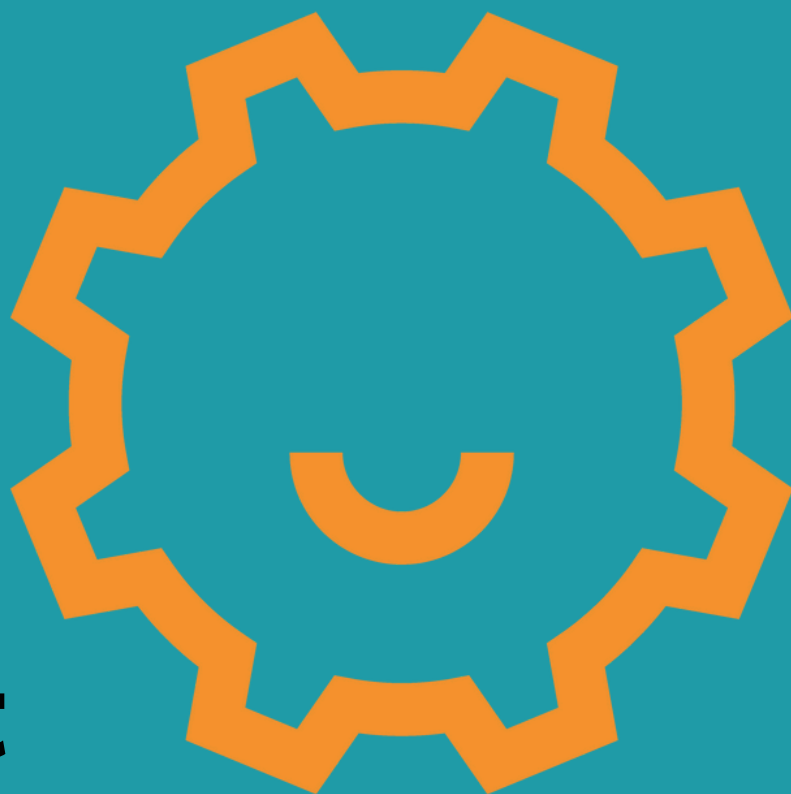




**Włóczyk**



# **Warsztat strategiczny**

---

Jak wykorzystać w pracy z młodzieżą  
w instytucji

Publikacja została opracowana w ramach wdrażania  
polityki młodzieżowej m.st. Warszawy.



**fundacja  
pole dialogu**



projekt współfinansuje  
miasto stołeczne  
Warszawa





Z tej broszury dowiedziecie się, czym jest **narzędzie warsztatu strategicznego** i jak możecie wykorzystać je do pracy z młodzieżą w swojej instytucji.

Warsztat strategiczny to wspólny dialog, który pomaga danej grupie wypracować cele i/lub rozwiązania. Może przyjąć różne formy grupowej dyskusji. Nastawiony jest na wypracowanie wiążących decyzji i rekomendacji – w pracę włączani są pracownicy oraz decydenci instytucji.

**To narzędzie może przydać się do:**

- tworzenia dokumentów strategicznych dla instytucji, na przykład nowych programów;
- rozwiązywania konkretnych problemów, np. małej widoczności instytucji wśród młodych;
- zaplanowania harmonogramu działań instytucji, wyznaczenia celów i kierunków.

Co więcej, przeprowadzenie procesu wspólnie z młodymi interesariuszami\_kami instytucji zwiększa szanse na ich zaangażowanie i współdziałanie w działaniach. Może poprawić wizerunek w lokalnej społeczności, rozpromować instytucję czy dotrzeć do nowych partnerów\_ek. Tak przeprowadzony warsztat może stać się częścią dłuższego procesu, jakim jest wypracowanie strategii instytucji.

**Strategia instytucji** to długoterminowy plan działania, który określa cele, priorytety i kierunki rozwoju. Tworzy się ją, uwzględniając dostępne zasoby i potrzeby lokalnej społeczności – odbiorców i odbiorczyń działań. Stanowi ścieżkę, zbiór zadań, które doprowadzą nas do osiągnięcia rezultatów, takich jak na przykład: poprawa oferty dla młodzieży, wzmocnienie roli instytucji w sąsiedztwie etc.

Podsumowując, warsztat strategiczny pomaga wyznaczyć kierunek rozwoju instytucji i opracować plan działania. Wskazuje, jak wykorzystać zasoby i możliwości oraz odpowiadając na pytanie, jak placówka może funkcjonować w przyszłości.



## Jak przeprowadzić warsztat strategiczny?

Na proces organizacji warsztatu składa się kilka kluczowych momentów:

1. Przygotowanie i logistyka;
2. Warsztat;
3. Podsumowanie i zaplanowanie wdrażania wypracowanych rekomendacji.

Poniżej przeczytacie, jak krok po kroku przeprowadzić cały proces, na końcu znajdziecie też trzy przykłady przeprowadzenia warsztatu w praktyce.



# 01 Logistyka

## Na co zwrócić uwagę i o czym należy pamiętać?

### Wymieniamy:

- **miejsce:** Zadbajcie o odpowiednią przestrzeń, w której uczestnicy będą mogli się swobodnie poruszać, pracować w grupach i przeprowadzać dyskusje;
- **materiały:** Przygotujcie niezbędne materiały, takie jak flipcharty, markery, naklejki „kropki” (np. do oddawania głosów), materiały do notowania (np. postity), laptop, rzutnik do prezentacji, taśmę malarską do napisania imion i masę mocującą do przyklejania kartek;
- **czas trwania:** Określcie, jak długo potrwa warsztat (np. 2–4 godzin, z przerwami);
- **zadbajcie o przekąski!** Temat jedzenia w kontekście organizowania spotkań z młodzieżą wraca jak bumerang, napisanie w zaproszeniu o przekąskach może pozytywnie wpłynąć na liczbę uczestników i nie jest to jedynie nasze doświadczenie.



**Następnie określcie cel warsztatu**, czyli co chcecie dzięki niemu osiągnąć. Może to być na przykład:

- **opracowanie długoterminowej strategii** rozwoju biblioteki, bądź zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy;
- **wypracowanie nowych programów** kulturalnych lub edukacyjnych adresowanych do młodzieży.

**Zidentyfikujcie grupę docelową** (w kontekście projektu – młodzież i kadra instytucji), która powinna wziąć udział w warsztacie i dotrzyjcie do niej. Mogą to być:

- **uczniowie\_ennice lokalnych szkół** – możecie dotrzeć do nich za pośrednictwem dyrekcji, opiekunów\_ek samorządów czy władze dzielnicy;
- **młodzież mieszkająca w sąsiedztwie** – możecie przygotować kolorowy i przykuwający uwagę plakat;
- **młodzież uczestnicząca w zajęciach** Waszej instytucji – tutaj też mogą zadziałać plakaty czy wysłanie zaproszenia drogą mailową;
- **harcerze z lokalnej drużyny harcerskiej**, jeśli taka u Was funkcjonuje.

**Ile kosztuje przeprowadzenie warsztatu?** To zależy! W wielu przypadkach można zorganizować go z małym budżetem. Jeśli skorzystacie z sali swojej instytucji bądź szkoły, wystarczy zabezpieczyć środki na materiały biurowe i jedzenie. Jeśli potrzebujecie wsparcia osoby z zewnątrz np. **trenera\_ki lub facylitator\_ki\_ra** (osoby, która poprowadzi Wasze spotkanie i będzie czuwała nad przebiegiem dyskusji), wtedy warto wygospodarować budżet ok. 220–250 zł brutto za godzinę pracy.

### **Porada na wagę złota!**

Jeśli nie posiadacie danych rekwizytów np. stojaka do flipchartów czy wózka konsultacyjnego, spróbujcie odezwać się do lokalnego urzędu dzielnicy bądź miasta. Zorientujcie się, czy w Waszej okolicy nie funkcjonuje wypożyczalnia bądź baza materiałów do przeprowadzania spotkań, warsztatów grupowych. W Warszawie funkcjonuje inicjatywa „Spółdzielnia”. To portal, który ułatwia nieodpłatne dzielenie się zasobami, np. miejscem czy sprzętem, na organizację działań sąsiedzkich, społecznych czy edukacyjnych



## 02 Warsztat

Zacznijmy od przygotowanie scenariusza.

Przykład: scenariusz warsztatu przeprowadzonego przez OSIR znajdziecie w załączniku do tej broszury.

### Narzędzia i techniki

Podczas warsztatów strategicznych warto korzystać z różnych **metod**, takich jak burza mózgów, mapowanie czy kawiarnia obywatelska. Przy tworzeniu scenariusza pamiętajcie o **przemienności form** – kluczowe jest ich urozmaicenie, aby uniknąć dominacji statycznych, wykładowych lub jednolitych ćwiczeń.

Wprowadzenie różnorodnych aktywności, takich jak mapowanie myśli czy dyskusje grupowe, pozwoli **utrzymać zaangażowanie** uczestników i uczestniczek.

**Motywowanie grupy uczestniczącej jest wyzwaniem niezależnie od wieku**, a w przypadku młodzieży może wymagać szczególnej uwagi. Dlatego **warto jasno określić cel warsztatu i poinformować, do czego posłużą wyniki pracy.** **Kluczowe elementy to** regularne przerwy, angażujące ćwiczenia oraz różnorodne formy pracy – praca zespołowa, dyskusje plenarne i twórcze techniki, takie jak wizualizacje, pomogą utrzymać wysoką energię grupy i podtrzymać motywację.

### **Kto powinien poprowadzić warsztat i jak?**

#### **Wymieniamy:**

- **facylitator\_ka:** Wyznaczcie osobę, która będzie prowadzić warsztat, czyli facylitatora, który zadba o płynność spotkania, motywowanie do udziału i utrzymywanie koncentracji uczestników;
- **dynamika grupy:** Zadaniem facylitatora jest stworzenie atmosfery otwartości, sprzyjającej wymianie pomysłów i konstruktywnej krytyce;
- **podział na grupy:** Warto podzielić uczestników na mniejsze grupy, aby ułatwić dyskusje i zebrać więcej różnorodnych pomysłów.



## Etapy warsztatu

Poniżej przedstawiamy uproszczoną strukturę warsztatu oraz sugerowane elementy, które warto uwzględnić na danym uproszczoną strukturę warsztatu oraz sugerowane elementy, które warto uwzględnić na danym etapie spotkania. etapie spotkania.

### 01 Początek

Powitanie uczestników, wprowadzenie do tematu warsztatu, przedstawienie celu spotkania. Przeprowadzenie ćwiczenia typu icebreaker, czyli **aktywności budującej zespół**.

### 02 Rozwinięcie:

- Prezentacja obecnej sytuacji. Przegląd aktualnych zasobów i działań instytucji;
- Burza mózgów i generator. Zbieranie pomysłów na przyszłe działania, identyfikowanie obszarów do poprawy, dyskusja nad propozycjami nowych inicjatyw;

Możecie to przeprowadzić w formie „mapowania aktywności”, czyli pracowania na planie instytucji i najbliższej okolicy i oznaczenia przestrzeni, w których dzieje się życie instytucji oraz takich, gdzie jest go mniej i dlaczego.

### **03 Praca w grupach**

Podzielenie uczestników na mniejsze grupy, które będą pracować nad konkretnymi tematami lub obszarami, np. oferta kulturalna, współpraca z lokalną społecznością, digitalizacja zasobów.

### **04 Prezentacja wyników i głosowanie**

Przedstawienie przez każdą z grup pomysłów i rozwiązań pozostałym uczestnikom.



## 05 Podsumowanie

Wyciągnięcie wniosków, ustalenie działań priorytetowych oraz ustalenie harmonogramu realizacji. Poproście młodzież, żeby powiedziała, z czym kończy spotkanie – z jaką myślą, emocją, wrażeniem. Po zakończeniu warsztatu warto przygotować podsumowanie, które będzie komunikowane uczestnikom oraz innym interesariuszom w instytucji (np. pracownikom biblioteki, zarządowi, społeczności lokalnej). Zorganizujcie spotkanie z całym zespołem, aby omówić wyniki i wypracowane rozwiązania.



## Więcej inspiracji, opisanych narzędzi czy gotowych scenariuszy znajdziecie pod poniższymi linkami:

- **8.80 Cities (strona w języku angielskim)** – w zakładce „Resource Hub” (Centrum Zasobów) znajdziecie narzędzia ułatwiające planowanie, generowanie pomysłów i ich ocenianie, ale też narzędzia, które umożliwią zebranie zdań/opinii w ciekawy, angażujący sposób, np. sonda balonowa, pocztówka z przyszłości, flagi życzeń etc.
- **Pomysły do zrobienia, Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „E”** – baza zbierająca scenariusze działań społeczno-kulturalnych, ale też narzędzia, które pomogą przeprowadzić Wam diagnozę czy warszaty strategiczne.
- **Deresay (strona w języku angielskim)** – generator pytań otwartych na rozpoczęcie spotkania; na stronie możecie określić cel i atmosferę Waszego spotkania np. luźną bądź nastawioną na koncentrację.



- **Mentimeter (strona w języku angielskim, ale narzędziem można posługiwać się bez względu na język)** – umożliwia zadawanie pytań, oddawanie głosów, dzielenie się opiniami, ale też pozwala na badanie poziomu energii grupy.
- **AnswerGarden (strona w języku angielskim, ale narzędziem można posługiwać się bez względu na język)** – jego zaletą jest minimalizm, a co za tym idzie – łatwość w zastosowaniu; umożliwia zadawanie pytań i zbieranie odpowiedzi w czasie rzeczywistym, które pojawiają się w formie „chmury słów”.

## 03 Jak wprowadzić wypracowane pomysły w życie?

Wybierzcie najważniejsze działania, które muszą być zrealizowane w pierwszej kolejności. **Warto ocenić je pod kątem wykonalności – sprawdźcie, ile macie czasu, ludzi, budżetu.**

Czas może pomóc Wam także w określeniu złożoności inicjatywy. Niektóre rzeczy możecie zrobić od razu, np. jeśli ustalicie podczas warsztatu, że zawieszona w łazience lustra są niefunkcjonalne, bo wiszą za wysoko, możecie względnie szybko przewiesić je na inną wysokość.

**Jeśli to możliwe, spotkajcie się całym zespołem i podzielcie się zadaniami.** Pamiętajcie też o monitorowaniu postępów – wcześniej określcie, jak będziecie je mierzyć. Może to być liczba uczestników wydarzeń, liczba nowych inicjatyw lub liczba osób korzystających z instytucji.



## **Jakie wyzwania mogą się pojawić?**

Podczas organizowania warsztatu strategicznego mogą pojawić się różne wyzwania, warto być na nie przygotowanym.

### **Różnorodność uczestników i ich oczekiwań,**

które mogą prowadzić do napięć lub trudności w osiągnięciu konsensusu. Ważne jest, aby facylitator\_ka umiejętnie zarządzał różnorodnością opinii. Można to zrobić poprzez stworzenie przestrzeni do swobodnej wymiany zdań oraz zastosowanie technik, które pomagają dojść do wspólnego porozumienia, np. nadawanie priorytetów lub technika konsensusu.

**Inną rzeczą jest zarządzanie czasem.** Lepiej jest skończyć warsztat przed czasem niż po. Dyskusje i ich formy mogą okazać się czasochłonne i angażujące, dlatego tak ważne jest dobre przygotowanie scenariusza i kontrolowanie czasu. Aby zapobiec przedłużaniu, podzielcie warsztat na sesje o określonym czasie (np. 30 minut na burzę mózgów, 15 minut na prezentację wyników grupy). Możecie też ustawić zegar widoczny dla wszystkich uczestników, co pomoże w monitorowaniu czasu.

Ostatnie wyzwanie może pojawić się na sam koniec, po przeprowadzeniu warsztatu i podsumowania wyników – **oporność na zmiany**. Istotne jest, aby proces wdrażania zmian był stopniowy i oparty na zaangażowaniu całego zespołu. Pokazanie korzyści wynikających z proponowanych działań, np. poprzez przykłady innych instytucji, które wdrożyły podobne inicjatywy, pomoże przełamać opór.



## **Warsztat strategiczny – przykłady**

Warsztat strategiczny został wykorzystany w pierwszej edycji projektu Włącznik przez dwie instytucje: Ośrodek Sportu i Rekreacji w Dzielnicy Praga-Południe i Bibliotekę Publiczną na Ochocie.

**Ośrodek Sportu i Rekreacji Praga-Południe** (dalej – OSiR) to instytucja zarządzająca różnorodnymi obiektami, takimi jak pływalnia, kręgielnia czy hala sportowa. Choć wszystkie te miejsca podlegają jednej centrali, komunikacja tego faktu bywa wyzwaniem. Nawet osoby regularnie korzystające z obiektów OSiR nie zawsze zdają sobie sprawę, że tworzą one jedną, spójną instytucję. Dodatkowo poza okresem roku szkolnego brakuje trwałego kontaktu między OSiR a młodymi odbiorcami. W ramach pilotażowego projektu przeprowadzono warsztat strategiczny z udziałem grupy młodzieży z Zespołu Szkół Łączności.

W warsztacie wzięło udział 15 chętnych osób, które wypracowały propozycje działań możliwych do realizacji wspólnie z OSiR. Scenariusz spotkania został załączony do niniejszej publikacji.

Następnie przeprowadzono sondaż wśród uczniów, zarówno na korytarzach szkolnych, jak i podczas lekcji. Dzięki temu objęto działaniami całą społeczność szkoły. W badaniu oraz w głosowaniu na pomysły do realizacji uczestniczyło łącznie ponad 230 osób.

**Pilotaż narzędzia partycypacji w Bibliotece Publicznej w Dzielnicy Ochota** miał dwa etapy. Pierwszym krokiem było przeprowadzenie ankiety skierowanej głównie do młodzieży w wieku 13–16 lat, choć dopuszczono również odpowiedzi od innych grup wiekowych.



**Ankieta zawierała pytania dotyczące m.in.:**

- korzystania z bibliotek na Ochocie (czy i które z nich są znane respondentom);
- powodów, dla których młodzież nie korzysta z bibliotek;
- pomysłów na działania, które mogłyby zachęcić młodych do korzystania z oferty biblioteki.

Aby dotrzeć do grupy docelowej, ankieta wraz z plakatami promocyjnymi została rozesłana do szkół (bezpośrednio do bibliotek szkolnych lub do sekretariatów). Zebrano 170 odpowiedzi, z czego 45% pochodziło od osób w wieku 13–16 lat. W ankiecie istniała możliwość pozostawienia danych kontaktowych w celu zaproszenia na warsztat strategiczny. Niestety odpowiedzi od docelowej grupy wiekowej było niewiele, a odzew na zaproszenie okazał się bliski zeru.

Pomimo początkowych trudności zespół Biblioteki nie zrezygnował z działań i ogłosił dodatkowy nabór na warsztat. Tym razem, aby zachęcić młodzież, zaproponowano atrakcyjną aktywność towarzyszącą spotkaniu – wspólne robienie sushi.

Akcja promocyjna pod hasłem „Biblioteka otwarta na młodych” została wzbogacona zdjęciami składników do sushi i szybko zyskała zainteresowanie. Choć początkowo pojawiły się nieporozumienia dotyczące charakteru wydarzenia (konieczne było wyjaśnienie, że spotkanie nie ogranicza się wyłącznie do warsztatów kulinarnych), ostatecznie zgłosiło się 13 osób.

Warsztat odbył się w luźnej atmosferze, a przygotowywanie sushi stało się okazją do przeprowadzenia **rozmowy warsztatowej wokół trzech kluczowych pytań:**

- Jak powinna wyglądać idealna biblioteka
- Czym się interesujesz?
- Jakie działania chciałbyś/chciałabyś realizować w bibliotece?

Koordynatorki projektu podkreślają, że spotkanie było przełomowe: „Udział w projekcie pokazał nam, że możemy przyciągnąć młodzież do naszych bibliotek.



Udało nam się zebrać konkretne propozycje działań i ustalić dogodny termin spotkania. Zrealizowaliśmy kosztorysy, omówiliśmy je z dyrekcją i zaplanowaliśmy działania na 2024 rok. Grupa, która powstała podczas warsztatu, będzie decydować o kolejnych działaniach i mamy nadzieję, że w przyszłości sama przejmie inicjatywę.

Chcemy, aby młodzież nie tylko współorganizowała wydarzenia dedykowane, ale także włączała się w inicjatywy otwarte dla wszystkich”. Doświadczenie pokazało, że do organizacji warsztatu warto podejść w kreatywny sposób oraz jak istotne jest jasne komunikowanie celu spotkania!

Ostatnim przykładem zastosowania warsztatu strategicznego w praktyce jest **projekt „Space For Girls: Reclaiming Public Space Through Voice”**. Miał on miejsce w holenderskim mieście Apeldoorn.

Jego celem było zbadanie, w jaki sposób przestrzenie publiczne mogą lepiej odpowiadać na potrzeby nastoletnich dziewcząt i zachęcić do częstszego i bardziej aktywnego korzystania z przestrzeni zewnętrznych, takich jak parki, ulice czy skwery. Kluczowym elementem projektu były warsztaty, które pozwoliły dziewczętom aktywnie uczestniczyć w procesie projektowania przestrzeni publicznych. Uczestniczki dzieliły się swoimi doświadczeniami i oczekiwaniami, co pozwoliło zidentyfikować siedem kluczowych dla nich tematów: przynależność, utrzymanie przestrzeni, estetyka, bezpieczeństwo, komfort użytkownika, możliwości interakcji społecznych, różnorodność. Zebrane opinie i pomysły stały się fundamentem dalszych działań, które mają doprowadzić do wdrożenia praktycznych rozwiązań w przestrzeni publicznej, aby każda osoba w wieku nastoletnim czuła się w niej komfortowo – bez względu na płeć.

**Podsumowując, warsztat strategiczny to praktyczne narzędzie dialogu i współpracy, które umożliwia wspólne wypracowanie celów, rozwiązań oraz strategii działania.**



Dzięki swojej elastyczności może być stosowany do rozwiązywania problemów, planowania długoterminowych działań czy zwiększania zaangażowania młodych odbiorców. Co więcej, warsztat wspiera integrację zespołu, poprawia wizerunek instytucji w lokalnej społeczności i otwiera nowe możliwości współpracy z partnerami. Odpowiednie przygotowanie – od określenia celu, zaplanowania scenariusza, po wybór technik pracy grupowej – jest kluczowe dla sukcesu warsztatu. Przeprowadzenie takiego procesu, wraz z analizą wyników i wdrożeniem wypracowanych pomysłów, pozwala instytucji lepiej odpowiedzieć na potrzeby społeczności, a także wyznaczyć kierunki rozwoju zgodne z jej zasobami i możliwościami.

### **Życzymy powodzenia w realizacji warsztatów i rozwijaniu Waszych instytucji!**

Niech wypracowane pomysły przekładają się na realne zmiany i wzmacnianie bliskich relacje z młodzieżą i całą lokalną społecznością!

### **Lista załączników do broszury:**

- Zał. nr 1: przykładowy scenariusz warsztatu strategicznego.



**Treść:** Aleksandra Wasążnik, Joanna Chomko

**Korekta i redakcja:** Warsztat Ogarniaczki Paula Olejniczak

**Identyfikacja graficzna i skład:** Mira Larysz

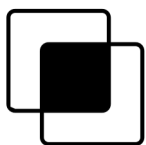
**Autorstwo zdjęć:** Marcin Jan Nalepa

Publikacja powstała w ramach projektu **„Włącznik - tworzenie przestrzeni dla młodych warszawiaków w miejskich instytucjach”**, współfinansowanego przez m.st. Warszawa.



projekt współfinansuje  
miasto stołeczne  
Warszawa

**Fundacja Pole Dialogu** powstała w 2011 roku, aby wspierać udział obywateli i obywaterek w życiu publicznym. Obecnie jest jedną z najbardziej doświadczonych organizacji działających w tym obszarze. Wspieramy dialog obywatelski i włączamy ludzi do rozmów o ważnych sprawach publicznych. Więcej na [poledialogu.org.pl](http://poledialogu.org.pl)



**fundacja  
pole dialogu**

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

Warszawa 2024





**Włącznik**