

**JACEK**  
**GRALCZYK**  
**LABORATORIUM**  
**EKONOMII**  
**SPOŁECZNEJ**

poradnik, jak organizować  
lokalne planowanie ekonomii  
społecznej i refleksję nad nią

## SPIS TREŚCI

5/ **Wstęp**

Cel i zakres tej publikacji

11/ **Część I**

Kto i dlaczego powinien organizować

laboratorium ekonomii społecznej?

19/ **Część II**

Laboratorium ekonomii społecznej –

o metodzie i jej inspiracjach

37/ **Część III**

Zrób to sam, czyli laboratorium ekonomii społecznej od kuchni

63/ **Część IV**

Przybornik laboratorium ekonomii społecznej

91/ **Literatura**

JACEK GRALCZYK  
Rocznik 1963.  
Z wykształcenia pedagog.  
Z wewnętrznej potrzeby  
animator kulturalny  
i społeczny. Z przypadku  
urzędnik samorządowy.  
Z wyboru i przekonania  
bełchatowianin. Aktywny  
członek i założyciel kilku  
organizacji pozarządowych,  
od 14 lat szczególnie mocno  
związany z Centrum Wspierania  
Aktywności Lokalnej CAL –  
członek Rady Programowej  
i edukator Instytutu Edukacji  
Zaangażowanej im. Heleny  
Radlińskiej. Wykładowca  
Collegium Civitas, członek  
Stowarzyszenia Trenerów  
Organizacji Pozarządowych  
STOP.



# WSTĘP

## CEL I ZAKRES TEJ PUBLIKACJI

Jak dbać o równowagę między  
racjami ekonomicznymi  
a społecznymi? Jak umiejętnie  
budować fundamenty ekonomii  
społecznej? Jak przekonywać  
do niej ludzi? Na te pytania starają  
się odpowiedzieć Laboratoria  
Ekonomii Społecznej.

Swoją refleksję nad poszukiwaniem korzeni ekonomii społecznej w Polsce Piotr Frączak w *Szkicu do historii ekonomii społecznej w Polsce*<sup>1</sup> rozpoczyna od analizy roli miłosierdzia w XIII wieku i sprowadzenia zakonów żebraczych na ziemię polskie. Już ta perspektywa czasowa uzmysławia, jak bardzo myślenie o sferze ekonomicznej w połączeniu z celami społecznymi jest obecne w naszym kręgu cywilizacyjnym. Jest to zresztą charakterystyczne nie tylko dla Europy, ale pewnie dla całej ludzkości. Można czasami odnieść wrażenie, że ekonomia społeczna nie jest pojęciem nowym, ale przywraca tylko pewien naturalny porządek zależności powszechnego sukcesu gospodarczego, powstającego jedynie w warunkach elementarnej wrażliwości społecznej.

Tempo życia, rozwój technologiczny wyprzedzający rozwój społeczny, różnorodne konsekwencje zdrowotne rozwoju naszej cywilizacji – to tylko niektóre z przyczyn powstawania coraz to nowych obszarów wykluczenia. Ekonomia społeczna jako idea tworząca balans pomiędzy racjami ekonomicznymi a społecznymi jest więc także szansą i receptą na zachowanie spójności świata, jaki znamy.

Tylko jak spowodować, aby to, co w wymiarze refleksji na metapoz poziomie jest dla większości z nas już oczywiste, udało się sprowadzić do wymiaru realnych i skutecznych działań wdrażających tę ideę w praktyce? Odpowiedzi na to pytanie poszukuje wiele środowisk realizujących rozmaite projekty z tego zakresu. Autor tego opracowania i wszystkie osoby, z którymi współpracował, także należą do tej grupy. Niniejsza publikacja jest jedną z form zebrania dorobku projektu innowacyjnego Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój. Laboratorium Ekonomii Społecznej (LES) – główny bohater tekstu – to jeden z produktów, które powstały i były testowane w ramach tego projektu.

Wszystkie produkty, w tym także LES, odwoływały się do idei terytorium społecznie odpowiedzialnego. Ekonomia społeczna jest bowiem ściśle powiązana z pojęciem gospodarki społecznej, do którego odwołuje się

<sup>1</sup> Piotr Frączak, *Szkic do historii ekonomii społecznej w Polsce*, „Ekonomia Społeczna Teksty”, 4/2006, <http://ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.31.pdf>.

idea terytorium społecznie odpowiedzialnego (TSO). Aby zrozumieć szeroki kontekst, na którym bazuje LES, kilka słów o tej idei.

Według Lucie Sauv 

Gospodarka społeczna jest stałym laboratorium, w którym przeprowadza się eksperymenty w dziedzinie spójności społecznej, jakości życia, innowacyjności, zrównoważonego rozwoju gospodarczego czy też po prostu poszukiwania sposobów pokonywania codziennych trudności wspólnego życia na danym terytorium. Gospodarka społeczna to konkretny teren działania, na który każdy może wpływać, gdyż poszukujemy i znajdujemy elementy wspólnej kultury u podstaw strategii odpowiedzialnego rozwoju naszych społeczeństw, gdzie trzeba się skoncentrować na: kulturze dialogu, kulturze krytycznego myślenia, kulturze autentyczności i zaangażowania oraz na kulturze wolności, która stanowi warunek twórczych działań i odpowiedzialności<sup>2</sup>.

Ten sposób myślenia o terytorium i jego związkach z gospodarką społeczną stał się punktem wyjścia do poszukiwań metodologii wielowątkowej pracy, w której gospodarka mogłaby się spotkać z możliwościami i potencjałami społeczności lokalnych.

Liderem w pracach nad pojęciem terytorium społecznie odpowiedzialnego jest stowarzyszenie REVES ([www.revesnetwork.eu](http://www.revesnetwork.eu)). LES i inne produkty projektu to polska próba kreatywnego rozwinięcia metodologii, którą popularyzuje to stowarzyszenie.

Pierwotna idea terytorium społecznie odpowiedzialnego określana jest często skrótem TSR (od fr. *territoire socialement responsable*). Jeden z najważniejszych propagatorów TSR w Polsce, Peter Wolkowski, tak pisze o tej idei:

<sup>2</sup> Cytat za: *Gospodarka społeczna i przedsiębiorstwo społeczne*, pod red. Ewy Leś, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego 2008.

TSR polega m.in. na tym, aby aktorzy danego terytorium wypracowywali własny strategiczny sposób myślenia w oparciu o dostępne dane i specyfikę terytorium. Jest to możliwe przy pomocy wspólnie wypracowanego „języka”, wspólnych metod pracy i narzędzi, które pozwolą na wzięcie pod uwagę wszystkich wymiarów danego terytorium, określenie (streszczenie) ich i sformułowanie wspólnych zasad. Pozwala to na budowę lokalnej strategii, wzmocnionej przez wymiar współpracy grup nad tym pracujących. Warto w tym miejscu dodać, iż proces TSR stale się poszerza i włącza coraz szersze kręgi pracowników, wolontariuszy, polityków, mieszkańców i innych partnerów<sup>3</sup>.

Właśnie ten „własny strategiczny sposób myślenia” rozumiany jako specyficzny, długofalowy proces projektowania przyszłości w społecznościach lokalnych był najważniejszym wyzwaniem, które podjęliśmy w trakcie prac nad LES.

Na koniec kilka słów o zawartości tej publikacji. Poza wstępem w czterech kolejnych rozdziałach staraliśmy się opisać metodę Laboratorium Ekonomii Społecznej i najważniejsze kwestie związane z organizowaniem LES w praktyce.

W rozdziale *Kto i dlaczego powinien organizować LES?* wskazujemy podmioty, które w największym stopniu są powołane i przygotowane do organizowania LES. Pokazujemy także korzyści, które mogą odnieść

<sup>3</sup> Peter Wolkowinski, *Dobre rządzenie – wspólnym zarządzaniem?*, „Ekonomia Społeczna Teksty”, 14/2006, <http://ekonomiaspoleczna.pl/files/ekonomiaspoleczna.pl/public/Biblioteka/2006.11.pdf>.

Nie zaczynaliśmy od zera. Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL od prawie sześciu lat rozwija metodologię laboratorium społecznego. Stosowaliśmy ją w różnorodnych projektach i na różną skalę. Tym razem jednak przedmiotem innowacji miało być zastosowanie tej metodologii do planowania rozwoju ekonomii społecznej na konkretnym terytorium.

grupy lokalnych interesariuszy biorące udział w jego pracach. W rozdziale *LES – o metodzie i jej inspiracjach* staramy się pokazać najważniejsze elementy metody i przekonać, że organizacja LES nie jest wcale trudna.

*Zrób to sam, czyli LES od kuchni* to rozdział traktujący o praktycznych aspektach organizacji LES.

W ostatnim rozdziale – *Przybornik LES* – publikujemy przykładowe scenariusze spotkań wraz z uwagami co do ich przeprowadzenia. Przybliżamy także wybraną literaturę i strony internetowe, które pomogą lepiej zrozumieć i przygotować się do organizowania LES na swoim terenie.

Zapraszam do lektury i trzymam kciuki za sukces przyszłych laboratoriów!

Jacek Gralczyk

# CZĘŚĆ I KTO I DLACZEGO POWINIEN ORGANIZOWAĆ LABORATORIUM EKONOMII SPOŁECZNEJ

W idealnej sytuacji laboratorium  
tworzą wspólnie różne grupy  
osób: instytucje samorządowe,  
organizacje pozarządowe i podmioty  
gospodarcze. Dzięki temu mogą  
się wymieniać doświadczeniami  
i nawzajem od siebie uczyć  
odpowiedzialnego społecznie  
podejścia.

Konieczność doganiania innych państw Europy w rozwoju cywilizacyjnym hamowanym przez lata realnego socjalizmu skazuje Polskę na olbrzymie tempo odrabiania rozmaitych strat i zapóźnień. Dzieje się to między innymi za sprawą wsparcia ze środków Unii Europejskiej. Przychodzą one do nas obwarowane szeregiem procedur i reguł. Przez lata wytworzyło to w nas nawyk **dostosowania się** do zasad narzuconych z zewnątrz. To z kolei osłabiło w nas chęć i wiarę w to, że przestrzeń społeczną możemy urządzić według rozwiązań, które wypracujemy sami.

To oczywiście moja osobista diagnoza, ale wiele dyskusji i spotkań pokazało, że nie jestem w niej odosobniony. Wszystkim nam brakuje przestrzeni do dialogu o Nowym. Żyjemy w dyktacie Sukcesu i niechętnie zgadzamy się na Ryzyko. Eksperyment społeczny ma w Polsce złe konotacje, a krytyczna analiza świata zastanego wzbudza obawy przed zanegowaniem naszego osobistego dorobku. Gorzej! Straszy Kontrolą, która, jak pokazuje doświadczenie, tym się u nas różni od powszechnego w Europie audytu, że zawsze trzeba znaleźć jakieś błędy. Kontrolę przeprowadza się **dlatego**, że w domyśle „jest źle”. Audyt zaś – **po to**, aby „było lepiej”. Być może to przerysowany opis i zbyt daleko idące uogólnienie, ale czynię je, aby pełniej pokazać ideę LES.

W założeniu Laboratorium jest przestrzenią eksperymentu, w którym dopuszcza się pomyłki. Miejscem i czasem, w którym w bezpiecznych warunkach można kwestionować „oczywiste oczywistości”. Spotkaniem ludzi potrzebujących pogłębionej refleksji nad swoją pracą, tak aby projektowanie przyszłości miało wymiar innowacji. To także forma planowania, która przez brak skrępowania pragmatyką bieżącego zarządzania ma otwierać na dalsze perspektywy i sytuować pomysły nawiązujące do szerokich kontekstów społecznych, ekonomicznych, politycznych. Kto zatem najbardziej może skorzystać na stosowaniu LES? Lista beneficjentów i potencjalnych korzyści jest różnorodna.

LES to po pierwsze świetne narzędzie **administracji samorządowej** różnych szczebli. Pozwala na poszerzenie partycypacji społecznej i publicznej. Wprowadza także nowe formy komunikacji z instytucjami i osobami odpowiedzialnymi za lokalny rozwój ekonomii społecznej.

To również świetna forma refleksji nad rozwijaniem katalogu narzędzi do realizacji lokalnych sektorów polityki publicznej.

Bez wątplenia LES jest także szansą dla **powiatowych urzędów pracy (PUP)**, i to nie tylko w zakresie zwiększania skuteczności realizacji zadań tych instytucji. PUP gromadzi wielu specjalistów rynku pracy, często o bardzo wysokich kwalifikacjach. Niestety bywa ona traktowana jedynie jako miejsce realizacji specyficznych usług społecznych. LES pozwala na pełniejsze wykorzystanie potencjału PUP w aktywnym kreowaniu rynku pracy i zmianę wizerunku tej instytucji.

Z tych samych powodów LES to ciekawa propozycja dla **miejskich i gminnych ośrodków pomocy społecznej (OPS)**. Dodatkowo ekonomia społeczna to także jedno z nowoczesnych podejść do problemów pomocy społecznej. Podejście to ma oczywiście swoje ograniczenia, ale wychodzi naprzeciw najistotniejszym problemom wykluczenia w XXI wieku. Bez rozstrzygnięcia kwestii możliwości powszechnego udziału ludzi w grze ekonomicznej trudno sobie wyobrazić rozwiązanie najważniejszych problemów współczesnej demokracji i kapitalizmu, jak również racjonalnie zdefiniowanych celów pomocy społecznej.

Ekonomia społeczna w Polsce jest powiązana przede wszystkim z sektorem społecznym. Choćby z tego powodu LES wychodzi naprzeciw potrzebom **organizacji pozarządowych (NGO)**, głównie tych zajmujących się problematyką animacji społecznej, wsparciem, profilaktyką i rozwiązywaniem problemów społecznych. Metodologia laboratorium jest zresztą najbliższa kulturze organizacyjnej (w tym planowaniu strategicznemu) NGO. Demokratyczna formuła LES, jego metodologia pracy grupowej, bardziej zrównoważone rozłożenie akcentów na politykę lokalną, ekonomię, ale także na sferę wrażliwości społecznej – wszystko to pozwala NGO na nawiązanie pełniejszego i bardziej skutecznego dialogu z sektorami administracji i biznesu.

Z oczywistych powodów LES jest także propozycją dla **podmiotów ekonomii społecznej**. To szczególnie ważne, gdyż pomimo stosunkowo krótkiej historii tego typu przedsięwzięć w Polsce, na ich temat zdążyły się już ukształtować pewne stereotypy. Po tym sfera przedsiębiorczości społecznej w naszym kraju jest w dalszym ciągu „na dorobku” – tak

pod względem metodologii, jak i jej nieoszacowanej pozycji na rynku pracy. Spotkanie z ekonomią społeczną w ramach LES może stać się nowym otwarciem dla grupy lokalnych **pracodawców**. Czas prostej eksploatacji oczywistych obszarów usług i produkcji powoli się kończy. Aby utrzymać i rozwinąć działalność gospodarczą, trzeba stale poszukiwać dróg racjonalizacji kosztów, nowych rozwiązań organizacyjnych, nowych pomysłów na produkcję i usługi... Ekonomia społeczna przez swoje specyficzne podejście wprowadzające do sfery działalności gospodarczej odmienne spojrzenie na pracę, zysk i klienta oferuje nowe szanse, szczególnie dla podmiotów operujących na rynkach lokalnych.

Jest wreszcie LES okazją dla **wyższych uczelni**. Okazją do zdobycia zupełnie nowych partnerów wspierających wysiłek twórczy i badawczy uczelni. Okazją do ściślejszego powiązania teorii z praktyką, do zmiany wizerunku uczelni jako oderwanych od życia „świętyń nauki”. Poza tym nauka reprezentowana przez uczelnie wyższe, znajdującą się poza głównym nurtem przemian społecznych i gospodarczych na szczeblach lokalnych i regionalnych, to utrata szans rozwojowych, na którą nas zwyczajnie nie stać.

Na kwestię przydatności LES można spojrzeć także z perspektywy problemów środowiskowych i potrzeb, które zaspokaja. Te ostatnie sytuują się w trzech głównych obszarach:

- potrzeb **indywidualnych**, które dotyczą głównie:
  - » nowoczesnej edukacji środowiskowej;

Laboratorium ekonomii społecznej to przede wszystkim propozycja dla:

» liderów, animatorów i innych aktywnych aktorów ekonomii społecznej;

» urzędników i polityków samorządowych zajmujących się kreowaniem sektorów polityki publicznej;

» środowisk akademickich rozwijających myśl teoretyczną i programy kształcenia nawiązujące do ekonomii społecznej i obszarów z nią powiązanych.

- » poszukiwania i określania nowych form przygotowania do pełnienia ról społecznych i zawodowych związanych z funkcjonowaniem w ramach ekonomii społecznej;
  - » zmiany postaw liderów i innych głównych aktorów życia społecznego w zakresie rozumienia ról i możliwości ekonomii społecznej jako mechanizmu kreującego rozwój lokalny.
- potrzeb **instytucjonalnych** związanych głównie z:
    - » tworzeniem sieci relacji i współpracy, w tym kreowania partnerstw na rzecz ekonomii społecznej;
    - » tworzeniem stałej platformy dyskusji i wymiany doświadczeń z zakresu ekonomii społecznej na poziomie lokalnym i regionalnym;
    - » dostępem do narzędzi pozwalających projektować instytucjonalną infrastrukturę społeczną na potrzeby ekonomii społecznej szczególnie poprzez:
      - modernizację istniejących organizacji i instytucji;
      - powoływanie nowych instytucji i organizacji.
  - potrzeb związanych z partycypacyjnym tworzeniem sektorów **polityki publicznej**, w tym głównie z:
    - » inicjowaniem i tworzeniem aktów prawa lokalnego wspierającego rozwój ekonomii społecznej;
    - » wypracowywaniem rozwiązań wspierających tworzenie sektorów polityki publicznej na szczeblu regionalnym i ogólnopolskim;
- poszerzaniem partycypacji publicznej poprzez włączanie w proces konsultacji nowych osób, środowisk, instytucji i organizacji.



Zaspokajanie tych potrzeb to plany, wydawałoby się, dość ambitne i trudne do realizacji. Praktyka jednak pokazała, że sukces jest absolutnie w zasięgu ręki. Co ciekawe, LES wydobywa z uczestników (zarówno w rozumieniu instytucjonalnym, jak i osobistym) kompetencje od dawna obecne, a praktycznie kompletnie niewykorzystywane w tradycyjnych formach pracy grupowej.

Ludzie na co dzień realizujący role stricte wykonawcze w sprzyjających warunkach ujawniają pokłady kreatywności, otwarcia na dialog czy konstruktywnego krytycyzmu, które bywają zaskoczeniem również dla nich samych. Okazuje się, że eksperci są obecni w naszym otoczeniu. Politykiem lokalnym (w dobrym tego słowa znaczeniu) może być każdy z nas, a poglądy na pracę, wrażliwość społeczną i jej godzenie z wymogami ekonomii są bardziej zbieżne, niż nam się wydawało.

Za sprawą ekonomii społecznej środowiska lokalne dojrzejają do widzenia rzeczywistości jako spójnych i komplementarnych obszarów: ekonomii, sfery społecznej, kultury i polityki. Dzięki LES zyskują wiarę we własne kompetencje, kreują lokalnych ekspertów, podejmują równorzędny dialog z ekspertami zewnętrznymi.

Obserwując procesy realizujące się w ramach LES, zwróciłem także uwagę na wartość tego, co dzieje się zawsze, gdy ludzie się spotykają na gruncie spraw i problemów, które ich łączą. Następuje proces „odczarowania” wizerunków, postaw czy stereotypów, które wykształciły się wobec osób teoretycznie świetnie nam znanych. Raptem okazuje się, że dialog nie musi oznaczać sporu. Własne poglądy i świat wartości nie zmuszają do „nawracania” oponentów. Dyskusja staje się źródłem inspiracji, że o przyjemności ze słuchania mądrych ludzi nie wspomnę.

Ta zmiana postaw w kontekście projektowania rozwiązań ekonomii społecznej jest zapewne wartością dodaną LES. Moim zdaniem jest jednak jednym z najtrwalszych jego efektów, dających dodatkowo szansę na tworzenie relacji, których skutki w przyszłości trudno przecenić.


Ukryte zasoby i potencjały środowisk lokalnych można zapewne wykorzystywać na różne sposoby. To, co wyróżnia Laboratorium Ekonomii Społecznej na tle innych praktyk o zbliżonym charakterze, to przede wszystkim:

- innowacyjna metodologia pracy grupowej inspirowana między innymi takimi ideami jak: konstruktywizm społeczny, teoria ról społecznych, badania w działaniu czy edukacja środowiskowa;
- efekt wspólnotowego wytwarzania wiedzy mającej z jednej strony walor refleksji badawczej, a z drugiej pozwalający na jej konkretne praktyczne wykorzystanie;
- edukacyjny charakter nawiązujący do perspektywy edukacji (według Henry’ego Giroux) – wizja edukacji jako publicznej sfery nabywania umiejętności władania własnym życiem.

Organizatorami tej swoistej eksploracji społecznych zasobów na rzecz ekonomii społecznej mogą być wszystkie podmioty wymienione na początku tego rozdziału jako beneficjenci. To kolejna siła LES. Laboratorium to bowiem forma samoorganizacji środowisk. Już sam fakt podjęcia wysiłku organizacji LES zmienia pozycję i nastawienie do ekonomii społecznej na danym terenie. Podnosi jej rangę i poszerza perspektywę, angażując do refleksji ludzi, którzy z różnych powodów powinni się ekonomią społeczną zajmować.

Dotychczasowa praktyka pokazała, że efekty merytoryczne LES są wielce obiecujące. Przykładowo badania ewaluacyjne projektu Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój przywołują jako wzór skuteczności LES wypracowanie koncepcji Centrum Usług Środowiskowych w Słupnie.

Przyjrzyjmy się zatem bliżej metodologii LES.



# CZĘŚĆ II LABORATORIUM EKONOMII SPOŁECZNEJ – O METODZIE I JEJ INSPIRACJACH

Każde laboratorium powinno pełnić  
trzy ważne funkcje: badać, edukować  
i wypracowywać innowacyjne  
rozwiązania. Naukowa otoczką  
wokół laboratorium ekonomii  
społecznej wcale nie musi  
oznaczać, że jego stworzenie  
to coś trudnego.

Laboratorium Ekonomii Społecznej to elastyczna formuła dialogu i współpracy na rzecz wsparcia ważnego obszaru zmiany społecznej. Trudno w przypadku takiego sposobu interwencji jak LES mówić o jednej, niezmiennej formule. Zarówno dyskurs środowiskowy, jak i ostateczne działania, które z niego wynikają, są wypadkową potencjałów i zaangażowania tego środowiska. Można, rzecz jasna, na podstawie dotychczasowych doświadczeń wskazać szereg elementów czy narzędzi, które mogą być w tym przypadku przydatne, ale zawsze należy do nich podchodzić krytycznie i każdorazowo zespół LES powinien wspólnie oceniać ich przydatność.

Należy zwrócić uwagę na trzy obszary, w których warto poszukiwać konkretnych rozwiązań. Są to:

- obszar identyfikacji problemów i zagadnień związanych z ekonomią społeczną;
- obszar poszukiwania innowacyjnych podejść do metodologii pracy w ramach spotkań LES;
- obszar konstruowania narzędzi przenoszących dorobek laboratorium powstały w ramach jego spotkań w przestrzeń praktycznych działań.

Praca nad narzędziami laboratorium jest istotną częścią zadań moderatora – jednego z najważniejszych członków LES – od niego zależy w dużym stopniu sukces całego przedsięwzięcia. Praca ta powinna stanowić także nieodzowny element refleksji w trakcie każdego ze spotkań, podczas których ma się dokonywać wspólnotowy proces ich analizy, krytyki i stałej modernizacji. Chodzi o to, aby nie tylko efekty, ale i drogi dochodzenia do nich były wspólnym dziełem wszystkich uczestników laboratorium.

## Katalog zagadnień i obszarów refleksji

LES to metoda odnosząca się do konkretnej problematyki – ekonomii społecznej. Zanim laboratorium rozpocznie pracę, warto zarysować

ogólny katalog zagadnień i obszarów refleksji, który pozwoli wyznaczyć kierunki kolejnych spotkań i innych działań w ramach projektu.

Doświadczenie pokazuje, że istnieje pewna liczba wyzwań ściśle związanych ze specyfiką terytorium, na którym działa LES. Jest także spora liczba tematów uniwersalnych. Niżej zaprezentujemy krótkie ich zestawienie.

Znalazły się w nim propozycje sugerowane przez ekspertów i praktyków biorących udział w dotychczasowych laboratoriach. Zebraliśmy je nie tylko na sali plenarnej, ale i w trakcie rozmów nieformalnych i gorących kularowych sporów. Piszemy o tym, gdyż warto w kolejnych edycjach LES od samego początku zorganizować sobie swoisty „parking” (specjalną kartę flipchartu, tradycyjną lub elektroniczną mapę myśli, strefę w przestrzeni, np. ścianę, na której za pomocą karteczek post-it będziemy utrwalali pojawiające się sugestie), na który można odesłać pojawiające się dygresje czy podejścia. Można po nie sięgać, gdy w trakcie dyskusji okażą się przydatne lub gdy uczestnicy dostrzegą w nich kluczowe zagadnienia.

Zakres tematyki związanej z ekonomią społeczną jest szeroki.

Zważywszy jednak, że podstawowy cykl laboratorium to cztery spotkania, prezentujemy listę zagadnień, która uwzględni najistotniejsze nurty w myśleniu o ekonomii społecznej, a jednocześnie pozwala na swobodny wybór tematów dostosowany do specyfiki większości środowisk w Polsce.

Najważniejsze zagadnienia sugerowane przez nas jako podstawa merytoryczna do tworzenia kolejnych odsłon laboratorium to:

- **Ekonomia i ekonomizacja przestrzeni społecznych** jako obszar podstawowej refleksji nad związkami ekonomii i wrażliwości społecznej. Główne wątki warte przedyskutowania w oparciu o lokalne podejścia to między innymi:
  - » wykluczenie w świetle ekonomii;
  - » ekonomia a tworzenie relacji społecznych;
  - » ekonomiczne aspekty rozwiązywania problemów społecznych.

- **Co się składa na ekonomię społeczną?** Ekonomia społeczna w Polsce jest w dalszym ciągu „na dorobku”. Mimo istniejących uregulowań i całkiem obszernej praktyki jej działania żadne zagadnienie właściwie nie zostało ostatecznie zamknięte. Warto przeprowadzić pogłębioną dyskusję nad sprawami podstawowymi. Czym są dla nas istniejące pojęcia, definicje i obszary ekonomii społecznej? Na ile są one dla nas przydatne i skuteczne w projektowaniu ekonomii społecznej na naszym terytorium? Warto w tych refleksjach poruszyć zagadnienia:
  - » społecznego wymiaru pracy;
  - » nowych pojęć ekonomii, takich jak przedsiębiorczość społeczna czy gospodarka społeczna;
  - » etycznych dylematów ekonomii społecznej.
- **Przegląd istniejących rozwiązań prawnych i organizacyjnych dotyczących ekonomii społecznej.** To swoista „jazda obowiązkowa”. Ekonomia społeczna to przestrzeń opisywana coraz nowymi aktami prawnymi. Tekst ten pisany jest w czasie, gdy trwają prace nad nową Ustawą o przedsiębiorstwie społecznym, a z Unii Europejskiej pogrążonej w kryzysie dochodzą głosy próbujące w ekonomii społecznej dostrzec jeszcze ważniejsze narzędzie interwencji... Jednym słowem nadchodzący czas będzie zmuszał do monitorowania prawa i refleksji nad jego konsekwencjami w wymiarze lokalnym i regionalnym. Proponujemy dwa nurty tej refleksji:
  - » polskie i europejskie ramy prawne ekonomii społecznej, możliwości, które stwarzają, i kierunki modernizacji prawa;
  - » katalog istniejących rozwiązań organizacyjnych, szanse i zagrożenia ich stosowania.
- **Spółeczność i jej potencjały na rzecz ekonomii społecznej** to refleksja nad tym, co istotne także na naszym, konkretnym

terenie. W zależności od potrzeb może mieć ona wymiar ogólnego przeglądu problematyki lub postać warsztatu diagnozującego nasze możliwości. Niezależnie od formy należy w ramach spotkania poruszyć takie kwestie, jak:

- » terytorium, jego rozumienie i zasoby;
- » kulturowe i psychospołeczne więzi wspólnot;
- » definiowanie społeczności i identyfikacja możliwości rozwojowych.

- **Terytorium społecznie odpowiedzialne i edukacja środowiskowa jako metoda jego tworzenia** to refleksja nad tym, jak zaprzęczyć ekonomię społeczną do wytworzenia terytorialnej odpowiedzialności za zmianę. Doświadczenie pokazało, że może to być obszar bardzo atrakcyjnej refleksji dla licznych środowisk w Polsce. W wielu miejscach bowiem słabe zaangażowanie mieszkańców i ich dystans wobec aktywnego współuczestniczenia w zmianie społecznej postrzegane są jako najważniejsze problemy polskiej transformacji. Wprowadzenie pojęcia edukacji środowiskowej pozwala ominąć niebezpieczeństwo popadania w miłą krytykanctwo i narzekanie. O tym warto rozmawiać szczególnie w aspektach:
  - » lokalnego uruchamiania kreatywności (jak znaleźć inne spojrzenie na naszą rzeczywistość);

Słabe zaangażowanie mieszkańców i ich dystans wobec aktywnego współuczestniczenia w zmianie społecznej postrzegane są jako najważniejsze problemy polskiej transformacji.





osoby bezrobotne lub niepełnosprawne. Nie ma lepszego sposobu poznania tych obszarów niż bezpośredni kontakt i rozmowa;

- » **historii** – a dokładniej, jej analizie traktowanej przez nas jako podstawa do rozpoczęcia analizy stanu obecnego. Życie społeczne jest łańcuchem zdarzeń i wzajemnie przeplatających się wątków. Nawet jeśli pojawiają się w przestrzeni społecznej rzeczy tak nowe jak ekonomia społeczna, to jej podmioty czy rozwiązania prawne są tworzone na fundamentach wcześniejszych doświadczeń. Świadomość tych doświadczeń, tradycji, chronologii wydarzeń to elementy niezbędne nie tylko do zrozumienia rzeczywistości, ale także skutecznego planowania jej zmiany;
- » **mitach** – życie społeczne pełne jest mitów i stereotypów, które powodują, że ludzie mają przekonanie o determinacji ich bytu przez rzeczy, na które nie mają wpływu. Czegoś „się nie da”, „zawsze tak było”, „my to już wszystko robimy”... To tylko kilka przykładów sformułowań, które często padają, gdy podejmuje się dyskusję o wprowadzaniu nowych idei, o zmianie. Lokalne mitologie mogą mieć jednak nie tylko hamujący charakter poprzez dawanie argumentów do nicnierobienia. Bywa, że etos lokalnej współpracy, samoorganizacji czy odwiecznej zaradności mieszkańców może być punktem wyjścia do znalezienia skutecznych mechanizmów ich mobilizowania. Niezależnie od tego w trakcie laboratorium dobrze jest zidentyfikować i nazwać lokalne mity.

## Edukacja

**Edukacja środowiskowa**, zwana też edukacją lokalną (*community education, local education*), jest pojęciem szerokim, występuje w wielu różnych formach, znaczeniach i kontekstach. Najogólniej biorąc, kategoria ta ma dwa zasadnicze wymiary: szerszy oraz węższy. W przypadku pierwszym można mówić o (a) orientacji środowiskowej w naukach społeczno-ekonomicznych, skupionej na aktywizacji społeczności lokalnej, tj. działaniach społecznych, które wspomagają rozwój gospodarczo-ekonomiczny środowiska lokalnego. W wysiłkach tych uczestniczą specjaliści z zakresu np. gospodarki przestrzennej i planowania, zarządzania i administracji, polityki społecznej, geografii regionalnej, urbanistyki. W przypadku drugim mamy do czynienia z (b) koncepcją edukacyjną, skoncentrowaną na organizowaniu społeczności lokalnej wokół zadań społeczno-wychowawczych, podnoszących ogólny poziom miejscowej kultury, wychowania oraz opieki i pomocy socjalnej<sup>4</sup>.

To ujęcie sformułowane przez profesora Wiesława Theissa określa precyzyjnie przydatność edukacji środowiskowej dla potrzeb kreowania metodologicznych podejść w Laboratorium Ekonomii Społecznej. W tym kontekście szczególnie inspirujące są elementy edukacji środowiskowej, które wskazują na podnoszenie kompetencji osobistych jako podstawy do modernizacji społecznej.

Pierwszy obszar to kompetencje społeczne ze zwróceniem szczególnej uwagi na:

- jakość nawiązywanych relacji;
- ilość, jakość i trwałość tworzonych sieci społecznych;

<sup>4</sup> Wiesław Theiss, *Edukacja środowiskowa – wprowadzenie*, [w:] Wiesław Theiss, Bogdan Skrzypczak (red.), *Edukacja i animacja społeczna w środowisku lokalnym*, Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL, Warszawa 2006.

- aktywność obywatelską jako podstawową wartość konstytuującą współczesnego Polaka.

LES, tworząc sieć powiązań i relacji pomiędzy uczestnikami, pozwala im nie tylko sprawniej pracować w trakcie spotkań laboratorium, ale także poza nimi. Aby tak się stało, konieczne jest sięganie po powyższe kompetencje i rozwijanie ich.

Wielu wyzwaniom, którymi zajmuje się LES, nie sposób sprostać bez odpowiednich kompetencji kulturowych. Szczególnie tam, gdzie mowa o tożsamości zarówno w wymiarze osobistym, jak i społecznym.

Ekonomia społeczna jako fenomen aktywności konkretnych środowisk jest zmianą i wyzwaniem kulturowym.

Edukacja kieruje nas wreszcie ku ważności kompetencji zawodowych. To ważne szczególnie w zakresie dostosowania do wymogów rynku pracy, osiągnięcia wyższej konkurencyjności, generowania innowacyjności i tak dalej.

Inspirujące w edukacji środowiskowej są także punkty odniesienia, które znakomicie uwzględniają potrzeby metodologiczne laboratorium. W LES analizujemy zagadnienia, biorąc pod uwagę takie perspektywy, jak:

- **przestrzeń** traktowaną głównie jako miejsce – choć nie tylko. W tym zakresie warto problematykę ekonomii społecznej odnosić do takich wartości, jak:
  - » natura, z uwzględnieniem jej przydatności dla planowanych działań, ale także z szacunkiem dla przyrody jako wartości nadrzędnej wobec działań ekonomicznych;
  - » infrastruktura lokalna, ze zwróceniem uwagi na zmieniający się charakter miejsc i możliwości ich wykorzystania nie tylko do celów, dla których zostały stworzone;
  - » czas, a szczególnie dynamikę wszelakich zmian;

- **zasoby lokalne**, przede wszystkim: materialne, wiedza i doświadczenie, kultura i tradycja;
- **potrzeby i problemy** mieszkańców definiowane zarówno z poziomu indywidualnego, jak i wspólnotowego.

Edukacja w LES inspirowana jest także nurtami **edukacji emancypacyjnej**. Jej najważniejszym wymiarem jest odzyskiwanie podmiotowości nie tylko przez beneficjentów ekonomii społecznej, ale często także w pewnym sensie przez jej głównych aktorów. Oznacza to przede wszystkim prawo powrotu z wykluczenia, a właściwie wykluczeń: z życia społecznego, z rynku pracy, z życia publicznego czy z kultury. Nasza praca nad tworzeniem innowacji w ramach LES była inspirowana szczególnie wieloma nurtami i teoriami związanymi z innowacyjnością; począwszy od rozważań nad innowacją w przedsiębiorczości z początku XX wieku, aż po współczesne ujęcia związane z pojęciem innowacji społecznej. Ponieważ jest to obszar bardzo dynamicznie tworzącej się refleksji, wszystkich zainteresowanych odsyłamy do bogatej literatury. Na początek zachęcamy do poznania dorobku Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia” ([stocznia.org.pl](http://stocznia.org.pl)) czy choćby opracowań publikowanych w portalu Encyklopedia Zarządzania ([mfiles.pl](http://mfiles.pl)).

### Kreatywność i innowacje

Trzecim, być może najatrakcyjniejszym, aspektem związanym z Laboratorium Ekonomii Społecznej jest możliwość wypracowywania innowacyjnych,

**Innowacyjność nie powinna się skupiać na wydajności. Powinna brać przede wszystkim pod uwagę korzyści ludzi.**



kreatywnych rozwiązań. To właśnie one decydują o konkurencyjności podmiotów. Nie bagatelizujemy ważnej roli edukacji i badań naukowych, trzeba jednak stwierdzić, że to właśnie kreatywność i innowacyjność przynoszą najbardziej wymierne korzyści.

Kwestia kreatywności zasługuje na odrębne opracowanie, dlatego nie będziemy tu rozwijać tego tematu. Możemy natomiast zasygnalizować kilka ważnych zagadnień. Po pierwsze, specyfika Laboratorium Ekonomii Społecznej pozwala testować odważne pomysły, obarczone większym ryzykiem, niż mogłyby sobie na to pozwolić podmioty funkcjonujące na wolnym rynku. Po drugie, innowacyjność nie powinna się skupiać na wydajności. Powinna brać przede wszystkim pod uwagę korzyści ludzi: ich edukację, zaradność, komfort pracy, poczucie przynależności do społeczeństwa. Buduje się w ten sposób wartościowy i trwały kapitał, który przynosi korzyści lokalnej społeczności w dłuższej perspektywie. Po trzecie, innowacje wypracowane w ramach LES mogą się okazać pożyteczne dla dużo większej grupy ludzi i podmiotów – a rola laboratoriów polega również na tym, żeby takie kreatywne rozwiązania, które zdały egzamin, twórczo wdrażać w innych miejscach.

### Poszerzanie oddziaływania laboratorium ekonomii społecznej

Laboratorium Ekonomii Społecznej obejmuje kilka spotkań dwu- lub trzydniowych. Trudno sobie wyobrazić trwałość jego rezultatów, gdyby nie przeniesienie jego pracy do przestrzeni pomiędzy spotkaniami. Najważniejsze z nich wiążą się z narzędziami mniej lub bardziej sformalizowanej współpracy.

Najważniejsze z nich to tworzenie **partnerstwa** na rzecz powoływania i prowadzenia podmiotów ekonomii społecznej. To najbardziej sformalizowana forma współpracy, po którą warto sięgać przede wszystkim w środowiskach o mocno pogłębionej refleksji i mocno rozbudowanych działaniach w obszarze ekonomii społecznej. Nie bez znaczenia jest tu także środowiskowe doświadczenie i istniejące tradycje współpracy. Mniej formalna, choć skuteczna, jest formuła **koalicji**. Jej celem jest

przenoszenie dorobku laboratorium w sferę rozwiązań prawnych, zarówno w wymiarze lokalnym, jak i ogólnokrajowym.

Tam, gdzie to wynika z lokalnych uwarunkowań, można pozostać na poziomie tworzenia nieformalnych **sieci** służących przekazywaniu informacji i udzielaniu sobie w razie potrzeby wsparcia.

Jeszcze innym obszarem poszerzania działań w ramach laboratorium jest zorganizowana wymiana doświadczeń w formie:

- wzajemnych wizyt;
- staży i wymian pracowników w celu bliższego poznania specyfiki pracy poszczególnych instytucji i organizacji tworzących laboratorium;
- konferencji i seminariów rozszerzających tematykę analizowaną w ramach laboratorium.

Ważne są również działania upowszechniające dorobek laboratorium. Ich rola to z jednej strony poszerzenie oddziaływania laboratorium, a z drugiej wsparcie uczestników i zwiększenie ich motywacji do dalszej pracy w jego ramach. Najważniejsze formy upowszechniania to:

- przekazywanie przez uczestników laboratorium jego wyników innym pracownikom macierzystych instytucji i organizacji w ramach istniejących możliwości i kanałów komunikacji wewnętrznej;
- współpraca z lokalnymi mediami;
- upowszechnianie dorobku laboratorium w internecie, czyli, na przykład:
  - » tworzenie własnych stron **WWW**;
  - » regularne przekazywanie informacji do istniejących portali takich jak [www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl);
  - » działalność na portalach społecznościowych;
  - » podlinkowywanie własnych stron i publikowanych treści na innych stronach, na przykład w ramach

współpracy organizowanej pomiędzy podmiotami instytucjonalnymi tworzącymi LES.

Niebywale ważnym elementem rozszerzania oddziaływania laboratorium jest współpraca z wyższymi uczelniami. Zwiększa ona potencjał intelektualny samych spotkań oraz stwarza szanse na:

- możliwość kreowania projektów badawczych na potrzeby ekonomii społecznej;
- tworzenie nowych kierunków kształcenia akademickiego odpowiadających na potrzeby edukacyjne w obszarze ekonomii społecznej;
- możliwość wykorzystania autorytetu nauki w ramach działań upowszechniających i lobbujących na rzecz ekonomii społecznej.

Ze względu na to, że ekonomia społeczna jest sferą, której rozwój wiąże się z koniecznością zmiany wielorakich postaw społecznych, należy podejmować wysiłki w celu włączania w działania laboratorium także środowisk młodzieżowych. Można to robić, podejmując współpracę w obszarach:

- tworzenia pod auspicjami laboratorium specjalnych programów edukacyjnych dla szkół na różnych poziomach kształcenia, dotyczących ekonomii społecznej;
- uczestniczenia szczególnie zaangażowanych i wdrożonych w tematykę młodych osób w przygotowaniach kolejnych spotkań laboratorium;

Należy podejmować wysiłki w celu włączania w działania laboratorium także środowisk młodzieżowych.

- angażowania studentów (w ramach kół naukowych i/lub pisanie prac licencjackich czy magisterskich) do tworzenia analiz na potrzeby laboratorium;
- wykorzystywania wolontariatu w działaniach upowszechniających opisanych powyżej.

Ostatnim ważnym elementem, który należy rozważyć w kontekście wzmocnienia oddziaływania laboratorium, jest odpowiedni dobór miejsc lustracji terenowej. Należy zwrócić uwagę, że wizyta lub analiza doświadczeń, np. konkretnego podmiotu ekonomii społecznej, nie tylko daje możliwości bliższego poznania wybranej tematyki, ale także stwarza między innymi szansę na:

- wzmocnienie i zwiększenie motywacji w środowisku poddanemu lustracji. Wizyta osób z zewnątrz (i to często osób cieszących się autorytetem) to ważne wydarzenie w życiu takich środowisk. Zainteresowanie nimi, bezpośrednie rozmowy, zawierane znajomości... to bardzo ważne elementy budowania pozytywnej atmosfery wokół tych podmiotów;
- podjęcie stałej współpracy pomiędzy praktykami z ciekawym dorobkiem w ramach kolejnych spotkań laboratorium;
  - » przygotowanie miejsc i organizacji, do których warto bezpośrednio kierować dorobek LES i w których można organizować testowanie innowacyjnych koncepcji wypracowywanych w ramach laboratorium.



# CZEŚĆ III ZRÓB TO SAM, CZYLI LABORATORIUM EKONOMII SPOŁECZNEJ OD KUCHNI

Logistyka, zdobycie finansowania,  
często popełniane błędy, osoby, do  
których warto zwrócić się o pomoc,  
dobry moderator... Bez tej praktycznej  
wiedzy nie ruszysz z miejsca.

## Logistyka laboratorium – podstawowe wymagania

Laboratorium Ekonomii Społecznej to narzędzie dość elastyczne, pozwalające na dostosowanie do różnych warunków czasowych i ekonomicznych. Jednak dla realizacji jego podstawowych celów optymalne będzie zagwarantowanie warunków na przedstawionym poniżej poziomie:

**Czas** realizacji podstawowej sekwencji laboratorium oceniamy na 6–9 miesięcy:

- **etap I (1–3 miesiące)** – prace przygotowawcze, których długość jest uzależniona od stopnia istniejącej współpracy między podmiotami. To także czas na ewentualne przygotowanie moderatora;
- **etap II (5–6 miesięcy)** – prace LES, w ramach którego organizowane są cztery spotkania z miesięcznymi przerwami. Planowanie harmonogramu powinno uwzględniać także ewentualne przerwy w okresie wakacji i/lub innych okresach świątecznych.

W zależności od dalszych decyzji czas realizacji kolejnych sesji LES jest uzależniony od potrzeb i ustaleń realizatorów i uczestników. Nasze doświadczenia, także z innych projektów, pokazują, że zbliżone formy laboratorium społecznego w specyficznych warunkach mogą być realizowane w formie jednorazowych spotkań. Możliwa jest również praca rozłożona nawet na kilka lat.

Do zorganizowania Laboratorium Ekonomii Społecznej nie są potrzebne żadne nietypowe **zasoby**. Lista niezbędnych rzeczy i możliwości sprostada się do:

- miejsca, w którym odbywają się sesje LES;
- standardowego wyposażenia technicznego pozwalającego na przeprowadzenie prezentacji i sekwencji warsztatowych, w tym rzutnika, komputera, flipchartów, materiałów biurowych i tym podobnych;

- zapewnienia ewentualnego transportu uczestników na wizyty studyjne;
- noclegów dla uczestników;
- zapewnienia standardowego wyżywienia i przerw na kawę;
- miejsca i wyposażenia umożliwiającego organizację kolejnych sesji, w tym: miejsca archiwizowania dokumentów, wyposażenia do komunikacji (telefon, internet i tym podobne), miejsca pracy dla osoby organizującej kolejne sesje;
- w przypadku finansowania „centralnego” (sprawdzona w praktyce była także opcja indywidualnego pokrywania kosztów uczestnictwa w laboratorium): wyłonienia instytucji lub organizacji, która zapewni złożenie odpowiednich aplikacji, a następnie prawidłowe rozliczenie środków.

Wszystkie niezbędne zasoby można zapewnić poprzez ich wynajem. Proces organizacji LES wymaga skupienia wielu wątków logistycznych w jednym miejscu, które umownie nazwiemy **biurem LES**. Prowadzenie takiego „biura” można rozwiązać poprzez:

- wzięcie na siebie tego obowiązku przez lokalnego inicjatora laboratorium;
- wyłonienie na pierwszym spotkaniu laboratorium instytucji lub organizacji, która się tym zajmie;
- rotacyjne przejmowanie obowiązków organizacyjnych przez partnerów instytucjonalnych współpracujących przy organizowaniu laboratorium.

**Koszty** związane z organizacją laboratorium to przede wszystkim:

- koszty wynajmu odpowiednio przygotowanego miejsca (sala, wyposażenie, noclegi, wyżywienie);
- ewentualne koszty transportu;
- ewentualne koszty zatrudnienia moderatora;
- ewentualne koszty zapraszanych ekspertów.

Koszty można oczywiście zmniejszać, korzystając z zasobów partnerów organizujących laboratorium.

**Finansowanie LES** może się odbywać poprzez:

- indywidualne pokrywanie kosztów przez uczestników;
- „centralne” finansowanie laboratorium z grantów zdobytych na jego organizację ze środków regionalnych lub ogólnopolskich.

**Inne** działania organizacyjne, które należy rozważyć:

- odpowiednie przygotowanie moderatora;
- ewentualne przyjęcie patronatu i opieki merytorycznej nad LES przez wyższą uczelnię;
- ewentualne włączenie LES w lokalny i regionalny system tworzenia sektorów polityki publicznej, na przykład na poziomie konsultacji i/lub pracy nad problemami, które w danym czasie wymagają odpowiedniej refleksji. Warto także przemyśleć powiązanie harmonogramu LES z procesem powstawania dokumentów i aktów prawa lokalnego, które odnoszą się do ekonomii społecznej.

## Ogólny model laboratorium i co na niego wpływa

Laboratorium Ekonomii Społecznej to spotkanie nie więcej niż dwudziestu kilku przedstawicieli różnych instytucji, organizacji, sektorów. Są to ludzie o różnym typie doświadczenia, dynamiki pracy i poziomu refleksji. Układ programu powinien uwzględniać te różnice, pogłębiane dodatkowo przez nawyki związane z kulturą pracy w poszczególnych typach instytucji.

Na harmonogram laboratorium wpływają również towarzyszące mu konteksty merytoryczne.

Kontekst zewnętrzny nawiązuje do różnych typów refleksji inspirowanych między innymi opracowaniami teoretycznymi i/ lub odnosi się do

praktyki ekonomii społecznej. Wpływa on często na miejsce, w którym się odbywa laboratorium, i harmonogram, który musi uwzględniać organizację wizyt studyjnych (lustracji terenowych) czy konieczność dojazdu ekspertów zewnętrznych.

LES to działanie, które może towarzyszyć innym elementom jakiegoś projektu. Mamy wtedy do czynienia z kontekstem wewnętrznym wiążącym laboratorium, na przykład z innymi produktami czy działaniami projektu. Wpływa to na terminy, liczbę sesji, długość kolejnych spotkań i inne rzeczy wynikające z priorytetów projektu, czyli choćby zakres środków przeznaczanych na realizację laboratorium.

Laboratorium to spotkanie grupy ludzi. Często jego celem jest sieciowanie instytucji, które ci ludzie reprezentują, i tworzenie między nimi relacji, na których z czasem można budować współpracę i konkretne partnerskie działania. Tworząc harmonogramy kolejnych sesji, trzeba zatem pamiętać o procesach grupowych, ich dynamice i czasie potrzebnym na:

- poznanie się uczestników;
- integrację grupy i wytworzenie atmosfery zaufania;
- określenie struktury grupy – podjęcie przez uczestników określonych ról grupowych;
- wytworzenie oczekiwanych norm, którymi rządzi się grupa.

Projektując scenariusz spotkania, warto pamiętać także o tym, że do dyspozycji mamy nie tylko czas przeznaczony na kolejne moduły pracy merytorycznej, ale także przerwy czy wieczorne spotkania nieformalne. Z obserwacji i doświadczeń wynika, że momenty te wiele wnoszą, pozwalając na swobodny proces powstawania małych grup i wybór tematyki wzajemnych kontaktów.

Zwrócenie uwagi na te aspekty pracy LES nie jest niczym specjalnie odkrywczym. Tę istotną rolę „twórczego nicnierobienia” dostrzegli także autorzy takich metod dyskursywnych jak chociażby *open space*, gdzie obok roli „pracowitej pszczoły”, intensywnie tworzącej rozwiązania

w grupie, czy „trzmiela” przenoszącego idee między grupami, jest także rola „motyla”, który pijąc kawę, grzejąc się w słońcu i snując niezobowiązujące rozmowy, często wpada na najbardziej oryginalne i kreatywne rozwiązania. To, co często traktowane jest jedynie jako „przerwa w pracy”, bywa bardzo inspirującym i wiele wnoszącym okresem dynamicznej refleksji i ciekawych dekonstrukcji oficjalnie głoszonych tez. O ten swoisty „czas motyli” w harmonogramie trzeba zadbać, mając na uwadze:

- jego równomierne rozłożenie w trakcie całej sesji;
- dostosowanie jego długości do intensywności pracy w trakcie sekwencji pracy merytorycznej;
- odpowiednie zaaranżowanie miejsc, w których uczestnicy go spędzają;
- umożliwienie przeniesienia na forum grupy ewentualnych „wartości dodanych”, powstałych w wyniku relacji pomiędzy poszczególnymi uczestnikami.

W ostatnim rozdziale prezentujemy przykładowe dwa warianty spotkania w ramach LES:

- wariant dwudniowy, w którym punktem wyjścia do pracy są informacja, wiedza i doświadczenie uczestników laboratorium, w tym ekspertów zewnętrznych;
- wariant trzydniowy, w którym dodatkowym elementem jest wizyta studyjna lub lustracja terenowa.

Wybór wariantu jest uzależniony od potrzeb i możliwości organizatorów, warto jednak zwrócić uwagę na rozwiązanie trzydniowe, wykorzystujące pracę z konkretnym „żywym” przypadkiem. Powodów jest wiele, ale warto uwzględnić przede wszystkim:

- ściślejsze wiązanie teorii z praktyką;
- możliwość wsparcia przez laboratorium konkretnych działań w środowiskach lokalnych;

- szansę na promocję wysiłku różnych moderatorów ekonomii społecznej;
- obalenie stereotypów i skuteczną analizę zakulisowych wpływów i potencjałów kształtujących rzeczywistość podmiotów ekonomii społecznej.

Warto także zauważyć, że instytucje i organizacje tworzące zespół laboratorium mają różną kulturę organizacyjną. Przed ostatecznym wyznaczeniem terminów należy je choć trochę poznać i sprawdzić, czy na przykład gdzieś nie ma tradycji regularnych spotkań w określone dni tygodnia wewnątrz samych podmiotów albo czy nie występuje cykliczność okresów sprawozdawczości lub innych elementów, które mogłyby utrudnić skupienie się na pracy w ramach laboratorium?

Zarówno od strony organizacyjnej, jak i możliwości przeniesienia czasu refleksji poza czas trwania spotkania dobrze jest organizować (o ile to możliwe) kolejne sesje LES tak, aby kończyły się one w piątek, czyli wraz z końcem tygodnia pracy.

Dobrze również mieć na uwadze porę roku, w której organizuje się kolejne sesje, gdyż warunki pogodowe często w sposób bardzo istotny mogą zaburzać przyjęty harmonogram, na przykład wpływając na czas dotarcia uczestników.

Należy zadbać, aby kwestie organizacyjne powierzać osobom i instytucjom mającym doświadczenie w tym zakresie i dysponującym dobrym rozpoznaniem lokalnych zasobów, które można wykorzystać na potrzeby laboratorium.

Dobrze jest, gdy organizacja lub instytucja, która weźmie na siebie obowiązki „biura organizacyjnego”, ma także doświadczenie w pozyskiwaniu i rozliczaniu środków w projektach finansowanych z istniejących potencjalnych źródeł.

Najważniejszą postacią na spotkaniach laboratorium jest moderator. Należy do tej roli wybrać osobę w sposób przemyślany i ewentualnie dodatkowo ją przygotować.

„Biuro” w kwestiach logistycznych musi ściśle współpracować z moderatorem, który wyznacza główne ramy metodologiczne spotkań.

Metodologia determinuje zadania logistyczne, a nie na odwrót! Już na etapie organizowania zespołu osób i instytucji inicjujących powstanie laboratorium należy zadbać o reprezentatywność trzech sektorów: administracji, NGO i sfery gospodarczej oraz obowiązkowo zadbać o uczestnictwo środowisk związanych ze światem nauki.

Te ostatnie uwagi to już niejako suplement wynikający z naszych doświadczeń organizacyjnych. Tak w przypadku LES, jak i organizacji każdego innego działania grupowego, nie da się przewidzieć wszystkich zagrożeń. Ważne jest, aby pamiętać, że także tutaj każda minuta przeznaczona na odpowiednie planowanie oszczędza nam trzy, pięć minut zbędnego zamieszania w trakcie LES.

44

## Najczęstsze błędy i zagrożenia w organizacji laboratorium ekonomii społecznej

Mimo że na pierwszy rzut oka kwestie organizacyjne Laboratorium Ekonomii Społecznej wydają się stosunkowo proste, praktyka wskazuje kilka zagrożeń, które mogą wpływać na jakość jego pracy. Należą do nich:

- problemy z proksemiką (organizacją przestrzeni) sali plenarnej, pomieszczeń, w których odbywają się sekwencje grupowe, i miejsc odpoczynku. Najczęstsze z nich to:
  - » niedostosowanie do wielkości grupy;
  - » nieodpowiednie wyposażenie lub jego brak;
  - » brak możliwości modyfikacji przestrzeni (np. zamocowane na stałe meble);
  - » nieodpowiednie oświetlenie;
  - » nieodpowiednia temperatura i wentylacja pomieszczeń;
  - » brak możliwości prezentowania wypracowanych wniosków i rekomendacji (brak możliwości wieszania na ścianach);

- » nieestetyczny lub zbyt agresywny (rozpraszający) wystrój sali.

- problemy z planowaniem czasu:
  - » nieuwzględnienie właściwego czasu potrzebnego na dotarcie do wyznaczonego miejsca spotkań;
  - » niepoprawny bilans czasu potrzebnego na przemieszczanie się w ramach laboratorium;
  - » przedłużające się prezentacje lub dyskusje;
  - » niepoprawny bilans czasu potrzebnego na analizę zgodną z zaplanowanym podejściem metodologicznym.
- nieodpowiednie zaplanowanie i zagospodarowanie wieczorów, a w tym przede wszystkim:
  - » trudności z wcześniejszym rozpoznaniem oczekiwań i potrzeb uczestników;
  - » nieadekwatność zaplanowanych form do dynamiki przebiegu spotkania, charakteru uczestników czy poziomu zmęczenia;
  - » godzenie świadomej organizacji czasu z pozostawieniem uczestnikom przestrzeni do swobodnego kreowania relacji między nimi.

45

Doświadczenie pokazuje, że odpowiedzią na większość z tych problemów jest daleko posunięta elastyczność organizacyjna. Jednoosobowa odpowiedzialność moderatora LES i jego ścisła współpraca z zapleczem logistycznym pozwala na bieżąco rozwiązywać powstające problemy.

## Potencjały i zasoby wspierające organizację laboratorium ekonomii społecznej

Praca i rezultaty Laboratorium Ekonomii Społecznej mają głównie znaczenie dla środowisk lokalnych i tych, w których ono pracuje. Dla





Wymaga to od moderatora szczególnych kompetencji obejmujących trzy obszary.

Po pierwsze, moderator powinien posiadać umiejętność pracy na procesie grupowym, w tym szczególnie:

- kierowania pracą grupy, czyli:
  - » pilnowania ustalonego planu i czasu spotkania;
  - » porządkowania zagadnień do dyskusji;
  - » udzielania i odbierania głosu.
- komunikacji interpersonalnej;
- wiedzy na temat organizowania integracji grupy.

Procesy grupowe niekiedy są porównywane do gry o specyficznych, choć czasem nieujawnianych regułach. Jest w spotkaniu grupy ludzi także coś z teatru, z odgrywania ról, z pisania i realizowania scenariuszy. Moderator w tym sensie jest więc kimś pomiędzy mistrzem gry a reżyserem.

Po drugie, moderator LES musi znać podstawy projektowania pracy analitycznej nad problemami społecznymi, w tym przede wszystkim:

- podstawy metodologii badań jakościowych;
- techniki pracy grupowej nad zorganizowaną refleksją analityczną;
- podstawy tworzenia inspirowanych nimi narzędzi na potrzeby laboratorium.

Laboratorium jest miejscem do eksperymentowania. Bezpieczeństwo przebiegu tych eksperymentów to również domena moderatora. Jego rolą jest także, aby przebiegały one według założonych parametrów i metodologii.

Po trzecie, moderator musi znać podstawowe zagadnienia z zakresu ekonomii społecznej, w tym przede wszystkim:

- podstawowe pojęcia i akty prawne opisujące ekonomię społeczną;
- tendencje rozwojowe ekonomii społecznej w Polsce i innych krajach europejskich;
- podstawowe zagadnienia z zakresu socjologii, psychologii, politologii i ekonomii i innych nauk powiązanych z ekonomią społeczną.

Wiedza ta nie jest wymagana na poziomie szczegółowym, dotyczy raczej znajomości pojęć i ich podstawowych definicji. To szeroki zakres i dlatego moderator powinien dysponować własnym warsztatem poszerzania wiedzy.

Na zadania moderatora można też spojrzeć z punktu widzenia czasu pracy. Sytuują się one w trzech przedziałach czasowych:

- zadania poprzedzające spotkanie;
- zadania w trakcie spotkań;
- zadania po spotkaniach.

Katalog tych zadań jest, rzecz jasna, podyktowany wymogami konkretnego spotkania: wymogami miejsca, charakteru grupy czy planowanej tematyki. Dlatego poniżej opisany katalog zadań i czynności moderatora nie stanowi „listy sprawdzającej”, ale jest jedynie naszą sugestią wynikającą z osobistych doświadczeń w moderowaniu pracy laboratorium.

Zadania scharakteryzowane poniżej zostały przypisane moderatorowi, co nie oznacza, że część z nich nie może być przekazana innym osobom zajmującym się organizacją spotkania. Praktyka pokazuje jednak, że wymaga to szczególnej staranności na etapie przygotowań i dokładnego określenia wzajemnych relacji pomiędzy moderatorem a innymi osobami odpowiadającymi za sprawne przeprowadzenie spotkań LES. Wydaje się, że jednoznaczne wskazanie moderatora jako kompleksowego gospodarza spotkania niweluje wiele z problemów, nie jest to jednak jedyny model organizacyjny.

Poniższe zadania zostały opisane w odniesieniu do faz pracy nad spotkaniem, sekwencji pracy w trakcie spotkań i poziomu odpowiedzialności moderatora za proces i rezultaty pracy LES.

Do najważniejszych zadań moderatora przed spotkaniem LES należą:

- stała współpraca z organizatorami spotkań przy określeniu:
  - » ostatecznej metodologii pracy uczestników laboratorium na konkretnym spotkaniu;
  - » planu spotkania, w tym między innymi terminu, harmonogramu;
  - » potrzeb logistycznych wynikających z planu spotkania;
  - » doboru osób zaproszonych, w tym głównie ewentualnych ekspertów zewnętrznych;
  - » przygotowania ewentualnych materiałów merytorycznych do rozesłania.
- sprawdzenie przygotowanych miejsc i wyposażenia pod kątem realizacji planu spotkań;
- ewentualny kontakt z ekspertami i uczestnikami laboratorium w związku z przewidywanymi wystąpieniami i innymi zadaniami merytorycznymi, których mieliby się podjąć w trakcie spotkania;
- przygotowanie prezentacji na potrzeby sekwencji metodycznej;
- przygotowanie osobistego zestawu narzędzi i informacji pozwalających na sprawne przeprowadzenie spotkania, np. wyposażenia urządzeń pozwalających rejestrować wybrane fragmenty spotkania czy wypowiedzi uczestników, lista osób zaproszonych, ze sprawdzoną pisownią nazwisk i instytucji, które reprezentują, własnych materiałów merytorycznych i tak dalej.

Spotkanie LES to ciąg sekwencji organizacyjnych i merytorycznych. Każda z nich zakłada pewne konkretne rezultaty, które można osiągnąć przy zapewnieniu procesu o odpowiedniej jakości. Poniżej prezentujemy listę tych sekwencji wraz ze wskazaniem zadań moderatora zarówno na poziomie dbałości o rezultaty, jak i prowadzenia procesu.

SEKWENCJA	ZADANIA MODERATORA	
Rejestracja uczestników	Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» kontakt z uczestnikami mającymi dokonywać prezentacji i sprawdzenie, czy przygotowane przez nich materiały i prezentacje pokrywają się z tematyką zapisaną w oficjalnym programie</li> <li>» sprawdzenie ewentualnych materiałów merytorycznych, które powinny dotrzeć do uczestników przed rozpoczęciem spotkania</li> </ul>
	Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» osobiste powitanie z uczestnikami</li> <li>» o ile to możliwe, zapoznanie uczestników ze sobą jeszcze w trakcie rejestracji</li> <li>» praca nad pełną energią przyjazną atmosferą spotkania poprzez personifikację kontaktu i dbałość o osobiste potrzeby uczestników</li> </ul>
Rozpoczęcie i sekwencja integracyjna	Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» dokładne przedstawienie planu spotkania, harmonogramu i planowanych elementów merytorycznych</li> <li>» krótkie omówienie zawartości ewentualnych materiałów merytorycznych</li> </ul>
	Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» oficjalne powitanie</li> <li>» przedstawienie się uczestników i proste formy integracji grupy, np. inspirowane literaturą wskazaną na końcu załącznika</li> </ul>

**Sekwencja wprowadzająca****Na poziomie osiągnięcia rezultatu**

- » krótkie wprowadzenie do tematu prezentacji eksperta
- » ewentualne postawienie tezy i/lub pytań pozwalających uczestnikom śledzić prezentację ekspercką pod kątem określonych poszukiwań związanych z tematem spotkania

**Na poziomie procesu**

- » przedstawienie osoby prezentującej, koniecznie z uwzględnieniem: funkcji lub stanowiska, doświadczenia w zakresie ekonomii społecznej
- » inspirowanie pytań i dyskusji po zakończeniu prezentacji

**Sekwencja metodyczna****Na poziomie osiągnięcia rezultatu**

- » przedstawienie przygotowanej przed spotkaniem propozycji metodologii pracy w ramach sekwencji analitycznych i lustracji terenowej
- » sprawdzenie, czy metodologia została zrozumiana i zaakceptowana przez uczestników
- » przeprowadzenie krótkiej krytycznej dyskusji nad zaprezentowaną metodologią i wprowadzenie do niej zmian wynikających z ewentualnych wniosków

**Na poziomie procesu**

- » ułatwienie zrozumienia metodologii pracy poprzez krótkie przedstawienie źródeł, którymi jest inspirowana
- » klarowne przedstawienie metodologii z wykorzystaniem wizualizacji (wspieranie utrzymywania uwagi)
- » dbanie o to, aby uczestnicy mieli poczucie wpływu na ostateczny kształt metodologii pracy i pewność, że jest to jedyna możliwość, w pełni zależna od decyzji, która zapada na forum laboratorium

**I sekwencja merytoryczna****Na poziomie osiągnięcia rezultatu**

- » krótkie wprowadzenie do tematu prezentacji
- » krótki komentarz merytoryczny do innych materiałów przedstawianych w trakcie sesji, np. filmów, wydawnictw
- » ewentualne postawienie tezy i/lub pytań pozwalających uczestnikom śledzić prezentację pod kątem określonych poszukiwań związanych z tematem spotkania

**Na poziomie procesu**

- » przedstawienie osoby prezentującej i organizacji/środowiska, które reprezentuje z uwzględnieniem: funkcji lub stanowiska, krótkiej historii organizacji/środowiska, które reprezentuje, doświadczeń w zakresie ekonomii społecznej
- » inspirowanie pytań i dyskusji po zakończeniu prezentacji

**II sekwencja merytoryczna****Na poziomie procesu**

- oprócz zadań z sekwencji powyżej:
- » dbałość o przerwy i inne elementy zapewniające higienę pracy uczestników
  - » wprowadzanie elementów mobilizujących do równie intensywnej pracy, np. za pomocą elementów humorystycznych czy innych elementów przetączających uwagę. Inspirację do zaprojektowania takich narzędzi można znaleźć w literaturze wymienionej na końcu załącznika

**Sekwencja refleksji****Na poziomie osiągnięcia rezultatu**

- wsparcie uczestników w poszukiwaniu osobistych odniesień do zagadnień omawianych w trakcie sekwencji merytorycznych poprzez:
- » odpowiednio przygotowaną i poprowadzoną dyskusję na forum wszystkich uczestników
  - » przygotowanie i poprowadzenie odpowiednich sekwencji warsztatowych w grupach

### Sekwencja projektowania analizy

Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» dbanie o atmosferę sprzyjającą osobistej otwartości uczestników</li> <li>» inspirowanie do wymiany osobistych doświadczeń pomiędzy uczestnikami spotkania</li> </ul>
Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» przygotowanie i przeprowadzenie metodyki pracy w ramach tej sekwencji, która będzie zmierzać do: postawienia przez uczestników tez i pytań badawczych odnoszących się do tematyki spotkania; dookreślenia narzędzi i procedur ich weryfikacji</li> </ul> <p>(Można tę sekwencję zaprojektować w formie pracy na forum całej grupy lub w formie miniwarsztatów w grupach).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» zebranie i uporządkowanie efektów pracy w ramach sekwencji i przygotowanie na ich podstawie ostatecznych, jasno określonych procedur, według których uczestnicy będą pracować w następnych sekwencjach</li> </ul>
Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» towarzyszenie zespołom w ewentualnej pracy warsztatowej i „przenoszenie” idei i podejść między grupami</li> <li>» podział uczestników na zespoły, wynikający z przyjętych procedur pracy, uwzględniający: <ul style="list-style-type: none"> <li>potencjał integracyjny takich działań</li> <li>potrzebę jak najszerszej wymiany doświadczeń</li> <li>możliwość krystalizowania się relacji pozwalających na tworzenie współpracy uczestników poza spotkaniem</li> </ul> </li> <li>» dbałość o różnicowanie składów zespołów (np. „teoretycy–praktycy”, „administracja–NGO”)</li> </ul>

### Podsumowanie i ewaluacja dnia – I dnia (i ewentualnie II dnia w przypadku scenariusza trzydniowego)

### Ewaluacja i zakończenie całego spotkania

Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» krótkie podsumowanie zmierzające do utrwalenia w pamięci uczestników najważniejszych kwestii omawianych w ciągu całego dnia</li> <li>» ujawnienie i ewentualne rozstrzygnięcie kwestii merytorycznych, co do których nie ma jasności lub gdy w trakcie pracy przyjęto przez uczestników inne podejście mogące skutkować koniecznością zmian planu pracy w dalszych sekwencjach</li> </ul>
Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» zorganizowanie uczestników i wprowadzenie odpowiedniej atmosfery przed spotkaniem wieczornym</li> </ul>
Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» krótkie (w punktach) omówienie najważniejszych rezultatów spotkania</li> <li>» uzgodnienia co do tematyki i innych najistotniejszych kwestii kolejnego spotkania</li> <li>» ocena efektów merytorycznych spotkania dokonana przez uczestników</li> </ul>
Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» wzmacnianie poczucia tożsamości laboratorium jako grupy ludzi, których łączą nie tylko relacje osobiste, ale także pewne wspólnie wypracowane wnioski i rekomendacje, które powinny być przez uczestników realizowane w praktyce</li> <li>» mobilizowanie uczestników do podjęcia aktywności związanej z podnoszeniem jakości pracy laboratorium</li> <li>» ewentualny podział zadań związany z uzgodnieniami organizacyjnymi związanymi z następnym spotkaniem</li> </ul>

Rozpoczęcie dnia i przypomnienie elementów dnia poprzedniego	Na poziomie osiągnięcia rezultatu	» przypomnienie i nawiązanie do merytorycznych zagadnień, nad którymi laboratorium pracowało poprzedniego dnia
	Na poziomie procesu	» uruchomienie pełnej mobilizacji i energii uczestników spotkania. Można wprowadzić krótkie działania energetyzujące grupę inspirowane ćwiczeniami z literatury opisanej na końcu załącznika
Sekwencja organizacyjna	Na poziomie osiągnięcia rezultatu	» przypomnienie głównych kierunków refleksji, nad którymi pracują uczestnicy » przypomnienie najważniejszych elementów metodologii analizy, która ma być zastosowana przez uczestników
	Na poziomie procesu	» uzgodnienie z organizatorami i przekazanie uczestnikom informacji organizacyjnych » przekazanie ewentualnych informacji dotyczących zasad obowiązujących w miejscu lustracji, np. organizacji wewnętrznej pracy, przepisów bezpieczeństwa
Przejsie lub przejazd na lustrację terenową i powrót z lustracji terenowej	Na poziomie osiągnięcia rezultatu	» przygotowanie i przekazanie informacji dotyczących kontekstów społecznych, środowiskowych, kulturowych miejsca lustracji
	Na poziomie procesu	» dbałość o terminowe i bezpieczne przemieszczenie się uczestników

### Lustracja terenowa

Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<p>pomoc w gromadzeniu materiału do analizy poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>» inicjowanie pytań i dyskusji z gospodarzami miejsca</li> <li>» zgłaszanie pytań i prośb do gospodarzy, związanych ze zwiększaniem możliwości docierania uczestników do miejsc, ludzi czy dokumentów mogących być źródłem wiedzy i refleksji laboratorium</li> <li>» samodzielne gromadzenie wiedzy i informacji, które mogłyby wesprzeć pracę uczestników w trakcie następnych sekwencji</li> </ul>
Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» dbanie o przyjazną i konstruktywną atmosferę spotkania</li> <li>» dbanie o poczucie komfortu i bezpieczeństwa gospodarzy</li> </ul>
Na poziomie osiągnięcia rezultatu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» krótkie przypomnienie metodologii, przygotowanych procedur i wybranych narzędzi refleksji</li> <li>» krótkie przypomnienie źródeł wiedzy i informacji, z których w trakcie spotkania korzystali uczestnicy</li> </ul>
Na poziomie procesu	<ul style="list-style-type: none"> <li>» podział na zespoły analityczne</li> <li>» w porozumieniu z organizatorami przydzielenie miejsc pracy dla zespołów i ewentualna pomoc w dotarciu do nich</li> <li>» towarzyszenie zespołom w pracy i ewentualne „przenoszenie” inspirujących idei i podejść między zespołami</li> </ul>

### I sekwencja analityczna

**II sekwencja  
analityczna  
(II lub  
III dzień)**

Na poziomie  
procesu

- oprócz zadań z sekwencji powyżej:
- » dbałość o przerwy i inne elementy zapewniające higienę pracy uczestników
  - » wprowadzanie elementów mobilizujących do równie intensywnej pracy, np. za pomocą wprowadzania elementów humorystycznych czy innych elementów przelączających uwagę. Inspirację do zaprojektowaniu takich narzędzi można znaleźć w literaturze wymienionej na końcu załącznika

**Sekwencja  
sektorów  
polityki  
publicznej**

Na poziomie  
osiągania  
rezultatu

- » krótkie wprowadzenie do tematu prezentacji
- » ewentualne postawienie tezy i/lub pytań pozwalających uczestnikom śledzić prezentację pod kątem określonych poszukiwań związanych z tematem spotkania

Na poziomie  
procesu

- » przedstawienie osoby prezentującej koniecznie z uwzględnieniem funkcji lub stanowiska

**Sekwencja  
reasumująca**

Na poziomie  
osiągania  
rezultatu

- » dokonanie wcześniejszego przeglądu wyników pracy zespołów i przemyślenie ich wzajemnych korelacji celem skutecznego przygotowania przebiegu tej sekwencji
- » wyodrębnianie najważniejszych, zdaniem uczestników, wątków merytorycznych pojawiających się w trakcie sekwencji i ich strukturalizacja

Na poziomie  
procesu

- » organizowanie sposobu prezentacji rezultatów przez wybranych przedstawicieli zespołów analitycznych i moderowanie ich przebiegu ze szczególnym uwzględnieniem pilnowania ram czasowych
- » moderowanie dyskusją podsumowującą i rejestrowanie jej wyników

**Posiłki  
(w trakcie  
laboratorium)**

Na poziomie  
procesu

- » wykorzystywanie posiłków do prostych działań integracyjnych, np. za pomocą zasady, że w pierwszym dniu uczestnicy siadają za każdym razem na innym miejscu (co zwiększa liczbę poznawanych osób siedzących obok)
- » organizowanie atmosfery sprzyjającej uznawaniu przez uczestników posiłków za „robocze”, oczywiście z zachowaniem elementarnych zasad kultury zachowania przy stole i szacunku dla indywidualnych nawyków i potrzeb w tym zakresie

**Spotkanie  
wieczne  
(w trakcie  
laboratorium)**

Na poziomie  
osiągania  
rezultatu

- w zależności od wybranego charakteru spotkania moderator może przygotować i w porozumieniu z organizatorami przeprowadzić dodatkowe działania:
- » projekcja filmu
  - » spotkanie w swobodnej atmosferze z ludźmi związanymi z lustrowanymi miejscami i doświadczeniami z zakresu ekonomii społecznej obecnymi w najbliższej okolicy, w której odbywa się spotkanie
  - » działania artystyczne prezentowane przez osoby związane z podmiotami ekonomii społecznej

**Po  
laboratorium**

Na poziomie  
procesu

- » prowadzenie jak najszerszych działań o charakterze integracyjnym
- » wsparcie działań organizacyjnych pozwalających na tworzenie się różnorodnych mniejszych i większych grup uczestników

przygotowanie krótkiego podsumowania-raportu omawiającego:

- » najważniejsze elementy zastosowanej metodologii pracy
- » wnioski i rekomendacje merytoryczne powstałe w wyniku spotkania
- » inicjowanie i podtrzymywanie relacji pomiędzy uczestnikami w okresach pomiędzy spotkaniami

Z powyższego katalogu zadań jasno wynika, że najważniejsze wyzwania dla moderatora wiążą się z pracą w następujących sferach:

- przestrzeni edukacyjnej laboratorium, gdzie przydatne są umiejętności związane z takimi rolami edukacyjnymi jak trener czy mentor;
- przestrzeni generowania i organizowania refleksji, którą można wykorzystać w procesie tworzenia i modernizacji podmiotów i działań w zakresie ekonomii społecznej, gdzie pomocne mogą być narzędzia i kompetencje superwizora rozwoju lokalnego;
- przestrzeni integracji i tworzenia odpowiednich warunków do pracy grupowej, gdzie przydatne mogą być elementy pracy fasilitatora spotkań czy tych elementów pracy trenerskiej, które wprost odwołują się do pierwszych faz procesu grupowego.

Konkretne spotkania przyniosą zapewne wielość konkretnych wyzwań, których nie sposób przewidzieć i omówić w tym opracowaniu. Pozostawiając pracę nad nimi przyszłym moderatorom, warto wymienić kilka z trudnych, z którymi się zetknęliśmy. Problem utrzymania uwagi, znużenia sekwencjami zwiernymi prezentację został przez nas rozwiązany poprzez:

- różnicowanie rodzajów prezentacji:
  - » różne sposoby prezentacji werbalnej;
  - » wizualizacje: PowerPoint, mapy myśli, Prezi (prezi.com).
- precyzyjny dobór ekspertów nie tylko pod kątem ich wiedzy, ale także umiejętności jej przekazywania;
- odpowiedni rozkład metod pracy w ramach sekwencji uwzględniający różny poziom energii u uczestników w różnych porach dnia, np. trudnego okresu wczesnego popołudnia po obiedzie, kiedy w związku z fizjologią człowieka obniża się poziom energii.

Kolejne wyzwanie to praca z osobami prezentującymi i gospodarzami miejsc związane ze skutecznością osiągnięcia zakładanych celów

laboratorium. Najważniejszym elementem tej pracy jest przybliżenie tym osobom:

- ogólnej idei laboratorium;
- jego celów;
- narzędzi, za pomocą których są osiąganane;
- składu osobowego laboratorium i reguł funkcjonowania tej grupy;
- ram czasowych i dyscypliny ich przestrzegania.

Dość wrażliwy punkt to obszar pracy nad „oswajaniem emocji” osób zapraszanych do współpracy. Udało nam się to poprzez pomoc w oswojeniu tremy oraz pracę nad atmosferą, w której będzie możliwa szczerza i otwarta dyskusja nad różnorodną problematyką.

Ostatnia kwestia to praca moderatora z innymi organizatorami spotkań LES, która wymaga między innymi:

- precyzyjnego określania zadań, tak aby nie utrudniać sobie wzajemnie ich realizacji;
- opracowania reguł elastycznego reagowania na problemy organizacyjne;
- uzgodnienia kanałów i zasad skutecznej komunikacji na wszystkich etapach planowania i prowadzenia LES;
- wypracowania atmosfery, która pozwoli na to, aby wzajemna współpraca miała przyjacielski, nieformalny charakter, a jednocześnie nie traciła nic ze skuteczności.

LES to przede wszystkim spotkanie i rozmowa. Warto o nim pomyśleć jak o szansie na wyjątkowy kontakt kompetentnych, zaangażowanych ludzi i zadać sobie pytanie: co można zrobić, aby było to nie tylko mądre, ale także przyjemne i inspirujące wydarzenie? Co można zrobić, aby ludzie z niego wyszli pełni energii i pomysłów na działanie? Jak pokazać, że mamy także „proroków w swoim kraju”? Mamy nadzieję, że ta publikacja okaże się pomocna. Zapraszamy jednak do szukania własnych podejść i dzielenia się doświadczeniem z innymi.



# CZĘŚĆ IV PRZYBORNİK LABORATORIUM EKONOMII SPOŁECZNEJ

Warto skorzystać z wiedzy  
osób bardziej doświadczonych,  
zwłaszcza gdy chętnie się tą wiedzą  
dzielą. Gotowe scenariusze spotkań  
pomogą w zorganizowaniu  
i sprawnym poprowadzeniu  
dwu- lub trzydniowej sesji.



## Przykłady scenariuszy spotkań w ramach laboratorium ekonomii społecznej

Poniżej przedstawiamy dwa warianty spotkań w ramach Laboratorium Ekonomii Społecznej: dwu- i trzydniowy. Różnią się one nieco układem, a wersji trzydniowej wprowadzona jest wizyta studyjna / lustracja terenowa. Część sekwencji zatem się powtarza.

Po to, żeby scenariusze można było wykorzystywać odrębnie, np. kopiując je do własnych dokumentów wprost z tego załącznika, uwagi metodyczne dotyczące tych samych sekwencji powtarzamy w dosłownym zapisie w obu wariantach.

Godziny zostały w scenariuszach określone orientacyjnie i należy założyć, że w rzeczywistości układ czasowy może być trochę inny. Szczególnie elastycznie trzeba podejść do sekwencji organizacyjnych, np. rejestracji, przejazdów czy organizowania uczestników do lustracji terenowej. Wszystko przecież będzie zależeć od lokalnych warunków, dostępnych środków lokomocji itd. Istotne jest, żeby przed określeniem każdego konkretnego programu dokonać logistycznych analiz i odpowiednio zbilansować czas, nie zapominając jednak o podstawowym układzie merytorycznych sekwencji laboratorium.

## WARIANT – Spotkania dwudniowe

### DZIEŃ I

#### 10.00–11.00 REJESTRACJA UCZESTNIKÓW

#### UWAGI:

1. Czas i długość rejestracji powinny być dostosowane do odległości, jakie muszą pokonać uczestnicy, aby dotrzeć na spotkanie laboratorium
2. Organizatorzy powinni przybyć na miejsce wystarczająco wcześniej, aby w porozumieniu z właścicielem miejsca (np. hotelu) zadbać o wszystkie elementy związane z:
  - » przygotowaniem sali/sal, w których odbędzie się laboratorium, i ich wyposażeniem,
  - » przygotowaniem miejsc kawowych,
  - » przygotowaniem sprawnego przyjęcia i zakwaterowania uczestników spotkania,
  - » przygotowaniem do udostępnienia ewentualnych materiałów merytorycznych.

#### 11.00–12.00 ROZPOCZĘCIE I SEKWENCJA INTEGRACYJNA

#### UWAGI:

1. Na rozpoczęcie powinny się składać następujące elementy:
  - » przywitanie uczestników,
  - » przedstawienie się organizatorów i moderatora,
  - » prezentacja ewentualnych gości specjalnych,
  - » prezentacja planu spotkania:
    - w wymiarze merytorycznym,
    - w wymiarze godzinowego harmonogramu pracy,

- » niezbędne uwagi organizacyjne, np.:
  - „reguły miejsca”, np. długość doby hotelowej, a w przypadku obiektów służących na co dzień innym celom ograniczenia wynikające z ich funkcji podstawowych itd.,
  - rozkład pomieszczeń, w których uczestnicy będą pracować,
  - informacje dotyczące potwierdzeń niezbędnych dokumentów np. delegacji,
  - przedstawienie osób odpowiedzialnych za kwestie organizacyjne, ich ról i miejsc, w których można te osoby znaleźć.

2. Sekwencja integracyjna to czas, w którym uczestnicy mają się poznać i w trakcie którego grupa powinna przejść na podstawowym poziomie fazę formowania. Oznacza to co najmniej konieczność:

- » prezentacji na podstawowym poziomie uczestników spotkania, czyli podania np.:
  - imienia i nazwiska,
  - instytucji/organizacji i funkcji, jaką się w nich pełni,
  - odniesień i powiązań z tematyką spotkania,
- » obowiązkowych krótkich wystąpień indywidualnych. Mogą to być wystąpienia w związku z poprzednim punktem – ich rolą jest jednak uruchomienie procesu grupowego i mechanizmów uzyskiwania indywidualnego poczucia bezpieczeństwa, w tym między innymi aspektu określonego jako „oswajanie przestrzeni”,
- » uzgodnienia zasad pracy w odniesieniu do:
  - oczekiwań co do kierunków merytorycznych spotkania,

- oczekiwań co do charakteru procesu, w którym uczestnicy będą funkcjonować,

» personalizacji kontaktu na poziomie:

- uzgodnienia form grzecznościowych zwracania się wzajemnie uczestników do siebie (np. per „pan”, per „ty”, zachowania tytułów itd.),
- udzielenia podstawowych informacji osobistych na swój temat. Celem jest zwiększenie otwartości uczestników względem siebie, zwiększenie integracji grupy i dalsza praca nad poczuciem bezpieczeństwa. Nie mogą być to zatem informacje zbyt głęboko ingerujące w prywatną sferę danej osoby, a jedynie komunikaty typu „nie jestem tylko **FUNKCJONARIUSZEM** jestem także **CZŁOWIEKIEM**”. Może to być np.:
  - informacja o samopoczuciu w danym momencie,
  - informacja o indywidualnych zainteresowaniach czy pasjach,
  - informacja o moim indywidualnym stosunku do jakiegoś niekonfliktowego elementu rzeczywistości np. pogody, dnia tygodnia, nadchodzących wakacji itp.,
- uzgodnienia zasad pracy, czyli np.:
  - kwestii korzystania z telefonów w trakcie pracy,
  - zasad komunikacji i dyskusji itd.

#### UWAGI:

1. Jest to czas przeznaczony na prezentacje omawiające problematykę spotkania na metapoziomie. Wprowadzenie powinno być przeprowadzone przez

## 12.00–13.00 SEKWENCJA WPROWADZAJĄCA

## 13.00–14.00

### OBIAD

eksperta z danej dziedziny, najlepiej związanego ze środowiskiem naukowym.

2. Materiały, np. konspekt prezentacji lub artykuł wprowadzający, powinny być udostępnione uczestnikom w formie papierowej i/lub elektronicznej.
3. Wprowadzenie powinno zawierać podstawowe pojęcia i określać główne ramy tematyczne spotkania.
4. W tej sekwencji końcowe 15–20 minut jest przeznaczone na pytania uczestników i odpowiedzi eksperta, tak aby ustalić katalog najważniejszych kwestii, zagadnień i problemów związanych z tematyką spotkania.

#### **UWAGI DOTYCZĄCE POSIŁKÓW:**

1. Posiłki (w tym obiad) powinny być organizowane w miarę możliwości przy wspólnym stole, tak aby umożliwić swobodną rozmowę, kontynuację dyskusji czy pogłębienie integracji.
2. W przypadku kilku stołów warto w tym samym celu poprosić uczestników, aby co posiłek zmieniali miejsce, przy którym siedzą. Dzięki temu będą mieć kontakt z większą liczbą osób.
3. Jeśli posiłki są organizowane w miejscach, które są podmiotami ekonomii społecznej (np. jadłodajniach prowadzonych w ramach spółdzielni socjalnych), warto zadbać także o kontakt uczestników z personelem, który zapewnia serwis – także personelem kuchennym. Chodzi o to, żeby każdy moż-

## 14.00–14.45

### SEKWENCJA METODYCZNA

liwy fragment laboratorium uzmysławiał różne aspekty ekonomii społecznej. Wartością dodaną takich sytuacji jest także to, że wzmacnia się motywację osób pracujących w takich podmiotach, pokazując im, że są przedmiotem życzliwego zainteresowania.

#### **UWAGI:**

1. Sekwencja ta jest przeznaczona na zapoznanie uczestników z metodyką pracy i narzędziami analizy, która będzie stosowana w trakcie tego spotkania.
2. Metodyka ta odnosi się do analizy informacji i wiedzy przedstawianej w ramach sekwencji merytorycznych i jest wykorzystywana w trakcie sekwencji analitycznych.
3. Metodologię pracy i propozycje narzędzi przygotowuje moderator w ewentualnym porozumieniu z innymi członkami laboratorium.
4. Prezentacja metodologii powinna być przygotowana z podaniem źródeł inspiracji metodologicznych np. wybranych idei i nurtów badań z zakresu nauk społecznych, narzędzi badań jakościowych itp. Chodzi o to, aby pokazać różnicę pomiędzy metodologicznie poprawnymi badaniami a inspirowaną nimi refleksją badawczą organizowaną w ramach laboratorium.

**14.45–15.30,**  
**15.45–16.30**  
**I i II SEKWENCJA**  
**MERYTORYCZNA**  
**Z PRZERWA**  
**NA KAWĘ**

**15.30–15.45**  
**PRZERWA KAWOWA**

**UWAGI:**

1. Sekwencja ta składa się z 1–2 prezentacji, które zawierają np. dobre praktyki z obszaru tematycznego, nad którym pracuje laboratorium, studiów przypadku, analizy problemów itd.
  - » Prezentacje mają się odnosić do praktycznych aspektów omawianej tematyki.
  - » Najlepiej, aby autorami prezentacji i prezentarami w tej sekwencji byli ludzie, którzy w praktyce zajmują się omawianymi problemami. Chodzi o to, aby ich obecność dawała możliwość skorzystania z ich wiedzy i doświadczenia jak z „żywej książki”.
  - » Po każdej prezentacji należy pozostawić kilka, kilkanaście minut na ewentualne pytania.

**PRZERWY KAWOWE**

1. Należy zadbać o to, żeby miejsce, gdzie organizowany jest bufet kawowy, dawało możliwość komfortowego kontaktu jak największej liczby ludzi.
2. W oczywisty sposób wybór miejsca i jego przygotowanie musi uwzględniać także fakt, że jest to forma odpoczynku w pracy. Niemniej jednak warto zadbać o to, by znalazła się też w tej przestrzeni minimalna ilość materiałów piśmienniczych. Za ich pomocą można napędzić utrwalić myśli i refleksje, którymi wymieniają się uczestnicy w czasie przerwy.
3. Warto zadbać, aby w przerwie kawowej przygotowano było miejsce do wyłożenia materiałów

**16.30–17.15**  
**SEKWENCJA**  
**REFLEKSJI**

**17.15–17.30**  
**PRZERWA KAWOWA**

**17.30–18.30**  
**SEKWENCJA**  
**PROJEKTOWANIA**  
**ANALIZY**

informacyjnych czy wizytówek uczestników i instytucji biorących udział w spotkaniu.

**UWAGI:**

1. Jest to sekwencja, w której uczestnicy laboratorium z wykorzystaniem różnych form pracy dyskusyjnej poszukują swojego osobistego stosunku do omawianych zagadnień. Jest to czas przeznaczony na ustalenie asocjacji z własnym doświadczeniem, charakterem swojej pracy, odniesień do poglądów i świata wartości. Często ta sekwencja będzie dotyczyć także osobistych uczuć i emocji, które się pojawiają w zetknięciu z prezentowanymi kwestiami merytorycznymi.

2. Przebieg i metodologię tej sekwencji przygotowuje moderator.

Patrz uwagi dotyczące przerw kawowych – na s. 70.

**UWAGI:**

1. Ta sekwencja jest poświęcona uszczegółowieniu narzędzi analizy przedstawionych przez moderatora w sekwencji metodycznej np. poprzez:
  - » postawienie pytań i tez do analizy,
  - » podział zadań pomiędzy uczestników w zależności od przyjętych narzędzi,
  - » przygotowanie formularzy, grafów i innych elementów niezbędnych do zastosowania wybranych narzędzi.

**18.30–19.00**  
**PODSUMOWANIE**  
**I EWALUACJA DNIA**

**19.00–20.00**  
**KOLACJA**

**20.00–22.00**  
**SPOTKANIE**  
**WIECZORNE**

2. W zależności od przyjętych przez moderatora rozwiązań ta sekwencja może się odbywać w formie pracy w niewielkich grupach, dlatego należy zadbać albo o odpowiednio dużą salę, w której odbywają się sesje plenarne, tak aby grupy sobie nie przeszkadzały, albo o miejsce w dodatkowych pomieszczeniach, w których ta praca mogłaby się odbywać.

3. W przypadku kilku pomieszczeń należy zadbać o odpowiednie wyposażenie w każdym z nich, np. flipchart, tablica, papier, markery itd.

**UWAGI:**

1. Podsumowanie i ewaluację dnia przygotowuje i prowadzi moderator.

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

**UWAGI:**

1. Spotkanie wieczorne w zależności od potrzeb grupy, stopnia integracji czy celów, jakie stawia sobie laboratorium, może mieć charakter:

- » integracyjny, np. w formie przedłużonej kolacji, wspólnego ogniska itp.,
- » inspirujący, np. w formie projekcji filmowej, uczestniczenia w wydarzeniu artystycznym itp.,
- » pogłębienia zagadnień merytorycznych, np. poprzez nieformalne spotkanie z lokalnymi liderami podmiotów ekonomii społecznej.

2. W zależności od typu spotkania należy zadbać o odpowiednio przygotowane miejsce i jego wyposażenie.

3. Spotkanie wieczorne ze względu na nieformalny i fakultatywny charakter nie powinno zawierać elementów, bez których dalsza praca byłaby utrudniona.

## DZIEŃ II

**8.00–9.00**  
**ŚNIADANIE**

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

**9.00–9.30**  
**ROZPOCZĘCIE DNIA**  
**I PRZYPOMNIENIE**  
**ELEMENTÓW DNIA**  
**POPZEDNIEGO**

**UWAGI:**

1. Czas określony jako rozpoczęcie dnia ma na celu podniesienie energii i polepszenie atmosfery na sali. Powinien być przygotowany i zagospodarowany przez moderatora na podstawie oceny sytuacji w sali tuż przed rozpoczęciem sekwencji. Oznacza to, że moderator powinien mieć przygotowane różne sposoby powitania uczestników, opcjonalne krótkie ćwiczenia energetyzujące itp., i elastycznie reagować na potrzeby uczestników w tym zakresie.

2. Przypomnienie elementów może się odbyć przez krótkie omówienie przez moderatora efektów pracy z poprzedniego dnia, opcjonalnie z prezentacją

**9.30–10.30,**  
**11.00–11.45 I i II**  
**SEKWENCJA ANA-**  
**LITYCZNA**  
**Z PRZERWĄ**  
**NA KAWĘ**

**10.30–11.00**  
**PRZERWA KAWOWA**

tego z wykorzystaniem flipchartu lub technicznych środków wizualizacji.

3. Ta sekwencja ma umożliwić płynne przejście do pracy w kolejnym dniu, co oznacza konieczność przypomnienia planowanych elementów dnia, który się rozpoczyna.

**UWAGI:**

1. Sekwencja analityczna jest realizowana w oparciu o metodologię przygotowaną i przedstawioną przez moderatora w sekwencji metodycznej i opracowaną w szczegółach przez uczestników w sekwencji projektowania analizy.

2. Sekwencja ta oznacza najczęściej pracę w mniejszych grupach, co stwarza konieczność odpowiedniej aranżacji sali plenarnej i/lub przygotowania dodatkowych pomieszczeń wraz z niezbędnym wyposażeniem. Doświadczenie pokazuje, że w pewnym zakresie można się tu zdać na samoorganizację uczestników, jednak na poziomie organizacyjnym należy ten moment uzgodnić z właścicielem miejsca, w którym odbywa się laboratorium. Doświadczenie wskazuje że przy liczbie uczestników do 25 osób praca odbywa się w maksymalnie 4 grupach.

Patrz uwagi dotyczące przerw kawowych – na s. 70.

**11.45–12.30**  
**SEKWENCJA**  
**REASUMUJĄCA**

**12.30–13.00**  
**EWALUACJA**  
**I ZAKOŃCZENIE**

**13.00–14.00**  
**OBIAD**

**UWAGI:**

1. Reasumpcja to:

- » relacja z pracy w grupach dokonujących analizy,
- » dyskusja nad efektami pracy,
- » ewentualne wypracowanie wniosków, rekomendacji, stanowisk itp.
- » podjęcie decyzji co do sposobu wykorzystania efektów pracy laboratorium, np. w formie przekazania powstałych rekomendacji czy stanowisk odpowiednim instytucjom, upowszechnienia na wybranych stronach w internecie, publikacji w wybranych periodykach itp.

2. W celu sprawnego przebiegu tej sekwencji dobrze jest wzmocnić moderatora, wybierając z grona uczestników osobę, która będzie zbierać i zapisywać wnioski i sugestie rodzące się w trakcie dyskusji.

1. Sekwencja ta w zależności od potrzeb i celów laboratorium może być prowadzona w sposób formalny, z wykorzystaniem takich narzędzi ewaluacyjnych jak ankieta, lub w mniej formalny sposób, np. przez udzielenie samodzielnej informacji zwrotnej sformułowanej indywidualnie przez uczestników.

2. W ostatniej sekwencji należy pamiętać o podaniu ewentualnych ustaleń dotyczących kolejnego spotkania np. daty, tematu itd.

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

# WARIANT – Spotkania trzydniowe

## DZIEŃ I

### 10.00–11.00 REJESTRACJA UCZESTNIKÓW

#### UWAGI:

1. Czas i długość rejestracji powinny być dostosowane do odległości, jakie muszą pokonać uczestnicy, aby dotrzeć na spotkanie laboratorium

2. Organizatorzy powinni przybyć na miejsce wystarczająco wcześniej, aby w porozumieniu z właścicielem miejsca (np. hotelu) zadbać o wszystkie elementy związane z:

- » przygotowaniem sali/sal, w których odbędzie się laboratorium, i ich wyposażeniem,
- » przygotowaniem miejsc kawowych,
- » przygotowaniem sprawnego przyjęcia i zakwaterowania uczestników spotkania,
- » przygotowaniem do udostępnienia ewentualnych materiałów merytorycznych.

#### UWAGI:

1. Na rozpoczęcie powinny się składać następujące elementy:

- » przywitanie uczestników,
- » przedstawienie się organizatorów i moderatora,
- » prezentacja ewentualnych gości specjalnych,
- » prezentacja planu spotkania:
  - w wymiarze merytorycznym,
  - w wymiarze godzinowego harmonogramu pracy,

### 11.00–12.00 ROZPOCZĘCIE I SEKWENCJA INTEGRACYJNA

» niezbędne uwagi organizacyjne, np.:

- „reguły miejsca”, np. długość doby hotelowej, a w przypadku obiektów służących na co dzień innym celom ograniczenia wynikające z ich funkcji podstawowych itd.,
- rozkład pomieszczeń, w których uczestnicy będą pracować,
- informacje dotyczące potwierdzeń niezbędnych dokumentów np. delegacji,
- przedstawienie osób odpowiedzialnych za kwestie organizacyjne, ich ról i miejsc, w których można te osoby znaleźć.

2. Sekwencja integracyjna to czas, w którym uczestnicy mają się poznać i w trakcie którego grupa powinna przejść na podstawowym poziomie fazę formowania. Oznacza to co najmniej konieczność:

» prezentacji na podstawowym poziomie uczestników spotkania, czyli podania np.:

- imienia i nazwiska,
- instytucji/organizacji i funkcji, jaką się w nich pełni,
- odniesień i powiązań z tematyką spotkania,

» obowiązkowych krótkich wystąpień indywidualnych. Mogą to być wystąpienia w związku z poprzednim punktem – ich rolą jest jednak uruchomienie procesu grupowego i mechanizmów uzyskiwania indywidualnego poczucia bezpieczeństwa, w tym między innymi aspektu określonego jako „oswajanie przestrzeni”,

» uzgodnienia zasad pracy w odniesieniu do:

- oczekiwań co do kierunków merytorycznych spotkania,

**12.00–13.00**  
**SEKWENCJA**  
**WPROWADZAJĄCA**

- oczekiwać co do charakteru procesu, w którym uczestnicy będą funkcjonować,

» **personalizacji kontaktu na poziomie:**

- uzgodnienia form grzecznościowych zwracania się wzajemnie uczestników do siebie (np. per „pan”, per „ty”, zachowania tytułów itd.),
- udzielenia podstawowych informacji osobistych na swój temat. Celem jest zwiększenie otwartości uczestników względem siebie, zwiększenie integracji grupy i dalsza praca nad poczuciem bezpieczeństwa. Nie mogą być to zatem informacje zbyt głęboko ingerujące w prywatną sferę danej osoby, a jedynie komunikaty typu „nie jestem tylko **FUNKCJONARIUSZEM** jestem także **CZŁOWIEKIEM**”. Może to być np.:
  - informacja o indywidualnych zainteresowaniach czy pasjach,
  - informacja o moim indywidualnym stosunku do jakiegoś niekonfliktowego elementu rzeczywistości np. pogody, dnia tygodnia, nadchodzących wakacji itp.,

» **uzgodnienia zasad pracy, czyli np.:**

- kwestii korzystania z telefonów w trakcie pracy,
- zasad komunikacji i dyskusji itd.

**UWAGI:**

1. Jest to czas przeznaczony na prezentacje omawiające problematykę spotkania na metapoziomie. Wprowadzenie powinno być przeprowadzone przez

**13.00–14.00**

**OBIAD**

**14.00–14.45**

**SEKWENCJA**  
**METODYCZNA**

eksperta z danej dziedziny, najlepiej związanego ze środowiskiem naukowym.

2. Materiały, np. konspekt prezentacji lub artykuł wprowadzający, powinny być udostępnione uczestnikom w formie papierowej i/lub elektronicznej.
3. Wprowadzenie powinno zawierać podstawowe pojęcia i określać główne ramy tematyczne spotkania.
4. W tej sekwencji końcowe 15–20 minut jest przeznaczone na pytania uczestników i odpowiedzi eksperta, tak aby ustalić katalog najważniejszych kwestii, zagadnień i problemów związanych z tematyką spotkania.

Patrz na uwagi dotyczące posiłków s. 68.

**UWAGI:**

1. Sekwencja ta jest przeznaczona na zapoznanie uczestników z metodyką pracy i narzędziami analizy, która będzie stosowana w trakcie tego spotkania.
2. Metodyka ta odnosi się do analizy informacji i wiedzy przedstawianej w ramach sekwencji merytorycznych i jest wykorzystywana w trakcie sekwencji analitycznych.
3. Metodologię pracy i propozycje narzędzi przygotowuje moderator w ewentualnym porozumieniu z innymi członkami laboratorium.



**14.45–15.30,**  
**15.45–16.30**  
**I I II SEKWENCJA**  
**MERYTORYCZNA**  
**Z PRZERWĄ**  
**NA KAWĘ**

**15.30–15.45**  
**PRZERWA KAWOWA**

4. Prezentacja metodologii powinna być przygotowana z podaniem źródeł inspiracji metodologicznych np. wybranych idei i nurtów badań z zakresu nauk społecznych, narzędzi badań jakościowych itp. Chodzi o to, aby pokazać różnicę pomiędzy metodologicznie poprawnymi badaniami a inspirowaną nimi refleksją badawczą organizowaną w ramach laboratorium.

**UWAGI:**

1. Sekwencja ta składa się z 1–2 prezentacji, które zawierają np. dobre praktyki z obszaru tematycznego, nad którym pracuje laboratorium, studiów przypadku, analizy problemów itd.

2. Prezentacje mają się odnosić do praktycznych aspektów omawianej tematyki.

3. Najlepiej, aby autorami prezentacji i prezenterami w tej sekwencji byli ludzie, którzy w praktyce zajmują się omawianymi problemami. Chodzi o to, aby ich obecność dawała możliwość skorzystania z ich wiedzy i doświadczenia jak z „żywej książki”.

4. Po każdej prezentacji należy pozostawić kilka, kilkanaście minut na ewentualne pytania.

5. W drugiej sekwencji dobrze jest dodatkowo uwzględnić ewentualne powiązanie z tematem/ charakterem lustracji terenowej mającej się odbyć następnego dnia.

Patrz na uwagi dotyczące przerw kawowych na s. 70.

**16.30–17.15**  
**SEKWENCJA**  
**REFLEKSJI**

**17.15–17.30**  
**PRZERWA KAWOWA**

**17.30–18.30**  
**SEKWENCJA**  
**PROJEKTOWANIA**  
**ANALIZY**

**UWAGI:**

1. Jest to sekwencja, w której uczestnicy laboratorium z wykorzystaniem różnych form pracy dyskusyjnej poszukują swojego osobistego stosunku do omawianych zagadnień. Jest to czas przeznaczony na ustalenie asocjacji z własnym doświadczeniem, charakterem swojej pracy, odniesień do poglądów i świata wartości. Często ta sekwencja będzie dotyczyć także osobistych uczuć i emocji, które się pojawiają w zetknięciu z prezentowanymi kwestiami merytorycznymi.

2. Przebieg i metodologię tej sekwencji przygotowuje moderator.

Patrz uwagi dotyczące przerw kawowych – na s. 70.

**UWAGI:**

1. Ta sekwencja jest poświęcona uszczegółowieniu narzędzi analizy przedstawionych przez moderatora w sekwencji metodycznej np. poprzez:

- » postawienie pytań i tez do analizy,
- » podział zadań pomiędzy uczestników w zależności od przyjętych narzędzi,
- » przygotowanie formularzy, grafów i innych elementów niezbędnych do zastosowania wybranych narzędzi.

2. W zależności od przyjętych przez moderatora rozwiązań ta sekwencja może się odbywać w formie

**18.30–19.00**  
**PODSUMOWANIE**  
**I EWALUACJA DNIA**

**19.00–20.00**  
**KOLACJA**

**20.00–22.00**  
**SPOTKANIE**  
**WIECZORNE**

pracy w niewielkich grupach, dlatego należy zadbać albo o odpowiednio dużą salę, w której odbywają się sesje plenarne, tak aby grupy sobie nie przeszkadzały, albo o miejsce w dodatkowych pomieszczeniach, w których ta praca mogłaby się odbywać.

3. W przypadku kilku pomieszczeń należy zadbać o odpowiednie wyposażenie w każdym z nich, np. flipchart, tablica, papier, markery itd.

**UWAGI:**

1. Podsumowanie i ewaluację dnia przygotowuje i prowadzi moderator.

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

**UWAGI:**

1. Spotkanie wieczorne w zależności od potrzeb grupy, stopnia integracji czy celów, jakie stawia sobie laboratorium, może mieć charakter:

- » integracyjny, np. w formie przedłużonej kolacji, wspólnego ogniska itp.,
- » inspirujący, np. w formie projekcji filmowej, uczestniczenia w wydarzeniu artystycznym itp.,
- » pogłębienia zagadnień merytorycznych, np. poprzez nieformalne spotkanie z lokalnymi liderami podmiotów ekonomii społecznej.

2. W zależności od typu spotkania należy zadbać o odpowiednio przygotowane miejsce i jego wyposażenie.

3. Spotkanie wieczorne ze względu na nieformalny i fakultatywny charakter nie powinno zawierać elementów, bez których dalsza praca byłaby utrudniona.

## DZIEŃ II

**8.00–9.00**  
**ŚNIADANIE**

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

**9.00–9.30**  
**ROZPOCZĘCIE**  
**DNIA I PRZYPO-**  
**MNIENIE ELE-**  
**MENTÓW DNIA**  
**POPZEDNIEGO**

**UWAGI:**

1. Czas określony jako rozpoczęcie dnia ma na celu podniesienie energii i polepszenie atmosfery na sali. Powinien być przygotowany i zagospodarowany przez moderatora na podstawie oceny sytuacji w sali tuż przed rozpoczęciem sekwencji. Oznacza to, że moderator powinien mieć przygotowane różne sposoby powitania uczestników, opcjonalne krótkie ćwiczenia energetyzujące itd., i elastycznie reagować na potrzeby uczestników w tym zakresie.

2. Przypomnienie elementów może się odbyć przez krótkie omówienie przez moderatora efektów pracy z poprzedniego dnia, opcjonalnie z prezentacją

## 9.30–10.00 SEKWENCJA ORGANIZACYJNA

tego z wykorzystaniem flipchartu lub technicznych środków wizualizacji.

3. Ta sekwencja ma umożliwić płynne przejście do pracy w kolejnym dniu, co oznacza konieczność przypomnienia planowanych elementów dnia, który się rozpoczyna.

### UWAGI:

1. To czas potrzebny do wskazania, środków transportu, tras przejścia, podziału na grupy i innych czynności organizacyjnych pozwalających na sprawne przemieszczenie się uczestników do miejsc lustracji terenowej.

### UWAGI:

1. Podane ramy czasowe są wynikiem obserwacji z etapu testowania produktu i uwzględniają najdłuższy czas przejazdu i czas związany z dynamiką organizowania się grupy. Należy założyć, że będzie to najbardziej „ruchoma” czasowo sekwencja, i warto przeznaczyć ewentualny dodatkowy czas wynikający z jej skrócenia na wydłużenie lustracji terenowej.

### UWAGI:

1. Lustracja terenowa to wizyta w wybranych miejscach czy podmiotach ekonomii społecznej, połączona z wszechstronnym poznaniem specyfiki, sukcesów i problemów oraz kontekstów prowadzonej tam działalności.

## 10.00–11.00 PRZEJŚCIE LUB PRZEJAZD NA LUSTRACJĘ TERENOWĄ

## 11.00–14.00 LUSTRACJA TERENOWA

## 14.00–15.00 OBIAD

2. Przebieg lustracji i sposób zbierania materiału do analiz w jej trakcie określa metodologia wskazana przez moderatora w sekwencji metodycznej i dookreślona przez uczestników laboratorium w sekwencji projektowania analizy.

3. Miejsce lustracji terenowej musi być odpowiednio wybrane pod kątem tematyki konkretnego spotkania w ramach Laboratorium Ekonomii Społecznej.

4. Organizując miejsce lustracji, w uzgodnieniu z gospodarzami miejsca, należy zadbać o możliwość spotkania nie tylko z liderami danych środowisk, ale także np. z: beneficjentami, szeregowymi pracownikami, sąsiadami itp. Chodzi o to, aby materiał zebrany w trakcie lustracji był niejednostronny i pozwalał także na analizę kontekstów społecznych czy kulturowych.

Poza uwagami dotyczącymi posiłków – na s. 68.

1. Warto zwrócić uwagę, czy obiad nie może być organizowany (lub zamówiony w formie cateringowej) w podmiotach ekonomii społecznej, o ile podmioty takie, które zajmują się tego typu usługami, znajdują się na danym terenie,
2. Należy zadbać o udział w obiedzie gospodarzy miejsc/instytucji odwiedzanych w trakcie lustracji terenowej. Poza oczywistymi powodami kulturowymi daje to także szansę na dodatkową rozmowę i zebranie ciekawego materiału do dalszych analiz.

**15.00–16.00**  
**POWRÓT Z LUST-**  
**RACJI TERENOWEJ**

**16.00–18.00**  
**I SEKWENCJA**  
**ANALITYCZNA**

**18.00–19.00**  
**PODSUMOWANIE**  
**I EWALUACJA DNIA**

Patrz uwagi na s. 84 dotyczące przejścia  
lub przejazdu na lustrację terenową.

**UWAGI:**

1. Sekwencja analityczna jest realizowana w oparciu o metodologię przygotowaną i przedstawioną przez moderatora w sekwencji metodycznej i opracowaną w szczegółach przez uczestników w sekwencji projektowania analizy.

2. Sekwencja ta oznacza najczęściej pracę w mniejszych grupach, co stwarza konieczność odpowiedniej aranżacji sali plenarnej i/lub przygotowania dodatkowych pomieszczeń wraz z niezbędnym wyposażeniem. Doświadczenie pokazuje, że w pewnym zakresie można się tu zdać na samoorganizację uczestników, jednak na poziomie organizacyjnym należy ten moment uzgodnić z właścicielem miejsca, w którym odbywa się laboratorium. Doświadczenie wskazuje że przy liczbie uczestników do 25 osób praca odbywa się w maksymalnie 4 grupach.

**UWAGI:**

1. Podsumowania dokonują uczestnicy w formie indywidualnych krótkich wystąpień moderowanych przez moderatora.

2. Formy ewaluacji, w zależności od potrzeb i celów spotkania, określa i prowadzi moderator.

**19.00–20.00**  
**KOLACJA**

**20.00–22.00**  
**SPOTKANIE**  
**WIECZORNE**

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

Patrz uwagi dotyczące spotkań wieczornych – na s. 82–83.

1. Poza tymi uwagami warto pamiętać, że spotkanie to jest szansą na pogłębienie relacji z gospodarzami miejsc/podmiotów odwiedzanych w ramach lustracji terenowej, a co za tym idzie, należy pamiętać o ich zaproszeniu.

## DZIEŃ III

**8.00–9.00**  
**ŚNIADANIE**

Patrz uwagi dotyczące posiłków – na s. 68.

**9.00–9.30**  
**ROZPOCZĘCIE**  
**DNIA I PRZYPO-**  
**MNIENIE**  
**ELEMENTÓW DNIA**  
**POPZEDNIEGO**

**UWAGI:**

1. Czas określony jako rozpoczęcie dnia ma na celu podniesienie energii i polepszenie atmosfery na sali. Powinien być przygotowany i zagospodarowany przez moderatora na podstawie oceny sytuacji w sali tuż przed rozpoczęciem sekwencji. Oznacza to, że moderator powinien mieć przygotowane różne sposoby powitania uczestników, opcjonalne krótkie ćwiczenia energetyzujące itd., i elastycznie reagować na potrzeby uczestników w tym zakresie.

## 9.30–10.30 II SEKWENCJA ANALITYCZNA

## 10.30–11.00 PRZERWA KAWOWA

## 11.00–11.45 SEKWENCJA POLITYK PUBLICZNYCH

2. Przypomnienie elementów może się odbyć przez krótkie omówienie przez moderatora efektów pracy z poprzedniego dnia, opcjonalnie z prezentacją tego z wykorzystaniem flipchartu lub technicznych środków wizualizacji.

3. Ta sekwencja ma umożliwić płynne przejście do pracy w kolejnym dniu, co oznacza konieczność przypomnienia planowanych elementów dnia, który się rozpoczyna.

Patrz uwagi na s. 86.

Patrz uwagi dotyczące przerw kawowych – na s. 70.

### UWAGI:

1. Jest to sekwencja, w ramach której poszerza się refleksję uczestników o elementy ewentualnego wykorzystania rezultatów laboratorium z projektowaniem i wdrażaniem polityk publicznych. Odbywa się ona w formie prezentacji/wystąpień lokalnych polityków i/lub samorządowców, którzy przedstawiają punkt widzenia administracji lokalnej (regionalnej, centralnej) na kwestie omawiane w trakcie spotkania.

## 11.45–12.30 SEKWENCJA REASUMUJĄCA

## 12.30–13.00 EWALUACJA I ZAKOŃCZENIE

2. Sekwencja ta może być także poświęcona analizie aktów prawnych dotyczących tematyki spotkania.

3. Należy pamiętać o wygospodarowaniu czasu na ewentualne pytania i krótką dyskusję.

### UWAGI:

1. Reasumpcja to:

- » relacja z pracy w grupach dokonujących analizy,
- » dyskusja nad efektami pracy,
- » ewentualne wypracowanie wniosków, rekomendacji, stanowisk itp.
- » podjęcie decyzji co do sposobu wykorzystania efektów pracy laboratorium, np. w formie prezentacji powstałych rekomendacji czy stanowisk odpowiednim instytucjom, upowszechnienia na wybranych stronach w internecie, publikacji w wybranych periodykach itp.

2. W celu sprawnego przebiegu tej sekwencji dobrze jest wzmocnić moderatora, wybierając z grona uczestników osobę, która będzie zbierać i zapisywać wnioski i sugestie rodzące się w trakcie dyskusji.

### UWAGI:

1. Sekwencja ta w zależności od potrzeb i celów laboratorium może być prowadzona w sposób formalny, z wykorzystaniem takich narzędzi ewaluacyjnych jak ankieta, lub w mniej formalny sposób, np. przez udzielenie samodzielnej informacji zwrotnej sformułowanej indywidualnie przez uczestników.



biznesowych, która jednak może być ważną inspiracją szczególnie w zakresie przygotowywania prezentacji, wystąpień czy materiałów pomocniczych. Omawia też najważniejsze zasady organizowania konferencji.

4. Mary Munter, Michael Netzley, *Organizacja spotkań*, wydawnictwo Wolters Kluwer  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: podobnie jak poprzednia książka, pozycja skierowana do biznesu, zawierająca przykłady gotowych technik i rozwiązań organizacyjnych.
5. Jakub B. Bączek, *Psychologia eventów*, wydawnictwo Stageman Polska  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: proponujemy ten skrypt jako lekturę uzupełniającą i rozszerzającą wiedzę na temat procesów grupowych i innych aspektów, które należy brać pod uwagę przy organizacji spotkań.
6. Doni Tamblin, *Śmieć się i ucz*, wydawnictwo Wolters Kluwer Polska – ABC  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: „95 sposobów wykorzystania humoru do zwiększenia efektywności nauczania i szkolenia” – wsparcie warsztatu moderatora spotkań.
7. Andy Kirby, *Gry szkoleniowe, materiały dla trenerów (zestaw 3)*, Oficyna Ekonomiczna  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: „Zbiór zawiera opisy 72 zaawansowanych gier szkoleniowych. Opisy te składają się z reguł gier, szczegółowych informacji na temat ich przeprowadzania, uwag dotyczących sposobów ich zastosowania w działach szkoleniowych, list potrzebnych materiałów i możliwych modyfikacji” – możliwość wykorzystania tych ćwiczeń jako inspiracji do projektowania własnych narzędzi na potrzeby spotkań laboratorium.

8. Brian Clegg, Paul Birch, *Przyspieszony kurs kreatywności*, wydawnictwo Helion  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: książka ta to omówienie najważniejszych technik kształcenia kreatywności wraz z praktycznymi ćwiczeniami. Moderator może się nią posłużyć zarówno jako inspiracją w procesie przygotowania układu spotkania, jak i wprost zaczerpnąć niektóre z ćwiczeń.
9. Robert L. Jolles, *Jak prowadzić seminaria i warsztaty*, wydawnictwo Helion  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: książka dla szkoleniowców, zawiera jednak wiele cennych uwag na temat moderowania procesu grupowego które łatwo można przenieść na grunt moderowania laboratorium.
10. Klaus W. Vopel, *Warsztaty – skuteczna forma nauki*, wydawnictwo Jedność  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: podstawy metodologii i wiele cennych praktycznych porad dla moderatorów. Dla osób bez doświadczeń w moderowaniu tego typu procesów, które zamierzają jednak podjąć się moderowania Laboratorium Ekonomii Społecznej – lektura obowiązkowa!
11. Beata Kozyra, *Komunikacja bez barier*, wydawnictwo MT Biznes  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: lektura rozszerzająca wiedzę moderatora z zakresu komunikacji interpersonalnej. Lekka forma, wartościowe treści.
12. Martha Davis, Patrick Fanning, Matthew McKay, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne  
Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: wiele podstawowych i bardziej zaawansowanych informacji na temat różnorodnych aspektów komunikacji interpersonalnej. Książka ta to nieoceniona pomoc szczególnie dla początkujących moderatorów.

13. Uwe Flick, *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe **PWN**  
 Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: krótkie wydawnictwo na temat projektowania badań jakościowych mogące być znakomitą inspiracją do zaprojektowania modelu pracy na konkretnym spotkaniu laboratorium.
14. Norman K. Denzin, Yvonna S. Lincoln (redakcja naukowa), *Metody badań jakościowych*, tom I i II, Wydawnictwo Naukowe **PWN**  
 Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: prawdziwa skarbnica wiedzy na temat metodologii badań jakościowych, które mogą być znakomitym punktem wyjścia do projektowania narzędzi laboratorium.

### Przydatne adresy internetowe

Proponowane serwisy i strony internetowe

1. Portal ekonomii społecznej  
[www.ekonomiaspoleczna.pl](http://www.ekonomiaspoleczna.pl)  
 Instytucja/organizacja prowadząca serwis: Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych.  
 Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: na portalu można znaleźć wszelkie zagadnienia dotyczące ekonomii społecznej: od aktualności w tym zakresie po kwestie prawne i materiały merytoryczne do bezpłatnego pobrania.
2. Portal Organizacji Pozarządowych  
[www.ngo.pl](http://www.ngo.pl)  
 Instytucja/organizacja prowadząca serwis: portal finansowany i prowadzony przez koalicję organizacji. Dokładne dane pod adresem internetowym:  
[portal.ngo.pl/strona/28263.html](http://portal.ngo.pl/strona/28263.html)  
 Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii

Społecznej: na portalu można znaleźć dużo informacji na temat ekonomii społecznej. Można także skorzystać z obszernej bazy danych organizacji pozarządowych, w tym tych które zajmują się ekonomią społeczną. Portal zawiera też imponujący zasób wiedzy i wydawnictw z wielu zakresów dotyczących funkcjonowania **NGO** w Polsce.

3. Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych  
[www.badaniawdzialaniu.pl](http://www.badaniawdzialaniu.pl)  
 Instytucja/organizacja prowadząca serwis: Collegium Civitas.  
 Zakres przydatności w odniesieniu do Laboratorium Ekonomii Społecznej: „Centrum Badań Społeczności i Polityk Lokalnych jest ośrodkiem naukowo-badawczym oraz edukacyjnym. Jego misją jest tworzenie innowacyjnych rozwiązań dla rozwoju społeczności lokalnych”. Z doświadczeń Centrum można korzystać w zakresie tworzenia ostatecznej metodologii pracy kolejnych lokalnych odłogów Laboratorium Ekonomii Społecznej.



© Copyright by Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL** 2013

Autor: Jacek Gralczyk

Redakcja językowa i korekta: Redaktornia.com

Opracowanie graficzne i skład: Manuka Studio

Druk: Drukarnia Know-How

ISBN 978-83-62380-11-4

Warszawa 2013

Wydawca:

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej **CAL**

e-mail: [biuro@cal.org.pl](mailto:biuro@cal.org.pl)

tel. 22 828 77 12

[www.cal.org.pl](http://www.cal.org.pl)

Egzemplarz bezpłatny

Publikacja powstała w ramach projektu:

Innowacje–Przedsiębiorczość–Rozwój współfinansowanego przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY

