



INNOWACYJNY TRENING

# KREATYWNE ŚCIEŻKI: JAK ODNALEŹĆ SIĘ W NOWEJ RZECZYWISTOŚCI

Project No: 2024-2-PL01-KA210-ADU-  
000279674

Wzmacnianie głosu: ukraińskie  
uchodźczynie i uchodźcy we  
współtworzeniu społecznym





<b>Wprowadzenie</b>	<b>3</b>
<b>MODUŁ 1: Dialog. Komunikacja międzykulturowa i umiejętności przywódcze na rzecz wspierania integracji</b>	<b>4</b>
<b>MODUŁ 2: Kreatywność: wykorzystanie kreatywności do rozwiązywania problemów oraz integracji zawodowej i społecznej.</b>	<b>16</b>
<b>MODUŁ 3: Współtworzenie i nowe głosy.</b>	<b>27</b>
<b>MODUŁ 4: Interakcja: współpraca i praca zespołowa w małych grupach, aby wspólnie tworzyć inicjatywy i angażować się obywatelsko</b>	<b>34</b>
<b>Zastrzeżenie</b>	<b>45</b>

# WPROWADZENIE

---

Wojna Rosji z Ukrainą wywołała największy kryzys humanitarny w Europie od czasów II wojny światowej. Miliony Ukrainek i Ukraińców – głównie kobiety i dzieci – znalazły schronienie w Polsce, Niemczech, Czechach i innych krajach UE. Choć ich podstawowe potrzeby, takie jak mieszkanie i jedzenie, są często zaspokajane, pozostają głębsze wyzwania: opieka nad dziećmi, rozłąka z rodziną, ryzyko wykorzystania, a przede wszystkim „dylemat oczekiwania” – stan niepewności, w którym wielu uchodźców odkłada pełną integrację, mając nadzieję na szybki powrót do domu.

To wahanie utrudnia dostęp do edukacji, pracy i zaangażowania w życie lokalnych społeczności. Jednocześnie kampanie dezinformacyjne wymierzone w ukraińskich uchodźców powodują napięcia i zwiększają ryzyko podziałów społecznych w krajach przyjmujących.

Aby odpowiedzieć na te wyzwania, opracowaliśmy program szkoleniowy, który daje ukraińskim uchodźcom kluczowe umiejętności potrzebne do integracji, samorealizacji i aktywnego uczestnictwa w nowych społecznościach.

Program nie tylko wspiera proces adaptacji, lecz także pomaga odkrywać potencjał uchodźców jako zaangażowanych członków społeczeństwa.

Ten kompleksowy program łączy teorię z praktyką i składa się z czterech powiązanych modułów:

- **Dialog** – jak budować skuteczną, empatyczną komunikację z poszanowaniem granic osobistych i kulturowych.
- **Kreatywność** – rozwijanie elastycznego myślenia i umiejętności rozwiązywania problemów w sytuacjach niepewności.
- **Współtworzenie** – zachęcanie do wspólnej pracy, inicjatyw i wymiany pomysłów.
- **Interakcja** – promowanie wymiany międzykulturowej, budowania zaufania i otwartych przestrzeni

# MODUŁ 1

## DIALOG: KOMUNIKACJA MIĘDZYKULTUROWA I UMIEJĘTNOŚCI PRZYWÓDCZE WSPIERAJĄCE INTEGRACJĘ

### Spis treści

- Wprowadzenie do modułu
- Temat 1. Skuteczna komunikacja: jak budować dialog, szanując własne granice i granice innych
- Temat 2. Podstawy empatycznego dialogu: komunikaty „ja”, akceptacja różnic, tolerancja w rozmowie
- Temat 3. Bariery językowe i sposoby ich pokonywania. Komunikacja niewerbalna jako narzędzie
- Temat 4. Przywództwo poprzez komunikację: odpowiedzialność za wspólną przestrzeń
- Bibliografia

### Wprowadzenie

W świecie, który staje się coraz bardziej różnorodny, integracja Ukraińek i Ukraińców w nowych społecznościach nabiera ogromnego znaczenia. Ten moduł został stworzony, by dać uczestnikom umiejętności potrzebne do skutecznej komunikacji międzykulturowej i rozwijania przywództwa. Poprzez budowanie dialogu opartego na szacunku dla granic osobistych i otwartości na różnice kulturowe, chcemy tworzyć środowisko sprzyjające wzajemnemu zrozumieniu. Uczestnicy poznają zasady skutecznej komunikacji i empatycznego dialogu, aby lepiej działać na rzecz integracji i wspólnoty. Dzięki temu będą w stanie budować mosty, wspierać współpracę i wzmacniać szacunek w swoich nowych otoczeniach.

# Temat 1. Skuteczna komunikacja: jak budować dialog, szanując własne granice i granice innych

Skuteczna komunikacja to podstawa udanej integracji w nowym środowisku kulturowym. Nie chodzi tylko o mówienie w tym samym języku – to przede wszystkim budowanie wzajemnego zrozumienia, zaufania i relacji opartych na szacunku, nawet gdy istnieją różnice.

Podczas komunikacji w kontekście międzykulturowym, szczególnie po przymusowej migracji, ważne jest, aby:

## 1. Mówienie „nie” z szacunkiem pomaga chronić własne granice.

Twoje doświadczenia, emocje i potrzeby są ważne. Nowe otoczenie nie oznacza, że musisz rezygnować ze swojej tożsamości ani zgadzać się na wszystko. Naucz się mówić „nie” – uprzejmie, ale stanowczo. Zauważaj, co jest dla ciebie bezpieczne, wygodne i akceptowalne – i komunikuj to jasno.

## 2. Różne kultury inaczej definiują osobistą przestrzeń – warto to rozumieć.

Tak jak twoje granice zasługują na szacunek, tak samo granice innych. Mogą one dotyczyć stylów komunikacji, przestrzeni osobistej, przekonań religijnych czy sposobów wyrażania emocji. To, co w jednej kulturze jest normalne, w innej może być nietypowe. Podchodź do każdej sytuacji z ciekawością, a nie oceną.

## 3. Aktywne słuchanie buduje zaufanie i poczucie bezpieczeństwa w rozmowie.

Słuchanie to coś więcej niż tylko odbieranie słów. To także uważność, powstrzymanie się od ocen i dawanie przestrzeni drugiej osobie. Powtarzanie tego, co usłyszałeś, i zadawanie pytań uściślających to proste sposoby, by pokazać troskę i zrozumienie.



#### **4. Prosty język ułatwia zrozumienie.**

Zwłaszcza w środowisku wielokulturowym warto unikać idiomów, żargonu czy zbyt skomplikowanego słownictwa. Mów jasno, w spokojnym tempie i upewnij się, że twoja mowa ciała jest spójna ze słowami.

#### **5. Mowa ciała mówi tyle samo, co słowa.**

Kontakt wzrokowy, ton głosu czy gesty mogą różnić się w zależności od kultury. Zwracaj uwagę na własne sygnały niewerbalne i staraj się rozumieć, jak inni wyrażają się w ten sposób.

**Szanując i dbając o sposób komunikacji, tworzysz bezpieczną przestrzeń do kontaktu, zmniejszasz ryzyko nieporozumień i budujesz mosty między kulturami.**



## ĆWICZENIE

### Odgrywanie ról: granice osobiste

Cel:

Pomóc uczestnikom rozpoznawać i wyrażać własne granice, a jednocześnie uczyć się szacunku dla granic innych.

Czas: 30–40 minut

Instrukcje:

1. Podziel uczestników na pary.
2. Każda para otrzymuje zestaw krótkich scenek do odegrania (np. ktoś prosi cię o pomoc, gdy masz zbyt dużo obowiązków; zaproszenie na wydarzenie, w którym nie chcesz brać udziału; osobiste pytania, które są zbyt wścibskie).
3. Odgrywajcie w dwóch rundach:
  - Runda 1: jedna osoba wciela się w „prosiiciela”, druga ćwiczy stawianie granic – stanowczo, ale z szacunkiem.
  - Runda 2: zamiana ról.
4. Po każdej rundzie para omawia:
  - Jak się czuło, gdy trzeba było wyrazić lub usłyszeć granicę?
  - Co ułatwiało, a co utrudniało sytuację?
  - Czy język był jasny i pełen szacunku?
5. Podsumowanie w grupie: wspólna dyskusja o strategiach, trudnościach i o tym, jak wykorzystać te lekcje w prawdziwych sytuacjach międzykulturowych.

Wariant: Dodaj element kulturowy – np. scenki związane z różnicami w podejściu do czasu, przestrzeni osobistej czy hierarchii.



# Temat 2. Podstawy empatycznego dialogu – komunikaty „ja”, akceptacja różnic i tolerancja w rozmowie

1

## **Komunikaty „ja” pomagają zmniejszyć napięcie i ułatwiają szczery dialog.**

Empatyczny dialog to coś więcej niż wymiana informacji – buduje głębsze zrozumienie, więź emocjonalną i wspólnotę opartą na otwartości. W procesie integracji empatyczny dialog staje się ważnym narzędziem przywództwa.

### **1. Siła komunikatów „ja”**

Komunikaty „ja” to technika wyrażania swoich uczuć i myśli bez obwiniania drugiej osoby. Dzięki temu druga strona mniej się broni i łatwiej otworzyć przestrzeń do rozmowy.

☞ **Zamiast:** „Zawsze mnie ignorujesz.”

**Powiedz:** „Czuję się zraniony, gdy nie dostaję odpowiedzi – zależy mi na komunikacji i kontakcie.”

Struktura komunikatu „ja”:

- Czuję (emocja)
- kiedy (sytuacja)
- ponieważ (powód lub potrzeba)

**Ta prosta formuła pozwala wziąć odpowiedzialność za swoje emocje i jednocześnie otwiera miejsce na rozmowę pełną szacunku.**

Akceptacja różnic pomaga budować współpracę i zaufanie mimo odmiennych doświadczeń.

### **2. Akceptacja różnic**

Różnice kulturowe, społeczne i osobiste są naturalne – i wartościowe. Integracja nie oznacza stania się identycznymi; oznacza uczenie się życia i pracy razem w różnorodności.

Jak wspierać akceptację:

- Zauważaj, że różnice istnieją.
- Unikaj założeń i stereotypów.
- Zadawaj pytania otwarte, aby zrozumieć perspektywę drugiej osoby.
- Skupiaj się na wartościach wspólnych, a nie na podziałach.

3. Tolerancja w komunikacji to aktywna cierpliwość i empatia, które pozwalają rozmawiać mimo różnic i napięć.

### **3. Tolerancja w komunikacji**

**Tolerancja nie polega na biernym przyjmowaniu wszystkiego – to aktywna cierpliwość, empatia i gotowość do rozmowy, nawet gdy pojawiają się nieporozumienia czy dyskomfort.**

**Jak ćwiczyć tolerancję:**

- Daj innym prawo do innego stylu komunikacji.
- Nie oceniaj od razu, gdy coś brzmi nietypowo.
- Staraj się zrozumieć kontekst kulturowy, zanim wyciągniesz wnioski.
- Pamiętaj, że celem jest zrozumienie, a nie jednolitość.

## ĆWICZENIE

### Przekształcanie komunikatów „ja”

Cel: przećwiczenie używania komunikatów „ja” do wyrażania emocji i potrzeb w sposób niekonfrontacyjny.

Czas: 25–30 minut

Instrukcje:

- Daj każdemu uczestnikowi lub małej grupie kartę pracy z przykładami wypowiedzi nacechowanych emocjonalnie lub obwiniających, takich jak:
  - „Ty nigdy mnie nie słuchasz!”
  - „Sprawiłeś, że poczułam się głupio.”
  - „Nie obchodzi cię nasza kultura.”

*Zadanie: przekształć każde zdanie w pełen szacunku komunikat „ja”, korzystając z tej struktury:*

*„Czuję \_\_\_ kiedy \_\_\_ ponieważ \_\_\_.”*

*Przykład przekształcenia:*

*„Ty nigdy mnie nie słuchasz!” →*

*„Czuję frustrację, kiedy jestem przerywany, ponieważ chcę podzielić się swoimi myślami.”*

**Ćwiczenie w parach:** uczestnicy czytają sobie nawzajem swoje komunikaty „ja” i odgrywają krótki dialog, w którym słuchacz reaguje empatycznie (np. „Słyszę, że to jest dla ciebie ważne. Czy możesz opowiedzieć więcej?”).

Dyskusja w grupie: wspólna refleksja nad tym, jak zmienił się ton wypowiedzi, jaki miało to wpływ na słuchacza i jak ta technika może pomóc w trudnych rozmowach.

Opcjonalnie: chętni mogą odegrać scenkę przed grupą, aby wszyscy mogli udzielić informacji zwrotnej.

## Temat 3. Bariery językowe i jak je pokonywać. Komunikacja niewerbalna jako narzędzie

### **Kiedy brakuje wspólnego języka, ciało może mówić za ciebie.**

Komunikacja wydaje się niemożliwa, gdy ludzie nie dzielą wspólnego języka. Jednak komunikacja niewerbalna – mimika twarzy, gesty, postawa ciała i ton głosu – potrafi wypełnić tę lukę i pomóc w zrozumieniu się bez słów.

Wiele sygnałów ma znaczenie uniwersalne. Na przykład uśmiech może wyrażać życzliwość, kiwnięcie głową – zgodę, a wskazanie palcem – kierunek uwagi. Mowa ciała przekazuje także emocje, takie jak zagubienie, frustracja czy ekscytacja. Nawet proste działania, jak udawanie picia wody, aby pokazać pragnienie, mogą w jasny sposób przekazać wiadomość.

Choć niektóre gesty różnią się w zależności od kultury, wiele z nich jest powszechnie rozumianych i może być używanych do budowania relacji, proszenia o pomoc czy dawania wskazówek. Bycie uważnym, ekspresyjnym i pełnym szacunku sprawia, że komunikacja niewerbalna staje się skutecznym narzędziem w sytuacjach, w których zawodzą słowa.

**Krótko mówiąc: gdy język staje się barierą, twoje ciało może stać się twoim głosem.**

### Plan lekcji

Cel: pod koniec tej sesji uczestnicy będą rozumieć, jak korzystać z komunikacji niewerbalnej, aby skutecznie przekazywać znaczenia, gdy język staje się barierą.

Czas trwania: 15 minut

Materiały potrzebne:

- tablica lub flipchart
- stoper
- przestrzeń do poruszania się

Minuta 0–2: Wprowadzenie (2 min)

Powiedz:

„Wyobraź sobie, że jesteś w kraju, w którym zupełnie nie znasz języka. Jak poprosisz o drogę, zamówisz jedzenie albo pokażesz, że czegoś potrzebujesz? Dziś nauczymy się, jak komunikacja niewerbalna może pomóc pokonać tę barierę.”



Kluczowa idea:

Komunikacja niewerbalna obejmuje gesty, mimikę, postawę ciała i ton głosu. Może stanowić ponad 60% całej komunikacji.

Minuta 3–6: Ćwiczenie pokazowe (3 min)

Aktywność: Kalambury

- Wybierz 1 ochotnika.
- Potajemnie daj mu zadanie do odegrania (np. „Jestem głodny”, „Gdzie jest łazienka?”, „Zgubiłem się”, „Stop!”).
- Grupa zgaduje, co próbuje przekazać – bez użycia słów.
- Powtórz z 1–2 kolejnymi ochotnikami.

Omówienie:

„Co pomogło wam ich zrozumieć? Co utrudniało komunikację?”

Minuta 7–10: Mini-wykład + przykłady wizualne (3 min)

Pokaż obrazki lub użyj własnego ciała, aby zademonstrować:

✓ Gesty uniwersalne: machanie ręką, kiwanie głową, wskazywanie palcem, wzruszanie ramionami

✓ Mimika: uśmiech (życzliwość), zmarszczone brwi (dezorientacja), uniesione brwi (pytanie)

✗ Różnice kulturowe: kciuk w górę (pozytywne w USA, obraźliwe w niektórych krajach)

Wskazówka: Wolniejsze, wyraźne ruchy ułatwiają zrozumienie. Czasem warto trochę przesadzić w geście.

Minuta 11–13: Ćwiczenie w parach (2–3 min)

### Ćwiczenie w parach:

- W parach jedna osoba udaje, że nie mówi w tym samym języku co druga.
- „Mówca” stara się przekazać wiadomość bez słów, np.:
  - „Chce mi się pić”
  - „Gdzie jest pociąg?”
  - „Czy możesz mi pomóc?”
- Następnie zamiana ról.

Minuta 14–15: Podsumowanie (1–2 min)

Zapytaj:

- „Co okazało się najbardziej skuteczne?”
- „Jak możesz użyć tego w podróży albo w spotkaniu z kimś, kto nie zna twojego języka?”

Najważniejsze wnioski:

- Bądź ekspresyjny, ale z szacunkiem.
- Zwracaj uwagę na różnice kulturowe w gestach.
- Cierpliwość i empatia są tak samo ważne jak jasność przekazu.

# Temat 4. Przywództwo poprzez komunikację: odpowiedzialność za wspólną przestrzeń

1

**Wspólna przestrzeń jest silniejsza, gdy bierzemy za nią odpowiedzialność.**

GRozwój umiejętności uchodźców do aktywnego uczestnictwa w życiu społeczności, skutecznej komunikacji w działaniach wolontariackich i obywatelskich oraz brania odpowiedzialności za wspólne przestrzenie i projekty grupowe poprzez przywództwo oparte na komunikacji. Wzmacnianie kompetencji międzykulturowych i liderkich uczestników dla lepszego udziału w procesach integracyjnych. Szczególny nacisk kładziony jest na przywództwo w komunikacji i troskę o przestrzeń wspólną (publiczną, zawodową, społeczną).

Struktura ćwiczenia (3 godziny):

1. Wprowadzenie (20 minut)

- Powitanie i przedstawienie się.
- Omówienie oczekiwań wobec szkolenia.
- Ćwiczenie na start: „Jak pokazuję inicjatywę w nieznanym otoczeniu?”

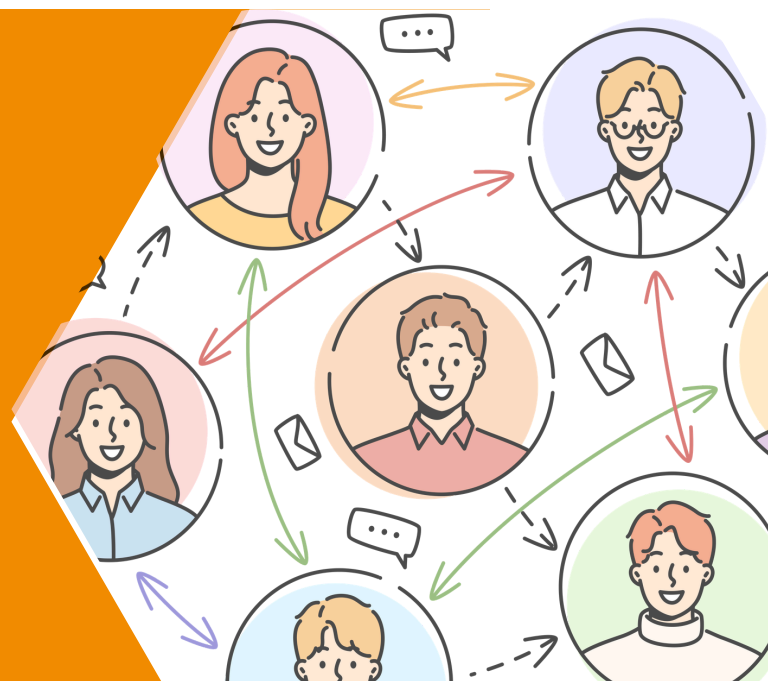
2. Miniwykład: Przywództwo poprzez komunikację (30 minut)

3. Kluczowe pojęcia:

- Definicja przywództwa: autorytet przez wpływ, a nie przez władzę.
- Komunikacja jako narzędzie lidera.
- Odpowiedzialność za przestrzeń wspólną: czym jest i jak ją budować.
- Przywództwo włączające: szacunek dla różnych perspektyw, kultur i doświadczeń.

4. Pytania do dyskusji:

- Czy trzeba zajmować formalne stanowisko, by być liderem?
- Jak mogę wpływać na swoje otoczenie poprzez komunikację?



### 3. Praca w grupach: studia przypadków (45 minut)

Zadanie:

Uczestnicy dzielą się na małe grupy (4–5 osób). Każda grupa otrzymuje studium przypadku – przykład sytuacji międzykulturowej, w której potrzebne jest przywództwo oparte na komunikacji.

Przykłady sytuacji:

- Jesteś nowym wolontariuszem w niemieckiej organizacji. Część zespołu mówi tylko po niemiecku, mimo że wszyscy rozumieją angielski. Jak rozpoczniesz dialog?
- W przestrzeni publicznej jedna grupa dominuje lub wyklucza inną. Jak możesz zareagować jako odpowiedzialny uczestnik?
- Organizacja planuje wydarzenie, ale pomija potrzeby kulturowe ukraińskich uczestników. Jak konstruktywnie to zgłosić?

Prezentacja wyników grup: 10 minut dla każdej grupy.

### 4. Aktywność interaktywna: Mapa Wpływu (30 minut)

Zadanie:

Każdy uczestnik otrzymuje szablon „Mapy Wpływu”, w którym uzupełnia:

- przestrzenie, w których jestem aktywny (praca, społeczność, szkoła, hobby itp.),
- jak mogę wykazać przywództwo w tych przestrzeniach,
- jakie kanały komunikacji mogę wykorzystać,
- jaka jest moja odpowiedzialność w tych przestrzeniach.

Po wypełnieniu – wymiana w parach i dyskusja.



## 5. Zakończenie (25 minut)

- Refleksja: „Czego dziś dowiedziałam się o sobie jako liderce?”
- Zebranie informacji zwrotnej (anonimowo lub otwarcie).
- Zasoby do dalszego rozwoju:
  - o książki / podcasty / lokalne inicjatywy
  - o programy dla liderek w Niemczech

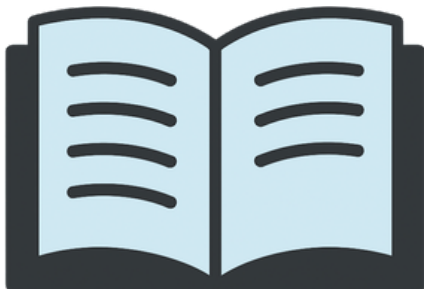
Materiały:

- flipcharty / markery / samoprzylepne karteczki
- wydrukowane studia przypadków i szablony „Mapy wpływu”
- prezentacja PowerPoint (opcjonalnie)
- formularze feedbacku

📌 Rezultaty:

- Uczestniczki rozumieją, jak komunikacja może pozytywnie wpływać na ich otoczenie.
- Zdobędą praktyczne narzędzia do pokazywania swojego przywództwa.
- Rozwiną poczucie, że wspólna przestrzeń jest obszarem współodpowiedzialności.





## BIBLIOGRAFIA

1. Skuteczna komunikacja: komunikaty „ja” i nie tylko

Źródło: Utah State University Extension <https://extension.usu.edu/relationships/>

Opis: Artykuł wyjaśnia, w jaki sposób komunikaty „ja” mogą zmniejszać konflikty, wspierać osobistą odpowiedzialność w komunikacji i pomagać w konstruktywnym wyrażaniu emocji. Świetny materiał, jeśli chcesz zobaczyć, jak zastąpić obwinianie większą samoświadomością.

2. Dziesięć najważniejszych wskazówek dotyczących skutecznej komunikacji międzykulturowej

Źródło: Chrysos HR <https://www.chrysos.org.uk/blog/top-ten-tips-for-effective-cross-cultural-communication>

Opis: Praktyczne wskazówki, jak komunikować się ponad granicami kultur – jak unikać nieporozumień, dostosować ton i mowę ciała oraz podchodzić do różnic z ciekawością, a nie oceną.

3. Komunikaty „ja” i komunikaty „ty”

Źródło: Beyond Intractability (University of Colorado) <https://www.beyondintractability.org/essay/i-statements>

Opis: Jasno pokazuje, dlaczego komunikaty „ja” są skuteczniejsze niż oskarżający język, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych. Zawiera kilka czytelnych przykładów.

4. Międzykulturowe relacje: granice w różnorodnych relacjach

Źródło: Ascension Counseling

<https://ascensioncounseling.com/blog/cross-cultural-communication-boundaries>

Opis: O tym, jak poruszać się pomiędzy osobistymi i kulturowymi granicami w różnorodnym środowisku. Skupia się na zdrowej asertywności, szacunku i uważności na kontekst kulturowy.

5. Empatia w komunikacji

Źródło: Physiopedia

[https://www.physiopedia.com/Using\\_Empathy\\_in\\_Communication](https://www.physiopedia.com/Using_Empathy_in_Communication)

Opis: Materiał pokazuje, jak empatia może pogłębiać komunikację, szczególnie w profesjonalnych i międzykulturowych sytuacjach. Zawiera praktyczne strategie dla refleksyjnego słuchania i emocjonalnego „dostrojenia się” do drugiej osoby.

6. Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and Practice.

7. Rosenberg, M. (2003). Nonviolent Communication: A Language of Life.

3. Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence.

9. Ting-Toomey, S. (1999). Communicating Across Cultures.

10. <https://www.beyondintractability.org/essay/i-statements>

# MODUŁ 2

## KREATYWNOŚĆ: WYKORZYSTYWANIE KREATYWNOŚCI DO ROZWIĄZYWANIA PROBLEMÓW ORAZ DO INTEGRACJI ZAWODOWEJ I SPOŁECZNEJ

### Spis treści

- Wprowadzenie do modułu
- Temat 1. Czym jest kreatywność w codziennym życiu (nie tylko w sztuce)
- Temat 2. Metody rozwijania kreatywnego myślenia
- Temat 3. Wykorzystanie kreatywnego myślenia do tworzenia pomysłów na integrację osobistą i zawodową
- Bibliografia

### Wprowadzenie

W tym module mówimy o kreatywności nie jako o talencie artystycznym, ale jako o bardzo praktycznej umiejętności życiowej. Doświadczenie uchodźstwa to nie tylko strata – to także głęboka przemiana. Żeby odnaleźć się w nowej rzeczywistości, potrzebujemy umieć dostrzegać nowe możliwości, myśleć elastycznie i czasem podejmować niestandardowe decyzje. I właśnie tego uczy kreatywność.

Cel modułu

Ten moduł ma na celu:

- pomóc uczestniczkom i uczestnikom zobaczyć kreatywność jako codzienną umiejętność, którą już mają,
- pokazać proste sposoby rozwijania kreatywnego myślenia,
- nauczyć, jak wykorzystywać kreatywne myślenie do rozwiązywania osobistych i zawodowych wyzwań w nowym otoczeniu,
- uruchomić wewnętrzne zasoby, aby wzmocnić poczucie pewności siebie i wpływu na własne życie,
- wspierać postawę aktywnej integracji: nie tylko „dopasowuję się”, ale też współtworzę ważne relacje i sytuacje.

Oczekiwane efekty uczenia się

Po ukończeniu modułu uczestniczki i uczestnicy:

- rozpoznają przejawy kreatywności w swoim codziennym życiu i zobaczą ją jako swój wewnętrzny zasób,
- opanują co najmniej 2–3 metody rozwijania kreatywnego myślenia i będą potrafili zastosować je w praktyce,
- stworzą pomysły na swoją integrację ze społeczeństwem, wykorzystując kreatywne podejście do szukania pracy, nauki i budowania relacji,
- zwiększą elastyczność myślenia, co pomoże im lepiej reagować na zmiany i podejmować decyzje w niepewnych warunkach,
- wzmocnią wiarę w to, że mają realny wpływ na swoje życie – nawet w nowym i nieznanym środowisku.

# Temat 1. Czym jest kreatywność w codziennym życiu (nie tylko w sztuce)

Kiedy słyszymy słowo „kreatywność”, często widzimy oczami wyobraźni artystów, projektantów czy muzyków. Tymczasem kreatywność wcale nie dotyczy tylko sztuki. To umiejętność szukania nowych rozwiązań w codziennych sytuacjach, dostrzegania alternatyw, dostosowywania się do zmian i wychodzenia poza utarte schematy. Dokładnie to robią uchodźczynie i uchodźcy każdego dnia: zastanawiają się, jak przetrwać, jak się odnaleźć, jak zadbać o siebie i bliskich w nowym otoczeniu.

## **Kreatywność w codziennym życiu to m.in.:**

- wymyślanie, jak ugotować ulubione danie z tego, co akurat jest w kuchni;
- znajdowanie sposobu, jak oszczędzić pieniądze albo poradzić sobie z urzędowymi formalnościami;
- zmiana sposobu komunikacji z dzieckiem albo z lokalnymi mieszkańcami;
- dostrzeżenie nowej szansy w trudnej sytuacji.

Kreatywność jest jak mięsień – można ją ćwiczyć. I jest ważna nie tylko po to, by przetrwać, lecz także po to, by się rozwijać: w pracy, w relacjach z innymi i w realizowaniu siebie.



## **ĆWICZENIE**

### **Kreatywność w codziennych wyzwaniach**

Cel: pomóc uczestniczkom i uczestnikom zauważyć własną kreatywność w codziennym życiu.

Instrukcja:

Rozdaj karty lub kartki z następującymi pytaniami:

- Z jakim codziennym lub życiowym problemem zmierzyłaś/zmierzyłeś się ostatnio?
- W jaki sposób go rozwiązałaś/rozwiązałeś?
- Co było nietypowe albo nieoczywiste w tym rozwiązaniu?

Podziel grupę na małe zespoły (3–4 osoby) i poproś, aby uczestnicy podzielili się swoimi przykładami.

Następnie poproś każdą grupę, aby wypisała wspólne cechy kreatywnego podejścia, które pojawiają się w ich historiach. Zanutuj je na flipcharcie zatytułowanym „Mapa codziennej kreatywności”.

Dyskusja w kręgu:

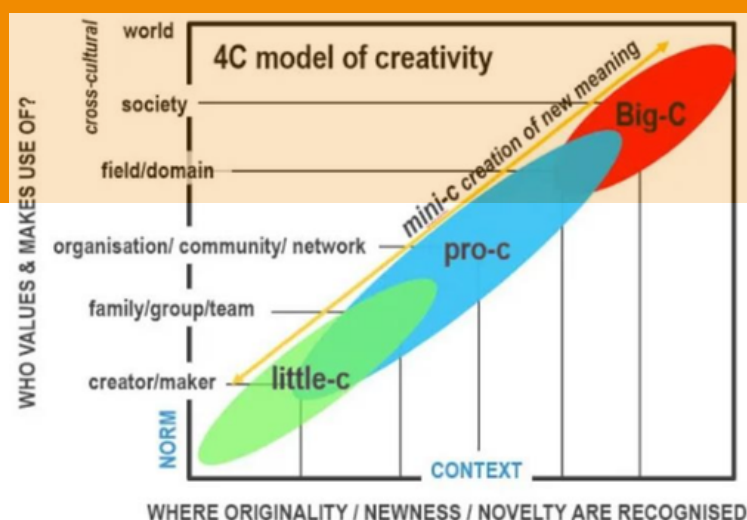
- Jak zmieniło się Twoje rozumienie kreatywności?
- Czy zaskoczyło Cię, jak wiele kreatywnych rozwiązań już stosujesz na co dzień?

Obecnie istnieje bardzo wiele metod rozwijania kreatywności różnych autorek i autorów. W praktyce większość z tych modeli uzupełnia się nawzajem – każda metoda pozwala skupić się na innym aspekcie twórczego myślenia. Żeby stworzyć spójną strategię pracy, warto je łączyć tak, aby wspierały motywację i rozwój całego zespołu.

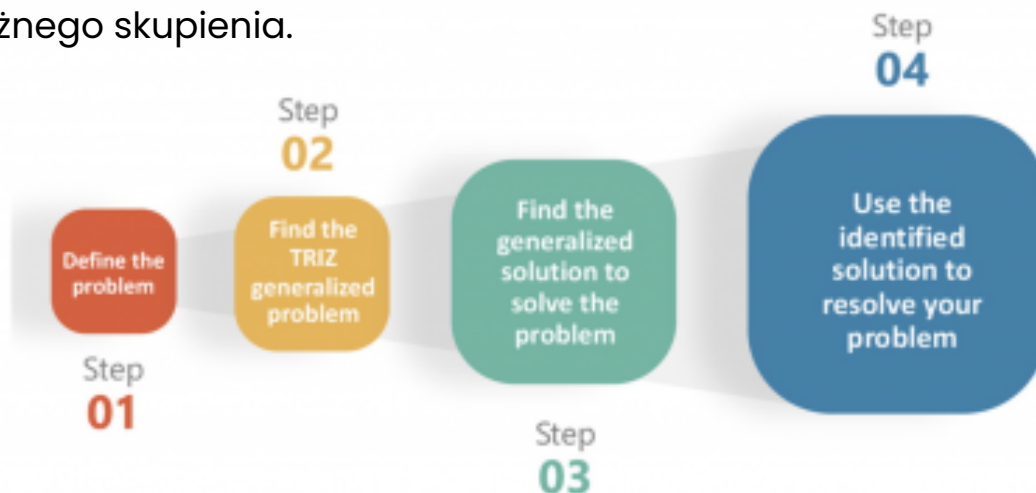
Jeśli przyjrzymy się metodom kreatywności, często widać, że każda z nich działa w określonym „wektorze” naszej codzienności. Na przykład w ujęciu „pionowym” chodzi o ruch od większego do mniejszego (i odwrotnie): od ogółu do szczegółu, od szerokiej perspektywy do bardzo konkretnych znaczeń. Wyższy poziom wspiera się na niższym, a „większa całość” obejmuje w sobie mniejsze elementy, które pozwalają iść dalej. Dobrym przykładem jest metoda „4C” Jamesa K. Kaufmana i Ronalda Beghetto, opisująca poziomy rozwoju kreatywności:

- mini-c – „transformujące uczenie się”, czyli osobista, znacząca interpretacja własnych doświadczeń, działań i pomysłów;
- little-c – codzienne rozwiązywanie problemów i twórcze wyrażanie siebie;
- Pro-C – kreatywność osób, które zawodowo zajmują się twórczą pracą, choć niekoniecznie są uznawane za wybitne;
- Big-C – kreatywność o przełomowym, historycznym znaczeniu w danej dziedzinie.

Ten model pomaga uporządkować różne podejścia do kreatywności i pokazać, że ważna jest nie tylko „wielka sztuka”, lecz także te mniejsze, lecz znaczące zmiany, które wprowadzamy w swoim życiu.



- Z kolei wektor poziomy, jak w metodzie TRIZ Gienricha Altszullera, pokazuje, w jaki sposób uniwersalne zasady twórczego myślenia stają się podstawą innowacji. TRIZ wyodrębnia i porządkuje te zasady, a następnie wykorzystuje je tak, aby proces twórczy był bardziej przewidywalny.
- W praktyce oznacza to tyle, że niemal każdy problem, z którym się mierzysz, ktoś gdzieś już kiedyś rozwiązał (albo bardzo podobny). Twórcze rozwiązywanie problemów polega więc na odnalezieniu tego rozwiązania i dostosowaniu go do własnej sytuacji.
- W pracy z TRIZ chodzi o:
  - dostrzeganie powtarzających się wzorców problemów i rozwiązań,
  - zrozumienie sprzeczności obecnych w danej sytuacji,
  - tworzenie nowych sposobów wykorzystywania istniejących efektów naukowych i technicznych.
- Innymi słowy, przyglądamy się procesom, które „biegną równolegle” – istnieją obok siebie na tym samym, poziomym planie – a naszym zadaniem jest rozejrzeć się dookoła i „posurfować” po nich za pomocą uważnego skupienia.



- W wektorze procesowym główny kierunek poszukiwania rozwiązania ujawnia się w samym działaniu. Chodzi o takie metody jak układanie historii z pojedynczych elementów na tablicy, tworzenie improwizowanych opowieści czy odgrywanie scenek w formie improwizacji.
- W trakcie tworzenia historii zaczyna się ujawniać to, co niestandardowe, paradoksalne, na co na co dzień łatwo nie zwrócić uwagi w zwykłym rytmie życia.

Większość metod obejmuje zwykle dwa „kierunki ruchu” w poszukiwaniu rozwiązania, ale główny nacisk kładzie tylko na jeden z nich. Tymczasem pełniejsza forma kreatywności pojawia się tam, gdzie przecinają się wszystkie trzy wektory – kiedy tworzymy trójwymiarową przestrzeń i bierzemy pod uwagę perspektywę pionową, poziomą i procesową jednocześnie. Rozwiązanie znalezione w takim „punkcie przecięcia” jest najbardziej kompletne i uwzględnia różne aspekty sytuacji.

Przykład: jeśli korzystamy z metody odgrywania ról, sam proces (wektor procesowy) można dodatkowo wzbogacić.

- Możemy dopowiedzieć tło historii, dodać szczegóły, zastanowić się, kto jeszcze jest obecny w tej sytuacji – to poszerza horyzontalne spojrzenie.
- Możemy też przyrzeć się temu, co dzieje się wewnątrz bohatera: co nim kieruje, dlaczego zachowuje się w ten sposób, co pozostaje ukryte na pierwszy rzut oka – to dodaje pionową głębię.

Stopniowo „dokładając” kolejne płaszczyzny, wzbogacamy przestrzeń poszukiwania rozwiązania. Dzięki temu może pojawić się takie rozwiązanie, które w możliwie największym stopniu uwzględni różne perspektywy i potrzeby.

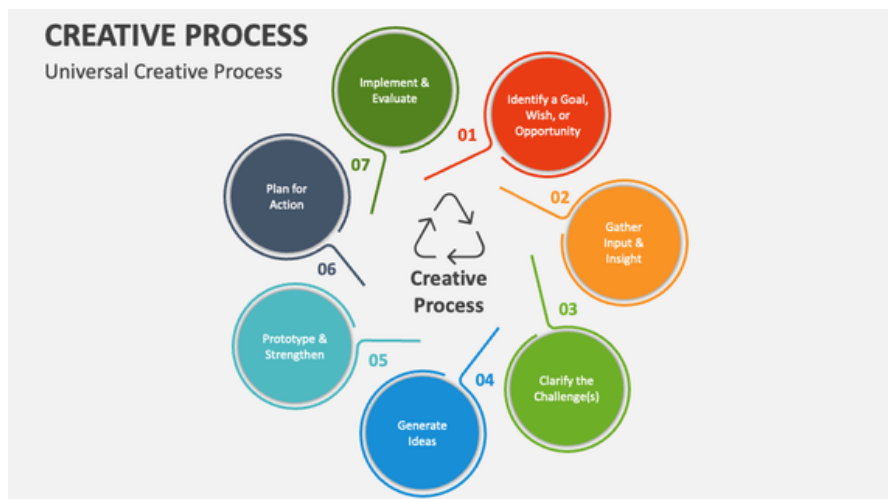


Kreatywność to proces tworzenia czegoś jakościowo nowego – takiego rozwiązania, którego wcześniej nie było, a яке pozwala wyjść z niekorzystnego, „zawieszzonego” schematu działania.



### Sam proces rozwiązywania zadania obejmuje trzy główne etapy – trzy akty twórcze:

1. Opis stanu obecnego
  2. Najpierw przyglądamy się temu, jak jest teraz: jak wygląda sytuacja, jak się przejawia w codzienności. Na tym etapie możemy wykorzystać trzy wspomniane wcześniej wektory, aby możliwie szeroko „oświetlić” całą sytuację.
  3. Akt twórczy – praca z materiałem
  4. Następnie przechodzimy do właściwego działania kreatywnego: zaczynamy obrabiać ten materiał, eksperymentować, łączyć różne metody, szukać nowych powiązań. To moment, w którym testujemy różne pomysły, zestawiamy je, tworzymy nowe konfiguracje.
  5. Ukonkretnienie i wdrożenie rozwiązania
  6. W trzecim etapie urzeczawiamy (formalizujemy) to, co powstało w akcie twórczym: zapisujemy rozwiązania, przekładamy je na konkretne kroki i sprawdzamy je w praktyce poprzez spójne, zaplanowane działania.
  7. Kiedy nasze rozwiązanie spotyka się z rzeczywistością, w przyszłości może być lekko modyfikowane i przekształcane – pojawiają się nowe zmienne, których wcześniej nie widzieliśmy. To jest wartość: elastyczność i gotowość do reagowania na nieprzewidziane zmiany w prostszy i bardziej efektywny sposób.
- W dzisiejszym świecie właśnie taka umiejętność – twórcze dostosowywanie rozwiązań do zmieniającej się rzeczywistości – staje się jednym z kluczowych kierunków rozwoju.



Idealnym kluczem, źródłem twórczych rozwiązań, jest paradoks – moment, w którym łączymy rzeczy na pierwszy rzut oka nie do pogodzenia. Eksperymentowanie z różnymi metodami, sięganie po opisane wcześniej wektory i punkty odniesienia, otwiera pole na nieoczekiwane pomysły, które potrafią naprawdę zaskoczyć.

Na co dzień, gdy pojawiają się trudności, zazwyczaj opieramy się na własnym doświadczeniu albo na tym, co robili inni przed nami. Odtwarzamy znane schematy, powielamy sprawdzone formy. Tymczasem to eksperyment i łączenie różnych podejść, prowadzące do stworzenia czegoś jakościowo nowego, pozwalają znaleźć rozwiązania:

- bardziej skuteczne dla zespołu i dla całej organizacji,
- wzmacniające wartości, które niesie ze sobą biznes społeczny,
- oraz pomagające mu rozwijać się nawet w warunkach niepewności.



# OTO KILKA SPRAWDZONYCH METOD, KTÓRE POMAGAJĄ ROZWIJAĆ KREATYWNE MYŚLENIE:

2

## **Metoda „A co by było, gdyby...?”**

Zadawaj sobie pytania w stylu: „A co by było, gdybym...?”. To pomaga wyjść poza utarte schematy myślenia.

Na przykład:

- A co by było, gdybym mogła/mógł założyć tu własną firmę?
- A co by było, gdybym codziennie przez 10 minut rozmawiała/rozmawiał z lokalnymi mieszkańcami?

## **Burza mózgów**

Zapisz jak najwięcej pomysłów na dany temat – bez oceniania i krytykowania. Nawet „dziwne” czy „głupie” pomysły mogą stać się zalążkiem świetnego rozwiązania.

Metoda skojarzeń

Wybierz jedno słowo i wypisz, z czym ci się kojarzy. Potem poszukaj między tymi skojarzeniami zaskakujących powiązań.

Na przykład słowo „praca” może wywoływać skojarzenia: „ruch”, „ludzie”, „umiejętności”, „dochód”.

To pomaga spojrzeć na znany temat z zupełnie nowej perspektywy.

## **Technika SCAMPER**

Ta metoda podsuwa siedem działań, które pomagają tworzyć nowe rozwiązania:

- S – Substitute (zastąp coś innym)
- C – Combine (połącz dwa elementy)
- A – Adapt (dostosuj do nowego kontekstu)
- M – Modify (zmień lub przerysuj jakąś cechę)
- P – Put to another use (znajdź nowe zastosowanie)
- E – Eliminate (usuń lub uprość)
- R – Reverse (odwróć kolejność lub rolę)

## **Technika „Sześciu Kapeluszy Myślowych” Edwarda de Bono**

Ta metoda pomaga zobaczyć sytuację z różnych stron: emocjonalnej, logicznej, optymistycznej, krytycznej itd.

Regularne korzystanie z tych technik rozwija elastyczność myślenia, ułatwia poruszanie się w złożonych sytuacjach i pomaga znajdować rozwiązania nawet wtedy, gdy odczuwamy stres.



## ĆWICZENIE

### Trzy rzeczy – dziesięć pomysłów

**Cel:** uruchomienie kreatywnego myślenia i „wyciszenie” wewnętrznego krytyka.

Instrukcja:

Daj każdej osobie kartkę papieru. Poproś, aby wybrała trzy zwykłe, codzienne przedmioty (może je narysować albo tylko zapisać nazwę), na przykład: łyżka, rękawiczka, telefon komórkowy.

Zadanie: w ciągu 7 minut wymyśl 10 nowych zastosowań dla każdego przedmiotu – mogą być całkowicie fantastyczne, nierealne, „z kosmosu”.

Następnie poproś uczestniczki i uczestników, aby podzielili się swoimi pomysłami w parach lub małych grupach (po 3 osoby) i wspólnie zastanowili się:

- Co było łatwe, a co trudne w tym ćwiczeniu?
- W jakich sytuacjach z życia takie myślenie mogłoby się przydać?

#### Exercise: “Three Things – Ten Ideas”



- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

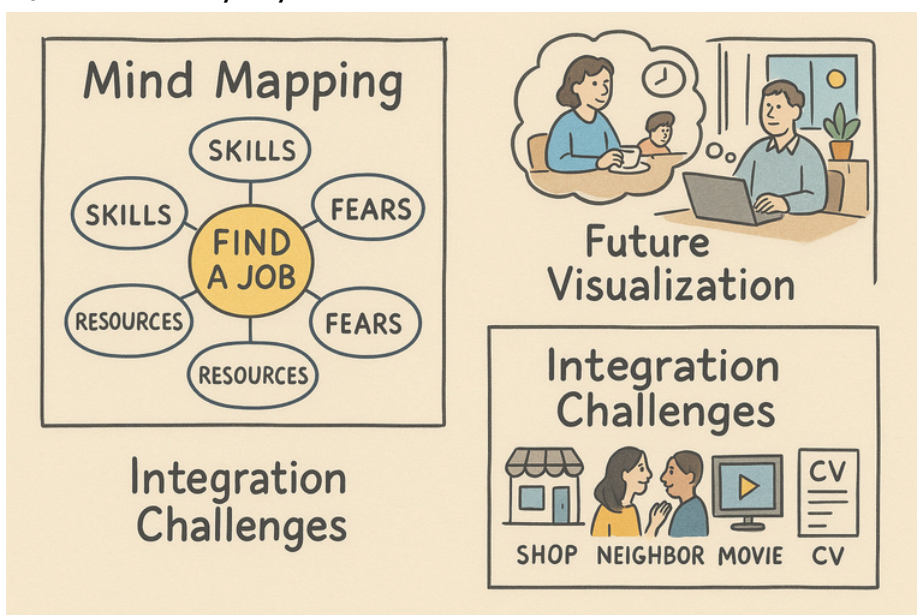
## Temat 3. Wykorzystanie kreatywnego myślenia do tworzenia pomysłów na integrację osobistą i zawodową

### Integracja to nie tylko dostosowanie się.

To także aktywne uczestnictwo w nowym środowisku – tak, aby móc wyrażać siebie, swoje pomysły i potrzeby. W tym procesie kreatywne myślenie jest bardzo silnym narzędziem.

Przykłady zastosowania:

- **Codziennosc:** znalezienie nowego sposobu, żeby uczyć dzieci języka ojczystego – przez zabawę, opowiadanie historii, wspólne czytanie czy wymyślanie własnych bajek.
- **Kariera:** zamiast szukać wyłącznie pracy dokładnie w swoim dawnym zawodzie, możesz zadać sobie pytanie: jakie mam umiejętności i gdzie mogłyby się przydać tutaj? Może w formie pracy online, wolontariatu, pracy dorywczej, szkoleń czy krótkich kursów.
- **Spolecznosc:** stworzenie małego projektu, który łączy osoby z Ukrainy i mieszkanki/mieszkańców Polski – na przykład warsztaty, spotkanie kulinarne, wspólne świętowanie czy wydarzenie kulturalne.



### Przykładowe narzędzia:

Mapy myśli (Mind Mapping):

Na środku kartki zapisz swój cel (np. „znaleźć pracę”), a następnie dorysowuj gałęzie z powiązanymi obszarami: umiejętności, zasoby, kontakty, obawy, możliwości.

Wizualizacja przyszłości:

Wyobraź sobie i opisz swój dzień za sześć miesięcy – jak wygląda Twoje życie? Gdzie mieszkasz? Co robisz?

To pomaga doprecyzować własne cele i kierunek, w którym chcesz iść.

Wyzwania integracyjne:

Codziennie spróbuj zrobić coś nowego: wejść do innego sklepu, powiedzieć „dzień dobry” sąsiadce/sąsiadowi, obejrzeć film w innym języku albo napisać swoje CV.

Małe kroki budują pewność siebie i poczucie więzi z otoczeniem.

## ĆWICZENIE

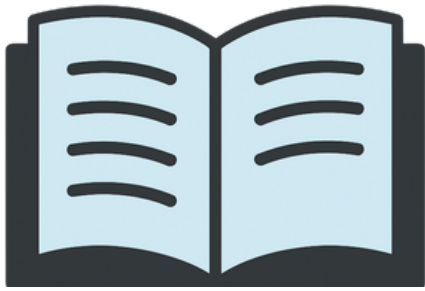


### Moje nowe życie – mapa możliwości

**Cel:** pobudzenie kreatywnej wizji własnej przyszłości w nowym kraju.

**Instrukcja:**

1. Rozdaj każdej osobie duże kartki papieru oraz flamastery / naklejki.
2. Poproś, aby w centrum kartki napisały: „Ja za 6 miesięcy”.
3. Wokół tego zdania uczestniczki i uczestnicy tworzą swoją „mapę życia”, uwzględniając takie elementy jak:
  - Praca / dochód – z czego się utrzymuję?
  - Społeczność / przyjaciele – z kim jestem w kontakcie, z kim się trzymam?
  - Język / kultura – w jaki sposób uczę się języka? Co mnie ciekawi w lokalnej kulturze?
  - Wkład – w jaki sposób jestem potrzebna/potrzebny nowej społeczności?
  - Zasoby – co mnie wspiera? (ludzie, organizacje, umiejętności)
4. Daj około 20 minut na stworzenie map – można rysować, pisać, używać symboli i naklejek.
5. Następnie poproś, aby osoby podzieliły się swoimi mapami w małych grupach:
  - Jakie pomysły się pojawiły?
  - Które były najbardziej odważne albo najbardziej ekscytujące?
6. Zakończ wspólną refleksją w całej grupie:
  - Który z tych pomysłów mógłby zacząć się już jutro?
  - Jaki jeden mały krok mogę zrobić w tym tygodniu?



## Bibliografia

- Creativity in Everyday Life – Doris Charest (Medium)
- Artykuł pokazuje, jak kreatywność przejawia się w codziennych decyzjach, nawykach i rozwiązywaniu problemów – nie tylko w sztuce czy designie. Pomaga inaczej spojrzeć na własną zaradność i pomysłowość uczestniczek i uczestników.
- 50 Ways to Be More Creative in Your Daily Life – Tara Leaver
- Praktyczna lista prostych, „niskoprogowych” sposobów na pobudzenie kreatywnej energii. Idealna jako inspiracja, rozgrzewka lub źródło pomysłów na krótkie ćwiczenia.
- The Power of Creative Thinking in Adult Education – EPALE
- Świetny artykuł o tym, jak rozwijać kreatywność u osób dorosłych dzięki pytaniom otwartym, bezpiecznej atmosferze uczenia się i przestrzeni na eksperymentowanie.
- Top 7 Effective Teaching Methods for Adult Learning – Digiformag
- Skupia się na metodach nauczania zorientowanych na uczestnika, takich jak uczenie się przez projekty czy wymiana doświadczeń. Te podejścia silnie wspierają kreatywność i refleksję.
- Giving Voice to the Voiceless: Arts-Based Education for Refugees – George Washington University
- Pokazuje, jak twórcza ekspresja (np. teatr, poezja) może pomagać osobom z doświadczeniem uchodźczym w leczeniu ran, wyrażaniu tożsamości oraz budowaniu więzi w kraju przyjmującym.
- Creatively Minded and Refugees – The Baring Foundation
- Obszerne opracowanie o tym, jak działania kreatywne wspierają zdrowie psychiczne i integrację uchodźców. Zawiera przykłady dobrych praktyk i rekomendacje dla polityk publicznych.
- Rehearsing Imagined Futures: Creative Performance as Resilience – ResearchGate
- Publikacja naukowa, która pokazuje, w jaki sposób projekty artystyczne i performatywne pozwalają uchodźcom wyobrazić sobie nowe przyszłości i budować odporność psychiczną.
- Rosalie, J. (2018). The Untapped Potential of Transsystemic Thinking. McGill University – Faculty of Law. Yvon Blais
- Tekst poświęcony „myśleniu transsystemowemu” – pokazuje, jak łączenie różnych systemów wiedzy i perspektyw może stać się źródłem innowacyjnych, kreatywnych rozwiązań.

## MODUŁ 3: WSPÓŁTWORZENIE I NOWE GŁOSY

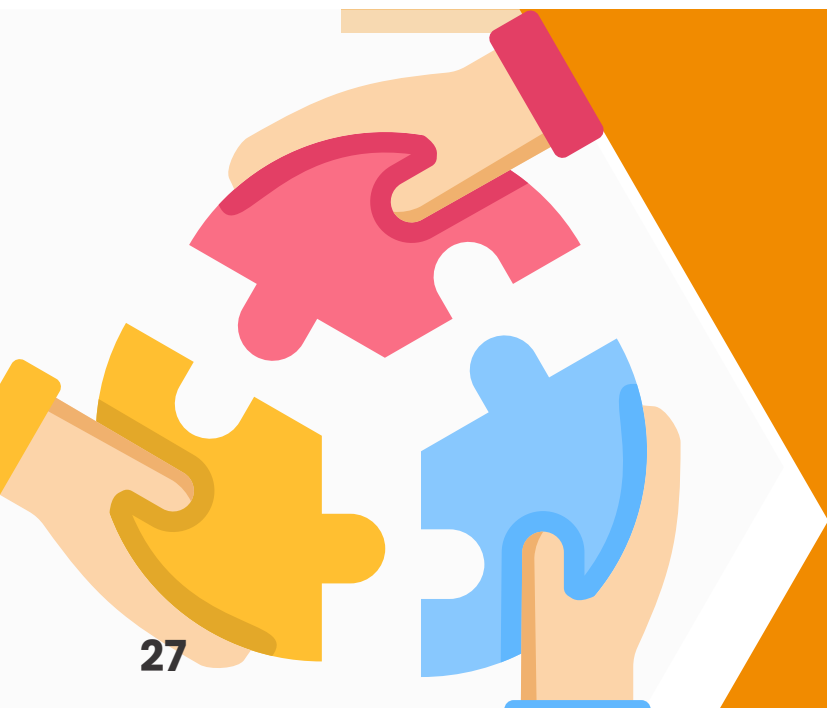
---

### Spis treści

- Czym jest współtworzenie?
- Zasady współtworzenia
- Podstawy facylitacji przy wypracowywaniu wspólnych decyzji
- Narzędzia do pracy w grupie
- Zadania praktyczne
- Bibliografia / Referencje

### Cel modułu:

Pokazać uczestniczkom, jak współtworzyć rozwiązania i rozwijać wspólne inicjatywy na rzecz wspólnej przyszłości.





Według Ertza (2024) współtworzenie można zdefiniować jako „aktywne zaangażowanie interesariuszy... wspólnie uczestniczących w tworzeniu wartości”. W praktyce oznacza to, że rozwiązania powinny wypływać od osób, których one dotyczą, a nie być narzucane „z góry”. Dla kobiet w procesie integracji w nowym kraju przyjmującym współtworzenie otwiera szansę na realne wzmocnienie i pogłębienie ich wysiłków integracyjnych.

Żeby jednak współtworzenie zadziało, trzeba zadbać o kilka warunków.

Po pierwsze, wszystkie zaangażowane strony muszą zrozumieć, że mają wpływ i mogą odgrywać rolę we współtworzeniu – ich głos, doświadczenie i pomysły się liczą.

Po drugie, potrzebne jest świadome działanie na rzecz zmniejszania barier kulturowych między ludźmi.

Po trzecie, należy tworzyć przestrzeń i okazje do spotkań, które wykraczają poza krótkie, codzienne kontakty „przy okazji”.

Jeśli chcemy budować lepszy świat, tworzenie wspólnoty jest kluczowe. W niepewnym świecie – jak pisze Bauman (2001) – wspólnota staje się koniecznością dla wszystkich.

### Zasady współtworzenia

Aby współtworzenie mogło działać skutecznie, muszą zostać spełnione pewne warunki:

#### 1. Wzajemny szacunek między osobami i grupami

Musi panować atmosfera wzajemnego szacunku pomiędzy wszystkimi osobami i grupami zaangażowanymi w proces. W kontaktach międzykulturowych łatwo o niezamierzone przejawy poczucia wyższości jednej kultury nad inną. Dlatego od samego początku warto jasno podkreślać i chronić wartość, godność i wkład każdej kultury obecnej w grupie.

Uczestniczki i uczestnicy powinni przyjąć postawę pokory kulturowej – odkładając na bok założenia, uprzedzenia i stereotypy dotyczące innych.

#### 2. Wspólna władza i równość

Współtworzenie wymaga dzielenia się sprawczością: wszystkie osoby uczestniczące w procesie powinny mieć głos, czuć, że mogą coś wniesić i realnie współtworzyć rozwiązania oraz efekty działań.

Chodzi o to, by unikać sytuacji, w której obecność niektórych grup jest jedynie symboliczna (tzw. „tokenizm”) – bez prawdziwego wpływu na decyzje i kierunek działań.



## KIEDY TE WARUNKI ZOSTANĄ SPEŁNIONE, POTRZEBNE SĄ TAKŻE NASTĘPUJĄCE ELEMENTY:

### **Budowanie zaufania**

Musi pojawić się przestrzeń na to, by uczestniczki i uczestnicy mogli nauczyć się sobie ufać. Bez autentycznych relacji efekty współtworzenia po prostu się nie utrzymają. W praktyce oznacza to potrzebę tworzenia kultury przejrzystości i konsekwencji – dotrzymywania słowa, jasnej komunikacji, unikania „gierek” i niedomówień.

### **Otwarty i ciągły dialog**

Trzeba dać ludziom przestrzeń, by mogli dzielić się swoimi doświadczeniami i żeby te doświadczenia były naprawdę docenione. Ważne jest, aby uczestniczki i uczestnicy czuli, że:

- mogą zabierać głos,
- mogą zadawać pytania,
- a pojawiające się napięcia i konflikty są konstruktywne, a nie raniące.

### **Elastyczność i cierpliwość**

1. Proces współtworzenia potrzebuje czasu i organicznego podejścia. Nie wszystko da się zaplanować od A do Z. Warto zostawić miejsce na to, co wyłania się spontanicznie – nowe pomysły, zmiany kierunku, korekty w trakcie pracy.

### **Wspólne korzyści**

1. Każda osoba zaangażowana w proces powinna coś z niego wynieść. Wszyscy muszą czuć się włączeni, zauważeni i docenieni – inaczej współtworzenie stanie się pustym hasłem.

Efekty współtworzenia powinny odzwierciedlać wartości, sposób patrzenia na świat i potrzeby różnych kultur obecnych w danym wydarzeniu. Jeżeli pojawi się poczucie, że jakaś perspektywa kulturowa została narzucona „z góry” lub że rezultat faworyzuje jedną stronę kosztem innych, cały proces będzie postrzegany jako porażka.

### **Podstawy facylitacji przy wypracowywaniu wspólnych decyzji**

Przy planowaniu i prowadzeniu spotkania organizatorki i organizatorzy powinni pamiętać o kilku ważnych kwestiach:

- Brak zrozumienia kulturowego sprawia, że uczestnicy mogą niechętnie wchodzić w kontakt z innymi. Pojawia się przekonanie, że „i tak się nie rozumiemy”, bo nie mamy wspólnego tła czy doświadczeń (Rozmówczyni A, 2025).
- Stereotypy i negatywne wyobrażenia na temat innych grup trzeba świadomie rozpoznawać i przepracowywać (Rozmówczyni B, 2025).
- Aby współtworzenie było możliwe i żeby mogły się pojawić nowe, wspólne decyzje i wizje przyszłości, konieczne jest lepsze poznanie siebie nawzajem (Rozmówczynie A i B, 2025).
- Uczenie się o doświadczeniach życiowych innych osób, szukanie punktów wspólnych, podobnych historii, jest kluczowe, by zbudować fundament pod dalsze interakcje.

Bez tego – bez poczucia choćby częściowej wspólnoty doświadczeń – trudno będzie stworzyć prawdziwą społeczność i sieci wsparcia

# NARZĘDZIA PRACY W GRUPIE (WYTĘCZNE I METODY FACYLITACJI)



W oparciu o potrzeby współtworzenia oraz potrzeby osób wchodzących w nowe środowisko, wydarzenie musi być uważnie zaprojektowane i poprowadzone. Dlatego przy każdym spotkaniu warto przejść przez następujące kroki:

## 1. Określ cel i wizję

Pytania przewodnie:

- Jakie decyzje chcesz, aby uczestniczki i uczestnicy wspólnie eksplorowali?
- Jaką przyszłość mają współ-wyobrażać?

Niezależnie od tego, jaki będzie główny temat, ważne, aby był:

- wzmacniający (empowering),
- włączający,
- istotny dla obu kultur.

## 2. Stwórz bezpieczną i neutralną przestrzeń

- Wybierz miejsce, które jest łatwo dostępne, neutralne i przyjazne dla przedstawicieli obu kultur.
- Zaprojektuj przestrzeń tak, by była naprawdę inkluzywna – zwróć uwagę na:
  - dekoracje, symbole,
  - jedzenie,
  - sposób ustawienia krzeseł.

W miarę możliwości niech obie kultury będą widoczne na równych prawach.

## 3. Zaprojektuj program wokół wspólnego uczenia się i dialogu

Ułóż przebieg spotkania w etapach – tak, aby grupa mogła przejść od kontaktu do współpracy:

### A. Połączenie i opowieści (Connection & Storytelling)

- Zaczynaj od prostych ćwiczeń na rozluźnienie i poznanie się, które świętują różnorodność tożsamości kulturowych.
- Zaproś kobiety z każdej kultury, aby opowiedziały, jak podejmowane są decyzje w ich tradycji – w rodzinie, społeczności, przywództwie.
- Poproś, by podzieliły się tym, jaką wspólną przyszłość chciałyby współtworzyć.

### B. Aktywność współtworzenia (Co-Creation Activity)

Zaproś uczestniczki do stworzenia czegoś razem, na przykład:

- wspólnego opisu wizji (vision statement),
- kalendarza przyszłych działań, które mogą zrealizować razem,
- „Karty podejmowania decyzji” (Decision-Making Charter), w której znajdują się perspektywy obu kultur.

Wykorzystaj metody wizualne – rysowanie, mapowanie, kolaż – aby otworzyć różne formy ekspresji, także dla osób mniej komfortowo czujących się w mówieniu.

## 4. Udokumentuj i kontynuuj

- Zapisz najważniejsze wnioski, decyzje, pomysły i zobowiązania, jakie się pojawiły.
- Przekaż je uczestniczkom i lokalnym liderkom/liderom w przystępnej formie – może to być:
  - mała broszura,
  - nagranie wideo,
  - krótka „historia cyfrowa” (digital story).
- Zaplanuj ciąg dalszy: kolejne spotkanie, grupę roboczą, wspólny komunikator.
- Trwałe relacje są ważniejsze niż jedno, nawet bardzo udane, wydarzenie.



## ĆWICZENIE

Poniżej przedstawiono propozycję aktywności, którą można przeprowadzić, krok po kroku, zgodnie z powyższymi wytycznymi. Liczbę pytań kierujących dyskusją można dostosować do czasu dostępnego na wydarzenie. Kluczowe jest to, aby stworzyć taką atmosferę, w której uczestniczki czują się na tyle swobodnie, by przejść do końcowego etapu ćwiczenia.

### KROKI

#### 1. Rozgrzewka i ice-breaker

Podziel uczestniczki na międzykulturowe grupy po 4 osoby.

Każda grupa otrzymuje kartę z pytaniem, na które odpowiadają po kolei (ok. 3–4 minuty):

Coś małego, co ostatnio wywołało u Ciebie uśmiech?

Następnie każda grupa dostaje drugą kartę – z zestawem pytań z poniższych obszarów tematycznych. Każda osoba w grupie ma szansę odpowiedzieć. (Okolo 3–4 minuty na każdy temat).

#### TEMAT: Tło osobiste i kulturowe

- Co jest pięknego lub wyjątkowego w kulturze, w której dorastałaś?
- Jaką rolę odgrywa rodzina w Twoim życiu i w Twojej kulturze?
- Czy możesz podzielić się tradycją lub świętem, które są dla Ciebie szczególnie ważne?
- Jakie danie z Twojej kultury daje Ci poczucie komfortu lub radości?
- Jakie wartości były najważniejsze w Twoim wychowaniu?

#### **Wspólne doświadczenia i kobiecość**

- Co dla Ciebie znaczy bycie kobietą w Twojej kulturze?
- Czy doświadczyłaś wyzwań związanych z byciem kobietą, którymi czujesz się komfortowo podzielić?
- Jakie mocne strony widzisz u kobiet ze swojej społeczności?
- W jaki sposób kobiety w Twojej kulturze wspierają się nawzajem?
- Która kobieta (znana lub z Twojego życia osobistego) szczególnie Cię inspirowała?

#### Komunikacja i zrozumienie

- Czego chciałabyś, żeby osoby z innych kultur lepiej rozumiały na temat Twojej kultury?
- Czy zdarzyło Ci się czuć niezrozumianą lub zaszufadkowaną przez stereotypy? Jak sobie z tym poradziłaś?
- Co pomaga Ci czuć się bezpiecznie i wysłuchaną w rozmowie?
- Czego nauczyłaś się od osoby z innego środowiska / kultury, co zmieniło Twoje spojrzenie na świat?



### **Aspiracje i wspólna płaszczyzna**

- W jakim świecie chciałabyś, żeby dorastały przyszłe pokolenia kobiet?
- Jakie masz nadzieje lub marzenia związane z Twoją rodziną lub społecznością?
- Co motywuje Cię do udziału w takich wydarzeniach jak to?
- Co, Twoim zdaniem, możemy zrobić razem, aby budować silniejsze społeczności?

### **Wspólna praca**

Na podstawie rozmów uczestniczki mogą stworzyć wspólne oświadczenia, które wyrażą ich wspólne wartości i aspiracje, wychodząc od pytania:

Co, Twoim zdaniem, możemy zrobić – razem – aby budować silniejsze społeczności?

Może to przyjąć formę:

- Plakatu, na którym zapiszą swoje uczucia, myśli, wspólne wartości, marzenia na przyszłość oraz planowane działania.
- Praca nad plakatem daje przestrzeń nie tylko na wyrażenie treści, ale także na budowanie relacji poprzez wspólne tworzenie.
- (Okolo 10–15 minut)

### **Wspólna prezentacja rezultatów**

Kolejnym krokiem jest zaproszenie grup do wspólnej prezentacji plakatów i stworzonych przez nie przekazów.

Każda grupa może krótko opowiedzieć:

- co dla niej było najważniejsze,
- jakie wartości i pomysły się pojawiły,
- co chcą zabrać ze sobą z tej pracy.

(Okolo 10 minut)

Ostatnia aktywność – ankieta o doświadczeniu zajęć

Na zakończenie można poprosić uczestniczki o wypełnienie krótkiej ankiety ewaluacyjnej, w której podzielą się swoim doświadczeniem z zajęć:

- co było dla nich najbardziej wartościowe,
- co mogłoby wyglądać inaczej,
- czego chciałyby więcej w przyszłości.



## Bibliografia

1. Bauman, Z. (2013). *Community: Seeking Safety in an Insecure World*. Polity Press, Cambridge.
2. Ertz, M. (2024). *Co-Creation*. Dostępne na: [https://www.researchgate.net/publication/377356125\\_Co-Creation](https://www.researchgate.net/publication/377356125_Co-Creation) (dostęp: 25 kwietnia 2025).
3. Gannon, D. (2025a). Rozmowa z ukraińską uchodźczynią A, 28 kwietnia.
4. Gannon, D. (2025b). Rozmowa z ukraińską uchodźczynią B, 28 kwietnia.
5. Levy, P. (1997). *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*. Perseus Books, Stany Zjednoczone.

## MODUŁ 4

# INTERAKCJA: WSPÓŁPRACA I PRACA ZESPOŁOWA W MAŁYCH GRUPACH NA RZECZ WSPÓLNYCH INICJATYW I ZAANGAŻOWANIA OBYWATELSKIEGO

### Treści modułu

- Typy interakcji i role w zespole
- Zasady inkluzji, akceptacji różnorodności i uczestnictwa
- Planowanie mikroinicjatywy (mikroprojektu)
- Bibliografia / Referencje



## Cel ogólny:

Wspieranie uchodźczyń i uchodźców z Ukrainy mieszkających w Europie w rozwijaniu umiejętności efektywnej współpracy, pracy zespołowej, zaangażowania obywatelskiego oraz realizacji małych inicjatyw społecznych, które sprzyjają integracji i aktywnemu udziałowi w życiu społecznym kraju przyjmującego.

Oczekiwane rezultaty po ukończeniu modułu:

- Zrozumienie różnych typów interakcji w pracy zespołowej.
- Świadomość własnych ról w zespole oraz umiejętność skutecznego wykorzystywania swoich mocnych stron.
- Zrozumienie zasad inkluzji, różnorodności oraz akceptacji różnic kulturowych.
- Zdobycie praktycznych umiejętności planowania i realizacji małych inicjatyw w społecznościach lokalnych.
- Zbudowanie podstaw do zaangażowania obywatelskiego i głębszej integracji społecznej.



## Temat 1: Typy interakcji i role w zespole

### Część teoretyczna

*Interakcja w zespole może przybierać różne formy – w zależności od zadań, osób i celów. Zrozumienie typów interakcji oraz ról zespołowych pomaga lepiej organizować pracę, unikać konfliktów i wykorzystywać potencjał każdego.*

*Typy interakcji:*

- *Współpraca – wspólna praca nad osiągnięciem jednego, jasno określonego celu.*
- *Koordynacja – uzgadnianie działań między członkami grupy, tak aby różne zadania „zgrzywały się” ze sobą.*
- *Konkurencja – rywalizacja, która może pojawić się między grupami lub pojedynczymi osobami.*
- *Wspieranie – wzajemna pomoc, wsparcie emocjonalne i informacyjne.*

*Role zespołowe (teoria Belbina, 1981):*

*Belbin wyróżnił 9 kluczowych ról, jakie mogą pełnić osoby w zespole. Jedna osoba może łączyć w sobie kilka ról. Dla sprawnie działającego zespołu warto, aby wszystkie te role były w jakiejś formie obecne.*

## 9 key Roles

### **Plant (Pomysłodawczyni / Pomysłodawca)**

Główna funkcja: tworzy nowe, kreatywne, niestandardowe pomysły i podejścia.

Cechy zachowania:

- ma bogatą wyobraźnię,
- często proponuje oryginalne rozwiązania,
- bywa „zatopiona/zatopiony” we własnych myślach i może przeoczyć szczegóły,
- czasem ignoruje praktyczne ograniczenia.

Wartość dla zespołu:

- dostarcza przełomowych, twórczych pomysłów,
- wskazuje nowe kierunki rozwoju,
- pomaga zespołowi wyjść poza schematy.

### **Resource Investigator (Poszukiwaczka / Poszukiwacz zasobów)**

Główna funkcja: buduje kontakty na zewnątrz, szuka możliwości, zasobów i partnerstw.

Cechy zachowania:

- komunikatywna/komunikatywny, otwarta/otwarty, towarzyska/towarzyski,
- dobrze nawiązuje relacje,
- pełna/pełen energii, optymistyczna/optymistyczny,
- może tracić zainteresowanie po początkowej fazie projektu.

Wartość dla zespołu:

- wnosi nowe kontakty, informacje i zasoby,
- poszerza sieć wsparcia,
- mocno „rozpędza” zespół na starcie projektu.

### **Coordinator (Koordynatorka / Koordynator)**

Główna funkcja: organizuje pracę zespołu, wyznacza cele, rozdziela zadania.

Cechy zachowania:

- pewna/pewny siebie, spokojna/spokojny, dobrze słucha,
- wspiera wzajemne zrozumienie w zespole,
- umie skutecznie delegować zadania,
- czasem bywa odbierana/odbierany jako osoba „sterująca innymi”.

Wartość dla zespołu:

- dba o sensowne rozdzielenie ról i zadań,
- utrzymuje zespół w koncentracji na wspólnych celach,
- wzmacnia spójność i współpracę w grupie.



## 9 KLUCZOWYCH RÓL

Shaper (Lokomotywa / Animator działań)

Główna funkcja: pobudza zespół do działania, pomaga pokonywać przeszkody i osiągać rezultaty.

Cechy zachowania:

- wytrwała/wytrwały, energiczna/energiczny, czasem odbierana/odbierany jako „agresywna/agresywny”,
- nie boi się konfliktów,
- silnie zorientowana/zorientowany na cel,
- bywa mało tolerancyjna/tolerancyjny wobec odmiennych punktów widzenia.

Wartość dla zespołu:

- uruchamia zespół w momentach kryzysowych,
- pomaga „pchnąć” projekt do przodu,
- ułatwia podejmowanie trudnych decyzji.

Monitor Evaluator (Analityczka / Analityk)

Główna funkcja: analizuje i ocenia pomysły, propozycje oraz pomaga podejmować wyważone decyzje.

Cechy zachowania:

- obiektywna/obiektywny, logiczna/logiczny, rozważna/rozważny,
- emocjonalnie powściągliwa/powściągliwy,
- czasem postrzegana/postrzegany jako zbyt krytyczna/krytyczny lub pesymistyczna/pesymistyczny.

Wartość dla zespołu:

- chroni przed pochopnymi, nieprzemyślanymi decyzjami,
- dostarcza obiektywnej analizy,
- równoważy emocjonalne i racjonalne aspekty pracy zespołowej.

Implementer (Realizatorka / Realizator)

Główna funkcja: przekłada pomysły na konkretne zadania i organizuje ich wykonanie.

Cechy zachowania:

- praktyczna/praktyczny, zorganizowana/zorganizowany, zdyscyplinowana/zdyscyplinowany,
- lubi porządek, plany i jasne instrukcje,
- może być mało elastyczna/elastyczny, gdy trzeba wprowadzić zmiany.

Wartość dla zespołu:

- zapewnia stabilną realizację zadań,
- porządkuje procesy pracy,
- wdraża w życie ustalone strategie.

## 9 KLUCZOWYCH RÓL

### Completer Finisher (Dopieszczająca / Dopieszczający szczegóły)

Główna funkcja: dba o jakość, pilnuje szczegółów, doprowadza zadania do końca „na tip-top”.

Cechy zachowania:

- sumienna/sumienny, bardzo uważna/uważny na detale,
- ma skłonność do perfekcjonizmu,
- bywa nadmiernie pedantyczna/pedantyczny i podatna/podatny na niepokój.

Wartość dla zespołu:

- zapewnia wysoki poziom jakości rezultatów,
- wychwytuje błędy, zanim zadanie zostanie zakończone,
- pilnuje terminów i standardów.

### Teamworker (Osoba zespołowa / Wspierająca)

Główna funkcja: dba o przyjazną atmosferę, wspiera relacje i pomaga unikać konfliktów.

Cechy zachowania:

- empatyczna/empatyczny,
- dyplomatyczna/dyplomatyczny,
- sprzyja wzajemnemu zrozumieniu,
- może unikać konfliktów i trudnych decyzji.

życzliwa/życzliwy,

Wartość dla zespołu:

- utrzymuje dobry klimat emocjonalny,
- wzmacnia spójność zespołu,
- wspiera łagodne rozwiązywanie napięć i nieporozumień.

### Specialist (Specjalistka / Specjalista)

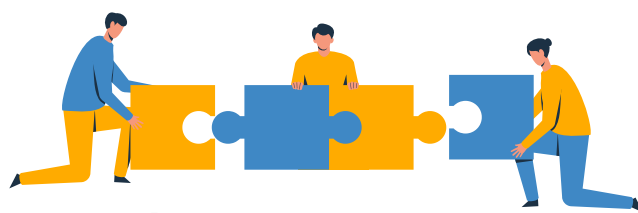
Główna funkcja: wnosi pogłębioną wiedzę i eksperckie kompetencje w określonej dziedzinie.

Cechy zachowania:

- ma dużą, specjalistyczną wiedzę w wąskim obszarze,
- może koncentrować się głównie na „swoim kawałku” i mniej dostrzegać ogólny obraz pracy zespołu,
- bywa mniej aktywna/aktywny w szerszych zadaniach grupowych.

Wartość dla zespołu:

- zapewnia profesjonalne wsparcie eksperckie,
- podnosi kompetencje zespołu w konkretnych zagadnieniach,
- dba o poprawność i jakość zadań wymagających specjalistycznej wiedzy.



## 1. Formowanie zespołu / rozpoczęcie projektu

2. Na tym etapie określone są cele, tworzy się zespół i pojawiają się pierwsze pomysły.

Kluczowe role:

- **Plant** (Pomysłodawczyni/Pomysłodawca): tworzy kreatywne, niestandardowe idee oraz ogólną wizję projektu.
- **Resource Investigator** (Poszukiwaczka/Poszukiwacz zasobów): szuka możliwości, buduje zewnętrzne kontakty, znajduje potencjalnych partnerów.
- **Coordinator** (Koordynatorka/Koordynator): zbiera zespół, przydziela pierwsze zadania, rozdziela role.

**2. Planowanie.** Na tym etapie ustalane są konkretne zadania, zasoby, terminy oraz plan działania.

Kluczowe role:

- **Monitor Evaluator** (Analityczka/Analityk): analizuje pomysły, identyfikuje ryzyka, ocenia mocne i słabe strony, wspiera podejmowanie obiektywnych decyzji.
- **Implementer** (Realizator/Realizator): przekłada pomysły na praktyczne, uporządkowane plany.
- **Coordinator**: dba o jasność ról i spójność planu z możliwościami zespołu.

## 3. Realizacja projektu

Zespół wykonuje zadania i dąży do osiągnięcia celów projektu.

Kluczowe role:

- **Shaper** (Lokomotywa): dodaje energii, napędza zespół, pomaga pokonywać przeszkody.
- **Teamworker** (Osoba zespołowa): dba o dobrą atmosferę, pomaga rozwiązywać konflikty.
- **Implementer**: konsekwentnie realizuje ustalony plan.
- **Specialist** (Specjalistka/Specjalista): wnosi pogłębioną wiedzę w konkretnej dziedzinie.
- **Completer Finisher**: pilnuje szczegółów, jakości i terminowego zakończenia działań.

#### 4. Monitorowanie i kontrola

Na tym etapie na bieżąco oceniamy realizację zadań i w razie potrzeby korygujemy plan.

Kluczowe role:

- Completer Finisher (Dopieszczająca/Dopieszczający szczegóły): wychwytuje i poprawia błędy, dba o wysoką jakość rezultatów.
- Monitor Evaluator (Analityczka/Analityk): ocenia postępy, dostarcza obiektywnej analizy.
- Coordinator (Koordynatorka/Koordynator): pilnuje spójności działań zespołu i skutecznie zarządza zmianami.

#### 5. Zakończenie projektu / ewaluacja

Projekt zostaje domknięty, prezentowane są rezultaty, a praca zespołu jest podsumowywana.

Kluczowe role:

- Specialist (Specjalistka/Specjalista): prezentuje efekty pracy eksperckiej.
- Plant (Pomysłodawczyni/Pomysłodawca): podsumowuje twórcze rezultaty i podsuwa pomysły na przyszłe projekty.
- Teamworker (Osoba zespołowa): zachęca do dzielenia się informacją zwrotną i pomaga utrzymać dobry klimat także po zakończeniu projektu.

#### Podsumowanie:

Każda z ról zespołowych w modelu Belbina jest szczególnie ważna na określonych etapach projektu. Zespół, który odnosi sukcesy, dba o równowagę ról i potrafi elastycznie dopasowywać je do aktualnych potrzeb projektu.



### ĆWICZENIA

#### 1. „Kim jestem w zespole?” (30 minut)

- Uczestniczki i uczestnicy wypełniają uproszczony kwestionariusz ról Belbina.
- Następnie wspólna rozmowa w grupie:
  - Jakie role są reprezentowane w naszej grupie?
  - Jakie są nasze mocne strony jako zespołu?

#### 2. „Układanie puzzli” (30 minut)

- Małe grupy otrzymują zadanie ułożenia puzzli w ograniczonym czasie i przy ograniczonych materiałach.
- Omówienie po ćwiczeniu:
  - Jakie role ujawniły się w czasie pracy?
  - W jaki sposób zbudowana była komunikacja w zespole?

## Temat 2: Zasady inkluzji, akceptacji różnorodności i uczestnictwa

### Część teoretyczna

Inkluzja to świadome tworzenie takiej przestrzeni, w której każda osoba może uczestniczyć – niezależnie od pochodzenia, kultury, języka czy życiowego doświadczenia.

Różnorodność jest siłą współczesnych społeczności, ale wymaga świadomej, uważnej pracy.

Zasady inkluzji:

- szacunek dla różnic,
- równy dostęp do udziału i działania,
- dostrzeganie i docenianie indywidualnego wkładu każdej osoby,
- tworzenie bezpiecznego, wspierającego środowiska.

Bariery dla inkluzji:

- uprzedzenia i stereotypy,
- bariery językowe,
- brak zaufania,
- różnice kulturowe.

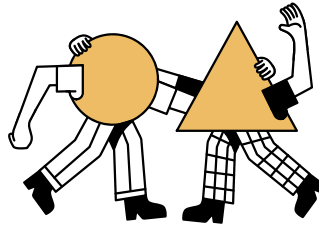
Uczestnictwo (partycypacja) oznacza:

- aktywne włączanie się w procesy podejmowania decyzji,
- inicjowanie działań w życiu publicznym,
- branie odpowiedzialności obywatelskiej za swoją społeczność.





## ĆWICZENIA



- „Moja różnorodność” (20 minut)
- Każda osoba zapisuje 3 aspekty swojej tożsamości, które czynią ją wyjątkową.
- Następnie odbywa się rozmowa w grupie o różnicach i podobieństwach między uczestniczkami i uczestnikami.
- Studium przypadku „Inkluzyjny dialog” (40 minut)
- Grupy otrzymują scenki sytuacyjne dotyczące konfliktów wynikających z nieporozumień kulturowych.
- Zadanie: wypracować sposoby rozwiązania takich sytuacji w duchu szacunku i inkluzji.
- Na koniec każda grupa prezentuje swoje rozwiązania.
- „Mapa uczestnictwa” (30 minut)
- Uczestniczki i uczestnicy rysują mapę obszarów, w których mogą aktywnie uczestniczyć w kraju przyjmującym (np. szkoła, wolontariat, lokalna społeczność, organizacje, zajęcia dodatkowe).

## Temat 3: Planowanie mikroinicjatywy (mikroprojektu)

### Część teoretyczna:

Mikroprojekt to mała inicjatywa, która może przynieść konkretne zmiany w społeczności.

### Etapy planowania:

- Zidentyfikowanie potrzeby/problemu.
- Ustalenie konkretnego celu.
- Określenie interesariuszy i partnerów.
- Zaplanowanie działań i zasobów.
- Zdefiniowanie wskaźników sukcesu.
- Ewaluacja wyników.

### Kryteria dobrego mikroprojektu:

- Realistyczny do wykonania.
- Korzystny dla społeczności.
- Umożliwia uczestnikom ćwiczenie inicjatywy i przywództwa.



## ĆWICZENIA

1. „Szkic mikroinicjatywy” (60 minut)
2. Uczestniczki i uczestnicy dzielą się na małe grupy.
3. Każda grupa opracowuje wstępny szkic mikroprojektu dotyczącego wybranego problemu.
4. „Karuzela informacji zwrotnej” (30 minut)
5. Grupy prezentują swoje pomysły.
6. Pozostali uczestnicy udzielają informacji zwrotnej i proponują ulepszenia.
7. „Zobowiązanie do działania” (10 minut)
8. Uczestniczki i uczestnicy formułują, jaki krok są gotowi zrobić w ciągu najbliższego tygodnia.

Oczekiwane rezultaty:

- Uczestniczki i uczestnicy rozumieją różne formy interakcji i swoją rolę w pracy zespołowej.
- Opanują zasady inkluzji i będą potrafili stosować je w grupach międzykulturowych.
- Zdobędą praktyczne umiejętności planowania i realizacji małych inicjatyw obywatelskich.
- Zwiększą pewność siebie w zakresie udziału w życiu obywatelskim kraju przyjmującego.

Materiały:

- flipcharty, markery, samoprzylepne karteczki,
- wydrukowane kwestionariusze i studia przypadków,
- karty pracy do planowania mikroprojektów,
- formularze informacji zwrotnej.

Jeśli chcesz, mogę także przygotować wersję z gotowym scenariuszem dla trenerek/trenerów, ramowym czasem oraz propozycją struktury slajdów – tak, aby materiał nadawał się od razu do wykorzystania podczas szkolenia.



## BIBLIOGRAFIA

1. Belbin, R. M. Team Roles at Work.
2. Belbin, R. Why Teams Succeed or Fail.
3. Shore, L.M. et al. (2011). Inclusion and Diversity in Workgroups: A Review and Model for Future Research. Journal of Management.
4. Hofstede, G. (2001). Culture's Consequences.
5. Kotter, J.P. (1996). Leading Change.
6. Project Management Institute (PMI) (2017). PMBOK Guide.



# Zastrzeżenie

**Niniejszy projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Unii Europejskiej.**

**Publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy jej autorek i autorów i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.**



Co-funded by  
the European Union