

**Young Migrant Integration Leaders [EXEMPLAR]**  
**IO1 – Program nauczania dla prowadzących integrację**

**Moduł 5: Strategie współpracy**

**Materiały do samodzielnej nauki**

**Wprowadzenie do modułu:**

Jest to piąty moduł podręcznika programu nauczania liderów integracji. Moduł ten dotyczy tematu "Strategie zaangażowania", który zawiera definicje ważnych terminów; przegląd tego, co rozumiemy jako "zaangażowanie", z kim i dlaczego to robimy; wyjaśnienie roli lidera i dlaczego jest ona niezbędna dla właściwego wdrożenia EXEMPLAR; przegląd najlepszych praktyk strategii zaangażowania i, co równie ważne, tekst będzie zawierał umiejętności przywódcze, dlaczego są one ważne, jeśli chodzi o zaangażowanie ludzi i które z nich są niezbędne do tego celu.

W dyskusjach naukowych na temat rozwoju społeczeństwa obywatelskiego, zaangażowania i integracji, panuje powszechna zgoda co do tego, że zaangażowanie obywatelskie jest odpowiednim wskaźnikiem, ale także czynnikiem integracji migrantów (Thranhardt, 2010). Każdy, kto angażuje się w życie obywatelskie i dobrowolnie, a tym samym uczestniczy w życiu społecznym, przyjmuje na siebie odpowiedzialność w kontekście społecznym, takim jak rodzina i sąsiedztwo, a także w społeczności lokalnej, w stowarzyszeniach i inicjatywach, w projektach społecznych i kulturalnych, a jednocześnie otrzymuje więcej możliwości uczestnictwa i integracji.

Moduł ten skupia się na dostarczeniu podstawowych fundamentów teoretycznych istotnych tematów, które są związane z zaangażowaniem ludzi, jak również na zachęceniu do refleksji na te tematy oraz dzieleniu się szeregiem struktur i najlepszych praktyk dotyczących strategii zaangażowania i taktyki. Oczywiście, ponieważ EXEMPLAR wnosi innowacyjne podejście do tej dziedziny, bardzo ważne jest podkreślenie, że te struktury i najlepsze praktyki są dostarczane w inspirującym kontekście i jako podstawa do rozwijania pomysłów i eksperymentowania z nimi w celu wypracowania nowych kreatywnych, efektywnych i skutecznych podejść do zaangażowania społeczeństwa obywatelskiego.

<b>Osiągnięte efekty nauczania:</b>	Wiedza: rozumienie znaczenia "zaangażowania" i tego, co oznacza "zaangażowanie"; poznanie podstawowych wzorców interakcji międzyludzkiej, z którymi mamy do czynienia i dlaczego; szybki przegląd sieci społecznych; co rozumiemy pod pojęciem strategii zaangażowania; przegląd strategii zaangażowania/najlepszych praktyk/taktyk; zrozumienie roli lidera.
	Umiejętności: myślenie strategiczne, myślenie kreatywne, myślenie krytyczne, umiejętności przywódcze, organizacja, zarządzanie, badania, integracja, zdolność do refleksji nad sieciami społecznościowymi, strukturami, z których się składają i naszą pozycją w nich.

Postawy: Gotowość do współpracy, kreatywność, empatia, refleksja, innowacyjność, akceptacja
---

## Wiedza teoretyczna:

Główna treść teoretyczna tego modułu obejmie dwa tematy: jak angażujemy ludzi w nasze obecne społeczeństwo i umiejętności przywódcze.

Podstawową ideą zaangażowania ludzi jest interakcja międzyludzka i motywacja, dla której konieczne jest tworzenie, ale także utrzymywanie tych interakcji. Jednak zaangażowanie ludzi nie jest czymś, co po prostu się zdarza: jeśli chodzi o utrzymanie tych interakcji i motywacji, obowiązuje wiele innych zmiennych. Aby zastanowić się nad tą kwestią, szybko przedyskutujemy znaczenie sieci społecznych z perspektywy socjologicznej, sposób ich działania i główne zmienne. Doprowadzi to do znaczenia homofilii jako koncepcji w ramach sieci społecznych. Przegląd najlepszych praktyk w zakresie strategii zaangażowania zapewni podstawę do wyjaśnienia, czym dokładnie jest strategia zaangażowania, a także kilka najlepszych praktyk w tej dziedzinie.

Zaangażowanie ludzi to pierwszy krok na drodze do stworzenia małej sieci zmotywowanych osób chętnych do zaangażowania się. Ale posiadanie pewnej wiedzy i refleksja na temat naszych sieci społecznych nie wystarczy, aby zaangażować się i pełnić rolę lidera. Ważne jest również, aby znać i być świadomym umiejętności przywódczych, które mogą być przydatne w angażowaniu ludzi i tworzeniu sieci na małą skalę. Dlatego też niniejszy tekst obejmie również różne struktury umiejętności przywódczych, szczególnie te związane z przywództwem młodzieży i specyficznym charakterem lokalnych sieci młodych ludzi.

## Definicje terminów:

W celu lepszego zrozumienia tekstu, warto byłoby zdefiniować niektóre z kluczowych pojęć przed rozpoczęciem pracy. Szczegółne znaczenie mają następujące zagadnienia:

**Porozumienie:** Porozumienie to bliskie i harmonijne relacje, w których zainteresowane osoby lub grupy rozumieją swoje uczucia lub idee i dobrze się komunikują (Oxford Dictionary).

**Zaangażowanie:** zaangażowanie, w kontekście EXEMPLAR, polega na tworzeniu i utrzymywaniu relacji z ludźmi, ale także motywowaniu ich do uczestnictwa. Zaangażowanie jest z definicji procesem dwukierunkowym, obejmującym interakcję i słuchanie, mającym na celu generowanie wzajemnych korzyści.

**Zaangażowanie społeczności:** zaangażowanie społeczności, zwane również zaangażowaniem lub uczestnictwem obywateli/ społeczeństwa, jest pojęciem zbiorczym, które obejmuje liczne metody łączenia ludzi w celu poruszania kwestii o znaczeniu publicznym (Nabatchi i Amsler, 2014: 63S). Inne definicje podkreślają celowy, strategiczny charakter zaangażowania społeczności, ponieważ jego celem jest zapewnienie, aby osoby spoza rządu były zaangażowane w podejmowanie decyzji dotyczących polityki i usług i mogły mieć na nie wpływ, a zatem jest to ściśle związane z pojęciami równouprawnienia (Holmes, 2011; Morgan-Trimmer, 2014).

**Sieć społeczna:** struktura społeczna złożona z powiązanych ze sobą osób fizycznych i instytucji, które wymieniają i rozpowszechniają informacje.

**Homofilia:** Homofilia odnosi się do tendencji jednostek do nawiązywania relacji z tymi, którzy są w jakiś sposób do nich podobni. Zgodnie z analizą sieci społecznych okazuje się, że im więcej rzeczy nas łączy, tym większe jest prawdopodobieństwo nawiązania więzi między ludźmi. Według ekspertów wiek, rasa, płeć itp. są ważnymi zmiennymi, jeśli chodzi o homofilię, jednak to, co łączy nas z innymi ludźmi, czy założenie dzielenia się pewnymi ideami i cechami, odgrywa istotną rolę w tworzeniu i utrzymywaniu relacji: postawy, przekonania, zdolności i aspiracje.

**Umiejętności w zakresie różnorodności:** umiejętność rozpoznawania, doceniania i życia, bez uprzedzeń, w społeczeństwie pełnym różnorodności. Oprócz uznania znaczenia świadomości siły i dyskryminacji, a także uczenia się współdziałania z innymi z pełnym poszanowaniem ich różnorodności, konieczne jest również posiadanie zestawu umiejętności praktycznych, umiejętności społecznych i strategii w zakresie radzenia sobie z różnorodnością. Na przykład różnorodność ludzkich osobowości, życia, zachowań, tożsamości i możliwości w życiu codziennym, społecznym i zawodowym (Uniwersytet w Getyndze).

## **Rozdział 5.1: Portale społecznościowe i strategie zaangażowania**

Tytuł piątego modułu to "Strategie zaangażowania". Zaangażowanie rozumiemy jako tworzenie i utrzymywanie relacji z ludźmi, a także motywowanie ich do udziału i zaangażowania. Zaangażowanie ludzi, czyli tworzenie sieci, oznacza interakcję międzyludzką. Głównym celem tego modułu jest refleksja nad tym, w jaki sposób angażujemy ludzi i umiejętności, których potrzebujemy, ponieważ świadomość potencjału jest podstawą do doskonalenia i rozwijania naszych umiejętności.

EXEMPLAR dotyczy relacji międzyludzkich i pełnienia roli lidera. Dlatego ważne jest, aby wiedzieć i zastanowić się, jak, dlaczego, kiedy i z kim te interakcje zachodzą, tak aby liderzy EXEMPLAR mieli podstawową wiedzę na temat tego rodzaju zachowań, co pozwoli im zmaksymalizować ich wpływ i wpływ samego projektu poprzez promowanie uczestnictwa ludzi wokół nich.

### **5.1.1. Portale społecznościowe**

Jedna z najważniejszych teorii ostatnich dziesięcioleci mówi, że obecnie żyjemy w społeczeństwie sieciowym. Mówiąc prościej, społeczeństwo sieciowe opiera się na idei złożonej i wzajemnie powiązanej struktury, która rozpowszechnia informacje i wiedzę poprzez węzły sieci (Castells i Cardoso, 2005). Rola technologii w rozpowszechnianiu informacji i wiedzy jest oczywiście niezbędna, ponieważ Internet odgrywa fundamentalną rolę w naszych codziennych interakcjach społecznych.

Wiele osób twierdzi obecnie, że Internet i interakcje społeczne oparte na Internecie izolują ludzi, zwłaszcza młodzież, to znaczy tych, którzy dorastali i socjalizowali się za pomocą technologii, tzw. generacji 2.0. Jednakże, według Castells i Cardoso, jest to dość dalekie od prawdy. "Z badań przeprowadzonych w różnych społeczeństwach wiemy, że w większości przypadków użytkownicy Internetu są bardziej towarzyscy, mają więcej przyjaciół i kontaktów oraz są bardziej aktywni społecznie i politycznie niż osoby nieużywające Internetu. Co więcej, im więcej korzystają oni z Internetu, tym bardziej angażują się w bezpośrednią interakcję we wszystkich dziedzinach życia (Castells i Cardoso, 2005, 11). Innymi słowy, mówimy o wysoce powiązanym i społecznym społeczeństwie, w którym interakcja internetowa odgrywa, jak już

wspomniano wcześniej, dość ważną rolę. Społeczność jest obecnie budowana w oparciu o "samodzielnie wybrane sieci komunikacyjne, w zależności od potrzeb i nastrojów każdej jednostki" (Castells i Cardoso, 2005, 12).

Jest to jednak perspektywa makro-socjologiczna. Mówimy o zaangażowaniu i sieciach społecznych, ale jaki jest związek między nimi? **Aby angażować ludzi** kontekście EXEMPLAR, można by uznać za synonim **tworzenia i utrzymywania sieci osób uczestniczących**. W tym przypadku mówimy o małej sieci składającej się z kilku powiązanych ze sobą węzłów w taki sam sposób, jak wyjaśniono powyżej. Oczywiście, mniej węzłów oznacza połączenie pomiędzy mniejszą liczbą osób w pierwszej kolejności, ale więcej osób powinno się zaangażować dzięki roli Liderów EXEMPLAR i ludzi, z którymi bezpośrednio współpracują.

W tym kontekście ważne jest zrozumienie, w jaki sposób, dlaczego i z kim nawiązujemy i utrzymujemy interakcje, co jest podstawą do zaangażowania ludzi.

Zgodnie z analizą sieci społecznych okazuje się, że im więcej rzeczy nas łączy, tym większe jest prawdopodobieństwo stworzenia więzi między ludźmi (McPherson i in., 2001). Innymi słowy: "podobieństwo rodzi więzi" (McPherson i in., 2001, 415). Prowadzi to do koncepcji homofilii. Homofilia odnosi się do tendencji jednostek do nawiązywania relacji z tymi, którzy są do nich w jakiś sposób podobni (McPherson i in., 2001). Zasada homofilii odnosi się do różnych zmiennych, takich jak wiek, rasa, płeć i płeć, rasa i pochodzenie etniczne, religia itp. (McPherson et al, 2001). Chcemy jednak zwrócić szczególną uwagę na kategorię "postawy, przekonania, umiejętności i aspiracje". Kategoria ta znana jest jako "homofilia wartości". Okazuje się, że "postawa, wiara i podobieństwo wartości prowadzą do przyciągania i interakcji" (McPherson et al, 2001, 28). Oznacza to, że to, co łączy nas z innymi ludźmi, lub założenie dzielenia się pewnymi ideami i cechami, odgrywa zasadniczą rolę w tworzeniu i utrzymywaniu relacji. Innymi słowy, to, jak angażujemy ludzi, jak tworzymy i utrzymujemy relacje, zależy w dużej mierze od tego, co nas łączy .

### 5.1.2 Strategie zaangażowania społeczności lokalnych

Aby ludzie mogli być zaangażowani i odgrywać pełną i aktywną rolę w swoich społecznościach, aby zwiększyć integrację społeczną, osiągnąć większą spójność i ograniczyć ryzyko radykalizacji, należy zapewnić więcej możliwości, aby w sprawach, które ich dotyczą, można było usłyszeć wiele różnych opinii.

zaangażowanie społeczności lokalnych ma wiele pozytywnych aspektów. Oprócz tego, że daje to społeczeństwu możliwość dzielenia się "etapem" i aktywnego udziału w podejmowaniu decyzji, co oznacza, że demokracja bezpośrednia jest promowana i oczywiście wdrażana, pomaga budować silniejsze społeczności i praktyczne kwestie, którymi należy się zająć w bardziej skuteczny sposób.

Jeśli chodzi o opracowanie strategii zaangażowania określonej grupy docelowej w konkretne projekty, inicjatywy lub działania wspólnotowe, to są dwa główne pytania, które należy sobie zadać:

1. Jaki jest główny powód zaangażowania tej grupy docelowej i jakie są jej cele?
2. Jakie narzędzia i zasoby najlepiej odpowiadają tym celom?

Różne modele/struktury zostały przetestowane, tak aby zaangażowanie społeczeństwa mogło być wdrażane w sposób bardziej strategiczny i z powodzeniem.

#### 5.1.2.1 Proponowane zasady dla zaangażowania społeczności lokalnych

Istnieją dwie proponowane struktury, które mogłyby stanowić podstawę dla liderów EXEMPLAR do opracowania skutecznych i efektywnych strategii zaangażowania dla grup docelowych. Te dwie struktury pochodzą z dziedziny zarządzania publicznego i aktywizmu środowiskowego.

### **Struktura zaangażowania publicznego TIERS**

Pierwszy z nich pochodzi z Instytutu Samorządu Lokalnego, który działa w Kalifornii w USA i opracował pięcioletnie ramy o nazwie TIERS, w celu zaplanowania i wdrożenia integracyjnych strategii zaangażowania. Każdy z filarów dostarcza krok po kroku wskazówki i zasoby towarzyszące w celu stworzenia kompleksowego planu zaangażowania społecznego. Dalsze informacje można znaleźć na stronie internetowej: TIERS Public Engagement Framework.

### **Piramida zaangażowania**

Drugi pochodzi z organizacji Groundwire Organization, która pomaga organizacjom ekologicznym budować lepsze strategie angażowania ludzi. Groundwire opracowała ramy do określenia różnych poziomów zaangażowania zatytułowane: "Piramida zaangażowania". Ramy te opierają się na pomysłach z zakresu organizacji społeczności, marketingu relacji i pozyskiwania funduszy. Więcej informacji można znaleźć na stronie internetowej: Piramida zaangażowania

## **Rozdział 5.2: Umiejętności przywódcze w zakresie strategii zaangażowania**

Ten rozdział będzie służyć jako przejście od przeglądu strategii zaangażowania i sieci społecznych do umiejętności, które odgrywają dużą rolę, jeśli chodzi o praktykę. Innymi słowy, przechodzimy od teorii do praktyki.

Jeśli teraz pomyślimy o roli Liderów EXEMPLAR, to opiera się ona na idei angażowania i motywowania ludzi poprzez tworzenie i utrzymywanie lokalnych sieci. Innymi słowy, aby stanowić główny element małej grupy powiązanych ze sobą ludzi. Chodzi o rozpowszechnianie informacji i wiedzy poprzez węzły sieci, w które angażują się Liderzy EXEMPLAR.

Jednak wyżej wymienione pomysły nie wystarczą, aby zaangażować ludzi. Oprócz tych podstawowych informacji, ważne jest również, aby liderzy EXEMPLAR posiadali pewien zestaw umiejętności miękkich i wykazywali zwinne zachowania przywódcze, aby zainspirować wizję, wskazać drogę i umożliwić innym działanie. Jest to jedyny sposób tworzenia więzi, jak również nawiązywania i utrzymywania zdrowych relacji z innymi ludźmi. Tak więc, pozycja Liderów EXEMPLAR w sieci wymaga przywództwa i wzajemnego porozumienia przy budowaniu umiejętności miękkich. Powodem tego jest fakt, że niektóre z nich odgrywają ważną rolę, jeśli chodzi o angażowanie ludzi i pełnienie roli liderów. Co więcej, budowanie relacji może być bardzo pomocne, jeśli chodzi o angażowanie ludzi.

Umiejętności przywódcze to szeroki i popularny temat. Z tego powodu istnieje wiele różnych podejść do tej dziedziny. W rzeczywistości, w większości przypadków umiejętności przywódcze są rozpatrywane z perspektywy zarządzania. Niemniej jednak, moduł "strategii zaangażowania" nie jest związany z samym zarządzaniem, ale raczej z tym, jak liderzy EXEMPLAR angażują ludzi w ich życie społeczne. Innymi słowy, nie każda umiejętność przywódcza odnosi się do tego modułu w takim samym stopniu.

Według Badger et al (2007), najczęściej wymienianymi umiejętnościami przywódczymi po zapoznaniu się z literaturą w tym zakresie są:

1. Umiejętności komunikacyjne - ustne i pisemne
2. Wiedza techniczna we własnej dziedzinie, umiejętności techniczne
3. Motywowanie i promowanie
4. Uczciwość i rozwój zaufania
5. Świadomość własnej wartości, równowagi emocjonalnej.
6. Identyfikacja i rozwiązywanie problemów
7. Praca zespołowa, delegacja
8. Elastyczność

Inną perspektywą jest model strataplex (Mumford et al., 2007), którego podejście opiera się "na przywództwie w zakresie umiejętności poznawczych, interpersonalnych, biznesowych i strategicznych" (Kalargyrou et al, 2012, 41). Spośród tych czterech kategorii, dwie z nich są szczególnie interesujące, jeśli weźmiemy pod uwagę kontekst tego modułu:

*"umiejętności poznawcze odnoszą się do myślenia, umiejętności koncepcyjnych i komunikacyjnych, takich jak gromadzenie i przetwarzanie informacji, umiejętności mówienia i słuchania oraz zdolność adaptacji do nowych środowisk, informacji, technologii itp. Kategoria umiejętności interpersonalnych koncentruje się na interakcji z ludźmi i wywieraniu na nich wpływu poprzez świadomość społeczną i zrozumienie interpersonalne" (Kalargyrou i in., 2012, 42).*

Z drugiej strony, podejście oparte na przywództwie młodzieży koncentruje się na przywództwie, ale nie z perspektywy zarządzania, ale z perspektywy pracy zespołowej. Według Światowego Zgromadzenia Młodzieży (2016), głównymi umiejętnościami przywódczymi są: uczciwość, komunikacja, pewność siebie, inspiracja, pozytywne nastawienie, zaangażowanie i kreatywność.

Ponadto ogromne znaczenie mają umiejętności zarządzania konfliktami i różnorodnością. Nasze obecne społeczeństwa są zróżnicowane, podobnie jak sieci społeczne, których jesteśmy częścią. Podobnie jak w każdym innym społeczeństwie lub grupie, konflikt może się pojawić jako naturalne zjawisko społeczne. Dlatego ważne jest, aby być świadomym tych istotnych cech społeczeństw i grup ludzi oraz posiadać niezbędne umiejętności, aby móc rozwiązywać konflikty, które mogą się pojawić.

Wreszcie, inteligencja emocjonalna (EQ) ma ogromne znaczenie dla lidera. Coraz więcej badań pokazuje, że Inteligencja Emocjonalna pomaga liderom (Grant, 2014; Grey, 2016):

- Rozwijaj silne sieci kontaktów.
- Współpracuj pomyślnie
- Motywuj innych.
- Weź odpowiedzialność za swoje działania.
- Staraj się osiągać bardziej efektywne rezultaty
- Miej dobre samopoczucie.
- Staraj się podejmować lepsze decyzje
- Tworzenie silniejszych relacji
- Bądź przykładem pozytywnych zmian
- Skuteczna komunikacja
- Bądź bardziej zdyscyplinowany.

- Żyj w oparciu o kodeks moralny, który składa się z szacunku, zaufania, otwartości, uczciwości, autentyczności, woli ciągłego uczenia się.
- Odnoś sukces, definiując sukces jako sytuację, w której osobiste osiągnięcia mają pozytywny wpływ na innych.
- Bądź kreatywny w sposób koncentrujący się na człowieku.
- Skutecznie zarządzaj konfliktami
- Ucz się przez całe życie
- Skup się na ważnych rzeczach.
- osiągnij wyniki negocjacji przynoszące obustronne korzyści

Inteligencja emocjonalna to kompetencja, która pozwala ludziom zrozumieć i skutecznie zarządzać ich emocjami, jak również emocjami innych, tak aby żyć w harmonii ze sobą i z innymi ludźmi (Goleman, 2005).

Inteligencja emocjonalna składa się z pięciu aspektów, pięciu umiejętności, które są:

**1. Świadomość samego siebie:**

Dotyczy to umiejętności rozumienia tego, co czujemy, akceptowania naszego nastroju i tego, jak myślimy o tej konkretnej sytuacji. Chodzi o rozpoznawanie emocji, jak to się dzieje, o to, aby wiedzieć, co wywołuje u nas reakcję emocjonalną i jak ten stan wpływa na nas.

**2. Samokontrola:**

Dotyczy to akceptowania tego, co czujemy i kontrolowania naszych emocji tak, aby ukierunkować nasze zachowanie. Chodzi o wzięcie odpowiedzialności za własne wyniki, bycie elastycznym i otwartym na nowe pomysły i zmiany.

**3. Motywowanie samego siebie:**

Dotyczy to zdolności do motywowania się do podążania za marzeniami i spełniania naszego celu. Chodzi o chęć doskonalenia siebie lub spełnienia standardów doskonałości poprzez zaangażowanie się w realizację jasno określonych celów, bycie pozytywnym i optymistycznym, pokazanie, dostrzeżenie możliwości stojących za każdym problemem.

**4. Empatia:**

Dotyczy to umiejętności rozumienia emocji innych, stawiania się w czyjejs sytuacji. Chodzi o wyczuwanie tego, czego inni potrzebują, aby rozwijać się lub przezwyciężyć trudną sytuację, rozpoznawanie uczuć stojących za potrzebami i pragnieniami innych, "czytanie" relacji sił grupy i wykorzystywanie różnorodności.

**5. Umiejętności społeczne:**

Dotyczy to zdolności do rozwijania dobrych relacji z innymi i życia w harmonii z nimi. Chodzi o zarządzanie uczuciami innych, skuteczne komunikowanie się, wysyłanie jasnych komunikatów, inspirowanie i motywowanie innych, zarządzanie zmianami w

zespołach, negocjowanie i rozwiązywanie sporów, budowanie silnych więzi, skuteczną współpracę i budowanie silnych zespołów.

Skrót od Inteligencji emocjonalnej to "EI" i jest on mierzony przy użyciu Emotional Quotient-EQ.

Inteligencja emocjonalna jest umiejętnością, której można się nauczyć. To, jak bardzo jesteśmy inteligentni emocjonalnie, zależy od naszych doświadczeń, sposobu, w jaki rozwijaliśmy się i naszych przekonań. A wszystko to można zmienić.

### **Podsumowanie:**

Nie ma unikalnego podejścia do umiejętności przywódczych, które w pełni pasuje do kontekstu projektu EXEMPLAR, ani nie ma strategii zaangażowania, która konkretnie trzyma się jego celu. Celem tego modułu jest dostarczenie podstawowych informacji na temat tego, w jaki sposób ludzie wchodzą w interakcje i angażują się oraz jakie umiejętności są potrzebne do promowania uczestnictwa i zaangażowania, jak również zachęcenie do refleksji nad tymi kwestiami. Dlatego też proponowane rozwiązanie, to jest strategia, musi być dostosowane do danej sytuacji, dla której liderzy EXEMPLAR muszą myśleć krytycznie; analizować kontekst i grupę docelową; brać pod uwagę, co oznacza zaangażowanie, jak działa i jakie umiejętności są potrzebne; oraz opracować konkretną odpowiedź na konkretną sytuację.



## **Bibliografia;**

- Arnstein, S.R. (1969). *A Ladder of Citizen Participation*. Journal of the American Institute of Planners, 35(4), 216-224.
- Badger, W.W., Wiezel A.B., Peter, H. (2019). *Leadership Education and Training "Leadership Skills Truly Make a Difference"*. Retrieved from: <http://ascpro0.ascweb.org/archives/2007/CEGT122002007.pdf>
- Cardoso G., and Castells, M. (2006). *The Network Society*. From Knowledge to Policy. Retrieved from: [https://communication.biu.ac.il/files/communication/shared/qstl\\_\\_castell\\_d1\\_3-21.1-80.pdf](https://communication.biu.ac.il/files/communication/shared/qstl__castell_d1_3-21.1-80.pdf)
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Grant, A. (2014). *Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success*. Penguin.
- Grey, A. (2016). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution*. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- Holmes, B. (2011). *Citizens' engagement in policymaking and the design of public services*. Research Paper No. 1, 2011-2012, Parliamentary Library, Commonwealth of Australia.
- Kalargyrou V., Pescosolido A.T., Kalargiros E.A. (2012). *Leadership skills in management education*. Academy of Educational Leadership Journal, Volume 16, Number 4, 2012
- McPherson M., Smith-Lovin L., Cook J.M. *Birds of a feather: Homophily in Social Networks*. Retrieved from: <http://aris.ss.uci.edu/~lin/52.pdf>
- Morgan-Trimmer, S. (2013). *'It's who you know': Community empowerment through network brokers*. Community Development Journal, 49(3): 458-472.
- Nabatchi, T. and Amsler, L.B. (2014). *Direct public engagement in local government*. American Review of Public Administration, 44(4S): 63S-88S.
- Pratchett, L., Durose, C., Lowndes, V., Smith, G., Stoker, G. and Wales, C. (2009). *Empowering communities to influence local decision making: Evidence-based lessons for policy makers and practitioners*. Department for Communities and Local Government, London.
- Rosenblatt, D. (2010). *The Engagement Pyramid: Six Levels of Connecting People and Social Change*. Retrieved from: <http://groundwire.org/blog/groundwire-engagement-pyramid/>
- Thränhardt, D. (2010). *Engagement und Integration in: Olk, T.; Klein, A; Hartnuss, B. Engagementpolitik. Die Entwicklung der Zivilgesellschaft als politische Aufgabe*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 2010. S. 510 - 524
- University of Göttingen. *Diversity skills*. University of Göttingen website. Retrieved from: <https://www.uni-goettingen.de/en/580728.html>
- World Assembly of Youth (2016). *Youth and Leadership training*. Way Report. Retrieved from: [https://www.way.org.my/files/youth\\_issues/Youth\\_and\\_Leadership\\_training.pdf](https://www.way.org.my/files/youth_issues/Youth_and_Leadership_training.pdf)