

# **REINTEGRACJA** **reStart**

# **REINTEGRACJA** **reStart**

**Andżelika Smorawska**

**Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych**

OPRACOWANIE Andżelika Smorawska  
REDAKCJA I KOREKTA Anna Dranikowska, Tatiana Hapek  
OPRACOWANIE GRAFICZNE, SKŁAD I ŁAMANIE Tomasz Smółka ATONCE.PL

WYDAWCA  
Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych  
Górecka 115/1, 61-475 Poznań  
tel. 61 887 11 66, biuro@spoldzielnie.org  
www.spoldzielnie.org

ISBN 978-83-952371-9-5  
Poznań 2025

© Copyright by Stowarzyszenie Na Rzecz Spółdzielni Socjalnych  
Egzemplarz bezpłatny



Fundusze Europejskie  
dla Wielkopolski

Dofinansowane przez  
Unię Europejską



SAMORZĄD  
WOJEWÓDZTWA  
WIELKOPOLSKIEGO

---

## Spis treści

---

Od autorki [7]

### **Wstęp [11]**

Czy na pewno wiesz, w co się pakujesz? Albo już wpakowałeś? [11]  
Dlaczego reintegracja to trudniejsza misja niż skok ze spadochronem? [12]  
Kto to jest lider/liderka w kontekście reintegracji? [15]  
Lider liderowi nierówny i liderka liderce też nierówna.  
A lider liderce to już wcale [16]  
Test dla lidera – czy masz osobowość nieustraszonego lidera,  
czy może jednak chcesz jeszcze uciec? [17]  
Największe bzdury o reintegracji, które usłyszysz  
w pierwszych tygodniach pracy [19]

### PRZYSTANEK 1

### **REINTEGRACJA – o co tyle hałasu? [23]**

Reintegracja społeczna i zawodowa – wybór czy obowiązek? [23]  
Gdzie to jest napisane? [24]  
Dwa filary reintegracji – społeczna i zawodowa [25]  
Dlaczego to takie ważne? Czyli co się stanie,  
jeśli zignorujesz reintegrację [26]  
Reintegracja to nie biurokratyczny obowiązek –  
to inwestycja w ludzi [26]

## PRZYSTANEK 2

**REINTEGRACJA – czyli świat bez Ciebie byłby...  
trochę gorszy [29]**

Kryzys społeczny nie naprawia się sam. Potrzebni są ludzie,  
którzy wiedzą, jak działać [32]

Reintegracja to nie tylko „pomaganie”. To odbudowywanie  
relacji społecznych, gospodarczych i ludzkiej godności [39]

## PRZYSTANEK 3

**Ludzie, ludzie, ludzie... i ich trudności [43]**

Sztuka rozmowy. Jak mówić, żeby słuchali i jak słuchać, żeby mówili [46]

Czy masz prawo pytać o te wszystkie „przykre rzeczy”?

Nie. Nie rób tego. Nie od razu [49]

Reintegracja to sport drużynowy, nie solowy występ – o sile grupy,  
samopomocy i tym, że lider nie jest jedynym ratownikiem  
na pokładzie [52]

Grupa jako ekosystem [54]

Samopomoc, czyli magia, która dzieje się między ludźmi [56]

## PRZYSTANEK 4

**Skąd wziąć kasę na reintegrację? [59]**

Dlaczego stabilność finansowa jest kluczowa? [60]

Dotacje, granty i inne „darmowe pieniądze” – czyli jak wypełnić  
40 stron formularzy i nie zwariować [68]

## PRZYSTANEK 5

**Jak dbać o siebie, żeby nie rzucić tego wszystkiego  
po 6 miesiącach? [75]**

Syndrom zbawcy, czyli kiedy trzeba odpuścić  
(i dlaczego to nie jest porażka) [77]

Kto może Ci pomóc, gdy poczujesz, że dalej nie dasz rady? [82]

**Zakończenie [85]**

To ostatni moment, by zwiać [85]

Raz jeszcze i krótko (w sumie możesz tutaj zacząć czytać i wystarczy) [87]

Co wspólnego ma reintegracja z samolotem,  
rakieta kosmiczną i kotami? [90]

Z perspektywy specjalistki ds. reintegracji społecznej i zawodowej [93]

---

**Od autorki**

---

Trudno mi nazwać to, co napisałam, „książką” czy „przewodnikiem”. Te słowa brzmią zbyt poważnie – jakby nie przystawały do tego, co faktycznie trzymasz w rękach. Może dlatego, że wciąż uczę się wierzyć, że mój głos ma prawo wybrzmieć. Że doświadczenie, które noszę, może być warte opisanego, nawet jeśli nie zamyka się w gotowych rozwiązaniach opracowanych przez ekspertów w zgrabne formuły. To raczej zapis drogi – pełnej znaków zapytania, potknięć i małych odkryć. Może nie książka. Może nie przewodnik. Jednak na pewno historia, która domaga się, by ją opowiedzieć. **Niech to będzie opowieść z wnętrza – nie z poziomu sceny, ale z poziomu podłogi.** Bo właśnie tam wszystko się zaczyna. Chodź tam ze mną – zejdźmy razem na podłogę, tam, gdzie człowiek dopiero się składa z kawałków. Tam, gdzie powstaje siła – czasem w ciszy, czasem w bólu, a czasem w śmiechu przez łzy. Tam rodzi się ten, kto zмага się z wykluczeniem, ale też ten, kto próbuje nieść wsparcie – liderka, lider, towarzysz drogi. To miejsce, w którym reintegracja nie jest teorią, tylko codziennością. Tam, gdzie trzeba nie tylko serca, ale i odporności – bo rynek nie czeka a rzeczywistość nie zwalnia. Jednak to właśnie tam – na podłodze – zaczyna się prawdziwa zmiana.

Jest to opowieść osoby, która poznała reintegrację z kilku perspektyw. Nie z jednej, nie z dwóch, ale z trzech – ta historia jest jak kawa w kapsułce: krótka, mocna i z warstwą spienionych refleksji. Po pierwsze – to perspektywa osoby z doświadczeniem wykluczenia społecznego. Nie z opowieści, ale z życia człowieka, który zna system nie z dokumentów, tylko z własnych zmagania. To punkt wyjścia, a nie definicja człowieka. Po drugie – to głos kogoś, kto przez lata prowadził przedsiębiorstwo społeczne i był to lata odpowiedzialności, nadziei, sukcesów, ale też zmęczenia. Potem

cisza – wypalenie, które nie jest słabością, ale znakiem, że coś się skończyło, po to, żeby mogło zacząć się coś nowego. No i powrót, który nie jest błędem – to decyzja o kontynuacji, ale ze świadomością i zrozumieniem, że reintegracja to nie zawód tylko wybór. Po trzecie wreszcie – to perspektywa praktyka, który dziś wspiera innych w reintegracji społecznej i zawodowej, starając się łączyć teorię z codziennym chaosem działania. Ta perspektywa to codzienna praca na styku systemów i ludzkich historii – w przestrzeni reintegracji społecznej i zawodowej. Tu nie ma prostych odpowiedzi. To praca oparta na słuchaniu, towarzyszeniu, cierpliwości i gotowości do bycia obok – nawet wtedy, gdy ktoś jeszcze nie jest gotów ruszyć dalej.

Po co ten tekst? By pokazać, że reintegracja to nie instrukcja działania ani zestaw narzędzi. To proces podobny do lotu – czasem przypomina spokojny przelot samolotem, innym razem pionowy start rakiety, pełen turbulencji, nieprzewidywalności i ryzyka. A czasem – zachowanie kota, który idzie swoją drogą, niekoniecznie tą, którą dla niego zaplanowano.

Reintegracja jest zawsze inna, bo każda osoba jest inna. Nie da się stworzyć uniwersalnego modelu, który „zadziała” w każdym przypadku. To, co jest wsparciem dla jednej osoby, ktoś innego może zatrzymać. To, co dla jednej osoby jest motywacją, dla drugiej staje się ciężarem. I to trzeba przyjąć z pokorą i zrozumieć, że nie da się niczego tutaj zrobić na zapas, to historia, która musi opowiedzieć się sama.

Ten tekst nie obiecuje gotowych rozwiązań. Nie będzie tu instrukcji „jak robić reintegrację idealnie”. Raczej ciche pytania, refleksje, przeczucia. Reintegracja to nie droga prosta jak kreska narysowana od linijki. To ścieżka, która się rozgałęzia, czasem cofa, często prowadzi przez nieoczywiste tereny. I choć nie zawsze widać cel, sam proces ma wartość. To właśnie w drodze – a nie na mecie – dokonuje się zmiana.

Nie chodzi też o to, żeby się ze wszystkim zgadzać. Wręcz przeciwnie – ta opowieść ma wzbudzać pytania, może nawet złość – tak, chyba o to mi najbardziej chodzi. Bo mętlik w głowie to pierwszy krok do myślenia. A myślenie prowadzi do refleksji, a ta – do działania.

I jeszcze jedno – to nie jest tekst o wszystkich przedsiębiorstwach społecznych. Przedstawiona perspektywa dotyczy przede wszystkim tych przedsiębiorstw społecznych, których podstawowym celem jest prowadzenie działań reintegracyjnych. Przedsiębiorstwa społeczne świadczące usługi społeczne – są nie mniej ważne i robią świetną robotę – ale to nie ta historia. Nie dziś. Chyba że zgodnie ze statusem nadanym przez Wojewodę robisz

jedno i drugie – i reintegrację, i usługi społeczne. W takim razie – też się tu rozgość. Ten tekst jest również dla Ciebie.

W tekście będzie powracać słowo „reintegracja” – zawsze w znaczeniu społecznym i zawodowym, zgodnie z ustawą o ekonomii społecznej z dnia 5 sierpnia 2022 roku. Ale tak naprawdę chodzi o coś więcej – o ludzką godność, podmiotowość, prawo do zmiany i drugiej szansy.

To co, ruszamy? Samolot, rakieta, koty i reintegracja – wszystkie gotowe do drogi. Ty też?

# Wstęp

---

## Czy na pewno wiesz, w co się pakujesz? Albo już wpakowałeś?

---

Skoro tu jesteś, to znaczy, że albo już prowadzisz przedsiębiorstwo społeczne, albo przychodzisz tu z ciekawości, albo poważnie rozważasz skok na głęboką wodę i chcesz rozpocząć swoją przygodę w ekonomii społecznej.

A wiesz, co w niej pływa? Papiery, mnóstwo papierów, napięte budżety, trudne rozmowy, ludzie, którzy jednego dnia chcą zmieniać świat, a drugiego znikają bez śladu, a także cały arsenał niespodzianek sprawiających, że prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego, w którym jednym z celów jest reintegracja społeczna i zawodowa pracowników to sport ekstremalny.

Nie oszukujmy się – *reintegration management* nie jest ścieżką dla ludzi o słabych nerwach. To wymagająca, emocjonalnie angażująca misja, która przypomina jazdę kolejką górską bez pasów bezpieczeństwa. Będą momenty ekscytacji, ale też takie, w których zabraknie Ci tchu. Jednak, jeśli się dobrze przygotujesz – dasz radę.

Zanim przejdziemy do konkretów, warto zadać sobie kilka szczerych pytań: Czy wiesz, na co się piszesz? Czy masz w sobie determinację, by przetrwać nawet najtrudniejsze momenty? Sprawdźmy to.

## **Dlaczego reintegracja to trudniejsza misja niż skok ze spadochronem?**

Skok ze spadochronem wydaje się straszny, prawda? Wychylasz się z samolotu na wysokości 4000 metrów, serce wali Ci jak młot, a potem... lecisz w dół. Po kilku sekundach strachu orientujesz się, że to całkiem fajne uczucie. No i masz spadochron, więc jeśli wszystko pójdzie dobrze, wylądujesz tam, gdzie powinieś.

To trochę przerażające, ale przewidywalne. Wiesz, że ktoś przygotował dla Ciebie spadochron, wiesz, że pilot wie, co robi, wiesz, że Twoim zadaniem jest po prostu skoczyć i zaufać, że wszystko pójdzie zgodnie z planem. Oczywiście, możesz mieć pecha, ale w 99% przypadków dotrzesz na ziemię w jednym kawałku, a potem będziesz mógł chwalić się znajomym, że to było „przełomowe doświadczenie” i że teraz „masz inne spojrzenie na życie”.

A teraz wyobraź sobie, że skaczesz z tym spadochronem, ale:

- ▶ Nie wiesz dokładnie, gdzie masz wylądować. Serio. Może trafisz nad pustynię, może nad las tropikalny, a może prosto na pole minowe np. urzędniczej biurokracji. W każdym razie, nie masz pojęcia, co Cię czeka.
- ▶ Twój spadochron jest trochę podarty, bo w budźcie nie starczyło na nowy. Co oznacza, że co chwilę łapiesz go w powietrzu, żeby się nie rozpadł.
- ▶ W powietrzu musisz jednocześnie pomagać innym skoczkom, którzy nigdy wcześniej nie skakali i panikują. Jeden się kurczowo trzyma Twojej nogi, drugi wisi na szelkach, trzeci zamknął oczy i krzyczy, że to zły pomysł.
- ▶ A na ziemi czeka na Ciebie urzędnik, który mówi, że jednak brakuje Ci jednego podpisu, więc musisz skoczyć jeszcze raz (o ironio).

**To nie jest tylko „danie ludziom pracy”** *👉 powtórzę to stwierdzenie kilkanaście a może nawet kilkadziesiąt razy.*

Nie wystarczy dać ludziom etat. To nie działa tak, że przychodzą, podpisują umowę i zaczynają funkcjonować jak każdy inny pracownik. Gdyby to było takie proste, nie byłoby problemu wykluczenia społecznego.

W rzeczywistości osoby, które zatrudniasz, często nie wiedzą, co to znaczy być pracownikiem. Brzmi brutalnie? Może. Ale jeśli ktoś przez lata funkcjonował na marginesie rynku pracy – czy to z powodu bezdomności, uzależnień, długotrwałego bezrobocia, niepełnosprawności, czy innych problemów – to nie ma pojęcia, jak wygląda codzienność zawodowa.

Brak umiejętności zawodowych to jedno, ale brak umiejętności społecznych to drugie. Punktualność, organizacja pracy, komunikacja, współpraca w zespole – to są rzeczy, które dla większości z nas są oczywiste. Dla osób po kryzysach czy nadal w kryzysie – często nie. Kiedy ktoś przez kilka lat walczył o przetrwanie, regularność w pracy naprawdę nie wydaje mu się najważniejsza.

Brak zaufania do systemu. Osoby, które doświadczyły życiowych trudności, często są nieufne wobec instytucji, a więc także wobec Ciebie – lidera przedsiębiorstwa społecznego. Nie wierzą w „drugą szansę”, bo wcześniej zawsze coś szło nie tak. Tak naprawdę testujesz ich cierpliwość i determinację tak samo, jak oni testują Ciebie.

Problemy zdrowotne, psychiczne i społeczne. Zatrudniasz ludzi, którzy mogą doświadczać kryzysów depresyjnych, przemocy, trudności w nawiązywaniu relacji, zmagać się z nałogami, PTSD i mnóstwem innych trudności. To oznacza, że ich wydajność, motywacja i zaangażowanie mogą falować bardziej niż morze podczas sztormu.

I teraz jaki jest Twój cel? Nie tylko ich zatrudnić, ale sprawić, by się odnaleźli w nowej rzeczywistości. Pomóc im w tym, żeby potrafili tę pracę utrzymać. Bo jak już powiedzieliśmy – reintegracja to nie podpisanie umowy o pracę. To proces.

### **Kiedy myślisz, że wszystko działa, okazuje się, że jednak nie**

Reintegracja to nie jest linia prosta. Nie możesz założyć, że skoro ktoś przez miesiąc przychodził punktualnie do pracy i dobrze wykonywał obowiązki, to teraz już wszystko będzie dobrze. Będzie regres.

- ▶ Zdarzy się, że ktoś nagle przestanie się pojawiać. Bo poczuł, że nie daje rady, bo coś poszło nie tak, bo wróciły stare demony, które szepczą, że nie jest wart drugiej szansy. Może wstydzi się wrócić, może myśli, że zawiódł. Może nikt wcześniej nie nauczył go, że porażka to jeszcze nie koniec drogi.
- ▶ Zdarzy się, że ktoś odmówi współpracy. Bo nie rozumie zasad, bo przez całe życie funkcjonował w chaosie, bo nigdy nie miał nikogo, kto pokazałby mu, czym jest zaufanie. Może to nie bunt, a strach. Może po prostu nikt wcześniej nie mówił mu, a co gorsza – nigdy nie dał odczuć, że może na kimś polegać.

- ▶ Zdarzy się, że ktoś wybuchnie gniewem (i Ty pewnie czasem również). Bo latami musiał walczyć o przetrwanie, bo zamiast rozmowy znał tylko krzyk, bo emocje, które były tłumione przez lata, nagle znajdują ujście w najmniej spodziewanym momencie. Nie chodzi o Ciebie. Chodzi o jego świat, który dopiero uczy się nowych zasad.
- ▶ Zdarzy się, że ktoś się podda, choć jeszcze chwilę temu świetnie sobie radził. Bo nagle dopadnie go lęk, że to wszystko jest „za dobre, by było prawdziwe”. Bo wewnętrzny głos, który mówił mu przez lata, że nic mu się nie należy, znów zabrzmiał zbyt głośno. Może nigdy wcześniej nie doświadczył sukcesu i nie wie jak sobie z nim poradzić.

I wtedy możesz się poddać. Możesz się frustrować, zastanawiać, czy to wszystko ma sens. Albo możesz zrozumieć, że to normalne.

Reintegracja to nie sprint i nie prosta droga. To wspinaczka – wymagająca, pełna przystanków, czasem kroków wstecz. Nie zawsze będziesz widzieć postęp od razu. Czasem Twoją rolą nie jest prowadzić za rękę, a po prostu być obok. Asekurować, kiedy trzeba. Dodać otuchy, kiedy wątpliwości wezmą górę. I sprawić, by ci, którzy już mieli się poddać, zobaczyli, że mogą wejść na ten szczyt.

### Ale kiedy się uda... to jest najpiękniejsza rzecz na świecie

Są dni, kiedy masz wrażenie, że walczysz z wiatrakami. Biurokracja piętrzy się jak mur nie do przebiccia, fundusze są wiecznie za małe, a ludzkie kryzysy przychodzą falami, które trudno opanować. Czasem zastanawiasz się, czy to w ogóle ma sens. Czy Twoja praca faktycznie coś zmienia.

A potem przychodzi ten dzień.

- ▶ Dzień, w którym ktoś, kto na początku był zagubiony, odnajduje się. W końcu wie, gdzie jest jego miejsce, przestaje się bać, przestaje uciekać.
- ▶ Dzień, w którym pracownik, który nie wierzył, że coś potrafi, kończy zadanie i mówi: „To było proste”. Może pierwszy raz w życiu czuje dumę z siebie. Może pierwszy raz ktoś mu powiedział, że zrobił dobrą robotę.
- ▶ Dzień, w którym ktoś, kto nigdy nie wytrzymał w pracy dłużej niż dwa tygodnie, świętuje rok na stanowisku. Patrzysz, jak w jego oczach pojawia się błysk – bo zaczyna wierzyć, że to może być dopiero początek.

- ▶ Dzień, w którym człowiek, który stracił wszystko, nagle ma plan na przyszłość. Może jeszcze niepewny, może jeszcze nieśmiały, ale jest. I to znaczy więcej, niż cokolwiek innego.

To właśnie te chwile przypominają Ci, że nie skaczesz bez spadochronu. Że to, co robisz, nie jest tylko codzienną walką, ale budowaniem czegoś znacznie większego.

*To nie jest upadek. To jest nauka latania.*

Jeśli myślisz, że będzie łatwo – rozczaruję Cię. Jeśli myślisz, że będzie warto – masz rację.

Reintegracja to proces, w którym nie chodzi tylko o pracę. **Chodzi o zmianę życia – ich i Twojego.** I właśnie dlatego to wszystko ma sens.

---

### Kto to jest lider/liderka w kontekście reintegracji?

---

Jeśli myślisz, że lider czy liderka to zawsze prezes w garniaku albo szefowa z wielką teczką i groźnym spojrzeniem – to czas zmienić perspektywę. Lider nie zawsze siedzi na najwyższym stołku, niekoniecznie podpisuje faktury i wcale nie musi mieć w CV „zarządzanie zespołem w dynamicznym środowisku”.

Czasem to ten ktoś, kto po prostu „ogarnia”. To osoba, która wie, gdzie w firmie schował się ostatni działający długopis. To ta osoba, która w kryzysowej sytuacji powie: „dobra, mam pomysł”, a potem faktycznie coś wymyśli. To ten, który zamiast rzucać „to się nie da”, mówi „poczekaj, spróbujmy inaczej”. To człowiek, który pierwszy zapyta: „wszystko okej?”, gdy widzi, że komuś siada motywacja.

Lider niekoniecznie wydaje polecenia – często po prostu daje przykład. Nie musi mieć oficjalnego tytułu – wystarczy, że ludzie instynktownie zaczynają na niego lub na nią patrzeć, gdy trzeba podjąć decyzję. To może być prezeska, ale równie dobrze **specjalistka ds. chaosu** 📧 to o mnie, czyli osoba, która zawsze jakoś wyprowadza rzeczy na prostą 📧 a to już nie o mnie.



A najlepsze jest to, że liderem czy liderką nie trzeba się urodzić. Można nim/nią zostać – jeśli masz w sobie ten błysk, odrobinę odwagi i chęć, by zrobić coś więcej niż tylko „odbębnić swoje”. Bo prawdziwy lider to nie stanowisko, to podejście do życia.

A Ty? Kogo w swoim zespole podejrzewasz o „to coś”?

---

### Lider liderowi nierówny i liderka liderce też nierówna. A lider liderce to już wcale

---

Nie każdy, kto stoi na czele przedsiębiorstwa społecznego, ma naturalne predyspozycje do wspierania procesu reintegracji. I to jest w porządku. Nie każdy musi być biznesmenem, bizneswoman, mentorem, psychologiem i ekspertem od relacji międzyludzkich w jednym. **Lider może mieć różne oblicza – i każde z nich jest ważne.**

- ♥ Są liderzy, którzy doskonale odnajdują się w świecie biznesu. Potrafią myśleć strategicznie, skalować działalność, zarządzać finansami i sprawiać, że przedsiębiorstwo rośnie. To oni umieją zdobywać fundusze, negocjować kontrakty i sprawiać, że wszystko się spina – ale mogą mieć trudność w angażowaniu się w procesy reintegracyjne na głębszym poziomie.
- 💰 Są też tacy, dla których misja społeczna jest sercem wszystkiego, co robią. Mają intuicję, empatię i doskonale rozumieją potrzeby osób w trudnych sytuacjach życiowych. Potrafią budować relacje, wspierać pracowników, pomagać im pokonywać bariery – ale z kolei zarabianie pieniędzy, szukanie klientów i dbanie o stabilność finansową przychodzi im z trudem.
- 👤 I wreszcie są ci, którzy łączą te dwa światy – mają smykałkę do biznesu i jednocześnie serce do ludzi. Potrafią prowadzić firmę tak, by była zarówno rentowna, jak i skutecznie realizowała swoją misję społeczną. Ale tacy liderzy to rzadkość – i nie każdy musi do nich należeć.

Jeśli więc jesteś liderem czy liderką, który świetnie radzi sobie w biznesie, ale nie czujesz się pewnie w reintegracji – to nie problem. Najważniejsze, by to sobie uświadomić i poszukać w zespole osoby, która przyjmie na siebie te zadania. Może to być koordynator reintegracji, mentor, doradca zawodowy

albo po prostu jakiś pracownik – ktoś, kto zadba o ludzi tak, jak Ty dbasz o rozwój przedsiębiorstwa.

Bo sukces przedsiębiorstwa społecznego to właśnie **równowaga**. Między biznesem a misją. Między zyskiem a człowiekiem. Między strategią a empatią. I najlepiej osiąga się ją wtedy, gdy każdy robi to, w czym jest najlepszy.

---

### Test dla lidera – czy masz osobowość nieustraszonego lidera, czy może jednak chcesz jeszcze uciec?

---

Zanim zaczniesz, mam dla Ciebie ważne pytanie – czy masz kawę? Jeśli nie, to może być ten moment, żeby ją sobie zrobić. Albo herbatę. Albo melisę. Albo co tam chcesz i wróć za chwilę.

Skoro tu jesteś, to pewnie chcesz sprawdzić, czy masz w sobie to „coś”, co czyni lidera jednym z Avengersów. Ale uwaga! To nie jest zwykły test. To test z przymrużeniem oka, bo przecież bycie liderem to nie tylko tabelki i zebrania, ale też dystans do siebie i umiejętność śmiania się z własnych wpadek. Gotowy? No to jedziemy!

1. **Masz nowy zespół i musisz się przedstawić. Co robisz?**
  - a) Przygotowujesz prezentację na 58 slajdów o swojej karierze, pasjach i tym, jaką lubisz kawę.
  - b) Wchodzisz na luzie i rzucasz żartem o pogodzie. Chcesz, żeby ludzie się rozluźni.
  - c) Wchodzisz, patrzysz na wszystkich poważnie i mówisz: „Nie jestem tu po to, żeby się zaprzyjaźniać”.
  - d) Przynosisz ciastka. Bo ciastka to zawsze dobry pomysł.
2. **Twój zespół ma kryzys. Co robisz?**
  - a) Ignorujesz. Przecież samo przejdzie.
  - b) Zwołujesz spotkanie ratunkowe i otwierasz je słowami: „To może nie Titanic, ale kamizelki ratunkowe będą potrzebne”.
  - c) Rozdajesz checklista, organizujesz burzę mózgowi i sprawdzasz trzy razy, czy wszyscy wszystko rozumieją.
  - d) Przynosisz pizzę. Bo pizza to zawsze dobry pomysł.
3. **Jak reagujesz na pomysły z zespołu?**
  - a) „Fajny pomysł, ale chyba nie u nas”.
  - b) „Super, próbujmy, co może pójść nie tak?”.

- c) „Potrzebuję planu w sześciu egzemplarzach i pięciu wersjach”.
- d) „A czy to jest pomysł, który da się zrealizować z pizzą w ręku?”.

**4. Jak radzisz sobie z konfliktem w zespole?**

- a) Chowasz się w kuchni i udajesz, że robisz kawę.
- b) Siadasz z obiema stronami i pytasz, kto pierwszy przyniesie dobry argument (i ciastko).
- c) Wzywasz mediatora i ustalasz regulamin rozmowy.
- d) Organizujesz turniej na najlepszy suchar. Kto wygra, ma rację.

**5. Jak reagujesz na błędy?**

- a) „Nie myli się tylko ten, kto nic nie robi...”, czyli ja”.
- b) Śmiejesz się z własnych wpadek i mówisz: „Wszyscy uczymy się na błędach, a ja mam doktorat z pomyłek”.
- c) Spisujesz błędy i wprowadzasz procedury na przyszłość.
- d) Mówisz: „Błędy to też przyprawa życia, podobnie jak ser na pizzę”.

**6. Twoja firma przechodzi przez trudny okres. Jak podnosisz morale zespołu?**

- a) Otwieram się na rozmowy i wspólnie szukamy rozwiązań.
- b) Wysyłam motywacyjne maile... codziennie... przez trzy miesiące.
- c) Udam, że jest super bo „pozytywne myślenie przyciąga sukces”.
- d) Organizuję integrację z karaoke – bo jeśli mamy tonąć, to z hukiem!

**Wyniki:**

- Głównie A** Lider? Cóż, na razie jesteś bardziej „liderem ukrytym”. Może czas wyjść z ukrycia i sprawdzić, co potrafisz? Albo chociaż przestać unikać trudnych rozmów.
- Głównie B** Jesteś liderem z misją i dystansem. Lubisz ludzki kontakt i poczucie humoru. Ludzie idą za Tobą, bo wiedzą, że możesz ich czegoś nauczyć (i rozbawić).
- Głównie C** Procedury, organizacja i struktura to Twoje drugie imię. Jesteś liderem systematycznym i przewidywalnym. Może przyda się trochę więcej luzu? Przynajmniej raz w miesiącu...
- Głównie D** Czy Ty przypadkiem nie prowadzisz pizzerii? Twoja metoda to „przez żołądek do serca”. I szczerze? To też działa. Ale pamiętaj, że czasem lider musi mieć więcej w rękawie niż w karcie dań. Pamiętaj, liderem nie zostaje się przez test. Liderem się jest wtedy, gdy ludzie chcą za Tobą iść. A jeśli jeszcze przy okazji rozbawisz ich do łez i nakarmisz pizzą, to masz drużynę nie do pokonania!

---

## Największe bzdury o reintegracji, które usłyszysz w pierwszych tygodniach pracy

---

Reintegracja społeczna i zawodowa to piękna idea. W teorii wygląda to tak: dajesz ludziom szansę, oni ją chwytają, zmieniają swoje życie, a Ty, pełen satysfakcji, patrzysz, jak wszystko działa jak w dobrze naoliwionej maszynie. Takie Twoje własne, osobiste jacuzzi sukcesu.

W rzeczywistości właśnie wjechałeś prosto w kałużę mitów, stereotypów i naiwnych wyobrażeń, które zaraz brutalnie zderzą się z rzeczywistością. Nie martw się, to normalne. Każdy lider przedsiębiorstwa społecznego na początku swojej drogi musi zmierzyć się z tym, co ludzie „wiedzą lepiej”.

Oto one – największe bzdury o reintegracji, które usłyszysz w pierwszym tygodniu pracy. Niektóre będą tak absurdalne, że przez chwilę możesz się zastanawiać, czy nie rzucić wszystkiego i nie otworzyć budki z goframi nad morzem.

### „To proste, wystarczy dać im pracę”

Jasne i wystarczy wręczyć komuś skrzypce, żeby został wirtuozem. Ludzie po trudnych doświadczeniach potrzebują czegoś więcej niż etatu – potrzebują wsparcia, zrozumienia i struktury.

Masz pracę do zaoferowania? Świetnie! Ale samo zatrudnienie to dopiero początek.

- ▶ Jeśli ktoś przez lata żył w kryzysie bezdomności, walczył z nałogiem albo nigdy wcześniej nie pracował w zespole, nie zna zasad gry. To, co dla Ciebie jest oczywiste, dla niego może być czarną magią.
- ▶ Punktualność, grafiki zmian, zależność od przełożonych – to wszystko może być nowym, nieznanym światem, w którym trzeba się nauczyć poruszać.
- ▶ Pierwszy dzień w pracy? Dla Ciebie to po prostu poniedziałek, a dla niego czy dla niej jedno z najbardziej stresujących wydarzeń w życiu.

Praca to nie koniec procesu reintegracji – to dopiero jego początek.

### „Po trzech miesiącach wszystko się unormuje”

Nie. Trzy miesiące to co najwyżej rozgrzewka. Proces reintegracji nie ma sztywnego harmonogramu, a każdy człowiek idzie własnym tempem.

- ▶ Pierwsze trzy miesiące to dopiero czas adaptacji. To moment, w którym ludzie uczą się nowych nawyków, zasad i relacji. Jak nauka języka – nie opanujesz go w kwartał, a nawet jeśli, to nie bez potknięć.
- ▶ Każdy rozwija się inaczej – niektórzy szybciej, inni wolniej. I to jest w porządku. Nie wszyscy zaczynają z tego samego miejsca.
- ▶ To nie jest liniowy proces. Reintegracja to sinusoida – będą progresy, regresy, frustracje, przełomy i momenty, kiedy wydaje się, że wszystko wraca do punktu wyjścia. A potem BACH (i nie jest to Jan Sebastian) i znowu zaczynacie od nowa.

Nie licz na to, że „wszystko się unormuje” w trzy miesiące. W reintegracji stabilność to efekt lat pracy, nie jednego kwartału.

### „Ci ludzie powinni się cieszyć, że dostali drugą szansę”

A czy Ty zawsze cieszysz się, kiedy ktoś mówi Ci, co masz robić? Reintegracja działa, jeśli buduje się relacje oparte na szacunku, a nie na poczuciu łaski.

- ▶ Nie każdy od razu dostrzega tę „drugą szansę”. Jeśli ktoś przez całe życie (albo nawet małe fragmenty życia) słyszał, że jest „stracony”, „nie nadaje się do pracy” albo „do niczego nie dojdzie”, to dlaczego nagle miałby uwierzyć, że tym razem będzie inaczej?
- ▶ Zaufanie buduje się długo. Wielu ludzi po trudnych doświadczeniach ma za sobą pasmo rozczarowań i zawodów. Potrzebują czasu, żeby zaufać, że to, co im oferujesz, jest prawdziwe.
- ▶ Zmiana nie dzieje się od razu. Może minąć sporo czasu, zanim ktoś poczuje się na tyle pewnie, by sam dostrzec wartość w tym, co robisz.

Nie oczekuj wdzięczności. Twórz warunki, w których ludzie sami zrozumieją, że mają realną szansę na nowy start.

### „Przedsiębiorstwo społeczne to biznes jak każdy inny”

Tak i nie. Owszem, trzeba pilnować budżetu, robić marketing, zarządzać zespołem – ale jednocześnie masz do czynienia z ludźmi, którzy często potrzebują innego podejścia.

- ▶ Standardowe metody zarządzania nie zawsze się sprawdzają. W klasycznym biznesie oczekujesz, że ludzie będą działać według określonych zasad. Tutaj musisz być elastyczny i dopasować strategię do realnych potrzeb zespołu.
- ▶ Relacje są kluczowe. Możesz mieć najlepszy plan biznesowy, ale jeśli nie zadbasz o ludzi, nic z tego nie wyjdzie.
- ▶ Czasem nie jesteś tylko szefem – jesteś mentorem, mediatorem, motywatorem i osobą, która po prostu musi wysłuchać innych.

Więc tak, to jest biznes. Ale zupełnie inny. I to właśnie czyni go wyjątkowym.

### „Jak już ich zatrudnisz, to potem będzie z górki”

Nie. Stabilność przychodzi z czasem i wymaga ciągłej pracy.

- ▶ Zatrudnienie to dopiero początek. To jak prawo jazdy – dostajesz dokument, ale to nie znaczy, że od razu jesteś świetnym kierowcą.
- ▶ Ludzie potrzebują wsparcia. Jeśli zostawisz ich samych sobie, prawdopodobnie szybko wrócą do punktu wyjścia.
- ▶ Zmiana wymaga cierpliwości. Reintegracja to proces, który trwa – i który nie zawsze idzie po Twojej myśli.

### Reasumując – wchodzisz w coś wielkiego

Jeśli mimo wszystko chcesz działać – brawo. Masz w sobie coś, co sprawia, że chcesz zmieniać świat. Reintegracja to proces pełen wyzwań, ale jeśli robisz to dobrze – zmieniasz nie tylko ludzi, ale całą społeczność.

*Ps. Jeśli z niewiadomych dla mnie przyczyn udało Ci się przebrnąć przez ten KRÓTKI wstęp – to jesteś już gotowy na wszystko.*

## **REINTEGRACJA – o co tyle hałasu?**

---

**Dlaczego to nie jest „zwykła” praca, tylko coś w stylu opieki nad startupem, szkołą oraz schroniskiem dla kotów naraz**

---

Jeśli prowadzisz przedsiębiorstwo społeczne lub planujesz jego założenie, prędzej czy później zetkniesz się z hasłem „reintegracja społeczna i zawodowa”. Ale co to tak naprawdę oznacza? Czy to tylko kolejny wymóg formalny, obowiązek narzucony przez ustawodawcę, czy może realna misja, która faktycznie ma sens? Dlaczego wszędzie mówi się o tym, że „przedsiębiorstwo społeczne bez reintegracji to tylko firma z dopiskiem społeczna”?



Nie jest to przypadek. Reintegracja społeczna i zawodowa to kluczowy element systemu ekonomii społecznej w Polsce, regulowanego przez **Ustawę o ekonomii społecznej z dnia 5 sierpnia 2022 r.** oraz szereg innych aktów prawnych, które określają, czym jest przedsiębiorstwo społeczne, jakie ma zadania i jakie są jego obowiązki wobec osób zagrożonych wykluczeniem. Przedsiębiorstwa społeczne są różnorodne i stale się zmieniają, a jednym z sensów ekonomii społecznej jest reintegracja społeczna.

---

### **Reintegracja społeczna i zawodowa – wybór czy obowiązek?**

---

Na początek wyjaśnijmy jedno – reintegracja to nie opcjonalny dodatek do przedsiębiorstwa społecznego (tego przedsiębiorstwa, które ma status reintegracyjnego – celowo pomijam przedsiębiorstwa społeczne usługowe, bo nie o nich ta opowieść – nie dziś) – to jego fundament. Nie wystarczy utworzyć miejsc pracy dla osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i liczyć, że reszta „sama się ułoży”. Zgodnie z zapisami Ustawy o ekonomii społecznej, przedsiębiorstwo społeczne musi nie tylko zatrudniać osoby

z grup zagrożonych wykluczeniem, ale także aktywnie prowadzić działania reintegracyjne, mające na celu ich powrót do samodzielności społecznej i zawodowej.

W praktyce oznacza to, że pracownik w przedsiębiorstwie społecznym nie może być traktowany jak „każdy inny” w klasycznym biznesie. Musi otrzymać wsparcie dostosowane do jego potrzeb, a sam proces zatrudnienia to tylko pierwszy krok. Kolejnym jest stworzenie dla niego ścieżki wsparcia, której celem jest przygotowanie go do dalszej aktywności zawodowej i społecznej i możliwie jak najdłuższe podtrzymanie jej – w Twoim przedsiębiorstwie lub na otwartym rynku pracy.

Jeśli więc myślisz, że reintegracja polega wyłącznie na tym, że zatrudnisz kogoś i wypłacisz mu pensję – to tak, jakbyś powiedział, że edukacja to tylko zapisanie dziecka do szkoły.

### Gdzie to jest napisane?

Reintegracja społeczna i zawodowa osób zagrożonych wykluczeniem nie jest luźnym postulatem czy modnym trendem. To konkretne zobowiązanie wynikające z kilku kluczowych aktów prawnych i regulacji, w tym:

- ▶ **Ustawy o ekonomii społecznej**, która jasno definiuje przedsiębiorstwo społeczne i jego obowiązki, w tym prowadzenie reintegracji społecznej i zawodowej.
- ▶ **Ustawy o spółdzielniach socjalnych**, która reguluje funkcjonowanie spółdzielni jako jednego z modeli przedsiębiorstw społecznych i podkreśla ich zadania w zakresie reintegracji.
- ▶ **Wytycznych dotyczących realizacji działań ze środków EFS+**, które jasno wskazują, że finansowanie dla przedsiębiorstw społecznych wiąże się z obowiązkiem prowadzenia realnych działań reintegracyjnych.

Co to oznacza w praktyce? Nie możesz prowadzić przedsiębiorstwa społecznego bez wdrożenia mechanizmów wsparcia, rozwoju i aktywizacji osób zagrożonych wykluczeniem.

## Dwa filary reintegracji – społeczna i zawodowa

Reintegracja nie jest jednolitym procesem – składa się z dwóch uzupełniających się filarów:

**Reintegracji społecznej,**  
*która koncentruje się na przywróceniu danej osoby do pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, odbudowie jej relacji z otoczeniem, nauce komunikacji, budowaniu motywacji, poczucia własnej wartości i wielu innych.*

**Reintegracji zawodowej,**  
*której celem jest przygotowanie osoby do funkcjonowania na rynku pracy, zdobycie przez nią nowych umiejętności lub/i odbudowie tych utraconych nawyków zawodowych oraz zdolności do podejmowania stabilnego zatrudnienia.*

Oba te elementy są ze sobą powiązane. Nie da się skutecznie wdrożyć kogoś do pracy bez rozwiązania problemów społecznych, które wpływają na jego funkcjonowanie. Nie można też pomagać komuś budować relacji społecznych, jeśli nie zapewni mu się narzędzi do samodzielnego zarabiania na życie.

Gdyby ktoś mnie zapytał (*tak, wiem, nikt nie pytał, ale każdy potrzebował*) o to, która część reintegracji jest w mojej ocenie ważniejsza – społeczna czy zawodowa – bez wahania powiedziałabym, że **społeczna**. Bo zanim ktoś naprawdę będzie gotowy do pracy, musi najpierw stanąć na nogi jako człowiek. Musi uwierzyć w siebie, nauczyć się rozmawiać z innymi, odbudować zaufanie i poczuć, że ma wpływ na swoje życie. Bez tego żaden etat nie zadziała na dłużej. Zatrudnienie to jedno, ale żeby ktoś naprawdę chciał i umiał je utrzymać, potrzebuje wsparcia właśnie w tym społecznym obszarze – żeby miał siłę wstać rano, żeby nie bał się poprosić o pomoc, żeby umiał poradzić sobie z porażką. Dlatego uważam, że ta cała „społeczna

roboty”, choć często niewidoczna z zewnątrz, jest absolutnie kluczowa. Bez niej reintegracja zawodowa to tylko plaster na dużo głębszą ranę.

---

### **Dlaczego to takie ważne? Czyli co się stanie, jeśli zignorujesz reintegrację**

---

Załóżmy na chwilę, że postanawiasz traktować reintegrację jak formalność. Zatrudniasz ludzi, płacisz im wynagrodzenie, ale nie wprowadzasz programów wsparcia, szkoleń ani mentoringu. Jakie są konsekwencje?

Po kilku miesiącach zauważysz, że:

- ▶ Pracownicy nie wiedzą, czego się od nich oczekuje i nie radzą sobie z organizacją pracy.
- ▶ Pojawiają się częste absencje, konflikty i frustracja, bo nie ma struktury reintegracyjnej, która pomaga im pokonywać trudności.
- ▶ Osoby zatrudnione nadal czują się jak „na marginesie” – bo sama praca nie wystarczy, by ktoś odzyskał wiarę w siebie i poczuł się częścią społeczności.

Efekt? Twoje przedsiębiorstwo przestaje funkcjonować, a osoby, którym miało pomóc, wracają do punktu wyjścia. To dlatego reintegracja nie jest opcjonalna. Jest esencją przedsiębiorstwa społecznego i warunkiem skuteczności jego działania.

---

### **Reintegracja to nie biurokratyczny obowiązek – to inwestycja w ludzi**

---

Można na nią patrzeć jak na wymóg formalny (*oby nigdy nie*), ale można też dostrzec w niej realne narzędzie zmiany społecznej. Każda osoba, która przejdzie przez ten proces, nie tylko dostaje zatrudnienie – odzyskuje swoją wartość, poczucie sprawczości i szansę na nowe życie. Tak właśnie działa reintegracja, właściwie tak działać powinna. To więcej niż wymóg prawny. To przemyślany system, który pozwala ludziom odbudować się i wrócić do pełnej aktywności. Dlatego, zamiast traktować ją jak kolejny papier do wypełnienia, lepiej spojrzeć na nią jak na działanie, które naprawdę ma sens. I oto właśnie cały hałas wokół reintegracji.

*Zrobiło się poważnie, więc teraz coś na rozluźnienie.*

### **Tak, to naprawdę jest aż tak skomplikowane, ale może jednak spróbujesz podjąć wyzwanie?**

Gdyby reintegracja była prosta, pewnie już dawno ktoś wrzuciłby ją w tabelkę Excela, utworzył gotowy schemat i mielibyśmy wykluczenie społeczne z głowy. Zamiast tego dostaliśmy cały zestaw przepisów, wymogów i formalności, z których wynika jedno – reintegracja to coś w rodzaju escape roomu, w którym uczestnicy przechodzą różne poziomy trudności, a Ty jako lider nie dostałeś jeszcze instrukcji obsługi.

I znów powtarzam – nie, nie wystarczy zatrudnić ludzi i liczyć, że sprawa załatwiona. To nie magiczny przycisk „włącz reintegrację” – to bardziej jak próba nauczenia kogoś jazdy na rowerze podczas ulewy, przy silnym wietrze i na torze przeszkód. A na końcu tej drogi czeka urzędnik, który powie: „Dobrze, ale czy masz dokumentację na każdy etap tego procesu?”.

Czy to brzmi przytłaczająco? Może trochę. Ale czy jest warto zachodu? Oczywiście! Bo gdy już zobaczysz, jak ktoś, kto nie wierzył, że może pracować, odnajduje swoje miejsce w zespole – to będziesz wiedzieć, że było warto.

A jeśli w trakcie tego procesu złapiesz się za głowę, pytając: „Dlaczego ja to w ogóle robię?”. Pamiętaj, że gdyby to było łatwe, robiłby to każdy. A Ty jesteś jedną z tych osób, które rzeczywiście zmieniają świat – nawet jeśli czasem oznacza to wypełnianie dodatkowych raportów.

## **REINTEGRACJA – czyli świat bez Ciebie byłby... trochę gorszy**

Przeprowadźmy eksperyment myślowy: załóżmy na chwilę, że pewnego dnia cały świat stwierdza, że reintegracja społeczna i zawodowa to bzdura. Nie ma programów wsparcia, nie ma żadnej ustawy czy rozporządzenia, które „nakazałyby” nam to robić. Nikt nie pomaga ludziom wracającym na rynek pracy po kryzysach życiowych. Nikt nie przejmuje się tym, że ktoś wypadł z systemu i nie wie, jak do niego wrócić.

Co by się stało? Zróbmy szybki skok w przyszłość i zobaczmy ten alternatywny, smutny scenariusz.

### **Rynek pracy stałby się polem minowym (i to bez mapy)**

Bez reintegracji miliony ludzi nie mają szansy na zatrudnienie. W efekcie rynek pracy zaczyna przypominać zamknięty klub VIP, do którego nie masz wstępu, jeśli kiedykolwiek wypadłeś z obiegu.

- ▶ Masz lukę w CV? „Przykro mi, ale szukamy kogoś bardziej stabilnego”.
- ▶ Byłeś kiedyś w kryzysie bezdomności? „To może jednak coś mniej wymagającego...”.
- ▶ Nie masz doświadczenia, bo przez lata walczyłeś o przetrwanie? „Niestety, ale w tej chwili nie mamy dla Pana/Pani oferty”.

Bez reintegracji ci ludzie są skreśleni zanim w ogóle dostaną szansę. Nie dlatego, że nie chcą pracować – ale dlatego, że system nie daje im możliwości

wejścia na pokład. To trochę tak, jakbyś chciał zdobyć doświadczenie jako pilot, ale nikt nie chce Cię zatrudnić, bo nie masz wylatanych godzin.

W efekcie tworzy się ogromna grupa ludzi, którzy są gotowi pracować, ale nie wiedzą jak i nikt nie chce im pomóc, żeby mogli zacząć.

### Spółeczeństwo zaczyna dzielić się na „my” i „oni” (i to nie wygląda dobrze)

Bez reintegracji mamy dwa światy:

*Świat ludzi, którzy mają stabilne życie,  
dobrą pracę, dostęp do edukacji i możliwości rozwoju.*



*I świat ludzi, którzy – kiedyś wypadli z systemu –  
nigdy do niego nie wrócili.*



I te dwa światy oddalają się od siebie coraz bardziej, bo nikt nie tworzy mostów pomiędzy nimi. Ludzie zaczynają myśleć w kategoriach:

- ▶ „Bezrobotni są leniwi”
- ▶ „Bezdomni sami sobie są winni”
- ▶ „Byli więźniowie? Nie zasługują na drugą szansę”.

To narracja, która powoduje ogromne podziały i sprawia, że z czasem ludzie przestają wierzyć, że można wyjść z trudnej sytuacji. Reintegracja jest tym mostem. Pokazuje, że każdy może się podnieść, jeśli tylko dostanie odpowiednie wsparcie.

### Rosną koszty społeczne, ale nikt nie wie, dlaczego

Niektórzy myślą: „Dajemy kasę na reintegrację? Ale po co? Przecież to kosztuje mnóstwo pieniędzy!”

Tak, kosztuje.

*Ale wiesz, co kosztuje więcej? Brak reintegracji.*



- ▶ Więcej osób pozostaje bez pracy, więc rosną wydatki na świadczenia społeczne.
  - ▶ Bezdomność się zwiększa, a miasta muszą radzić sobie z jej konsekwencjami.
  - ▶ Więcej ludzi wraca do przestępczości, bo nie widzi innych możliwości.
  - ▶ System ochrony zdrowia jest przeciążony, bo ludzie po kryzysach często borykają się z problemami psychicznymi i zdrowotnymi.
- W skrócie? Jeśli reintegracja znika, koszty społeczne eksplodują – i to w taki sposób, że nawet najlepszy ekonomista nie byłby w stanie ich zignorować.

### Ludzie tracą wiarę w siebie (i w świat)

Najgorsze w tym wszystkim nie jest nawet to, że ktoś nie dostanie pracy. Najgorsze jest to, że przestaje w nią wierzyć.

- ▶ Jeśli przez lata nikt nie daje Ci szansy – zaczynasz myśleć, że na nią nie zasługujesz.
- ▶ Jeśli za każdym razem, gdy próbujesz coś zmienić, system Cię odrzuca – w końcu przestajesz próbować.
- ▶ Jeśli nikt nie wierzy, że możesz coś osiągnąć – w końcu zaczynasz myśleć tak samo.

I właśnie dlatego reintegracja jest tak ważna. Nie chodzi tylko o „pomaganie”. Chodzi o odbudowę wiary ludzi w siebie.



### No i w końcu... nikt nie zmienia świata

Bo kto, jeśli nie liderzy i pracownicy przedsiębiorstw społecznych?

Jeśli nikt nie będzie prowadził reintegracji:

- ▶ Nikt nie pokaże, że można zaczynać od nowa.
- ▶ Nikt nie stworzy przedsiębiorstw, które są czymś więcej niż biznesem.
- ▶ Nikt nie udowodni, że społeczna zmiana zaczyna się od realnych działań, a nie od pustych haseł.

Reintegracja to nie tylko strategia – to misja. To sposób na to, żeby świat był bardziej sprawiedliwy, bardziej ludzki i bardziej zrównoważony. Czy naprawdę chcemy takiego świata? Wiemy, że reintegracja nie jest łatwa. Wiemy, że wymaga wysiłku, cierpliwości i zaangażowania. Ale jedno jest pewne – świat bez niej byłby dużo, dużo gorszy.

Więc jeśli masz wątpliwości, czy to, co robisz, ma sens – spójrz na ten eksperyment i zastanów się, jak wyglądałaby rzeczywistość, gdyby nikt nie podejmował tego wyzwania.

---

### Kryzys społeczny nie naprawia się sam. Potrzebni są ludzie, którzy wiedzą, jak działać

---

Kryzys społeczny to nie zgubiony portfel, który ktoś przypadkiem znajdzie i zwróci. To nie dziura w drodze, którą po cichu załata ekipa drogowców. To problem, który sam się nie rozwiązuje, a wręcz przeciwnie – jeśli go zostawisz bez opieki, zacznie rosnać jak przerośnięta roślina w opuszczonym ogrodzie.

A jeśli myślisz, że „państwo” lub „system” zrobi to za Ciebie – mam dla Ciebie wiadomość: społeczność naprawia się od środka, a nie z góry. Bez wsparcia – ludzie nie wracają do społeczeństwa, tylko się w nim gubią.

Załóżmy, że ktoś, kto przez lata był na marginesie społecznym (czy to z powodu bezdomności, uzależnień, problemów zdrowotnych czy innych życiowych trudności), nagle decyduje się na zmianę.

Super! Ale co dalej?

- ▶ Chce znaleźć pracę, ale nie ma doświadczenia.
- ▶ Nie wie, jak napisać CV.
- ▶ Nie ma kogo zapytać, jak wygląda rekrutacja.
- ▶ Nie ma pieniędzy na dojazdy do pracy, a za dojazd na rozmowę kwalifikacyjną nikt mu nie zwróci kosztów.
- ▶ Nawet jeśli dostanie pracę, nie wie, jak funkcjonować w zespole, bo przez lata nie miał okazji tego zrobić.

I co się wtedy dzieje? Zaczyna szukać pomocy, ale nie ma organizacji, która by mu pomogła, bo wszyscy uznali, że „to się samo ułoży”. W efekcie człowiek, który chciał się podnieść, ląduje z powrotem na ziemi. Bez reintegracji nie ma mostu między chęcią zmiany a możliwością zmiany.

Kryzysy społeczne mają to do siebie, że się kumulują. To tak trochę jak przeciekający dach. Możesz przez chwilę ignorować kapanie, ale w końcu woda zaleje cały dom.



Jeśli osoby zagrożone wykluczeniem społecznym nie dostają wsparcia w powrocie na rynek pracy czy w pełnieniu ról społecznych, ich sytuacja życiowa z każdym miesiącem staje się coraz trudniejsza. Osoby długotrwale bezrobotne tracą nie tylko dochód, ale też pewność siebie i motywację. Często kończy się to sytuacją, w której jedynym źródłem utrzymania stają się świadczenia socjalne, które nie rozwiązują problemu, a jedynie go odsuwają w czasie.

Nieaktywna zawodowo grupa rośnie, a wraz z nią rosną obciążenia dla systemu pomocy społecznej. Zamiast ludzi płacących podatki i rozwijających gospodarkę, mamy coraz większą grupę osób korzystających z zasiłków. To zwiększa wydatki państwa, samorządu a jednocześnie obciąża pracujących i przedsiębiorców, którzy muszą te świadczenia finansować. W dłuższej perspektywie braki w reintegracji nie tylko nie pomagają osobom wykluczonym czy zagrożonym wykluczeniem, ale też wpływają na

cały rynek pracy. Mniej aktywnych zawodowo ludzi oznacza niższy rozwój gospodarczy, a w niektórych branżach wręcz chroniczny brak rąk do pracy.



Bez wsparcia w reintegracji społecznej i zawodowej wiele osób nigdy nie wraca do stabilnej sytuacji życiowej. Kryzys bezdomności to nie tylko kwestia braku dachu nad głową – to problem systemowy, który generuje ogromne koszty dla samorządu i państwa.

Każda osoba w kryzysie bezdomności to dodatkowe obciążenie dla noclegowni, ośrodków wsparcia i systemu opieki zdrowotnej. Brak stałego miejsca zamieszkania oznacza większe problemy zdrowotne, co przekłada się na częstsze wizyty w szpitalach, dłuższe hospitalizacje i wyższe koszty leczenia. W wielu przypadkach osoby żyjące na ulicy trafiają również do interwencji policyjnych, co obciąża służby miejskie.

Miasta muszą inwestować w pomoc doraźną, ale brak reintegracji powoduje, że liczba osób w kryzysie bezdomności nie zmniejsza się, a wręcz rośnie. To prowadzi do sytuacji, w której system pomocy społecznej działa jak wiecznie zalewany „po wiaderku” pożar – zamiast skutecznych rozwiązań mamy krótkoterminowe działania, które kosztują podatników coraz więcej i jednocześnie nie rozwiązują problemu.



W Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, problem recydywy wśród osób po wyrokach jest ogromny. Według statystyk, bez skutecznej reintegracji zawodowej i społecznej znaczna część osób opuszczających więzienia w ciągu kilku lat wraca do przestępczości. Powód? Brak możliwości zatrudnienia i odrzucenie przez społeczeństwo, które sprawia, że jedyną dostępną opcją staje się powrót do dawnych schematów działania.

Każdy kolejny wyrok oznacza nie tylko zniszczone życie danej osoby, ale także ogromne koszty dla systemu penitencjarnego. Utrzymanie jednego więźnia kosztuje państwo tysiące złotych miesięcznie – i są to pieniądze, które zamiast iść na edukację, ochronę zdrowia czy inwestycje, trafiają do systemu, który mógłby działać zupełnie inaczej.

Reintegracja pozwala osobom po wyrokach na powrót do społeczeństwa w sposób, który zmniejsza prawdopodobieństwo recydywy. Dzięki zatrudnieniu, stabilności finansowej i nowym umiejętnościom, były więźniowie może stać się osobą samodzielną, zamiast obciążać system.



Osoby z niepełnosprawnościami wciąż spotykają się z licznymi barierami na rynku pracy. Brak przystosowanych miejsc pracy, stereotypy, niechęć pracodawców – to wszystko sprawia, że ogromna liczba osób, które mogłyby pracować, pozostaje poza rynkiem zatrudnienia.

Brak reintegracji prowadzi do tego, że osoby z niepełnosprawnościami stają się zależne od świadczeń socjalnych, a ich potencjał zawodowy pozostaje niewykorzystany. A przecież wiele z tych osób mogłoby z powodzeniem pracować – pod warunkiem, że otrzymają odpowiednie wsparcie, dostosowane miejsce pracy i realną możliwość rozwoju.



Młodzi ludzie opuszczający domy dziecka są jedną z grup najbardziej zagrożonych wykluczeniem społecznym. Wchodzą w dorosłość bez wsparcia rodziny, często bez zaplecza finansowego, bez doświadczenia zawodowego i bez świadomości, jak funkcjonować na rynku pracy. Jeśli

nie otrzymają pomocy na starcie, bardzo często wpadają w długotrwałe bezrobocie, problemy finansowe i społeczne.

Bez wsparcia, szkoleń, mentorstwa i realnych ścieżek zatrudnienia wielu z nich kończy w systemie pomocy społecznej, co oznacza nie tylko stracony potencjał tych młodych ludzi, ale także kolejne wydatki publiczne, które zamiast na rozwój, muszą być przeznaczone na działania interwencyjne.



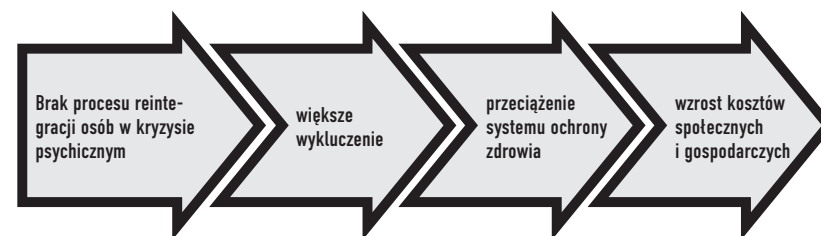
Kobiety, które przez kilka lub kilkanaście lat zajmowały się dziećmi, często wracają na rynek pracy z ogromnym stresem. Ich umiejętności są deprecjonowane przez pracodawców, w CV mają luki, a ich pewność siebie spada. W wielu przypadkach kończy się to rezygnacją z aktywności zawodowej, co prowadzi do większej zależności od partnera lub systemu pomocy społecznej, a na dłuższą metę – do niższych emerytur.

Dobrze zaplanowana reintegracja umożliwi kobietom stopniowy powrót do pracy, zdobywanie nowych kompetencji i łączenie obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym.



Osoby, które pozostają bez pracy przez wiele lat, często tracą zdolność do samodzielnego podejmowania decyzji zawodowych, popadają w marazm i wycofanie społeczne. Długotrwałe bezrobocie wiąże się także z większym ryzykiem problemów zdrowotnych – zarówno fizycznych, jak i psychicznych.

Brak reintegracji prowadzi do tego, że te osoby nie wracają na rynek pracy, a ich utrzymanie staje się coraz większym kosztem dla państwa. Co więcej, narastające frustracje prowadzą do napięć społecznych, wzrostu liczby osób skazanych na wykluczenie i rosnących podziałów w społeczeństwie.



I tu się na chwilę zatrzymam. Zdrowie psychiczne to temat, który przez lata był marginalizowany, a jego wpływ na rynek pracy i system społeczny często bagatelizowany. Tymczasem kryzysy psychiczne są jednym z najczęstszych powodów długotrwałego wykluczenia z życia zawodowego i społecznego.

Osoby po epizodach depresyjnych, hospitalizacjach psychiatrycznych czy np. z zaburzeniami lękowymi często napotykały na ogromne bariery w powrocie do pracy. Z jednej strony same nie wierzą, że są gotowe, z drugiej – rynek pracy nie jest dostosowany do ich potrzeb. Pracodawcy obawiają się zatrudniania osób z problemami psychicznymi, a brak odpowiedniego wsparcia reintegracyjnego sprawia, że te osoby pozostają w zawieszaniu – nie mogą wrócić do pełnej aktywności, ale też nie mają szansy na skuteczne leczenie i rehabilitację zawodową i społeczną.

Brak reintegracji osób w kryzysie psychicznym powoduje, że ich sytuacja się pogarsza – wydłuża się okres niezdolności do pracy, rośnie ryzyko nawrotu choroby, a długotrwałe bezrobocie jeszcze bardziej pogłębia problemy zdrowotne. W efekcie te osoby trafiają do systemu opieki zdrowotnej i społecznej, wymagając intensywniejszego wsparcia w postaci leczenia, terapii i świadczeń socjalnych. Z czasem pojawiają się kolejne konsekwencje:

- ▶ **Przeciążenie systemu ochrony zdrowia**, bo osoby w kryzysie psychicznym wymagają częstszych wizyt u specjalistów, hospitalizacji i dłuższego leczenia.
- ▶ **Zwiększone wydatki państwa**, bo zamiast aktywnych zawodowo osób, mamy grupę ludzi pozostających na zasiłkach i rentach.
- ▶ **Większa izolacja społeczna**, bo brak pracy często oznacza utratę relacji, poczucia wartości i sensu życia.

Dobrze przeprowadzona reintegracja pozwala osobom w kryzysie psychicznym stopniowo wracać do pracy w warunkach, które uwzględniają ich potrzeby. Dostosowanie miejsc pracy, elastyczne godziny, wsparcie

psychologiczne i mentoring sprawiają, że te osoby mogą nie tylko odzyskać stabilność zawodową, ale także znacząco poprawić swój stan zdrowia.

Reintegracja to nie tylko ekonomiczna konieczność – to szansa na odbudowanie życia dla tysięcy ludzi, którzy zostali wykluczeni nie z własnej winy, ale przez brak zrozumienia i systemowego wsparcia.

*To nie są teorie –  
to realne konsekwencje braku działań.*

Ignorowanie reintegracji kosztuje – i to bardzo dużo. Brak reintegracji nie dotyka tylko tych, którzy są poza rynkiem pracy – dotyka nas wszystkich. Każda osoba, która nie wraca do aktywności zawodowej, każda zmarnowana szansa, każda nieskuteczna interwencja generuje ogromne koszty społeczne i ekonomiczne. Inwestowanie w reintegrację to nie tylko obowiązek prawny – to najlepsza strategia na budowanie stabilnego, zdrowego społeczeństwa.

Bez ludzi, którzy działają, system nie działa. Społeczne problemy nie znikają, bo ktoś napisał o nich raport. Potrzebni są ludzie, którzy potrafią zamienić teorię w praktykę. I właśnie tu wchodzi liderzy przedsiębiorstw społecznych. To oni tworzą miejsca pracy, budują społeczności, pokazują, że zmiana jest nie tylko konieczna, ale również możliwa.

To ich działania sprawiają, że:

- ▶ Osoby po kryzysach dostają szansę na powrót do normalnego życia.
- ▶ Społeczności się integrują, zamiast dzielić.
- ▶ Problemy społeczne są rozwiązywane tam, gdzie powstają – na poziomie lokalnym.

Bez ludzi, którzy realnie działają, wszystkie wielkie strategie, programy i dokumenty pozostają tylko pustymi słowami na papierze.

### Jeśli nie Ty, to kto?

Jeśli myślisz sobie: „Dobra, ale ja jestem tylko jedną osobą – co mogę zmienić?”, to mam do Ciebie pytanie:

### A jeśli wszyscy myślą tak samo?

Każdy wielki projekt zaczynał się od jednej osoby, która powiedziała: „coś z tym zrobię”.

- ▶ Gdyby nikt nie walczył o prawa kobiet – nadal nie mogłyby głosować.
- ▶ Gdyby nikt nie pomagał osobom w kryzysie bezdomności – na ulicach byłoby ich jeszcze więcej.
- ▶ Gdyby nikt nie walczył o ekologię – być może dziś już byśmy nie mieli czystej wody do picia.

I tak samo jest z reintegracją. Nie potrzebujemy super bohaterów. Potrzebujemy ludzi, którzy są gotowi działać. A skoro tu jesteś i czytasz ten przewodnik – to już jesteś jedną z tych osób. A nawet jeśli nie jesteś jedną z tych osób – może będziesz?

**Społeczność zmienia się działaniami, a nie czekaniem.** Kryzysy społeczne nie naprawiają się same. Nie znikną, jeśli je zignorujemy. Nie rozwiążą się „jakoś” bez ludzi, którzy wiedzą, co robić. Potrzebni są ludzie, którzy podejmą wyzwanie.

Czy to łatwe? **Nie.**

Czy warto? **Zdecydowanie.**

Więc jeśli zastanawiasz się, czy Twoje działania mają sens – tak, mają. I za każdym razem, gdy pomagasz komuś wrócić na właściwe tory, naprawiasz kawałek świata.

---

### **Reintegracja to nie tylko „pomaganie”. To odbudowywanie relacji społecznych, gospodarczych i ludzkiej godności**

---

Pomaganie to piękna sprawa. Możesz komuś podać rękę, rzucić drobniaki na ulicy, kupić ciepłą kawę zimą komuś, kto jej potrzebuje. Ale reintegracja? Reintegracja to zupełnie inna liga. To nie jednorazowy gest, ale proces, w którym nie chodzi tylko o „pomoc”, ale o przywrócenie ludzi do społeczeństwa w pełnym tego słowa znaczeniu.

Reintegracja to umiejętność odbudowywania tego, co zostało zerwane – nie tylko w pojedynczym człowieku, ale w całym systemie, który powinien funkcjonować jako wspólnota. To proces, w którym ktoś, kto przez lata był

poza społeczeństwem, nie tylko wraca do pracy, ale zaczyna znowu czuć się częścią czegoś większego.

Wyobraź sobie, że próbujesz poskładać rozbity wazon. Nie wystarczy chwycić pierwszy lepszy kawałek i przykleić go taśmą. Trzeba znaleźć każdy fragment, dopasować go, użyć odpowiedniego kleju i delikatnie, cierpliwie pracować nad tym, by na nowo odzyskał swoją formę. To samo dzieje się w reintegracji. Człowiek to nie tylko siła robocza – to relacje, to emocje, to przeszłość, którą trzeba uwzględnić, i przyszłość, którą trzeba mądrze budować.

### Odbudowa relacji społecznych

Człowiek bez społeczności to jak telefon bez zasięgu – niby działa, ale właściwie do niczego się nie przydaje. Relacje międzyludzkie to coś, co nadaje sens naszemu życiu. Możesz być najzdolniejszym specjalistą w swoim fachu, ale jeśli nie masz wokół siebie ludzi, którzy Ci ufają, z którymi możesz się rozwijać i na których możesz polegać – zawsze będziesz funkcjonował jak outsider.

Reintegracja sprawia, że ludzie wracają do społeczeństwa jako jego pełnoprawni członkowie. To nie jest tylko kwestia znalezienia im zajęcia – to stworzenie przestrzeni, w której mogą na nowo poczuć się częścią czegoś większego. To nauka współpracy, odbudowa zaufania, pokonywanie barier, które sprawiały, że ktoś przez lata czuł się odrzucony lub niewidzialny.

Ludzie, którzy wracają do społeczeństwa, zaczynają budować relacje – w pracy, w rodzinie, w swojej społeczności. Przestają być „tym człowiekiem, który miał trudności” i stają się po prostu „Tomkiem, który świetnie radzi sobie w warsztacie” albo „Kasią, która piecze najlepsze ciasta w firmie”. Ich historia nie znika, ale nie definiuje ich już w negatywny sposób.

### Odbudowa gospodarki

Społeczeństwo, w którym część ludzi jest wykluczona, zawsze będzie kulało. To jak próba biegania na jednej nodze – może i się da, ale szybko robi się męczące. Każdy człowiek, który wraca do aktywnego życia, przestaje być

tylko odbiorcą pomocy i zaczyna w nią inwestować – swoją pracą, podatkami, zakupami, codziennym funkcjonowaniem.

Kiedy ktoś wraca na rynek pracy, nie tylko zarabia na siebie – pomaga też napędzać gospodarkę. Więcej ludzi w aktywnym życiu zawodowym oznacza większą produkcję, większe usługi, większe możliwości dla całego rynku. Firmy rozwijają się, ponieważ mają pracowników. Lokalne społeczności zyskują nowych klientów, bo ktoś, kto wcześniej ledwo wiązał koniec z końcem, teraz może pozwolić sobie na zakupy w lokalnym sklepie, na kawę w pobliskiej kawiarni.

To efekt domina, w którym każda osoba, która wraca do aktywnego życia, generuje kolejne pozytywne zmiany. I nie chodzi o wielkie firmy czy globalne korporacje – chodzi o małe biznesy, warsztaty, rękodzieło, lokalne usługi, które nagle zaczynają rozkwitać, bo ludzie mają środki i potrzebę korzystania z nich.

### Odbudowa ludzkiej godności

Najważniejsza zmiana w reintegracji nie jest widoczna na pierwszy rzut oka. Nie widać jej w statystykach, w raportach, w tabelach z wynikami. To coś, co dzieje się w człowieku – powrót wiary w siebie, w swoją wartość, w sens swojego życia.

Ludzie, którzy latami byli odrzuceni przez społeczeństwo, tracą coś więcej niż dach nad głową czy stabilność finansową. Tracą poczucie, że są kimś wartościowym. Słyszą przez lata, że nie pasują, że nie dadzą rady, że nie warto na nich stawiać. I w końcu zaczynają w to wierzyć. Reintegracja nie polega tylko na znalezieniu komuś pracy – to przywrócenie mu godności. To sprawienie, że może spojrzeć w lustro i powiedzieć sobie: „Jestem czegoś wart”. To pierwszy dzień, kiedy ktoś wstaje rano i czuje, że ma powód, żeby wyjść z domu. To moment, w którym ktoś, kto zawsze był na marginesie, zostaje zaproszony na kawę przez współpracowników. To sytuacja, w której ktoś sam podejmuje decyzję o kursie, szkoleniu, rozwoju – bo chce więcej, bo wierzy, że to możliwe.

**Godność to nie jest coś, co można komuś dać. To coś, co człowiek musi w sobie zbudować lub odbudować. Ale żeby miał na to szansę, musi mieć warunki, w których poczuje, że jest traktowany jak ktoś, kto zasługuje na drugą szansę.**

## Ludzie, ludzie, ludzie... i ich trudności

Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego to nie jest zwykła praca. Można by nawet powiedzieć, że to bardziej misja niż biznes. Ale jeśli myślisz, że Twoje główne wyzwania będą dotyczyć bilansu, księgowości czy zarządzania produkcją, to mam dla Ciebie małą niespodziankę.

### Największym wyzwaniem będą ludzie

Tak, dokładnie. Ci sami ludzie, którym chcesz pomóc, którzy dostali drugą szansę i którzy, przynajmniej w teorii, powinni być najbardziej wdzięczni i zaangażowani. Tylko że teoria a rzeczywistość to dwie różne bajki. Bo, jak już pewnie wiesz, ludzie nie są maszynami. Nie przyciskasz guzika „PRACA” i nie uruchamiasz ich w trybie efektywności. Każdy ma swoją historię, swoje nawyki, swoje lęki i swoją – czasem kompletnie niezrozumiałą – logikę.

I chociaż Twoja rola jako lidera czy liderki to wspieranie ich w procesie reintegracji, to nie możesz zapominać o tym, że **nie jesteś ich psychoterapeutą, wybawcą ani cudotwórcą**. Chcesz im pomóc? Świetnie. Ale jeśli dasz się wciągnąć w ich dramaty, to zamiast zarządzać firmą, będziesz próbować rozwiązywać czyjeś życiowe problemy. Jak sobie z tym poradzić? Nie wiem, mi się nie udało.

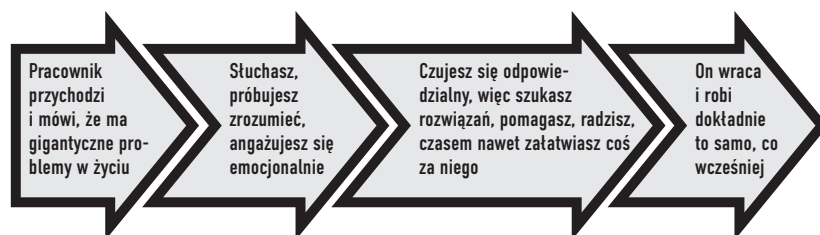
### Jak pomóc swoim pracownikom w procesie reintegracji, ale nie zostać ich psychoterapeutą? (bo nie jesteś)

To prawdopodobnie jedna z najważniejszych lekcji, jakie musisz przyswoić.

#### Nie możesz naprawić czyjegoś życia

Możesz utworzyć warunki do zmiany, możesz dać narzędzia, możesz nawet podsunąć gotowe rozwiązania – ale jeśli zaczniesz brać na siebie cudze emocje, problemy i traumy, to bardzo szybko się wypalisz.

A oto klasyczna pułapka, w którą wpada wielu liderów przedsiębiorstw społecznych (ja też):



Czy to znaczy, że nie warto pomagać? Oczywiście, że warto. Jednak Twoją rolą nie jest bycie terapeutą. Twoją rolą jest dawanie narzędzi, a nie noszenie ich za kogoś.

Zamiast mówić: „Zrobię to za Ciebie”, powiedz: „Jak możemy znaleźć na to rozwiązanie?”. Zamiast: „Masz rację, świat jest niesprawiedliwy”, powiedz: „Co możemy zrobić, żebyś miał na niego większy wpływ?”.

Pamiętaj – możesz być wsparciem, ale nie możesz być odpowiedzialny za czyjeś decyzje.

#### Co zrobić, kiedy ktoś nie przychodzi do pracy, ale ma „ważny powód”?

Prowadzisz przedsiębiorstwo społeczne, więc możesz być pewien jednej rzeczy: zobaczysz najdziwniejsze wymówki, jakie kiedykolwiek słyszałeś (co nie zmienia faktu, że mogą być one jak najbardziej prawdziwe – i pewnie są).

Kilka klasycznych przykładów:

- ▶ „Zaspałem, bo budzik mi się rozładował”
- ▶ „Nie mogłem przyjść, bo musiałem zaopiekować się psem sąsiadki”
- ▶ „Zgubiłem buty”
- ▶ „Dzisiaj nie mam siły psychicznie, żeby pracować”

I teraz – niektóre z tych powodów mogą być prawdziwe, ale problem w tym, że zdarza się to nie raz, nie dwa, ale notorycznie. I co wtedy?

Tu wchodzimy na temat stawiania granic. Bo reintegracja to nie tylko „pomaganie”, ale też prezentowanie i uświadamianie, jak działa świat pracy. Twoje podejście powinno być proste – empatia, ale z konsekwencją.

Z jednej strony:

- ▶ Jeśli ktoś raz czy dwa razy się spóźni, warto porozmawiać i zapytać, co się dzieje.
- ▶ Jeśli ktoś ma realne trudności, możesz pomóc znaleźć rozwiązanie (np. wspólnie ustalić dojazd, porozmawiać o problemach organizacyjnych).

Ale z drugiej strony:

- ▶ Jeśli spóźnienia lub nieobecności stają się normą, musisz jasno powiedzieć: „To miejsce pracy. Jeśli masz trudności, znajdziemy rozwiązanie, ale nie możemy ignorować zasad”.

Nie możesz nikogo zmusić do odpowiedzialności – ale możesz dać mu wybór. I tu kropka, nic więcej nie możesz zrobić. I to jest w porządku.

#### Jak motywować ludzi, którzy stracili wiarę w system, pracę i siebie samych?

Osoby zagrożone wykluczeniem mają często jedno wspólne doświadczenie – przez lata słyszały, że do niczego się nie nadają. Niektórzy słyszeli to od rodziny, inni od nauczycieli, jeszcze inni od urzędników, którzy traktowali ich jak „problem do rozwiązania”. Po tylu latach trudno oczekiwać, że nagle obudzą się z entuzjazmem i powiedzą: „O rany, w końcu mogę coś osiągnąć!”.

Jak więc sprawić, żeby zaczęli wierzyć w siebie?

- ▶ **Zacznij od małych zwycięstw.** Kiedy ktoś robi coś dobrze, zauważ to. Nawet jeśli to drobiazg – dla tej osoby może to być przełom.
- ▶ **Dawaj realne cele.** Nie oczekuj od kogoś, kto nigdy wcześniej nie pracował, że w tydzień stanie się wzorowym pracownikiem. Stawiaj małe kroki, które pozwolą mu poczuć progres.
- ▶ **Nie oceniaj, ale pokazuj konsekwencje.** Nie chodzi o to, żeby mówić: „Jesteś beznadziejny, bo się spóźniłeś”. Chodzi o to, żeby powiedzieć: „Jeśli się spóźniasz, cały zespół na tym traci. Jak możemy to zmienić?”.

Pamiętaj – motywacja nie bierze się z cudownych przemówień. Motywacja bierze się z doświadczania sukcesów. Rozumiesz prawda? Doświadczania sukcesów. Pozwól swoim pracownikom doświadczać.

---

### **Sztuka rozmowy. Jak mówić, żeby słuchali i jak słuchać, żeby mówili**

---

Praca z ludźmi, którzy doświadczyli wykluczenia, to trochę jak próba przekonania kota, żeby dobrowolnie wszedł do transportera przed wizytą u weterynarza. Trzeba to robić z wyczuciem, bo inaczej zostaniesz podrapany na całym froncie (*Anna mówi, że można też spróbować „smaczka”, ale ja nie wiem*). Nie wystarczy mówić, nie wystarczy też słuchać – musisz znaleźć sposób, żeby Twoje słowa miały znaczenie, a ich słowa miały przestrzeń do zaistnienia.

Jeśli chcesz skutecznie pracować z ludźmi po trudnych doświadczeniach, musisz opanować dwie rzeczy:

#### **Nauczyć się mówić, żeby Cię słuchali**

Ludzie, którzy latami czuli się ignorowani przez system, społeczeństwo i często także przez bliskich, nie zareagują dobrze na „mądrości” i wykłady. Jeśli wchodzisz do biura i zaczynasz przemówienie w stylu: „Drodzy współpracownicy, chciałbym dziś porozmawiać o fundamentalnym znaczeniu punktualności dla struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa”, to możesz być pewien, że w ciągu trzech sekund połowa zespołu odpłynie myślami do tego, co dziś na obiad, a druga połowa zacznie bawić się telefonami.

Tutaj nie działa klasyczne zarządzanie zespołem z korporacyjnych podręczników. Ludzie, z którymi pracujesz, często nie mieli pozytywnych doświadczeń z autorytetami. Może w ich życiu nikt nigdy nie mówił im wprost, dlaczego coś jest ważne. Może nikt nie tłumaczył zasad, tylko je narzucał. Może każde „bo tak trzeba” było dla nich kolejnym przykładem niesprawiedliwości.

Jeśli chcesz, żeby Cię słuchali:

- ▶ **Mów prosto i konkretnie** – zamiast „Musisz się bardziej angażować w proces produkcji”, powiedz „Jeśli dzisiaj zdążymy zrobić 10 paczek, to dostaniemy nowe zamówienie i będzie więcej pracy dla wszystkich”.
- ▶ **Podawaj powód, dla którego coś jest ważne** – „Proszę, żebyś nie spóźniał się do pracy, bo to rozbija cały zespół i utrudnia nam dotrzymanie terminów”. Ludzie szybciej zaakceptują zasady, jeśli zobaczą ich sens.
- ▶ **Nie przemawiaj z pozycji „wszystkowiedzącego szefa”** – zamiast mówić: „Musisz zmienić swoje podejście”, spróbuj: „Zastanówmy się razem, jak możemy to rozwiązać”.

**Przykład z życia:** Pewnego dnia przychodzi do Ciebie pracownik i mówi: „Nie będę nosić tej odbłaskowej kamizelki, bo wygląda głupio”. W standardowej firmie menedżer mógłby powiedzieć: „To obowiązek, koniec tematu”. Ale w Twoim przypadku taka odpowiedź może wywołać opór większy niż woda pod ciśnieniem w uszkodzonej rurze. Zamiast tego spróbuj czegoś w stylu: „Rozumiem, że nie przepadasz za tą kamizelką, ale nosimy ją, żeby nikt nie został potrącony przez wózek widłowy. Ja też uważam, że wyglądam w niej jak fluorescencyjny banan, ale jeśli dzięki temu wszyscy są bezpieczni, to jest tego warte”.

Możesz się zdziwić, ale takie podejście naprawdę działa.

#### **Słuchać, żeby mówili**

Z drugiej strony masz ludzi, którzy często przez całe życie słyszeli, że ich zdanie nie ma znaczenia. Może dorastali w rodzinach, gdzie nikt nie pytał ich o opinię. Może mieli szefów, którzy traktowali ich jak roboty do



wykonywania poleceń. Może system zbyt wiele razy mówił im „nie” zanim jeszcze skończyli zadawać pytanie.

Takie doświadczenia sprawiają, że ci ludzie nie będą od razu mówić o swoich potrzebach, problemach czy pomysłach. Jeśli chcesz, żeby zaczęli mówić – musisz stworzyć przestrzeń, w której poczują się bezpiecznie.

- ▶ **Nie przerywaj i nie oceniaj** – jeśli ktoś mówi, nie poprawiaj go od razu, nie zaczynaj zdania od „ale”. Czasem po prostu trzeba wysłuchać do końca.
- ▶ **Zadawaj otwarte pytania** – zamiast „Masz jakiś problem?”, lepiej zapytać „Co możemy zrobić, żeby ta praca była dla Ciebie łatwiejsza?”
- ▶ **Daj im czas** – nie wszyscy będą mówić od razu. Niektórym potrzeba tygodni, zanim zdecydują się powiedzieć, co ich naprawdę gryzie.

**Przykład z życia:** Masz nową pracowniczkę, która przyszła do pracy, ale przez pierwsze dni prawie się nie odzywa. Wykonuje obowiązki, ale widać, że unika kontaktu i nie angażuje się w rozmowy. W klasycznej firmie szef mógłby pomyśleć: „No cóż, może po prostu jest introwertyczna” i nie drążyć tematu. Ale jeśli Ty prowadzisz przedsiębiorstwo społeczne, powinieneś wiedzieć, że cała ta sytuacja być może ma drugie dno. Bądź uważny.

Zamiast czekać, podchodzisz i zaczynasz rozmowę w luźny sposób: „Hej, widzę, że na razie trzymasz się trochę na uboczu – wszystko w porządku? Możemy coś zrobić, żebyś lepiej się tu czuła?”

Może okaże się, że ma złe doświadczenia z poprzedniej pracy i jeszcze nie wie, czy może ufać nowemu zespołowi. Może po prostu nie rozumie jeszcze swojego miejsca w grupie. Jednak już samo to, że zapytałeś, pokazuje, że jej zdanie się liczy.

### **Komunikacja to klucz, ale nie według Twoich zasad**

Praca w przedsiębiorstwie społecznym nie polega na „mówieniu do ludzi”, ale na rozmawianiu z ludźmi. Jeśli chcesz, żeby ktoś Cię słuchał, nie możesz brzmieć jak nauczyciel, który odczytuje zasady z regulaminu. A jeśli chcesz, żeby ktoś zaczął mówić, musisz pokazać, że to, co mówi, naprawdę ma znaczenie.

To nie będzie łatwe. Będą dni, kiedy będziesz miał ochotę krzyknąć „dlaczego nikt mnie nie słucha?!” albo „czemu nikt nie mówi, że coś jest nie

tak?!”. Ale jeśli wypracujesz dobrą komunikację, zobaczysz efekty – ludzi, którzy nie tylko zaczynają rozumieć, co do nich mówisz, ale i takich, którzy w końcu chcą mówić o sobie.

A kiedy pewnego dnia przyjdzie do Ciebie ktoś, kto kiedyś nawet nie podnosił głowy w rozmowie, i powie: „Szefie, mam pomysł, jak możemy to zrobić lepiej” – wtedy będziesz wiedzieć, że to wszystko miało sens.

---

### **Czy masz prawo pytać o te wszystkie „przykre rzeczy”? Nie. Nie rób tego. Nie od razu**

---

Zatrzymaj się na chwilę. Wyobraź sobie, że idziesz do nowej pracy. Już sama myśl o tym sprawia, że Twoje ciało sztywnieje, a oddech staje się płytszy. Nie wiesz, co Cię tam spotka. Nie wiesz, jaki będzie szef czy szefowa. Nie wiesz, czy ktoś pokaże Ci, gdzie stoi czajnik, żebyś mógł zrobić sobie herbatę do kanapki, którą zabrałeś na śniadanie – choć pewnie i tak jej nie zjesz, bo żołądek ścisza niepokój. Wchodzisz w nowe miejsce. Patrzysz na nowe twarze. Zastanawiasz się, czy ktoś się do Ciebie uśmiechnie, czy ktoś zapyta, jak masz na imię. Czy ktokolwiek zobaczy w Tobie człowieka, czy tylko plik dokumentów i wypełnione rubryki w CV.

Czy naprawdę chciałbyś, by Twoje pierwsze dni, może tygodnie, a może miesiące, były testem? Testem, który musisz zdać – na ocenę przeszłości? Bo ta przeszłość, choćbyś nie wiem jak bardzo chciał ją zostawić za drzwiami, idzie razem z Tobą. Jest w Twoich oczach, w Twoim głosie, w niepewnym uśmiechu. Czy naprawdę chcesz, by ktoś oceniał Cię właśnie przez nią?

Jako pracodawca nie masz prawa wprost pytać pracownika o jego przeszłość, traumy, problemy rodzinne, sytuację zdrowotną czy inne kwestie z życia prywatnego. To nie tylko kwestia etyki, ale również prawa pracy, RODO – ale przede wszystkim – szacunku do drugiego człowieka.

Więc co zrobić, gdy wiesz, że ktoś zmaga się z trudnościami, ale nie możesz o to po prostu zapytać? Jak pomóc, nie przekraczając granic i nie naruszając godności drugiego człowieka?

Odpowiedź jest prosta, choć wymaga czasu – **zbuduj relację i zaufanie, i dajcie sobie na to czas.**

Nie próbuj wyciągać informacji na siłę, nie baw się w detektywa, nie czytaj między wierszami. Nie każdy chce opowiadać o swojej przeszłości. Nie każdy chce wracać do tego, co było, nawet jeśli nadal nosi to w sobie.

Może to, z czym się mierzył, to coś, co już dawno zostawił za sobą. Może właśnie w pracy chce poczuć się jak „normalny” człowiek, a nie osoba „z trudną historią”.

I to jest w porządku.

Są ludzie, którzy przyjdą do Ciebie sami. W momencie, kiedy poczują, że jesteś osobą, której mogą zaufać, mogą podzielić się tym, co im ciąży. Powiedzą: „Szefie, potrzebuję pomocy” albo „nie radzę sobie z tym i tym”. To będzie ich decyzja. To będzie ich wybór.

Ale jeśli tego nie zrobią? Jeśli przez lata nie powiedzą Ci ani słowa o tym, co ich spotkało?

To też jest w porządku. Nie możesz wymagać, żeby ktoś przed Tobą się otworzył. Nie możesz zmuszać do rozmowy o rzeczach, które mogą być bolesne. Nie każdy chce odgrzebywać rany, nawet jeśli są już zabliznione.

### **Nie każdy chce – i masz obowiązek to uszanować**

To, że nie możesz pytać, nie oznacza jednak, że nie masz obowiązku działać. Nie musisz wiedzieć wszystkiego, żeby stworzyć warunki, w których ludzie mogą się rozwijać. Nie musisz znać ich historii, żeby wspierać ich w ich własnej drodze wyjścia na prostą. **Nie musisz pytać o ich przeszłość – wystarczy, że będziesz uważny na ich teraźniejszość.**

Obserwuj, daj przestrzeń i bądź człowiekiem. Pokaż, że jesteś otwarty na rozmowę, ale nigdy jej nie wymuszaj. Stwórz miejsce, w którym ludzie czują się bezpiecznie – nie dlatego, że muszą mówić o wszystkim, ale dlatego, że wiedzą, że mogą.

I jeśli kiedykolwiek ktoś przyjdzie do Ciebie i powie: „dziękuję, że nigdy mnie nie pytałeś, ale i tak wiedziałeś, kiedy pomóc” – to będzie Twój największy sukces jako lidera.

### **Ludzie są największym wyzwaniem – ale też największą nagrodą**

Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego to coś znacznie więcej niż zarządzanie firmą. To codzienna szkoła cierpliwości, empatii i umiejętności radzenia sobie w sytuacjach, których nikt nie uczy na kursach dla liderów.

To nieustanna nauka tego, jak pomagać ludziom, ale jednocześnie nie brać na siebie ich ciężaru, bo jeśli dasz się wciągnąć w cudze dramaty, sam w końcu nie będziesz w stanie się podnieść.

I tak, to trudne. Nie ma co ukrywać – są dni, kiedy możesz mieć wrażenie, że walczysz z wiatrakami. Kiedy patrzysz na kogoś, kto po raz kolejny się spóźnił, po raz kolejny unika odpowiedzialności, po raz kolejny robi coś, co sabotuje jego własną szansę. Są momenty, w których masz ochotę po prostu usiąść i zapytać: „Dlaczego? Przecież masz wszystko, czego potrzebujesz, wystarczy tylko, że spróbujesz!”

Ale jeśli podejdziesz do tego mądrze, jeśli nie pozwolisz, by frustracja przysłoniła Ci cel, zobaczysz coś niesamowitego. Zobaczysz człowieka, który przyszedł pierwszy raz do pracy, nie patrzył Ci w oczy i mówił półsłówkami – a po kilku miesiącach żartuje przy kawie i prosi o większą odpowiedzialność. Zobaczysz kogoś, kto nigdy nie miał stałej pracy, a nagle sam pilnuje grafiku i mówi nowym pracownikom, jak się w firmie odnaleźć. Zobaczysz osobę, której przez całe życie powtarzano, że „do niczego się nie nadaje” – a która dzisiaj dziękuje Ci, bo czuje, że pierwszy raz w życiu coś jej się udało. To właśnie jest największa nagroda.

Nie licz na oklaski. Nie spodziewaj się wielkich podziękowań. Nie oczekuj, że każdy, komu pomogłeś, przyjdzie kiedyś i powie: „To dzięki Tobie moje życie się zmieniło”. Często nawet nie zauważysz, kiedy ta zmiana się wydarzy – po prostu pewnego dnia zobaczysz kogoś, kto kiedyś był zagubiony, a teraz idzie pewnym krokiem.

I wtedy poczujesz, że to wszystko miało sens.

### **Czy wszyscy się zmieniają? Nie. Czy będą porażki? Tak. Czy czasem będziesz się zastanawiać, czy to w ogóle działa? Oczywiście.**

Ale kiedy zobaczysz człowieka, który był na dnie, a teraz odbudowuje swoje życie, zrozumiesz, dlaczego warto było to wszystko robić. I właśnie dlatego mimo trudności, rozdrażnienia i zmęczenia – wstaniesz następnego dnia i będziesz działać dalej. Bo pomaganie ludziom to najtrudniejsza, ale jednocześnie najpiękniejsza rzecz, jaką można robić.

*Nie wiem czemu, ale właśnie teraz w głowie pojawiły mi się moje córki. Serio, zero logiki, żadnego konkretnego powodu, ale skoro już*

się pojawiły, to niech zostaną. Moje dwa ulubione „człowieki” – każda z innej bajki, kompletnie różne, a obie tak bardzo moje.

Jedna starsza, druga młodsza o całe 17 lat. Dwie zupełnie różne perspektywy na świat, dwa temperamenty, dwa sposoby bycia. I wiecie co? Nie wiem, jak to się stało, ale chyba role nam się trochę odwróciły. Zamiast ja ich uczyć życia, to one uczą mnie. I to nie w jakichś wielkich, przełomowych momentach, tylko w tych najmniejszych, zwykłych codziennościach.

Starsza robi to po cichu. Jest jak ninja empatii – nikt nie zauważy, kiedy się zbliży, ale nagle już jest, już pomaga, już wspiera. Nie musi mówić wiele, nie robi szumu. Wystarczy jej obecność. Ma w sobie jakąś niesamowitą uważność na drugiego człowieka, jakby miała specjalny radar, który wyłapuje, kiedy ktoś potrzebuje wsparcia.

Młodsza... no cóż – z hukiem, śmiechem i bez żadnych filtrów, jest totalnym przeciwieństwem tej ciszy i powagi „Starszej”. Tornado emocji, energia atomowa, mina w stylu „wiem lepiej” – córka swojej matki (i mówię to bez cienia żalu, a z wielką dumą). Ma dopiero 6 lat, a już rozdaje lekcje z pomagania jak cukierki. Z energią godną trzech espresso i szczerością, która potrafi rozłożyć na łopatki. Czasem coś palnie, czasem coś zauważy, powie wprost i bez owijania – i nagle uświadamiam sobie, że trafiła w sedno. Nie bawi się w dyplomację, ale jej intencje są zawsze czyste. Pomaga, bo tak czuje, bo tak trzeba, bo tak się robi.

No i cóż, wychodzi na to, że w tej rodzinie to ja jestem na praktykach z pomagania u tych dwóch młodych dam. One są moimi mentorkami – jedna cicha i doświadczona, druga hałaśliwa i spontaniczna. I szczerze? Lepszych nauczycielek nie mogłam sobie wymarzyć. Dzięki nim uczę się od nowa tego, co niby wiedziałam od dawna, a gdzieś się zapodziało.

---

### **Reintegracja to sport drużynowy, nie solowy występ – o sile grupy, samopomocy i tym, że lider nie jest jedynym ratownikiem na pokładzie**

---

Pamiętasz te wszystkie filmy o superbohaterach? Zawsze jest tam ktoś, kto ratuje świat – najczęściej w ostatniej chwili, samotnie, z miną pełną skulenia i oczami pełnymi ognia. No i jeszcze z dramatyczną muzyką w tle.

I ja swoimi oczyma widzę teraz Iron Mana z *Avengers – Endgame*. Nie, nie jak stoi dumnie z reaktorem na błysk. On już siedzi. Właściwie to się sypie razem z tą swoją zbroją. Opiera się o kawałek gruzu, wygląda jak po tygodniu bez kawy i ośmiu nieudanych kontrolach z projektu unijnego. Już po pstryknięciu, po całym zamieszaniu, po tym legendarnym „I am Iron Man”. I teraz wszyscy płaczą, bo Tony ratuje świat, ale wiadomo – z życia nie wychodzi się żywym. Szczególnie z takiej roboty jaką zrobił on.

I jasne, scena piękna, wzruszająca, epicka, Oscar mu się należy... tylko że on umiera. Bohatersko, dramatycznie i oczywiście sam – bo jakżeby inaczej. Ale czy my naprawdę chcemy iść tą drogą? Nie wiem jak Ty, ale ja wolę nie kończyć każdej udanej reintegracji leżąc pod gruzem i oddychając resztkami sił.

Poza tym – to nie tak, że Tony zrobił to wszystko sam. No błagam. Gdyby nie drużyna, to by co najwyżej błyszczał zbroją w kącie i rzucał sarkastyczne teksty. Tam był Hulk, który przyniósł tacosy. Thor, który pomylił spotkanie z terapią. Ant-Man, który robił za USB. Kapitan Marvel, która z hukiem wpadła z kosmosu i rozwalila cały statek Thanosa, zanim ktokolwiek zdążył powiedzieć „backup”. Wanda, która rozwalala przeciwników mocą czystej furii i żalu. Shuri, która ogarnęła więcej technologii w godzinę niż połowa działu IT w miesiąc. No i ona – Natasha Romanoff. Czarna Wdowa. Odważna, sarkastyczna, piekielnie skuteczna i gotowa poświęcić wszystko – i zrobiła to, zanim ktokolwiek zdążył krzyknąć „zrobmy burzę mózgow!” Bez jej decyzji nie byłoby żadnego „Endgame”. Bez jej odwagi to wszystko by się rozpadło jeszcze zanim się zaczęło. I cały tłum postaci (ludzi i nie), bez których to by była tylko jedna smutna konferencja prasowa z gościem w metalowych portkach. Tak samo jest u nas. Reintegracja to nie solówka. To nie pstrykanie palcami i znikają problemy. To bardziej jak kuchnia w godzinach szczytu – każdy robi coś innego, wszyscy się przepychają, komuś się przypala ryż, ktoś płacze przy cebuli, a na końcu i tak razem robimy coś dobrego.

Więc nie próbuj być Iron Manem. Nie siedź potem w kącie oparty o regał z kartonami i nie szepcz do siebie „Ja jestem liderem...”. Bo zanim to powiesz, ktoś już krzyknie z biura: „Gdzie są kluczyki od auta?” albo „Zamknęli zamówienie na pizzę, a nie zdążyłam kliknąć!”

Nie ratuj świata w pojedynkę. Zbuduj drużynę. Taką, która nie potrzebuje efektów specjalnych, tylko ludzi, którzy są dla siebie nawzajem jak Hulk dla tacosów – niezastąpieni. Bo najwięksi bohaterowie w reintegracji

nie noszą peleryn. Oni noszą fartuchy, rękawiczki, te same bluzy od trzech lat i dobre słowo w porę.

Ale wiesz co? Reintegracja to nie kino akcji. Nie ma tu jednego bohatera, który wszystko załatwi. I nie powinno być. Bo to nie film. To życie. A życie, jak dobrze wiesz, to raczej serial – z wieloma postaciami, nieoczekiwanymi zwrotami akcji i odcinkami, w których brakuje budżetu na efekty specjalne. Lider to ważna postać – jasne. Ale nie da się zbudować realnej zmiany, jeśli cały ciężar procesu spada tylko na jedną osobę. Przecież lider też ma ograniczoną ilość kawy, cierpliwości i godzin w dobie.

Dlatego TU będzie o reszcie. O tych, o których rzadko się pisze w podręcznikach. O tych, bez których reintegracja się po prostu nie uda – o **zespolu**. O współpracownikach, o „tych innych”, o **ludziach z drugiego planu, którzy tak naprawdę są na pierwszej linii wsparcia**. I o samopomocy – czyli tym, co się dzieje, kiedy ludzie przestają tylko „współlistnieć” w pracy, a zaczynają się naprawdę wspierać.

---

### Grupa jako ekosystem

---

Zespół w przedsiębiorstwie społecznym to nie jest układ ról z korporacyjnej piramidy. To żywy organizm. I jak każdy organizm – działa tylko wtedy, gdy wszystkie jego części są jakoś zsynchronizowane. Nie muszą być identyczne, nie muszą myśleć tak samo. Ale muszą działać razem. Reintegracja to proces społeczny. A społeczeństwo zaczyna się tu – w kuchni, w magazynie, w biurze, w zespole. Nie budujesz jej na salach konferencyjnych, tylko między przerwą na obieranie ziemniaków a kolejną przesoloną zupą. Albo w pralni, kiedy jeden z pracowników pierwszy raz odważył się zapytać kolegę, jak się robi coś „po nowemu”.

Wiesz, co jest najczęstszą przyczyną tego, że osoba po kryzysie się wycofuje? Nie lider. Nie zadania. Nie papiery. Tylko **poczucie, że nie przynależy**. Nie da się stworzyć poczucia przynależności bez grupy. Nie da się reintegrować społecznie w samotności. To jest trochę jak w tańcu – możesz znać kroki, ale jeśli nie czujesz rytmu grupy, potykasz się o własne nogi. A potem już tylko zostaje „przepraszam” i powrót do kąta.

### Reintegracja to nie duet – to chór (czasem fatsuje, ale nadal brzmi)

Pamiętasz, jak pisałam, że zatrudnienie to dopiero początek? No właśnie. Bo co z tego, że ktoś podpisze umowę, jeśli potem nikt go nie zapyta, jak się czuje w pierwszym tygodniu pracy? Co z tego, że zrobi szkolenie BHP, jeśli potem nikt mu nie pokaże, gdzie jest kawa i gdzie trzymamy noże, żeby nie szukał ich godzinę i nie czuł się jak intruz? Każda osoba zatrudniona w przedsiębiorstwie społecznym staje się częścią czegoś większego – grupy. A grupa ma moc. Tylko trzeba jej pozwolić ją uruchomić. W reintegracji zawodowej i społecznej grupa ma trzy potężne funkcje:

1. **Lustro** – czyli: „Widzę cię, jesteś, nie znikasz”.  
Nowa osoba, szczególnie po czy nadal w kryzysie, często nie ufa ani sobie, ani innym. Widząc, że inni w zespole widzą ją, reagują na jej obecność, zwracają uwagę – zaczyna wierzyć, że ma prawo być tu, gdzie jest. Że to nie przypadek.
2. **Echo emocji** – czyli: „Jeśli on dał radę, ja też mogę”.  
Nic nie działa tak, jak wsparcie od kogoś, kto sam przeszedł podobną drogę. Inni pracownicy, którzy również mają za sobą reintegrację, mogą być wzorem, inspiracją, ale też wsparciem „po cichu”. Bez górnolotnych słów. Czasem wystarczy jedno „ja też miałem taki dzień, spokojnie”.
3. **Sieć bezpieczeństwa** – czyli: „Zanim upadniesz, złapiemy cię”.  
Bo nie zawsze lider zauważy, że coś się dzieje. Ale koleżanka z działu zauważy, że ktoś nagle mniej mówi. Kolega z produkcji poczuje, że coś jest nie tak. I właśnie wtedy **reakcja grupy** może zapobiec wycofaniu, rezygnacji, kryzysowi.

### Nie tylko lider ma odpowiedzialność – choćby bardzo chciał

Czasem liderzy chcą wszystko ogarnąć sami. Z najlepszych intencji. Tylko że wtedy pojawia się coś, co nazywam „syndromem żonglera z trzema rękami”. Bo ręce dwie, piłeczek siedem, a jeszcze ktoś woła z kuchni, że czajnik się popsuł. Nie da się prowadzić procesu reintegracji w pojedynkę. Potrzebne jest zaangażowanie całego zespołu. I to nie oznacza, że każdy ma teraz robić notatki, pisać raporty i tworzyć karty postępu. To oznacza,

że każdy może mieć wpływ. Nawet (a może zwłaszcza) ten, kto po prostu jest człowiekiem obok drugiego człowieka.

Nie każdy musi być terapeutą, ale każdy może być życzliwy. Nie każdy musi prowadzić coachingowe rozmowy, ale każdy może powiedzieć: „Nie szkodzi, też się kiedyś pomyliłem. Chodź, pokażę Ci jeszcze raz”.

### **Samopomoc, czyli magia, która dzieje się między ludźmi**

To słowo często brzmi podejrzanie – jakbyśmy próbowali zrzucić odpowiedzialność. Jednak samopomoc to nie ucieczka. To najczystsza forma wzajemności. To sytuacja, w której ludzie dzielą się swoimi doświadczeniami, wiedzą, emocjami – i robią to nie dlatego, że muszą, ale dlatego, że chcą. Bo wiedzą, jak to jest być po drugiej stronie.

Widziałam samopomoc w akcji.

- ♥ Gdy pracownik, który sam rok temu miał kryzys, sam z siebie podszedł do nowej osoby i powiedział: „Na początku miałem ochotę uciec. Ale wiesz co? Warto było zostać”.
- ♥ Gdy ktoś na przerwie robi herbatę nie tylko sobie, ale też temu cichszemu, który jeszcze się nie odważył odezwać.
- ♥ Gdy zespół sam z siebie decyduje, że zrobi zbiórkę na buty dla kolegi, bo wie, że ten ledwo wiąże koniec z końcem.
- ♥ To są te momenty, w których reintegracja przestaje być zadaniem – staje się relacją.

### **Reintegracja to wspólna sprawa – albo nie działa wcale**

Zespół, który nie czuje się odpowiedzialny za nową osobę, nieświadomie buduje mur. Czasem z obojętności. Czasem z braku zrozumienia. Czasem z obawy: „to nie moja sprawa, ja tu tylko pracuję”. Ale prawda jest taka: wszyscy jesteśmy częścią tej sprawy.

Bo jeśli ktoś się nie odnajdzie – zespół to odczuje.

Jeśli ktoś odejdzie w kryzysie – atmosfera się sładzie.

Jeśli nikt nie zareaguje – problem urośnie.

Jeśli jednak grupa działa razem – może więcej niż najlepiej napisany plan reintegracyjny.

### **Jak budować zespół, który wspiera?**

Nie ma jednego przepisu. Ale są rzeczy, które działają:

- ▶ **Transparentność** – mówienie otwarcie o tym, że przedsiębiorstwo społeczne to nie zwykła firma i że każdy z nas ma wpływ na reintegrację.
- ▶ **Spotkania zespołowe** – nie tylko o zadaniach, ale też o emocjach. Czasem wystarczy zapytać: „Jak się mamy?” i naprawdę posłuchać odpowiedzi.
- ▶ **Celebracja małych sukcesów** – wspólny obiad z okazji pierwszego miesiąca nowej osoby, pochwała na forum, docenienie postępów – to wszystko buduje poczucie wspólnoty.
- ▶ **Szkolenia wewnętrzne** – nie tylko o pracy, ale o komunikacji, empatii, rozwiązywaniu konfliktów.
- ▶ **Mentorzy z zespołu** – osoby, które mają „to coś” – serce i spokój – mogą być cichym oparciem dla nowicjuszy. Nie na pokaz. Po prostu.

### **A co, jeśli zespół nie chce się angażować?**

Zdarza się. Zespół też może być zmęczony. Przeciążony. Pogubiony. Wtedy warto zapytać: co sprawia, że nie chcą? Czy czują się niedocenieni? Czy nie wiedzą, na czym polega ich rola? Czy boją się, że od nich będzie się za dużo wymagać?

Rozmowa to klucz. Wyjaśnienie, że nie chodzi o dodatkowe obowiązki, tylko o relacje, ludzkie odruchy, bycie obok. Czasem wystarczy jedna iskra – jedna osoba, która pokaże, że można inaczej – żeby zmieniła się cała dynamika grupy.

### **Na koniec: drużyna, nie dekoracja**

Zespół to nie tło. To nie scenografia dla procesu reintegracji. To główny aktor, który współtworzy wszystko, co się wydarza. Lider jest ważny. Procesy

są ważne. Dokumentacja – owszem, też (choć boli). Ale grupa to miejsce, w którym reintegracja dzieje się naprawdę, więc jeśli prowadzisz przedsiębiorstwo społeczne – buduj zespół. Twórz przestrzeń do bycia razem. Dbaj o to, żeby ludzie nie tylko pracowali obok siebie, ale też dla siebie nawzajem. Bo bez tego, nawet najpiękniej zaprojektowany proces reintegracji zostanie tylko projektem. A przecież chodzi o życie.

### Ode mnie

Jeśli miałabym Ci dać jedną, naprawdę najważniejszą radę, która zmienia wszystko – to brzmiałaby tak: od pierwszego dnia buduj zespół jak drużynę, a nie jak zbiór stanowisk pracy. Nie czekaj, aż ludzie „sami się zintegrują”. Nie licz na to, że reintegracja się „wydarzy”, jak już będą wszyscy na pokładzie. Reintegracja zaczyna się nie w momencie zatrudnienia osoby po kryzysie, tylko w momencie, kiedy cała załoga rozumie, że to wspólna odpowiedzialność. Że nie ma „ja” i „oni”. Jest „my”. Od pierwszego dnia mów ludziom jasno: „Jesteście drużyną. Macie wpływ. Jesteście równie ważni”. Nawet jeśli są tam ludzie z przeszłością zawodową, z umiejętnościami, z doświadczeniem – oni też są częścią tej układanki. I ich postawa, ich empatia, ich gotowość, by nie odwracać wzroku, mają większe znaczenie niż niejedna formalna rola mentora.

Powtarzaj im, że nie chodzi o wielkie gesty. Że wystarczy uśmiech. Że zaproszenie na przerwę, pokazanie, gdzie jest herbata, powiedzenie: „Hej, dasz radę” – może dla kogoś oznaczać więcej niż cały program reintegracyjny. Naucz ich, że wpływ mają wszyscy – nie tylko lider z planem, ale też Kasia z magazynu, która powie „spoko, każdy kiedyś mylił etykiety” albo Tomek z kuchni, który podzieli się kanapką i nie spyta o historię życia.

Zrób z tego codzienność. Niech wiedzą, że w tej firmie człowiek nie jest tylko pracownikiem – jest częścią czegoś większego. Czegoś, co może działać tylko wtedy, gdy wszyscy chcą działać razem. Bo jeśli uczysz od początku, że jesteśmy drużyną – to nawet w największym kryzysie ktoś zawsze poda rękę. A czasem to właśnie ta ręka ratuje nie tylko dzień – ale całe życie.

## Skąd wziąć kasę na reintegrację?

---

**I tu na chwilę kończy się „śmieszkanie” i musimy rozbić się o rzeczywistość (ale spokojnie, nie leży w mojej naturze bycie „poważną”, więc jak przebrniesz przez tę część, to znów będę Ci udowadniać, ile wspólnego ma reintegracja z kotem). Tymczasem kilka faktów z pola bitwy.**

---

### Model biznesowy i działalność gospodarcza przedsiębiorstw społecznych

Przedsiębiorstwa społeczne łączą cele ekonomiczne z misją społeczną. Hybryda między organizacją non-profit a biznesem – wypracowany zysk jest w całości reinwestowany w cele społeczne i rozwój przedsiębiorstwa. Stabilność finansowa jest fundamentem skutecznej działalności każdego przedsiębiorstwa, jednak dla przedsiębiorstwa społecznego ma ona szczególne znaczenie ze względu na misję. Tego typu podmiot nie dąży do maksymalizacji zysku za wszelką cenę, ale aby realizować swoje cele społeczne (np. reintegrację pracowników), musi utrzymać się na rynku i dysponować odpowiednimi zasobami. Finansowa stabilność warunkuje ciągłość misji – bez niej przedsięwzięcie może upaść lub ograniczyć działalność, przez co ucierpią bezpośrednio jego beneficjenci. Innymi słowy, wypracowanie zdrowego modelu finansowego jest dla przedsiębiorstwa społecznego kluczowe, bo pozwala mu „robić dobro” skutecznie i długoterminowo. Kombinacja pozytywnego wpływu społecznego z wymogami stabilności finansowej rodzi unikalne wyzwania, ale też mobilizuje do poszukiwania kreatywnych strategii.

## Dlaczego stabilność finansowa jest kluczowa?

Po pierwsze, zapewnia niezależność i ciągłość działania – organizacja nie jest skazana na niepewne, krótkoterminowe granty, może realizować swoje plany reintegracyjne według potrzeb uczestników, a nie rytmu konkursów dotacyjnych. Po drugie, stabilność buduje wiarygodność wobec interesariuszy: kontrahentów, klientów, pracowników i społeczności lokalnych. Przedsiębiorstwo, które solidnie stoi na nogach, wzbudza zaufanie – np. klienci chętniej nawiązują współpracę (wiedząc, że firma nie zniknie z dnia na dzień), a pracownicy mają poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, co podnosi ich zaangażowanie. Po trzecie, nadwyżka finansowa (zysk) w przedsiębiorstwie społecznym jest środkiem do celu społecznego – im stabilniejsze finanse, tym więcej można reinwestować w rozwój programu/planu społecznego (np. otworzyć nowe stanowiska pracy dla kolejnych osób wykluczonych, sfinansować dodatkowe szkolenia czy usługi wsparcia). Z kolei organizacja balansująca na krawędzi przetrwania nie ma przestrzeni na rozwój misji, a często wręcz ją ogranicza do minimum.

Stabilność finansowa jest warunkiem koniecznym skutecznego działania przedsiębiorstwa społecznego. Zapewnia ciągłość i niezależność misji oraz możliwość jej rozwijania. Przedsiębiorstwa społeczne stosują szereg strategii – od dywersyfikacji przychodów, przez profesjonalizację zarządzania, po innowacyjne instrumenty finansowe – aby tę stabilność osiągnąć. Docelowo chodzi o to, by działalność społeczna mogła być prowadzona bez ciągłego zagrożenia kryzysem finansowym i bez uwiadu w razie wyczerpania się dotacji. Im mniej organizacja zależy od zewnętrznego wsparcia, tym pewniej może realizować swoją misję w długim horyzoncie czasowym.

Istnieje wiele przykładów udanych przedsiębiorstw społecznych, które z powodzeniem łączą działalność gospodarczą z misją społeczną. Nie chcę jednak nikogo gloryfikować – nie będę w tej kwestii obiektywna. Znam kilka pięknych, autentycznych inicjatyw z mojej ziemi, z mojego województwa – ludzi, którzy bez rozgłosu, bez fanfar, robią codziennie kawał dobrej roboty. Tworzą miejsca pracy, budują wspólnoty, wspierają tych, którym życie wywróciło się do góry nogami. Jestem też przekonana, że takich przykładów w całej Polsce jest mnóstwo – rozsianych po małych miejscowościach, osiedlach, dzielnicach. Tyle tylko, że nie wszystkie znam, nie wszystkie są opisane, nie wszystkie przebijają się do szerszej świadomości. A szkoda, bo warto byłoby o nich mówić głośniej.

Dlatego, żeby poszerzyć perspektywę, ale też z czystej uczciwości by nie wynosić na wyżyny tylko „swoich”, zapraszam Cię na krótką podróż poza nasze granice. Zobaczmy, jak to wygląda w innych miejscach świata – jak różnorodne mogą być modele, branże, podejścia. Bo choć kontekst się zmienia, jedno zostaje niezmiennie: człowiek w centrum.

- ▶ **Greyston Bakery (USA)** – klasyczny przykład przedsiębiorstwa integracyjnego o modelu biznesowym opartym na produkcji spożywczej. Greyston to piekarnia w Yonkers (stan Nowy Jork), która od 1982 r. zatrudnia osoby uznawane za „niezatrudnialne” – byłych więźniów, osoby bezdomne, osoby po leczeniu odwykowym itp. Stosuje unikatową politykę „open hiring” (otwartej rekrutacji) – każdy chętny może zostać przyjęty do pracy bez wywiadów, CV, sprawdzania przeszłości; po prostu zapisuje się na listę i czeka na swoją kolej. Piekarnia produkuje ciastka i brownie, m.in. jest dostawcą brownies do lodów Ben & Jerry’s na masową skalę (ponad 30 tys. funtów brownie dziennie). Model biznesowy opiera się na sprzedaży wysokiej jakości wyrobów cukierniczych (czyli przychody rynkowe), a misja społeczna realizowana jest poprzez tworzenie miejsc pracy i programów wsparcia pracowników. Greyston reinwestuje zyski w swoją organizację macierzystą (Greyston Foundation), która finansuje lokalne projekty społeczne – ogrody społeczne, kliniki zdrowia, bezpłatne szkolenia zawodowe dla potrzebujących. Firma zapewnia też swoim pracownikom pakiet wsparcia: dostęp do mieszkań komunalnych, opieki nad dziećmi, edukacji żywieniowej itd. Efekty: Greyston zatrudnia ok. 85 osób, a przez kilkadziesiąt lat pomogła tysiącom ludzi „stanąć na nogi” poprzez pracę. Jej motto „Brownies + Cookies = Jobs” dobrze oddaje filozofię działania. Piekarnia utrzymuje się na rynku konkurując jakością produktu, a jednocześnie utrzymuje wysoką intensywność oddziaływania społecznego. Uznawana jest za pioniera przedsiębiorczości społecznej w USA i dowód, że biznes produkcyjny może iść w parze z reintegracją najtrudniejszej grupy bezrobotnych<sup>1</sup>.
- ▶ **Auticon (międzynarodowe, start w Niemczech/UK)** – przykład społecznego biznesu usługowego w branży technologicznej. Auticon to firma IT, która zatrudnia wyłącznie osoby ze spektrum autyzmu jako konsultantów IT (programistów, testerów oprogramowania, analityków danych). Model

<sup>1</sup> Źródło: [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com)

polega na świadczeniu profesjonalnych usług B2B dla korporacji (m.in. Zurich Insurance, NatWest, KPMG) na zasadach rynkowych, z tą różnicą, że realizują je neuroatypowi specjaliści. Każdy konsultant ma zapewnione wsparcie job coacha, który dba o dostosowanie warunków pracy i komunikacji do indywidualnych potrzeb (np. pomaga kolegom z zespołu zrozumieć specyfikę autyzmu). Misją Auticonu jest poprawa zatrudnialności osób autystycznych – grupa ta boryka się z bardzo wysokim bezrobociem. Auticon pokazuje, że wiele z tych osób posiada unikalne talenty (np. myślenie analityczne, wytrwałość w testowaniu, zdolności matematyczne), które odpowiednio wykorzystane stanowią wartość dodaną dla klientów biznesowych. Sukces firmy – z lokalnego startupu (zał. 2011 w Niemczech) Auticon rozrósł się do operacji w 15 krajach na 3 kontynentach, stając się największym na świecie pracodawcą osób w spektrum autyzmu w sektorze komercyjnym. Posiada ponad 18 biur (m.in. Londyn, Los Angeles, Paryż) i zatrudnia przeszło 250 specjalistów w spektrum autyzmu na stałych kontraktach. Firma jest rentowna (osiągnęła dodatni wynik EBITDA w 2021 r.) i zdobyła inwestorów, co dowodzi, że model biznesowy oparty na różnorodności może być skalowalny i zyskowny globalnie. Równocześnie spełniana jest misja – Auticon nie tylko tworzy miejsca pracy dla niedoreprezentowanej grupy, ale także zmienia postrzeganie autyzmu w środowisku korporacyjnym (klienci raportują rosnącą świadomość i pewność w pracy z autystycznymi osobami dzięki projektom z Auticon). Ten case pokazuje nowoczesny wymiar przedsiębiorczości społecznej – konkurencja jakościowa na rynku usług + inkluzywność jako rdzeń modelu HR<sup>2</sup>.

- ▶ **Returbutiken & Textilservice (Szwecja)** – przykład przedsiębiorstwa społecznego opartego na gospodarce cyrkularnej i silnej współpracy z samorządem. Returbutiken (sklep rzeczy używanych) oraz Textilservice (warsztat naprawy i szycia z recyklingu tekstyliów) to inicjatywy prowadzone w Umeå w Szwecji w ramach programu rynku pracy dla osób bezrobotnych. Ich głównym celem jest zapewnienie sensownej pracy treningowej dla osób pozostających poza rynkiem pracy, natomiast działalność handlowa (sprzedaż rzeczy z drugiego obiegu) ma charakter wtórny – biznes nie musi generować zysku, byle przyczynił się do reintegracji uczestników. Skala działania: rocznie ok. 80-90 osób w trudnej sytuacji (długotrwale bezrobotni, imigranci, osoby z niskimi kwalifikacjami) odbywa tam program zatrudnienia

<sup>2</sup> [www.pioneerspost.com](http://www.pioneerspost.com) i [www.auticon.com](http://www.auticon.com)

wspieranego. Uczestnicy zajmują się zbiórką, naprawą i sprzedażą używanych przedmiotów – jest to praca pracochłonna, ale dająca możliwość nauki wielu podstawowych umiejętności zawodowych (sortowanie, obsługa klienta, praca w sklepie, szycie). Rezultaty ekonomiczne: sprzedaż w sklepie osiąga ok. 0,6 mln € rocznie (1500–2000 sprzedanych przedmiotów dziennie), co pokrywa część kosztów, resztę (ok. 1,9 mln € w 2019) finansuje gmina Umeå w ramach programu aktywizacji bezrobotnych. Dzięki temu budżet całego przedsięwzięcia wynosi ok. 2,5 mln € rocznie i pozwala utrzymać 10 etatowych pracowników oraz około 50 uczestników jednocześnie. Znaczenie społeczne – projekt łączy tworzenie zielonych miejsc pracy (recykling, naprawa są pro-ekologiczne) z aktywizacją osób wykluczonych. W 2019 r. Returbutiken przetworzył 300 ton produktów, które zyskały drugie życie. Uczestnicy w toku programu otrzymują kompleksowe wsparcie – szkolenia zawodowe, rehabilitację, doradztwo – aby po zakończeniu stażu móc znaleźć zatrudnienie na otwartym rynku. Choć finansowo inicjatywa jest dotowana, jest uznawana za dobrą praktykę w polityce rynku pracy, pokazując jak instytucja publiczna i przedsiębiorstwo społeczne mogą współdziałać dla osiągnięcia zarówno celów społecznych (redukcja bezrobocia, włączenie społeczne), jak i ekologicznych. Stabilność finansowa pochodzi tu z zabezpieczonego wsparcia samorządowego, co pozwala skupić się na edukacji uczestników bez presji komercyjnej zyskowności<sup>3</sup>.

- ▶ **BRAC (Bangladesz)** – to jeden z największych na świecie przykładów organizacji łączącej działalność społeczno-rozwojową z przedsiębiorczością. Choć BRAC to rozbudowana organizacja pozarządowa, warto wspomnieć jej społeczne przedsiębiorstwa, m.in. sieć wytwórni tekstyliów, drukarni, producentów żywności, które finansują programy walki z ubóstwem. Dzięki takim inicjatywom BRAC stał się ogromnym pracodawcą – w samej Afryce Subsaharyjskiej szacuje się, że przedsiębiorstwa społeczne stworzyły od 28 do 41 milionów miejsc pracy. W Bangladeszu działalność BRAC (edukacja, mikrofinanse, przedsiębiorstwa społeczne) przyczyniła się do awansu kraju z grona najuboższych państw świata do poziomu średniozamożnego. Case BRAC pokazuje, że skalowalność modelu społecznej przedsiębiorczości może być ogromna – łączne zatrudnienie i oddziaływanie liczbowo konkurują z sektorem rządowym. Działalność generująca dochód (sprzedaż towarów i usług przez spółki BRAC) finansuje działania

<sup>3</sup> [www.interregeurope.eu](http://www.interregeurope.eu)



non-profit (szkoły, szpitale, programy integracji), potwierdzając skuteczność koncepcji, w której misja społeczna jest realizowana przy użyciu narzędzi biznesowych na masową skalę<sup>4</sup>.

- ▶ **Pizza Veterano (Ukraina)** – przykład przedsiębiorstwa społecznego stworzonego przez weteranów wojennych. Pizza Veterano to sieć pizzerii działających na Ukrainie, założona w 2015 r. w Kijowie przez Leonida Ostalcewa, weterana wojny w Donbasie. Firma łączy działalność gastronomiczną z misją społeczną: zatrudnia byłych żołnierzy oraz osoby poszkodowane przez wojnę. Restauracja szybko stała się nie tylko miejscem pracy, ale także przestrzenią wsparcia i integracji środowiska weteranów.

Model biznesowy opiera się na sprzedaży pizzy na zasadach rynkowych, przy jednoczesnym preferowaniu weteranów w zatrudnieniu (co najmniej 50% zespołu). Firma działa komercyjnie i nie korzysta z dotacji, ekspansja odbywa się poprzez franczyzy prowadzone wyłącznie przez weteranów. Każdy lokal angażuje się w działania społeczne: oferuje posiłki za darmo lub za symboliczną opłatą dla żołnierzy, prowadzi warsztaty dla dzieci oraz stosuje system „zawieszanej pizzy” – klienci mogą fundować posiłki dla rannych i osób potrzebujących.

Skala działania: sieć objęła kilka miast (m.in. Kijów, Odessa, Lwów, Mariupol – do momentu jego zajęcia w 2022 r.). Lokale zatrudniały kilkadziesiąt osób, głównie weteranów i uchodźców. Po inwazji w 2022 r. część oddziałów została zniszczona, jednak marka przetrwała i kontynuuje działalność.

Efekty społeczne: Pizza Veterano umożliwiła dziesiątkom weteranów powrót do aktywnego życia zawodowego, przyczyniła się do zmiany społecznego postrzegania byłych żołnierzy i pokazała, że osoby po wojnie mogą być skutecznymi przedsiębiorcami i pracownikami. Przez działania społeczne i charytatywne firma buduje mosty między cywilami a wojskowymi, a model biznesowy dowodzi, że przedsiębiorstwo społeczne może być rentowne i trwałe także w warunkach kryzysu.

Znaczenie społeczne: Pizza Veterano stała się symbolem odporności, solidarności i siły społeczności weteranów w Ukrainie, a także inspiracją do powstawania kolejnych inicjatyw gospodarczych prowadzonych przez

4 [www.millersocent.org](http://www.millersocent.org)

byłych żołnierzy. Marka jest dziś uznawana za pioniera przedsiębiorczości społecznej wśród środowisk weteranów w Europie Środkowo-Wschodniej<sup>5</sup>.

Powyższe przykłady różnią się branżą i modelem operacyjnym, ale łączy je jedno – umiejętne godzenie celów społecznych z działalnością rynkową. Greyston udowadnia, że nawet osoby z „najtrudniejszym” backgroundem można zatrudnić i prowadzić dochodowy biznes produkcyjny, jeśli zbuduje się odpowiedni model (kontrakt z dużym odbiorcą, proste produkty, skala). Auticon pokazuje, że innowacyjny model zatrudnienia może wygrać na wymagającym rynku usług eksperckich, jednocześnie rozwiązując problem społeczny (bezrobocie wśród autystów). Returbutiken to przykład, jak partnerstwo publiczno-społeczne zapewnia stabilność i warunki do reintegracji na dużą skalę, nawet gdy komercyjnie projekt sam by nie udźwignął kosztów. BRAC zaś ilustruje siłę przedsiębiorczości społecznej w walce z ubóstwem w krajach rozwijających się, gdzie rynek zawodzi w inkluzji najuboższych. Pizza Veterano natomiast pokazuje, że oddolna inicjatywa weteranów wojennych, oparta na działalności gastronomicznej, może stać się skutecznym narzędziem reintegracji społecznej i ekonomicznej, zmieniając obraz weteranów w oczach społeczeństwa i budując mosty solidarności w kraju dotkniętym wojną. Przedsięwzięcie łączy wysoką jakość usług, samowystarczalność finansową oraz głęboką misję społeczną, udowadniając, że nawet w warunkach kryzysu można tworzyć trwałe modele przedsiębiorczości społecznej. Każdy z tych case’ów potwierdza, że przy właściwym modelu i zarządzaniu przedsiębiorstwo społeczne może skutecznie łączyć podwójną misję. Co ważne, sukcesy tych organizacji zachęcają innych do naśladownictwa i skalowania podobnych rozwiązań w nowych miejscach.

### Dowody na to, że stabilność finansowa jest warunkiem skutecznej reintegracji

Działalność reintegracyjna przedsiębiorstwa społecznego jest ściśle uzależniona od jego kondycji finansowej. Brak stabilności finansowej negatywnie

5 [www.euromaidanpress.com/2015/12/14/how-pizza-made-by-ukraines-war-veterans-has-taken-over-kyiv/#:~:text=Ostaltsev%20himself%20volunteered%20to%20be,veterans%20in%20between%20the%20battles](http://www.euromaidanpress.com/2015/12/14/how-pizza-made-by-ukraines-war-veterans-has-taken-over-kyiv/#:~:text=Ostaltsev%20himself%20volunteered%20to%20be,veterans%20in%20between%20the%20battles)

wpływa na skuteczność reintegracji na wiele sposobów. Po pierwsze, przerwana ciągłość wsparcia – proces reintegracji, aby był efektywny, musi trwać określony czas i stopniowo doprowadzać uczestnika do samodzielności. Jeśli jednak organizacja traci płynność finansową lub upada, uczestnicy procesu nagle zostają pozbawieni pracy, treningu i opieki mentorsko-socjalnej. Taki nagły wstrząs może zniweczyć dotychczasowe postępy i w praktyce cofnąć proces reintegracji. Po drugie, niedobory finansowe wymuszają cięcia w „nieobowiązkowych” elementach wsparcia (które często są kluczowe) – np. ograniczenie poradnictwa, rezygnację z dodatkowych szkoleń, zmniejszenie intensywności pracy socjalnej z uczestnikami. W efekcie cały plan reintegracyjny staje się uboższy, mniej dostosowany do potrzeb, a tym samym mniej skuteczny. Po trzecie, brak stabilności powoduje odpływ kadry – liderzy, kierownicy itp. mogą odchodzić w obawie o swoje pensje, co osłabia jakość opieki nad grupą docelową. Wreszcie, ciągle problemy finansowe wywołują stres i niepewność zarówno wśród kadry zarządczej, jak i samych pracowników (którzy obawiają się, czy miejsce pracy przetrwa) – to również nie sprzyja koncentracji na rozwoju kompetencji.

Konkretnym przykładem negatywnego wpływu problemów finansowych na reintegrację jest upadek restauracji Fifteen Cornwall w Anglii. Była to restauracja działająca jako przedsiębiorstwo społeczne założone przez Jamie'ego Olivera, szkoląca bezrobotnych młodych ludzi na kucharzy. Po 13 latach działalności musiała nagle zostać zamknięta w 2019 r. z powodu trudności biznesowych (wzrost konkurencji, spadek klientów). Skutki: z dnia na dzień pracę straciło 78 osób, w tym aktualni uczestnicy programu szkoleniowego. Wielu z nich nie zdołało znaleźć innego zatrudnienia w branży gastronomicznej, tym bardziej że wkrótce wybuchła pandemia (jak relacjonował lokalny doradca Citizens Advice). Upadłość spowodowała u nich duży zawód – program, który miał ich wyprowadzić z bezrobocia, sam się załamał, zmuszając ich do zaczynania od zera. Ten przypadek pokazuje, że nawet świetna inicjatywa społeczna może nie osiągnąć trwałego efektu reintegracyjnego, jeśli nie zdoła utrzymać stabilności finansowej. Podobnych historii jest więcej – wiele spółdzielni socjalnych czy warsztatów terapii zajęciowej zamykano, gdy skończyły się dotacje lub pojawiły się długi, co powodowało, że ich pracownicy (często osoby z niepełnosprawnościami lub innymi barierami) wracali do domu bez perspektyw zatrudnienia<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> www.reuters.com

Co więcej, niestabilność finansowa może prowadzić do „mission drift” – czyli odejścia od najtrudniejszych aspektów misji w celu ratowania finansów. Przedsiębiorstwo społeczne w kryzysie może np. zdecydować się zatrudnić komercyjnych, w pełni produktywnych pracowników zamiast kolejnych osób wykluczonych, by zwiększyć wydajność i przychody. Takie przesunięcie oznacza jednak porzucenie reintegracji tych najbardziej potrzebujących, a więc faktyczną porażkę misji. Badacze wskazują, że przedsiębiorcy społeczni permanentnie balansują między ryzykiem prekarności<sup>7</sup> wsparcia zewnętrznego a ryzykiem odejścia od misji, starając się utrzymać równowagę. Gdy finanse zawodzą, nacisk komercyjny często wygrywa – misja staje się pustym sloganem. Innymi słowy, tylko przy stabilnej sytuacji finansowej organizacja może pozwolić sobie na konsekwentne trzymanie się swojej misji reintegracyjnej, nawet jeśli przynosi ona szybkich zysków.

Trwała reintegracja pracowników jest możliwa tylko wtedy, gdy podmiot ją prowadzący sam jest trwały i stabilny. Liczne przykłady pokazują, że nawet wspaniałe projekty społeczne mogą nie przynieść długofalowych rezultatów, jeśli zabraknie im solidnej podstawy finansowej. Dlatego tak duży nacisk kładzie się na to, by przedsiębiorstwa społeczne budowały zrównoważone modele biznesowe – aby misja społeczna nie była przerwana, lecz mogła konsekwentnie się realizować. Stabilność finansowa działa tu jak fundament domu – umożliwia wznoszenie całej konstrukcji reintegracji. Gdy fundament jest kruchy, cały „dom” (program społeczny) jest podatny na wszelkie wstrząsy i może grozić zawaleniem. Z kolei solidny fundament pozwala przetrwać burze i służyć beneficjentom przez lata. Wszystkie mechanizmy – od dywersyfikacji przychodów po systemowe ulgi i kontrakty – mają na celu właśnie wzmocnienie tego fundamentu. Dzięki temu reintegracja nie jest jednorazową interwencją, ale trwałym procesem, który może zmieniać życie ludzi w sposób długoterminowy i stabilny.

**Bardziej praktycznie.** Reintegracja społeczna i zawodowa to piękna idea, ale jeśli myślisz, że wystarczy sama dobra wola i motywacja, to cóż, mam dla Ciebie wiadomość. Potrzebujesz pieniędzy. Bo choć pomaganie ludziom brzmi jak coś, co powinno działać samo z siebie, to w praktyce wymaga funduszy – na szkolenia, na pensje, na materiały, na rozwój. A pieniądze

<sup>7</sup> Pojęcie to oznacza przede wszystkim ludzi, którzy muszą utrzymać siebie i rodzinę z prac niskiej jakości, czyli niepewnych, tymczasowych, nisko płatnych, bez perspektyw awansu, bez zabezpieczeń, bez umowy itp.

nie spadają z nieba, chociaż, przyznajmy, czasem bardzo by się to przydało. Więc skąd je wziąć? Jak sprawić, by Twoje przedsiębiorstwo społeczne nie tylko działało, ale i rozwijało się, zamiast dryfować na granicy rentowności? Oto krótki przewodnik dla tych, którzy chcą pomagać, ale nie zamierzają żyć wyłącznie na oparach pasji i idealizmu.

---

### **Dotacje, granty i inne „darmowe pieniądze” – czyli jak wypełnić 40 stron formularzy i nie zwariować**

---

Prowadzenie przedsiębiorstwa społecznego to jak żonglowanie trzema piłkami na raz: misją, ludźmi i finansami. A jeśli dorzucimy do tego czwartą piłkę – biurokrację związaną z dofinansowaniami, to niektórym może zrobić się słabo (mnie się na przykład robi – *powiedziała ta, co na wszystko potrzebuje papier* – ale nie jest to moim wyborem tak na marginesie). Oczywiście, dostęp do grantów i dotacji może pomóc w rozwoju firmy i finansowaniu działań reintegracyjnych, ale jeśli opierasz swój biznes wyłącznie na zewnętrznych środkach, wpadasz w pułapkę zależności, która może okazać się zabójcza dla Twojego przedsiębiorstwa.

Nie samymi grantami człowiek żyje – zwłaszcza że są one ograniczone w czasie, a przedsiębiorstwo społeczne ma działać nie tylko wtedy, kiedy dostaje dotacje, ale przede wszystkim wtedy, kiedy ich nie ma.

To oznacza jedno – **musisz zarabiać.**

Przedsiębiorstwo społeczne, mimo że ma misję, to wciąż jest firmą. Musisz mieć realne źródło przychodów – usługę lub produkt, który pozwoli Ci finansować działalność i rozwój, a nie jedynie czekać na kolejną transzę środków z dotacji.

### **Jak nie uzależnić się od dofinansowań? – o niezależności, która daje siłę**

W świecie przedsiębiorczości społecznej dotacje i granty często wydają się jak ratunkowa lina, która umożliwia przetrwanie w trudnym okresie. Dostajesz środki, zatrudniasz ludzi, rozwijasz infrastrukturę, działasz. Wszystko brzmi dobrze – do momentu, kiedy ta lina się kończy, a Ty stajesz przed pytaniem: „co dalej?”.

Bo problem pojawia się wtedy, gdy cała działalność przedsiębiorstwa opiera się wyłącznie na zewnętrznych środkach. Gdy to, czy firma przetrwa, zależy od kolejnej zatwierdzonej dotacji. Kiedy uzależniasz swoją misję od dofinansowań, przestajesz mieć kontrolę nad swoim rozwojem. A wtedy nawet najlepsza idea może nie przetrwać. Dlatego kluczowe pytanie brzmi – jak zbudować przedsiębiorstwo, które nie będzie uzależnione od dotacji? Jak stworzyć biznes, który przetrwa i rozwinie się, nawet jeśli granty znikną?

Odpowiedź jest jedna. Trzeba zarabiać. Mądrze, stabilnie i z planem.

Nie zamieniaj misji w pułapkę. Misja jest ważna. To ona przyciąga ludzi, daje energię i poczucie sensu. To dzięki niej przedsiębiorstwo społeczne istnieje. Ale misja nie zapłaci rachunków. Misja nie sfinansuje wynagrodzeń. Misja nie pokryje kosztów utrzymania lokalu, nie naprawi sprzętu, nie sfinansuje kolejnych działań. Bez zysków, nawet najpiękniejsza idea zostaje zamknięta w segregatorze na półce z napisem „projekty zakończone”. Dlatego trzeba zbudować przedsiębiorstwo, które potrafi zarabiać na siebie. Takie, które przetrwa, nawet jeśli granty przestaną płynąć. Takie, które nie zamieni się w firmę widmo, znikającą razem z końcem projektu.

**Planuj długoterminowo**, bo stabilność to nie przypadek. W świecie dofinansowań łatwo wpaść w pułapkę krótkoterminowego myślenia. Wypełniasz wnioski, liczysz na kolejną transzę środków i cieszysz się, gdy przechodzisz dalej. Ale kiedy koncentrujesz się tylko na kolejnych projektach, tracisz z oczu długofalową wizję. A przedsiębiorstwo społeczne to nie jednorazowy projekt. To zobowiązanie na lata. Dlatego musisz myśleć o swojej firmie w perspektywie pięciu, dziesięciu lat.

Zadaj sobie pytanie: **jak chcę, żeby moje przedsiębiorstwo wyglądało za dekadę? Jakie przychody będą generować? Jakie usługi i produkty rozwijać?** Nie wystarczy planować tylko do daty zakończenia projektu. Musisz wiedzieć, co stanie się dzień po. Bo to właśnie od tego, co zaplanujesz na „potem”, zależy Twoje przetrwanie. Czy po zakończeniu projektu będziesz mieć stabilne źródło przychodów? Czy zdążysz zbudować bazę klientów, która pozwoli Ci się utrzymać? Czy Twoja firma wypracuje model, w którym zarobki wynikają z jakości oferowanych usług, a nie wyłącznie z otrzymanych dotacji?

**Investuj w jakość**, bo to ona przyciąga i zatrzymuje klientów. Nie da się budować stabilnego przedsiębiorstwa na przeciętności. Klient wraca tam, gdzie dostaje wartość – niezależnie od tego, czy jest to kawiarnia społeczna, warsztat krawiecki, firma sprzątająca czy punkt gastronomiczny. To oznacza,

że Twoja oferta musi być konkurencyjna. Nie „dobra jak na przedsiębiorstwo społeczne”. Nie „ok, bo pomagamy”. Ale naprawdę dobra – tak, żeby klienci wybierali ją nie z litości, ale dlatego, że chcą. Twoje produkty i usługi muszą konkurować na rynku jakościowo i cenowo.

Jak to zrobić?

- ▶ **Zadbaj o standardy.** Zatrudniaj ludzi, ale również zwiększaj ich kwalifikacje – tak, by byli profesjonalni.
- ▶ **Poprawiaj jakość produktów.** Analizuj rynek, sprawdzaj, co działa, co warto ulepszyć.
- ▶ **Słuchaj klientów.** Nie zakładaj, że wszystko wiesz najlepiej. Pytaj, zbieraj opinie, reaguj na potrzeby.
- ▶ **Inwestuj w rozwój.** Nowoczesne narzędzia, lepsze materiały, innowacyjne podejście – to wszystko się zwraca.
- ▶ Pamiętaj – jakość sprzedaje się sama. Jeśli raz zawiedziesz klienta, drugi raz może już nie przyjść. Ale jeśli raz zaskoczysz go jakością, wróci – i przeprowadzi ze sobą innych.

### **Buduj sieć kontaktów i kontraktów – bo stabilność rodzi się z relacji**

W świecie biznesu, również społecznego, relacje są fundamentem stabilności. To nie przypadkowe zamówienia decydują o przetrwaniu firmy, ale stałe, długofalowe kontrakty i współpraca z zaufanymi partnerami. Zamiast czekać, aż ktoś zapuka do Twoich drzwi, wyjdź z inicjatywą. Nawiązuj relacje z lokalnymi przedsiębiorstwami, samorządami, instytucjami publicznymi. Zaoferuj swoje usługi tam, gdzie mogą być potrzebne. Jeśli prowadzisz kawiarnię, zaproponuj współpracę firmom, które organizują wydarzenia. Jeśli masz warsztat krawiecki – zadzwoń do lokalnych teatrów, szkół, organizacji, które potrzebują szycia na zamówienie. Jeśli Twoja firma świadczy usługi porządkowe, znajdź samorządy i instytucje, które będą potrzebować regularnej obsługi. Relacje budują się latami, ale ich wartość jest nieoceniona.

**Dotacje to wsparcie, nie fundament. I nigdy nie powinno być inaczej.** Dotacje to nie jest zły sposób na rozwój. To świetna szansa, która może

przyspieszyć zmiany, umożliwić inwestycje, pozwolić na większy rozmach. Ale dotacja to nie fundament – to jedynie środek do celu. Jeśli uzależnisz się od grantów, będziesz stale na krawędzi niepewności. Zamiast rozwijać firmę, będziesz wypełniać kolejne wnioski, martwić się terminami i raportami. Dlatego mądrze korzystaj z dotacji. Inwestuj je w to, co zapewni Ci przyszły zysk. W rozwój produktu, marketing, szkolenie zespołu, poprawę jakości. Bo jeśli Twoja firma będzie zarabiać na siebie, dotacje staną się dodatkiem, nie fundamentem.

**Samodzielność to siła.** Prawdziwa niezależność przedsiębiorstwa społecznego zaczyna się wtedy, gdy przychody z własnej działalności są na tyle stabilne, że możesz działać bez lęku o kolejną dotację. I właśnie wtedy spełniasz swoją misję najlepiej. Bo reintegracja oparta na stabilnym biznesie jest skuteczniejsza niż ta, która trwa tylko tyle, ile projekt. Bo kiedy zarabiasz, kiedy Twoja firma ma klientów, kiedy wiesz, że przetrwasz – możesz naprawdę skupić się na tym, co najważniejsze: na ludziach. Na ich rozwoju. Na pomaganiu. A to przecież od początku było celem, prawda?

W przedsiębiorstwie społecznym reintegracja to nie jest luksus. To fundament, misja i powód, dla którego ta firma istnieje. Ale żeby ta misja miała sens, musi być realna i skuteczna, a nie jedynie symboliczna. Bo prawdziwa reintegracja to nie tylko stworzenie etatu, ale inwestowanie w rozwój człowieka – dawanie mu szansy, narzędzi i warunków do tego, by mógł wrócić na rynek pracy, odzyskać wiarę w siebie i nauczyć się żyć na nowo. Nie zrobisz tego dobrym słowem, poklepaniem po plecach. No musisz zarabiać.

Tak, są rzeczy, które w reintegracji można zrobić bezkosztowo. Rozmowa, wsparcie, okazanie zrozumienia, zbudowanie relacji – to wszystko jest nieocenione i nie kosztuje ani złotówki. Możesz poświęcić czas na rozmowę, możesz uczyć cierpliwości i odpowiedzialności, możesz dzielić się wiedzą i doświadczeniem. Ale bądźmy szczerzy – to nie wystarczy. Bo reintegracja to nie tylko dobre słowo i przyjazne gesty. To konkretne działania, które wymagają konkretnych środków. Szkolenia kosztują. Dobrze zorganizowane warsztaty kosztują. Sprzęt potrzebny do nauki nowych umiejętności kosztuje. Nawet czas specjalistów, którzy mogą pomóc pracownikowi, kosztuje. A jeśli chcesz, by ludzie naprawdę się rozwijali – potrzebujesz tych narzędzi.

I tu wracamy do sedna sprawy – **kiedy Twoje przedsiębiorstwo zarabia, masz pieniądze na reintegrację.**

Zamiast biedować i ograniczać się do minimum, możesz tworzyć przestrzeń, która daje ludziom realne możliwości rozwoju. Możesz zorganizować profesjonalne szkolenia. Możesz zainwestować w nowoczesne narzędzia. Możesz zapewnić wsparcie specjalistów. Możesz zbudować miejsce, w którym ludzie nie tylko dostają etat, ale rzeczywiście odbudowują swoje życie. Bo reintegracja, która polega tylko na „utrzymaniu się na powierzchni”, to nie reintegracja. To półśrodek. A przecież nie o to chodzi, żeby wiecznie oglądać każdą złotówkę i robić wszystko najtańszym kosztem. Nie chodzi o to, by tylko „zaliczyć” projekt i przeprowadzić pracownika przez minimum formalności. Bo to nie jest prawdziwe wsparcie. Prawdziwa reintegracja to proces, w którym człowiek dostaje szansę, by odnaleźć swoje miejsce w życiu. A to wymaga inwestycji – i to nie tylko emocjonalnej, ale też finansowej.

I tu właśnie leży siła przedsiębiorstwa, które potrafi zarabiać. Bo kiedy wiesz, że masz stabilne źródło dochodu, przestajesz myśleć o przetrwaniu z miesiąca na miesiąc. Zaczynasz myśleć o rozwoju. O tym, jak realnie pomagać ludziom, jak budować procesy, które mają sens, jak inwestować w ich przyszłość. I wtedy przestajesz działać z pozycji „braku” i „konieczności”, a zaczynasz działać z pozycji realnych możliwości.

**Nie o to chodzi, by przeżyć. Chodzi o to, by żyć.** Jeśli Twoje przedsiębiorstwo nie będzie zarabiać, będziesz zmuszony do wiecznego „cięcia kosztów”. Każda decyzja będzie oparta na braku, każda inwestycja poprzedzona pytaniem: „czy tak naprawdę musimy?”. A przecież nie o to chodzi. Bo reintegracja, która opiera się wyłącznie na „oszczędzaniu na wszystkim”, nigdy nie da ludziom prawdziwej szansy na powrót do społeczeństwa. Chodzi o to, by tworzyć miejsce, w którym ludzie naprawdę się rozwijają. Gdzie mają dostęp do szkoleń, wsparcia, nowoczesnych narzędzi. Gdzie uczą się, jak funkcjonować w pracy, ale też w życiu. Gdzie mają czas i przestrzeń, by odbudować swoją pewność siebie.

Dlatego właśnie biznes i misja muszą iść w parze. Bo kiedy Twój biznes zarabia, reintegracja przestaje być teorią, a staje się realnym procesem zmiany. Wtedy nie boisz się inwestować w ludzi. Wtedy możesz im dać więcej niż tylko etat. Możesz dać im szansę na lepsze życie. I to jest ta różnica między przedsiębiorstwem, które przetrwa, a takim, które działa tylko do końca projektu.

*Reintegracja zaczyna się tam,  
gdzie kończy się lęk o przetrwanie.*



Bo dopiero wtedy, kiedy przestajesz martwić się o to, czy starczy na kolejny miesiąc, możesz w pełni skupić się na pomaganiu. Bo wtedy reintegracja przestaje być pustym słowem. Przestaje być strategią „na przetrwanie” i zaczyna być prawdziwą zmianą.

*Dlatego zarabiaj. Buduj swoją firmę  
na solidnych fundamentach. Inwestuj w jakość  
i relacje. I nie bój się myśleć o przyszłości.  
Bo najlepsza reintegracja to ta, która dzieje się  
w miejscu stabilnym, pewnym i otwartym  
na rozwój. W miejscu, które nie musi „biedować”,  
tylko ma odwagę żyć.*

## **Jak dbać o siebie, żeby nie rzucić tego wszystkiego po 6 miesiącach?**

Praca w przedsiębiorstwie społecznym to coś więcej niż tylko wykonywanie zawodowych obowiązków. To misja, która rodzi się z głębokiego przekonania, że można zmieniać świat na lepsze. To pasja, która napędza do działania, nawet gdy warunki są trudne. To ogromne poczucie sensu, które sprawia, że każda decyzja ma znaczenie, a każdy sukces – nawet najmniejszy – daje satysfakcję. Przedsiębiorstwa społeczne działają tam, gdzie rynek zawodzi, gdzie ludzie zmagają się z wykluczeniem, biedą, brakiem szans. Ich celem jest realna zmiana życia konkretnych osób i społeczności.

Ale ta szlachetna misja ma też swoją ciemniejszą stronę. Praca w przedsiębiorstwie społecznym to również ogromny stres, ciągła odpowiedzialność i nieustanna walka o zasoby – finansowe, ludzkie, czasowe. To codzienne zmagania z biurokracją, szukanie nowych źródeł finansowania, radzenie sobie z ograniczonym budżetem, ale też troska o zespół, który często działa na granicy swoich możliwości. To praca w środowisku, gdzie efekty nie przychodzą od razu, a wyzwania są skomplikowane i często wykraczają poza kompetencje samego lidera.

Wiele osób, które angażują się w działalność społeczną, zaczyna z entuzjazmem. Z poczuciem, że zmieniają świat na lepsze. Są przekonani, że mają do odegrania ważną rolę, że ich praca ma sens, a wysiłek przynosi rezultaty. Ale po kilku miesiącach nadchodzi zderzenie z rzeczywistością. Zmęczenie narasta. Przychodzą chwile przytłoczenia, zwątpienia, frustracji. Pojawia się poczucie, że pracy jest za dużo, zasobów za mało, a oczekiwania – zbyt wygórowane. To moment, w którym wielu liderów i liderki zaczyna myśleć o rezygnacji. Zastanawiają się, czy to w ogóle ma sens. Czy warto dalej walczyć, skoro efektów nie widać tak szybko, jak by chcieli.

Dlaczego tak się dzieje? Bo sam altruizm nie wystarczy, żeby przetrwać. Chęć pomagania to wielka siła, ale bez odpowiednich narzędzi i umiejętności dbania o siebie, nawet najszlachetniejsza intencja może prowadzić do wypalenia. Praca w przedsiębiorstwie społecznym wymaga nie tylko empatii i zaangażowania, ale również świadomości własnych granic, umiejętności odpoczynku i szukania wsparcia. Dbanie o innych nie powinno odbywać się kosztem własnego zdrowia psychicznego i fizycznego. To nie jest poświęcenie, które przynosi dobro – to droga do kryzysu, który prędzej czy później przełoży się na jakość pracy, na efekty działań, a w konsekwencji – na całą organizację.

Przedsiębiorstwo społeczne ma sens tylko wtedy, gdy lider czy liderka są w stanie prowadzić je długofalowo. Jeśli wypalą się po kilku miesiącach, jeśli zabraknie im siły i motywacji, misja upadnie razem z nimi. Dlatego troska o siebie nie jest egoizmem – jest odpowiedzialnością. To fundament, na którym można budować skuteczne działania społeczne. Lider, który nie zadba o własne zasoby, nie będzie w stanie zadbać o innych. To trochę jak w samolocie – najpierw trzeba założyć maskę tlenową sobie, żeby móc pomóc innym.

To oznacza, że każdy lider i liderka muszą nauczyć się troszczyć także o siebie. Stawiać granice, odpoczywać, szukać wsparcia, mówić „nie”, kiedy czują, że ich zasoby się wyczerpują. Muszą nauczyć się rozpoznawać pierwsze sygnały zmęczenia i nie ignorować ich. Muszą zrozumieć, że odpuszczanie to czasem wyraz siły, a nie słabości. Bo silna, skuteczna misja społeczna wymaga liderów, którzy wiedzą, jak się regenerować, jak dbać o swoją kondycję psychiczną i jak zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.

W przeciwnym razie wypalenie stanie się nieuniknione, a to, co miało być źródłem dobra, może przerodzić się w źródło zniechęcenia, gniewu i rozczarowania. Dbając o siebie, dbasz o innych – to jedna z najważniejszych zasad, które powinny towarzyszyć każdemu liderowi w sektorze społecznym.

## Syndrom zbawcy, czyli kiedy trzeba odpuścić (i dlaczego to nie jest porażka)

Jeśli pracujesz w sektorze społecznym, to jest duża szansa, że masz w sobie coś z bohatera. Może nie nosisz peleryny, nie latasz po mieście w rajtuzach, ale pewnie przynajmniej raz w życiu poczułeś się jak Batman w świecie wykluczenia społecznego. Wchodzisz do akcji, widzisz problem i myślisz: „Jeśli nie ja, to kto?!”. Więc zakasujesz rękawy, ruszasz na ratunek i... no właśnie. Zanim się obejrzyś, masz na głowie pięć projektów, dwie zbiórki, trzy indywidualne plany reintegracyjne i jeszcze próbujesz ogarnąć, jak zmniejszyć bezrobocie w całym mieście. A w międzyczasie, oczywiście, pieczesz ciasto na integracyjny piknik i sprawdzasz, czy w magazynie zostało jeszcze trochę kawy dla zespołu.

Brzmi znajomo? Gratulacje. Prawdopodobnie cierpisz na *syndrom zbawcy* – niegroźną, ale wyniszczającą przypadłość, która sprawia, że zaczynasz wierzyć, że jesteś odpowiedzialny za wszystko i wszystkich. Że bez Ciebie świat się zawali. Że jeśli Ty tego nie zrobisz, to nikt tego nie zrobi. A nawet jeśli zrobi, to pewnie gorzej niż Ty, więc lepiej sam dopilnujesz każdego szczegółu. I jeszcze po drodze wyręczysz tych, którzy mają własne obowiązki, bo przecież nie chcesz, żeby czuli się przeciążeni. Tak? Tak.

Problem w tym, że *syndrom zbawcy* ma jedną, poważną wadę. Działa jak aplikacja w tle, która pożera całą energię Twojego życia. Najpierw myślisz, że to tylko chwilowe, że dasz radę, że jakoś się zepniesz. Potem zaczynasz zauważać, że trochę trudniej Ci wstać rano z łóżka, kawa przestaje smakować jak kawa, a każda dodatkowa prośba o pomoc sprawia, że masz ochotę uciec w Bieszczady i zostać pasterzem owiec. A na końcu – no cóż, łądujesz z wypaleniem i swego rodzaju bólem, zastanawiając się, dlaczego robienie dobra sprawia, że czujesz się tak fatalnie.

Bo prawda jest taka, że syndrom zbawcy to nie droga do bohaterstwa. To droga do katastrofy. Dla Ciebie i dla ludzi, którym próbujesz pomagać. Bo gdy Ty w końcu się wypalisz, cały zbudowany system opieki i wsparcia zacznie się chwiać. I nagle okazuje się, że to, co miało być misją, staje się ciężarem nie do udźwignięcia. Dlaczego? Bo wzięcie na siebie całego świata nie działa, nawet jeśli masz najlepsze intencje.

## I teraz uwaga – ważna prawda. Gotowy?

*Nie musisz ratować wszystkich i wszystkiego.  
Nie jesteś odpowiedzialny za każdy problem.  
I nie – to nie znaczy, że zawiodłeś.  
To znaczy, że jesteś człowiekiem. Takim z krwi,  
kości i z ograniczonym zapasem energii.*

Czasem trzeba odpuścić. Odetchnąć. Pozwolić, żeby ktoś inny przejął stery. Może nie zrobi tego dokładnie tak jak Ty, może nawet popełni błędy. Ale trudno – świat się nie zawali, a Ty zyskasz przestrzeń, żeby przetrwać w tej misji długofalowo. Bo nie chodzi o to, żeby spalić się jak meteor, robiąc wrażenie na wszystkich, a potem zniknąć w oparach wypalenia. Chodzi o to, żeby wytrwać, działać mądrze i skutecznie. Nawet jeśli to oznacza, że czasem trzeba powiedzieć „nie”, albo – o zgrozo – poprosić o pomoc.

Odpuścić to nie znaczy przegrać. To znaczy zadbać o siebie i o innych, którzy są częścią Twojej organizacji. To zaufać, że są ludzie, którzy też chcą nieść pomoc. Może czasem inaczej, może nieco wolniej, ale jednak skutecznie. A Ty? Ty możesz wtedy zająć się tym, co naprawdę ważne. Strategią, planowaniem, rozwijaniem organizacji. Tym, co robisz najlepiej.

Pamiętaj – nie jesteś samotnym superbohaterem. Nawet Batman miał Robina. A Avengersi zawsze działali w grupie, nawet jak się pokłócili i tłukli między sobą – działali w grupach. Dlaczego? Bo ratowanie świata to robota zespołowa. Ty też możesz sobie na to pozwolić.

*Ps. A mówiłam Ci, że mam wszystkie komiksy Marvela wydane w Polsce?  
Ano mam. Czy przeczytałam wszystkie? Ano nie. Jeszcze nie.*

## Jak rozpoznać syndrom zbawcy?

Syndrom zbawcy nie przychodzi nagle, jak grom z jasnego nieba. To raczej cichy, uparty towarzysz, który powoli zaczyna rozgaszczać się w Twoim życiu. Na początku wygląda niewinnie – chcesz pomóc, bo tak trzeba, bo

tak wypada, bo przecież jesteś w sektorze społecznym, więc nie wypada odmawiać. Ale zanim się zorientujesz, już siedzisz po godzinach, odbierasz służbowe telefony w niedzielę, a na myśl o „krótkim urlopie” parszask śmiechem, bo przecież kto wtedy ogarnie to wszystko?

Jak więc rozpoznać, że to właśnie *syndrom zbawcy* wziął Cię na celownik?

- ▶ **Czujesz, że zawsze musisz „dać z siebie więcej”.** Przychodzisz do pracy wcześniej, wychodzisz później, a na hasło „czy ktoś mógłby...?” zgłaszasz się szybciej niż na loterii z darmowym ciastkiem. Bo przecież jak odpuścisz, to może się nie uda, a Ty przecież musisz dać z siebie wszystko. I jeszcze trochę. A potem jeszcze kawałek.
- ▶ **Nie umiesz odmówić, kiedy ktoś prosi o pomoc – nawet kosztem własnego zdrowia.** Kiedy ktoś mówi: „słuchaj, mamy problem, dasz radę się tym zająć?”, w Twojej głowie wybrzmiewa alarm. Ale co robisz? Mówisz „jasne, nie ma sprawy”, choć wiesz, że nie masz na to czasu, energii ani siły. Ale przecież kto, jak nie Ty? I tak zamiast weekendu z książką masz kolejną akcję ratunkową na tapecie.
- ▶ **Masz poczucie winy, kiedy odpoczywasz.** Leżysz na kanapie, serial się kręci, herbata paruje. I nagle... „Czy ja na pewno nie marnuję czasu? Może powinienem coś jeszcze sprawdzić, dokończyć, załatwić? Może powinienem odpisać na te zaległe maile albo zadzwonić do tego człowieka?”. Bo przecież odpoczynek to luksus, na który zasługują tylko ci, którzy już zrobili wszystko. A Ty przecież *jeszcze nie zrobiłeś wszystkiego*, prawda?
- ▶ **Myślisz, że od Twojej pracy zależy los innych i nie możesz zawieść.** Masz wrażenie, że gdybyś na chwilę odpuścił, cały system by się zawalił. Że Twoje działania to jedyna linia obrony przed katastrofą. I nawet kiedy ktoś Ci mówi: „Odpocznij, nie musisz wszystkiego ogarniać sam”, to myślisz: „Ale przecież to ode mnie wszystko zależy! Jeśli ja tego nie zrobię, kto inny się tym zajmie?”
- ▶ **Frustrujesz się, kiedy inni nie angażują się tak mocno jak Ty.** Patrząc na kolegów z pracy i myślisz: „Dlaczego oni nie pracują tak intensywnie? Dlaczego nie widzą, że trzeba się bardziej starać?”. A kiedy ktoś mówi, że nie ma siły, w Twojej głowie odzywa się głos: „No tak, pewnie znowu ja będę musiał to zrobić”. I zamiast współczucia pojawia się rozdrażnienie, bo czujesz, że jesteś jedyną osobą, która naprawdę ciągnie ten wózek.



Brzmi znajomo? Właśnie tak działa syndrom zbawcy. Powoli, podstępnie. Wciąga Cię w przekonanie, że bez Ciebie nic się nie uda. Że Twoja praca jest jedynym ratunkiem dla innych, a każda chwila oddechu to dowód na Twoją porażkę. Ale to nieprawda. Bo wiesz co? Nikt nie jest niezastąpiony. Nawet Ty.

### Dlaczego syndrom zbawcy to pułapka?

Bo to droga, która prowadzi na manowce. Na początku czujesz się potrzebny, ważny, decyzyjny. Ale im dalej w las, tym większe zmęczenie. Z czasem ta „misja ratunkowa” staje się codziennym koszmarem, a Ty zamiast ratować innych, zaczynasz tonąć we własnym zmęczeniu, wypaleniu i niespełnieniu. Syndrom zbawcy może Cię zniszczyć psychicznie i fizycznie. I co gorsza – może zaszkodzić Twojej organizacji. Bo kiedy w końcu stracisz siły, wszystko, co próbowałeś zbudować, może runąć. Dlaczego? Bo kiedy próbujesz być niezastąpiony, odbierasz innym szansę na zaangażowanie i rozwój. Nie budujesz zespołu – budujesz zależność. A to, paradoksalnie, szkodzi zarówno Tobie, jak i ludziom, którym chcesz pomóc.

### Jak nauczyć się odpuszczać?

- ▶ **Zrozum, że nie wszystko zależy od Ciebie.** Czasem musisz się pogodzić z tym, że świat się nie rozpadnie, jeśli zrobisz mniej. Inni ludzie są odpowiedzialni za swoje życie. Ty możesz pomagać, ale nie możesz przeżyć ich życia za nich. Czasem trzeba dać komuś szansę na błąd, na naukę, na doświadczenie – nawet jeśli oznacza to, że nie wszystko pójdzie idealnie.
- ▶ **Deleguj zadania.** Tak, może niektórzy zrobią to inaczej niż Ty. Może wolniej, może mniej perfekcyjnie. Ale to *wciąż lepiej niż gdybyś Ty miał się zajechać na śmierć*. Delegowanie to nie dowód na to, że sobie nie radzisz. To dowód na to, że szanujesz własne siły i ufasz zespołowi. A jeśli nie ufasz? Może czas się zastanowić, dlaczego?
- ▶ **Zaakceptuj, że nie da się pomóc wszystkim.** To brutalne, ale prawdziwe. Nie zbawisz świata. I to jest okej. Twoim zadaniem jest robić, co możesz, w granicach własnych możliwości. Lepiej pomóc pięciu osobom dobrze

niż próbować ratować pięćdziesięciu i spalić się przy tym żywcem. Ustal priorytety. Skup się na tym, co naprawdę jest w Twojej mocy.

- ▶ **Pamiętaj, że odpoczynek to nie porażka.** To inwestycja. W siebie, w swoją efektywność, w swoje zdrowie. Odpoczynek to nie nagroda za dobrą pracę. To warunek konieczny, żeby w ogóle móc pracować dalej. Więc jeśli leżysz na kanapie i czujesz się winny – powiedz sobie: „To jest część mojej pracy. Regeneruję się, żeby móc działać lepiej”.

### Zastanów się – czy naprawdę pomagasz, czy tylko próbujesz udowodnić sobie, że jesteś niezastąpiony?

To trudne pytanie, ale ważne. Czy naprawdę robisz to, bo tak trzeba, czy dlatego, że boisz się, co się stanie, jeśli odpuścisz? Czy faktycznie wierzysz, że bez Ciebie wszystko się rozpadnie, czy może to Twoje ego podpowiada Ci, że musisz być tym, który „trzyma wszystko w kupie”? Czasem największym aktem odwagi jest nie to, żeby zrobić więcej, ale żeby zrobić mniej. Ufać, odpuścić, pozwolić światu toczyć się dalej, nawet jeśli czasem coś pójdzie nieidealnie. Bo pomaganie innym ma sens tylko wtedy, gdy nie niszczy Ciebie po drodze.

### Gdzie szukać wsparcia, kiedy masz dość (i dlaczego każdy lider tego potrzebuje)?

Każdy, kto pracuje w przedsiębiorstwie społecznym, wcześniej czy później trafi na moment, gdy wszystko zacznie go przerastać. Nieważne, jak wielka jest Twoja pasja i jak bardzo kochasz swoją misję – będą dni, kiedy poczujesz się jak syzyf pchający kamień, który i tak zaraz spadnie. Dni, kiedy będziesz mieć ochotę krzyknąć: „Mam dość, nie dam już rady!”. I to jest normalne.

Każdy lider, każda liderka w tym sektorze przechodzi przez takie chwile. To nie oznaka słabości. To ludzka reakcja na ciągłą presję, odpowiedzialność i emocjonalne zaangażowanie. W końcu prowadzisz przedsięwzięcie, które ma zmieniać czyjeś życie na lepsze – a to ogromne obciążenie. Dlatego najważniejszą rzeczą, jaką możesz zrobić, to zbudować system wsparcia. Bo bez tego ryzykujesz nie tylko swoje zdrowie psychiczne, ale też skuteczność i trwałość swojego przedsięwzięcia.

## **Kto może Ci pomóc, gdy poczujesz, że dalej nie dasz rady?**

### **Mentor lub osoba bardziej doświadczona**

Warto mieć obok siebie kogoś, kto już przeszedł tę drogę – zna te wzloty i upadki, sukcesy i porażki. Kogoś, kto wie, jak smakuje zmęczenie po dwunastogodzinnej zmianie, jak boli pierwsza porażka i jak ciężko pogodzić misję z rachunkiem zysków i strat. Taka osoba nie da Ci gotowych rozwiązań, ale da Ci coś lepszego – perspektywę. Powie: „Słuchaj, ja też przez to przechodziłem. To minie. Oto, co mi wtedy pomogło”.

Mentor to nie tylko doradca – to ktoś, kto uwierzy w Ciebie wtedy, gdy Ty sam w siebie zwątpisz. A to bywa bezcenne. Bo czasem jedno zdanie od kogoś, kto „tam był i przeżył”, potrafi zmienić wszystko.

### **Sieć wsparcia – inni liderzy i liderki w sektorze społecznym**

Jeśli myślisz, że tylko Ty masz problem, to zapewniam – nie. Są dziesiątki, setki osób, które przechodzą przez podobne kryzysy. Dlatego warto budować relacje z ludźmi, którzy rozumieją, przez co przechodzisz. Wspólna kawa z innym liderem społecznym może dać więcej niż najlepszy webinar o zarządzaniu. Dlaczego? Bo w tej rozmowie usłyszysz: „Tak, u mnie też to było. I wiesz co? To normalne. Ale spróbowałem tego i tego, i pomogło”.

Sieć wsparcia to przestrzeń, gdzie możesz bez wstydu powiedzieć: „Nie wyrabiam się, mam dosyć, nie wiem, czy to ma sens”. I nikt Cię za to nie oceni. Bo oni wiedzą. Bo oni też tam byli. Warto dołączyć do grup branżowych, forów, organizacji wspierających liderów. To miejsce, gdzie dzieli się nie tylko problemami, ale też rozwiązaniami. Gdzie wspiera się nawzajem i daje sobie prawo do bycia człowiekiem.

### **Superwizja lub coaching**

Jeśli masz wrażenie, że wszystko się wali, a Ty już nie masz siły tego dźwigać – sięgnij po profesjonalne wsparcie. Superwizja to przestrzeń, w której możesz bezpiecznie przepracować swoje dylematy, napięcia i wyzwania. To

nie tylko „wygadanie się” – to narzędzie, które pomaga spojrzeć na swoją pracę z dystansem, zobaczyć rzeczy, których sam nie dostrzegasz.

Coaching z kolei może pomóc Ci uporządkować myśli, wyznaczyć priorytety i nauczyć się, jak radzić sobie ze stresem. Bo czasem chodzi o drobne zmiany w podejściu – np. nauczenie się mówienia „nie” albo przestawienie priorytetów – które mogą uratować Twoje zdrowie psychiczne.

I nie, korzystanie z takiego wsparcia nie jest oznaką porażki. To znak, że jesteś odpowiedzialny – za siebie, za swoje zdrowie, za misję, którą realizujesz. Bo wypalony lider to lider, który nikomu już nie pomoże.

### **Terapia lub wsparcie psychologiczne**

W sektorze społecznym łatwo wpaść w pułapkę myślenia, że „inni mają gorzej”, więc Twoje problemy są nieważne. Ale to bzdura. To, że pomagasz innym, nie oznacza, że masz pomijać siebie. Masz prawo do frustracji, zmęczenia, złości, lęku. Masz prawo mieć dość.

Terapia to nie znak słabości – to odwaga. To gotowość do powiedzenia: „Nie radzę sobie i potrzebuję pomocy”. To także inwestycja – w swoje zdrowie psychiczne, które jest jednym z najważniejszych zasobów, jakie masz. Bez niego nie pomożesz nikomu. Bo nie wylejesz z pustego kubka, prawda?

### **Rodzina i przyjaciele**

Bliscy to naturalne źródło wsparcia. To ci, którzy powinni umieć przytulić, powiedzieć „będzie dobrze” albo po prostu zaparzyć Ci herbatę i posadzić na kanapie, kiedy tego najbardziej potrzebujesz. Ale uwaga – warto pamiętać, że **bliscy nie są Twoim emocjonalnym śmietnikiem**. To nie jest miejsce, gdzie możesz non-stop wyrzucać z siebie frustracje bez hamulców. Bo to potrafi obciążyć ich bardziej niż myślisz.

Rozmawiaj z nimi, mów, co czujesz, ale szukaj balansu. I pamiętaj, że relacja to droga dwukierunkowa. Wysłuchaj ich, nie zamykaj się tylko na swoje problemy. Daj im przestrzeń na bycie sobą, nie tylko Twoimi powiernikami.

**Dlaczego to wszystko jest takie ważne?** Bo samotność w roli lidera to największy wróg (naprawdę wiem co mówię). Wiele osób wypala się

właśnie dlatego, że próbują udźwignąć wszystko samodzielnie. Boją się prosić o pomoc, bo wydaje im się, że to przyznanie się do porażki. A to przecież absurd – prośba o pomoc to oznaka dojrzałości i odpowiedzialności. Tworzenie swojej *grupy wsparcia* to najlepsza inwestycja w swoją wytrzymałość psychiczną. To coś, co pozwala przetrwać trudne momenty, nie rzucić wszystkiego w cholerę i iść dalej – z nową siłą, z nową energią. Bo nawet jeśli jesteś liderem, to nie jesteś robotem. Masz prawo do słabości, zwątpienia, zmęczenia. Ale masz też prawo zadbać o siebie. Bo tylko wtedy, kiedy sam będziesz stabilny, będziesz w stanie pomagać innym. Więc zanim padniesz na twarz – zatrzymaj się, poproś o pomoc, znajdź swoje wsparcie. To nie luksus. To konieczność.

## Zakończenie

---

### To ostatni moment by zwać

---

No cóż, dotarłeś do końca. Przebrnąłeś przez wszystkie rozdziały, przeczytałeś o modelach biznesowych, wyzwaniach, strategiach, syndromach i sposobach na przetrwanie. Może trochę się przeraziłeś. Może pomyślałeś: „Cholera, w co ja się wpakowałem?”. A może poczułeś, że właśnie znalazłeś swoją misję. Tak czy inaczej – od Ciebie zależy co zrobisz – zwiejesz? Czy uznasz, że już nie masz wyjścia, więc spróbujesz „ogarnąć”?

Ale spokojnie. To nie jest moment na panikę. To moment na działanie. I na przypomnienie sobie, że choć praca w przedsiębiorstwie społecznym jest wymagająca, potrafi też dawać ogromną satysfakcję. Tylko trzeba podejść do niej mądrze.

### Co dalej? Pierwsze kroki, które warto podjąć

1. **Zrób rachunek sumienia (ale bez przesady).** Zastanów się, gdzie jesteś teraz. Jak wygląda Twoja organizacja? Co działa dobrze, a co już od dawna kuleje? Czy masz stabilne źródła finansowania? Czy dbasz o siebie i swój zespół? Jak wyglądają procesy reintegracji, wsparcia, zarządzania? Spójrz na swoją pracę realistycznie. Nie po to, żeby się zdołować, ale po to, by wiedzieć, co trzeba poprawić.
2. **Wybierz jedno, małe działanie.** Nie rzucaj się od razu na wszystko. Wybierz jeden obszar, który możesz poprawić w ciągu najbliższych tygodni. Może to być lepsze zarządzanie czasem, może stworzenie planu finansowego na

przyszły rok, a może po prostu umówienie się na spotkanie z mentorem. Jeden mały krok. Bo tak zaczynają się wszystkie wielkie zmiany.

3. **Zadbaj o siebie – na serio.** Nie odkładaj tego na „kiedyś, jak będzie spokojniej”. Bo spokojniej nie będzie. To nie jest gra, w której możesz liczyć na reset po przegranej rundzie. To Twoje życie. Twoje zdrowie. Twoja energia. Ustal swoje granice i trzymaj się ich. Zadbaj o sen, o ruch, o odpoczynek. Zadbaj o rozmowy z bliskimi, o to, by czasem po prostu usiąść z kubkiem kawy i patrzeć, jak liście spadają z drzew. Brzmi banalnie? Może. Ale to właśnie te proste rzeczy pomagają przetrwać najcięższe momenty.
4. **Zaplanuj czas na refleksję.** Nie da się dobrze prowadzić przedsiębiorstwa społecznego, jeśli nie zatrzymujesz się czasem, by pomyśleć: „Czy to wszystko ma sens? Czy idę w dobrym kierunku?”. Ustal, że raz w miesiącu, raz na dwa tygodnie – jak Ci wygodnie – poświęcisz godzinę na spokojną analizę tego, co robisz. Bez pośpiechu. Bez presji. Po prostu: co się udało, co nie, czego potrzebujesz więcej, a co możesz odpuścić.

#### Jak nie dać się zwariować i mimo wszystko czerpać satysfakcję z pracy?

1. **Przypominaj sobie „dlaczego”.** W najtrudniejszych momentach łatwo zapomnieć, dlaczego w ogóle to robisz. Dlatego miej swoje „dlaczego” pod ręką. Może to być zdjęcie pierwszej osoby, której pomogłeś. Może cytaty, który Cię motywuje. Może lista sukcesów, nawet tych małych. Cokolwiek, co przypomni Ci, że ta praca ma sens.
2. **Ciesz się małymi sukcesami.** Nie czekaj na wielkie przełomy, żeby poczuć satysfakcję. Świętuj każdą małą rzecz, która się udało. Udało się zdobyć nowego klienta? Super! A może po prostu udało Ci się wreszcie odpocząć w weekend? To też jest warte świętowania. Bo właśnie z tych małych chwil buduje się motywacja.
3. **Otaczaj się właściwymi ludźmi.** Szukaj tych, którzy dają Ci energię, nie tylko tych, którzy ją zabierają. Ludzi, z którymi możesz się śmiać, z którymi możesz rozmawiać o problemach bez udawania, że wszystko jest w porządku. Ludzi, którzy przypomną Ci, że robisz dobrą robotę, nawet gdy sam o tym zapomnisz.
4. **Przestań być perfekcyjny.** Nie uratujesz wszystkich. Nie zbudujesz idealnego przedsiębiorstwa. Nie sprawisz, że każda Twoja decyzja będzie

najlepsza z możliwych. I to jest w porządku. To, co robisz, jest trudne. I nawet jeśli popełniasz błędy – wciąż robisz coś ważnego. Daj sobie prawo do potknięć. I pamiętaj: czasem lepiej zrobić coś niedoskonałego, niż nie zrobić nic w oczekiwaniu na idealny moment.

5. **Znajdź coś, co Cię bawi.** Tak, dokładnie – bawi. Praca w sektorze społecznym jest poważna, ale to nie znaczy, że musisz być poważny 24/7. Śmieję się, żartuję, pozwól sobie na chwilę luzu. Nawet jeśli świat się wali, nawet jeśli masz do ogarnięcia milion spraw. Bo śmiech to najtańszy sposób na zachowanie zdrowia psychicznego.

#### Na koniec

*Nie musisz być bohaterem.  
Nie musisz zbawiać świata w pojedynkę.  
Możesz za to codziennie robić małe rzeczy,  
które zmieniają ten świat na lepsze.  
I to jest wielkie.*

I choć przed Tobą jeszcze wiele wyzwań, to pamiętaj – najważniejszym krokiem, jaki możesz zrobić, jest po prostu nie przestawać iść. Bo każda zmiana zaczyna się od jednej decyzji, od jednej małej akcji. Więc działaj. Po swojemu, po ludzku, po prostu najlepiej, jak potrafisz.

---

#### Raz jeszcze i krótko (w sumie możesz tutaj zacząć czytać i wystarczy)

---

#### Reintegracja to nie tylko misja. To także rzemiosło

Chęć pomocy to piękna sprawa. Ale jeśli sądzisz, że wystarczy otworzyć przedsiębiorstwo społeczne, stworzyć miejsca pracy i liczyć na to, że „będzie się kulać” – to muszę Cię rozczarować. Reintegracja to proces. Długi, wymagający, pełen nieprzewidywalnych zakrętów. To nie jest sprint, w którym

po szybkim starcie od razu widać metę. To maraton – a czasem nawet ultramaraton – podczas którego trzeba wiele razy przełamywać kryzysy, przetrwać chwile zwątpienia i radzić sobie z nieoczekiwanymi problemami.

To proces, który wymaga przygotowania, konsekwencji i ogromnej dojrzałości. Bo tu nie chodzi tylko o „pomoc”. Tu chodzi o realne towarzyszenie ludziom w ich drodze do zmiany, a ta droga bywa wyboista. To także zdolność zarządzania – projektami, finansami, ludźmi, czasem... a czasem też własnymi emocjami. Reintegracja to gra zespołowa, w której lider musi umieć grać w każdej formacji – i czasem nawet na bramce.

### **Przedsiębiorstwo społeczne nie jest dla każdego – i dobrze**

Prawda jest taka – nie każdy nadaje się do prowadzenia przedsiębiorstwa społecznego. Tak samo, jak nie każdy odnajdzie się w pracy w korporacji czy na etacie w urzędzie. I wiesz co? To jest całkowicie w porządku. Bo ta praca wymaga czegoś więcej niż tylko pasji. Wymaga umiejętności radzenia sobie z trudnymi emocjami i jeszcze trudniejszymi sytuacjami. Z ludźmi, którzy niosą ze sobą bagaż doświadczeń, nieufność, niską motywację, czasem nawet agresję i wycofanie. Wymaga twardości i łagodności zarazem. Odwagi, by podejmować trudne decyzje i mądrości, by wiedzieć, kiedy odpuścić. A to nie jest dla każdego. Dlatego jeśli po przeczytaniu tej publikacji czujesz, że ta droga jest nie dla Ciebie – nie zmuszaj się. To nie jest słabość. To odpowiedzialność. Przedsiębiorstwo społeczne to nie eksperyment, który można „spróbować realizować i zobaczyć, co z tego wyjdzie”. Tu chodzi o ludzi. Ich przeszłość. Ich nadzieje. Ich próby wyjścia z kryzysu. Ale jeśli mimo wszystko wiesz, że to jest Twoje miejsce, że chcesz tę drogę przejść – to gratuluję. Bo to będzie jedna z najtrudniejszych, ale i najbardziej satysfakcjonujących rzeczy, jakie możesz zrobić.

### **Nie ratuj wszystkich – ratuj tych, którzy chcą się uratować**

Jednym z najczęstszych błędów liderów przedsiębiorstw społecznych jest myślenie, że mogą pomóc każdemu. Że wystarczy być cierpliwym, dawać kolejne szanse, więcej czasu, więcej wsparcia... i w końcu wszyscy się zmienią. Niestety, to nie jest prawda. Nie każdy jest gotowy na zmianę. Nie każdy

jej pragnie. I nie każdy z tej szansy skorzysta. I to też jest w porządku – bo nie jesteśmy od tego, by zbawiać świat. Jesteśmy od tego, by dawać narzędzia tym, którzy są gotowi ich użyć. Dlatego ucz się odpuszczać. Nie dlatego, że jesteś bezdusznym menadżerem. Ale dlatego, że to właśnie jest mądrość lidera. Bo jeśli będziesz próbować na siłę ratować tych, którzy nie chcą być uratowani, w pewnym momencie zabraknie Ci sił, by pomóc tym, którzy naprawdę tego potrzebują.

### **Biznes i misja muszą iść w parze**

Nie da się prowadzić skutecznego przedsiębiorstwa społecznego bez zdrowego podejścia biznesowego. Prędzej czy później, rzeczywistość wystawi Ci za to rachunek. Misja to serce Twojej działalności. Ale biznes to jej kręgosłup. Bez sprawnego zarządzania, planowania, liczenia kosztów i przychodów, żadna – nawet najpiękniejsza – misja nie przetrwa. A już na pewno nie przetrwa długo. Bo bez stabilnych finansów, bez przemyślanej strategii i umiejętności zarządzania, nawet najlepszy projekt społeczny zamieni się w chaos. Przedsiębiorstwo ze słowem „społeczne” nie może być wymówką dla braku profesjonalizmu. Przedsiębiorstwo społeczne nie jest „dobrą wolą na papierze”. To firma, która musi umieć zarabiać na swoje istnienie. Bo tylko wtedy będzie w stanie długoterminowo pomagać i oferować ludziom realną szansę na zmianę. Tylko wtedy będzie mieć sens.

### **Współpraca to klucz**

Nikt nie prowadzi przedsiębiorstwa społecznego w próżni. Nie jesteś samotnym wilkiem, który samodzielnie ogarnie wszystkie aspekty tej pracy – od finansowania, przez rekrutację, po strategię i rozwój. I nie musisz nim być. Szukaj wsparcia. Korzystaj z Ośrodków Wsparcia Ekonomii Społecznej, konsultuj się z organizacjami pozarządowymi, rozmawiaj z samorządami, buduj partnerstwa z lokalnymi firmami. Twórz sieć kontaktów. Bo to system naczyń połączonych. Im więcej połączeń, tym stabilniejsza cała konstrukcja. I nie bój się prosić o pomoc. To nie słabość – to mądrość. Bo lider, który umie przyznać, że nie wie wszystkiego i że potrzebuje wsparcia, to lider, który naprawdę ma szansę osiągnąć sukces.

## Co wspólnego ma reintegracja z samolotem, rakieta kosmiczną i kotami?

Tak, dobrze czytasz. Reintegracja społeczna i zawodowa ma więcej wspólnego z lotnictwem, astronautyką i kotami, niż mogłoby się wydawać. Jak to możliwe? Już tłumaczę.

### Reintegracja jest jak samolot – bez planu lotu się rozbijesz

Wyobraź sobie, że wsiadasz do samolotu, którego pilot myśli: „Polecimy trochę tu, trochę tam, a może po drodze coś wymyślę”. Brzmi zabawnie? No właśnie. W reintegracji tak samo – bez dokładnego planu prędeż czy później wbijesz się w burzową chmurę i stracisz kurs.

Tworzenie planu reintegracji to jak planowanie lotu:

- ▶ **Skąd startujesz?** (Jakie wyzwania ma uczestnik na początku?)
- ▶ **Dokąd lecisz?** (Jaki jest cel reintegracji?)
- ▶ **Jakie będą przystanki po drodze?** (Szkolenia, zatrudnienie treningowe, wsparcie psychospołeczne itd.)
- ▶ **Co, jeśli zgubisz trasę?** (Plan B i awaryjne procedury)

A najważniejsze? Każdy pilot wie, że **najpierw zakładasz swoją maskę tlenową, potem pomagasz innym**. Tak samo w reintegracji – dbaj o siebie, bo bez Twojego „tlenu” nie pomożesz nikomu.

### Reintegracja to jak rakietka kosmiczna – najwięcej paliwa zużywa przy starcie

Znasz to? Startujesz z przedsiębiorstwem społecznym i reintegracją i nagle okazuje się, że to strasznie trudne. Ludzie nie są gotowi, mają swoje traumy, problemy, wyzwania. Myślisz: „Czemu to wszystko idzie tak opornie?”. To normalne.

Bo reintegracja jest jak rakietka – najwięcej energii spala przy starcie. Trzeba włożyć masę wysiłku, by oderwać się od ziemi. Ale kiedy już

wyjdiesz z atmosfery (czyli pomożesz ludziom przejść najtrudniejszy etap), zaczyna się lżejszy lot.

No, może nie całkiem bezproblemowy, bo w kosmosie (i w reintegracji) ciągle coś może pójść nie tak. Ale wtedy masz kontrolę lotów (czytaj: sieć wsparcia, specjalistów, mentorów), którzy pomogą Ci wyjść z turbulencji.

A jeśli coś pójdzie naprawdę źle? Cóż, zawsze możesz zbudować lądowisko na Księżycu (czytaj: nowy plan działania). Bo w reintegracji, tak jak w kosmosie, trzeba być gotowym na nieprzewidywalne.

### Reintegracja jest jak kot – chodzi własnymi ścieżkami

Każdy, kto próbował wychować kota, wie, że kot robi tylko to, na co sam ma ochotę. Możesz mówić, prosić, a nawet błagać, ale jeśli kot uzna, że kanapa jest jego tronem, to możesz się pożegnać z czystą tapicerką.

I tak samo jest w reintegracji. Możesz stworzyć najlepszy plan, zapewnić wsparcie, zorganizować szkolenia – ale jeśli uczestnik nie będzie chciał zmiany, to nic z tego. Reintegracja wymaga szacunku dla wolności drugiego człowieka. Możesz pomóc, ale nie możesz nikogo zmusić do przejścia tej drogi.

Dlatego warto pamiętać, że reintegracja – jak kot – bywa nieprzewidywalna, zaskakująca i wymaga dużej dozy cierpliwości. Ale jeśli uda Ci się zdobyć zaufanie (czytaj: kota), to jest to jedna z najbardziej satysfakcjonujących relacji. Bo nic nie cieszy bardziej niż widok kota, który dobrowolnie wskakuje na kolana... i człowieka, który dzięki reintegracji zyskuje nowe życie.

Ja zawsze mówię – nie jestem godna by posiadać kota. Nie dlatego, że nie lubię. Wręcz przeciwnie. Ale prawda jest taka, że to nie ja bym go miała tylko on miałby mnie. Ale po latach obserwacji kota mojej przyjaciółki doszłam do wniosku, że to jednak nie jest relacja partnerska, tylko system feudalny. Człowiek – chłop pańszczyźniany. Kot – właściciel włości. I to takich, w których nie wolno głośno oddychać, przesuwac miski ani wstawac z kanapy, jeśli kotka akurat łaskawie zasnęła ci na kolanach.

Kot mojej przyjaciółki – nazwijmy ją roboczo Panią Królową (ja w myślach nazywam ją „Aferą” – ale nie jestem tak odważna by powiedzieć to głośno) – nie chodzi, tylko przechadza się, albo lepiej – wkracza. Spojrzenie ma jak kontrolerka z PIP-u, która właśnie zauważyła, że nie

masz gaśnicę w zasięgu wzroku i nosisz buty robocze nie z tej normy, co trzeba. Jej ulubioną aktywnością jest siedzenie w drzwiach i blokowanie przejścia. Po co? A bo może. I bo wygląda wtedy imponująco. I tak sobie patrzę na tę Panią Królową i myślę: kurczę, reintegracja ma z tym coś wspólnego. Bo nie da się zmusić człowieka do zaufania, do współpracy, do otwartości. Możesz robić wszystko według instrukcji, zachowywać ton wspierający i mieć certyfikat z empatii – a i tak usłyszysz w myślach: „nie teraz, człowieku, zostaw mnie, rozważam sens istnienia patrząc w ścianę”.

I jeszcze jedno – jest też druga strona medalu: ja się chyba po prostu boję, że kot by mną rządził. Że nagle moje życie zaczęłoby się kręcić wokół pytań w rodzaju: „czy Jej Wysokość zjadła?”, „czy Jej Wysokość łaskawie pozwoli mi dziś spać na własnej poduszce?”, „czy Jej Wysokość właśnie nie demoluje zasłon z powodów estetycznych?”.

I to wszystko byłoby nawet zabawne, gdyby nie fakt, że ja i tak już żyję w takim układzie. Tylko że zamiast kota – mam reintegrację. Zamiast drapania – emocje. Zamiast miski – plan wsparcia.

Zwróć uwagę, że logika jest podobna: nie ty zarządzasz procesem – proces zarządza tobą. A jeśli masz szczęście, to raz na jakiś czas pozwoli ci się pogłaskać po głowie i mruknie coś, co brzmi jak „dobrze robisz, człowieku, ale się nie przyzwyczajaj”.

*Ps. Chciałabym oświadczyć, że powyższe nie dotyczy Dyżia i Marianka, kotów Ani. Otóż odbyliśmy rozmowę, której nie było i szybko zmieniłam zdanie (... widzicie teraz o czym mówię?).*

### I co z tego wynika?

Że reintegracja to lot samolotem przez burzę, start rakiety z wielkim wysiłkiem i próba oswojenia kota. To droga pełna nieprzewidywalnych zwrotów akcji, wymagająca planowania, wytrwałości i ogromu cierpliwości. Ale jeśli przetrwasz te turbulencje, osiągniesz kosmiczną satysfakcję. I może nawet dostaniesz mruczące „dziękuję” – bo jak wiadomo, koty, podobnie jak ludzie w reintegracji, okazują wdzięczność na własnych warunkach.

Więc trzymaj kurs, tankuj energię i przygotuj się na niespodzianki. Bo to podróż, której nie zapomnisz.

## Z perspektywy specjalistki ds. reintegracji społecznej i zawodowej

*Patrzę na przedsiębiorstwa społeczne od lat i z perspektywy osoby zagrożonej wykluczeniem społecznym, liderki oraz specjalistki ds. reintegracji społecznej i zawodowej wiem jedno – to świat pełen wielkich idei, inspirujących ludzi i jeszcze większych wyzwań. To świat, w którym nadzieja miesza się z trudnościami, a sukcesy przeplatają z porażkami. Praca w reintegracji to nie bajka. To rzeczywistość, w której każda decyzja może oznaczać czyjeś nowe życie albo powrót na margines społeczeństwa.*

*Widziałam, jak przedsiębiorstwa społeczne rodziły się z ogromnej pasji – z potrzeby zmieniania świata na lepsze. Z marzeń o tym, by dać komuś szansę, by być tym, który wyciągnie rękę i pomoże wstać. Widziałam liderów i liderki, którzy zaczynali z oczami pełnymi błysku, z sercem na dłoni i poczuciem, że mogą wszystko. Tacy ludzie są motorem napędowym tego sektora – ich energia i zaangażowanie potrafią przenosić góry. Ale widziałam też, jak ta sama energia powoli gasła, jak entuzjazm przeradzał się w zwątpienie, a pasja – w zmęczenie.*

*Bo rzeczywistość bywa brutalna. Entuzjazm nie wystarcza, kiedy trzeba walczyć o fundusze, mierzyć się ze stosem dokumentów, balansować między misją a wymaganiami rynku. Kiedy na barkach liderów spoczywa nie tylko rozwój firmy, ale też losy ludzi, którym dali szansę. Kiedy trzeba tłumaczyć się z każdego błędu, zdobywać klientów, dbać o relacje z partnerami, pilnować budżetu i jednocześnie wspierać ludzi, którzy często wnoszą do organizacji bagaż trudnych doświadczeń. A czasem po prostu przyjąć, że nie wszystko się uda. Że mimo starań, niektórzy zrezygnują, inni się pogubią, a jeszcze inni zawiodą.*

*Praca z ludźmi w procesie reintegracji to codzienne mierzenie się z wyzwaniami, na które nie ma prostych odpowiedzi. To sytuacje, kiedy po raz kolejny ktoś nie przychodzi do pracy, mimo zapewnień, że „tym razem naprawdę się postara”. To momenty, kiedy trzeba zdecydować – czy dać kolejną szansę, czy powiedzieć „dość”. To trudne rozmowy, kiedy trzeba powiedzieć komuś, że jeśli nie zacznie współpracować, to straci tę jedyną szansę na nowy start. I to poczucie bezsilności, kiedy mimo wszystkich prób, mimo rozmów, wsparcia, cierpliwości – nic się nie zmienia. Ale to też chwile, które dają nadzieję.*

Widziałam ludzi, którzy dostali drugą szansę – a może i trzecią – i zrobili z niej coś niezwykłego. Widziałam, jak z osoby w kryzysie bezdomności wyrastał solidny pracownik, który po latach bezrobocia w końcu znów czuł się potrzebny. Jak ktoś, kto jeszcze niedawno żył w poczuciu, że jest niewidzialny dla społeczeństwa, zyskiwał nową pewność siebie, bo mógł przyjść do pracy, usiąść przy biurku, zrobić coś wartościowego i usłyszeć: „Dobra robota!”. Te małe sukcesy, te pierwsze wypłaty, które nie są zasiłkiem, ale nagrodą za wysiłek – to one sprawiają, że praca w reintegracji ma sens.

Ale nie każdy wykorzystuje tę szansę. I to jest bolesne. Widziałam ludzi, którzy mimo wszystkich prób nie byli w stanie się zmienić. Którzy odchodzili, rezygnowali, czasem wracali do punktu wyjścia. I musiałam nauczyć się, że to nie jest moja porażka. Że nie jestem w stanie uratować każdego. Bo praca w reintegracji to nie misja zbawienia świata. To praca z realnymi ludźmi, którzy mają swoje wybory, swoją wolę i swoje ograniczenia. Możemy dać im narzędzia, pokazać drogę, ale nie możemy iść nią za nich.

Trudność polega na tym, że każda decyzja w tej pracy niesie za sobą konsekwencje. Kiedy komuś odmawiasz kolejnej szansy, zastanawiasz się, czy nie przekreślasz jego przyszłości. Kiedy dajesz tę szansę, myślisz, czy nie zawiedziesz tych, którzy na nią zasługują bardziej. Każdy przypadek to emocjonalny rollercoaster. Każdy sukces – radość. Każda porażka – pytanie „co mogłam zrobić inaczej?”.

Ale nauczyłam się jednej rzeczy – ta praca, mimo wszystkich trudów, ma sens. Bo dla jednej osoby, która zmarnuje swoją szansę, znajdzie się ktoś, kto ją wykorzysta. Kto wyjdzie na prostą, znajdzie pracę, usamodzielnia się i zmieni swoje życie. I to dla tych historii warto wstawać rano, warto walczyć o budżety, o projekty, o miejsca pracy. Warto przeżywać stresy, trudne rozmowy, zwątpienia. Bo zmiana życia jednej osoby to jak zapalenie światła w ciemnym pokoju – rozświetla przestrzeń, daje nadzieję, inspiruje innych.

To też praca, która wymaga ogromnej odporności. I pokory. Tak, pokory.

Bo łatwo jest oceniać – powiedzieć „skoro nie chce, to jego sprawa”. Ale za każdą odmową, za każdym zniknięciem z „programu” stoją historie, których często nie znamy. Trauma, brak wiary w siebie, lęk przed porażką i milion innych powodów. Czasem to nie lenistwo, ale

zwyczajny strach przed zmianą. W pracy w reintegracji nie ma czarno-białych scenariuszy. Jest masa odcieni szarości, w których trzeba się nauczyć poruszać.

Podsumowując – praca w reintegracji to droga pełna zakrętów, wzniesień i wybojów. Ale to też droga, która daje ogromną satysfakcję. Bo kiedy widzisz, jak ktoś, kto przez lata był na marginesie, zaczyna stawiać pierwsze, niepewne kroki ku samodzielności, wiesz, że było warto. Dla tej jednej osoby. Dla tej jednej zmiany. Bo czasem naprawdę wystarczy, że komuś zmieni się jego świat, żeby mieć poczucie, że zmienia się cały świat. I to jest właśnie ta najważniejsza nagroda.

Teraz już naprawdę koniec.



