

# Koncepcja pakietu wsparcia superwizyjno- ewaluacyjnego dla lokalnych animatorów rewitalizacji

ANNA KARŁOWSKA

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

Opracowanie, przygotowanie koncepcji oraz przeprowadzenie pakietu wsparcia superwizyjno-ewaluacyjnego dla lokalnych animatorów rewitalizacji

### 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

## Uzasadnienie realizacji pakietu

Jak pokazuje praca, którą wykonał Wydział Organizacji Pozarządowych w Dąbrowie Górniczej zaufanie społeczne i zaangażowanie mieszkańców w pracę nad coraz trudniejszymi tematami dotyczącymi miasta, rozwija się powoli i jest to proces długotrwały. Dzielnice, w których udało się zrealizować projekty dotyczące najbliższej mieszkańcom przestrzeni publicznej, są bardziej zaangażowane w pracę nad planami dla całej dzielnicy, niż te w których poziom zaufania jest mniejszy, a jednocześnie zaangażowanie mniejsze. Dzielnice takie jak Kasprzak czy Mydlice Południowe rzeczywiście partycypacyjnie opracowują plany inwestycji, które wspierają budowanie wspólnoty. Mieszkańcy rozumieją na czym polegają procesy inwestycyjne i wspólnie walczą o lepszą jakość przestrzeni do mieszkania. Dlatego kontynuowanie pracy w dzielnicach jest tak ważne, aby lepiej angażować mieszkańców w pracę nad rozwojem centralnej części miasta. Dzięki temu konsultacje dotyczące programu funkcjonalnego śródmieścia odbywają z przedstawicielami wszystkich dzielnic i miasto ma szansę na poszukiwanie drogi dla stworzenia centrum dla wszystkich mieszkańców.

Wnioski płynące z pracy animatorów, diagnoza, którą co roku aktualizują razem z mieszkańcami przyczynia się do lepszego zrozumienia jak powinno funkcjonować centrum Dąbrowy w relacji do lokalnych centrów dzielnicowych (np. Żąbkowic). DBP to bardzo dobry sposób na monitorowanie nastrojów w dzielnicach, a wiedza animatorów jest bezcenna. W rewitalizacji nie można raz na początku wykonać diagnozy, tylko należy monitorować nastroje społeczne cały czas, żeby można było szybko reagować na zmiany. Proces zmiany jest bardzo złożony, nie ma jednego dobrego rozwiązania, które można wdrożyć i rozwiązać wszystkie problemy rewitalizowanego obszaru. Rozwiązania należy testować i dostosowywać do kontekstu, danej społeczności przy wykorzystaniu istniejącego potencjału tej społeczności.

Pakiet superwizyjno-ewaluacyjny ma wspierać rozwój osobisty i zawodowy lokalnych animatorów dzielnicowych, którzy nie tylko byli zatrudnieni do pracy w dzielnicach, ale wspierają procesy rewitalizacyjne na co dzień działając lokalnie. Każdy animator ma doświadczenie w działalności na rzecz społeczności lokalnej oraz angażuje się w proces rewitalizacji.

Pretekstem do podjęcia pracy nad realizacją pakietu jest projekt „Fabryka Pełna Życia – rewitalizacja śródmieścia Dąbrowy Górniczej”, realizowany w ramach konkursu Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju „Modelowa Rewitalizacja Miast”. Nadrzędnym celem tego programu jest wzmocnienie społeczności lokalnej, która bierze czynny udział w rewitalizacji centrum.

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 np.

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

wykorzystanie prototypu w zmianę funkcjonowania przestrzeni publicznej, budowa i przekazanie opieki nad ogrodem społecznym czy testowanie różnych form aktywności społecznej na terenie Fabryki Pełnej Życia.

Animatorzy prowadząc spotkania w dzielnicach pracują na swoich zasobach, czyli zawsze pracują sobą. Oznacza to, że każdy z nich reaguje w grupie w określony sposób jako człowiek, więc jego podstawowe zasoby to wewnętrzna spójność, samoświadomość, samoakceptacja oraz zaufanie do siebie. Fundamentem, na którym budowane są te aspekty, jest umiejętność układania się ze swoimi emocjami. Dlatego tak ważne jest przyglądanie się sobie i swoim reakcjom na komunikaty pojawiające się w trakcie spotkań ze społecznością lokalną. W odpowiedzi na tę potrzebę zaproponowano pakiet superwizyjno-ewaluacyjny, który ma zapobiegać zjawisku wypalenia zawodowego animatorów oraz motywować ich do dalszej pracy na rzecz społeczności lokalnej.

## Kim są lokalni animatorzy rewitalizacji?

Animator odpowiada za koordynację procesu rewitalizacji w dzielnicach, działania informacyjne dotyczące rewitalizacji, diagnozowanie problemów zgłaszanych w dzielnicach i pomoc w wypracowaniu listy projektów, które mogą być realizowane w dzielnicach przy pomocy instrumentów finansowania dostępnym dla mieszkańców takich jak Dąbrowski Budżet Partycypacyjny (DBP) czy Inicjatywa Lokalna. To on sprawdza, z jakimi trudnościami borykają się mieszkańcy, wskazuje, dokąd mogą udać się po pomoc w urzędzie i współpracuje z Wydziałem Organizacji Pozarządowych i Aktywności Obywatelskiej. Pomaga mieszkańcom dopracować projekty, które będą realizowane na terenie dzielnicy. Animator pracuje z mieszkańcami poszczególnych dzielnic, którzy uczestniczą w spotkaniach, ale również prowadzi sondaże na terenie dzielnicy, po to, aby uzyskać jak najszerszy pogląd, o tym jak funkcjonuje dana dzielnica. Animator pomaga mieszkańcom podjąć decyzję, rozwiązać wątpliwości, poszukać odpowiedzi na trudne pytania. Towarzyszy mieszkańcom podczas procesu podejmowania decyzji i prowadzi Dzielnicowe Fora Mieszkańców. Aby mógł rzetelnie wykonać swoją pracę, w jednym czasie zajmuje się maksymalnie siedmioma dzielnicami z 35, na które podzielona została Dąbrowa Górnicza w ramach DBP.

Ustawa o rewitalizacji zobowiązuje władze lokalne, aby uwzględniały potrzeby mieszkańców rewitalizowanych obszarów oraz zapewniły im możliwość korzystania z pozytywnych efektów tego procesu. Dlatego też animator pełnił z jednej strony rolę strażnika procesu partycypacyjnego w Dąbrowskim Budżecie Partycypacyjnym (DBP). W Dąbrowie Górniczej to właśnie ta procedura wykreowała lokalnych liderów zaangażowanych społecznie i dzięki niej władze zbierają potrzeby mieszkańców dotyczące ich najbliższego środowiska. Procedurę DBP traktuje się jako proces wspierający działania rewitalizacyjne z czego wynika drugie ważne zadanie lokalnych animatorów

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

rewitalizacji, czyli monitorowanie nastrojów w dzielnicach i zbieranie o nich danych, które będą wspierały lepsze programowanie centrum. Animator współpracuje ze społecznością lokalną, dlatego powinien znać podstawowe techniki i narzędzia partycypacyjne, a także skutecznie je wdrażać. Cechy animatora dzielnicowego to: zdolność łączenia ludzi oraz budowanie zaufania społecznego. Powinien on być osobą zorientowaną na cel, zorganizowaną, otwartą na zmiany, empatyczną, o wysokiej kulturze osobistej.

Każdy animator powinien umieć spojrzeć na swoją pracę z różnych perspektyw, poszukać przyczyn trudności, pomysłów i rozwiązań. Odkrywać własne zasoby i uczyć się nowych strategii pracy ze społecznością lokalną.

Animator jest moderatorem lub facylitatorem spotkań, jego rola jest uzależniona od charakteru prowadzonego spotkania, które wspiera proces. Zadaniem zarówno moderatora, jak i facylitatora jest zadbanie o jak najlepsze warunki pracy zebranej grupy. Występują jednak różnice pomiędzy obiema rolami. Animator pełni rolę moderatora, jeżeli spotkanie służy wymianie wiedzy i jego istotą jest umożliwienie konstruktywnej rozmowy, dyskusji lub debaty. Dbą on o jakość przekazu, unikanie konfliktów i o stworzenie najlepszych warunków do wymiany opinii, czyli zbudowania wspólnego kontekstu, zrozumienia i wiedzy. W trakcie spotkania czuwa nad przebiegiem dyskusji, przypomina o zasadach komunikacyjnych, wyjaśnia oraz podsumowuje. Jako facylitator natomiast posiada zestaw narzędzi, które pomagają grupie wypracować rozwiązania, np. narzędzia do identyfikacji problemów, ich rozwiązywania, podejmowania decyzji. Animator dba o zapewnienie najlepszych warunków do wypracowania przez grupę wartościowych rezultatów, czuwa nad procesem, wspiera i pomaga syntezować dyskusję.

Umiejętności jakie powinien posiadać animator i które nieustannie doskonali:

- **Umiejętności związane z prowadzeniem spotkań**

- aktywne słuchanie - podążanie za tokiem myślenia osób, z którymi rozmawiamy, otwartość na ich poglądy, emocje i uczucia pozwala efektywnie gromadzić wiedzę, osiągać lepsze wyniki w pracy.
- rozumienie procesu grupowego – proces grupowy w tym przypadku jest rozumiany jako to całość interakcji w grupie, związanych z zagadnieniami partycypacji i podejmowania decyzji. Innymi słowy, proces grupowy odnosi się do tego, jak poszczególne osoby tworzące społeczność lokalną współpracują ze sobą i dążą do podjęcia najlepszej decyzji dla dzielnicy;

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

- umiejętność interweniowania w trakcie dyskusji – dyscyplinowanie dyskusji w atmosferze szacunku i uznania dla poglądów każdej ze stron. Każdy mieszkaniec może przyjść na Dzielnicowe Forum Mieszkańców i wyrazić swoją opinię. Animator powinien pilnować czy cel spotkania jest wypełniany i powinien umieć interweniować w trakcie dyskusji tak, aby pogląd wybrzmiał, a jednocześnie można było realizować cele forum;
- utrzymywanie skupienia grupy - zwracając uwagę grupy na oryginalny plan spotkania oraz jego cele. Dzielnicowe Fora to spotkania, na których poruszanych jest wiele tematów dotyczących dzielnicy, czasami trwają bardzo długo, a proces podejmowania decyzji jest wyczerpujący, dlatego jest ważne, żeby;
- umiejętność skupienia/ zatrzymania uwagi grupy na jednym temacie – w trakcie spotkań pojawia się wiele tematów, o których można wspólnie dyskutować, animator powinien umieć zatrzymać uwagę uczestników na jednym temacie, wskazując jednocześnie, kiedy zostanie poruszony następny. Ważne jest, żeby zwracać uwagę grupy, na to, że w trakcie spotkania pojawia się wiele tematów i że grupa jest w stanie przedyskutować pojawiające się tematy jedynie w określonej kolejności;
- umiejętność syntezy (np. syntezy wypowiedzi) - Zdolność decydowania o tym, które dane potraktować z uwagą, które zignorować oraz jak uporządkować i przekazać informacje. Również umiejętność podsumowywania wypowiedzi uczestników Dzielnicowych Forów Mieszkańców lub części spotkania czy procesu;
- konsolidowanie zebranych informacji i tworzenie z mieszkańcami listy projektów priorytetowych dla dzielnicy – jednym z ważniejszych produktów procesu współdecydowania jest przygotowanie listy projektów priorytetowych dla dzielnicy. Lista ta powstaje w wyniku analizy i oceny zgłoszonych pomysłów. Animator powinien umieć porządkować informacje oraz łączyć pomysły w grupy, które mogą w późniejszym etapie stać się projektami;
- tworzenie planu, którego rezultaty są osiągalne – lista projektów zgłoszonych do realizacji powinna być w określonym zakresie wykonalna w trakcie jednego roku, animator powinien umieć wskazać społeczności lokalnej związanych z realizacją poszczególnych wyspecyfikowanych projektów, wskazywać alternatywy;
- dostosowywanie planu do przebiegu procesu partycypacyjnego oraz zmieniającej się sytuacji – każda dzielnica ma inny charakter, procesy partycypacyjne są dynamiczne i uczestnicy Dzielnicowych Forów mogą się zmieniać, mogą również zasięgać opinii u zewnętrznych ekspertów. Animatorzy powinni być przygotowani na dużą dynamikę procesu i umieć go dostosować do zmieniających się warunków;
- budowanie zaufania mieszkańców – umiejętność stworzenia bezpiecznego, wspomagającego środowiska, dzięki któremu rozwija się wzajemny szacunek i zaufanie pomiędzy mieszkańcami. Zdolność łączenia ludzi, budowanie zaufania społecznego.

- **Umiejętności związane z tworzeniem projektów:**

- korzystanie z map interaktywnych – w DBP informacje o pomysłach i projektach przedstawiane są na interaktywnych mapach;
- korzystanie z narzędzi typu word, excel, powerpoint w wersji on-line – animator używa prezentacji na spotkaniach do przedstawienia wyników poszczególnych etapów procesów, zbiera dane i wyciąga z nich wnioski oraz podsumowuje pisemnie DFM, do prowadzenia powyższej dokumentacji używa wyżej wymienionych narzędzi;
- umiejętność czytania Miejscowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego – pomysły zgłaszane przez mieszkańców powinny być zgodne z zapisami miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, animator powinien umieć odszukać dokumenty planistyczne dla dzielnic oraz umieć na poziomie podstawowym interpretować ich zapisy;
- rozumienie na poziomie podstawowym procedury planistycznej – animator powinien umieć wytłumaczyć mieszkańcom jak wygląda procedura planistyczna, w których jej momentach mogą się angażować mieszkańcy. Szczególnie ważne jest, żeby animator wiedział, jak mieszkańcy mogą inicjować zmiany miejscowych planów;
- rozumienie na poziomie podstawowym procesu inwestycyjnego – w trakcie przekształcania pomysłów w projekt animator powinien umieć wytłumaczyć mieszkańcom w jaki sposób może przebiegać proces inwestycyjny i jakie zagrożenia mogą się pojawić w związku z realizacją inwestycji;
- umiejętność tworzenia założeń dla projektu na poziomie podstawowym oraz kosztorysowania projektu na poziomie podstawowym – przekazanie wydziałom merytorycznym pomysłów przekształconych w projekty, wymaga od animatorów spisania wytycznych projektowych, które pomogą wydziałom oszacować czy dane zaproponowane rozwiązanie jest możliwe do realizacji w zakładanym budżecie;

## Jakie trudności mogą występować w pracy animatorów?

Praca ze społecznością lokalną nie jest łatwa poniżej przedstawiono najczęściej występujące trudności w trakcie takiej pracy z jakimi musi się zmierzyć animator. Pakiet superwizyjno-ewaluacyjny będzie odpowiedzią na poniżej wymienione trudności.

### Praca z konfliktem

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<sup>1</sup>.

Angażowanie różnych grup do wspólnej pracy nad planem inwestycji może powodować konflikty, więc żeby nauczyć pracować z konfliktem w pierwszej kolejności należy zrozumieć czym jest konflikt i jakie korzyści z pracy z konfliktem mogą płynąć. Korzyści, które mogą płynąć z konfliktu to: wypracowanie bardziej kreatywnego rozwiązania, wydobyć „prawdziwych” problemów na światło dzienne, stwarza okazję do zmiany procesu, ponieważ uświadamia konieczność wprowadzenia zmian oraz zmusza społeczność do oceny i weryfikacji poglądów również przyzwyczajęń. Czyli konflikt ma funkcjonalny wymiar, czyli pobudza aktywność jednostek, wzrost zaangażowania w interes własnej grupy, zwiększenie motywacji do określonych działań.

W pracy z przestrzenią konflikt jest zjawiskiem naturalnym. Praca z przestrzenią, która jest dobrem wspólnym i różni interesariusze realizują swoje cele wymaga nieustannej pracy z konfliktem. Taka praca jest wyczerpująca i każdy animator powinien zadbać o higienę pracy. Dobrym sposobem jest analizowanie źródeł pojawiających się konfliktów oraz spojrzenie na te konflikty z różnych perspektyw, omawianie ich w grupach na wspólnych spotkaniach superwizyjnych. Dzięki takim działaniom osoby moderujące spotkania mogą nabrać dystansu do emocji, które pojawiły się w trakcie spotkania i spróbować znaleźć rozwiązanie.

W zależności od typu konfliktu przyjmuje się różne podejścia do rozwiązania sytuacji konfliktowej. Można przedstawić ogólny schemat, który wymaga tylko pewnej adaptacji do konkretnych warunków, z którego powinni korzystać animatorzy. Składa się on z dwóch etapów: etap diagnozy (klasyfikacja

---

<sup>1</sup> J. Mucha, Konflikt i społeczeństwo: z problematyki konfliktu społecznego we współczesnych teoriach zachodnich, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1978.



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

rodzaju konfliktu, ustalenie przyczyn, rozładowanie negatywnych emocji), etap rozwiązania (wybór stylu rozwiązania konfliktu, usunięcie faktycznych przyczyn konfliktu, redukcja napięć emocjonalnych).

### **Odmienne sposoby wywierania wpływu w grupie**

W trakcie spotkań społeczności lokalnej uczestnicy znajdują się w sytuacji publicznej i w różny sposób mogą próbować wywierać wpływ w trakcie dyskusji, również nie wygodny dla animatora, który może przekraczać jego osobiste granice. Na spotkaniach mogą pojawić się zachowania manipulacyjne lub agresywne. Manipulację rozumie się jako formę wywierania wpływu na osobę lub grupę w taki sposób, by nieświadomie i z własnej woli realizowała cele manipulatora. Natomiast agresję jako tendencję do walki, do narzucania swojej opinii w sposób bez sprzeciwu, zbyt mocno, bez poszanowania adresata. Ważne, żeby animator wiedział na czym polega asertywność oraz trenował zachowania asertywne w trudnych sytuacjach, czyli szukał porozumienia przy poszanowaniu drugiej osoby.

Asertywność przydaje się także gdy społeczność próbuje wspólnie dojść do jakiś korzystnych rozwiązań, które zadowoląby wszystkie strony.

### **Emocje pojawiające się w trakcie spotkań (konstruktywne i destruktywne)**

Praca nad tematami istotnymi dla społeczności lokalnej wywołuje szereg emocji konstruktywnych oraz destruktywnych. Ważne jest, aby emocje traktować jako narzędzie służące do monitorowania sytuacji w grupie i umieć wykorzystać je do pracy nad wypracowaniem lepszego rozwiązania. Emocje pojawiające się u uczestników spotkania mogą również wskazywać na konflikty, które będą się pojawiać w trakcie trwania procesu. Animator powinien być czujny i umieć indentyfikować emocje pojawiające się w trakcie trwania spotkania.

Zdarza się, że osoby mało doświadczone w pracy z grupą, zachowania uczestników spotkań nazywane - jako „trudne”, traktują jako atak wobec własnej osoby. Warto pamiętać, że może być bardzo wiele przyczyn negatywnych zachowań pojedynczych osób. Pomocne jest zrozumienie i akceptowanie różnicy zdań w grupie.

### **Pojawianie się mechanizmów obronnych**

Praca lokalnego animatora rewitalizacji jest narażona na wiele typowych zagrożeń towarzyszących realizacji pracy z nieustającym konfliktem, takich jak: wypalenie zawodowe, opór, przeniesienie czy przeciwprzeniesienie.

Przemieszczenie – mechanizm obronny, polegający na rozładowaniu stłumionych uczuć, zazwyczaj wrogości na obiektach mniej niebezpiecznych niż te, które pierwotnie wzbudziły emocje<sup>2</sup>. Na przykład,

<sup>2</sup> Tadeusz Kobierzycki, *Filozofia osobowości*, wyd. I, [Warszawa](#): Eneteia, 2001

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

animator ma problemy w relacjach prywatnych po tym jak został skrytykowany publicznie na spotkaniu z mieszkańcami. Zdarza się, że krytyka wyrażona na spotkaniu po mimo, że jest bezpośrednio zwrócona przeciwko animatorowi, wcale jego nie dotyczy, tylko jest wyrazem bezsilności czy frustracji grupy lub mieszkańca. Dlatego tak ważna jest superwizja trudnych przypadków, które dotknęły bezpośrednio animatora.

Opór – może pojawić się jako niechęć do przyjęcia informacji zwrotnej od społeczności lokalnej. Lokalni animatorzy rewitalizacji pracując w trudnych warunkach wkładają bardzo dużo energii w przygotowanie się do spotkań, są często bezpodstawnie atakowani, trud pracy w sytuacjach kryzysowych może wywoływać u nich opór. Budowanie oporu przed przyjmowaniem krytyki przychodzi łatwo. Trudno nauczyć się konstruktywnej reakcji na krytykę. Każdy animator powinien zmierzyć się z kilkoma pytaniami, które dotyczą tego w jaki sposób zwykle zachowuje się w tej dość trudnej dla ich samopoczucia sytuacji. W trakcie superwizji indywidualnej ocenia jak sobie radzi z krytyką i zastanawia się co możesz zrobić lepiej.

Przeniesienie – w trakcie swojej pracy animator może traktować swoją dzielnicę czy jej mieszkańców jako swoich podopiecznych i przenosi na dzielnicę swoje wyobrażenia o tym czym powinna być dobra dzielnica do mieszkania, wpływa na dyskusję przedstawiając swój punkt widzenia, myśli i uczucia. Animator powinien w swojej pracy pozostać bezstronny, pomimo że społeczność lokalna ma często tendencję o pytania o radę. Jedyne co może zrobić animator to pokazać paletę możliwych rozwiązań oraz zalety i wady zastosowania każdego z nich. W trakcie superwizji indywidualnej animator ocenia na ile wizja dzielnic, w których pracuje jest jego wizją, a na ile wizją społeczności lokalnej oraz na ile promuje w trakcie spotkań niektóre z rozwiązań (przez niego osobiście preferowane).

Przeciwprzeniesienie – w pracy animatora może pojawić się przeciwprzeniesienie, społeczność lokalna może być niezadowolona ze sposobu pracy urzędników, w tym momencie mieszkańcy zaczynają wywierać wpływ na animatora – początkowo "bezstronnego obserwatora", który w ten sposób "przyjmuje na siebie" fantazje, a zatem, przyjmuje na siebie "niezadowolnienie" mieszkańców i podziela je, przeżywając tym samym – wraz z nim – ich frustracje. Oznacza to, że animator świadomie naraża na szwank własne zdrowie. Zadanie animatora polega teraz na tym, by nie dopuścić do powstania sytuacji "nieprawdziwej zażyłości" ze społecznością lokalną. W trakcie superwizji indywidualnej animator analizuje czy odczuwa złość w stosunku do urzędu, która może wynikać z frustracji, które wyrażają mieszkańcy i na ile tą złość manifestuje publicznie w trakcie spotkań ewaluacyjny lub Dzielnicowych Forów Mieszkańców.

## Dlaczego superwizja jest tak ważna w pracy lokalnego animatora rewitalizacji?

Superwizja jest m.in. procesem uczenia się, w którym superwizant (animator) pracuje z bardziej doświadczonym specjalistą (superwizorem) nad wzbogacaniem własnych umiejętności i doświadczenia zawodowego, które docelowo mają służyć animatorowi.

Superwizja pracy lokalnego animatora rewitalizacji to szczególny, wieloaspektowy ogląd pracy służący rozwiązaniu trudności merytorycznych i emocjonalnych związanych z wykonywaniem pracy. To dwustronny proces pomagający poszerzać świadomość, rozwijać umiejętności (szczególnie pracy z grupą oraz rozwijania inteligencji emocjonalnej), osiągać lepsze wyniki, działać poprzez rzetelną ocenę, omówienie problemów, ukierunkowaną praktykę i sprzężenie zwrotne (informację zwrotną, tak zwaną pozytywną krytykę). Warunkiem powodzenia tak zaplanowanego przedsięwzięcia jest zgoda uczestników superwizji na ujawnienie swoich doświadczeń w pracy z ludźmi i na ich analizę. Dla animatora jest wartościowe spojrzenie na swoją pracę z różnych perspektyw, poszukiwanie przyczyn trudności i radzenie sobie z nimi. Dzięki superwizji każdy uczestnik może odkrywać własne zasoby i uczyć się nowych strategii działania.

Ewaluacja jest procesem o charakterze praktycznym, którego zadaniem jest ustalenie, czy dany projekt osiągnął zakładane cele. Projekt w pracy animatorów rozumiemy jako kolejną edycję, sezon pracy animacyjnej w rewitalizacji. Najczęściej ewaluacja jest rozumiana jako:

- ocena wartości projektu/programu poprzez porównanie rezultatów projektu ze wstępnymi zamierzeniami, celami. Czyniona za pomocą analizy, syntezy, generalizacji, wnioskowania.
- proces systematycznego zbierania i analizowania informacji (ilościowo lub jakościowo)

W ramach pakietu zaplanowano prowadzenie wywiadów pogłębionych, czyli badanie jakościowe.

Celem superwizji i ewaluacji jest:

- wypracowanie nowego procesu działania lub usprawnienie go,
- zwiększenie świadomości siebie i swojego stylu pracy,
- znalezienia przyczyny trudnych sytuacji w pracy z ludźmi,
- poszerzenie katalogu strategii interwencyjnych,
- otrzymanie rzetelnej informacji zwrotnej,
- skorzystanie z wymiany doświadczeń.

Celem superwizji pracy lokalnych animatorów rewitalizacji jest poprawa jakości pracy, zwiększenie skuteczności pracy ze społecznością lokalną, a co za tym idzie — polepszenie dobrostanu mieszkańców i zwiększenie zadowolenia z wykonywanej pracy.

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

Co superwizja daje animatorom:

- Analizują własną pracę z mieszkańcami w gronie innych animatorów.
- Mogą opracować dobry, uporządkowany plan pracy z mieszkańcami korzystając z doświadczeń uczestników sesji;
- Mają szerszy wgląd we własne emocje związane z pracą i potrafią je konstruktywnie wykorzystać w dalszej pracy;
- Doświadczają wsparcia grupy osób podobnie zainteresowanych rozwojem własnym;
- Uczą się nowych rozwiązań, metod, pozytywnych wzorców pracy z mieszkańcami;
- Mogą wyjaśnić własne dylematy etyczne pojawiające się w pracy ze społecznością lokalną;

### Rodzaje superwizji

Poniżej przedstawiono wszystkie możliwe rodzaje przeprowadzania superwizji. W trakcie opieki nad lokalnymi animatorami rewitalizacji wykonawca przeprowadzał superwizje uczestniczące. W poniższym pakiecie zaproponowano superwizję indywidualną i grupową, jako sposób pracy z lokalnymi animatorami rewitalizacji oraz sposób ewaluacji ich pracy.

Superwizja grupowa – to analizowanie pracy własnej oraz uczenie się poprzez stawianie pytań, słuchanie i wymianę doświadczeń z innymi członkami grupy. Superwizja grupowa pomaga znaleźć przyczyny problemów i pomysły na ich rozwiązanie. Każdy z uczestników spotkania przygotowuje opis jednej sytuacji, która przysporzyła mu największe trudności w trakcie trwania procesu. Superwizja odbywa się w małej, zamkniętej grupie animatorów, w tym pakiecie zaproponowano pracę w dwóch grupach. Każda z grup będzie liczyła 4 animatorów i czas trwania sesji to będą 4 godziny zegarowe z przerwami. Animatorzy będą mieli stworzoną bezpieczną przestrzeń wymiany wiedzy, doświadczeń i pomysłów oraz przysłuchania się swojej pracy z różnych perspektyw.

Superwizja indywidualna – spotkania superwizora z jedną osobą (animator), podczas których analizuje się konkretne sytuacje, które pojawiły się w trakcie realizacji procesu DBP, wnoszone przez superwizanta. Superwizor stwarza przestrzeń do refleksji, konsultuje, wspiera i pomaga znaleźć odpowiedzi, skuteczne interwencje i rozwiązania. W ramach pakietów zaplanowano po jednym dwugodzinnym spotkaniu dla jednego lokalnego animatora rewitalizacji. To spotkanie przewiduje również wywiad pogłębiony i rozmowę dotyczącą relacji animatora z mieszkańcami dzielnic. Ważnym aspektem tej formy jest indywidualne wzmocnienie animatora i próba zmierzenia się z jego indywidualnymi problemami, które pojawiły się w trakcie trwania procesu.

Superwizja uczestnicząca – polega na bezpośredniej obserwacji pracy animatora w trakcie spotkania przez superwizora i wspólnym omówieniu przebiegu spotkania. Animator superwizowany analizuje swój stosunek do przeprowadzonego warsztatu i stawia pytania, a superwizor udziela szczegółowych informacji zwrotnych i dzieli się własnymi spostrzeżeniami. Taki

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

typ superwizji był prowadzony w trakcie realizacji zadania związanego z koordynacją pracy lokalnych animatorów rewitalizacji.

## Zaplanowane działania

Zaproponowano 24 godziny superwizyjno-ewaluacyjne dla 8 uczestników. Składające się z poniższych działań

1. Wywiady pogłębione z animatorami oraz indywidualne sesje wzmacniające, czyli superwizja indywidualna. Spotkania superwizora z jedną osobą, podczas których analizuje się konkretne sytuacje, które pojawiły się w trakcie realizacji procesu DBP, wnoszone przez superwizanta. W trakcie spotkania animator otrzyma również informację zwrotną jakie są jego zasoby i ograniczenia związane z efektywnym i wartościowym prowadzeniem procesu w oparciu o wcześniej przedstawiony zbiór kompetencji, które rozwijał w trakcie trwania projektów związanych z rewitalizacją Dąbrowy Górniczej.
2. Wspólne przepracowanie najtrudniejszych przypadków, czyli superwizja grupowa. Każdy z przypadków powinien być opracowany przez animatora w oparciu o poniższy schemat:
  1. Cel główny spotkania z mieszkańcami.
  2. Cele operacyjne spotkania z mieszkańcami.
  3. Dzielnica, w której było prowadzone spotkanie.
  4. Czas trwania.
  5. Przebieg spotkania – opis kolejnych etapów zawierających:
    - a. Warunki
    - b. Czas trwania
    - c. Przebieg

W trakcie sesji grupowej zastanowimy się jakie cechy powinien mieć animator, żeby skutecznie mógł sobie radzić z sytuacjami pojawiającymi sobie w trakcie procesu DBP oraz innych procesów rewitalizacyjnych. Uczestnicy spotkania ustalą, które z informacji, powinny być przekazane dalej do zamawiającego w celu usprawnienia procesu DBP.

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

### Ramowy harmonogram spotkań

Data	Tematy szkoleń
13 Listopad	I DZIEŃ: Konsultacje indywidualne grupa 1 (8 godzin zegarowych)
14 Listopad	II DZIEŃ: Konsultacje indywidualne grupa 2 (8 godzin zegarowych)
15 Listopad	III DZIEŃ: Wspólna ewaluacja pracy animatorów grupa 1 (4 godziny zegarowe)
16 Listopad	IV DZIEŃ: Wspólna ewaluacja pracy animatorów grupa 2 (4 godziny zegarowe)

## Podsumowanie

Superwizja jest potrzebna lokalnym animatorom rewitalizacji w prawidłowym zrozumieniu i poprowadzeniu procesu współdecydowania, który jest narażony na wiele kryzysów oraz może generować nieoczekiwane rezultaty. Doskonalenie sposobu swojego działania przynosi efekty długoterminowe.

W rewitalizacji wszystkie działania, które wspomagają proces uczenia się społeczności lokalnej są istotne z punktu widzenia procesu. Działania wspierają uczenie się, aktorzy rewitalizacji uczą się poprzez działanie, a działania są nastawione na nieustanne wykorzystanie procesu badawczego (ewaluacji), więc sprzężenia zwrotne występują na różnych poziomach. Rozwój osobisty i zawodowy uczestników procesu powoduje, że działania stają się coraz bardziej profesjonalne i przyczyniają się do tworzenia się wspólnoty, która lokalnie aktywizuje się.

Działania prowadzone w Dąbrowie Górniczej w ramach modelowej rewitalizacji, nie są działaniami, w których uczestnicy uczą się o partycypacji czy poznają przykłady działań z innych miast. Animatorzy stają się liderami lokalnymi, którzy potrafią profesjonalnie wspierać procesy decyzyjne, które zachodzą w mieście, wspierać aktywizację mieszkańców oraz wszystkie działania partycypacyjne. Beneficjenci pakietu są praktykami, dzięki swojej pracy ze społecznością lokalną oraz w następnym kroku przyglądaniu się swoim działaniom, wyciąganiu wniosków, doskonaleniu warsztatu. Wiedza, którą przyswoili nie jest wiedzą ekspercką, ale też umiejętnościami związanymi z byciem członkiem społeczności lokalnej i wspólnego działania w niej, dyskusowaniami o istotnych dla niej sprawach oraz generowania, a następnie wdrażania rozwiązań.

Proces budowania wiedzy w rewitalizacji jest kontekstowy i adaptacyjny, nie jest w żadnym wypadku liniowy opiera się na doświadczeniu (wykonaniu jakiegoś zadania), refleksji (przemyśleniu, przeanalizowaniu działania), tworzenie teorii (nadanie działaniu znaczenia) oraz testowaniu nowego działania (udoskonalenie o wnioski). Dlatego superwizja i ewaluacja działań jest tak ważna, rewitalizacja zaczyna się od samodoskonalących się jednostek, które wspólnie budują świadomie wspólnotę. Ta społeczność lokalna również doskonali swoje działania ucząc się na błędach i świadomie weryfikując. W rewitalizacji społeczności lokalne powinny uczyć się prostych metod ewaluacji, które można wdrażać z powodzeniem po to aby doskonalić działania.