pakietowi uczestnicy będą świadomie korzystać z narzędzi jakie oferują różne style prowadzenia spotkań. Komunikacja i świadome operowanie narzędziami komunikacji to podstawa dla budowania zespołów i wspólnej pracy. Ważnym elementem, które nauczą się uczestnicy szkoleń jest praca z przestrzenią, dobieranie metod badawczych, ocena warsztatu zatrudnianego badacza, w jakim celu mogą być wykorzystane badania oraz jak zwiększyć efektywność prowadzonych badań.

Szkolenia na poziomie podstawowym to był wstęp do świadomego uczestniczenia w procesach rewitalizacyjnych, poziom zaawansowany pozwala uczestnikom na świadome planowanie etapów w procesach rewitalizacyjnych. Im więcej aktorów rewitalizacji będzie potrafiło dobrze zaplanować proces i zbudować dobry fundament dla projektów rewitalizacyjnych, tym jest większa szansa na powodzenie tych procesów.

## Liniki i literatura

- <https://www.youtube.com/watch?v=zGBPGz0J9XU>
- <https://www.youtube.com/watch?v=gYxxU1V092M>
- <https://www.youtube.com/watch?v=STLCH3XEP24>
- <https://www.youtube.com/watch?v=yWhnBVMjSTw>
- Przepis na rewitalizację <http://www.pzr.org.pl/wp-content/uploads/2016/03/przepis-na-rewitalizacje.pdf>
- „Rewitalizacja miast. Aspekt społeczny”, Justyna Przywojska
- „Rewitalizacja zdegradowanych obszarów miejskich. Przykłady praktyczne”, Anna Wojnarowska
- <http://centrumwiedzy.org/wp-content/uploads/2017/07/Druk-cyfrowy-MIX-%C5%9Brodek.pdf>
- <http://centrumwiedzy.org>
- Wyszukiwarka publikacji dotyczących tematu: <http://partycypacjaobywatelska.pl/strefa-wiedzy/biblioteka/publikacje/>
- [http://www.deczydujmyrazem.pl/publikacje/deczydujmy\\_razem/\\_elementy\\_partycypacji.html](http://www.deczydujmyrazem.pl/publikacje/deczydujmy_razem/_elementy_partycypacji.html)



Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Pomoc Techniczna 2014-2020

- [http://www.decydujmyrazem.pl/publikacje/decydujmy\\_razem\\_/w\\_60\\_praktyk\\_dook\\_ola\\_partycypacji.html](http://www.decydujmyrazem.pl/publikacje/decydujmy_razem_/w_60_praktyk_dook_ola_partycypacji.html)
- <http://www.kanonkonsultacji.pl/>
- [http://www.decydujmyrazem.pl/publikacje/decydujmy\\_razem\\_/kawiarenka\\_przewo\\_dnik.html](http://www.decydujmyrazem.pl/publikacje/decydujmy_razem_/kawiarenka_przewo_dnik.html)
- Facylitacja – wiedza, umiejętności, sztuka czy magia Tony Mann, współpraca Jolanta Marszewska
- Daniel Kaheman „Pułapki Myślenia”
- [https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2018/11/Przepis-na-plan\\_Narzedziownik1.pdf](https://partycypacjaobywatelska.pl/wp-content/uploads/2018/11/Przepis-na-plan_Narzedziownik1.pdf)
- Pomiar uniwersalny. Odkrywanie w biznesie wartości niematerialnych, Douglas W. Hubbard