

Pomiędzy osobistym doświadczeniem a zmianami współeczności

Raport z ewaluacji projektu „Jak rozmawiać?
Wspieranie umiejętności informacyjnych
jako podstawowej kompetencji świadomego
obywatelstwa w demokracji uczestniczącej”

Raport stworzony i opublikowany w ramach projektu „Jak rozmawiać? Wspieranie umiejętności informacyjnych jako podstawowej kompetencji świadomego obywatelstwa w demokracji uczestniczącej” realizowanego przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

<https://jakrozmawiac.org.pl>

Projekt finansowany przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię z Funduszy EOG w ramach Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny.



Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa – Użycie niekomercyjne 4.0 Międzynarodowe.

Realizacja

Fundacja Obserwatorium

Opracowanie raportu

Michał Bargielski, Karol Wittels

Korekta

Monika Gołębiowska

Realizacja badań terenowych

Michał Bargielski, Edyta Ołdak, Karol Wittels

Redakcja

Katarzyna Radzikowska

Projekt graficzny i skład

Andrij Fil

Dziękujemy wszystkim osobom uczestniczącym, w szczególności przewodniczkom i przewodnikom dialogu goszczącym badaczkę i badaczy oraz tutorkom i tutorom, za wkład w realizację projektu oraz badań.

Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2024

ISBN: 978-83-67328-09-8

Wprowadzenie	4	Podsumowanie wyników, czyli różnice i podobieństwa w percepcji poszczególnych elementów projektu	34
I Opis projektu	6	V Wnioski	36
Idea stojąca za projektem	6	Przebieg i cele projektu	36
Jak idea przełożyła się na cele?	7	Skalowanie osobistego doświadczenia jako kluczowe wyzwanie	36
Wizja działań	7	Komunikacja projektu	37
Model budowania dialogu krok po kroku	9	Komunikacja wewnętrzna	37
Wdrożenie modelu	11	Rozwój przewodniczek i przewodników	38
II Rozmowa jako narzędzie zmiany	13	Różnorodność ról	38
III Metodologia raportu	15	Uzyskane wsparcie	40
Cele ewaluacji	15	Wsparcie warsztatowe	40
Wykorzystane narzędzia badawcze	17	Wsparcie ze strony zespołu FRIS	41
Prace badawcze a przebieg projektu	18	Korzyści	41
IV Projekt z perspektywy uczestniczących w nim osób	20	Potrzeby	42
Obserwacje i spostrzeżenia tutorek i tutorów	20	Tutoring w projekcie	42
Wpływ projektu na przewodniczki i przewodników dialogu w opiniach tutorek i tutorów	24	Spółeczność	44
Obserwacje i spostrzeżenia przewodniczek i przewodników	26	VI Rekomendacje	46
Spojrzenie na tutorki i tutorów	31	Projekt	46
Spojrzenie na zespół FRIS	31	Model i upowszechnianie	46
Obserwacje i spostrzeżenia zespołu FRIS	32	Zmiany niezbędne dla dalszego upowszechniania modelu	47
Trudności	32	Spis rysunków i tabel	49
Spojrzenie zespołu na potencjał kontynuacji działań	33		

Wprowadzenie

W czasach szybkiej i skrótowej wymiany informacji doświadczanie i ćwiczenie dialogu jako formy komunikacji stało się mało oczywiste. Jest to jednak, jak donoszą badania naukowe, praktyczne i skuteczne narzędzie przeciwdziałania polaryzacji opinii. Pomaga też w zmianie postaw na bardziej otwarte i rozumiejące. Nawet jeśli w pierwszej chwili osoby skonfrontowane z nowymi dla siebie stanowiskami będą bronić swoich pierwotnych poglądów, w dłuższej perspektywie skłonność do krytycznego spojrzenia na różne zjawiska społeczne będzie wzrastać¹.

Zbliżone założenia przyświecały osobom, które przygotowały i postanowiły wdrożyć projekt „Jak rozmawiać? Wspieranie umiejętności informacyjnych jako podstawowej kompetencji świadomego obywatelstwa w demokracji uczestniczącej”². Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego (FRSI) uzyskała środki na jego realizację z Funduszy EOG w ramach Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Regionalny. Kolejne etapy są realizowane od kwietnia 2021 r., a zakończenie działań zaplanowano na kwiecień 2024. Poszczególne kroki opisujemy w rozdziale I raportu. Żeby ułatwić lekturę osobom nieznaną wcześniejszą historię projektu, zgodnie z sugestią FRSI wykorzystujemy tu także materiały udostępnione publicznie już wcześniej.

Celem raportu, opracowanego przez zespół Fundacji Obserwatorium (FO), jest podsumowanie doświadczeń z tego kilkuletniego procesu oraz sformułowanie wniosków, które mogą posłużyć dalszemu rozwijaniu wypracowanego w projekcie **modelu budowania dialogu krok po kroku**³.

Na sumę doświadczeń analizowanych podczas ewaluacji i zawartych w raporcie składa się perspektywa trzech grup interesariuszek i interesariuszy projektu. Główną rolę odgrywały w nim grupy lokalnych **przewodniczek i przewodników dialogu**, którzy zgodzili się przeprowadzić dla osób w swoich miejscowościach (w sumie w 28) serię rozmów o ważnych dla społeczności sprawach. Dwu- lub trzyosobowe zespoły, które dobrowolnie zgłosiły się do projektu, wniosły do niego bardzo różnorodne perspektywy.

W procesie rozwijania dialogu uczestniczył także **zespół FRSI** czuwający nie tylko nad stroną organizacyjną i finansową, ale przede wszystkim metodologiczną i misyjną przedsięwzięcia. Odpowiadał on za wypracowanie założeń, dbałość o uporządkowany przebieg procesu i jego niezbędne modyfikacje w miarę rozpoznawania nowych uwarunkowań.

Trzecia grupa, której perspektywa jest uwzględniona w raporcie, to **zespół tutorski**. Do jego najważniejszych zadań należało bieżące wsparcie zespołów przewodniczek i przewodników w organizacji i prowadzeniu dobrych rozmów, a także w działaniach na rzecz utrwalania w społecznościach zwyczaju rozmawiania. Role tutorskie pełnili także badacze FO, którzy opiekowali się pięcioma zespołami.

W raporcie znajdują Państwo uwagi o bardziej teoretycznym charakterze, dotyczące metodologii projektu (rozdział I) oraz jego ewaluacji (rozdział III). Dla osób zainteresowanych przede wszystkim naturą podobnych projektów dodajemy krótki rozdział II, w którym podsumowujemy odpowiedzi na najważniejsze pytania o organizację tego typu przedsięwzięcia.

W rozdziale IV referujemy bardziej szczegółowo opinie trzech grup zaangażowanych w projekt. Rozdział V to zwięzłe ujęcie głównych wniosków i przemyśleń

1 Por. Schulten N., Vermeulen F.F., Doosje B., *Preventing polarization: An empirical evaluation of a dialogue training*, „Cogent Social Sciences” 2020, nr 6(1).

2 Dalej określane jako projekt lub w skrótowej formie: „Jak rozmawiać?”.

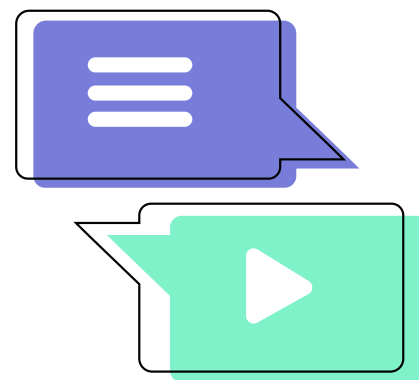
3 Model przygotowany w ramach projektu jest dostępny na stronie internetowej: <https://jakrozmawiac.org.pl/model-budowania-krok-po-kroku/> [dostęp: 15.01.2024].

związanych z przebiegiem oraz celami projektu, kwestiami komunikacyjnymi, rozwojem przewodniczek i przewodników, tutoringami, a także znaczeniem rozmów dla społeczności.

Na koniec, w rozdziale VI, formułujemy rekomendacje dotyczące projektu, opracowanego modelu oraz upowszechniania zaprezentowanego podejścia.

Bardzo serdecznie dziękujemy wszystkim osobom zaangażowanym w projekt: torkom i tutorom, przewodniczkom i przewodnikom dialogu, a także zespołowi FRSI. Wasze opowieści, spostrzeżenia i opinie pomogły nam spojrzeć na różnorodne społeczności i historie o dialogu. Jesteśmy wdzięczne i wdzięczni za tę pomoc!

Zespół Fundacji Obserwatorium



I Opis projektu

Projekt obejmował:

1. przygotowanie i realizację badania, które pozwoliło przyjrzeć się, jak wygląda obecnie dialog w społecznościach w Polsce, oraz opracowanie modelu⁴ wspierającego rozwój dialogu w społecznościach lokalnych⁵;
2. testowanie modelu w grupie pięciu zespołów przewodniczek i przewodników realizujących co najmniej po dwa dialogi w swoich miejscowościach – pilotaż⁶;
3. wdrożenie przetestowanych rozwiązań w 24 miejscowościach⁷;
4. etap utrwalania, w którym organizatorki i organizatorzy projektu dzielą się jego wynikami (ten etap nie jest ujęty w raporcie).

Oznaczało to wsparcie szkoleniowe skierowane do ponad 80 osób – przyszłych przewodniczek i przewodników dialogu odpowiedzialnych za zorganizowanie w swoich społecznościach rozmów o ważnych lokalnie sprawach. Takich sytuacji udało się przygotować i przeprowadzić ponad 170.

Może się wydawać, że 36-miesięczny okres prac w projekcie (kwiecień 2021–kwiecień 2024) był komfortowy i dawał rzadką okazję do stosunkowo długotrwałych działań. Unikalne jednak były okoliczności zewnętrzne, które miały wpływ na realizację planów. Pandemia COVID-19, a później rozpoczęcie kolejnej fazy agresji Federacji Rosyjskiej na Ukrainę zmieniały rzeczywistość i wpływały bezpośrednio na sprawy organizacyjne, formy pracy, a także głębsze zmiany społeczne zachodzące w Polsce. W takich warunkach projekt zatytułowany „Jak rozmawiać? Wspieranie

umiejętności informacyjnych jako podstawowej kompetencji świadomego obywatelstwa w demokracji uczestniczącej” nabierał wyjątkowej wagi.

W tym rozdziale przytaczamy szczegółowe opisy celów projektu i zaplanowanych w nim działań. Pokazujemy także najważniejszą z grafik – schemat wypracowanego modelu. Wszystko to jest niezbędne dla zrozumienia opisanych w kolejnych częściach raportu doświadczeń osób uczestniczących.

Idea stojąca za projektem

Projekt zakładał pogłębianie wiedzy, wspieranie umiejętności i generowanie doświadczeń fundamentalnych dla funkcjonowania wspólnoty. Uwzględniał obywatelstwo realizowane w ramach określonego typu organizacji politycznej: demokracji uczestniczącej, czyli takiej, w której zaangażowanie obywateli i obywateli ma wiele wymiarów i jest trwałe. Wiąże się to ze stałym, aktywnym i osobistym udziałem w podejmowaniu decyzji dotyczących spraw publicznych. Same twórczyni i twórcy projektu podsumowywali te założenia w następujący sposób:

„(...) bez wiarygodnej informacji trudno włączyć się w życie wspólnoty, zabierać głos, uwierzyć, że moje zdanie się liczy. Stąd pomysł na projekt „Jak rozmawiać?”. Chcemy odnaleźć lokalnych liderów i liderki, którym zależy na tym, by ich społeczności zaczęły znów ze sobą rozmawiać i nie dawały nabrać się na plotki i dezinformację, ale podejmowały decyzje w oparciu o wiarygodne informacje”⁸.

4. Ilekroć piszemy o modelu, chodzi o stworzony w projekcie model budowania dialogu krok po kroku.
5. Opis tego etapu znajdą Państwo pod adresem: <https://jakrozmawiac.org.pl/badanie/>, raport z badania – tutaj: https://jakrozmawiac.org.pl/wp-content/uploads/2022/02/Jak_rozmawiac_RAPORT_1.pdf [dostęp: 15.01.2024].
6. Opis pilotażu znajdą Państwo pod adresem: <https://jakrozmawiac.org.pl/pilotaz/> [dostęp: 15.01.2024].
7. Opis wdrożenia znajdą Państwo pod adresem: <https://jakrozmawiac.org.pl/wdrozenie/> [dostęp: 15.01.2024].
8. Opis przygotowany przez zespół FRSI znajduje się na stronie www.jakrozmawiac.org.pl [dostęp: 15.01.2024].

Jak idea przełożyła się na cele?

Rozmowa i dialog jako jej specyficzna forma stały się więc centralnym punktem projektu. Dialog – zdefiniowany już we wstępnej fazie prac nad modelem – to wysłuchanie stanowiska innych. Ważnym doświadczeniem wszystkich zaangażowanych było odkrycie znaczącej konsekwencji postawienia na słuchanie: celem rozmowy w takim przypadku nie jest przekonywanie do swoich racji, a próba zrozumienia zdania pozostałych. Fakt ten wydaje się oczywisty, jednak dla wielu osób w trakcie realizacji projektu stał się najważniejszym odkryciem.

W projekcie wskazano cztery cele:

CELE PROJEKTU

- Zwiększenie dostępności wiarygodnych i wartościowych informacji, a także zdolności obywateli i obywateli do ich krytycznej analizy i oceny
- Wdrożenie i popularyzacja modelu wspólnego tworzenia wiedzy poprzez partycypacyjne interaktywne wydarzenia: dyskusje i debaty
- Wspieranie lokalnego dialogu w każdej możliwej formie (rozmowy, spotkania) w bezpiecznym środowisku
- Rozwijanie podstawowych kompetencji w zakresie umiejętności informacyjnych (kultury komunikacji, krytycznego myślenia, zarządzania konfliktami), zwłaszcza wśród osób nieaktywnych w życiu społeczeństwa obywatelskiego, jako kluczowych umiejętności niezbędnych do ich zaangażowania

Żeby w pełni zrozumieć cele, warto przyjrzeć się im przez pryzmat idei projektu i jego tytułu. W założeniu podnoszenie indywidualnych zdolności do komuni-

kacji i tworzenie przestrzeni do bezpiecznej rozmowy przekładały się na okazje do pozyskiwania informacji oraz poznawania poglądów innych ludzi. To z kolei stwarzało szansę, by rosła pula osób zasilających wspólnotową mądrość. Największym wyzwaniem pozostawało jednak pytanie „Jak rozmawiać?” i jego praktyczny wymiar: co należy zrobić, żeby doprowadzić do rozmowy?

Wizja działań

Postawione cele powinny przekładać się na działania. W założeniach projektu opisano je tak, żeby podkreślały wartości, na których zależało autorkom i autorom projektu.

NAJWAŻNIEJSZE DZIAŁANIA

- Wznowienie/ustanowienie kultury interakcji w społeczności – stworzenie bezpiecznej przestrzeni do spotkań i dzielenia się informacjami na bardziej neutralne/codzienne tematy, aby zachęcić do wymiany informacji i rozwinąć podstawowe umiejętności kultury komunikacyjnej
- Inspirowanie ludzi do poszukiwania nowych źródeł informacji – także do użytku prywatnego; zapewnienie wsparcia ekspertek i ekspertów, stworzenie struktur promujących lokalne ekspertki i ekspertów
- Rozwijanie umiejętności debatowania – zmniejszanie stresu u ludzi podczas omawiania kontrowersyjnych tematów i zachęcanie ich do udziału w takich rozmowach
- Stworzenie bezpiecznego środowiska dla potencjalnie kontrowersyjnych debat i pokazów/wydarzeń, a także nauka różnych strategii zarządzania konfliktem, aby zmniejszyć napięcie podczas debat i zachęcić nowe osoby do uczestnictwa

Zaproponowane obszary działań wymagały wielotorowego podejścia. Realizację projektu rozpoczęto od namysłu nad podstawową kwestią, jaką była aktualna sytuacja w społecznościach lokalnych i przyjęte (praktykowane) w nich sposoby rozmawiania o wspólnych sprawach. Konsekwencją tego namysłu było rozpoczęcie badania zleconego przez FRSI Fundacji Obserwatorium⁹. Obserwowaliśmy siedem miejscowości, w których tamtejsze liderki i liderzy organizowali spotkania i przestrzeń do wspólnego spędzania czasu przez osoby zainteresowane lokalnymi sprawami. W tym samym czasie zespół ekspercki prowadził rozbudowany *desk research* i prace koncepcyjne nad przygotowaniem podstawowego narzędzia wykorzystywanego w dalszych krokach, czyli modelu budowania dialogu krok po kroku¹⁰. Jego wstępna wersja, wraz z opracowanym wsparciem szkoleniowym, została poddana pilotażowi w pięciu miejscowościach. Wówczas też wykrystalizowały się szczegółowe wizje trzech podstawowych grup zaangażowanych w realizację działań dialogowych:

- **Przewodniczki i przewodnicy dialogu** – osoby reprezentujące społeczność lokalną, wywodzące się z różnych środowisk, ale zdecydowane podjąć w swoich społecznościach próbę zorganizowania kilku spotkań, podczas których będą poruszane ważne lokalne tematy. Zaaranżowane sytuacje miały odpowiadać wizji projektu: istotne było stworzenie bezpiecznej przestrzeni do dialogu między różnymi osobami. Grupy (w założeniu trzyosobowe) nie musiały być związane z żadną instytucją lub sformalizowanym podmiotem. Kluczowa była deklaracja, że podejmą się organizacji spotkań – nazywanych w projekcie dobrymi rozmowami. Pracę ze społecznością poprzedzało wsparcie szkoleniowe, w ramach którego przewodniczki i przewodnicy zdobywali wiedzę i praktyczne umiejętności związane z prowadzeniem spotkań i dialogu (facylitacją), diagnozą lokalnych wyzwań i problemów oraz planowaniem pracy ze społecznością. Byli też uwrażliwiani na ważne z punktu widzenia celów projektu kwestie: problematykę dezinformacji oraz baniek informacyjnych.
- **Zespół FRSI** – trzy osoby, które czuwały nad spójnością prac badawczych

oraz opracowaniem i ulepszaniem modelu, a przede wszystkim umożliwiły działanie zespołom przewodniczek i przewodników. Zespół był wspierany przez trenerki i trenerów. Zachowanie spójności działań podejmowanych jednocześnie w całej Polsce, a także rozwiązywanie szeregu problemów organizacyjnych, personalnych, a zwłaszcza komunikacyjnych wymagało dużego zaangażowania i dobrej koordynacji. Należy tu przypomnieć wspomniane na początku tego rozdziału pandemię oraz wojnę, które swoimi konsekwencjami społecznymi i technicznymi dodatkowo utrudniały realizację postawionych zadań.

- **Tutorki i tutorzy** – osoby pracujące bezpośrednio z przewodniczkami i przewodnikami. Spotykały się z nimi on-line i uczestniczyły w wybranych dobrych rozmowach. Konsultowały działania lokalnych zespołów, motywowały do pracy. Wstuchiwały się w emocje związane z dialogiem oraz projektem, a czasem po prostu rozmawiały o tym, co było zaskoczeniem w przeprowadzonych rozmowach. Tutorami zostało także dwóch badaczy z zespołu FO – autorów tego raportu.

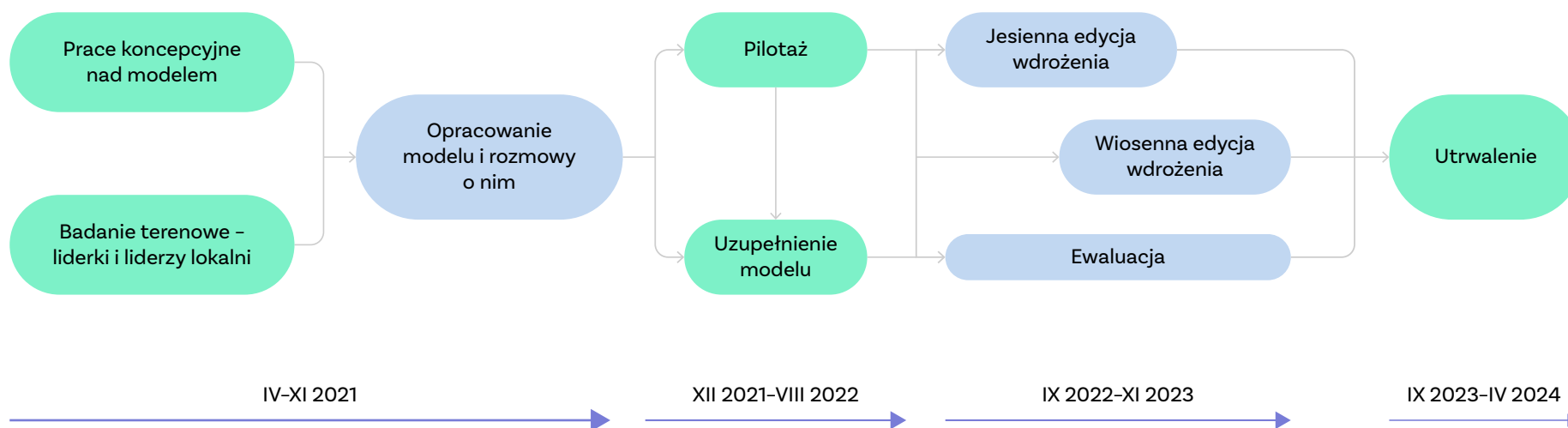
W ramach pilotażu (realizowanego między grudniem 2021 a sierpniem 2022 roku) przetestowano cały zestaw narzędzi projektowych: model, warsztaty, tutoring oraz system finansowego wsparcia organizacji spotkań dialogowych. Wnioski wynikające z pilotażu uwzględniono w projektowaniu działań w fazie wdrożenia testowego. Rozpoczęto się ono we wrześniu 2022 roku i zostało podzielone na dwie edycje: jesienną (październik 2022–lipiec 2023) oraz wiosenną (luty–listopad 2023). Obu edycjom towarzyszyła ewaluacja. Następnie rozpoczął się ostatni etap projektu: działania utrwalające efekty i upowszechniające wypracowane rozwiązania.

Na kolejnej stronie (rysunek 1) widać poszczególne elementy projektu rozłożone w czasie.

9 Badania podsumowano w raporcie: *Jak rozmawiać? Raport z badań terenowych w siedmiu miastach Polski*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2021.

10 Por. *Model budowania dialogu krok po kroku*, Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego, Warszawa 2022.

Rysunek 1. Główne elementy procesu projektowego (opracowanie własne)

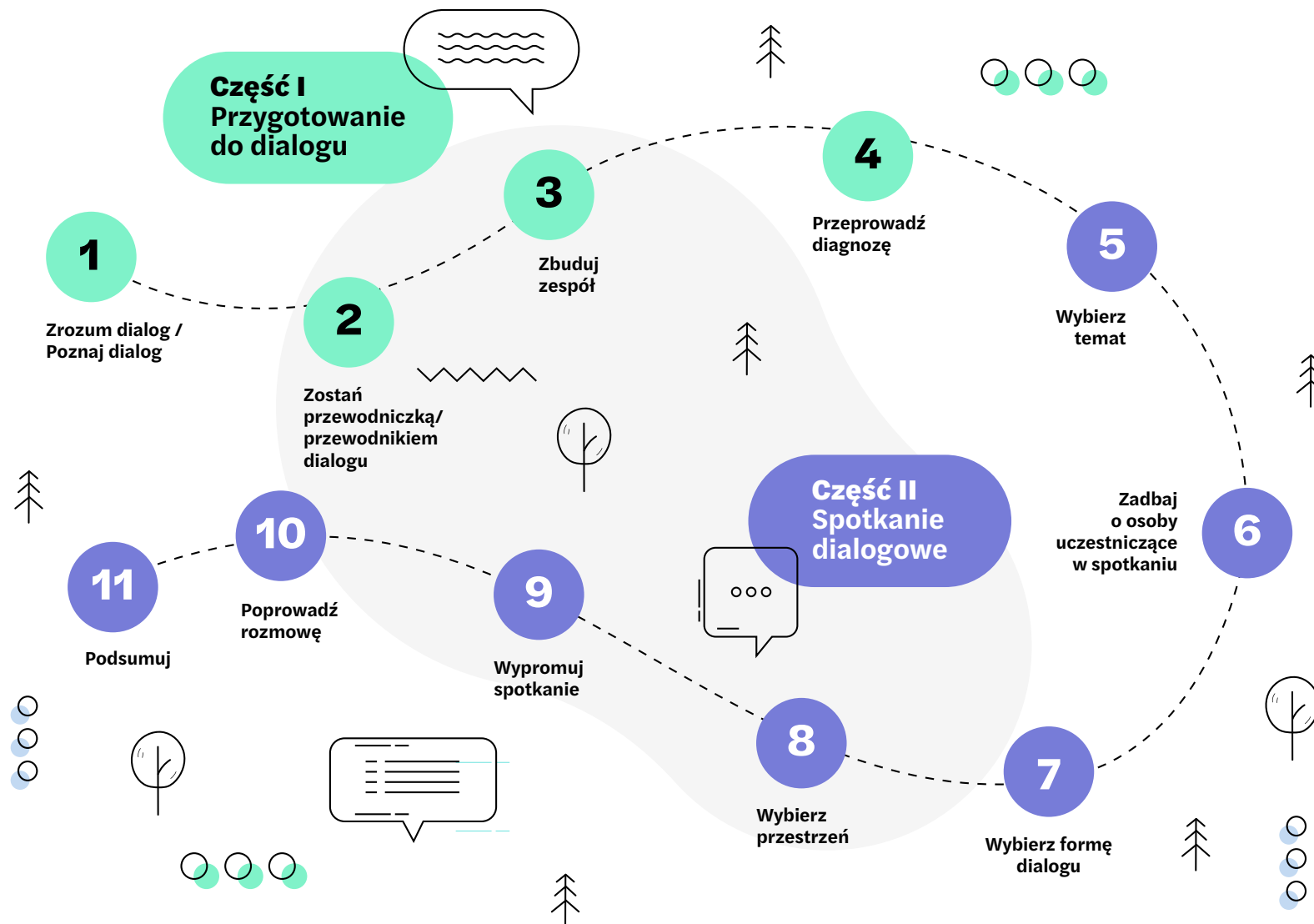


Model budowania dialogu krok po kroku

Najważniejszym narzędziem służącym realizacji działań projektowych był wypracowany w fazie wstępnej i uzupełniony po fazie pilotażu **model budowania dialogu krok po kroku**. Trwający od jesieni 2021 do wiosny 2022 roku proces doskonalenia dokumentu opierał się na teorii i idei projektowania działań lokalnych i przewodzenia im. Podstawy teoretyczne były bogate i dobrze rozpoznane przez zespół autorski. Istotny element stanowiły też badania terenowe oraz doświadczenia osób uczestniczących w pilotażu.

Model został opisany w dokumencie podzielonym na trzy części. Dwie pierwsze: *Przygotowanie do dialogu* oraz *Spotkania dialogowe krok po kroku* przeprowadzają osoby zainteresowane organizacją spotkań przez wszystkie konieczne elementy przygotowań, realizacji oraz ewaluacji dialogu w społeczności. Część trzecia, *Narzędzia dodatkowe*, powstała na bazie wniosków z pilotażu, w ramach którego została zauważona potrzeba dalszego uzupełniania modelu o praktyczne porady i narzędzia. Część ta jest skierowana do szerokiego grona odbiorczyń i odbiorców, ale ze szczególną uwagą traktuje osoby, które zaczynają działania lokalne. Na kolejnej stronie przedstawiamy grafikę, która podsumowuje kroki niezbędne do organizowania dobrych rozmów.

Rysunek 2. Kolejne etapy modelu budowania dialogu krok po kroku. Za: <https://jakrozmawiac.org.pl/model-budowania-krok-po-kroku/>



Wdrożenie modelu

Wdrożenie modelu to intensywna praca z 24 zespołami. Przyszłe przewodniczki i przewodnicy wzięli udział w cyklach warsztatów. Następnie, przy wsparciu tutorek i tutorów, mieli zorganizować w swoich miejscowościach co najmniej po sześć otwartych dla mieszkanki i mieszkańców spotkań dialogowych: dwa na etapie wstępnym i kolejne cztery po określeniu szczegółowej strategii działania w danej społeczności. Utrwalenie efektów tej pracy – tak by dialog w społecznościach toczył się także po zakończeniu okresu wsparcia projektu – było ważnym celem organizatorek i organizatorów. W projekcie przyjęto na ten proces określenie „nowa świetlica”, nie precyzując i nie standaryzując formy, jaką taka kontynuacja działań powinna przyjąć. Istotą propozycji skierowanej do przewodniczek i przewodników były: myślenie o ciągłości działania i wykorzystywanie zaproponowanej metody pracy ze społecznością w kreatywny sposób. Dla części grup oznaczało to poszukiwanie stałego miejsca działania, dla innych liczyła się przede wszystkim stała grupa odbiorcza – społeczność skoncentrowana na praktykowaniu dialogu.

W ośmiu przypadkach przeprowadzono więcej spotkań, niż zaplanowano w projekcie. Jedna grupa zakończyła udział w przedsięwzięciu po dwóch spotkaniach i nie kontynuowała uczestnictwa.

Szczególnie istotne było założenie wstępne dotyczące poszukiwania liderki i liderów środowisk lokalnych – osób gotowych przystąpić do projektu w roli przewodniczek i przewodników dialogu. Działań nie kierowano do instytucji czy organizacji, ale do zespołów – trzyosobowych grup, które chciały podjąć się nowego wyzwania w społeczności. Ostatecznie większość z nich była bezpośrednio związana z podmiotem o bardziej sformalizowanym charakterze. W kilku przypadkach wynikało to z osobistego zaangażowania lub zatrudnienia w danej instytucji (jak również wpisania spotkań dialogowych w program jej działania), czasami był to rezultat przyjętego pomysłu na organizację dialogu (współpraca w oparciu o konkretne miejsce). Niekiedy chodziło jedynie o wsparcie organizacyjne, bez większego wpływu na przebieg procesu dialogowego.

Warto zaznaczyć, że do udziału zaproszono osoby o różnym poziomie doświadczenia, z różnych środowisk lub w różnym wieku. Dało to większe zróżnicowanie perspektyw w zespole. Częściowo stanowiło też realizację projektowej idei rozszerzania źródeł informacji i wiedzy o perspektywę innych osób – przekraczania własnej bańki informacyjnej.



Tabela 1. Miejscowości, w których zespoły przewodniczek i przewodników organizowały spotkania dialogowe, w podziale na edycję wdrożenia oraz z oznaczeniem podmiotu wspierającego. Tabela uwzględnia także jeden zespół, który wzięł udział zarówno w pilotażu, jak i we wdrażaniu

Tabela 1. Miejscowości, w których zespoły przewodniczek i przewodników organizowały spotkania dialogowe, w podziale na edycję wdrożenia oraz z oznaczeniem podmiotu wspierającego. Tabela uwzględnia także jeden zespół, który wziął udział zarówno w pilotażu, jak i we wdrażaniu

Edycja	Miejscowość	Podmiot wspierający
jesienna	Aleksandrów Kujawski	Miejska Biblioteka Publiczna im. Marii Danilewicz Zielińskiej w Aleksandrowie Kujawskim
jesienna	Biała Podlaska	Fundacja Fundamenty
jesienna	Borów	Gminna Biblioteka Publiczna w Borowie
jesienna	Luzino	Stowarzyszenie Teatralno-Literackie „Kukówka”
jesienna	Niedzwica Duża	Gminny Ośrodek Kultury, Sportu i Rekreacji w Niedzwicy Dużej
jesienna	Piątnica	Polska Fundacja Filary Rozwoju
jesienna	Skarżysko-Kamienna	Fundacja Ludzie z Natury
jesienna	Skrwilno	Gminny Dom Kultury w Skrwilnie
jesienna	Sulejówek	Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku
jesienna	Wiśła	Biblioteka Miejska im. Jana Śniegonia w Wiśle
jesienna	Żarnowica	Koło Gospodyń Wiejskich w Żarnowicy
jesienna	Wieruszów	Miejsko-Gminna Biblioteka Publiczna w Wieruszowie

Edycja	Miejscowość	Podmiot wspierający
wiosenna	Bryńsk	Fundacja „Żywa Przestrzeń”
wiosenna	Chtopice	Biblioteka Samorządowa w Chtopicach
wiosenna	Dąbrowa	Stowarzyszenie Młode Dęby
wiosenna	Krynki	Koło Gospodyń Wiejskich „Krynkowianie”
wiosenna	Krypno	Gminna Biblioteka Publiczna w Krypnie
wiosenna	Troszyn	Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Zaścianek Mazowska”
wiosenna	Barlinek	Stowarzyszenie „Plantacja Wyobraźni – Mały Dom Kultury”
wiosenna	Kraków – Podgórze Duchackie	Fundacja Przestrzeń do Życia
wiosenna	Łódź	Międzynarodowe Stowarzyszenie Pomocy „Słyszę Serce”
wiosenna	Maków Mazowiecki	Fundacja „Kocham Maków”
wiosenna	Ostróda	Stowarzyszenie Inicjatyw Możliwych RzeczJasna
wiosenna	Szczecin	Fundacja „Zmieniam”

II Rozmowa jako narzędzie zmiany

W tym rozdziale chcemy pokazać, jaką zmianę przyniosły efekty działań na kolejnych etapach projektu. Za najbardziej przejrzystą formułę uznaliśmy próbę syntetycznej odpowiedzi na pytania postawione podczas ewaluacji przez zespół FRSl:

1. Czy realizacja projektu uwzględniła wiedzę i wnioski z badań przeprowadzonych na jego pierwszym etapie?

Z pewnością. Dzięki wybranej metodzie zaangażowania zespołu ewaluacyjnego (*action research*) towarzyszyliśmy w pracach od jesieni 2021 roku w roli badaczy i tutorów. Elastyczne podejście i dopuszczenie różnych form, w jakich społeczności realizowały spotkania dialogowe, są koniecznością, którą dostrzeżliśmy już podczas badań wstępnych. Zaproponowana metoda pracy sprawiła, że nowa świetlica to bardziej zbiór wartości i metoda rozmowy, a nie obiekt.

2. Czy realizacja projektu przebiegała zgodnie z jego założeniami?

Projekt już na etapie koncepcyjnym zmieniał swoje założenia szczegółowe. W trakcie prac treść modelu została rozwinięta o kolejne elementy. Jedną z miejscowości biorących udział w pilotażu dopuszczono do realizacji fazy wdrożeniowej. Na tym etapie uwzględniono także możliwość udziału w projekcie zespołów z dużych miast (takich jak Szczecin, Łódź czy Kraków). Niezmienne pozostawały jednak wartości opisane w celach projektu (por. rozdział I). Odpowiedź na pytanie będzie więc następująca: założenia były zachowane w takim zakresie, w jakim wymagała tego forma działań, aby nie stracić z oczu idei stojących za projektem i jego celami.

3. Czy projekt osiągnął zakładane na etapie wdrażania cele?

Cele projektu zostały opisane w sposób procesowy, nie jest więc możliwe jednoznaczne stwierdzenie, czy wszystkie i w jakim stopniu zostały zrealizowane. Widzimy wiele przesłanek wskazujących na wzrost zaangażowania członkiń i członków społeczności, w których były realizowane działania,

na poszerzenie zakresu źródeł informacji oraz zwiększenie aktywności i chęci do rozmowy. Nie jest to jednak zjawisko jednorodne i nie można wydać stanowczej oceny bez osobnych, długofalowych badań.

4. Czy projekt osiągnął zakładane rezultaty i wskaźniki?

Tak. Projekt osiągnął założone cele wdrożeniowe, a w zakresie liczby spotkań dialogowych nawet je przekroczył. Jeden z zespołów zakończył udział w projekcie po dwóch spotkaniach dialogowych. Na poziomie rezultatów widzimy szereg przesłanek wskazujących, że model i szkolenia spełniły swoją rolę w przygotowaniu kadr. Zespoły są gotowe wykorzystywać zdobyte kompetencje do wspierania i rozwijania dialogu we wspólnotach lokalnych także po zakończeniu wsparcia w ramach projektu (i deklarują taką chęć).

5. Czy spotkania dialogowe były organizowane i realizowane zgodnie z modelem budowania dialogu krok po kroku?

Tak, obserwowane spotkania prowadzono zgodnie z założeniami modelu. Należy jednak zaznaczyć, metodologia pozwalała na pewną swobodę w ostatecznym kształtowaniu formuły. Zespoły wprowadzały swoje innowacje i testowały różne pomysły.

a) Czy udało się prowadzić spotkania dialogowe zgodnie z zasadami definiującymi dobre rozmowy?

Tak. Nie stwierdzono, żeby podczas któregośkolwiek ze spotkań doszło do sytuacji, która w znaczący sposób naruszałaby przyjęte normy.

b) Czy osoby uczestniczące [w spotkaniach dialogowych] czuły, że jest to przestrzeń inna od tych, do których są przyzwyczajone – nastawiona na słuchanie potrzeb, a tym samym zachęcająca do wyrażania ich?

Znaleźliśmy świadectwa na takie przekonanie zarówno wśród przewodniczek i przewodników, jak i części osób uczestniczących w spotkaniach.

6. Czy i w jaki sposób przyjęte działania odpowiedziały na społeczne potrzeby?

Działania odpowiadały na potrzeby liderek i liderów, którzy poszukiwali nowej formuły pracy w społeczności. Takiej, która zachęca i włącza

poszczególne osoby i grupy w inny niż dotychczas sposób. Częściowo projekt odpowiadał też na zapotrzebowanie osób reprezentujących dane społeczności. Nie znamy jednak skali. Uczestniczki i uczestnicy spotkań często powtarzali, że „mogą spędzać czas, po prostu rozmawiając” i „nie musi to prowadzić do załatwiania spraw”.

7. Co dał projekt (zwłaszcza w kontekście stawianych w nim celów):

a) Liderkom i liderom lokalnym zaangażowanym w roli przewodniczek i przewodników dialogu?

Otwierał przestrzeń do realizacji nowych działań lub nawiązania współpracy z instytucjami/podmiotami, z którymi jeszcze nie współpracowali. Pozwalał na poszerzenie własnego warsztatu – zdobycie umiejętności facylitacyjnych niekiedy daje możliwość objęcia nowej roli w społeczności. Zmieniał także spojrzenie na znaczenie działań pozornie tak prostych jak rozmowa. Nie zawsze było to łatwe doświadczenie dla osób przyzwyczajonych do aktywnej działalności, która przynosi efekt w postaci konkretnego, wymiernego rezultatu.

b) Uczestniczkom i uczestnikom lokalnych spotkań dialogowych?

Dla części był okazją do budowania nowych relacji lub odświeżenia starych (osoby zapraszane przez znajomych do towarzyszenia im w spotkaniu). Dla innych był po prostu kolejną aktywnością. Jeszcze inni wychodzili zadowoleni, że mogli dowiedzieć się czegoś nowego. Szczególne z tej perspektywy były spotkania wokół tematyki młodzieżowej, podczas których niekiedy była widoczna międzypokoleniowa różnica w postrzeganiu zjawisk społecznych i technologicznych.

c) Społecznościom lokalnym, w których były realizowane spotkania dialogowe?

Społeczności jako całość zyskały przestrzeń (niekiedy wyjątkową), w której toczy się rozmowa o wspólnych sprawach, a która nie jest areną sporu – politycznego, kulturowego czy międzypokoleniowego. Wartością jest także obecność osób przeszkolonych i doświadczonych w zakresie facylitacji i prowadzenia spotkań dialogowych. W niektórych przypadkach

w społecznościach lokalnych stworzyły się także wewnętrzne mikrospołeczności skupione wokół spotkań dialogowych.

d) Tutorkom i tutorom biorącym udział w projekcie?

Współpracę z szerokim gronem specjalistek i specjalistów praktykujących dialog w społecznościach lokalnych w Polsce. Była to okazja do zweryfikowania swojego warsztatu tutorskiego, a jednocześnie możliwość wpłynięcia na rzeczywistość w mikroskali. Tutorki i tutorzy mogli także poszerzać wiedzę i rozwijać kompetencje związane z organizowaniem dialogu i wykorzystaniem go jako narzędzia w innych działaniach społecznych.

8. Na ile rezultaty projektu mogą być trwałe i przyczynić się do zmiany społecznej?

Trwałość kompetencji przewodniczek i przewodników, a także przekonanie tutorek i tutorów o skuteczności przyjętej metody są z pewnością istotnymi efektami wypracowanymi w ramach realizacji projektu. Samo to stanowi o zmianie, jaka dokonała się w społecznościach. To, czy projekt przyczyni się do trwałej zmiany społecznej, będzie zależeć od dalszych działań skierowanych do wyszkolonych w ostatnich 19 miesiącach kadr. Był to czas intensywnego zdobywania doświadczeń oraz dopasowywania posiadanej wiedzy i kompetencji do lokalnych uwarunkowań. Dalsze wsparcie i zachęcanie do wykorzystywania zdobytych umiejętności oraz przekazywania doświadczenia innym powinno być gwarantem utrwalenia wypracowanych rezultatów.

III Metodologia raportu

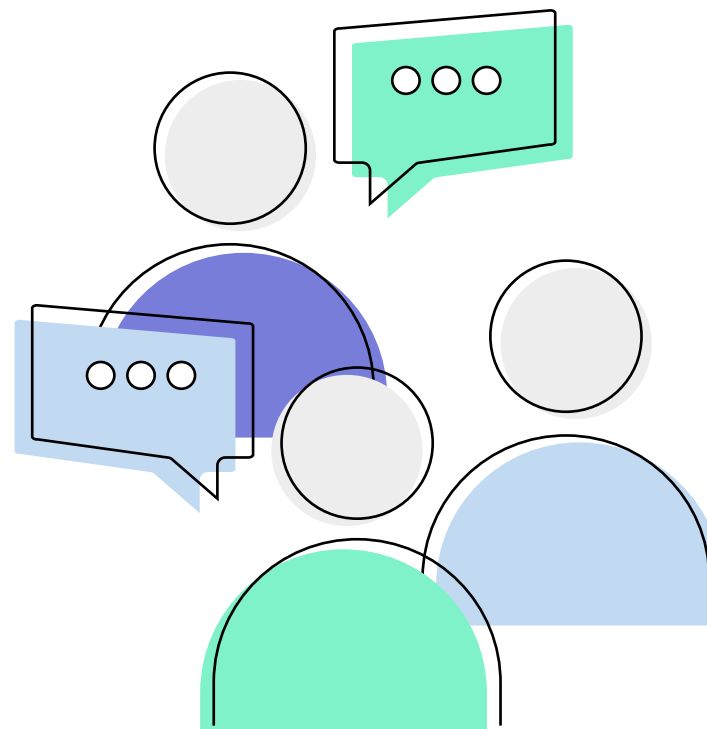
Celem raportu jest podsumowanie doświadczeń z niemal trzyletniego procesu przygotowania, pilotażu i testowego wdrożenia projektu oraz sformułowanie wniosków, które mogą posłużyć dalszemu rozwijaniu wypracowanego modelu budowania dialogu krok po kroku¹¹. Badanie ewaluacyjne przeprowadzono pomiędzy listopadem 2022 a końcem października 2023 roku. Prace realizował zespół Fundacji Obserwatorium, w skład którego wchodziłi dwaj badacze pełniący jednocześnie rolę tutorów (w tym jeden także w pilotażu). Wcześniej byli oni zaangażowani w projektowanie, realizację i podsumowanie przeprowadzonych w 2021 roku badań terenowych wśród lokalnych liderów i liderki. Tekst jednego z badaczy uzupełnił także ostateczną wersję modelu. Stopniowe przyjmowanie perspektywy aktywnych interesariuszy projektu, zaangażowanych w codzienną pracę nad budowaniem dialogu, wpisywało się w pierwotne założenia zespołu FRSI promującego wykorzystanie w projekcie metodologii *action research*. To podejście znajduje także swoje odzwierciedlenie w układzie rozdziału IV niniejszego raportu – staraliśmy się przede wszystkim zreferować opowieści poszczególnych grup uczestniczących w działaniach. Perspektywa tutorska zawiera też nasze spojrzenie na doświadczenia projektowe.

Cele ewaluacji

Ewaluacja miała przede wszystkim opisać praktyki realizacji projektu, w tym zgodność pierwotnych założeń z przeprowadzonymi działaniami. Realizacja tego celu powinna służyć wszystkim osobom, które chciałyby wykorzystać narzędzia dialogu (w tym opracowany model) i logikę interwencji, jaką ostatecznie przyjęto w projekcie.

Cel ten realizowano, kierując się pytaniami badawczymi zawartymi w wykazie na kolejnej stronie. Są one uszczegółowieniem i częściowym uzupełnieniem pytań, które stanowią oś podsumowania z rozdziału II.

¹¹ Por. *Model budowania dialogu krok po kroku*, dz. cyt.



1. Logika interwencji

- 1.1. Jakie były cele, działania, produkty i rezultaty modelu? [Pytanie na potrzeby rekonstrukcji logiki projektowej].
- 1.2. Jak różniły się poszczególne elementy logiki projektowej w percepcji poszczególnych interesariuszek i interesariuszy projektu?

2. Funkcjonowanie projektu

- 2.1. Jak kształtowano założenia modelu?
- 2.2. Jak przebieg kształtowania modelu wpływał na jego testowe wdrożenie?
- 2.3. Jakie zmiany są niezbędne dla dalszego upowszechniania modelu?

3. Działania tutorskie

- 3.1. Jak swoją rolę w projekcie postrzegają tutorzy i tutorzy?
- 3.2. Jaki jest formalny zakres działań tutorskich?
- 3.3. Jak wygląda dynamika pracy tutorskiej w przypadku różnych typów przewodniczek i przewodników dialogu?

4. Wsparcie przewodniczek i przewodników

- 4.1. Jak przewodniczki i przewodnicy oceniają uzyskane wsparcie szkoleniowe i doradcze?
- 4.2. Czy ocena poszczególnych elementów wsparcia jest zróżnicowana? W jakim stopniu i pod jakimi względami są widoczne ewentualne różnice?
- 4.3. W jakim stopniu, w ocenie przewodniczek i przewodników, model mógłby funkcjonować bez wsparcia szkoleniowego i doradczego?

- 4.4. Które z elementów wsparcia są istotne dla powodzenia realizacji celów projektu (z perspektywy poszczególnych grup interesariuszek i interesariuszy)?

5. Działania lokalne

- 5.1. Jak przewodniczki i przewodnicy oceniają potencjał dialogowy miejsc, w których podejmują działania?
- 5.2. W jakim stopniu sytuacja dialogowa w społeczności uległa zmianie w trakcie realizacji projektu (mikrointerwencji przewodników i przewodniczek)?
- 5.3. Jakie grupy interesariuszek i interesariuszy okazały się lokalnie istotne dla realizacji spotkań dialogowych?
- 5.4. Jakie szanse na kontynuację działań dialogowych widzą przewodniczki i przewodnicy, a jakie tutorzy i tutorzy?
- 5.5. Pod jakimi względami ocena szans w grupie tutorskiej i przewodniczek różni się od siebie?

6. Potrzeby i wyzwania przewodniczek i przewodników

- 6.1. Jakie instrumenty wsparcia i narzędzia są w opinii przewodniczek i przewodników niezbędne do kontynuowania działań dialogowych w przyszłości? Jakie działania podniosłyby ich zdaniem szanse powodzenia podobnych projektów?
- 6.2. Jakie (z dostrzeganych przez grupę przewodniczek i tutorską) okoliczności i zdarzenia miały negatywny, a jakie pozytywny wpływ na przebieg realizacji projektu?

7. Znaczenie działań lokalnych dla społeczności

- 7.1. Jak zmieniało się postrzeganie roli przewodniczek i przewodników w jej/jego indywidualnym odczuciu wraz z rozwojem działań projektowych?
- 7.2. Jaki wpływ na społeczność lokalną miały działania interwencyjne realizowane w ramach projektu?

Wykorzystane narzędzia badawcze

Działania badawcze były prowadzone z wykorzystaniem następujących narzędzi:

Wywiady grupowe (FGI) z zespołem FRSI

Przeprowadzono cztery wywiady zogniskowane z zespołem FRSI: w początkowej fazie realizacji wdrożenia (stacjonarnie, listopad 2022), następnie w marcu, październiku i listopadzie 2023 roku. Wywiady służyły podsumowaniu dotychczasowych działań w projekcie i doświadczeń z jego realizacji. W przypadku wywiadu otwierającego ten etap badań (w listopadzie 2022) skoncentrowano się na oczekiwaniach i bieżącej sytuacji: rozpoczynających się szkoleniach i początkowej fazie współpracy z przewodniczkami i przewodnikami dialogu podczas jesiennej edycji fazy wdrożeniowej. Wywiady z jesieni 2023 służyły podsumowaniu i formułowaniu dalszych rekomendacji dla modelu.

Ankiety dla osób tutorskich

We wstępnej fazie pracy (czyli przed rozpoczęciem działań z zespołami w edycji jesiennej) oraz po zakończeniu wsparcia dla zespołów poproszono tutorów o udzielenie odpowiedzi w krótkich ankietach internetowych. Pytania dotyczyły oczekiwań i celów w pracy z zespołami, a także wniosków z dostrzeżonych efektów wsparcia.

Badania ankietowe przewodniczek i przewodników oraz spotkania ewaluacyjne

Do osób bezpośrednio realizujących działania w projekcie skierowano dwa narzędzia ankietowe: badanie podsumowujące doświadczenia z warsztatów (wewnętrzna ewaluacja przyjętych rozwiązań) oraz ankietę zbierającą doświadczenia z udziału w projekcie.

Po każdej edycji (jesiennej i wiosennej) zespół FRSI przeprowadził także ewaluacyjne spotkanie podsumowujące, które łączyło w sobie cele badawcze z domknięciem procesu współpracy w ramach projektu „Jak rozmawiać?”. Narzędziem wspomagającym prace zespołu FRSI były także notatki przewodniczek i przewodników sporządzane po spotkaniach dialogowych.

Narzędzie wstępne do opisu społeczności lokalnej

W ramach działań badawczych opracowano także narzędzie do diagnozowania przez przewodniczki i przewodników zmiany w społeczności lokalnej. Po wstępnym rozpoznaniu możliwości jego wykorzystania zdecydowano, że powinno ono zostać użyte na etapie utrwalania, po dodatkowym przygotowaniu zespołów.

Wyjazdy terenowe i wywiady z przewodniczkami i przewodnikami

Zespół badawczy przeprowadził obserwacje uczestniczące podczas spotkań dialogowych w pięciu miejscowościach, w których badacze nie byli tutorami. Jedną z obserwacji prowadziła badaczka z zespołu FO. Poza udziałem w spotkaniach obserwacje obejmowały także: spacerowanie badawcze po miejscowościach, wywiady z przewodniczkami i przewodnikami (najczęściej w formule diady lub triady, w tym prowadzone on-line, jeśli osoby nie mogły poświęcić badaczom czasu po spotkaniach) oraz krótkie rozmowy z innymi osobami uczestniczącymi w spotkaniu dialogowym.

Udział badaczy w zespole tutorskim

Wielowątkowym narzędziem była praca tutorska badaczy prowadzona z zespołami z obu naborów. Sytuacja ta dawała okazję do bezpośredniego odwiedzania przewodniczek i przewodników podczas realizacji spotkań dialogowych, do wspólnej pracy zdalnej i bieżących kontaktów w trakcie przygotowań. Tutorzy i badacze brali udział w kierowanych do nich spotkaniach z zespołem FRSI, co było dodatkową okazją do podsumowań i rozmów o doświadczeniach wynikających z pracy z wieloma społecznościami.

Istotną była możliwość obserwacji sposobu reagowania zespołu FRSI na sytuacje nietypowe lub kryzysowe. W edycji jesiennej jeden z tutorów-badaczy miał pracować z zespołem, który ostatecznie nie kontynuował udziału w projekcie. W edycji wiosennej drugi tutor-badacz pracował z dwuosobowym zespołem, w którym jedna z przewodniczek w związku ze zmianą pracy musiała zrezygnować z udziału. Oba te przypadki wymagały dodatkowych spotkań, odpowiedzi na szereg pytań o cele (uczestniczek, zespołu, reprezentowanych instytucji, ale także samego projektu) oraz możliwości reakcji zgodnej z założeniami projektowymi. Sytuacje te były dla badaczy okazją do obserwowania postaw różnych grup interesariuszek i interesariuszy.

Prace badawcze a przebieg projektu

W kontekście prac ewaluacyjnych można było wskazać pięć głównych etapów, w których zmieniała się dynamika projektu:

Pomiędzy październikiem a grudniem 2022 roku od udziału w warsztatach rozpoczynały swoje działania grupy przewodniczek i przewodników z edycji jesiennej. Od grudnia do pracy przystępowali tutorki i tutorzy, towarzysząc zespołom w przygotowaniu pierwszych spotkań dialogowych. Rozpoczęła się także właściwa ewaluacja: przeprowadzono pierwszy wywiad grupowy z zespołem FRSI oraz wstępną ankietę tutorską, w której pytano o oczekiwania i spodziewane efekty pracy z grupami.

W pierwszym kwartale 2023 roku (styczeń–marzec) były realizowane wstępne spotkania dialogowe, a tutorki i tutorzy przygotowywali sprawozdania z pracy z zespołami. Przewodniczki i przewodnicy rozpoczęli tworzenie strategii rozwijania dialogu w swoich społecznościach (w tym rozmawiali o roli kolejnych czterech przewidzianych spotkań). Ponadto w ramach ewaluacji przeprowadzono podsumowujący wywiad z zespołem FRSI, w którym w tym okresie nastąpiły zmiany personalne. Przystąpiono również do opracowania śródkresowej notatki ewaluacyjnej.

Czas **od kwietnia do czerwca 2023 roku** był poświęcony na intensywną pracę tutorską jednocześnie z zespołami dwóch edycji (trwała nadal edycja jesienna, a równoległe rozpoczęto działania z zespołami edycji wiosennej). FRSI zorganizowała także spotkanie dla całego zespołu tutorskiego – podsumowano tam doświadczenia z dotychczasowej pracy. Badacze oraz badaczka z FO odwiedzili też trzy miejscowości, gdzie wzięli udział w zorganizowanych spotkaniach dialogowych. Przewodniczki i przewodnicy kończący udział w projekcie wypełniali ankietę podsumowującą. Zespół FRSI przeprowadził spotkanie ewaluacyjno-podsumowujące dla grup z edycji jesiennej.

Okres wakacyjny (lipiec–sierpień 2023 roku) tylko pozornie był momentem spowolnienia działań. Część grup edycji wiosennej intensywnie pracowała, wykorzystując lokalne wydarzenia do przeprowadzenia spotkań dialogowych. Inne

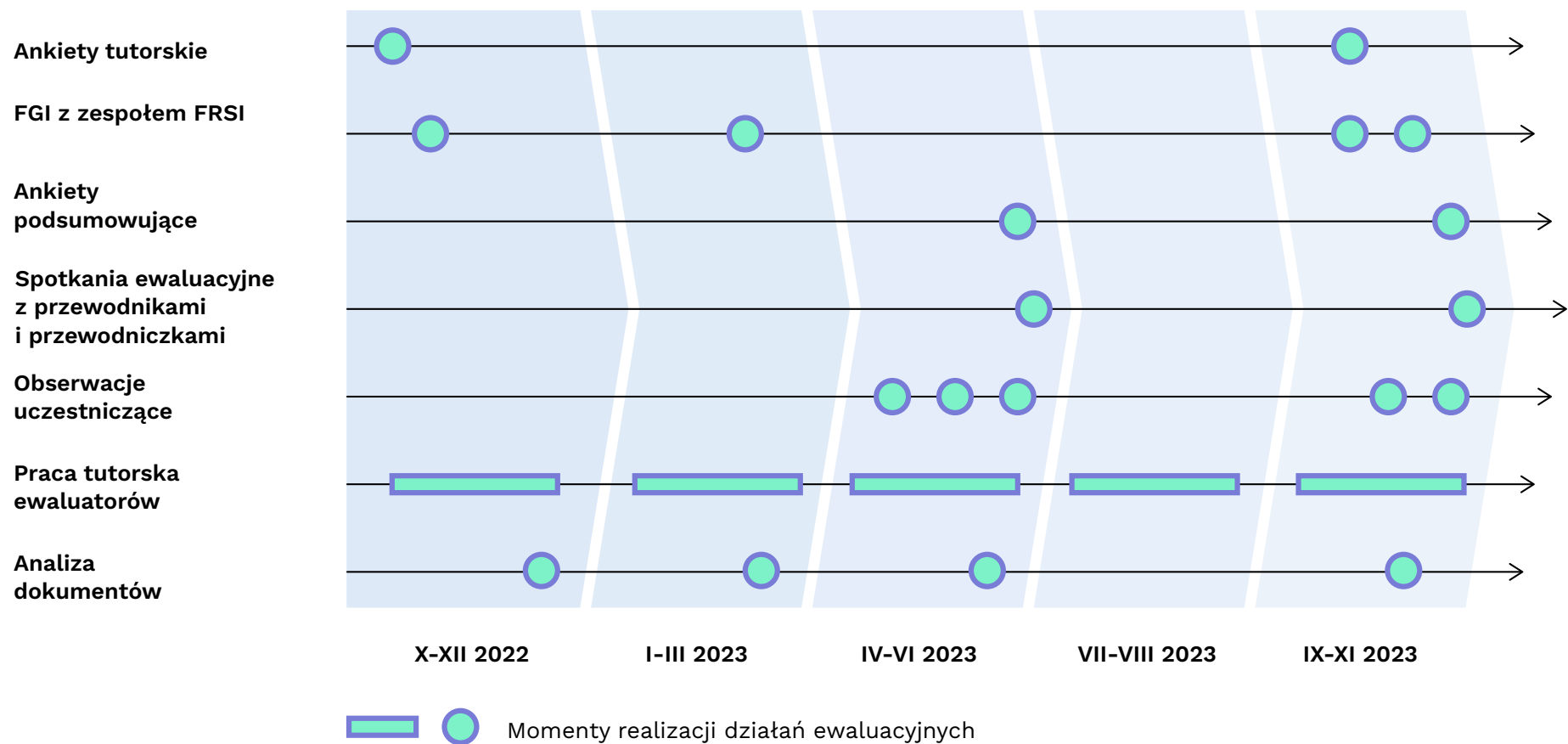
musiały radzić sobie z wewnętrznymi wyzwaniami organizacyjnymi. Konieczne było także dopracowanie strategii rozwijania dialogu.

Od września do listopada 2023 roku trwały intensywne działania dialogowe: zorganizowano wiele spotkań, w których zespół badawczy uczestniczył zarówno w ramach obowiązków tutorskich, jak i wizyt terenowych. Przeprowadzono podsumowującą ankietę z tutorkami, przewodniczkami i przewodnikami oraz dwa wywiady grupowe z zespołem FRSI.



Rysunek 3. Materiały i narzędzia badawcze wykorzystane w ewaluacji na poszczególnych etapach realizacji fazy wdrożeniowej projektu (opracowanie własne)

Rysunek 3. Materiały i narzędzia badawcze wykorzystane w ewaluacji na poszczególnych etapach realizacji fazy wdrożeniowej projektu (opracowanie własne)



IV Projekt z perspektywy uczestniczących w nim osób

W tym rozdziale staramy się podsumować doświadczenia projektu z perspektywy trzech grup osób zaprezentowanych w rozdziale I. Zebrany na potrzeby analiz materiał badawczy ułożyliśmy w następującej kolejności:

- obserwacje i spostrzeżenia tutorek i tutorów,
- obserwacje i spostrzeżenia przewodniczek i przewodników,
- obserwacje i spostrzeżenia zespołu FRSl.

W kolejnych podrozdziałach prezentujemy zebrane i sparafrazowane wypowiedzi oraz wstępnie uporządkowane zapisy ze źródeł ankietowych. Materiał ten stanowi podstawę dla wniosków i spostrzeżeń opisanych w pozostałych częściach raportu.

Obserwacje i spostrzeżenia tutorek i tutorów

Zgodnie z założeniem projektu zadaniem osób pełniących role tutorskie było:

- wsparcie w wykorzystaniu wiedzy z warsztatów w działaniach z lokalną społecznością (organizacja spotkań zgodnie z modelem);
- wskazywanie możliwych rozwiązań w trudnych sytuacjach;
- inspirowanie i wspieranie w myśleniu, jak utrwać zwyczaj rozmawiania w danej społeczności z pomocą kolejnych spotkań dialogowych – czyli jak stworzyć przestrzeń określoną w projekcie jako nowa świetlica¹².

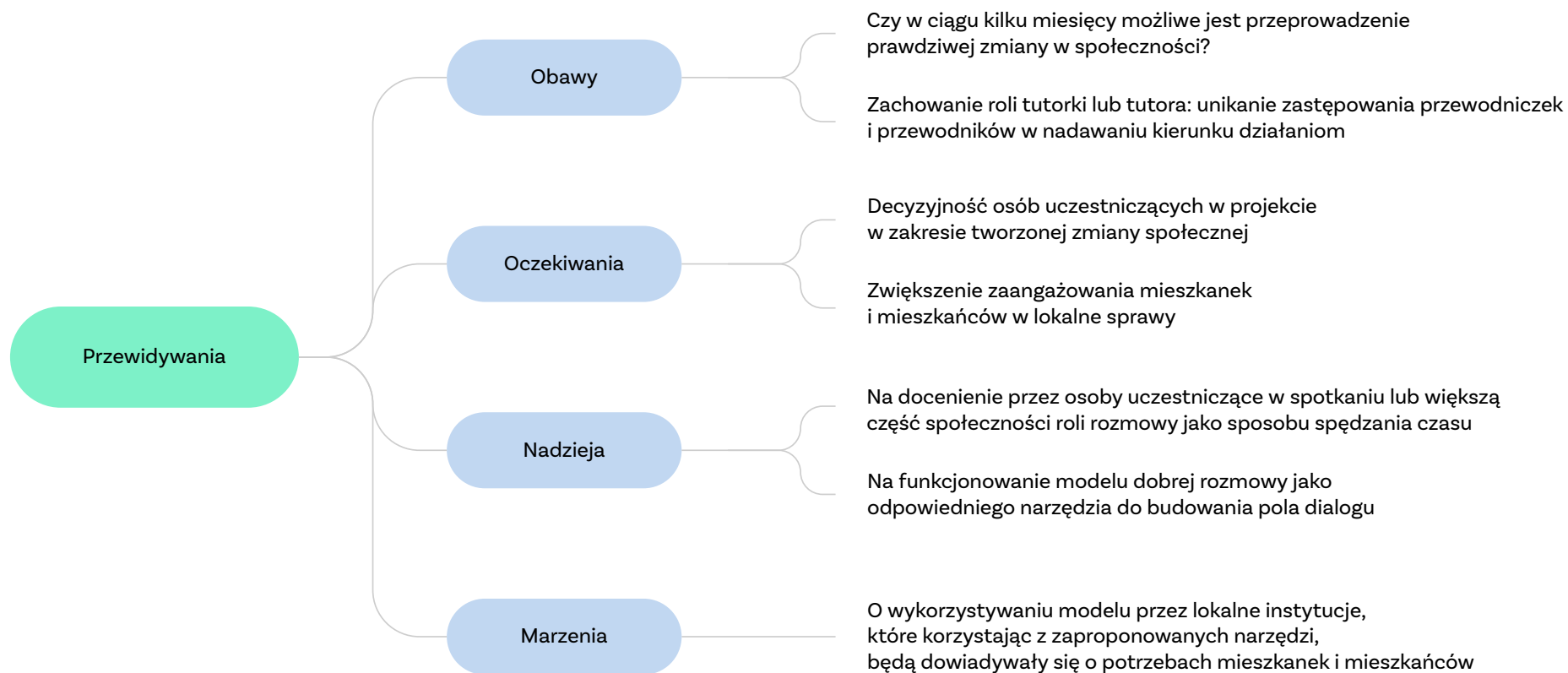
¹² Opracowanie w oparciu o wzór umów zawieranych z tutorkami i tutorami.

Tutorki i tutorzy mieli realizować te zadania przy pomocy spotkań on-line, przynajmniej dwukrotnych wizyt w miejscowości, w której pracował zespół, a także zaangażowanie w inne działania projektowe (spotkania ewaluacyjne, komunikację z innymi osobami biorącymi udział w projekcie). Osoby pełniące role tutorskie mogły wykorzystać po około 35 godzin na pracę z każdym z zespołów przewodniczek i przewodników.

Tutorki na samym początku działań w projekcie zostały zapytane o swoje przewidywania dotyczące współpracy z zespołami. W odpowiedzi podzieliły się obawami, oczekiwaniami, nadziejami i marzeniami. Przemyślenia te koncentrowały się przede wszystkim na czasie – zarówno tym pozostającym do dyspozycji w ramach projektu, jak i tym niezbędnym do zmiany postaw. Z jednej strony w wypowiedziach wybrzmiała obawa o ograniczenia wynikające z liczby godzin przeznaczonych na pracę z grupą, a z drugiej słychać było poczucie odpowiedzialności za efekty realizowanych działań – nie tylko dla przewodniczek i przewodników, ale także społeczności.

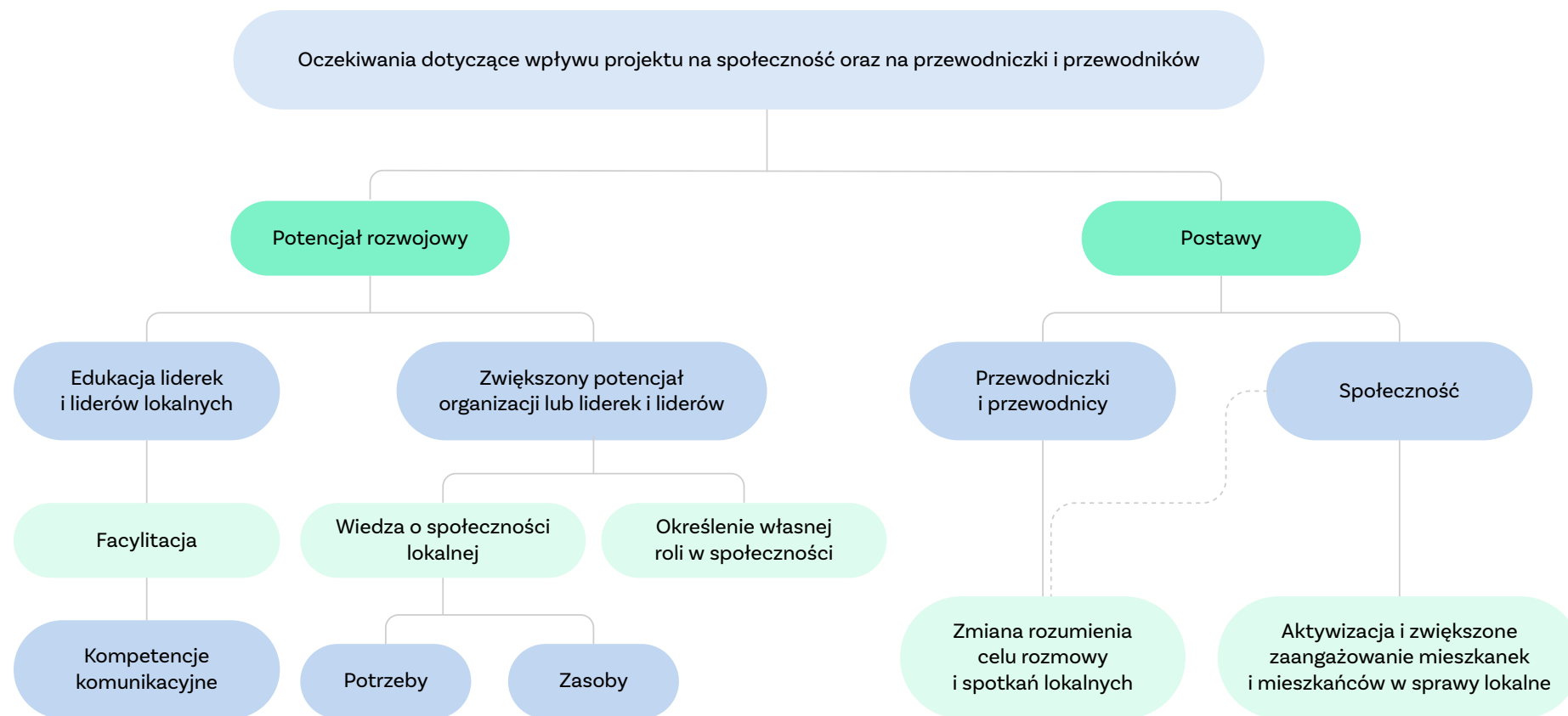
Przewidziane w projekcie sześć do ośmiu miesięcy pracy zespołów stanowiło stosunkowo krótki okres na utrwalenie budowanych kompetencji wśród lokalnych liderów i liderów, a następnie zmianę postaw innych osób uczestniczących w spotkaniach dialogowych. Przy wysokim poziomie ideowości cechującym zespół tutorski pokusa włączenia się w działania lokalne była znaczącym ryzykiem. Rola tutorska wymagała, by unikać zastępowania osób uczestniczących w ich zadaniach czy rolach podczas spotkań. Było to ważne zarówno dla dobra procesu rozwoju kompetencji przewodniczek i przewodników, jak i dla dobrostanu zespołu tutorskiego. Schemat na kolejnej stronie pokazuje główne przemyślenia osób tutorskich dotyczące sfery publicznej, zaangażowania mieszkanki i mieszkańców oraz wykorzystywania modelu i narzędzi dialogowych przez lokalne instytucje.

Rysunek 4. Przewidywania tutorek i tutorów dotyczące realizacji ich zadań



W modelu oczekiwania związane z wpływem na sferę publiczną i z tym, co projekt może zmienić w społeczności, były formułowane kaskadowo: każda zmiana w postawach lub kompetencjach przewodniczek i przewodników przekłada się tu na zmianę społeczną (lub podnosi szanse na jej dokonanie).

Rysunek 5. Oczekiwania tuterek i tutorów dotyczące wpływu projektu na przewodniczki i przewodników, a także na społeczności, w których działały zespoły

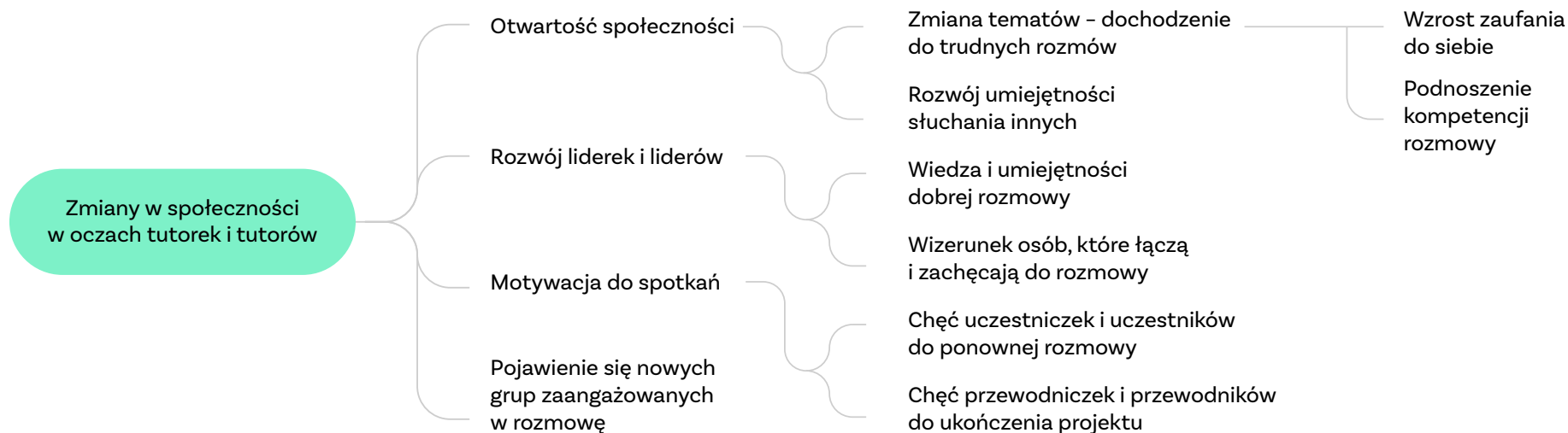


Perspektywa tutorska uwzględniała także oczekiwania dotyczące postaw poszczególnych grup: organizujących dialog i rozpoczynających uczestnictwo w nim.

Po zakończeniu wsparcia dla zespołów tutorki były pytane o zmianę społeczną, jaką przyniosła realizacja projektu. Wskazały na trafność swoich wcześniejszych przewidywań – przede wszystkim w obszarze rozwoju kompetencji zespołów. Zdaniem osób tutorskich projekt poszerzył wiedzę i umiejętności przewodniczek i przewodników dialogu, którzy zdobyli nowe doświadczenia. Ponadto część z nich ugruntowała lub zdobyła wizerunek osób odpowiedzialnych za organizowanie dialogu w społeczności. Rezultat ten można potraktować jako dominującą tendencję w projekcie. W pracy z częścią zespołów osoby turskie dostrzegały też wzrastającą świadomość potrzeb społeczności.

Zauważalnym efektem była także zmiana postaw i zrozumienie zaproponowanej idei dialogu. Wpływało to na kolejne spotkania. Wzrastało zainteresowanie rozmową jako sposobem spędzania czasu (a nie czynności towarzyszącej innym aktywnościom). Tutorki i tutorzy opowiadali także o odkryciu, które zaskakiwało osoby prowadzące dialog. Wraz z kolejnymi spotkaniami wzrastało zainteresowanie rozmową i przywiązanie do niej jako formy spędzania czasu. Osoby uczestniczące dzieliły się swoim zaskoczeniem ze znajomymi. Zachęciło to kolejnych ludzi do uczestnictwa i rozmowy¹³.

Rysunek 6. Zmiany w społeczności w oczach tuterek i tutorów



¹³ Tę stwierdzenia nie można rozciągać na całe doświadczenie projektowe, między innymi dlatego, że zespoły przewodniczek i przewodników niekiedy zmieniały format spotkań lub grupy docelowe.

Wpływ projektu na przewodniczki i przewodników dialogu w opiniach tutorek i tutorów

Tutorki i tutorzy zapytani po zakończeniu wsparcia o wpływ projektu na przewodniczki i przewodników wskazali cztery główne obszary, w których dostrzegli rozwój kompetencji w tej grupie. Odpowiedzi podkreślały kompleksowość wywołanej zmiany, obejmującej nie tylko wiedzę i umiejętności, ale przede wszystkim praktyczne doświadczenie w ich wykorzystywaniu. Na tej bazie rozwijała się świadomość zarówno sytuacji w społeczności lokalnej, jak i natury zachodzących w niej procesów.

Zebrane odpowiedzi wskazywały na:

- **Poszerzenie kompetencji (przede wszystkim facylitacyjnych)**
 - Zdobycie nowych narzędzi prowadzenia spotkań
 - Rozpoznanie własnych emocji związanych z rolą
 - Określenie preferowanych ról w relacjach ze społecznością
 - Określenie preferowanych ról w relacjach z grupą dialogową
- **Rozwijanie poczucia wpływu na społeczność**
 - Obserwacja zmiany postaw mieszkanek i mieszkańców wobec dialogu
 - Otworzenie nowych możliwości działań w społeczności
- **Rozwijanie świadomości procesów zachodzących w społeczności**
 - Obserwacja kształtowania się świadomości mieszkanek i mieszkańców
 - Praca z tutorkami i tutorami jako przestrzeń do refleksji nad własnym działaniem w społeczności

- **Rozwijanie relacji (profesjonalnych)**
 - Nawiązanie nowych znajomości z liderkami i liderami – obserwacja innych osób praktykujących dialog (m.in. w ramach działań projektowych, podczas spotkań na żywo oraz on-line)
 - Udział w spotkaniach stacjonarnych jako rozwijanie relacji (powtarzające się postulatory większej liczby spotkań na żywo wspierających działania przewodniczek i przewodników)

Praca tutorska napotykała na swojej drodze także szereg trudności. Podzieliliśmy je na organizacyjne (wskazane w górnej części rysunku 7) oraz merytoryczne (w części dolnej).

Do kwestii organizacyjnych można zaliczyć problemy z frekwencją na spotkaniach dialogowych, a zatem z zainteresowaniem społeczności ich tematyką oraz formą. Liczebność osób uczestniczących nie zawsze pozostawała w sferze możliwego oddziaływania przewodniczek i przewodników, wpływała jednak na ich motywację, niekiedy wręcz uniemożliwiając (przy braku chętnych) przeprowadzenie spotkania dialogowego. Występowały także sytuacje, w których duże zainteresowanie utrudniało realizację założonego scenariusza rozmowy. Takie wydarzenia zawsze przekładały się na konieczność większego zaangażowania tutorskiego.

Drugą grupą problemów organizacyjnych były różnego rodzaju kryzysy w funkcjonowaniu grup: zmiany personalne w zespole, brak terminowości w wypracowywaniu określonych rezultatów, niejasności komunikacyjne powodujące napięcia w relacjach FRSI z zespołami przewodniczek i przewodników czy wreszcie wydarzenia w społeczności lokalnej, które oddziaływały na sytuację w grupie¹⁴. Dla zespołów oznaczało to konieczność reakcji i konfrontowania się z nowymi okolicznościami. Dla tutorek i tutorów było wyzwaniem wymagającym uważnego zbadania sytuacji i dopasowania sposobu postępowania do potrzeby

¹⁴ Czynnikiem ten – chociaż brzmi wyjątkowo poważnie – ma bardzo prozaiczny i właśnie organizacyjny charakter. Niekiedy plany zespołów musiały być konfrontowane z innymi wydarzeniami w społeczności lokalnej angażującymi potencjalne osoby uczestniczące. Można tu wymienić okazjonalne akcje nieskoordynowane z kalendarzem zaplanowanym przez grupę (co wynikało albo z braku odpowiedniego rozpoznania, albo doraźnego i nagłego charakteru tych wydarzeń).

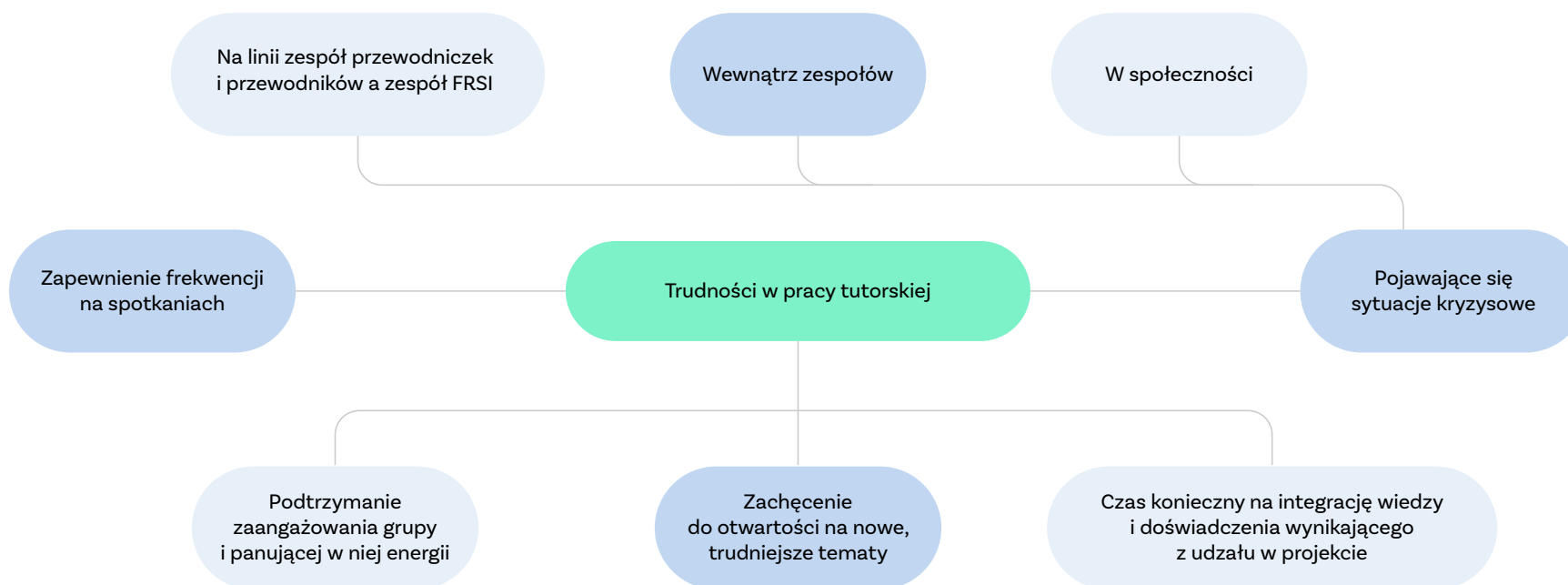
chwili. Pomagała w tym z pewnością możliwość odniesienia się do przykładów innych zespołów lub sytuacji dialogowych, na co pozwalało gromadzenie kolejnych doświadczeń w ramach projektu.

Aspekt merytoryczny dotyczył wyzwań związanych z procesami zachodzącymi wewnątrz zespołów. Konieczne było utrzymanie motywacji, na którą w dużej mierze wpływała energia towarzysząca spotkaniom (zarówno bardziej, jak i mniej udanym, gdy np. nie dopisała frekwencja). Był to czynnik, na który osoby tutorskie miały jedynie pośredni, bardzo ograniczony wpływ. Wyzwaniem było namawianie zespołów do konfrontowania się z obawami dotyczącymi trudniejszych tematów. Wiązało się to z ryzykiem negatywnego odbioru spotkań w społeczności (lokalne kontrowersje), ale także z poczuciem bycia nieprzygotowanymi po stronie samych przewodniczek i przewodników. Dla części osób ważne w po-

dejmowaniu decyzji o tematach spotkań było ich wcześniejsze zaangażowanie w sprawy społeczności i potencjalne naruszenie dotychczasowej roli lub statusu. Zadaniem tutorek i tutorów było w takich przypadkach także dbanie o poczucie bezpieczeństwa osób prowadzących dialog.

Ostatnim elementem wskazywanym jako trudność był czas konieczny do uzupełnienia wiedzy i umiejętności o osobiste doświadczenia. Ugruntowanie kompetencji zdobytych przez przewodniczki i przewodników w projekcie nie było szybkim procesem. Rozłożenie go w czasie przy równoległym obciążeniu innymi zadaniami (zawodowymi, edukacyjnymi) ograniczało potencjalne efekty pracy.

Rysunek 7. Trudności w pracy tutorskiej



Obserwacje i spostrzeżenia przewodniczek i przewodników

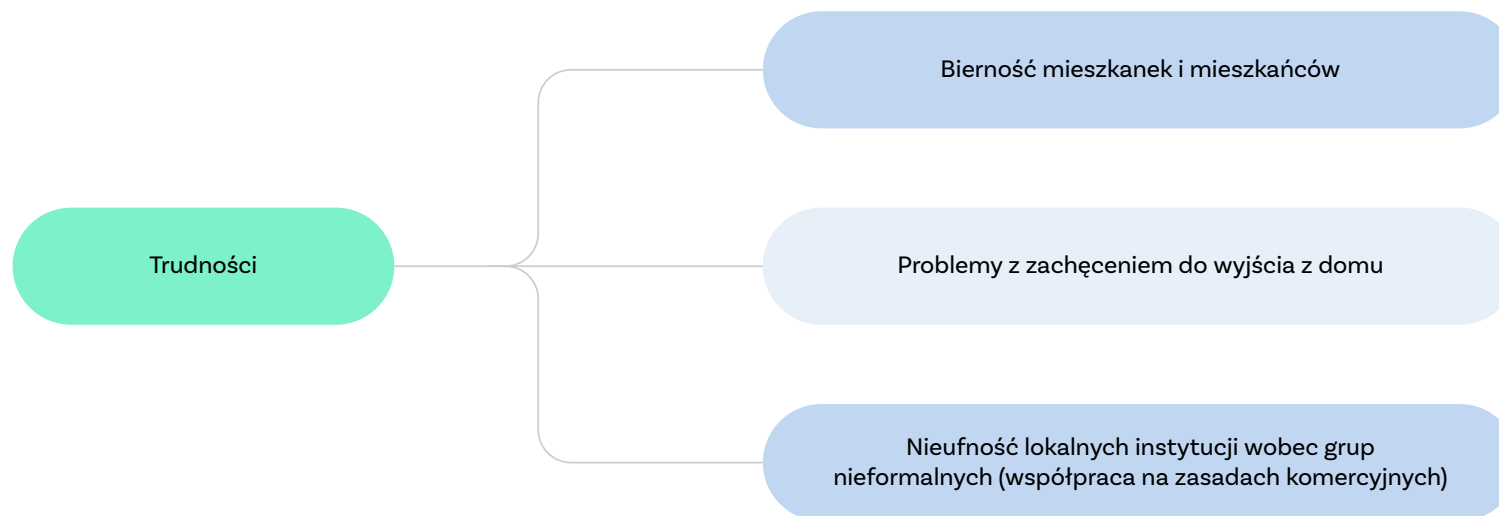
Analiza wypowiedzi oraz prezentacji przewodniczek i przewodników podczas spotkań ewaluacyjnych pozwoliła wskazać cztery główne wątki związane z realizacją działań dialogowych w miejscowościach: występujące trudności, uczestnictwo, tematyka oraz organizacja spotkań. Kilka dodatkowych tematów, które rzadziej pojawiały się w rozmowach, wskazano w podsumowaniu tej części.

Trudności odnoszą się przede wszystkim do relacji z otoczeniem, w tym bezpośrednimi odbiorczyniami i odbiorcami działań dialogowych: do ich zaangażowania, zrozumienia sytuacji, w której uczestniczą, a także podstawowej bariery, jaką jest niewiedza. Dla niektórych osób decydujących się poświęcić czas na udział w spotkaniu stawało się ono (jak deklarowała część przewodni-

czek i przewodników) istotnym wydarzeniem i okazją do planowania kolejnych wyjść z domu. Zespoły wskazywały niekiedy na brak wsparcia ze strony części lokalnych instytucji – czasem wynikający z braku zrozumienia idei spotkań dialogowych (postrzeganie ich jako kolejnego warsztatu lub wydarzenia, które należy potraktować jak działanie komercyjne), innym razem spowodowany brakiem dostępnych przestrzeni do organizacji wydarzeń (duże obciążenie innymi zajęciami w domach kultury lub centrach aktywności lokalnej).

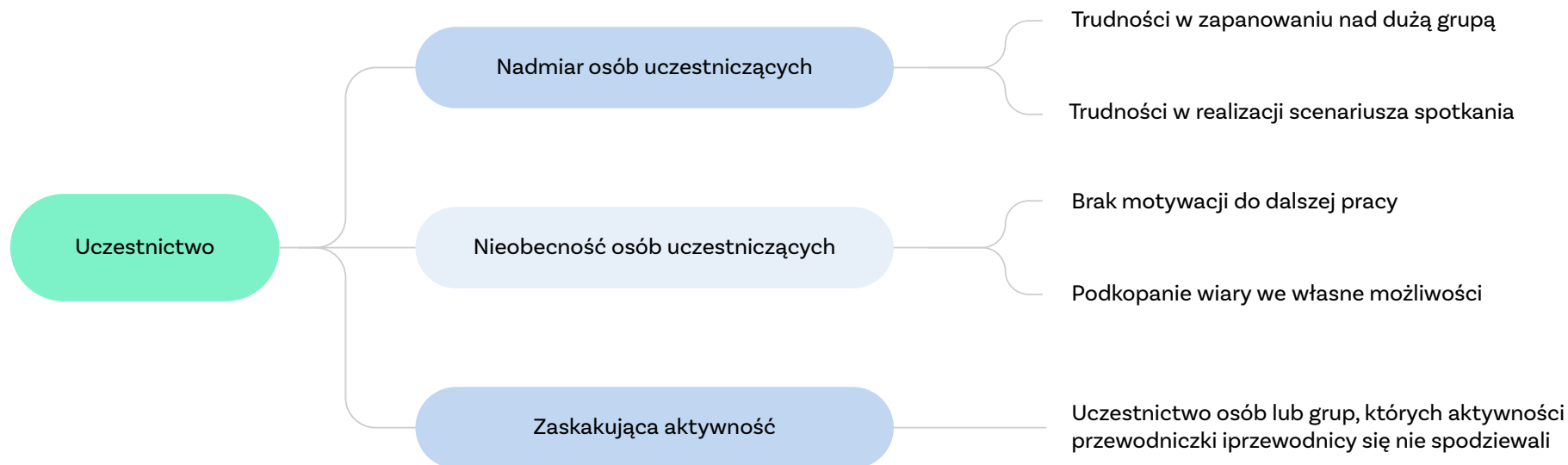
Należy podkreślić, że w zdecydowanej większości kwestie infrastruktury i współpracy z instytucjami nie były problemem.

Rysunek 8. Trudności związane z organizacją spotkań



Przewodniczki i przewodnicy borykali się także z wyzwaniem zbyt dużej lub zbyt małej liczby osób uczestniczących. Te skrajne przypadki nie zdarzały się często, jednak koncentrowały uwagę. Nadmiar osób był trudnością dla zespołu organizującego spotkanie głównie podczas prowadzenia go (wymuszała większą elastyczność, ale też ograniczała zaangażowanie części osób). W kilku przypadkach – zarówno w edycji jesiennej, jak i wiosennej – na ogłoszone spotkanie dialogowe nie przyszedł nikt. Powodowało to przede wszystkim poważne skutki w samych zespołach: podkopanie wiary we własne możliwości i obniżenie motywacji do dalszego działania.

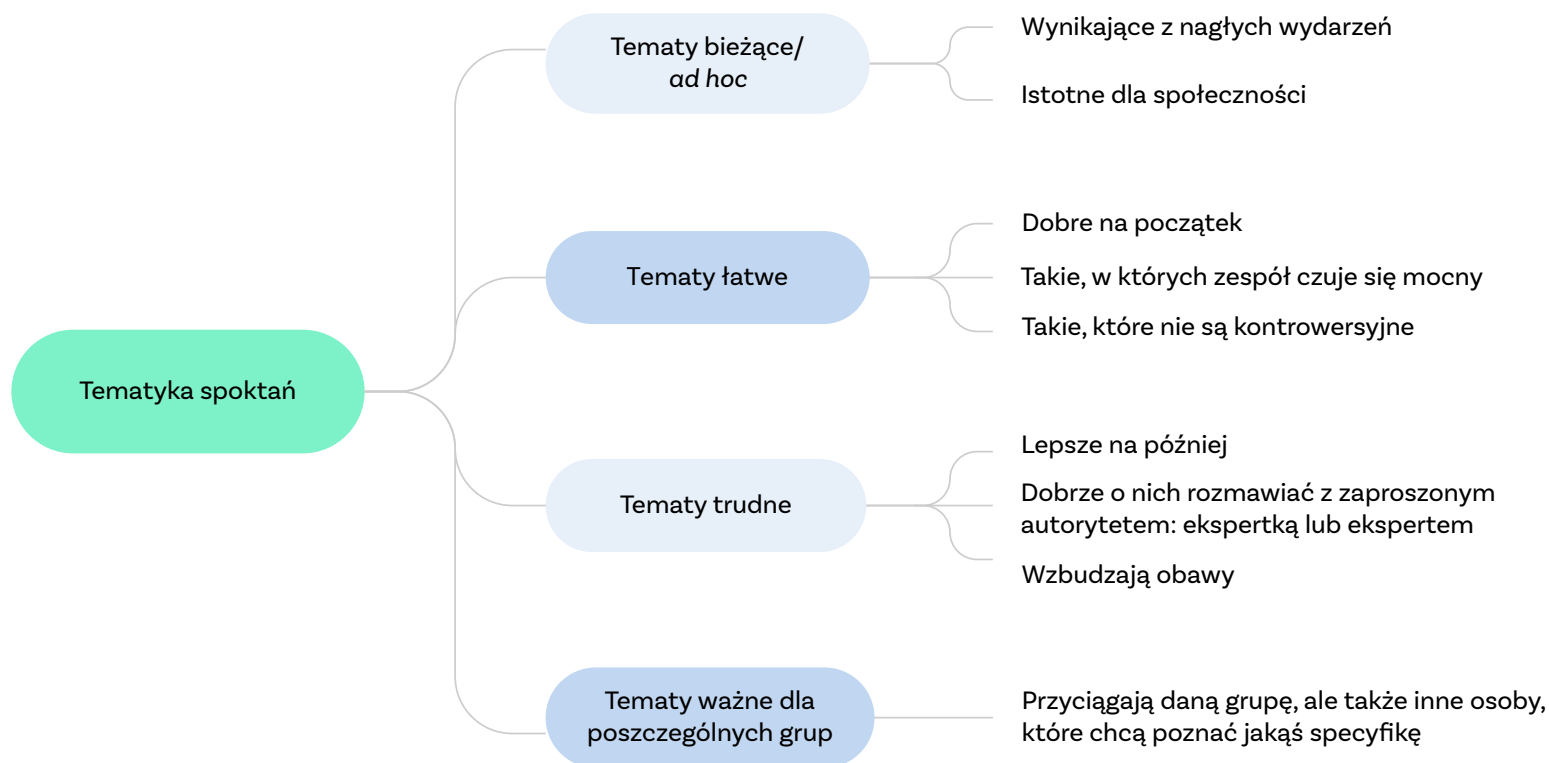
Rysunek 9. Wpływ osób uczestniczących i frekwencji na działania przewodniczek i przewodników



Tematyka spotkań dialogowych, a w szczególności jej powiązanie z kalendarzem spotkań były przedmiotem intensywnego namysłu poszczególnych zespołów. Relacjonowana (a także obserwowana przez osoby tutorskie) dyskusja nad tym, od jakich zagadnień zacząć i jaki będzie to miało wpływ na dalsze działania w społeczności, była jednym z podstawowych tematów pracy pomiędzy spotkaniami. Z tego namysłu programowego wynikały kolejne działania. Podstawowy podział dotyczył tematów uznawanych za łatwe bądź trudne do poruszenia w danej społeczności. Tematy kontrowersyjne postrzegano jako trudniejsze w związku z ryzykiem przejścia od dialogu do dyskusji czy sporu. Istotne dla oceny stopnia skomplikowania ewentualnej rozmowy były także osobiste doświadczenia i role

pełnione przez przewodniczkę i przewodników. Narzędziem wykorzystywanym w bardziej skomplikowanych sytuacjach, w których dotychczasowa pozycja i rola w społeczności mogłyby obciążać rozmowę, było zaproszenie osób eksperckich spoza lokalnej zbiorowości, cieszących się autorytetem w danej dziedzinie. Osoby te mogły wypowiedzieć się lub odnieść do tematu w pogłębiony sposób, a jednocześnie nie były obciążone zaangażowaniem w sprawy lokalne.

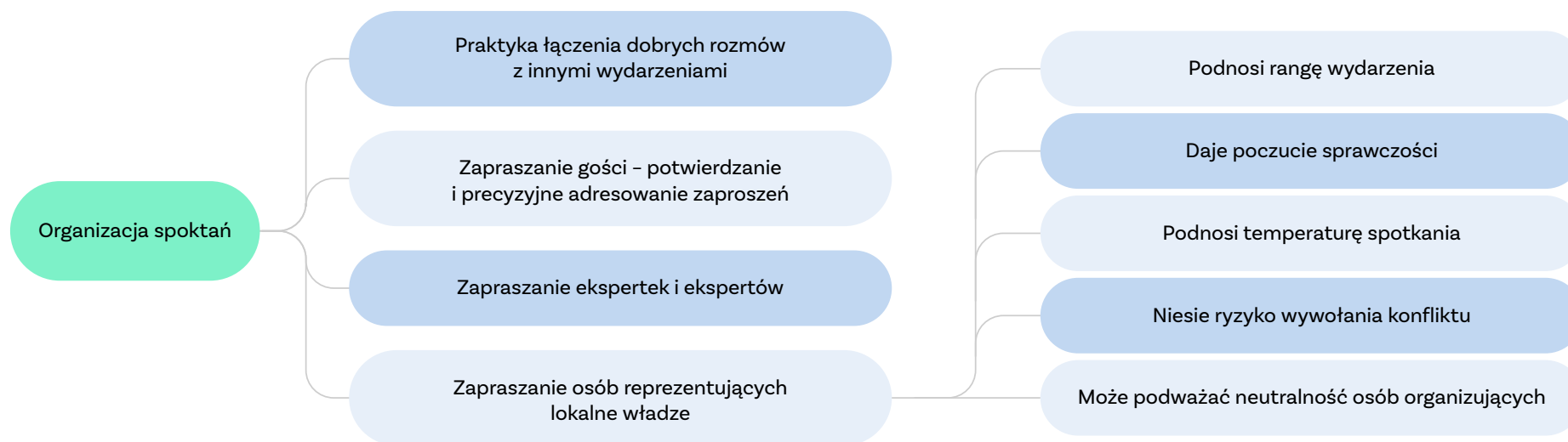
Rysunek 10. Znaczenie tematyki spotkań dla działań przewodniczek i przewodników



Osobnym wątkiem w wypowiedziach przewodniczek i przewodników była wartość, jaką niesie poruszanie tematów ważnych dla poszczególnych grup. Skoro realizujemy projekt o dialogu, konieczne są rozmowy z różnymi (możliwie wszystkimi) środowiskami istotnymi w miejscowościach. Warto zauważyć, że w dyskusjach o takich specyficznych tematach refleksja o podstawowych celach projektu (w tym o kwestii polaryzacji i dezinformacji) pojawiała się niekiedy z opóźnieniem. Nie było to jednak przeszkodą w realizacji faktycznego dialogu prezentującego różne stanowiska, a także przekraczającego bańki informacyjne. Wiązało się to z dosyć mocno rozpowszechnionym w zespołach liderkich przekonaniem o konieczności zapewnienia różnorodnego spojrzenia na temat. Np. na bardzo mocno reprezentowanych w projekcie spotkaniach o tematyce młodzieżowej (sprawy młodzieży, edukacja, zdrowie psychiczne) były obecne osoby reprezentujące inne środowiska szkolne (pedagożki i pedagodzy, nauczycielki i nauczyciele, rodzice), dla których perspektywa i opinie młodych ludzi okazywały się zaskakujące.

Dobór grup, zapraszanie i równoważenie liczby gości i gości były jednym z większych wyzwań w bezpośredniej organizacji spotkań. Pojawiało się tu kilka interesujących wątków, które pokazują pomysłowe praktyki przewodniczek i przewodników. Jak sami przyznawali, nie zawsze się one sprawdzały, jednak eksperymenty i poszukiwanie nowych rozwiązań było bardzo ważnym aspektem wdrożenia. Zespoły próbowały wykorzystywać spotkania dialogowe jako element towarzyszący innym wydarzeniom (konferencjom/ większym spotkaniom). Ważne w organizacji było bezpośrednie zapraszanie gości i gości przez przewodniczki i przewodników. Wykorzystywano także efekt śnieżnej kuli : zachęcane do udziału w spotkaniach osoby przyprowadzały kolejne uczestniczki i uczestników, niekiedy tylko jako osoby towarzyszące. W części przypadków zadziałało także osobiste przekonanie do formuły spotkań – po doświadczeniu dialogu ludzie zapraszali swoich znajomych do udziału w kolejnych rozmowach.

Rysunek 11. Praktyki związane z organizacją spotkań



Jak wynika z zebranych informacji, w niewielkim stopniu i nie we wszystkich społecznościach sprawdzily się takie narzędzia jak plakaty. W pojedynczych przypadkach zachęciły one „przypadkowe” osoby zainteresowane danym tematem (np. kiedy natrafiły na informację przy okazji odbierania dziecka z zajęć). O tej formie promocji wspomina się częściej w kontekście osób nieobecnych na spotkaniach – dzięki plakatom wiedziały, „że coś się dzieje”. Lepiej sprawdzało się bezpośrednio zapraszanie potencjalnych uczestniczek i uczestników lub przekazywanie informacji wraz z zaproszeniem liderkom i liderom poszczególnych środowisk: samorządów szkolnych lub młodzieżowych rad miast, grup seniorskich, nauczycielek i nauczycieli cieszących się uznaniem młodych ludzi itp. Dla części zespołów skutecznym narzędziem były ich sprawdzone kanały komunikacji: wskazywano tu na istotną rolę promocyjną mediów społecznościowych, takich jak Facebook. Należy przy tym zastrzec, że nie jest to działanie uniwersalne i bardzo zależy od pozycji danego zespołu oraz charakterystyki środowiska, z jakim pracuje. W projekcie były sytuacje, w których komunikacja w social mediach, sprawdzająca się w codziennych działaniach przewodniczek, przewodników i związanych z nimi organizacji, zawiodła przy promowaniu spotkań dialogowych.

Osobnym, dużym wątkiem było pytanie o zapraszanie osób sprawujących w danych miejscowościach istotne funkcje samorządowe. W dyskusji na ten temat zdania były podzielone i wskazywano zarówno na dobre, jak i złe strony takiego rozwiązania. Warto podkreślić, że odwiedziny osób pełniących w mieście funkcje administracyjno-polityczne powodują zmianę natury spotkania. Z rozmowy o własnych opiniach i odczuciach łatwo wówczas przejść do formułowania oczekiwań i do sprawczych działań. Natychmiastowa chęć rozwiązania problemu lub konieczność wytłumaczenia się z dotychczasowych decyzji czy podejmowanych działań zmienia charakter dialogu. W projekcie podejmowano próby wdrażania strategii facylitacyjnych, w których funkcja publiczna jest oddzielona od osoby mówczynie lub mówcy. Nie jest to jednak łatwy do uzyskania efekt.

Do innych istotnych wątków dyskusji z pewnością należy zaliczyć autorefleksję o pozycji i roli, jaką przewodniczki i przewodnicy pełnią w społecznościach. Można więc było usłyszeć od nich o konieczności skonfrontowania się z tym, że wejście w rolę facylitacyjną, nawet jeśli dla nich samych wydaje się łatwe, nie

zawsze musi być tak odczytywane przez inne mieszkanki i mieszkańców. Niektóre spotkania projektowano tak, aby wszystkie osoby uczestniczące (w tym organizatorki i organizatorzy) wypowiadały się na takich samych zasadach. Oznaczało to częściowe wyjście z roli prowadzących i wejście w rolę rozmówczynie czy rozmówcy. Były to sytuacje bardzo rzadkie i zwykle dotyczyły części osób z zespołu. Pełne wyjście z roli (czy raczej czasowe jej zawieszenie) następowało w rzadkich przypadkach, gdy frekwencja na spotkaniach była niska, a osoby uczestniczące łączyły z organizatorkami i organizatorami relacje.

W przypadku przewodniczek i przewodników, którzy są kojarzeni w społeczności z aktywizmem czy działaniami liderскими, wyzwaniem pozostaje także skonfrontowanie innych osób uczestniczących w spotkaniach dialogowych z nową funkcją, jaką pełnić może rozmowa. Częstym zaskoczeniem było to, że spotkanie nie ma doprowadzić do rozwiązania problemu, a przewodniczka czy przewodnik (odmiennie niż dotychczas) pomoże w zorganizowaniu rozmowy, ale nie będzie proponować rozwiązań i nie jest stroną dyskusji (nie reprezentuje określonych poglądów, a skupia się na prowadzeniu dialogu). Można tu także wskazać na pewne wyzwania, z jakimi musiała się zmierzyć część zespołów: ich dotychczasowa rola w społeczności była obciążeniem dla zaufania, jakiego domyślnie oczekiwano od kogoś facylitującego spotkanie. Proces budowania zaufania do takiej nowej roli był wymagający i niekiedy wpływał na odbiór całej sytuacji dialogowej, a nawet utrudniał zapraszanie na spotkania. Należy jednak podkreślić, że możliwość takiego przełamania/ wyjścia z roli to dodatkowa wartość metody zaproponowanej w modelu. Proces ten mógł przebiegać również w przeciwną stronę – ludzie, którzy znali stanowisko osób facylitujących dane spotkanie i mieli poczucie, że jest im ono bliskie, mogli być zaskoczeni ich postawą.

Spojrzenie na tutorki i tutorów

Elementy, na które zwracali uwagę przewodniczki i przewodnicy, oceniając zespół tutorski:

- **Dostępność** – dla zespołów istotna była obecność w projekcie tuterek i tutorów nie tylko w ramach spotkań roboczych, ale także telefonicznie lub e-mailowo.
- **Elastyczność** – wskazywano na zdolność zespołu tutorskiego do wsparcia na różnych polach: zarówno związanych bezpośrednio ze spotkaniami dialogowymi, jak i w zakresie działań przygotowawczych (diagnoza, relacje z partnerami, rozwój zespołu i przeobrażenia ról, jakie przewodniczki i przewodnicy pełnili w społeczności).
- **Motywacja** – często w rozmowach i ankietach tutorka lub tutor powracali jako osoby, które w największym stopniu motywowały do kontynuowania pracy i przezwyciężania trudności. Znacząca była motywacja przed spotkaniami – szczególnie w początkowej fazie, kiedy w ramach dwóch pierwszych spotkań dopiero oswajano się z nową rolą w społeczności. W badaniu ankietowym był nawet przywoływany entuzjazm tuterek i tutorów, który przenosił się na zespoły organizujące spotkania.
- **Informacja zwrotna** – zespół tutorski obecny na części spotkań dialogowych, a także obserwujący prace przygotowawcze był głównym źródłem weryfikacji działań zespołu dialogowego.
- **Wsparcie i bezpieczeństwo** – tutorki i tutorzy w opinii zespołów to także źródło wsparcia w sytuacjach kryzysowych i trudnych momentach realizacji projektu. Gwarancja życzliwego podejścia połączonego ze szczerą informacją zwrotną pozwalała na zbudowanie zaufania i bezpieczeństwa.

W dwóch przypadkach uzyskano informację, że przewodniczki i przewodnicy nie mieli pewności co do zakresu działań tutorskich i rozgraniczenia ich od działań zespołu FRSI.

Spojrzenie na zespół FRSI

Przewodniczki i przewodnicy z dużym szacunkiem opisywali zespół FRSI. Istotne jest, że narracja ta wykracza poza wskazanie go jako organizatora projektu – to raczej zaufany partner, który namówił (za sprawą działania czworga wymienianych z imienia przedstawicielek i przedstawiciela) do udziału w ciekawym przedsięwzięciu.

Istotnym aspektem było dla przewodniczek i przewodników **poczucie stałego kontaktu**, które wiązało się z **dostępnością** oraz **gotowością pomocy**. Kontakt ten cechowało **partnerskie i podmiotowe traktowanie** przez poszczególne osoby reprezentujące FRSI. Wskazywano, że **w sytuacji kryzysowej zespół (FRSI) wspierał i pomagał dokończyć działania**, a niezbędne kroki i decyzje podejmował **szybko**. Jednocześnie można było liczyć na **rzeczowe informacje zwrotne**. Wszystko to dawało uczestniczkom i uczestnikom poczucie, że **są pod opieką profesjonalistek i profesjonalisty** oraz, że osoby z fundacji **traktują osoby uczestniczące w przyjazny sposób i z zaufaniem**.

Powyżej, w zaznaczonych pogrubieniem miejscach, przytoczyliśmy wprost wypowiedzi osób uczestniczących w projekcie. Jednocześnie nie przypisaliśmy cytatów do określonych typów postaw czy opinii, a wpleliśmy w całościowy opis. Pozwoliliśmy sobie na taki zabieg ze względu na to, że w całej pracy ewaluacyjnej podczas projektu nie napotkaliśmy na świadectwa podważające taką narrację. Nawet w sytuacjach trudnych lub kiedy dochodziło do różnicy zdań pomiędzy zespołem FRSI a poszczególnymi zespołami przewodniczek i przewodników, obserwowany przez nas sposób oceny i opisywania pozostawał spójny z przytoczoną opinią.

Wyjątek stanowił przykład jednej z grup, w przypadku której – przy ograniczonej możliwości udziału przewodniczek i przewodników w pracach warsztatowych – zespół FRSI musiał jasno odwoływać się do zapisów umowy uczestnictwa w projekcie. Początkowa komunikacja e-mailowa ze względu na swój charakter prowadziła do nieporozumień, które jednak szybko wychwycono i wyjaśniono podczas spotkania w gronie całego zespołu przy obecności współpracującej z nim osoby tutorskiej.

Obserwacje i spostrzeżenia zespołu FRSI

W ocenie projektu ważna jest także perspektywa zespołu, który go przygotował i zrealizował. Bieżący kontakt i przeprowadzone wywiady grupowe dały nam możliwość podsumowania spojrzenia zespołu FRSI na sposób realizacji, efekty oraz dalsze potrzeby związane z dialogiem.

Opisując projekt ze swojej perspektywy, zespół zidentyfikował kilka najważniejszych kwestii:

- Bardzo duże różnice w podejściu zespołów do udziału w projekcie [uczestnictwa w warsztatach, spotkaniach on-line, przekazywania dokumentów i przygotowania strategii, a także utrwalania efektów – przyp. FO].
- Część zespołów była otwarta na nowe treści, część spodziewała się po projekcie czegoś innego [z wypowiedzi części przewodniczek i przewodników dowiadujemy się, że w kontekście zakresu programu zdziwieniem była duża samodzielność zespołów działających lokalnie oraz otwarte nastawienie osób z FRSI – przyp. FO].
- Na początku część zespołów nie wierzyła w możliwość dotarcia do końca [ścieżki uczestnictwa – przyp. FO] zgodnie z założeniami projektu.
- W uczestniczkach i uczestnikach zaszły duże zmiany. Część zrozumiała, że ważne jest samo słuchanie innych. Zmiany zaszły też w zespołach (zadziałały procesy grupowe), które w trakcie realizacji dojrzały, a ich członkinie i członkowie nauczyli się czerpać od siebie nawzajem. Jednak nie we wszystkich przypadkach zespoły miały trwałą formę, a poziom zaangażowania poszczególnych osób był różny.

- Ważne okazały się warsztaty nansenowskie¹⁵, które jeszcze mocniej zmieniły nastawienie uczestniczek i uczestników do dalszej pracy z dialogiem.

Trudności

Pośród trudności pojawiających się na etapie wdrożenia zespół wskazywał przede wszystkim bardzo krótki czas przeznaczony na realizację zadań. Przy ograniczonych zasobach kadrowych wyzwaniem było utrzymanie wystarczającego poziomu entuzjazmu do projektu i jego idei wśród przewodniczek i przewodników, ale także w zespole tutorskim.

Osobnym wyzwaniem było wyjaśnianie niektórych kwestii i decyzji zespołów organizujących spotkania osobom kontrolującym przebieg realizacji projektu. Przykładem jest tu konieczność wytłumaczenia perspektywy oraz doświadczeń zespołów w poszczególnych miejscowościach i opisania decyzji o stopniowym dochodzeniu do trudniejszych/ bardziej polaryzujących tematów rozmów (w tym tych ważnych dla społeczności, ale jednocześnie bardziej powszechnych czy wręcz globalnych, takich jak kwestie mowy nienawiści, dyskryminacji itp.). Warto zaznaczyć, że obowiązki sprawozdawcze i pewne modyfikacje ścieżki realizacji projektu (przesunięcia w harmonogramie, zmiany w samym modelu po fazie pilotażowej) były okresowo istotnym obciążeniem zespołu FRSI. Konieczne jest też podkreślenie, że część obowiązków sprawozdawczych nakładanych na zespoły przewodniczek i przewodników wynikała z merytorycznego zainteresowania grantodawcy decyzjami podejmowanymi w projekcie. Kwestia ta w opinii zespołu miała także swoją negatywną stronę. Znaczne obciążenie pracą dokumentacyjną i sprawozdawczą rozpraszało uwagę i odbierało możliwość większego skupienia się np. na wizytach w miejscach dialogów i udziale w spotkaniach dialogowych w Polsce.

¹⁵ Mowa tu o specjalnych pięciodniowych warsztatach z prowadzenia dialogów publicznych i transformacji konfliktu, które stanowiły integralną część projektu, ale dla osób chętnych. Warsztaty były realizowane przez trenerkę z Nansen Center for Peace and Dialogue.

Kolejnym czynnikiem rozprasającym był fakt, że przewodniczki i przewodnicy chcieli się kontaktować w bieżących sprawach z różnymi osobami z zespołu FRSI. Przekazywanie informacji do właściwych osób zajmowało dodatkowy czas i wymagało zaangażowania zespołu, którego zasoby i tak były ograniczone. Na problem odpowiedziano skutecznie wiosną 2023 roku, wskazując wszystkim uczestniczącym właściwe osoby do kontaktu w poszczególnych sprawach.

Kwestia ta przekłada się na ostatnią z większych zgłaszanych trudności. Komunikacja z zespołami organizującymi dialogi musiała dotyczyć także braków w realizacji założonych działań i niekonsekwencji ze strony przewodniczek i przewodników. Dotyczyło to m.in. udziału w warsztatach, przygotowywania sprawozdań i niezbędnych dokumentów, ale także osiągania określonych wskaźników (np. liczby osób uczestniczących w spotkaniach, a także faktycznego sięgania przez zespoły po tematy trudniejsze do przeprowadzenia, ale realizujące w większym stopniu cele projektu, czyli kwestie polaryzacji, przekraczania barier informacyjnych i komunikacji w sprawach, które mogą różnić społeczność). Jediną twardą sankcją, którą zespół FRSI mógł zastosować do dyscyplinowania osób uczestniczących, była groźba zerwania umowy (opuszczenia projektu przez dany zespół), co jednak zagrażałoby osiągnięciu wskaźników.

Spojrzenie zespołu na potencjał kontynuacji działań

Istotnym wyzwaniem na przyszłość (etap upowszechniania) wydaje się zbudowanie wśród przewodniczek i przewodników dialogu poczucia sprawczości i przekonania o możliwości kontynuacji działań poza projektem.

Zdaniem zespołu FRSI w kilku miejscowościach udało się wypracować rozwiązania wzorcowe i właśnie osoby reprezentujące te zespoły mogą w przyszłości promować idee stojące za modelem. Zaproszenie przewodniczek i przewodników do prezentowania działań i dorobku projektu wydaje się ważne również jako świadectwo żywego zaangażowania. Celem podjętych działań nie było jedynie wykreowanie punktowego doświadczenia, które z czasem będzie się zacierało w pamięci osób uczestniczących, społeczności, a także całego środowiska osób interesujących się ideą dialogu i szerzących ją w Polsce. Współpraca z takimi

Z punktu widzenia ewaluacji projektu należy zaznaczyć, że ostatnia ze wskazanych kwestii miała ambiwalentny wpływ na jego realizację. Z jednej strony ograniczała elastyczność działania i być może zminimalizowała ryzykowne decyzje dotyczące poszukiwania innych zespołów, które mogłyby zająć miejsce osób przekraczających zaproponowane ramy pracy. Z drugiej zaś – wymuszała dużą dbałość i pogłębioną komunikację (nierazko trudną) z zespołami.

Ta niełatwa lekcja i obciążająca dla zespołu FRSI praktyka wydaje się z perspektywy czasu nieuniknioną ścieżką. Harmonogram projektu i bardzo duże znaczenie udziału w warsztatach stacjonarnych (podkreślane w opiniach przewodniczek i przewodników) uniemożliwiły przeprowadzenie naborów uzupełniających. Kolejne warsztaty on-line i off-line były doświadczeniem niepowtarzalnym i bardzo ważnym dla realizacji zadań w projekcie. Bez udziału w tych wydarzeniach zespoły mogłyby nie tylko nie osiągnąć zakładanych rezultatów, ale też zostać pozbawione istotnego impulsu rozwojowego, jakim był bezpośredni kontakt z innymi przewodniczkami i przewodnikami. Podjęte decyzje i działania to zatem bardzo ważny wysiłek na drodze do upowszechnienia modelu. Warsztaty i doświadczenie zdobyte przez osoby uczestniczące stanowią podstawę do budowania środowiska organizacji zaangażowanych w animowanie dialogu. Bez ciężkiej pracy na tym etapie nie osiągnięto by takiego rezultatu.

liderkami i liderami to także przestrzeń do faktycznego promowania praktyk, które zadziałały w społecznościach. Osobiste doświadczenie jest tu o wiele ważniejsze niż proste wskazanie przykładów. Nie wyklucza to jednak potrzeby dokumentowania i szczegółowego opisu najciekawszych lub najłatwiejszych w skalowaniu praktyk.

Kolejną ideą zaproponowaną w dyskusjach przez zespół FRIS jest stworzenie bazy szkoleń/webinariów, które mogłyby pogłębiać określone zagadnienia potrzebne w rozwijaniu praktyki facylitacyjnej.

Podsumowanie wyników, czyli różnice i podobieństwa w percepcji poszczególnych elementów projektu

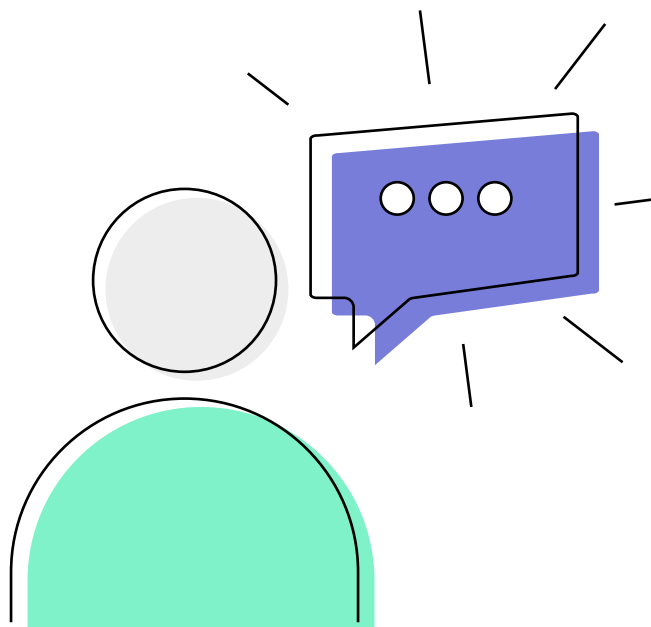
Spojrzenie poszczególnych grup interesariuszek i interesariuszy projektu zasadniczo wydaje się spójne. Kluczowe na tym poziomie pozostaje wzmacnianie kompetencji osób bezpośrednio zaangażowanych w rozwój dialogu w społecznościach – przewodniczek i przewodników. Zauważyły to wszystkie grupy. Zgodność dotyczy zarówno osiągniętych założeń (podniesiono poziom kompetencji, zespoły się rozwijały, chociaż w różnym tempie, zależnym także od punktu początkowego), jak i dalszych potrzeb.

Pewne istotne różnice można było zauważyć w spojrzeniu na drugą ważną kwestię, tj. realizację celów projektu, a w zasadzie możliwość ich osiągnięcia w poszczególnych społecznościach. W tym wypadku konieczne było skonfrontowanie dosyć pryncypialnego podejścia zespołu FRIS (co wydaje się oczywiste wobec oczekiwań grantodawców i potrzeby realizacji projektu zgodnie z wnioskiem o dofinansowanie) z odczuwanym przez część przewodniczek i przewodników brakiem możliwości poruszania niektórych tematów (w obawie przed negatywnymi reakcjami społeczności) lub docierania do większej liczby osób z danej miejscowości. Próby zbliżenia do siebie tych perspektyw częściowo dokonywał zespół tutorski, głównie wzmacniając motywację i wiarę zespołów w swoje możliwości. Ostatecznie w przeważającej mierze takie zbliżenie rzeczywiście następowało. Zespół FRIS zdobywał informacje i świadectwa dokumentujące ograniczenia (ale także sukcesy) w poszczególnych społecznościach i mógł komunikować te kwestie grantodawcy.

Podsumowując perspektywy wszystkich grup działających w projekcie (zespołu FRIS, osób pełniących role tutorskie oraz poszczególnych zespołów przewodniczek i przewodników), uzyskaliśmy następujący katalog potrzeb w zakresie podnoszenia kompetencji oraz rozwijania potencjału sieci współpracy pomiędzy zespołami:

- Większa liczba wydarzeń stacjonarnych: szkoleń i warsztatów, na których przewodniczki i przewodnicy z różnych miejscowości mogą wymieniać się doświadczeniami (każda edycja projektu miała tylko jeden warsztat stacjonarny, taką formułę miał także fakultatywny warsztat z Nansen Center; reszta wydarzeń szkoleniowych odbywała się on-line).
- Działania on-line jako uzupełnienie służące wzmacnianiu i pogłębianiu wiedzy w wybranych obszarach.
- Organizacja spotkań stacjonarnych w wymiarze regionalnym – dla zespołów przewodniczek i przewodników z tego samego regionu.
- Praca nad tematyką spotkań – uwzględnienie możliwości organizacji pierwszego spotkania na neutralny temat, żeby nie zniechęcić ludzi na starcie.
- Włączanie do kolejnych edycji doświadczonych liderek i liderów lokalnych jako praktyczek i praktyków opowiadających o przebiegu wdrożenia w ich społecznościach.
- Stworzenie programu rozwoju tutorek i tutorów – w tym włączanie ich w proces szkoleniowy dla zespołów (co zwiększyłoby także integrację z zespołami).
- Większe zaufanie do zespołów w kontekście ich wiedzy na temat własnej społeczności lokalnej (odnosi się to głównie do wątku dotyczącego wprowadzania trudnych tematów i do tempa tego procesu).
- Stworzenie katalogu dobrych praktyk z dotychczasowych procesów; skupienie się na świadectwach realizujących je osób, a nie czystej teorii.

- Włączanie się z programem i modelem do innych działań dialogowych w Polsce; tworzenie sieci NGO działających na rzecz dialogu.
- Ewentualne uproszczenie modelu – przygotowanie wersji zawierającej opis kolejnych kroków rozwijania dialogu.



Ostatnia z tych rekomendacji wymaga przemyślenia także na płaszczyźnie rozumienia pojęcia „model”. Sposoby postępowania, narzędzia i podbudowa teoretyczna stanowią dziś bardzo istotny potencjał i są doceniane przez wiele osób uczestniczących w projekcie. Jednocześnie inne wyniki analiz pokazują obszary, o które model mógłby być uzupełniany (por. kryteria projektowania związane z upowszechnianiem modelu – rozdział V). Odpowiedzią na ten dylemat wydaje się zmiana świadomości dotyczącej samego pojęcia: model to zbiór wartości i praktyk, które mogą prowadzić do określonego celu w określonych warunkach. W tym sensie opracowanie skróconych wersji czy rozszerzanie istniejącego dokumentu pozostaje kwestią poboczną. Istotą sprawy jest zaś praktykowanie określonego działania przez współpracujące ze sobą osoby.

Podkreślamy, że we wdrożeniu modelu budowania dialogu krok po kroku zmieściły się praktyki mocno zinstytucjonalizowane (w obrębie muzeów, bibliotek, programowej działalności domów kultury), działania *ad hoc* (realizowane w swobodnej formie przez organizacje pozarządowe czy grupy nieformalne), a także wplątane w specjalistyczną działalność programową organizacji lokalnych (np. ekologiczną czy młodzieżową). Nie jest więc istotne rozwijanie strony proceduralnej, ponieważ już dziś udaje się wykorzystywać założenia modelu do realizacji różnych celów. Ważnym uzupełnieniem pozostaje stała praktyka i relacje pomiędzy osobami wdrażającymi określoną koncepcję pracy i rozmowy w społecznościach – czy może raczej: w różnych typach wspólnot.



V Wnioski

Przebieg i cele projektu

Projekt opierał się na złożonych celach, które wymuszały wieloetapowe podejście do jego realizacji: od działań koncepcyjnych i badawczych, poprzez wykreowanie modelu i przetestowanie go w pilotażu, po uzupełnienia i przygotowanie dodatkowych narzędzi. Na tym etapie elastyczne podejście i innowacyjność zespołu FRSI były wyraźne. Zespół ewaluacyjny FO może to stwierdzić także dzięki wcześniejszemu zaangażowaniu w działania projektowe i rozwijanie formuły badań *action research*, które były propozycją wypracowaną wraz z metodologią projektu.

Na kolejnych etapach, objętych już badaniem będącym podstawą tego raportu, wdrożenie uzupełniono o moduł ewaluacyjny. Tutaj także wykazywano się dużą elastycznością, a oczekiwania wobec zespołów przewodniczek i przewodników oraz ich wsparcie modyfikowano wraz z pojawiającymi się okolicznościami. Dotyczy to zarówno otwartości na przyjmowane przez zespoły strategie realizacji spotkań w społecznościach, jak i odpowiadania na trudności oraz sytuacje kryzysowe w zespołach (por. rozdział IV).

Podstawowym wnioskiem wymagającym podkreślenia jest tu napięcie powodowane przez jedno z działań wskazanych w opisie projektu: „stworzenie bezpiecznego środowiska dla potencjalnie kontrowersyjnych debat i pokazów/wydarzeń, a także nauka różnych strategii zarządzania konfliktem, aby zmniejszyć napięcie podczas debat i zachęcić nowe osoby do uczestnictwa”. Napięcie to było widoczne wśród samych przewodniczek i przewodników, częściowo wpływało też na trudności w porozumieniu się pomiędzy nimi a zespołem FRSI. Działające lokalnie osoby starały się unikać tematów trudnych, które mogłyby wywołać nadmierne emocje w społeczności. Jednym z przykładów była kwestia

przekraczania barier informacyjnych. Z jednej strony zespoły pozostawiały zaproszenie jako otwarte dla wszystkich osób mieszkających w mieście¹⁶, z drugiej – część z nich nie odnajdywała w sobie siły, aby aktywnie szukać osób reprezentujących różne poglądy i zachęcać do udziału. Ta postawa zmieniała się jednak w czasie. Należy też zaznaczyć, że równolegle w projekcie dokonywano gigantycznej pracy na poziomie dialogu międzypokoleniowego lub przekraczano inne bariery, wynikające np. ze środowiska szkolnego (konfrontowanie perspektywy uczniowskiej, nauczycielskiej, a niekiedy także rodzicielskiej było wyjątkowo często obecne w tematyce i przebiegu rozmów. Grupy te zazwyczaj funkcjonują w odrębnych sferach komunikacyjnych opartych na innych źródłach i kanałach zdobywania informacji).

Projekt był więc prowadzony zgodnie z założeniami, wdrażany z oddaniem oraz otwartością i ukierunkowany przede wszystkim na uzyskanie jak największego efektu w społecznościach lokalnych otwartych na rozpoczęcie dialogu.

Skalowanie osobistego doświadczenia jako kluczowe wyzwanie

Zarówno model, jak i wsparcie projektowe zostały tak skonstruowane, aby maksymalnie ułatwiać działanie przewodniczkom i przewodnikom. Miały też w partycypacyjny sposób angażować innych do wzięcia na siebie przynajmniej częściowej odpowiedzialności za organizowanie w swoich społecznościach rozmów o ważnych dla mieszkanki i mieszkańców tematach. Przy wsparciu łącznie 28 grup zasięg oddziaływania na różne społeczności pozostaje ograniczony. Ponad 150 spotkań, w tym takie, które zgromadziły po kilkadziesiąt osób uczestniczących, robi wrażenie. To jednak nadal nieznaczna skala oddziaływania, jeśli weźmiemy pod uwagę niesprecyzowane liczbowo cele dotyczące zmiany postaw. Nie oznacza to błędów czy porażki. Widoczne są istotne zmiany i wpływ projektu na społeczność, jednak musimy mieć świadomość, że bezpośrednie korzyści z modelu czerpią osoby, które doświadczą dialogu. Przekonują się one osobiście, że rozmowa może być wartością samą w sobie, niewymuszającą konkretnych działań w odpowiedzi na usłyszane i opowiedziane historie.

¹⁶ A czasem także dla badaczki i badaczy, za co zespół Fundacji Obserwatorium ponownie dziękuje!

Główna bariera w skalowaniu przyjętego rozwiązania leży w naturze wyzwania, na jakie miał odpowiadać projekt. Przełamanie granic pomiędzy różnymi poglądami, otwarcie się na przekroczenie własnej bańki informacyjnej, ale też próba zrozumienia, skąd bierze się bańka, w której zamykają się inni, wymaga osobistego doświadczenia, spotkania i rozmowy. Co więcej – musi być to rozmowa na określonych zasadach. Skalowanie osobistych doświadczeń w zaproponowanym modelu – zakładającym oddolne zaangażowanie (lub zaangażowanie inicjatywne i wspierane przez analogiczne projekty) – zapewne okaże się niemożliwe. Wymagałoby to bowiem zbyt dużej grupy facylitatorek i facylitatorów chcących wziąć na siebie odpowiedzialność za dialog o sprawach wspólnoty. Wobec tej trudności warto badać modele mieszane, w których doświadczenia i metodologia wypracowane w projekcie będą przekazywane partnerom instytucjonalnym (szkołom, instytucjom samorządowym) jako elementy działań programowych. Wydaje się to jedynym rozwiązaniem, które pozwoliłoby na szybkie doświadczenie dialogu przez szerokie grono osób. Powiązaną rekomendacją jest organizacja przedsięwzięć skupionych na edukacji i dialogu w grupach, które aktywnie brały udział w spotkaniach dialogowych: nauczycielkach i nauczycielach oraz osobach związanych z działaniami młodzieżowymi (w tym reprezentujących instytucje wspierające zdrowie psychiczne młodych osób).

Komunikacja projektu

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym do komunikacji i promowania projektu oraz realizowanych w nim działań na etapie wdrożenia okazała się... rozmowa. Nie powinno to być zaskoczeniem, biorąc pod uwagę jego przedmiot i cel. Kwestia ta była najdobitniej widoczna w przypadku zapraszania osób uczestniczących na spotkania dialogowe.

Osobiste doświadczenie i zaproszenie (a nie ogłoszenie czy plakat) najskuteczniej zachęcały mieszkanki i mieszkańców do zmiany swoich przyzwyczajeń oraz utartych schematów spędzania czasu (i komunikacji z innymi). Potwierdza to realizację celów projektu dotyczących poszerzania zakresu źródeł informacji. Jest to oczywiście ocena jakościowa, jednak w świetle zebranych materiałów wydaje się prawomocna.

Dla realizacji celów w tym zakresie ważne było także poszukiwanie nowych doświadczeń – część przewodniczek i przewodników eksperymentowała z formułami spotkań: od prezentacji wyników, przez zapraszanie gości i gości czy poczęstunek, aż po wspólne gry. Podejmowano również próby organizacji spotkań dialogowych jako elementu towarzyszącego innym wydarzeniom (konferencjom/większym spotkaniom). Wykorzystywano także efekt śnieżnej kuli: zachęcane osoby przyciągały uwagę kolejnych, które niekiedy pojawiały się jako osoby towarzyszące. W części przypadków zadziałało także osobiste przekonanie do formuły spotkań. Po doświadczeniu dialogu uczestniczący w nim ludzie zapraszali swoich znajomych do udziału w kolejnych rozmowach.

Komunikacja wewnętrzna

Podstawowymi kanałami komunikacji w projekcie były e-mail oraz telefon. Pracę usprawniał wspólny dysk oraz tabele przeznaczone do sprawozdawczości i planowania terminów. Dodatkowo, jako przestrzeń wymiany wiedzy (i emocji!), funkcjonowała grupa na Facebooku. Działania były dobrze zorganizowane, a w przypadku okresowych utrudnień wprowadzano rozwiązania naprawcze (szczegółowe opisanie zakresu komunikacji z poszczególnymi osobami z zespołu FRIS).

W sytuacjach wymagających znalezienia konsensusu lub rozwiązania konfliktów organizowano wieloosobowe konferencje on-line, w których poza zespołem FRIS oraz przewodniczkami i przewodnikami uczestniczyli także tutorzy i tutorzy pracujący z danymi zespołami. Inicjatywy te można uznać za bardzo sprzyjające rozwiązywaniu problemów i odpowiadaniu na potrzeby osób uczestniczących w projekcie.

Rozwój przewodniczek i przewodników

Rola liderek i liderów wymagała odnalezienia w sobie wielu umiejętności, m.in.:

- organizacyjnych, powiązanych z koniecznością przygotowania spotkań we współpracy z lokalnymi partnerami;
- związanych z komunikacją w zespole;
- dotyczących komunikacji z osobami uczestniczącymi w spotkaniach.

Istotnym elementem było także przygotowanie emocjonalne do wejścia w rolę przewodniczki lub przewodnika.

Znaczna część osób przystępujących do wdrożenia modelu pełniła w swoich społecznościach różne role związane z działalnością na ich rzecz. Realizacja projektu i przystąpienie do organizacji spotkań dialogowych wymusiły skonfrontowanie się z tym, w jakim stopniu jest możliwe pogodzenie zadań facylitatorskich z byciem osobą, która prowadzi lokalnym działaniom, animuje je lub po prostu jest kojarzona z istotnym dla społeczności zagadnieniem.

Jednym z celów projektu była próba przekroczenia granic pomiędzy różnymi grupami mieszkanek i mieszkańców. Mogło się wydawać, że prowadzenie dialogu przez osoby kojarzone z drażliwym lokalnie tematem może ograniczać chęć rozmowy. W badaniu obserwowano zróżnicowane przypadki. W części z nich identyfikowano (a przynajmniej tak odczytał to działający lokalnie zespół) niechęć do rozmowy ze względu na bezpośrednie zaangażowanie przewodniczki lub przewodnika w działania związane z tematem. W innych zaś dostrzegane było zaangażowanie właśnie ze względu na osobę, która ma autorytet w społeczności. Nie ma więc jednoznacznej reguły odnoszącej się do postaw w społeczności. Obserwowane przykłady wskazują, że planując działania, należy podjąć refleksję na ten temat i wziąć pod uwagę ewentualne konsekwencje.

Wskazuje to na jeden z podstawowych dylematów, a zarazem znak rozpoznawczy wypracowanego modelu – większość osób uczestniczących w projekcie uważa, że **model dobrej rozmowy to pominięcie „efektów rozmowy” na rzecz „cieszenia się procesem”**. Jednym z większych odkryć dla osób uczestniczą-

cych, podkreślanym w różnych formach prac ewaluacyjnych, jest właśnie **brak oczekiwania, że rozmowa przyniesie konkretne rozwiązania. W zamian za to dominuje jej funkcja poznawcza i możliwość zrozumienia stanowiska innych osób**. Podczas badań terenowych osoby uczestniczące dzieliły się refleksją, że poznanie perspektywy innych ludzi ze społeczności to unikatowe doświadczenie.

Różnorodność ról

Osoby zaangażowane w organizację dialogu mogły odnaleźć się w różnych rolach. Trzyosobowy skład dawał przestrzeń na połączenie różnych doświadczeń i temperamentów. Część osób bardziej odnajdywała się w pracy organizacyjnej, inne żywiołowo brały na siebie prowadzenie spotkań.

Rozpoznaliśmy trzy zasadnicze funkcje przyjmowane przez przewodniczki i przewodników:

- **Prowadzenie spotkań** – odpowiedzialność za przedstawienie zasad lub ich wypracowanie z grupą, zaprezentowanie tematu i facylitację spotkania.
- **Wsparcie** – przyjęcie części funkcji wspierających osobę prowadzącą spotkanie, jednak z wyraźnym oddzieleniem od głównych zadań, np. omówienie wybranego zagadnienia, zadawanie pytań ożywiających rozmowę.
- **Organizacja** – zaangażowanie w sprawy organizacyjne, przygotowanie spotkania od strony administracyjnej i technicznej lub dbałość o komfort uczestniczek i uczestników. Zaangażowanie w działania towarzyszące, takie jak dokumentacja spotkania lub komunikacja z administracją obiektu, w którym się ono odbywa.

Wraz z budowaniem własnych doświadczeń członkinie i członkowie zespołów pozwalali sobie na branie większej odpowiedzialności za spotkanie, a ich role rozszerzały się: od początkowego skupienia się na jednej funkcji do rozwijania własnego przekonania o możliwości podejmowania kolejnych wyzwań. Nie było to oczywiście zjawisko powszechne, a część osób w zespołach pozostawała w pierwotnie przyjętych rolach. Niektóre, pytane o te kwestie, przyznawały, że wynikało to z ich osobistych preferencji i decyzji. W części przypadków obserwacje

tutorskie sugerowały, że istotną rolę odgrywały także lokalne relacje, charyzma dotychczasowych liderów i liderów czy role pełnione zwyczajowo w społeczności¹⁷.

Dynamika pracy zespołów, a także skala i charakter korzyści, jakie wносиły z udziału w projekcie, były w dużej mierze uzależnione od charakteru i składu tych grup. Z tej perspektywy nastawienie zespołów można było rozpatrywać na kilku płaszczyznach:

- **Zajęte czy poświęcone?** Dla części osób organizujących dialog w społecznościach zadanie to było jednym z wielu wyzwań: rodzinnych, zawodowych, związanych z pełnieniem innych ról publicznych i działalności społecznej. Organizowanie dialogu to kolejne zaangażowanie we wspólne sprawy. Tutorzy i tutorzy poszukiwali wspólnych terminów oraz możliwości współpracy. Dla innych osób organizowanie dialogu stawało się głównym zadaniem publicznym. Zajęciem priorytetowym, dla którego warto było poświęcić inne zadania. W pełnym spektrum postaw można było odnaleźć także zespoły, które potrafiły poświęcić się dialogowi, jednocześnie utrzymując realizację innych zobowiązań.
- **Liderskie czy sieciowe?** W pracy z zespołami niekiedy widoczne były trudności związane z dominacją pojedynczych osób, na których spoczywała znaczna część obowiązków przy realizacji zadań projektowych. Dominacja lub przyjmowanie odpowiedzialności przez jedną osobę były wyzwaniem w pracy tutorskiej, ale też stanowiły problem dla zespołów. Nierównowaga wynikała z pełnionych przez poszczególne osoby ról zawodowych, cech osobowości lub innych okoliczności trudnych do zewnętrznej oceny. Dotyczy to zarówno decyzji osób, które wchodziły w rolę dominującą, jak i tych, które były mniej aktywne. Dla tutorek i tutorów wyzwaniem było stworzenie równej przestrzeni w zespołach, co nie zawsze się udawało. Z drugiej strony można było znaleźć modelowe zespoły przewodniczek i przewodników pracujące

w równościowy i demokratyczny sposób. Nie musiało to oznaczać wykonywania takich samych zadań. Mówi o tym kolejna dostrzeżona dychotomia.

- **Wyspecjalizowane czy wielofunkcyjne?** Dla niektórych zespołów oczywistym było dzielenie się rolami i podejmowanie się przez poszczególne osoby zadań wynikających z ich upodobań, doświadczeń czy zdolności. Po drugiej stronie stały zespoły, w których trzy silne osobowości o wielu kompetencjach układały swoją współpracę, wymieniając się funkcjami podczas rozmów i przy organizacji działań. Istotnym zjawiskiem było także stopniowe wyrównywanie się takich potencjałów w niektórych grupach: wraz z rozwojem projektu niektóre z osób uczestniczących otwierały się na pełnienie nowych ról.
- **Instytucjonalne czy społecznościowe?** Ważnym aspektem było także określenie, czy zespoły powstawały w obrębie instytucji lub bardzo sformalizowanych podmiotów. W pracy z takimi grupami (i dla nich samych) istotnym czynnikiem był sposób, w jaki oficjalne struktury angażowały się w projekt. Na kształt działań (w tym program spotkań dialogowych) miało wpływ, czy struktury te pozostawiały przewodniczkom i przewodnikom swobodę w kształtowaniu programu, czy pilnowały zachowania spójności z programem reprezentowanej instytucji. Po drugiej stronie można było odnaleźć grupy o bardziej społecznościowym charakterze, działające poza instytucjami, często także zmieniające formułę lub miejsca spotkań. Były one reprezentowane głównie przez organizacje pozarządowe.

¹⁷ Obserwacja ta jest zbliżona do niektórych typów działań lokalnych widocznych w badaniach poprzedzających opracowanie modelu. Wskazywaliśmy tam, że pełnienie ról liderek w społeczności może być „zwyczajowe”, a niektóre osoby mogą być postrzegane jako te, które na pewno zajmą się jakąś sprawą lub wprowadzą ją do lokalnej debaty. Por. *Jak rozmawiać? Raport z badania (...)*, dz. cyt., s. 20.

Uzyskane wsparcie

Wsparcie warsztatowe

W opinii osób uczestniczących warsztaty rozpoczynające proces udziału przewodniczek i przewodników w projekcie były bardzo intensywne. Dla niektórych, mniej doświadczonych w działaniach lokalnych i w pracy z grupą (facylitacyjnej lub nawet trenerskiej), pomimo ćwiczeń warsztatowych założenia modelu i formuła planowanych spotkań pozostawała jeszcze niewiadomą (niekiedy ekscytującą).

Jak podkreślała jedna z przewodniczek: „Pewnie gdybyśmy na tych pierwszych warsztatach mogli mówić o czymś, co już robiliśmy, skorzystalibyśmy bardziej”. Opinia ta jest jednak równoważona konstatacją, która stosunkowo często pojawiała się w rozmowach: bez początkowego „zastrzyku wiedzy” trudno byłoby zrozumieć ideę stojącą za dialogiem.

Uczestniczki i uczestnicy wskazują przede wszystkim takie mocne strony procesu edukacyjnego:

- **Praktyczny wymiar prowadzonych warsztatów**, które dzięki bezpośredniemu zaangażowaniu, ćwiczeniom i poświęconej przez osoby prowadzące uwadze pozwalały na szybkie zdobywanie doświadczeń.
- **Waga bezpośredniego kontaktu z innymi przewodniczkami i przewodnikami**. Skutkowało to wzajemnymi odwiedzinami (nieformalnymi wizytami studyjnymi) części zespołów, które zdecydowały się przyjrzeć z bliska pracy w innych społecznościach.
- **Użyteczność modelu wraz z narzędziami**. Kolejne kroki rozwijania dialogu, a także narzędzia (zawarte w części III modelu) – omawiane i przekazywane podczas warsztatów stacjonarnych i on-line, od których rozpoczęto przygotowywanie zespołów – okazały się przydatne i pozwalały na dobre planowanie działań. Rozwinięcie całej koncepcji dialogu i podbudowa teoretyczna (w tym odnośniki i bibliografia) stanowią też punkt odniesienia dla przewodniczek i przewodników. Podczas badania uzyskaliśmy deklaracje wskazujące na to,

że dla dalszego rozwijania praktyki dialogu w społeczności liderki i liderzy będą szukać kolejnych inspiracji w dokumencie. Nawiązywali przy tym do momentów, kiedy np. konfrontowali się z osobami uczestniczącymi w dialogu, które chciały wchodzić w rolę prowadzących lub zajmowały zdecydowane stanowiska. Refleksja nad takimi sytuacjami przychodziła z czasem, a pomysły na rozwiązanie były istotnymi elementami procesu edukacyjnego. Pomocne okazało się także przygotowanie modelu w wersji drukowanej. Badane osoby podkreślały w tym przypadku zarówno walory czysto funkcjonalne (lepszy odbiór treści czytanych na papierze), jak i symboliczne (papierowy model jako coś widocznego i namacalnego, na co można się powołać, tłumacząc, czym jest dialog).

- **Merytoryczny zakres warsztatów**. Był on oceniany pozytywnie. Część przewodniczek i przewodników deklarowała, że warsztaty zmieniły ich postrzeganie relacji i działań lokalnych. Zwracano przede wszystkim uwagę na aspekt, który można określić jako wspólnotowy – związany z faktem, że model proponował rozmowę jako formę spędzania czasu wspólnie z innymi. Zakładał też, że nie muszą z niej wynikać rozwiązania lub działania odnoszące się do omawianego zagadnienia. Na poziomie praktycznym w ramach obserwacji uczestniczących dostrzegliśmy, że niektóre osoby podczas prowadzenia spotkań posługiwały się zdobytymi na warsztatach narzędziami. Dwukrotnie w różnych grupach zdarzyła się sytuacja, kiedy osoby podczas dialogu testowały w ten sposób swoje umiejętności, a następnie nawiązały do tego doświadczenia po zakończeniu spotkania w bezpośredniej rozmowie z badaczem. Miały przy tym dużą satysfakcję. Dotyczyło to przede wszystkim wykorzystania parafrazy oraz generalnego porządkowania spotkań wokół poszczególnych zaplanowanych wątków.

Do trudności podczas działań warsztatowych osoby zaliczały między innymi kwestie pracy on-line. Ponieważ bezpośredni kontakt z innymi uczestniczkami i uczestnikami był uznawany za wartość, komunikacja elektroniczna oraz niewykorzystanie sytuacji do spotkania się z innymi były postrzegane jako słabe strony procesu. Wiązało się to także z brakiem czasu oraz przestrzeni na rozmowy kularowe i budowanie relacji.

Wsparcie ze strony zespołu FRIS

Trzyosobowy zespół FRIS realizujący projekt stanowił dla uczestniczek i uczestników jedną z mocniejszych stron całego przedsięwzięcia. Przekonanie to było budowane w oparciu o kilka przesłanek:

„Ludzka twarz grantodawcy” – od strony formalnej projekt nie polegał na regrantingu. Jednak wsparcie finansowe (zwrot kosztów organizacji spotkań) było niekiedy tak odczytywane przez część przewodniczek i przewodników. Niosło to za sobą określone konsekwencje w zakresie wyobrażeń o projekcie, a przede wszystkim o postawie zespołu FRIS. Wśród osób, które miały negatywne doświadczenia z rozliczaniem różnorodnych dotacji, ogromnym, wielokrotnie podkreślanym zaskoczeniem był fakt, że istnieje takie podejście do projektów zawierających element przekazywania funduszy, w którym popełnianie błędów czy niepewność ze strony realizatorek i realizatorów zadania mogą być kolejnym elementem uczenia się, a nie „winą”, którą grantodawcy będą piętnować. Otwarte podejście do komunikacji o problemach i wątpliwościach było dla części przewodniczek i przewodników zaskakujące i samo w sobie stanowiło kolejny, niezamierzony efekt projektu. W części osób uczestniczących budowało to wiarę, że wspólne działanie może być oparte na otwartości i zaufaniu, a nie na kontrolowaniu i nieustannej sprawozdawczości¹⁸. Położono na to wyraźny nacisk, a jednocześnie sprzyjał temu jasno zakomunikowany podział kompetencji i zakresu odpowiedzialności w zespole FRIS.

Szybkość reakcji – osoby podkreślały też dostępność i szybkość reagowania zespołu projektowego. Ułatwiało to realizację zadań, a także budowało poczucie uczestniczenia w profesjonalnym procesie.

Partnerskie podejście – przewodniczki i przewodnicy otrzymali informacje dotyczące oczekiwań i jednocześnie deklarację wsparcia w zadaniach. Był to

element budowania partnerskiego podejścia, w którym wszystkim stronom tak samo zależy na realizacji projektu. Podejście to nie zawsze było od razu odczytywane w zespołach i wyjaśnienie intencji stron wymagało niekiedy dłuższego dialogu, który nie musiał być łatwy ani dla przewodniczek i przewodników, ani dla zespołu FRIS. Warto jednak zauważyć, że większość takich sytuacji kończyła się wzajemnym zrozumieniem.

Korzyści

Do podstawowych korzyści należały: podnoszenie indywidualnych kompetencji oraz możliwości działania. Projekt pozwolił tym samym na wzmocnienie poszczególnych osób, które działają na rzecz swoich społeczności. Uczenie się w oparciu o własne doświadczenia przy jednoczesnym rozbudowanym wsparciu (warsztaty, model, tutoring, wsparcie zespołu FRIS) to bardzo dobra praktyka, dzięki której kilkumiesięczny proces o niezbyt dużej intensywności (poza okresowymi przyspieszeniami) pozwolił części osób zasadniczo zmienić swoje podejście do pracy ze społecznością. Przed niektórymi projekt postawił także zasadnicze, osobiste pytanie: w jakiej roli chcę występować w społeczności?

Niewątpliwie najważniejszym elementem dla przewodniczek i przewodników były warsztaty. Udział w bardzo intensywnych wyjazdach pozwalał otwierać się na nowe formy działania oraz poznawać ciekawe osoby i budować relacje z nimi. Pomocnym narzędziem okazał się model, a uzupełnieniem wsparcia i zapewnieniem bezpieczeństwa grupie była praca z tutorkami i tutorami.

W tym miejscu warto zatrzymać się nad modelem jako narzędziem. Z obserwacji i rozmów z zespołami prowadzącymi spotkania dialogowe wynika, że model sam w sobie był dla nich ważnym dokumentem. W części obserwowanych przypadków stanowił fizyczny symbol realizowanego działania: egzemplarz modelu leżał w zasięgu wzroku podczas dialogu.

¹⁸ Należy podkreślić, że istotnym wątkiem była także komunikacja celu sprawozdawczości i koncentracja na efektach oraz odczuciach osób realizujących działania terenowe. Odróżniało to projekt od innych przedsięwzięć, w których priorytetem są wypełnianie listy obecności lub inne dokumenty weryfikujące realizację zadań – bez zainteresowania ich jakością.

W czasie spotkań widoczne było wykorzystywanie narzędzi zawartych w modelu. Niekiedy wprost czerpano z części II, np. proponując gotowe zapisy kontraktu obowiązującego osoby uczestniczące. W tym zakresie zaobserwowano dwa różne podejścia:

- Zasady nie powstawały w wyniku dyskusji podczas spotkania, ale możliwe było uzupełnianie lub modyfikacja listy stworzonej w oparciu o model.
- Zasady powstały podczas dyskusji na pierwszym spotkaniu, a następnie były powtarzane na kolejnych spotkaniach. Nowe osoby uczestniczące mogły dodać lub podważyć elementy w dyskusji z resztą grupy.

Narzędzia, których wykorzystanie było najbardziej widoczne podczas wszystkich obserwowanych spotkań dialogowych, to propozycje opisane przez Izabelę Meyzę w części III publikacji nt. modelu, w rozdziale pt. *Odpowiednie pytania: Jak zadbać o satysfakcję psychologiczną osób uczestniczących*¹⁹. Zaproponowane tam podejście, aby koncentrować się na indywidualnym doświadczeniu rozmawiających osób oraz weryfikowaniu właściwego zrozumienia stanowiska innych, było bardzo widoczne w pracy poszczególnych przewodniczek i przewodników. Dostrzegalne były różnice w ich doświadczeniu oraz związanej z nim naturalności wykorzystywania zasugerowanych przez autorkę pytań. Uwidocznilo to także zróżnicowanie w pewności siebie oraz preferencjach co do ról pełnionych wewnątrz zespołów. Na upowszechnienie tych narzędzi miała zapewne wpływ również praca warsztatowa obejmująca umiejętności facylitacyjne.

Rozmowy z zespołami i wyniki ankiet pozwalają stwierdzić, że bardziej teoretyczne części modelu także stanowią punkt odniesienia dla osób prowadzących dialog. Nawet jeśli podczas realizacji projektu nie sięgano do tych fragmentów zbyt często, to w zespołach funkcjonuje przekonanie, że podejmowane działania mają odpowiednią wagę teoretyczną i są poparte gruntownym namysłem. Co więcej, można po te refleksje sięgnąć i wykorzystać je w planowaniu dalszych przedsięwzięć.

19 *Model budowania dialogu krok po kroku*, dz. cyt., s. 170–172.

Potrzeby

Do potrzeb zespołów organizujących dialog należy zaliczyć dalsze wzmacnianie kompetencji w formule warsztatowej oraz rozwijanie i wsparcie wewnętrznej sieci współpracy. Dla części osób rolę pośredniego kanału komunikacji stanowiła tutorka lub tutor, dostarczając informacje o postępach lub praktykach stosowanych w innych zespołach. Dobre pomysły lub możliwość porównania doświadczeń stanowiły istotny zasób, jednak wsparcie w tym zakresie mogłoby być bardziej rozbudowane.

Swoją rolę spełniła także grupa na Facebooku, jednak zebrane tam doświadczenia i przykłady mogłyby zostać usystematyzowane, aby odpowiedzieć na potrzebę części przewodniczek i przewodników dotyczącą możliwości porównywania własnych działań z innymi (por. rekomendacje w rozdziale V nt. zarządzania projektem).

Tutoring w projekcie

Przez działania tutorskie były realizowane trzy zadania:

- utrzymywanie potencjału grupy – motywowanie i wzmacnianie wiary w wypracowywane pomysły;
- weryfikowanie pomysłów i inspirowanie do poszukiwania nowych rozwiązań;
- przypominanie o idei stojącej za działaniami projektowymi i prowadzenie rozmów o niej.

Dodatkowym wyzwaniem było przypominanie zespołom o nieodłącznym elemencie projektu – jego celach w zakresie przenikania się różnych grup i poglądów oraz przeciwdziałania dezinformacji i fake newsom.

Dla części zespołów kwestie partycypacji obywatelskiej lub poruszanie zagadnień związanych z bańkami informacyjnymi czy polaryzacją społeczną były

trudnością. W pewnych przypadkach widoczna była strategia unikania podejmowania takich zagadnień. Odpowiadanie na te obawy było w pewnej mierze zadaniem zespołu tutorskiego – model budowania dialogu krok po kroku daje bowiem narzędzia do podejmowania niemal każdej tematyki. Należy przy tym podkreślić, że gotowość zespołów do kolejnego kroku i przekraczania własnego wyobrażenia, o czym można rozmawiać w społeczności, pośrednio pokazywała, na ile zespół jest przekonany o swoim potencjale. Wynikało to z obserwowanego dojrzewania przewodniczek i przewodników oraz osadzania się w zdobywanych kompetencjach w ramach praktykowania działań. Towarzyszenie tej przemianie stanowiło nie tylko jedno z wyzwań, ale także istotną wartość pracy tutorskiej.

Działania tutorskie były skoncentrowane na bezpośrednim wsparciu zespołów i pomocy w odnajdywaniu się w roli przewodniczek i przewodników dialogu. Był to także element weryfikowania, na ile dotychczasowe role pełnione przez osoby organizujące dialog w społeczności nie utrudniają osiągnięcia celów projektu.

Rolą tutorek i tutorów było podążanie za potrzebami grup i rozpoznawanie ich możliwości, a także próba oceny dopasowania wybieranych przez przewodniczki i przewodników narzędzi do sytuacji. Na warsztacie stacjonarnym oraz w dalszej pracy warsztatowej on-line zespoły otrzymywały szeroką wiedzę o modelu, narzędziach i facylitacji. Konieczne było jednak wybranie z całej palety tych działań, które mogły najbardziej adekwatnie sprawdzić się w okolicznościach działania w konkretnej społeczności. Rolą tutorską było więc także wsparcie w podejmowaniu decyzji w tym zakresie. W zależności od specyfiki grupy praca ta wymagała mierzenia się z różnymi wyzwaniami wynikającymi z jej wewnętrznej dynamiki, doświadczenia osób uczestniczących czy ich obciążenia innymi obowiązkami. Istotnym aspektem dla oceny znaczenia tutoringów jako instrumentu wspierającego proces projektowy jest konieczność nieustannego zachowywania czujności na potrzeby grupy.

Wsparcie tutorskie widziane z perspektywy przewodniczek i przewodników miało kilka istotnych i charakterystycznych cech oraz pełniło określone funkcje:

- **Elastyczność** – bardzo ważna cecha wsparcia tutorskiego dla części osób uczestniczących w projekcie. Miała ona kilka wymiarów. Poza swobodnym ustalaniem terminów spotkań (co dla niektórych zespołów było dużym wyzwaniem ze względu na godzenie wielu płaszczyzn: zawodowej, rodzinnej, edukacyjnej, publicznej) elastyczność oznaczała także wachlarz ról, w jakich występowały osoby opiekujące się poszczególnymi grupami. Tutoring czasem polegał na doradztwie, innym razem był wsparciem emocjonalnym. W niektórych sytuacjach granica między przewodniczkami i przewodnikami a wspierającą ich osobą zaczynała się zacierać i wszystkim w takim samym stopniu zależało na znajdowaniu rozwiązań kolejnych wyzwań, przed jakimi stawał zespół.
- **Inspiracja** – rola tutorska w oczach przewodniczek i przewodników to dzielenie się doświadczeniem i przynoszenie do zespołu pomysłów, podpowiedzi i rozwiązań, które pomagają w planowaniu i przygotowywaniu spotkań dialogowych. W przyjętym w projekcie rozwiązaniu istotny jest więc osobisty kontakt z tutorką lub tutorem. Przekazywane w ten sposób inspiracje są opowieściami i pomysłami konkretnych ludzi, a nie dobrymi praktykami z podręczników lub stron internetowych.
- **Informacja zwrotna** – obecność osoby z zewnątrz, reprezentującej jednocześnie (pośrednio) organizatorki i organizatorów całego projektu, pozwalała zespołom na bieżąco weryfikować przyjmowane rozwiązania. Potwierdzenie przez tutorkę lub tutora słuszności działań oraz opowieści o powszechności niektórych trudności i błędów pozwalały osobom organizującym dialog dostrzegać uniwersalność swoich doświadczeń.
- **Poczucie bezpieczeństwa** – jego budowanie było dla osób prowadzących dialog drugim skutkiem otrzymywania informacji zwrotnej i weryfikowania poprawności działań. Osoby pracowały we własnych społecznościach i były zakotwiczone w bieżących sytuacjach, ale wsparcie tutorskie pozwalało przyłożyć inną miarę do przeżywanych wydarzeń i związanych z nimi emocji. Odpowiedni dystans do sytuacji, w których uczestniczyły zespoły, minimalizował ryzyko wystąpienia negatywnych zjawisk.

- **Motywacja** – osobiste zaangażowanie tutorek i tutorów oraz dopracowywanie harmonogramów wzmacniały motywację części zespołów. Innym obecność tutoringu pomagała w ograniczeniu niektórych planów i skoncentrowaniu się na wykonalnych przedsięwzięciach. Najważniejszym elementem motywacyjnym, na jaki zwrócono uwagę podczas badań ankietowych oraz w rozmowach ewaluacyjnych z zespołami, była mocna wiara osób pełniących role tutorskie w to, że zespół poradzi sobie z wyzwaniem.

Wskazana powyżej wiara w zespoły miała swoje odbicie w tym, że przewodniczki i przewodnicy widzieli w grupie tutorskiej wsparcie w sytuacji dyskomfortu, typowej dla prowadzenia określonych działań po raz pierwszy. Dostępność tutorek i tutorów pełniła rolę metaforycznej siatki bezpieczeństwa. Dobrze ilustruje to jedna z opinii w ankiecie: „[tutor_ka] nie musi być cały czas, ale wiem, że jak coś się wykrzaczy/ mam z czymś problem, to dostanę wsparcie”.

Wyzwaniami pojawiającymi się w kontekście tutoringu były:

- **Rozgraniczenie roli tutorek i tutorów od ról zespołu projektowego FRSI** – dla przewodniczek i przewodników nie zawsze było czytelne, do kogo powinni się zwracać z określonymi problemami. Wraz z upływem czasu, przede wszystkim w edycji wiosennej, problem ten był minimalizowany dzięki precyzyjnemu wskazaniu przez zespół FRSI zakresu odpowiedzialności poszczególnych osób.
- **Zrozumienie i wyznaczenie granic wsparcia tutorskiego** – określenie zaangażowania i sposobu współdziałania w wielu spotkaniach dialogowych. Nie zawsze komunikat o roli tutorki lub tutora (czytelny dla samego zespołu) był równie oczywisty w zetknięciu ze społecznością. Dla osób uczestniczących w spotkaniach rola kogoś spoza społeczności nie zawsze była jasna – niekiedy pojawiała się konieczność dodatkowych wyjaśnień.

Spółeczność

Początkowym założeniem było doprowadzenie do funkcjonowania 25 nowych świetlic, czyli współpracujących długofalowo grup, które w dogodnej dla siebie formule i z zachowaniem otwartości będą prowadziły regularnie spotkania dialogowe. Zorganizowanie takiej stałej struktury, zakotwiczonej w jednej lokalizacji w miejscowości, było podczas wdrożenia testowego rzadkością. Nie oznaczało to jednak, że taki model jest niemożliwy. Przykładem jest zespół w Niedrzwicy Dużej, który oparł swoje działania o jedno miejsce, doprowadził też do wykrystalizowania się względnie stałej grupy osób uczestniczących w dialogu. Inne grupy – o stałym składzie, który można porównać do małej społeczności – nie mają swojego miejsca, ale deklarują, że utrzymają zaangażowanie również po zakończeniu projektu.

Projekt oddziaływał na rzeczywistość na kilku płaszczyznach. Był okazją do refleksji nad rozbudowanym, ogólnopolskim procesem wsparcia wielu zróżnicowanych grup. Budował tym samym zespół praktyczek i praktyków zajmujących się wspieraniem dialogu: zarówno na poziomie zespołu FRSI oraz trenerek i trenerów prowadzących warsztaty, jak i grupy tutorskiej. Doświadczenia te wymagały dalszej integracji i dyskusji. Na poziomie zespołów organizujących spotkania oddziaływanie całego procesu na rzeczywistość wydaje się największe i najbardziej kompletne. Stanowi bowiem efekt zaplanowanego procesu edukacyjnego i ma szansę na kontynuację w codziennej praktyce lokalnych liderów i liderów. Nawet jeśli działania w społecznościach nie będą zorganizowane wprost jako kontynuacja projektu, wpłyną na przyszły sposób funkcjonowania i prowadzenia działań części przewodniczek i przewodników.

Najtrudniej określić efekt, jaki spotkania dialogowe miały na osoby z poszczególnych społeczności. Z pośrednich danych – relacji grupy tutorskiej, a także sprawozdań i głosów przewodniczek i przewodników – wiemy, że niecodzienna forma spotkań dialogowych wywoływała duże zainteresowanie. Rozmowa poprowadzona z ciekawości oraz z chęci wspólnego spędzenia czasu, niebędąca przekonywaniem do swoich racji okazała się atrakcyjna, mimo że osoby potrzebowały zdobyć doświadczenie i przekonać się, że nie jest jedynie prowokacją czy żartem. W kilku przypadkach podczas rundy końcowych wypowiedzi (która

najczęściej przybierała formułę ćwiczenia: „Z czym wyjdę z dzisiejszego spotkania?”) zespół badawczy usłyszał szczerze zaskoczenie dialogujących osób. Wynikało ono z faktu, że rozmowa bez oczekiwania konkretnych rezultatów może być poważna i rzeczowa.

W raporcie najpierw zaprezentowaliśmy głosy poszczególnych grup interesariuszek i interesariuszy, a następnie zaproponowaliśmy pewne ścieżki interpretacji zebranych w badaniu informacji i historii. Będzie to prowadzić do próby odpowiedzi na postawione pytania badawcze dotyczące znaczenia poszczególnych elementów projektu. Interpretację wyników zaczynamy jednak od krótkiej refleksji nad wpływem efektów pracy projektowej na zmiany wywołane w całej społeczności. Postawiono bowiem dwa istotne pytania: o zmianę postrzegania przewodniczek i przewodników jako lokalnych liderów i liderów, a także o ogólny wpływ realizacji projektu na społeczność lokalną.

W pierwszej kolejności należy przywołać odpowiedź, która dotyczy obu tych pytań. To konstatacja pojawiająca się już wyżej: osoby, które znajdują się w sferze oddziaływania projektu, musiały przeddefiniować dotychczasowy sposób widzenia rozmowy i przyjmując ten zaproponowany w ramach spotkań dialogowych. Zaskoczenie i zwrócenie uwagi na świeżość tego podejścia (stosowanego również także poza spotkaniami dialogowymi) znajdujemy w relacjach wielu ludzi. Najczęściej w takich opowieściach wybrzmiewają pewne trudności wynikające z konieczności zmiany własnego sposobu myślenia o kontaktach i dyskusji z innymi. Doświadczenie to zmieniło zarówno osoby organizujące dialog, jak i praktykujące go.

Podstawą działań podejmowanych przez przewodniczki i przewodników, a więc zarówno wpływania na społeczność, jak i pracy nad własną rolą, była diagnoza otoczenia. Odnosiła się ona do potrzeb i możliwości (w tym potencjalnych sojuszniczek i partnerów), ale przede wszystkim do tematów, które mogą być istotne dla społeczności lub już dziś powodują różnice zdań czy utrudniają porozumienie.

Dzięki temu rozpoczęte spotkania dialogowe tworzyły forum, na którym są poruszane istotne lokalnie sprawy.

W części miejscowości doprowadziło to także do powstania stałych grup dialogowych. Niestety na tym etapie nie jest możliwe oszacowanie, jaka część osób pojawiała się na spotkaniach regularnie, a dla jakiej była to okazjonalna przygoda, bo część zespołów podjęła się wypróbowania różnych form spotkań, angażując zróżnicowane grupy mieszkańców.

Podstawowe pytanie, które pozostaje bez odpowiedzi w ramach przeprowadzonych badań (choć nasze analizy jednoznacznie wskazują rozwiązanie), dotyczy tego, na ile upowszechnienie się modelu budowania dialogu krok po kroku jest możliwe. Czy można rozpocząć tę przygodę bez osobistego doświadczenia, takiego jak na przykład dialog podczas warsztatów w projekcie „Jak rozmawiać?” lub w ramach jednego ze 155 spotkań (w 28 miastach Polski) zorganizowanych przez przewodniczki i przewodników?

VI Rekomendacje

Projekt

Projekt bazował na przyjętych założeniach określających jego cele i działania. Na poziomie ich operacjonalizacji udało się znaleźć łatwą i przyjazną formułę dla lokalnych liderów i liderów chcących odnaleźć się w nowych rolach w społeczności. Znaczenie miał tu styl pracy zespołu FRIS, który przyjmował dialogową i otwartą postawę wobec wielu trudności, dbając jednocześnie o zachowanie niezbędnych elementów formalnych.

Rekomendacje w zakresie zarządzania projektem:

- Poszerzenie zasobów kadrowych zespołu FRIS w celu zwiększenia zaangażowania w pracę terenową (oraz kontakt z zespołami), np. w formule postulowanych przez osoby uczestniczące w projekcie spotkań regionalnych.
- Wspomniane spotkania z zespołem FRIS mogłyby w kontynuacji projektu przybierać formę „spotkań dialogowych o dialogu” lub *master-classes* prowadzonych przez facylitatorki i facylitatorów o dużym doświadczeniu. Takie działania pozwoliłyby mocniej zaangażować przewodniczki i przewodników w dalsze rozwijanie i upowszechnianie efektów projektu (por. rekomendacje w rozdziale V dotyczące modelu).
- Działaniem usprawniającym przepływ wiedzy pomiędzy zespołami w poszczególnych miastach, a także w pewnym stopniu automatyzującym pracę administracyjną mogłoby być udostępnianie sprawozdań w krótkiej formie, bardziej zorganizowanej graficznie i nastawionej na osobiste wrażenia przewodniczek i przewodników, np. jako postów w grupie na Facebooku. Kwestia ta, przy pewnym obciążeniu obowiązkami sprawozdawczymi, wymaga głębszego rozważenia.

Model i upowszechnianie

Jednym z podstawowych zabiegów zastosowanych w modelu było wskazanie 11 kroków prowadzących do rozwijania dialogu w społeczności. Pokazuje to procesowy charakter realizowanych lokalnie działań. Potencjalne przewodniczki i przewodnicy dialogu są w zaproponowanym podejściu kierowani przez kolejne etapy: od namysłu nad potrzebami i możliwościami społeczności, własnymi zdolnościami i budowaniem zespołu, przez pogłębienie diagnozy, planowanie spotkania i dalszej strategii działań, aż do poprowadzenia pierwszych rozmów i wyciągnięcia z nich wniosków.

W efekcie uzyskano połączenie informacji teoretycznych i praktycznych propozycji działania. Wnioski i wynikające z nich uzupełnienia dokonane po pilotażu uczyniły z dokumentu przystępne narzędzie. Jednocześnie wcześniejsze przetestowanie modelu w pięciu społecznościach było dla części zespołów istotnym dowodem, że jest ono możliwe do wykorzystania. Na ostateczny kształt modelu miało też wpływ wsparcie tuterek i tutorów (po części również uczestniczących w pilotażu) oraz informacje ze sprawozdań i spotkań ewaluacyjnych. **Daje to podstawy do komunikowania wszystkim interesariuszom i interesariuszom, że potencjalne zmiany lub uzupełnienia związane z upowszechnianiem modelu są także ich zasługą.**

Przygotowana po pilotażu i wdrożona w latach 2022–2023 propozycja łączy teorię działań lokalnych, refleksję nad sytuacją w społeczności oraz namowę do eksperymentowania z formułą spotkań. Konieczne są przy tym: nieustanna współpraca zespołu przewodniczek i przewodników ze społecznością oraz ponowny namysł nad zrealizowaną pracą. Takie połączenie stanowiło o dotychczasowym powodzeniu wdrożenia i bezwzględnie musi zostać zachowane.



Zmiany niezbędne dla dalszego upowszechniania modelu

Jedno ze szczegółowych pytań badawczych (2.3. Jakie zmiany są niezbędne dla dalszego upowszechniania modelu?) dotyczyło poszukiwania takich modyfikacji modelu dobrej rozmowy, które pozwoliłyby na upowszechnianie jego rozwiązań w przyszłości. W związku z tym zebrane informacje przeanalizowano pod kątem kryteriów projektowania mogących stanowić punkt wyjścia do dalszych prac. Przytoczone w kolejnych rozdziałach raportu informacje wskazują na pozytywną ocenę modelu i proponowanych w nim narzędzi. Dostępne materiały są traktowane jako wystarczające do rozwijania wiedzy na temat dialogu. Wyzwaniem, na które nie może odpowiedzieć sama koncepcja modelu (rozumianego w tym przypadku wąsko, jako opracowany dokument), jest jednak kwestia wzmocnienia relacji, budowania praktycznych umiejętności oraz zdobywania doświadczenia przez przewodniczki i przewodników. Udało się to podczas testowego wdrożenia dzięki następującym czynnikom, które poszczególne grupy interesariuszek i interesariuszy wskazywały jako istotne dla swojego postrzegania doświadczenia udziału w projekcie:

- wysiłkowi szkoleniowemu (warsztaty realizowane on-line i osobiście);
- relacjom nawiązanym podczas warsztatów stacjonarnych;
- wsparciu tutorów i tutorów, które dawało zespołom w poszczególnych miejscowościach szerszą perspektywę obejmującą przypadki lub rozwiązania sprawdzone w innych miejscach, grupach lub okolicznościach spotkań;
- realizacji działań „pod szyldem” organizacji o uznanej marce (FRSI).

Wśród części osób, które opracowują i realizują projekty lokalne finansowane z różnorodnych dotacji, dodatkowym atutem był udział w przedsięwzięciu finansowanym ze środków EOG. Jedna z uczestniczek podkreśliła, że właśnie ta wartość symboliczna była dla niej bardziej przekonująca do wzięcia

udziału w projekcie niż sama możliwość sfinansowania części kosztów organizacji spotkań dialogowych.

Wobec powyższych uwag i wniosków z zebranego materiału rekomendujemy następujące działania istotne dla procesu skalowania modelu dobrej rozmowy:

Model musi:

- zachować przyjazną formułę (dostępność języka i przystępna forma przekazywanych informacji);
- dawać dostęp do sieci kontaktów i umożliwiać współpracę z bardziej doświadczonymi przewodniczkami i przewodnikami wszystkim zainteresowanym jego wdrożeniem (np. przez stworzenie sieci ambasadorskiej złożonej z absolwentek i absolwentów projektu „Jak rozmawiać?”);
- dawać możliwość zweryfikowania i oceny przeprowadzonych spotkań dialogowych przez rozwijanie kompetencji osób, które je prowadzą, oraz dostępnych w domenie publicznej narzędzi ewaluacyjnych/badawczych do oceny wpływu działań dialogowych na społeczność.

Model powinien:

- odnosić się do marki i rangi projektu „Jak rozmawiać?”, a także autorytetu i marki FRSI oraz Funduszy EOG;
- być dostępny w formie drukowanej dla zainteresowanych przewodniczek i przewodników, którzy chcą doskonalić kompetencje i rozwijać dialog w swoich społecznościach;
- zawierać moduł kierowany do instytucji – specyfika układania relacji w społecznościach przez duże podmioty instytucjonalne (muzea, domy kultury, biblioteki chcące realizować spotkania dialogowe w sposób bardziej sformalizowany) jest odmienna od działań grup nieformalnych

- lub organizacji pozarządowych o uznanej lokalnie marce ²⁰;
- wykorzystywać kompetencje wszystkich osób, które zdobyły doświadczenie w ramach projektu „Jak rozmawiać?”, i włączać te osoby do dalszej pracy.

Model może:

- uwzględnić schemat wymiany doświadczeń pomiędzy przewodniczkami i przewodnikami z różnych miejscowości (np. przez dodanie kroku: „Nawiąż kontakt z kimś, kto prowadził już spotkania dialogowe/ rozważ wzięcie udziału w spotkaniu dialogowym organizowanym w innej miejscowości”);
- w swojej cyfrowej wersji pełnić rolę repozytorium linków do źródeł w Internecie z informacjami o spotkaniach dialogowych (np. strony lub grupy facebookowe powstałe w trakcie realizacji projektu „Jak rozmawiać?”);
- utrzymać funkcjonującą stronę internetową projektu i zapewnić jej dalsze promowanie w środowisku osób zainteresowanych dialogiem i działaniami lokalnymi.

Model nie powinien:

- nadmiernie się rozrastać – wszystkie ewentualne zmiany powinny być weryfikowane pod kątem kompatybilności z dotychczasowymi rozwiązaniami.

²⁰ Na specyfikę tych pierwszych składają się m.in.: 1. bariery związane z formalizacją działań (uzyskiwanie zgód przełożonych lub osób pełniących role organizacyjne), 2. konieczność powiązania tematyki z programem instytucji, 3. wyzwania w promocji i komunikacji spotkań wynikające z określonej pozycji danego podmiotu w społeczności lub skojarzeń, jakie on wywołuje.



Spis rysunków i tabel

Rysunek 1. Główne elementy procesu projektowego (opracowanie własne)	9	Rysunek 7. Trudności w pracy tutorskiej	25
Rysunek 2. Kolejne etapy modelu budowania dialogu krok po kroku. Za: https://jakrozmawiac.org.pl/model-budowania-krok-po-kroku/	10	Rysunek 8. Trudności związane z organizacją spotkań	26
Rysunek 3. Materiały i narzędzia badawcze wykorzystane w ewaluacji na poszczególnych etapach realizacji fazy wdrożeniowej projektu (opracowanie własne)	19	Rysunek 9. Wpływ osób uczestniczących i frekwencji na działania przewodniczek i przewodników	27
Rysunek 4. Przewidywania tutorek i tutorów dotyczące realizacji ich zadań	21	Rysunek 10. Znaczenie tematyki spotkań dla działań przewodniczek i przewodników	28
Rysunek 5. Oczekiwania tutorek i tutorów dotyczące wpływu projektu na przewodniczki i przewodników, a także na społeczność, w których działały zespoły.	22	Rysunek 11. Praktyki związane z organizacją spotkań	29
Rysunek 6. Zmiany w społeczności w oczach tutorek i tutorów	23	Tabela 1. Miejscowości, w których zespoły przewodniczek i przewodników organizowały spotkania dialogowe, w podziale na edycję wdrożenia oraz z oznaczeniem podmiotu wspierającego. Tabela uwzględnia także jeden zespół, który wziął udział zarówno w pilotażu, jak i we wdrażaniu	12

jakrozmawiac.org.pl

