

JAK LOKALNIE BUDOWAĆ DOBRO WSPÓLNE?

PORADNIK DLA
DZIAŁAJĄCYCH
LOKALNIE

WSPÓLNE DOBRO
» – CZYM JEST I JAK
JE TWORZYĆ?

NOWA STRATEGIA ANIMACJI
SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH <
– „DOBRE, BO WSPÓLNE”

Doświadczenia
pilotażowego programu
Lokalne Partnerstwa
Polsko-Amerykańskiej
Fundacji Wolności

WSTĘP	2
-------	---

WSPÓLNE DOBRO – CZYM JEST I JAK JE TWORZYĆ?

1.	SPOŁECZEŃSTWO CZYLI CO?	6
2.	PUŁAPKI I DYLEMATY SPOŁECZNE	10
3.	CO WARTO WIEDZIEĆ?	18
4.	SPOJRZENIE W LUSTRO	32

NOWA STRATEGIA ANIMACJI SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH – „DOBRE, BO WSPÓLNE”

5.	JAK TWORZYĆ DOBRO WSPÓLNE	
	– NOWA STRATEGIA ANIMACJI	38
6.	JAK BUDOWAĆ PARTNERSTWO LOKALNE	44
7.	ROLA LIDERA W BUDOWANIU DOBRA WSPÓLNEGO	50
8.	OSIEM PRZYKŁADÓW BUDOWANIA DOBRA WSPÓLNEGO	56

Zazwyczaj wprowadzanie nowej idei zaczyna się od mówienia o tym, dlaczego ona jest potrzebna i co było nie tak z poprzednimi. My również moglibyśmy zacząć od tego, co nie gra, co nie pasuje i co trzeba naprawić. Ale takie podejście nie zgadza się z tym, co chcemy Państwu zaproponować. Zamiast koncentrować się na wadach, problemach i „dziurach do zatakania” – pomyślmy o budowaniu, tworzeniu, mocnych stronach i nowych pomysłach.

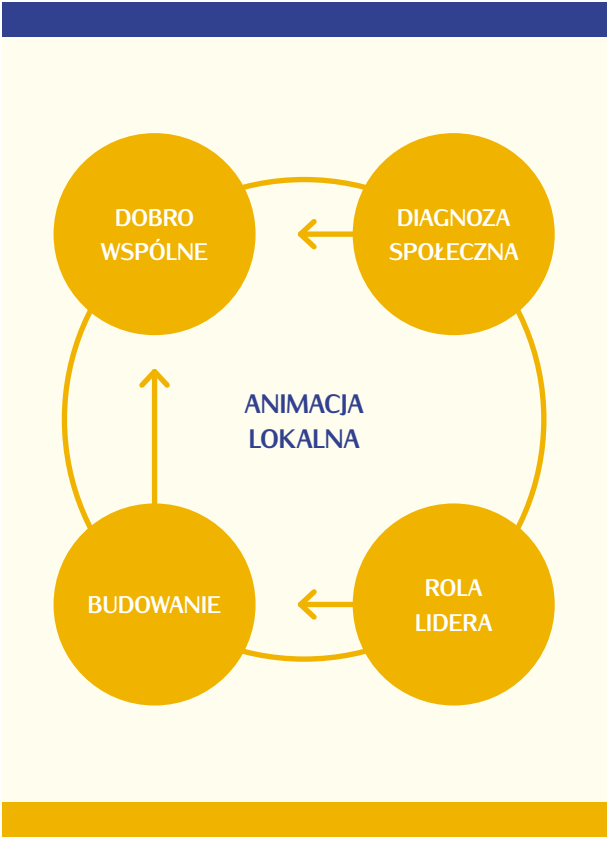
Takim nowym pomysłem jest strategia animacji lokalnej bazująca na koncepcji dobra wspólnego. Wszystko zaczyna się od **dobra wspólnego** – tego, z czego wspólnie korzystamy i za co jesteśmy współodpowiedzialni. Jak czyste powietrze, bezpieczeństwo, ale też jak ogólnodostępny park, aktywność lokalnej młodzieży, miejsce spotkań dla mieszkańców gminy. Coś, z czego wszyscy korzystają (lub przynajmniej mogą korzystać), co jest im potrzebne i co mogą współtworzyć, ale również co jest niestety wrażliwe na „psucie”. Żeby zrozumieć, czym jest dobro wspólne w danej społeczności, musimy ją poznać – dlatego też elementem strategii jest baczne przyjrzenie się lokalnemu środowisku, nazywane niekiedy **diagnozą** społeczną.

Żeby budować dobro wspólne **musi się coś w społeczności wydarzyć, poruszyć, „zadziać”** – i to jest właśnie idea i cel **animacji**. Nie chodzi o to, żeby komuś przynosić dobro wspólne, ale żeby wyzwolić i zmobilizować zasoby, dzięki którym dobro wspólne powstanie. Jasne jest, że dzieci będą bardziej dbały o plac zabaw, który same pomalują niż o taki, który jest im dany „gotowy”. My dorośli nie jesteśmy w tej kwestii inni – jeśli sami coś budujemy, dbamy o to bardziej niż o rzeczy, które nam podarowano. Animacja społeczności według proponowanej strategii dokonuje się zatem poprzez budowanie dobra wspólnego, co jest nadrzędnym celem działań. Nie animujemy więc po to, żeby się coś „zadziało”, ale żeby powstało wspólne dobro.

Potrzebny jest jednak ktoś, kto chce doprowadzić do tego, że społeczność lokalna „poruszy się” i weźmie udział w budowaniu czegoś, o co wspólnie będzie dbać i z czego wspólnie będzie się korzystać. I tutaj pojawia się **potrzeba tworzenia partnerstwa**, a więc grupy ludzi i instytucji, którzy chcą coś budować wspólnie, gotowi są połączyć siły, żeby budować wspólne dobro. Partnerstwo daje więcej – doświadczenia i możliwości partnerów nie tyle się sumują, co mnożą i wzajemnie napędzają.

Spektrum działań podejmowanych przez partnerstwa wykracza znacznie poza ramy, w których działają pojedynczy aktorzy. Dlatego tworzenie partnerstwa jest dobrą drogą, żeby poruszać społeczność i żeby budować wspólne dobro. Ważne jest także docenienie **roli lidera** w społeczności lokalnej. Często jest bowiem tak, że choć w różnorodnych działaniach biorą udział różne osoby i instytucje, to jest osoba, która te działania „spina”.

Na czym polega innowacyjność takiej strategii? **Wszystkie działania są tu podporządkowane głównemu celowi, jakim jest dobro wspólne**. Nie chodzi tu zatem o eliminowanie czy też rozwiązywanie problemów, ale o tworzenie pewnej wartości dodanej. Dzięki temu działania mają charakter pozytywny, nastawiony na tworzenie, a nie niszczenie, na budowanie, a nie „łatanie dziur”. Co więcej, to od danej społeczności zależy, co chce budować, co chciałaby współtworzyć. Specyfika dobra wspólnego polega na tym, że trudno jest je tworzyć, bo każdy może z niego korzystać, niezależnie, czy bierze udział w jego budowaniu czy nie.



Niniejszy poradnik powstał na bazie doświadczeń pilotażowego programu „**Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności**”, którego realizatorem jest Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. W ramach programu zrealizowano projekty i kampanie zorientowane na budowanie dobra wspólnego. Ich autorami i wykonawcami były lokalne partnerstwa, utworzone z różnych lokalnych organizacji i instytucji.

Formuła programu, w którym każdy z partnerów wykorzystuje swoje możliwości i doświadczenia i każdy ma korzyści z udziału w projekcie czy kampanii, sprawdziła się w praktyce i dziś program „Lokalne Partnerstwa PAFW” **może pochwalić się ośmioma różnymi, innowacyjnymi przedsięwzięciami, w których udział wzięło ponad stu trzydziestu partnerów i które budowały dobro wspólne w szesnastu gminach w Polsce**. Doświadczenia programu, zebrane w ciągu pięciu miesięcy realizacji, posłużyły za podstawę opracowania – przy udziale znakomitych ekspertów – nowej metody animacji społeczności lokalnych, którą mamy przyjemność zaprezentować w niniejszym poradniku.

Nasz poradnik zaczniemy od opisanie samej idei dobra wspólnego i trudności związanych z jego tworzeniem. Pokażemy następnie, co warto wiedzieć o środowisku lokalnym, kiedy chce się zrozumieć jego potrzeby i określić, co jest dla niego dobrem wspólnym.

Druga część poradnika poświęcona jest opisowi specyfiki nowej strategii animacji bazującej na idei dobra wspólnego. Znajdziecie tu Państwo również wskazówki przydatne w tworzeniu partnerstwa wraz z opisem roli lidera w budowaniu wspólnego dobra. Zachęcamy także do przeczytania opisów projektów i kampanii, które zrealizowano w ramach programu Lokalne Partnerstwa PAFW.

Agata Komendant-Brodowska
Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

Paweł Łukasiak Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce



WSPÓLNE DOBRO
– CZYM JEST I JAK
JE TWORZYĆ?

WSPÓLNE DOBRO – CZYM JEST I JAK JE TWORZYĆ?

Anna Giza–Poleszczuk, Agata Komendant–Brodowska
Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia”

1. SPOŁECZEŃSTWO CZYLI CO?

Od wielu lat „wyglądamy” w Polsce społeczeństwa obywatelskiego: chcielibyśmy, żeby ludzie angażowali się w życie publiczne, korzystali ze swoich praw – na przykład prawa do wypowiedzania się w debacie publicznej, zgłaszania uwag i postulatów, a także solidarnie dbali o dobra publiczne. Jest wiele przykładów takiej obywatelskiej aktywizacji. Wciąż jednak, w porównawczych badaniach międzynarodowych, Polska wypada dość marnie jeśli idzie o takie wskaźniki społeczeństwa obywatelskiego, jak udzielanie się w wolontariacie, przynależność do organizacji pozarządowych czy słynny wskaźnik „uogólnionego zaufania”. Wciąż rzadko kto korzysta z Biuletynu Informacji Publicznej, przychodzi na organizowane przez administrację publiczną lub inne instytucje publiczne debaty, niezbyt dobrze działa szkolna demokracja (rady rodziców, samorządy uczniowskie), na uzupełniające wybory samorządowe przychodzi nieznaczny odsetek uprawnionych do głosowania.... Dlaczego? Co jest nie tak z naszym społeczeństwem? Czy naprawdę mamy jako naród jakieś charakterologiczne defekty, które powodują wycofywanie się z życia publicznego i brak zainteresowania sprawami społecznymi? Na pewno nie, skoro istnieje tyle przykładów oddolnej mobilizacji, udanych programów, a ludzie w codziennym życiu bardzo sobie pomagają.

Skoro w wielu przypadkach się udaje, to znaczy, że z naszym „narodowym charakterem” nie jest tak źle, i że przyczyna osłabionej „pasywności” leży gdzie indziej; że Polakom nie brakuje „woli mocy”, ale raczej narzędzi i sprzyjającego angażowaniu się w sprawy publiczne środowiska. I żeby ludzi zmobilizować, musimy najpierw zrozumieć, co powstrzymuje ich przed „wychyleniem się”, i w jaki sposób ich do działania zachęcić. Niezależnie od ludzkich nawyków i charakterów, można wskazać kilka uniwersalnych, „obiektywnych” barier utrudniających angażowanie się ludzi w sprawy publiczne.

Dostęp do rzetelnej i przyjaznej informacji

Każda decyzja, którą podejmujemy w życiu, wymaga dysponowania informacją: kiedy kupujemy pralkę, czytamy jej opis techniczny, studiujemy przeglądarkę cen w Internecie, radzimy się znajomych. Kiedy wysyłamy dziecko na kolonie, „sprawdzamy” organizatora, notujemy numer telefonu do wychowawcy, rozmawiamy z innymi rodzicami. Informacja, która pozwala nam podjąć decyzję, musi być nie tylko łatwo dostępna „fizycznie”, ale też „psychologicznie” – czyli zrozumiała, przejrzysta, przyjazna, sformułowana prostym językiem. Musi też być godna zaufania – w jakiś sposób uwiarygodniona. Jeśli więc ktoś ma zaangażować się w kwestię publiczną, to również musi dysponować informacją: rozumieć, dlaczego dane działanie jest ważne i potrzebne, jakie ma przynieść skutki dla niego samego i dla innych. Dotyczy to również sytuacji, gdy ktoś ma po prostu wypowiedzieć się w sprawie publicznej – na przykład w kwestii budowy autostrady albo wcześniejszych emerytur dla nauczycieli. Ludzie nie angażują się w działania publiczne, kiedy nie ufają dostępnym informacjom, kiedy nie mają do nich dostępu lub ich nie rozumieją (nie potrafią zinterpretować).

»

W roku 2006 toczyła się w Polsce burzliwa debata (w atmosferze gwałtownych protestów górniczych) na temat ustawy umożliwiającej wcześniejsze przechodzenie na emeryturę górnikom pracującym pod ziemią. Przeprowadzone wówczas przez CBOS badania ujawniają typowo „nieracjonalną” opinię publiczną.

Ponad połowa badanych deklaruje, że nie interesują się problemem emerytur górniczych; większość nawet spośród tych, którzy problemem się interesują przyznaje, że niewiele o nim wiedzą; niemal wszyscy zgodnie przyznają, że trudno jest im wyrobić sobie na ten temat opinię.

Kiedy badanym przedstawiono padające w debacie publicznej argumenty „za” i „przeciw” ustawie, większość uznawała za przekonujące tak jedno, jak drugie. W szczególności badani byli świadomi problemów, jakie emerytury spowodują w budżecie państwa a nawet tego, że każdy pracujący poniesie koszt ustawy. Jednocześnie, w odpowiedzi na kolejne pytanie przeważająca większość (82 proc) deklaruje, że jest zdecydowanie lub raczej za przyznaniem górnikom prawa do przechodzenia na wcześniejszą emeryturę (po przepracowaniu 25 lat pod ziemią). Jak jest możliwe, żeby ludzie (a) mieli tak zdecydowane zdanie w kwestii, o której niewiele wiedzą, którą się nie interesują, a nawet przyznają, że trudno jest wyrobić sobie opinię w tej kwestii? (b) jednocześnie akceptowali argumenty „przeciw” ustawie i byli „za” ustawą?

Czy ludzie rzeczywiście są „nieracjonalni”, czy też raczej nie ufają informacjom? Wystarczy sobie przypomnieć, że w owym czasie każda ze stron konfliktu (związki zawodowe, pracodawcy, rząd) podawała inne kwoty konieczne do sfinansowania emerytur górniczych – jedni mówili o kilku, a inni o kilkudziesięciu miliardach. Argumenty za i przeciw pochodziły z kompletnie różnych porządków: można przecież jednocześnie zgadzać się zarówno z tym, że praca pod ziemią jest szkodliwa dla zdrowia, jak i z tym, że emerytury będą kosztować budżet państwa jakąś, bliżej nieokreśloną, kwotę. Strasznie dziurą budżetową przynajmniej od czasów ministra Bauca przestało robić na kimkolwiek wrażenie, i traktowane jest jako chwyt retoryczny.

Każdy z uczestników sporu wyraźnie reprezentował „swoje” interesy: minister finansów pilnuje jak wiadomo budżetu, górnicy walczą o swoje, a pracodawcy o swoje. Więc jeśli nie wiadomo, o co właściwie chodzi, to lepiej jest zawsze być po stronie ludzi, prawda? Wcale nie jest to nieracjonalne – jak inna grupa zawodowa wda się w spór zbiorowy z rządem, to w ramach solidarności też może liczyć na poparcie społeczne...

»

Innym klasycznym przykładem jest nie chodzenie na wybory: jako podstawowy powód ludzie podają, że nie wiedzą na kogo głosować... Może i jest to wykręt, ale niekoniecznie.

Jednym z podstawowych warunków zaangażowania się ludzi w działania na rzecz spraw publicznych jest więc to, że będą rozumieli świat, w którym żyją – że będą mieli dostęp do wiarygodnej, prostej i zrozumiałej informacji. A tymczasem... kto z nas wie, jaki jest poziom bezrobocia w naszym powiecie? Albo jaki procent kobiet jest pasywnych zawodowo? Jak wydawany jest budżet naszej gminy? Jakie wyniki uzyskały na teście kończącym podstawówkę dzieci z naszej szkoły, na tle innych szkół w naszym rejonie lub w Polsce? Ile pieniędzy Europejskich pozyskał nasz samorząd?

Dla organizacji pozarządowych, których sukces zależy przede wszystkim od aktywizacji lokalnych społeczności, informacja ma kluczowe znaczenie.

Po pierwsze, jest podstawą planowania działań – odpowiedzi na pytanie „co w takim razie warto zrobić”? Jedynie rzetelne zrozumienie sytuacji, kontekstu, aspiracji i pragnień ludzi pozwala na takie zaplanowanie działań, które dobrze wpisują się w rzeczywiste potrzeby „beneficjentów”.

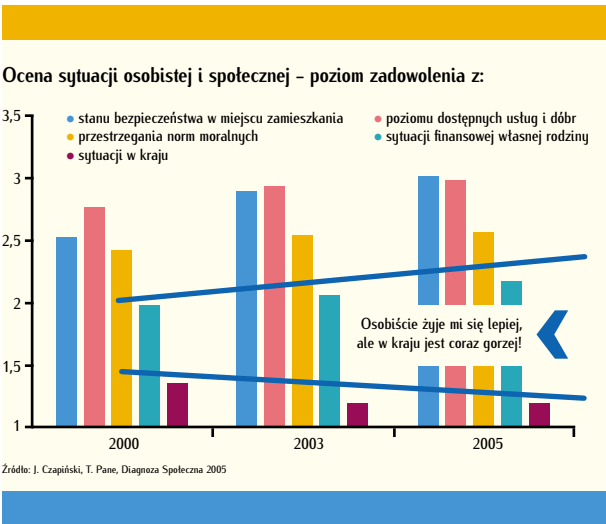
Po drugie, jest niewątpliwie jednym z działań, do których powołane są instytucje społeczeństwa obywatelskiego: upowszechnianie wiarygodnej informacji, dbanie o przejrzystość, o pełen dostęp do wiedzy o sprawach publicznych. W naszym Poradniku przedstawimy, co warto wiedzieć i jak można przystępnie o tym mówić i jakie wyciągać wnioski w planowaniu działań organizacji.

„Tyle wiemy o nas, ile nam powiedziano”

W masowym społeczeństwie – w końcu, jest nas ponad 38 milionów! – przeciętna jednostka ma niezwykle ograniczone pole obserwacji „spraw publicznych”. Może obserwować to, co dzieje się w jej najbliższym otoczeniu, ale nie wie, jak sprawy się mają „gdzie indziej”, a szczególnie – w całej Polsce. Mogą mieć dużą wiedzę o swoich znajomych i sąsiadach – ale nie o „polskim społeczeństwie”. To, jak jest „w ogóle”, „w Polsce”, z „polskim społeczeństwem” mogą dowiedzieć się jedynie z „mass mediów”: telewizji, prasy, radia.

»

Mogę więc widzieć i wiedzieć, że w moim miasteczku policja jest sprawna i praktycznie nie zdarzają się przestępstwa – ale prasa i media codziennie podają informacje o przestępstwach dokonywanych w Polsce! Mogę mieć bardzo dobre doświadczenia z miejscową przychodnią i lekarzami – ale w prasie wciąż mówi się o upadku służby zdrowia, korupcji, karygodnych zaniedbaniach...



Może to prowadzić do zjawiska określanego w psychologii „kollektywną niewiedzą”: większość ludzi może twierdzić, że im w ich miejscu zamieszkania żyje się bezpieczniej, i jednocześnie – że w Polsce wzrasta przestępczość. Informacje o „kraju” możemy bowiem czerpać jedynie z mediów, i nie jesteśmy w stanie ich zweryfikować osobiście. Szczególnie zaś niebezpieczne są przeświadczenia i stereotypy o nas jako Polakach: że jesteśmy „bezzainteresowni nieżyczliwi”, „narzekamy”, „jesteśmy pesymistami”, jesteśmy „roszczeniowi”, oraz – że nie ma w Polsce społeczeństwa obywatelskiego. Ważne jest również to, że to właśnie media określają, które sprawy są „publiczne”, które z nich są ważne, pilne, stanowią problemy. To powoduje, że często ludzie, pytani o „ważne sprawy”, powtarzają to, co podają media, a nie to, co wynika z ich własnego doświadczenia (przykład z bezrobociem w Cieszynie). To zatem, jakie sprawy ludzie uważają za „publiczne” oraz co na ich temat wiedzą i myślą, zależy od środków masowego przekazu: od tego, jakie sprawy będzie się w nich przedstawiało jako „publiczne” oraz w jaki sposób będzie się o nich mówiło czy debatowało. Do tego, „sprawy publiczne” zawsze przedstawiane są na poziomie ogólnych abstrakcji: takich, jak demokracja, system ochrony zdrowia, korupcja, gospodarka... A przecież my znamy jedynie konkretnych przedstawicieli władz samorządowych (a nie „demokrację”), konkretnych lekarzy i pielęgniarki (a nie „służbę zdrowia”)... I znowu, bardzo często nasze osobiste doświadczenie pozostaje w sprzeczności z „wyuczoną” opinią na temat ogólny i abstrakcyjny:

większość badanych w Diagnozie Społecznej 2007 uważa, że lekarze są skorumpowani, ale jednocześnie – jedynie 17 proc. w okresie ostatniego roku wręczyło cokolwiek lekarzowi (kwiatek, butelkę wina...) w dowód wdzięczności. Więc ta sama osoba może uważać, że lekarze są skorumpowani, choć sama nie ma w ogóle takiego doświadczenia!

Jednym z podstawowych warunków zaangażowania się ludzi w działania na rzecz spraw publicznych jest więc to, że będą odwoływali się do swoich własnych, konkretnych doświadczeń i potrzeb – a nie do ogólnikowych abstrakcji, które mogą być zupełnie sprzeczne z ich rzeczywistym obrazem świata. I właśnie jedną z kluczowych dla rozwoju społeczeństwa obywatelskiego funkcji organizacji pozarządowych jest wspieranie ludzi w artykułowaniu ich realnych doświadczeń, i wynikających z nich postulatów działania.

„Samospelniające się przepowiednie” i stereotypy

W starej anegdocie pewien Anglik strzygł żywopłot, a kiedy przed końcem pracy zepsuł mu się sekator, postanowił pożyczyć sekator od sąsiada. W drodze uświadomił sobie jednak, że sąsiad jest Szkotem – ci zaś, jak wiadomo, są skąpi. Uznał więc, że sąsiad zapewne nie zechce pożyczyć mu sekatora. Ta myśl bardzo go wzburzyła: cóż to za sąsiad, który nie chce pożyczyć sekatora?!? Pomyślał o upokorzeniu, jakiego dozna, kiedy będzie musiał prosić kogoś takiego – i narazi się w dodatku na odmowę! Kiedy więc zapukał do drzwi, i sąsiad je otworzył, Anglik powiedział krótko: „wypchaj się swoim sekatorem”.

Niewątpliwie, obraz Szkota jest stereotypem – może istotnie oddawał kiedyś „statystyczną tendencję” w populacji Szkotów. Ale nasze działania, jeśli kierowane są stereotypem, a nie zrozumieniem czy kredytem zaufania, zawsze są kontr-produktywne.

Jakie więc efekty mają (bardzo negatywne!) autostereotypy, jakie mamy o sobie jako społeczeństwie? Jeśli naprawdę damy się przekonać, że „Polacy sobie nie ufają” – to jak mam komuś zaufać? To ogromne ryzyko, ufać innym w takiej sytuacji – można jedynie wyjść na frajera. Jeśli naprawdę damy się przekonać, że mamy narodową skłonność do narzekania – to odruchowo będziemy zaczynać rozmowę od narzekania – żeby zbudować porozumienie na (rzekomo) wspólnym gruncie. Jeśli uwierzę, że policja (lekarze, kółka) są skorumpowani – to może spróbuję coś wręczyć, mimo, że normalnie bym tego nie zrobiła. To tworzy właśnie samospelniającą się przepowiednię: bo ludzie przyjmują fałszywe założenia co do sytuacji, motywacji czy oczekiwań innych.

Jednym z podstawowych warunków zaangażowania się ludzi w działania na rzecz spraw publicznych jest więc również to, że będą potrafili uchylić łatwe uogólnienia i stereotypy: że będą potrafili uczyć się z własnego doświadczenia, budować na tym, co sami widzą i wiedzą.

Dylematy i pułapki społeczne, czyli dlaczego tak trudno jest współdziałać

Bardzo często przyczyną, dla której ludzie nie angażują się w sprawy społeczne nie jest brak chęci czy zła wola, ale charakter sytuacji. Co się dzieje, kiedy chcemy wybudować plac zabaw dla dzieci? Wszyscy w okolicy wiedzą, że taki plac by się przydał. Wiedzą też, że potrzebne jest do tego wspólne działanie mieszkańców, czy to w formie „zrzutki” na nową huśtawkę, czy to w formie poświęcenia czasu na postawienie ogrodzenia. Kiedy natomiast plac powstanie, każdy będzie z niego korzystał. Pytanie z punktu widzenia każdej osoby zastanawiającej się, czy wziąć udział w budowie i czy dorzucić się do wspólnej sprawy, brzmi dość prosto: „Dlaczego ja?” W istocie struktura sytuacji nie wróży tu nic dobrego. Każdy może pomyśleć sobie, że jeśli sam się nie dorzuci, a inni to zrobią, to skorzysta tak samo jak inni, a nie poniesie żadnych kosztów. Mówiąc prościej, „kiedy inni będą stawiać ogrodzenie, ja sobie poleżę i pooglądam telewizję”. A potem moje dziecko tak samo jak inne będzie huštało się na nowej huśtawce. Albo inaczej – „nie mam czasu, musiałabym wcześniej wyjść z pracy, tłumaczyć się szefowi. A tak, wrócę z pracy jak zwykle późno, a o podwórko zadbają sąsiedzi.”

Nie chodzi tu zatem o złą wolę, ale o zwykłe, całkowicie zrozumiałe zachowanie. Jeśli nie muszę czegoś robić i w dodatku nie mam gwarancji, że inni się zrzucą lub sami przyjdą pomóc, to po co mam się włączać w takie działanie? Taka osoba postępuje trochę jak pasażer na gapę. Pokusa bycia takim właśnie gapowiczem (nazywanym czasem pieczeniarem) pojawia się praktycznie we wszystkich przypadkach, gdy powstać ma coś, na czym wszyscy korzystają i z czego nikogo nie można wykluczyć. Takimi dobrami publicznymi (jak w naszej historii plac zabaw) są np. czyste powietrze, bezpieczeństwo na drodze, dobrze oświetlone ulice czy też park miejski. Każdy korzysta, ale nie każdy się dokłada.

Co więcej, jeśli wszyscy poddadzą się pokusie „jazdy na gapę”, żaden plac zabaw nie powstanie. Każdy na osiedlu wie, że jeśli jemu jest trudno wyjść wcześniej z pracy, żeby pomóc w budowaniu placu, to innym zapewne też jest tak trudno. Każdy zatem nie tylko sam może zostać gapowiczem, ale może też oczekiwać, że inni nimi zostaną, w związku z czym jego działanie nie ma sensu.

Kolejne problematyczne pytanie brzmi zatem „Czy jest szansa, że się uda?”.

Działanie pojedynczej osoby w przypadku dóbr publicznych to zazwyczaj za mało. Jeśli tylko ja sprzątam po moim psie, to dobro wspólne, jakim są czyste zadbane trawniki, nie powstanie. A ja będę coraz bardziej sfrustrowana, że tylko ja się staram, tylko ja próbuję i nie dość, że ponoszę pewien koszt z tym związany, to moje samotne bohaterstwo w bitwie o piękne trawniki idzie na marne. Plac zabaw ma niewielkie szanse na powstanie z dwóch powodów: po pierwsze pokusy „jazdy na gapę”, a po drugie obawy, że inni „pojadą na gapę”.

Problem polega tu w dużej mierze na braku wiedzy o tym, jacy są inni oraz na braku zaufania. Jeśli mam zaufanie do moich sąsiadów, to postaram się wyjść wcześniej z pracy i im pomóc, bo będę liczyć na to, że oni też to zrobią. Jeśli wiem, że moi sąsiedzi czekają na to, aż ktoś zacznie sprzątać po psie i pójść za takim przykładem, to łatwiej będzie mi być tą pierwszą osobą, która zacznie to robić. Warto dodać, że ważne jest nie tylko zaufanie do innych ludzi, ale również instytucji. Łatwiej zbudować wspólnymi siłami plac zabaw tam, gdzie można liczyć na to, że jeśli urzędnik zapowie dofinansowanie z Urzędu Gminy, to takie dofinansowanie otrzymamy. Tam, gdzie możemy mieć pewność, że za pół roku władze samorządowe nie przekażą terenu, na którym jest plac zabaw, firmom budowlanym albo zarządowi dróg. Tam, gdzie możemy ufać, że samorząd zadba o oświetlenie wokół placu zabaw, jeśli tylko o nie poprosimy. Inaczej mówiąc – również zaufanie do instytucji pomaga nam przełamywać pułapki związane ze wspólnym działaniem. Potrzebne są instytucje budujące zaufanie. (Szerzej o dylematach i drogach ich rozwiązywania opowiada rozdział drugi Poradnika.)

Więc o czym jest pierwsza część Poradnika?

o typowych dylematach i barierach wspólnego działania: jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić, o tym, co to jest dobro wspólne oraz kapitał społeczny: jak je tworzyć i wzmacniać, o tym, jak można działać na rzecz dobra wspólnego, jak pobudzać społeczność do życia i jaką strategię w tym zakresie przyjął program Lokalne Partnerstwa PAFW, o tym, co warto wiedzieć i rozumieć, żeby dobrze zidentyfikować lokalne zasoby (działania) i pozyskać ludzi do współdziałania, o tym, co znaczą i jak interpretować różne wskaźniki ważne dla zrozumienia naszej społeczności – oraz jak o nich mówić, o tym, jak monitorować swoje własne działania i dlaczego warto to robić.

2. PUŁAPKI I DYLEMATY SPOŁECZNE

Wszelka działalność społeczna opiera się przede wszystkim na współpracy z innymi ludźmi lub instytucjami. Zarówno pozyskiwanie środków finansowych i materialnych, jak i ich późniejsze efektywne wykorzystywanie w znacznym stopniu zależy od tego jak będą układać się relacje pomiędzy organizacją pozarządową a społeczno-instytucjonalną rzeczywistością zewnętrzną. Nie należy przy tym zapominać, że brak społecznego współdziałania jest kwestią fundamentalną przede wszystkim dla małych organizacji, dla których wsparcie z otoczenia najczęściej jest warunkiem sine qua non sukcesu podejmowanych przez nich działań. Wszak wszyscy wiemy, że czasem nawet najlepsze projekty, w praktyce natrafiają na swoiste „niewidzialne” bariery i ich realizacja okazuje się trudna bądź nawet niemożliwa.

Świat społeczny i problem koordynacji

Świat społeczny oprócz swojej materialnej warstwy składającej się z ludzi, przedmiotów i ich otoczenia posiada również swoją część niematerialną, którą w skrócie można by nazwać **sferą koordynacyjną**. Kilkanaście przypadkowo zebranych wspólnie osób znajdujących się w jednym miejscu trudno nazwać społecznością. Czy gdybyśmy zebrali całą ludność na jednym placu i zrobili jej zdjęcie, to czy zobaczylibyśmy na nim społeczeństwo? Zupełnie co innego zobaczylibyśmy, gdyby wszyscy zebrani ludzie się znali i na przykład chodzili razem do jednej szkoły, mieszkali razem, albo razem pracowali. Z pewnością nie staliby wtedy obok siebie w milczeniu tylko natychmiast zaczęli ze sobą rozmawiać, np. wymieniając ze sobą spostrzeżenia (sąsiedzi), zwierając się sobie i udzielając porad (przyjaciele) lub wydając sobie polecenia (współpracownicy). To co różniłoby ich od przypadkowego tłumu to pewne gotowe i oczywiste dla wszystkich relacje i wzajemne oczekiwania, które sprawiają, że jako grupa są w stanie szybko i sprawnie porozumiewać się, działać i uzgadniać wspólne działania na przyszłość. **Choć społeczeństwo składa się z ludzi, to jednak nie da się do nich zredukować**, bo jego istotą są wzajemne powiązania pomiędzy jednostkami i obserwowalne regularności w ludzkich zachowaniach np. ludzie codziennie chodzą do pracy, po skończonym dniu wszyscy członkowie rodziny wracają do domu, a my wszyscy codziennie bez wyraźnego przymusu przestrzegamy różnych norm i zasad.

Doskonałą, a zarazem prostą ilustracją tego jak działają takie społeczne mechanizmy koordynacji jest taniec, podczas którego niezbędne jest, aby zarówno partner jak i partnerka znali swoje kroki oraz wiedzieli jak dokładnie mają zachować się w każdym kolejnym momencie i to cały czas uwzględniając to, co akurat robi partner. Jeśli natomiast nie potrafiliby przewidzieć właściwej sekwencji zdarzeń i odpowiednio na nią zareagować, to chcąc nie chcąc zwyczajnie deptaliby sobie po nogach. **Społeczeństwo jest zatem dynamicznym procesem odtwarzania układów społecznych** i żeby w nim uczestniczyć i je zrozumieć musimy wiedzieć, co robią inni oraz przyjmować właściwe założenia, co oni sądzą, że my zrobimy. Brzmi to bardzo trudno, ale z doświadczenia wiemy, że jakoś nam to wychodzi. Żyjemy w społeczeństwie i funkcjonujemy na co dzień w różnych grupach (rodzinie, kręgu znajomych, grupach zawodowych) i obserwujemy, że we wszystkich takich układach panuje pewien porządek, który często wytłumacza się spontanicznie i który nierzadko trudno jest opisać słowami.

Kiedy ktoś nowy przychodzi do pracy, musi poznać mnóstwo reguł – od tych spisanych (pracujemy np. od 8 do 16), poprzez te właściwe każdej organizacji (podwładny realizuje polecenia przełożonych), aż po te zrozumiałe dla każdego starego pracownika, ale nigdy nie spisywane (ostatnia osoba wychodząca z pracy zmywa naczynia, jeśli ktoś ma imię-niny, przynosi upieczone własnoręcznie ciasto). A jednak poznajemy takie reguły i między innymi dzięki temu możemy łatwiej odgadywać, czego oczekiwać od innych i czego inni mogą oczekiwać od nas.

Dzięki czemu zatem w codziennym życiu udaje nam się synchronizować nasze działania tak aby wszyscy mogli osiągnąć zamierzone cele? Jest to możliwe dzięki wielu różnym mechanizmom koordynacji zasztytm w społecznej rzeczywistości. Część z nich ma charakter naturalny, a część jest została specjalnie stworzona po to, aby ułatwiać nam wspólne życie. Najważniejsze z nich to:

- wszelkie **powszechnie znane reguły** – np. chodzenie prawą stroną chodnika, dzięki czemu, gdy mijamy się z kimś z naprzeciwka, to nie wpadamy na siebie i wiemy w którą stronę w razie czego odskoczyć

- **normy** – np. nakaz bycia uczciwymi, dzięki czemu nie musimy skrupulatnie przeliczać w każdym sklepie reszty, bo z wysokim prawdopodobieństwem będzie ona właściwa
- **zależności funkcjonalne** – np. bezdyskusyjnie wykonujemy polecenia strażaków, gdy już pojawią się na miejscu pożaru

Takimi mechanizmami pomagającymi nam koordynować działania są również:

rynek – np. ceny towarów, których brakuje, rosną, zachęcając producentów do zwiększenia produkcji, i odwrotnie, brak zapotrzebowania wpływa na obniżenie ceny, a co za tym idzie zmniejszenie produkcji,

państwo – np. konstruuje system prawny nakładania swoich obywateli do zachowań uznawanych za wartościowe i zniechęca do tych niepożądanych.

Dzięki wszystkim powyższym mechanizmom regulującym wzajemne zachowania ludzi, mijając innego przechodnia na ulicy nie musimy od razu przyjmować postawy obronnej, bo możemy się słusznie spodziewać, że po prostu przejdzie koło nas obojętnie, a nie np. napadnie i zabierze torebkę. **Umiejętność właściwego przewidzenia, co zrobią inni oraz wiedza o tym, czego inni spodziewają się po nas jest więc absolutną podstawą wszelkich decyzji odnośnie naszych własnych działań**. Od właściwego zidentyfikowania sytuacji przez wszystkie uczestniczące w niej osoby zależy szybkie i bezkonfliktowe załatwienie każdej sprawy.

Gorzej, jeśli nasze oczekiwania wobec innych opierają się na przesłankach, które nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości. Wróćmy na chwilę do projektu wspólnego budowania placu zabaw. Jeśli zakładam, że nikt nie przyjdzie pomóc, to zapewne sama również się nie pojawię w miejscu zbiórki. Jeśli inni postąpią podobnie, zakładając, że ja nie przyjdę, to nikt się nie pojawi. Może tak się zdarzyć nawet jeśli każdy miał pozytywne nastawienie wobec pomysłu i był gotowy pomóc. Wystarczyło jednak, że przyjęt złe założenia na temat sąsiadów.

W przypadku, gdy coś się nie udaje, naturalnym ludzkim odruchem jest poszukiwanie przyczyny, a najczęściej winnego zaistniałej porażki.

Bardzo często jednak problem wcale nie leży w złej woli osoby lub instytucji, która „zawiodła”, tylko raczej w samej strukturze sytuacji, w jakiej znaleźli się wszyscy uczestnicy zdarzeń. Każdy z nas w zależności od okoliczności przyjmuje pewne społeczne role, narzucające mu pewien sposób postępowania, czy tego chce, czy nie. Wystarczy wyobrazić sobie prostą sytuację, w której kupujemy, bądź sprzedajemy samochód. No właśnie, ale czy tak naprawdę jest to jedna ta sama sytuacja, czy raczej dwie różne? Czy rzeczywiście, gdy my kupujemy samochód to będziemy zachowywać się tak, jak byśmy chcieli, żeby zachowywała się osoba kupująca samochód od nas i odwrotnie? Tak oczywiście byłoby najlepiej dla wszystkich (bo nikt nigdy nie zostałby oszukany) jednak w rzeczywistości rzadko kto tak się zachowuje. Kupujący zwykle wyszukuje choćby pozorne mankamenty kupowanego przedmiotu, co pozwoli mu choć trochę utargować cenę, a sprzedający z kolei niezbyt pali się do wtajemniczania tego pierwszego we wszystkie problemy, które miał z samochodem. Co więcej, nawet gdyby sprzedający postanowił być nad wyraz uczciwy wobec kupującego i zaczął szczegółowo informować o tym, co jego zdaniem może się zepsuć, to co najwyżej by spłoszył potencjalnego nabywcę, bo ten takiego zachowania zupełnie się po sprzedawcy nie spodziewa. Najprawdopodobniej uznałby, że samochód musi być w naprawdę fatalnym stanie i nikt go nie chce go, skoro sprzedawca jest tak zdesperowany, żeby mówić otwarcie takie rzeczy. Mechanizm ten działa również w drugą stronę, bo kupujący, który na wstępie otwarcie przyzna, że samochód jest spełnieniem jego marzeń, raczej nie utarguje nic z ceny, którą sprzedający ustawił przecież trochę wyżej, żeby było z czego „zejść” po wypunktowaniu wszystkich usterek...

Powyższy przykład ilustruje, że już tak prosta sytuacja społeczna, w której porozumieć się muszą zaledwie dwie osoby, z których każda ma jasno określony cel, obfituje w szereg subtelności. Jeśli zatem jedna ze stron nie wykaże się odpowiednim zrozumieniem dla sytuacji, w której znajduje się druga strona, to do transakcji zwyczajnie nie dojdzie.

Materia społeczna, w której działają organizacje pozarządowe, jest o niebo bardziej złożona, chociażby ze względu na konieczność angażowania w poszczególne projekty wielu różnych i nie związanych ze sobą podmiotów, z których każdy może mieć na nie nieco inne spojrzenie.

Na co dzień nie brakuje okazji do nieporozumień, przy czym problemy często związane są równocześnie zarówno z trudnością w wiarygodnym i jednoznacznym zakomunikowaniu własnych intencji innym partnerom, ale również z błędnym interpretowaniem ich zachowań i deklaracji. Nieraz dopiero poniewczasie orientujemy się, że wcale nie uzyskamy wsparcia, na które tak bardzo liczyliśmy i które wydawało się być już pewne i „obiecane”.

Pułapki społeczne

Choć zapewnienie dobrego kontaktu z otoczeniem i wzajemnego zrozumienie stron jest warunkiem koniecznym, a w wielu wypadkach w zupełności wystarczającym dla sprawnej kooperacji i realizacji zakładanych celów, to jednak również dość często problem może mieć inną naturę i należeć do klasy tzw. **pułapek i dylematów społecznych**. Ich istota w skrócie polega na tym, że poszczególni uczestnicy, zachowując się w stu procentach racjonalnie i podejmując najlepsze ze swojego punktu widzenia decyzje ostatecznie na nich tracą, bo doprowadzają do całkowitego fiaska działań na poziomie społecznym. Szczególnego podkreślenia wymaga tu fakt, że owe „najlepsze decyzje” nie muszą wcale oznaczać tzw. niezdrowego egoizmu, czyli nastawienia tylko na natychmiastowy własny zysk nawet kosztem innych, co więcej często za destruktywnymi zachowaniami stoją zgoda szlachetne intencje. Podobnie jak w przypadku wspomnianego na wstępie placu zabaw zazwyczaj problem składa się z dwóch warstw: **indywidualnych pokus korzystania ze wspólnego dobra** bez ponoszenia zbyt wielkich kosztów oraz z obawy, że wiele osób tak właśnie zrobi, w związku z czym udział w jakimkolwiek przedsięwzięciu skazany jest na porażkę.

Doskonałą ilustracją takiego dylematu społecznego wyboru jest anegdota o kocie i myszach:

»

„W pewnym domu żyły sobie myszy, a że jedzenia było w bród, codziennych trosk nie wiele, więc wszystkie były bardzo szczęśliwe. Niestety, nic co dobre nie trwa wiecznie i pewnego dnia gospodarze nieco już zmęczeni ostentacyjną bez troską myszy, postanowili sprawić sobie kota.

Odtąd mysie życie przestało być już takie słodkie jak dawniej. Teraz każde wyjście z norki oznaczano narażenie życia – wszak nigdy nie było pewności, czy za rogiem nie czai się kot...

I gdy wydawało się, że dla małej mysiej spoteczności nie ma już żadnego ratunku, najstarsza z myszy wpadła na pomysł, że gdyby kotu na szyi przywiązać dzwoneczek, to każda z myszy zawczasu słyszałaby, że kot się do niej zbliża. Najstarsza z myszy, będąca również doskonałym strategiem dodała, że do tej śmiałej operacji konieczne jest, żeby kilka myszy zebrało się i urządziło wspólnie zasadzkę na kota.

Pomysł wydawał się świetny, ale ...

konkretnie które z myszy mają podkraść się do kota i ryzykując własnym życiem przywiązać mu dzwoneczek?”

»

Najlepiej oczywiście, gdyby kilka myszy zgłosiło się na ochotnika, jednak dlaczego właściwie któraś z nich miałaby to zrobić? Z punktu widzenia każdej myszy z osobna zdecydowanie mniej ryzykowne jest codzienne zachowywanie ostrożności w drodze po jedzenie i wystrzeganie się kota (nawet jeśli miałyby to trwać przez całe jej życie), niż udanie się wprost „do paszczy lwa”, czyli realna groźba natychmiastowej śmierci podczas wydawałoby się samobójczej misji wiązania dzwoneczka. Trudno też jakkolwiek myślnić za takie postępowanie, bo niby dlaczego miałyby poświęcić swoje zdrowie, a nawet życie na rzecz innych myszy, które siedząc sobie bezpiecznie w norze po prostu poczekają na wykonanie zadania i bez kiwnięcia palcem będą potem czerpać korzyści z cudzego poświęcenia. To jest po prostu zwyczajnie nieuczciwe – jedni pracują, inni korzystają ... Z drugiej strony, **z punktu widzenia wszystkich myszy razem, a nawet każdej myszy z osobna, zdecydowanie lepiej byłoby jednak zaryzykować i definitywnie rozwiązać problem kota przy okazji ratując wiele mysich żyć w bliższej i dalszej przyszłości**. Każda myśln zatem, niezależnie czy wzięłaby udział w akcji, czy też kibicowałaby jej z daleka, wie dobrze, że opłaca się ją zorganizować. Dla jej własnego dobra.

Jak zatem sprawiedliwie rozwiązać ten problem? Można na przykład wyobrazić sobie sytuację, w której wszystkie myszy rzucą się na kota równocześnie i wtedy, w ferworze walki nawet gdyby chciał, nie uda mu się żadnej myszy złapać. Oczywiście wymagałoby to od wszystkich myszy pełnej solidarności. Każda z nich mogłaby sobie pomyśleć „**jeśli wszystkie idą, to czy ja na pewno jestem tam potrzebna?**” Jeśli zaś więcej myszy tak pomyśli, to dzwoneczek nie zostanie zawieszony. Najpewniej byłaby to pierwsza i ostatnia próba wspólnego działania, bo w obliczu powszechnego tchórzostwa nikt by się na kolejną wyprawę nie dał już „nabrać”.

Innym możliwym rozwiązaniem byłoby na przykład jakieś specjalne wynagrodzenie tych myszy, które wspólnie podkraść się do kota. Wtedy nawet ci, którzy bezpośrednio nie ryzykują życiem też mieliby swój wkład w wyprawę, a przy odpowiednim dodatkowym wynagrodzeniu mogłoby znaleźć się kilku ochotników, którzy uznaliby ryzyko za opłacalne. Każdy korzystałby więc z bezpiecznego terytorium, a ta część myszy, która przyczyniła się do powstania tego wspólnego dobra, a więc poniosła pewien dodatkowy koszt, cieszyłaby się na przykład wieczną chwałą i poważaniem, a więc otrzymywałaby też dodatkową korzyść.

Największym **problemem myszy jest zatem to, że kiedy dzwonek zostanie już zawieszony na szyi kota, to wszyscy bez wyjątku (poza samym kotem) na tym skorzystają**. A tylko kilka myszy poniosło ryzyko, poświęciło swój czas w tworzeniu wspólnego dobra. I nawet jeśli ryzyko jest małe, a korzyści ogromne (dużo sera), to i tak myszy ciągle będą skazane na zadawanie sobie pytania „dlaczego ja?” i będą, co zrozumiałe, unikały ponoszenia dodatkowych kosztów.

Właśnie rozdźwięk między postępowaniem zrozumiiałym z indywidualnego punktu widzenia a działaniem optymalnym dla całej zbiorowości prowadzi do najróżniejszych dylematów wspólnego działania. W tym przypadku problemem jest fakt, że koszty podejmowanych działań rozkładają się inaczej niż korzyści z nich osiągnane, a więc jedni ponoszą większe koszty niż inni, uzyskując przy tym takie same korzyści jak inni lub, choć wszyscy „składają” się po równo to, w efekcie niektórzy w nieuzasadniony sposób uzyskują większe korzyści niż pozostali członkowie spoteczności. Przykład z myszami to oczywiście tylko anegdota, ale z łatwością można znaleźć realne sytuacje, które oparte są na analogicznym mechanizmie. Przykładem z życia może być chociażby:



problem lokalizacji i budowy wysypiska śmieci lub oczyszczalni (albo innych uciążliwych elementów infrastruktury miejskiej) – na której korzystają wszyscy po równo (śmieci nie są wyrzucane i zakopywane wszędzie gdzie popadnie, a ścieki nie są zlewane prosto do rzeki, dzięki czemu okolica pozostaje czysta), ale dla pewniej grupy ludzi mieszkających bezpośrednio w sąsiedztwie obiektu są one bardziej uciążliwe niż dla innych

decyzja o wspólnym budowaniu systemu oświetlenia głównej ulicy w mieście – za który wszyscy zapłacą tyle samo, ale oczywiście najbardziej skorzystają ci, którzy mieszkają przy samej głównej ulicy

budowa ogólnie dostępnego placu zabaw dla dzieci za zebrane od wszystkich pieniądze – choć wszyscy płacą po równo to korzystać z niego będą tylko ci, którzy mają dzieci, a gdyby nawet kosztami obciążeni zostaliby tylko rodzice, to w nieuzasadniony sposób skorzystaliby ci, którzy dzieci dopiero będą mieli w przyszłości.

Innym rodzajem dylematu społecznego jest VIII-wieczny przykład opisany przez Hume’a odnoszący się do problemu wspólnego zbierania plonów przez rolników. Idealnie byłoby, gdyby rolnicy pomagali sobie przy żniwach, dzięki czemu każdy zebrałby 100 proc. swoich plonów, bo mogłoby zostać zebrane szybko jak tylko dojrzewają i pogoda będzie sprzyjająca. Jeśli jednak każdy będzie pracował samotnie, to wszystko będzie trwało na tyle długo, że ze względu na pogodę część zboża ulegnie zniszczeniu i zebranych zostanie jedynie część plonów. Choć sprawa wydawałaby się jasna (wszak wszyscy powinni sobie pomagać, dzięki czemu każdy na tym zyska), to jednak w praktyce współpraca idzie bardzo opornie. Dlaczego tak jest? Hume wyjaśnia to w następujący sposób:

»

„Twoje zboże jest dojrzałe już dzisiaj; moje dojrzeje dopiero jutro. (...) Nie podejmę więc żadnych wysiłków dla twego dobra; gdybym pracował z tobą dla mego własnego dobra w oczekiwaniu świadczenia wzajemnego, to wiem, że czekałoby mnie rozczarowanie (...) więc pozostawiam cię przy twojej pracy samego, a ty robisz to samo ze mną. Zmienia się pogoda i obaj tracimy nasze zbiory z braku wzajemnego zaufania i poczucia pewności”.

»

W tym przypadku istotą problemu jest fakt, że **rolnikowi, którego zbiory jako pierwsze zostaną zebrane nie opłaca się już później pomagać innym**, gdyż kosztowałoby go to dużo pracy, a i tak nie już więcej by na tym nie zyskał. Jednak ponieważ pozostali rolnicy również mają świadomość tego stanu rzeczy, to oni również mu nie pomogą, czyli ostatecznie wszyscy zostają porzuceni sami sobie. Może, gdyby wcześniej podpisali ze sobą jakąś umowę, którą potem dałoby się wyegzekwować, albo znali się lepiej a najlepiej przyjaźnili to mieliby do siebie zaufanie i sytuacja wyglądałaby inaczej (na czym wszyscy bez wyjątku by skorzystali). Jednak jeśli takiej sieci zaufania i wzajemnej współpracy wcześniej między nimi nie było, to mało prawdopodobne jest, żeby ni z tego ni z owego zdecydowali się na ryzykowną kooperację.

Jeszcze innym przykładem sytuacji, w której zupełnie niepotrzebnie wszyscy tracą jest, znany pewnie wszystkim z prywatnego doświadczenia, tzw. **dylemat brakującego bohatera**.

Otóż wyobraźmy sobie, że na drodze zrobił się potworny korek. Po odstaniu kilkudziesięciu minut każdy z kierowców dociera do jego źródła, którym okazuje się niewielki pustak, który spadł z jakiejś ciężarówki i blokuje jezdnię tak, że aby go wyminąć trzeba przejechać na przeciwny pas ruchu. Wystarczyłoby, żeby ktoś się zatrzymał i poświęcił kilka minut na jego przesunięcie, co zlikwidowałoby zator i nikt więcej nie traciłby już czasu stojąc w korku. Problem polega jednak na tym, że każdy z kierowców mijających ów pustak nie ma już żadnego interesu, żeby tracić kolejne kilka minut na wyświadczanie innym kierowcom grzeczności. Po prawie godzinie stania wreszcie „wydostał się na wolność” i skłonny jest raczej przycisnąć gaz, żeby nadrobić stracony czas. Poza tym, skoro dotąd nikt nie był na tyle miły żeby odblokować drogę to dlaczego akurat JA miałbym to zrobić?

Z sytuacjami podobnymi do opisanej powyżej mamy do czynienia bardzo często. Chodzi o drobne czynności na rzecz innych, które nas nie wiele kosztują, za to innym bardzo ułatwiają życie. Ponieważ jednak my nie mamy w nich żadnego swojego interesu, to nasze zachowanie będzie zależało przede wszystkim od naszego przeświadczenia o tym, jak w takiej sytuacji zachowają się inni. Jeśli wiem, że choć dzisiaj to ja poświęcę trochę czasu, to jutro prawdopodobnie ktoś zrobi to dla mnie, to kilka straconych minut wydaje się niezbyt wysoką ceną za bezinteresowną uprzejmość. Dużą rolę przy promocji takich prospołecznych zachowań odegrać może powszechne okazywanie szacunku i uznania dla takich postaw. Dzięki takim dodatkowym „nagrodom” liczba potencjalnych bohaterów mogłaby się wydatnie zwiększyć ku powszechnej korzyści.

Kolejny klasyczny przykład pułapki społecznej związany jest z inwestowaniem i późniejszym utrzymywaniem tzw. dóbr publicznych. Są to takie dobra, z których korzystają (często nawet czy tego chcą czy nie chcą) wszyscy, a co więcej nie da się im tego skutecznie zabronić. Wyobraźmy sobie osiedle, na którym mieszkańcy walczą z plagą wandalizmu. Mimo, że każdy podejmuje szereg działań we własnym zakresie, nie przynosi to żadnego wymiernego efektu. Wydaje się, że jedynym skutecznym rozwiązaniem jest zorganizowanie lub wynajęcie ochrony, która stale patrolowałaby cały obszar osiedla i była dobrze przygotowana do ewentualnej interwencji. Po przejrzeniu dostępnych ofert okazało się, że koszt w przeliczeniu na jednego mieszkańca byłby naprawdę niewielki a zyski duże, bo wszyscy mogliby się czuć bezpiecznie, okolica byłaby ładniejsza i nikt nie musiałby już płacić za naprawę swojego porysowanego samochodu, wstawienie wybitej szyby, czy wymianę zamków wyłamanych w piwnicy.

Jednym słowem sfinansowanie takiej ochrony leży niewątpliwie w interesie każdego, wystarczy tylko dogadać się z sąsiadami i podpisać wspólną umowę...

Jednak jak pewnie wiemy z doświadczenia, w rzeczywistości osiągnięcie ogólnego porozumienia nawet w sprawach zupełnie oczywistych, często wcale nie jest proste. Okazuje się, że część mieszkańców z niezbyt jasnych powodów jest przedsięwzięciu przeciwna, inni uważają, że musieliby płacić za dużo, jeszcze inni uważają, że ochrona w niczym nie pomoże itd. W efekcie okazuje się, że grono osób, które gotowe są sfinansować przedsięwzięcia bardzo się kurczy, a co za tym idzie gwałtownie rosną koszty przypadające na jedną osobę, szybko przekraczając poziom opłacalności. Oczywiście suma kosztów ponoszonych przez wszystkich mieszkańców na wszystkie indywidualnie wstawiane szyby kilkakrotnie przekracza sumaryczny koszt ochrony, czyli de facto wszyscy na takim rozwiązaniu tracą, ale ponieważ każdy ma do czynienia jedynie z równaniem cząstkowym, to nikomu nie opłaca się zmienić swojego postępowania, za wyjątkiem sytuacji, w której wszyscy zrobiliby to solidarnie w tym samym momencie.

Dlaczego więc, mimo, że zorganizowanie ochrony leży w interesie całej społeczności, część osób nie jest w ogóle skłonnych do uczestnictwa w tym projekcie? Powodów może być mnóstwo, np. nie każdy ma samochód, piwnicę lub mieszka na parterze, a więc niektórych wandalizm nie dotyczy osobiście w takim samym stopniu, co innych, choć oni też ponoszą pewne koszty (jak wyższa składka na fundusz remontowy, czy widok z okna na zdewastowane i zaśmiecone podwórko). Problem ten można próbować rozwiązać, np. przez zróżnicowanie składki za ochronę w zależności o ilości posiadanych dóbr, które podlegają ochronie, choć oczywiście powstaje pytanie, na ile jest to postępowanie sprawiedliwe. Dlaczego np. mieszkańcy parteru mieliby płacić więcej, podczas gdy mieszkańcy wyższych pięter byłiby na uprzywilejowanej pozycji, w końcu to właśnie dzięki temu, że ktoś mieszka na parterze pozostałe piętra są bardziej bezpieczne. Poza tym koszt ochrony osiedlowego parkingu jest taki sam bez względu czy stoi tam jeden, dwa, czy dziesięć samochodów. Takich niuansów można doszukać się bardzo wielu, więc pewnie najprościej będzie podzielić koszty po równo, bo jeśli są one niewielkie i każdy na tym zyskuje, to nawet minimalne poczucie wspólnoty i solidarności powinno zaowocować powszechną zgodą na takie rozwiązanie.



Istnieje jednak jeszcze jeden powód, który czyni z tej z pozoru niewinnej sytuacji pułapkę społeczną, a mianowicie opisany już przy okazji historii o kocie i myszach problem **braku możliwości pozbawienia kogoś możliwości czerpania korzyści z funkcjonującej ochrony**. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której patrolę odganiają chuliganów tylko od niektórych samochodów i spokojnie przyglądają się jak wtamują się do innych. Najprawdopodobniej nieproszeni goście zostaną odgonieni poza obręb osiedla i dzięki temu wszyscy i wszystko będzie generalnie bezpieczniejsze.

Kwestia ta ma fundamentalne znaczenie dla osób, które się wyłamały i postanowiły za ochronę w ogóle nie płacić, bo nie ponosząc kosztów i tak z niej korzystają. Właściwie w tej sytuacji to każdy z mieszkańców odczuwa pokusę „dezercji” i oświadczenia sąsiadom, że nie chce ochrony, bo jeśli inni za nią zapłacą to i tak będzie ją miał. W wielu przypadkach czynnikiem cementującym wspólne działania jest dbanie o swój dobry wizerunek wśród innych członków społeczności i niechęć do narażania się na krytykę i ostracyzm z ich strony. Jednak powyższy przykład pokazuje, że ten mechanizm nie zawsze się sprawdza, trudno bowiem kogoś zmuszać, żeby ponosił koszty na coś czego nie potrzebuje, a niezwykle trudno byłoby w tym przypadku udowodnić komukolwiek próbę oszustwa.

Ostatni z przykładów typowych pułapek społecznych, o których koniecznie należy wspomnieć to tzw. **tragedia wspólnego pastwiska**. Ilustruje go anegdota o kilku rolnikach korzystających ze wspólnej łąki. Z początku każdy z nich wypasa na niej tylko jedną krowę dającą dzięki temu pewną ilość mleka, którą może później sprzedać. Choć ilość trawy na pastwisku jest ograniczona i starcza jej w sam raz dla tylu krow, ile jest obecnie wypasanych, to jednak gdyby któryś z rolników kupił i wyprowadził na pastwisko drugą krowę, to oczywiście zarobiłby na sprzedaży mleka w dwójnasób (choć każde z wypasanych zwierząt zjadałoby teraz mniej trawy i dawałoby nieco mniej mleka). W tej sytuacji oczywiście rolnik kupuje sobie drugą krowę, a potem w jego ślady idzie następny i jeszcze następny, potem wszyscy kupują sobie po trzeciej krowie itd. Niestety, choć ograniczona wydajność pastwiska sprawia, że krowy jedzą coraz mniej, przez co dają również coraz mniej mleka, to jednak cały czas dla każdego z rolników zwiększenie liczby krow oznacza zwiększenie indywidualnego zysku. Szybko doprowadza to do sytuacji, w której wszystkie zwierzęta głodują i prawie nie dają mleka, tak, że kilka krow w sumie daje mniej mleka niż z początku dawała jedna krowa...

Żaden z rolników nie zdecyduje się jednak na sprzedaż swojej krowy, bo wtedy zostałoby mu ich mniej i nadal byłoby one niedożywione, wszak na pastwisku jest jeszcze i tak zbyt dużo krow należących do innych rolników. Cała ta sytuacja nieuchronnie prowadzi do całkowitego wyniszczenia pastwiska i konieczności rezygnacji z posiadania krow w ogóle.

I znowu jak w przypadku większości dylematów społecznych najkorzystniejszym rozwiązaniem byłoby, gdyby wszyscy rolnicy się umówili, że będą mieli tylko jedną krowę. Generalnie przestrzeganie tego porozumienia leży w ich dobrze pojętym interesie, jednak gdyby któremuś udało się jednak po cichu wyłamać to jego zyski gwałtownie by wzrosły. Mógłby przecież wypasać dwie, trzy, cztery lub więcej krow na prawie pustym pastwisku.

Dwa podstawowe problemy jakie się tu pojawiają to, po pierwsze, konieczność przekonania wszystkich do tego, że dobrowolne i wspólne ograniczenie korzystania z zasobu jakim jest pastwisko leży w ich dobrze pojętym interesie oraz, po drugie, zapewnienie faktycznego przestrzegania uzgodnionych reguł. Nie jest to niestety proste czego przykładem może być notoryczne naruszanie limitów połowowych przez rybaków na Bałtyku, którzy nie tylko łamą uzgodnione międzynarodowe umowy w tym zakresie ale również cały czas kwestionują zasadność wprowadzanych ograniczeń. Jeśli sytuacja ta nie ulegnie zmianie to pewnie wszystkie strony osiągną porozumienie dopiero, gdy będzie za późno i populacja ryb w morzu będzie już nie do odtworzenia.

To, co łączy wszystkie powyższe przykłady, jak również większość innych pułapek społecznych to fakt, że **wszystkie są związane z dobrami o charakterze wspólnym, czyli takimi, z których równocześnie korzysta wiele osób** i które są przeciwieństwem tzw. dóbr prywatnych znajdujących się zazwyczaj w wyłącznym użytku pojedynczych osób (lub rodzin). Niestety, choć dobra wspólne są bardzo ważne oraz korzystne dla wszystkich członków danej społeczności i często indywidualna osoba nie może ich sobie niczym zastąpić (nie można ich zrobić samemu lub kupić), to utrzymanie takich dóbr wymaga wspólnego wysiłku i koordynacji ze strony wszystkich. A z tym zazwyczaj wiąże się szereg specyficznych problemów. Źródło kłopotów może być związane z trudnościami przy uzgadnianiu wspólnych działań, szczególnie jeśli korzyści i koszty nie rozkładają się równo na wszystkich potencjalnych beneficjentów. Dodatkowo, albo nawet przede wszystkim, każdy z uczestników odczuwa silną pokusę wyłamaania się, szczególnie, że równocześnie spodziewa się takiego zachowania po innych (a przecież nikt z nas nie chciałby zostać wystawionym do wiatru).

Zwykle bardzo trudno jest też nadzorować korzystanie z dobra wspólnego lub partycypację w jego kosztach, a jeśli nawet już jest to możliwe to nietatwo jest pozbawić „dezertera” możliwości dalszego czerpania korzyści z dobra finansowanego przez innych (co czyni strategię wymigiwania się od zobowiązań lub korzystania „na gapę” bardzo opłacalną). Widać więc, że gdy brakuje zaufania i pewności co do zachowań innych oraz poczucia odpowiedzialności za wspólny los, to otwiera się szerokie pole dla wszelkich pułapek społecznych.

Jak wychodzić z pułapek?

Co więc możemy zrobić, aby w takich grach społecznych wszyscy wygrywali zamiast przegrywać? Konieczne jest budowanie tzw. kapitału społecznego, który jest niejako lepem łączącym ludzi oraz instytucje i równocześnie swoistym smarem, obniżającym koszty i ryzyko wspólnego działania. „Przez analogię do kapitału materialnego i ludzkiego – narzędzi i wyszkolenia, które podnoszą jednostkową wydajność – kapitał społeczny odnosi się do cech społecznego zorganizowania, takich jak sieci, normy i społeczne zaufanie, ułatwiających ku obopólnej korzyści koordynację i współpracę. Z różnych przyczyn we wspólnocie obdarzonej znacznym zasobem społecznego kapitału łatwiej się żyje (Robert D. Putnam)”. Wysoki poziom kapitału społecznego w praktyce przekłada się na zaufanie jakim darzą się ludzie, a także na znajomość oraz generalne poszanowanie norm, reguł i obowiązujących przepisów, nawet jeśli ich złamanie nie grozi żadnymi negatywnymi następstwami ani karami. Społeczności o wysokim kapitale społecznym mają też rozbudowaną i łatwo dostępną przestrzeń publiczną, w której mogą się spotkać, wymienić ważnymi informacjami i opiniami, co pozwala na budowanie szerokiego zakresu wiedzy wspólnej (czyli takiej, która nie tylko jest znana wszystkim w danej grupie, ale również z którą wiąże się świadomość, że inni także ją posiadają). Dzięki temu jednostka może podejmować działania, które służą nie tylko jej samej, ale również interesom innych, bowiem wie ona i rozumie jak sprawy wyglądają z perspektywy osób ją otaczających oraz w jakim zakresie może liczyć na ich wsparcie.

Co za tym idzie – w społeczeństwie charakteryzującym się wysokim kapitałem społecznym możliwe jest unikanie zachowań destruktywnych, bo w sytuacji gdy ja wiem, że inni też wiedzą, że nadmierny wypas krów doprowadzi do wspólnej tragedii, to prawdopodobieństwo, że sąsiedzi mnie „wystawią” jest zdecydowanie mniejsze, niż gdybyśmy wszyscy taką świadomością nie dysponowali.

W takiej dobrze skomunikowanej wspólnocie łatwiej jest uzgodnić i skoordynować wspólne działania oraz zaryzykować poniesienie kosztów na rzecz jakiegoś kolektywnego działania lub innych ludzi. Dbanie o dobra wspólne nie jest już tak wielkim problemem, bo kumulacja pozytywnych efektów działań jest widoczna na pierwszy rzut oka, zatem każdy chętnie dorzuca swoją cegiełkę do podniesienia jakości życia zarówno indywidualnego, jak i zbiorowego.

Wbrew pozorom kapitał społeczny nie jest wcale zakorzeniony bezpośrednio w postawach i opiniach ludzi, a wynika wprost z otaczającego nas środowiska społecznego, w którym niejako „uczymy się innych ludzi”. Tak jak od złych ławek w szkole dostaje się skoliozy, tak od niskiej jakości środowiska społecznego nabywamy nieufności do innych. Tak więc, nie należy mieć pretensji do ludzi, że nie potrafią się porozumieć i zorganizować, gdyż widocznie żyją w otoczeniu społecznym, w którym pozytywne postawy nie są doceniane i szanowane. Należy zatem w miarę możliwości stwarzać ludziom warunki, w których mogą działać, przez co namacalnie będą mogli przekonać się o swoim wpływie na otaczającą ich rzeczywistość. Kolejne sukcesy działań podejmowanych wspólnie z innymi z czasem zaowocują większą ufnością i aktywnością w całej społeczności.

Jednym słowem, aby tworzyć kapitał społeczny należy skoncentrować się na odpowiedniej przebudowie „infrastruktury społecznej”, tak, aby sprzyjała prospołecznym zachowaniom. Należy zatem:

Zadbać o **powszechny dostęp do informacji**. Dzięki temu każdy będzie wiedział co się dzieje w jego otoczeniu oraz będzie miał dostęp do wiedzy, która pozwoli zrozumieć i właściwie zinterpretować te wiadomości. Nie mniej ważna jest też wymiana informacji i wiedza o tym, co wiedzą inni, gdyż bez tego bardzo trudno byłoby w razie potrzeby skutecznie stworzyć płaszczyznę wzajemnego porozumienia i uzgadniać wspólne działania.

Zadbać o **wiarygodność środowiska społecznego**. Dzięki pozytywnym doświadczeniom w różnych, nawet drobnych, kontaktach z innymi ludźmi i instytucjami wytwarzają się właściwe nawyki, które pozwalają na późniejszą współpracę przy większych przedsięwzięciach. Ważna jest tu przejrzystość i jasność obowiązujących reguł oraz powszechne respektowanie wzajemnych zobowiązań, co z czasem przekłada się na postrzeganą większą wiarygodność potencjalnych partnerów działań.

Konsekwentnie **egzekwować stosowanie się do norm i ustalonych reguł**. To jedyny sposób, aby z jednej strony przyzwyczaić ludzi do przestrzegania wzajemnych uzgodnień, bez względu czy są im one akurat na rękę, czy nie, z drugiej zaś strony widoczny gołym okiem powszechny szacunek do umów i przepisów zwiększa nasze zaufanie do potencjalnych partnerów. Z różnych opracowań wynika, że w krajach, w których szanowane i przestrzegane są przepisy ruchu drogowego również poziom zaufania społecznego w sprawach np. biznesu jest znacznie wyższy. Natomiast ludzie przyzwyczajeni do tego, iż obowiązujące reguły mogą być bezkarnie łamane, nabierają swoistego nawyku do dezercji, a co gorsza oczekują tego samego od innych.

Budować przestrzeń publiczną umożliwiającą spotkania i wymianę informacji. Dzięki temu ludzie mogą się poznać, nawiązać kontakty, wymienić się ważnymi opiniami i informacjami oraz wymyślić wspólne cele oraz uzgodnić wspólne działania.

Dbać o **dobrą infrastrukturę współpracy**. Jeśli instytucje państwowe i samorządowe są otwarte na współpracę, chętnie konsultują się ze społecznością w sprawach dla niej ważnych oraz pozytywnie reagują na zgłoszenia i sugestie mieszkańców, to w ten sposób wspierają ich nawyk angażowania się w lokalne sprawy. Jeśli jednak urzędnicy utrudniają ludziom dostęp do informacji, nie chcą słuchać ich opinii, to w prosty sposób uczą ludzi, że wszelka aktywność jest stratą czasu (czego efektem jest społeczeństwo pasywne i nie zaangażowane w sprawy miasta czy gminy). Częścią infrastruktury współpracy są także instytucje społeczeństwa obywatelskiego, które odgrywają jedną z kluczowych ról w sieciowaniu i aktywizowaniu ludzi. Ci ostatni dzięki temu na własnych doświadczeniach mogą nauczyć się, że współpraca z innymi jest możliwa, a nawet opłacalna.

Dobro wspólne – czym jest dla nas?

Wg Jana Pawła II

»

„Dobro wspólne nie jest zwykłą sumą korzyści poszczególnych osób, ale wymaga właściwej oceny i oparcia o sprawiedliwą hierarchię wartości i właściwe zrozumienie godności i praw osoby. Największym zagrożeniem dla dobra wspólnego są dzisiaj różne postacie egoizmu; zarówno grupowego, jak i indywidualnego.”

Wg Encyklopedii PWN:

»

Dobro wspólne – termin oznaczający wartość zbiorową osiąganą przez wspólnoty ludzkie w związku z rozwijaniem naturalnych możliwości ich członków, zaspokajaniem ich indywidualnych interesów lub respektowaniem posiadanych przez nich uprawnień jednostkowych przy jednoczesnej dbałości o zbliżanie całej wspólnoty ku właściwym jej celom.

Wg liderów organizacji pozarządowych

»

„Na dobro wspólne składają się dobra materialne i niematerialne potrzebne wszystkim i przynoszące korzyści, za które powinniśmy się czuć współodpowiedzialni.”

Żywiecka Fundacja Rozwoju

»

„Nasza wspólna własność, o którą dbamy, gwarancja jakości życia, przynosząca wymierne korzyści (wartości).”

Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika

»

„Dobro wspólne to elementy naszego życia, które wszyscy razem tworzymy i jednocześnie wszyscy z nich korzystamy, odnosząc wymierne korzyści, ale też wszyscy jesteśmy za nie odpowiedzialni.”

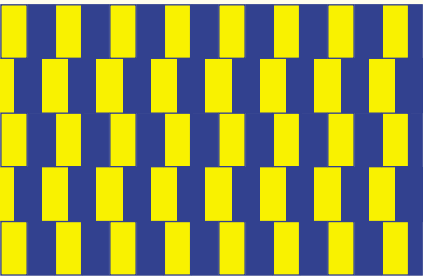
Leżajskie Stowarzyszenie Rozwoju

3.CO WARTO WIEDZIEĆ?

W codziennej działalności organizacji pozarządowych konieczne jest podejmowanie różnorodnych decyzji w oparciu o różne kryteria i wiedzę o warunkach działania. Inaczej mówiąc, zanim jeszcze zacząć się działać, nieodzowna jest odpowiedź na takie pytania jak:

- › czego potrzebuje nasza społeczność?
 - › w jaką inicjatywę się zaangażować?
 - › którą z inicjatyw wesprzeć?
 - › jaki efekt działania przewidujemy?
 - › od kogo możemy oczekiwać pomocy?
 - › kto skorzysta na projekcie?
 - › czy projekt się uda?
- itp. ...

Ściana kawiarni – INTUICJA.



Czy pasy są równoległe? Nasze zmysły nas oszukują, dają się zwieść iluzjom optycznym.

Stereotypy i opinie potoczne to odpowiednik takiej iluzji w życiu społecznym. Przez ich pryzmat nie dostrzegamy rzeczywistości takiej, jaka jest.

Odpowiedź na wiele z tych pytań może w momencie podejmowania decyzji wydawać się oczywista, intuicyjna. Doświadczenie w działaniu jest często źródłem tej intuicji. Kiedy ktoś tłumaczy, że robiąc ciasto na pierogi, dodaje tyle wody, ile trzeba, dzięki **intuicji**, nie mówi jednak całej prawdy. Dobra kucharka robiła już takie ciasto tyle razy, że z doświadczenia wie, ile wody dodać. Może nie umieć tego opisać (dlatego tak trudno jest upiec ciasto według wskazówek babci), ale to **wiedza płynąca z doświadczenia** podpowiada jej, kiedy ciasto jest gotowe.

Również w działaniach organizacji to doświadczenie osób zaangażowanych w działanie podpowiada, który projekt jest najlepszy, do kogo można się zwrócić z propozycją współpracy finansowej, której organizacji potrzebna jest pomoc prawna, a komu potrzebne jest po prostu wsparcie psychiczne, zachęcenie do dalszych starań.

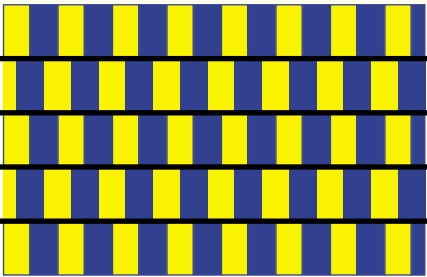
Choć doświadczenie jest świetnym doradcą, ma ono ograniczony zakres. Kiedy brakuje doświadczenia w danej kwestii, często kierujemy się w decyzjach tak zwanym „wyczuciem”. Gdyby ktoś nas zapytał, dlaczego kupiliśmy jabłko od tego, a nie innego sprzedawcy, dlaczego przewidzieliśmy sukces danej inicjatywy, jak wskazaliśmy, że jakieś rozwiązanie się przyjmie, a inne nie, powiemy „Tak mi się zdawało!” „Coś mi pasowało/nie pasowało!” „To wyglądało dobrze”.

Nasze wyczucie wbrew pozorom nie opiera się jednak na nadprzyrodzonych zdolnościach, ale na różnych drobnych mechanizmach, z których nie do końca zdajemy sobie sprawę. Nasze poczucie, że coś „pasuje” może brać się ze stereotypów, które dzielimy, z opinii potocznych, które słyszymy, z roli, jaką pełnimy w społeczności. I tu pojawia się problem – czy te nie do końca uświadamiane źródła, na których opieramy się, podejmując decyzję, są wiarygodne? Wydaje się, że nie zawsze i nie wszędzie. Okazuje się, że nasze wyczucie może łatwo zwieść nas na manowce.

Każdego dnia mamy do czynienia ze „społecznymi iluzjami”. Jeśli wsiadamy do taksówki i okazuje się, że kierowcą jest kobieta, czy czujemy się bezpiecznie? Dlaczego nie? Zarówno w życiu prywatnym, jak i w pracy, stereotypy czekają tylko na to, żeby z nich skorzystać. Czy głównym problemem mojego miasta jest bezrobocie? Intuicyjna odpowiedź na to pytanie może wpłynąć na podjęcie decyzji, która będzie miała realne konsekwencje dla społeczności. Jeśli bezrobocie faktycznie jest dużym problemem, właściwe będą działania ukierunkowane na walkę z tym problemem. Jeśli bezrobocie jest jedynie hasłem, powtarzanym przez mieszkańców miasta bez zastanowienia, podczas gdy w rzeczywistości jest problemem garstki osób, działania ukierunkowane na aktywizację bezrobotnych przyniosą korzyści najwyżej tej małej garstce i pozostaną dla społeczności niezauważone. Dlatego właśnie tak ważne jest opieranie się w decyzjach na wiedzy.

Dzięki niej możemy być bardziej pewni efektu naszych działań. Wiedza to dostrzeganie rzeczywistości takiej, jaka jest. W tym rozdziale Poradnika zawarte jest kilka wskazówek na temat tego, jaka wiedza może być przydatna w działaniu lokalnym.

Ściana kawiarni – WIEDZA.



Pasy SA równoległe, wystarczy przyłożyć linijkę albo narysować równoległe linie, żeby się o tym przekonać. Narzędzia zdobywania wiedzy to podstawa, na której buduje się poznanie rzeczywistości.

Miejsce – czyli gdzie żyjemy?

To, z czego warto zdawać sobie sprawę, to w pierwszej kolejności, warunki materialne, a więc położenie geograficzne, infrastruktura komunikacyjna, a także instytucjonalna miasta czy gminy, a ogólniej – kontekst, w którym społeczność funkcjonuje. Większość z tych informacji jest znana wszystkim mieszkańcom i dość oczywista. Niemniej jednak nawet z oczywistości warto czasem zdać sobie sprawę, chociażby po to, żeby osobie z zewnątrz, którą chcemy zaangażować we współpracę, zarysować charakterystykę miasta czy gminy.

Położenie geograficzne bardzo często decyduje o charakterze miasta czy też gminy. Dość jasne wydaje się, że Dąbówkę nie byłoby takim samym miejscem, gdyby leżała 200 km od morza, a nie bezpośrednio nad nim. Podobne zdanie można wypowiedzieć o każdej miejscowości, która leży nad rzeką, jeziorem czy też w górach. Analogiczne stwierdzenia dotyczą miejscowości, w pobliżu których znajdują się różnorodne zasoby naturalne, nie tylko te „przemysłowe”.

Chodzi tu o wszelkie „twarde” zasoby, na których obecność nie mamy wpływu, choć o ich wykorzystaniu decyduje już w dużym stopniu społeczność wokół nich.

Tak więc rozważając mocne i słabe strony położenia geograficznego należy wziąć pod uwagę takie aspekty jak:

bliskość atrakcji turystycznych, mocne i słabe strony z punktu widzenia możliwości wypoczynku i rekreacji decydują o tym, czy rozwój turystyki jest dobrą czy złą strategią dla miasta,

surowce naturalne, które mogą być podstawą przemysłu w regionie,

gleby, ponieważ od ich jakości zależy rozwój rolnictwa.

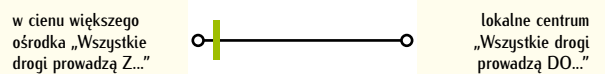
Oprócz zasobów „naturalnych” dla rozwoju regionalnego niezwykle istotny jest kontekst społeczny. W pierwszej kolejności – położenie administracyjne. Cieszyń nie byłby zapewne tak cieszyński, gdyby nie to, że leży na granicy. Nie tylko **granice państwowe, ale również administracyjne** umiejscawiają społeczność „w centrum” albo „na obrzeżach”. Położenie blisko centrum kraju czy też województwa sprawia, że dostęp do decyzji i funduszy z poziomu wojewódzkiego lub krajowego jest naturalnie łatwiejszy. Położenie na granicy kraju lub pomiędzy województwami daje szansę na bycie ośrodkiem współpracy międzywojewódzkiej czy międzynarodowej.

GDZIE ŻYJEMY? – WYMIARY OPISU

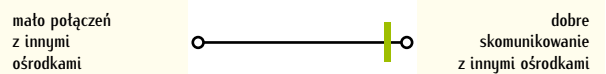
Położenie administracyjne



Miejsce w okolicy



Infrastruktura komunikacyjna



Oprócz bycia w centrum lub na obrzeżach niezwykle istotne są **relacje z najbliższym otoczeniem**. Inne możliwości stoją przed miastem będącym lokalnym centrum niż przed miastem żyjącym w cieniu metropolii. Ciechanów (46 tys. mieszkańców) i Otwock (48 tys. mieszkańców) są miastami o podobnej wielkości. Różnica jest jednak ogromna, ponieważ Ciechanów oddalony o ponad 100 km od Warszawy stanowi lokalne centrum życia społeczno-gospodarczego, podczas gdy położony blisko stolicy Otwock można nazwać „sypialnią Warszawy”. Impreza masowa w tym pierwszym mieście zgromadzi mieszkańców całego powiatu. Impreza masowa w drugim musi konkurować z atrakcyjną ofertą wydarzeń kulturalnych stolicy. Analizując mocne i słabe strony miasteczka czy gminy warto zatem zastanowić się, czy wszystkie drogi zbiegają do naszej społeczności, czy też prowadzą od niej do innych ośrodków.

Kiedy zastanawiamy się nad miejscem naszego miasteczka w regionie, nie sposób pominąć kwestii **infrastruktury transportowej**, a więc dostępności dróg, połączeń autobusowych, kolejowych. Bariery komunikacyjne mają ogromne znaczenie dla rozumienia takich kwestii jak lokalny rynek pracy czy też możliwości edukacyjne regionu. Dobrze liceum oddalone o 30 km to szkoła łatwo osiągalna, jeśli można do niego dojechać autobusem, pociągiem w odpowiednich dla pracy szkoły godzinach i w dostępnej cenie. Ta sama odległość może być barierą nie do pokonania, jeśli ostatnia linia PKS właśnie została zlikwidowana, a w rodzinie nie ma samochodu, nie wspominając o funduszach na paliwo. Tak więc myśląc o infrastrukturze transportowej należy patrzeć na nią nie tylko pod kątem fizycznych możliwości dotarcia z punktu A do B, ale też zwracać uwagę na:

- różnorodność możliwości (czy jest tylko autobus, czy może autobus i pociąg do wyboru)
- zakres możliwości (autobus dostosowany do godzin pracy szkoły to bariera dla osób, które chciałyby dojeżdżać nim do pracy)
- koszt transportu

Mając już portret miejscowości z lotu ptaka, można przejść do jej dokładniejszej charakterystyki. Dla rozwoju lokalnego ogromne znaczenie ma **infrastruktura instytucjonalna** regionu. Jej obraz pozwala określić, gdzie i jak mieszkańcy mogą załatwiać codzienne życiowe sprawy. Na infrastrukturę należy więc patrzeć z punktu widzenia mieszkańca i jego potrzeb w codziennym życiu: związanych z ochroną zdrowia, edukacją, pracą, życiem rodzinnym, konsumpcją, czasem wolnym. Kwestie związane z pracą zostaną omówione w dalszej części poradnika.

Infrastruktura w perspektywie potrzeb mieszkańców:

- ochrona zdrowia: liczba i dostępność przychodni, dostępność lekarzy specjalistów, odległość od szpitala, odległość od pogotowia ratunkowego;
- edukacja: liczba i dostępność
 - przedszkoli,
 - szkół podstawowych,
 - gimnazjów,
 - szkół ponadpodstawowych,
 - szkolnictwa wyższego, jak również
 - możliwości nauki języków obcych, dokształcania, kursów zawodowych, podyplomowych, staży, praktyk;
- konsumpcja: dostępność sklepów;
- czas wolny:
 - kultura – dostępność i oferta instytucji kulturalnych: kino, teatr, dom kultury
 - sport – liczba i dostępność infrastruktury sportowej: boiska, hale sportowe, baseny, kąpieliska.

Wszystkie powyższe informacje o lokalnych warunkach życia mają znaczenie dla określenia potrzeb i problemów społeczności. Na przykład jeśli oferta kulturalna nie istnieje i mieszkańcy nie mają co robić ani gdzie się spotkać w wolnym czasie, stanowi to barierę dla rozwoju kapitału społecznego takiego miasta czy wsi. Jeśli jedyne elementy infrastruktury sportowej to boiska do piłki nożnej, można liczyć na to, że rodziców chłopców będzie łatwiej zmobilizować do wspólnego działania (bo widzieli się wcześniej na meczu swoich synów) niż rodziców dziewczynek (bo nie mieli okazji do wcześniejszego spotkania).

Infrastruktura instytucjonalna ma duży wpływ na społeczną tkankę miasta. Warto więc spojrzeć na swoje otoczenie z takiej właśnie społecznej perspektywy. Żeby to zrobić należy zadać sobie następujące pytania:

- **gdzie** ludzie się spotykają?
- z jakich **okazji** i jak często dochodzi do spotkań?

Obie te kwestie – miejsca i okazji – są istotne z punktu widzenia możliwości integracji mieszkańców oraz budowania kapitału społecznego. Integracja społeczności może być utrudniona, jeśli na przykład mieszkańcy nie mają gdzie się spotkać, nie istnieje konkretne centrum społeczności lub centrum to jest bardzo rozproszone. Budowaniu silnej społeczności sprzyja natomiast **spójna percepcja miejsca**. Jeśli wszyscy wiedzą, „gdzie” jest centrum, jeśli wszyscy najchętniej spędzają czas w jednym miejscu, ułatwia to współdziałanie.

Oprócz samej percepcji tego, gdzie jest ładnie, gdzie przyjemnie, a gdzie niebezpiecznie, istotne jest to, czy zdarzają się okazje do spotkań: czy imprezy masowe (np. festyny) odbywają się raz na tydzień, na miesiąc czy raz na rok, czy mieszkańcy przesiadują na rynku czy tylko przez niego przebiegają w drodze po zakupy, czy przychodzą na rynek rodzice z dziećmi czy też raczej zostają na swoich podwórkach. **Czy mieszkańcy spotykają się w centrum społeczności jedynie przypadkiem, przy okazji załatwiania spraw, czy też celowo, żeby spędzić czas wolny w tym miejscu?** Część informacji na ten temat to wiedza powszechna, którą posiada każdy mieszkaniec społeczności. Część wiedzy wymaga jednak zastosowania różnorodnych narzędzi badawczych, takich jak wywiady czy ankieta.

Obraz miasta/gminy w oczach jego mieszkańców ma ogromne znaczenie dla podejmowania decyzji odnośnie działań na rzecz społeczności. Jeśli na przykład jedna piąta mieszkańców gminy wskazuje na konkretną wieś jako najbardziej niebezpieczne miejsce w okolicy, warto zadać sobie pytanie, dlaczego tak jest. Dzięki postawieniu sobie takiego pytania można dotrzeć do wiedzy o tym, co jest naszej gminie potrzebne, jakie działania należy podjąć, żeby ludziom żyło się lepiej i bezpieczniej. Jeśli do wiedzy o tym, że ludzie uważają wieś za niebezpieczną dodamy wiedzę o tym, że w tej wsi często dochodzi do wybryków chuligańskich (statystyki policyjne), może należy zastanowić się nad ofertą dotyczącą czasu wolnego dla młodych ludzi w tej konkretnej wsi. W ten sposób wiedza o postrzeganiu gminy może doprowadzić do rozwiązania problemu mieszkańców.

Ludzie – czyli jacy jesteśmy?

Kiedy wiemy już, gdzie żyjemy, warto przyjrzeć się bliżej nam samym, mieszkańcom miasta czy gminy. Czy jesteśmy młodzi czy starzy? Bogaci czy biedni? Przybywa nas czy ubywa? Wiedza na ten temat jest konieczna w działaniach społecznych. Zanim zaczniemy działać na rzecz naszej społeczności musimy wiedzieć:

- **do kogo adresować działania?**
- **na kogo możemy liczyć w działaniach?**

Innymi słowy, po pierwsze to społeczność, ludzie, są adresatem działania. To mieszkańcom ma się lepiej, łatwiej, bezpieczniej, przyjemniej żyć w naszej gminie. Dobro wspólne jest określane przez samych mieszkańców, a zatem musimy wiedzieć przez kogo. W gminie z przewagą osób starszych pierwszą potrzebą może być poprawa dostępności usług ochrony zdrowia, ułatwienie dojazdu do przychodni, do lekarzy specjalistów. Jeśli jest w niej wielu młodych, ich potrzeby będą inne.

Z drugiej strony – to mieszkańcy społeczności są aktorami działań społecznych. To oni mogą włączyć się w jakieś działanie, skrzyknąć się, żeby uporządkować teren parku lub wybudować piaskownicę. To „my” mieszkańcy możemy coś zrobić dla siebie. Tak więc charakterystyka ludności gminy czy miasta pomoże nam w określeniu kapitału ludzkiego, jaki jest zgromadzony w regionie.

➤

Kapitał ludzki –

*Termin „kapitał ludzki” jest pojęciem oznaczającym **zasób wiedzy, umiejętności oraz potencjału zawartego w każdym człowieku i w społeczności jako całości, określającym zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu oraz możliwości tworzenia nowych rozwiązań.***

(definicja Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”) „Edukacja, kurs komputerowy, wydatki na opiekę medyczną, lektury głoszące pochwałę cnoty punktualności i uczciwości są kapitałem w tym znaczeniu, że poprawiają zdrowie, prowadzą do zwiększenia zarobków danej osoby albo przyczyniają się do jej umiejętności doceniania literatury.”

(G.Becker, Human Capital, s.15)

➤

Kiedy analizujemy to, „jacy” jesteśmy, analizujemy dwa aspekty naraz. Po pierwsze wiedza o społeczności gminy wskazuje na jej potencjalne potrzeby. Z drugiej strony, dzięki wiedzy o społeczności mamy obraz tego, na kogo możemy liczyć, jaki potencjał drzemie w naszej społeczności. W gruncie rzeczy z wiedzy tego typu korzystamy każdego dnia, zarówno w domu, jak i w pracy.

Na przykład w moim bloku jest puste pomieszczenie po suszarni (**wiedza o warunkach materialnych**) Jeśli znam moich sąsiadów, to wiem, że najbardziej potrzebne jest nam miejsce spotkań i jest to ważniejsze niż pokój zabaw dla małych dzieci. A to dlatego, że nikt z moich sąsiadów nie ma małych dzieci (**charakterystyka społeczności**). To, że „znam ludzi”, pozwala mi też stwierdzić, że pani spod czwórki może tanio kupić farbę, pan spod jedenastki ma czas pomalować to pomieszczenie, a pan spod siódemki chętnie pomoże w przeniesieniu starych krzesel, kiedy już wszystko będzie pomalowane (potencjał społeczności – zasoby ludzkie).

Co zatem powinniśmy wiedzieć o spoteczności gminy, żeby móc podejmować rozsądne działania społeczne? W pierwszej kolejności trzeba się przyjrzeć temu, ilu nas jest. Potrzebne są nam również podstawowe informacje o płci i wieku ludności.

Podstawowe dane czyli portret gminy z lotu ptaka:

liczba mieszkańców – liczba osób zamieszkujących dane terytorium. Informacje o liczbie mieszkańców poszczególnych województw, powiatów, gmin można znaleźć na stronie Głównego Urzędu Statystycznego (www.stat.gov.pl).

Polska w liczbach:

38 125 479 – ludność Polski

w tym:

18 426 775 mężczyzn i

19 698 704 kobiet

23 368 878 mieszka w miastach, a

14 756 601 na wsi

Źródło: GUS, Rocznik Demograficzny 2007

gęstość zaludnienia – liczba mieszkańców przypadająca na jednostkę powierzchni (najczęściej stosuje się liczbę osób w przeliczeniu na km²).

Podstawowe dane o liczbie mieszkańców¹ mogą wydawać się nieprzydatne, ale są one punktem odniesienia dla rozważań o potrzebach ludności. Np. najbardziej „ludna” gmina wiejska województwa lubelskiego Trawniki liczy 9230 mieszkańców, a najmniejsza gmina tego regionu – Podedwórze –1804 mieszkańców, a więc ponad pięć razy mniej. Można się zatem spodziewać, że w Trawnikach będą potrzebne większe placówki usługowe (np. przedszkola), więcej placów zabaw, a także więcej lekarzy specjalistów niż w dużo mniejszym Podedwórz.

Również dofinansowanie w tej samej kwocie może całkowicie zaspokoić jakąś potrzebę w Podedwórz (np. wystarczy tam jeden dom dziennego pobytu dla osób starszych) podczas gdy w Trawnikach na zaspokojenie tej samej potrzeby będą konieczne większe nakłady finansowe. Również dane o gęstości zaludnienia mają znaczenie dla rozważań o potrzebach ludności. Im niższa gęstość zaludnienia, tym większego rozproszenia przestrzennego ludności można się spodziewać.

Kto tu mieszka czyli charakterystyka ludności pod względem płci i wieku:

współczynnik feminizacji – liczba kobiet przypadająca na 100 mężczyzn. Analogiczny współczynnik maskulinizacji określa, ilu mężczyzn przypada na 100 kobiet.

struktura wieku – proporcje kategorii wiekowych wśród całej populacji. Najczęściej wyróżnia się proporcje ludności w wieku:

- ▶ przedprodukcyjnym (do 18 lat)
- ▶ produkcyjnym (od 18 lat do 59 lat dla kobiet, a do 64 lat dla mężczyzn)
 - mobilnym (18 do 44 lat)
 - niemobilnym (od 45 lat do 59 lat dla kobiet, a do 64 lat dla mężczyzn)
- ▶ poprodukcyjnym (od 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn)

obciążenie demograficzne – określa ile osób w wieku przed- i poprodukcyjnym przypada na 100 osób w wieku produkcyjnym.

Czemu interesują nas powyższe wskaźniki? Jak już wcześniej wspomniano – żeby trafić w potrzeby społeczności, trzeba je znać. Inne potrzeby mają osoby starsze, a inne – osoby młode. Współczynnik feminizacji i struktura wieku mogą nam więc powiedzieć wiele zarówno o potrzebach społeczności, jak i kapitale ludzkim gminy.

Średnio w Polsce na stu mężczyzn przypada 107 kobiet. W poszczególnych województwach wskaźnik ten waha się jednak od 105 w warmińsko-mazurskim do 110 w łódzkim. Istnieją również różnice pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi: w miastach wskaźnik wynosi 111, podczas gdy na wsi osiąga wartość 101. Czemu jednak proporcja ta w ogóle może być istotna? Dopóki wskaźnik wynosi około 100, można mówić o zrównoważonej liczbie kobiet i mężczyzn. Wskaźniki wyższe od 100 oznaczają przewagę kobiet. Przewaga ta dla całej Polski wynika głównie z tego, że mężczyźni żyją krócej.

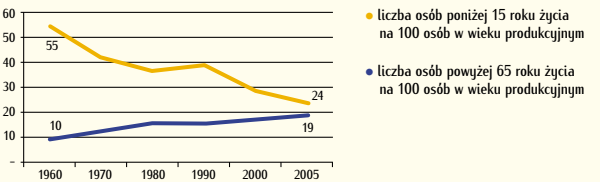
Przewaga kobiet wśród ludności w wieku 60 i więcej lat jest wyraźnie większa (wskaźnik feminizacji 214). Mamy zatem w Polsce o wiele więcej starszych pań niż panów. A co za tym idzie – ważną grupę społeczną stanowią wdowy. To ważna informacja z punktu widzenia potrzeb społecznych. Jak również z punktu widzenia kapitału ludzkiego. Z jednej strony liczba samotnych starszych pań, mówiąc „ludzkim językiem” – babć, może świadczyć o potrzebie pomocy w zorganizowaniu ich czasu – poprzez wsparcie w organizacji stowarzyszeń, wydarzeń kulturalnych adresowanych do tej grupy, organizacji miejsca spotkań dla emerytek. Z drugiej – jest to grupa, która potencjalnie ma zasoby wolnego czasu, który może chcieć przeznaczyć na działania na rzecz społeczności. Jeśli w gminie sytuacja jest podobna jak w skali kraju, a więc współczynniki feminizacji w starszych kategoriach wieku są wysokie, może warto poszukać wśród emerytek chętnych na wolontariuszki? Ciekawe wnioski można również wyciągnąć, jeśli współczynniki feminizacji są niskie, co zdarza się częściej na wsi niż w mieście. W 2007 roku w skali kraju na 100 kawalerów na wsi przypadało 66 panien, podczas gdy w mieście – na 100 kawalerów przypadało 89 panien. Dla gminy, w których jest tak duży niedobór kobiet, wyzwaniem jest utrzymanie swojego stanu ludności. Dla badacza, wyzwaniem jest ustalenie, skąd bierze się tak duża dysproporcja płci.

Żeby opisać społeczność, warto zadać sobie również pytanie o to, czy gmina jest „młoda” czy „stara”. Zazwyczaj w statystykach regionalnych podawane są liczby lub odsetki osób w wieku przedprodukcyjnym, w wieku produkcyjnym oraz w wieku poprodukcyjnym, co ma dużą wartość informacyjną dla identyfikacji kluczowych obszarów zainteresowania działań społecznych. Na przykład duży udział osób do 18 roku życia wskazuje na edukację jako główny obszar zainteresowania, duży udział osób w wieku poprodukcyjnym może prowadzić do wniosku, że priorytetową dla gminy kwestią jest służba zdrowia.

Niezwykle ważne jest również to, czy ludność pracująca jest w stanie „utrzymać” tych mieszkańców, którzy albo jeszcze nie pracują, albo już odeszli na emeryturę. Odpowiedzi na to pytanie ma służyć wskaźnik nazywany „obciążeniem demograficznym”. W Polsce w 2007 roku na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 55 osób w wieku nieprodukcyjnym. Wskaźnik ten jednak również jest zróżnicowany regionalnie (w Polsce wschodniej osiąga 59, podczas gdy dla województwa śląskiego wynosi 52). Obciążenie demograficzne sumuje dwa odrębne zjawiska: to, że rodzice zarabiają na swoje dzieci i to, że zarabiają na swoich rodziców (dziadków). Zjawisko nazywane „starzeniem się” społeczeństwa przejawia się między innymi tym, że obciążenie pierwszego rodzaju słabnie, a nasila się to dotyczące osób starszych.

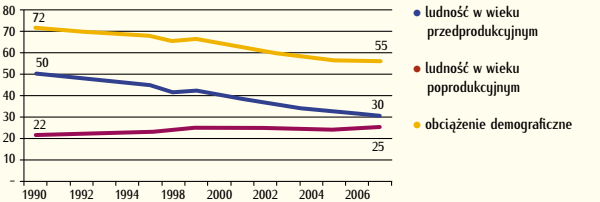
Polska w liczbach:

Liczba dzieci i osób starszych w stosunku do osób w wieku produkcyjnym (15–65) w latach 1960–2005.



Źródło: Eurostat yearbook 2008

Obciążenie demograficzne w latach 1990–2007 – wiek przedprodukcyjny i poprodukcyjny (Przyjęto zgodnie z polskim prawem pracy – dla kobiet wiek produkcyjny 18–59, dla mężczyzn 18–64. Wykres pokazuje, ile osób w wieku przedprodukcyjnym oraz poprodukcyjnym przypada na 100 osób w wieku produkcyjnym.)



Źródło: GUS, opracowanie własne

Ruch i migracje czyli przybywa nas czy ubywa?

Jak już wspomniano, dla zrozumienia potrzeb społeczności ważne jest ustalenie, czy do gminy czy też miasta raczej się przyjeżdża czy raczej się z niego odjeżdża. Dotychczas mowa była o wyjazdach i przyjazdach krótkoterminowych, o dojeżdżaniu do pracy, szpitala, szkoły czy też na zakupy. Teraz przyjrzymy się wyjazdom na stałe i ogólniej, temu na ile w naszej społeczności ludności przybywa, a na ile ubywa. O tym, jaki jest ten bilans zysków i strat, mówią dwa wskaźniki:

- ▶ **przyrost naturalny** – różnica pomiędzy liczbą urodzeń żywych a liczbą zgonów, a mniej technicznie mówiąc to liczba mieszkańców, która „przybyła” gminie w sposób naturalny. Wskaźnikiem obliczanym na jej podstawie jest stopa przyrostu naturalnego, a więc liczba osób, które „przybyły” przypadająca na tysiąc mieszkańców.
- ▶ **saldo migracji** – różnica między liczbą osób, które przybyły do gminy i tych, które z niej na stałe wyjechały. Wskaźnik migracji podawany jest w odniesieniu do liczby ludności (w procentach).

Ujemne wskaźniki przyrostu naturalnego oraz migracji oznaczają, że ludności ubywa. Oba współczynniki są silnie zróżnicowane regionalnie. Przyrost naturalny w miastach jest ujemny, podczas gdy na wsi – dodatni.

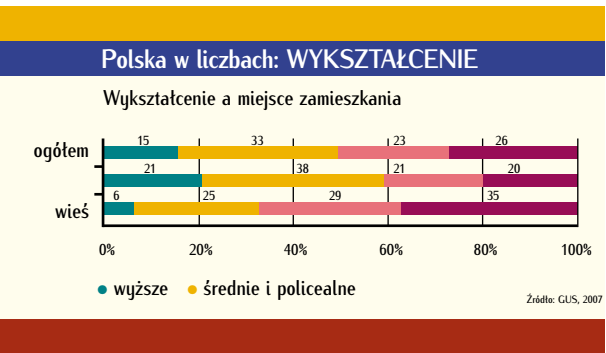
¹ Wszystkie dane na temat ludności w przekroju regionalnym – na podstawie: Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 XII 2007 r.; Zakład Wydawnictw Statystycznych GUS, Warszawa, maj 2008.

Analizując saldo migracji w regionach, można odnaleźć regiony, z których się migruje i regiony, do których się migruje. W 2007 roku województwo mazowieckie miało saldo migracji na poziomie +3,2, podczas gdy w województwach śląskim i świętokrzyskim wynosiło ono –2,2. Oznacza to, że na 1000 mieszkańców średnio przybyło lub ubyło kilka osób. Odptyw ludności może być wskaźnikiem tego, że w innych gminach, powiatach czy województwach można znaleźć lepszą, lepiej płatną pracę. Takie ujemne saldo w naszej gminie, zwłaszcza jeśli w sąsiednich gminach saldo jest dodatnie, może świadczyć o tym, że pewne potrzeby ludności nie są zaspakajane. Innymi słowy, warto wiedzieć, czy ludności w naszej społeczności ubywa, bo może to świadczyć o tym, że czegoś w gminie brakuje.

Co umiemy czyli wykształcenie mieszkańców

Jednym z kluczowych elementów kapitału ludzkiego są umiejętności i wiedza, jakie reprezentują członkowie społeczności. Tak jak na sukces organizacji lub firmy ogromny wpływ ma to, co jej pracownicy mają „w głowach” i czy potrafią przełożyć tę wiedzę na rozsądne decyzje i produktywnie działania, tak też na sukces gminy wpływają umiejętności mieszkańców. Nie chodzi tu jedynie o akademickie wykształcenie, ale **sumę wszystkich zdolności i wiedzy, które przyczyniają się do produktywnego działania**. Jeśli w moim bloku sąsiadka spod dwójki ma „rękę do kwiatów” i dzięki niej na klatce schodowej dumnie prezentują się bujne paprocie i kolorowe pelargonie, to jej zdolności, nie udokumentowane przecież żadnym dyplomem, są elementem kapitału ludzkiego mojej małej społeczności. Warto pamiętać o tym, że różnorodne zdolności i kwalifikacje zdobyte w pracy czy dzięki doświadczeniu zdobytemu w działalności społecznej wliczają się w kapitał ludzki gminy. Jeśli na przykład likwidowany jest zakład pracy, to fachowa wiedza i doświadczenie pracowników są kapitałem, na którym może budować nowy inwestor.

W danych statystycznych nie znajdziemy wskaźników odpowiadających temu szerokiemu rozumieniu kapitału wiedzy i umiejętności, a jedynie dane o wykształceniu mieszkańców. Warto je poznać, jako że poziom wykształcenia ma ogromne znaczenie dla rozwoju gospodarczego i dla profilu gospodarczego regionu. Warto również badać kwestię wykształcenia w połączeniu z migracją wspomnianą powyżej. Jeśli wyjeżdżają osoby młode i wykształcone, możemy mieć do czynienia ze zjawiskiem „wypłukiwania” miasta czy gminy z kapitału ludzkiego. Brak zasobów w postaci wykształconych członków społeczności może być barierą dla przedsiębiorców, którzy chcieliby zainwestować w danym regionie. Z kolei duży udział osób wykształconych wśród populacji regionu może być wabikiem dla inwestorów. Można powiedzieć nawet więcej – jest to zasób, który może pracować na rzecz rozwoju społeczności.



Warto jednak zaznaczyć, że wykształcenie, zwłaszcza to w postaci dyplomu wyższej uczelni, zależy wprost od infrastruktury edukacyjnej. Żeby w naszej społeczności byli ludzie wykształceni, musi współgrać ze sobą wiele czynników:

- ▶ dostępność przedszkoli
- ▶ dostępność dobrych szkół podstawowych, gimnazjów, szkół średnich
- ▶ dostęp do szkół wyższych (nie tylko obecność szkół wyższych, ale również wysoka jakość szkół, dobra jakość kandydatów, będąca pochodną jakości szkolnictwa podstawowego, gimnazjalnego i ponadgimnazjalnego)
- ▶ regionalne oferty pracy dla osób wykształconych

DALEKO DO PRZEDSZKOLA...

„Według danych Eurostatu z 2005 roku Polska zajmuje ostatnie miejsce wśród wszystkich państw Unii Europejskiej pod względem odsetka czterolatek w przedszkolach. Średnia unijna zbliża się do 90 proc. (...) W Polsce nie sięga on nawet 40proc.”²

To, co warto wiedzieć, to zatem nie tylko struktura wykształcenia, ale też jakość szkół w regionie, bo to od niej zależy przyszła jakość wykształcenia mieszkańców. Obecnie coraz częściej mówi się na przykład o rosnącym rozwarstwieniu uczniów na poziomie gimnazjów (m.in. wyniki badania PISA 2006 w Polsce³).

² I.Dzierzowska: Rok Przedszkolaka – Realna Szansa czy Chwyt Propagandy?, Społeczny Monitor Edukacji; <http://www.monitor.edu.pl/analizy>

³ W raporcie z badania PISA czytamy między innymi: „Wskaźnik segregacji uczniów pod względem statusu społecznego rodziców nieznacznie nawet wzrósł pomiędzy latami 2000 i 2006, co może świadczyć o zwiększonym nacisku rodziców na wybór szkoły.” (Raport, s.5)

Tak więc coraz częściej uczniowie o niższych umiejętnościach trafiają do gimnazjów gorszej jakości, gdzie nie mają nawet szansy porównać się z uczniami lepszymi, co owocuje dalszym obniżaniem poziomu nauczania w takich szkołach. Jeśli selekcja następuje tak wcześnie, uczniowie tacy nie mają szans na dostanie się do dobrego liceum, nie mówiąc o szkołach wyższych. To, co warto zatem sprawdzać, to jakość szkół w okolicy. Dzięki zestandaryzowanym testom i wynikom udostępnianym publicznie (można je znaleźć na stronie Centralnej Komisji Egzaminacyjnej⁴), można porównywać wyniki szkół, a co za tym idzie, kontrolować, czy poziom szkół się nie obniża, na ile postępuje rozwarstwienie uczniów w społeczności, itp.

Warto również dodać, że wykształcenie wyższe to nie jedyna droga do rynku pracy, a czasem to droga prowadząca do konieczności migracji. Innymi słowy, jeśli kończę uniwersytet, a w moim rodzinnym mieście nie mogę znaleźć pracy, muszę wyjechać, zwłaszcza jeśli do najbliższego ośrodka, gdzie praca dla mnie jest dostępna, jest za daleko żeby dojeżdżać. Brak dopasowania wykształcenia absolwentów do rynku pracy jest przyczyną dwóch negatywnych zjawisk. Z jednej strony może owocować dużą liczbą bezrobotnych absolwentów, z drugiej – pracodawcami, którym brakuje pracowników (m.in. opracowania NBP, raport KPMG, analizy PKPP Lewiatan⁵). Można powiedzieć, że w optymalnych warunkach oferta edukacyjna regionu powinna odpowiadać z jednej strony potrzebom edukacyjnym społeczności (liczba szkół odpowiadająca liczbie młodzieży), z drugiej zaś – potrzebom rynku pracy, profilowi pracodawców w regionie. W tym sensie rolę diagnozy społecznej jest wskazywanie np. tego, że nie warto zamykać technikum mechanicznego, jeśli w okolicy istotną rolę odgrywa przemysł motoryzacyjny. Jeśli brakuje chętnych do tegoż technikum lepszym wyjściem niż zamknięcie może być akcja promocyjna w szkołach.

Kto pracuje i gdzie, czyli lokalny rynek pracy

Do pełnego obrazu życia mieszkańców gminy w najbardziej podstawowych wymiarach brakuje nam jeszcze odpowiedzi na pytanie, czy i gdzie mieszkańcy pracują. Czy łatwo jest tu znaleźć pracę? W jakiej branży? Czy dużo się tu zarabia? Takie pytania zada każda osoba rozważająca przeprowadzkę do naszego miasta. Wiele potrzeb społecznych dotyczy właśnie rynku pracy. Jeśli jest wielu bezrobotnych, wyzwaniem dla organizacji pozarządowych jest wspieranie ich w powrocie na rynek pracy. Jeśli pracodawcom brakuje rąk do pracy, warto wspomagać działania na rzecz dokształcania w odpowiednim kierunku, tak aby te „ręce” się znalazły.

Jeśli dochody ludności gminy są niskie, należy zastanowić się, jakie działania mogą przeciwdziałać poszerzaniu zjawiska biedy. Jeśli kobiety są mało aktywne na rynku pracy, może oznaczać to, że są zmuszone wybierać między pracą a wychowaniem dzieci, bo brakuje przedszkoli. Innymi słowy, lokalny rynek pracy określa w dużym stopniu, czy ludziom dobrze czy źle się żyje w naszej społeczności.

Istnieje wiele parametrów, którymi ekonomiści opisują rynek pracy i które mogą pomóc w odpowiedzi na pytania postawione powyżej.

- ▶ wskaźnik zatrudnienia – procentowy udział ludności pracującej w ogólnej liczbie ludności w wieku 15 lat i więcej⁶
- ▶ wskaźnik aktywności zawodowej – procentowy udział ludności aktywnej zawodowo (obejmuje osoby pracujące w gospodarce narodowej oraz osoby zarejestrowane w urzędach pracy jako bezrobotne) wśród ludności w wieku 15 lat i więcej
- ▶ stopa bezrobocia – procentowy udział liczby bezrobotnych w liczbie ludności aktywnej zawodowo (tzn. pracującej i bezrobotnej)

Analizując wskaźniki aktywności zawodowej dla naszej gminy, możemy dowiedzieć się nie tylko ile osób pracuje, ale też jakie są to osoby. Warto zwracać uwagę na to, ile kobiet jest aktywnych zawodowo. Stopa aktywności zawodowej kobiet może świadczyć o tym, jakie strategie życiowe przyjmują rodziny w naszej społeczności. Czy kobiety wchodzą na rynek pracy, a jeśli tak, to na jak długo? Te i inne informacje można uzyskać, dowiadując się o wskaźnikach aktywności ekonomicznej dla swojego regionu. Warto dodać, że obecnie w Unii Europejskiej zauważona została pozytywna zależność pomiędzy aktywnością zawodową kobiet, a dziecinością. W krajach, gdzie kobiety częściej podejmują pracę, rodzi się więcej dzieci. „Te kraje członkowskie, które wprowadziły kompleksową politykę pozwalającą rodzicom na łączenie pracy i życia rodzinnego, mają zarówno wyższe wskaźniki aktywności zawodowej kobiet, jak również wyższe wskaźniki przyrostu naturalnego”.⁷

⁴ Wyniki egzaminów zewnętrznych dla szkół z całego kraju można znaleźć na <http://www.cke.edu.pl>; zakładka „Wyniki szkół” lub: <http://www.wynikiegzaminow.pl>

⁵ Raport KPMG: Migracja pracowników – szansa czy zagrożenie?, opracowanie NBP: Informacja o kondycji sektora przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem stanu koniunktury w II kw. 2008 r. dostępne na stronie: <http://www.nbp.pl>; zakładka „Publikacje/ Analizy i badania/ Koniunktura”.

⁶ według GUS, praca według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności

⁷ The social situation in the European Union 2005–2006; wydawnictwo Komisji Europejskiej, 2007

Analizując lokalny rynek pracy warto ustalić, gdzie można w regionie znaleźć pracę – czy jest to przemysł, rolnictwo, a może usługi? Ile firm jest zarejestrowanych w gminie? Najogólniej rzecz ujmując – warto wiedzieć, jaka jest „sita gospodarcza” gminy i gdzie jest jej źródło. Jeśli w naszej gminie nie powstają nowe firmy – trzeba zastanowić się z jakiego powodu przedsiębiorcy nie chcą zakładać przedsiębiorstw w naszym regionie. Czy zasoby potencjalnych pracowników są niewystarczające? A może są jakieś uśpione zasoby? Mając dane o aktywności zawodowej różnych kategorii mieszkańców można te uśpione zasoby zidentyfikować.

Myśląc o tym, gdzie ludzie pracują, warto też ustalić, czy bezrobocie w gminie jest „realne”. Rozmiar tzw. szarej strefy, a więc pracy nierejestrowanej jest szacowany na około 20 proc. PKB i na prawie 10 proc. wszystkich zatrudnionych (t.j. co dziesiąta osoba pracująca pracuje „na czarno”)⁸. Rzecz jasna, trudno jest ocenić liczbowo, ile osób w gminie pracuje „na czarno”, ale często dobrze poprowadzona rozmowa z osobami, które znają lokalne realia (np. przedsiębiorcy) pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy faktycznie mieszkańcy nie mogą znaleźć pracy, czy też raczej nie mogą znaleźć tej legalnej. Jeśli pracodawcom ciężko jest znaleźć pracowników, jeśli w regionie dostępne są prace sezonowe przy zbieraniu owoców czy grzybów – może to wskazywać, że ludzie mają pracę, choć nie taką, którą odnotowują statystyki. Po co nam informacja o szacowanym rozmiarze rynku pracy „na czarno”? Przede wszystkim pomaga ona zweryfikować wskaźniki statystyczne, z których mogłoby wynikać, że duża część społeczeństwa żyje poniżej granicy biedy.

Żeby ruszyć z pomocą, musimy wiedzieć, co się dzieje.

Podobnie jest z działaniami społecznymi: żeby zaangażować mieszkańców w działanie na rzecz wspólnego dobra, musimy wiedzieć, czego społeczność potrzebuje.

⁸ Raport: Przyczyny pracy nierejestrowanej, jej skala, charakter i skutki społeczne, wyniki badania przeprowadzonego przez CASE, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych oraz niezależnie przez SMG/KRC Poland Media S.A.

Czego nasza społeczność potrzebuje?

Kiedy mamy już obraz naszej społeczności, wiemy czym dysponujemy (warunki materialne), wiemy jacy jesteśmy, co umiemy i gdzie pracujemy, kolejnym krokiem jest zadanie sobie pytania:

- czego nam potrzeba?
- warto tu podkreślić, że **nie pytamy o to, „co jest z nami nie tak”, „gdzie są nasze największe problemy”, „gdzie są dziury do załatania”?** Pytamy o potrzeby.
 - W naszej społeczności rodzi się dużo dzieci? A więc na pewno potrzebujemy przedszkoli, być może banków czasu dla młodych matek i ojców, a może centrum spotkań, gdzie młodzi rodzice mogliby wymieniać się doświadczeniami, wspierać?
 - Spora część mieszkańców miasta to osoby starsze – a więc może warto zorganizować dom dziennego pobytu, inaczej mówiąc miejsce spotkań dla tej grupy?
 - Trudno jest dojechać z naszej wsi do najbliższego miasta? Potrzeba poprawy infrastruktury komunikacyjnej, a może trzeba zorganizować wspólne dojazdy do pracy czy szkoły?

Znajomość potrzeb, podobnie jak wiedza o samej społeczności jest konieczna, żeby ustalić, jakie działania są potrzebne.

Wystarczy pomyśleć o wspomaganiu zatrudniania osób dotychczasowo bezrobotnych. Pierwsze, co się zazwyczaj robi dla bezrobotnych, to oferuje się im szkolenia. Z autoprezentacji, pisanie CV, czasem również szkolenia zawodowe. Pytanie brzmi, czy to jest naprawdę to, czego bezrobotni potrzebują? A jeśli tak, to czy wszyscy bezrobotni?

W powiecie otwockim (mazowieckie) jest nieco ponad 2 tysiące bezrobotnych, w tym 1 138 bezrobotnych kobiet. Jest też 8 709 dzieci w wieku do lat 6, a w przedszkolach jest 3 tysiące miejsc (Bank Danych Regionalnych, GUS). Myśląc o bezrobotnych kobietach z tego powiatu, należy zatem zastanowić się, ile z nich (kobiety częściej niż mężczyźni zajmują się dziećmi) nie pracuje dlatego, że opiekują się dzieckiem, a przy utrudnionym dostępie do przedszkola poza babcią nie mają innej alternatywy niż zostać w domu.

Być może zatem sensowną strategią włączania kobiet w rynek pracy powinno być w tym powiecie wspieranie wszelkich działań związanych z opieką nad dziećmi, powstawania małych przedsiębiorstw albo nawet pomocy sąsiedzkiej w opiece nad dziećmi (np. platforma wymiany informacji i promocja rozwiązań, w których łączy się pracę na część etatu z opieką nad dziećmi). W powiecie parczewskim (małopolskie) również jest ponad 2 tysiące bezrobotnych. Można by zastanawiać się, na ile bezrobocie jest tam związane z niewielkimi możliwościami zapewnienia opieki dzieciom. Wystarczy jednak pojechać do Parczewa, żeby zauważyć, że z wielu wsi nie da się dojechać do pracy inaczej niż samochodem. Jedyny autobus jeździ w godzinach dostosowanych do potrzeb młodzieży szkolnej.

Potrzeby osób poszukujących pracy związane z dojazdami do miasta nie są zaspokajane w żaden systematyczny sposób. Ludzie spontanicznie organizują sobie pomoc, umawiają się na wspólne dojazdy do pracy, żeby ograniczyć koszty. Na pewno jednak można by takie działania wspierać. Szkolenia tu nie wystarczą.

Tak jak każde działania na rzecz społeczności, tak działania na rzecz przywracania ludzi na rynek pracy muszą opierać się na ich potrzebach, a nie na teoriach (nieugruntowanych na żadnych sensownych podstawach) na temat bezrobotnych – teoriach, które można nazwać uprzedzeniami. „Ludzie nie mają pracy, bo nie umieją pracować”, „Kto wierzy w siebie, ten znajdzie pracę”. Znamy wiele takich stwierdzeń, które nawet jeśli zawierają „ziarno prawdy”, to jednak nie powinny być jedyną podstawą działań.

Podobnie przy spełnianiu potrzeb młodych ludzi należy wziąć pod uwagę ich potrzeby – wydaje się to oczywiste. Łatwo jednak popaść w pułapkę, poprzestając na ogólnej diagnozie. Jak wiadomo, młodzi ludzie chcą mieć co robić w wolnym czasie. W Tczewie zaczął powstawać skatepark, który, jak się okazało, nie spodobał się lokalnym miłośnikom jazdy na deskorolce, rolkach i rowerach. Młodzi tczewianie wyrazili swoje niezadowolenie poprzez portal Tuba, powstały w ramach programu Lokalne Partnerstwa PAFW. Zostało zorganizowane spotkanie przedstawicieli skate’ów z władzami miasta i dzięki temu możliwe jest wypracowanie nowych rozwiązań, odpowiadających na potrzeby potencjalnych użytkowników. Działania lokalne mają tę przewagę nad tworzeniem polityki centralnie, „z daleka”, że mogą opierać się bezpośrednio na potrzebach osób, do których są kierowane.

Konkretne rozwiązania mogą być różne i do ich wypracowania koniecznie trzeba zaangażować samych członków społeczności. Podobnie jak do wyartykułowania potrzeb.

Skąd zatem możemy wiedzieć, co jest naszej społeczności potrzebne? Pewne wskazówki może dać nam przeanalizowanie tego, jaka jest nasza gmina i jacy są jej mieszkańcy. Jednak konkretne sformułowanie potrzeb wymaga „zrozumienia” lokalnych realiów, wnikięcia w codzienne życie społeczności. Dlatego łatwiej jest potrzeby te określić komuś „stąd”. Osoba z zewnątrz może wprawdzie wnieść pewne nowe pomysły, wprowadzić innowacyjne rozwiązania, ale potrzeby społeczności najlepiej znają sami ich mieszkańcy. Kluczem do zrozumienia potrzeb jest **dialog**, rozmowa z różnymi kategoriami mieszkańców, słuchanie, przyglądanie się, **otwarcie na wiedzę** oraz systematyczne zdobywanie wiedzy poprzez **prowadzenie badań**.

Odpowiedzi na pytanie „czego potrzebuje społeczność” możemy zatem szukać na kilka sposobów:

Rozmowa, dialog:

- **z mieszkańcami:** czasem rozmowa ze znajomymi, rodziną, kolegami z pracy, sąsiadami może powiedzieć więcej o lokalnych potrzebach niż cokolwiek innego
- **z kluczowymi informatorami:** lokalnymi aktywistami, nauczycielami, samorządowcami, księdzem, lekarzem rodzinnym, fryzjerką, ekspedientką ze sklepu – inaczej mówiąc – możemy je poznać dzięki rozmowie z ludźmi, którzy znają społeczne potrzeby, bo stykają się z nimi na co dzień

Otwarcie się na dostępną wiedzę:

- korzystanie z **dostępnych źródeł danych:** statystyki, sondaże
- **media:** informacje medialne, szczególnie z mediów lokalnych

Systematyczne gromadzenie danych:

- **badania ankietowe**
- **badania jakościowe:** wywiady indywidualne i grupowe, obserwacja

Stosowanie wszystkich wyżej wymienionych strategii pozyskania wiedzy o potrzebach społecznych zwiększa szanse na sukces w działaniu i na rozwój społeczności. Każda z nich wzbogaca wiedzę. Dodatkowo jeśli łączy się kilka dróg pozyskania wiedzy, pozwala to potwierdzić i pogłębić tę już zdobytą. Stosowanie różnych metod gromadzenia danych nosi w socjologii nazwę **triangulacji metodologicznej**⁹.

⁹ D.Maison, A.Noga-Bogomilski: *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*; Gdańsk, 2007.

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA
RÓŻNYCH METOD BADAWCZYCH¹⁰

–Badanie Trzech Społeczności

W trakcie badania przeprowadzono: wywiady jakościowe z mieszkańcami i przedstawicielami instytucji, badanie ankietowe mieszkańców oraz badanie ankietowe pracowników organizacji pozarządowych. Co uzyskano?

Potwierdzenie – wyniki uzyskane jedną techniką są potwierdzane przez inną:

W Leszynie z wywiadów jakościowych wynikało, że głównymi problemami miasta są: niska jakość infrastruktury komunikacyjnej („*wiadomo, że dojazd... autobusy też już nie funkcjonują jak kiedyś, nie ma tutaj kolei, więc również dojazd, ta komunikacja jest inna...*”), bezrobocie („*Jest duże bezrobocie i ludzie są bez pieniędzy można powiedzieć*”), trudny dostęp do lekarzy specjalistów („*Mamy niewielu takich lekarzy specjalistów, dla wielu to jest problem*”).

W badaniu sondażowym na problemy komunikacyjne wskazało spontanicznie 41 proc. mieszkańców, na bezrobocie – 21 proc, na trudny dostęp do usług medycznych – 7 proc.

Pogłębienie – bezpieczeństwa dzielnicy wskazało 18 proc. respondentów badania ilościowego na Pradze Północ. Badanie jakościowe pozwoliło ustalić, że pod względem oceny bezpieczeństwa, zagrożenia przestępczością i przemocą mieszkańcy są bardzo podzieleni. Na podstawie wypowiedzi mieszkańców można też stwierdzić, że problem ten zmniejsza się, następuje poprawa bezpieczeństwa okolicy.

(„*Praga sobie gdzieś tam kiedyś zastępnęła z historii, że tutaj jest jakiś tam bazar, jacyś cinkciarze, handlarze, jacyś nie wiadomo co, jak, jakaś bandziorka, no ale umówmy się, tak naprawdę, jak wszędzie to jest. Z tym, że tutaj było tego więcej, no bo z dziada pradiada to się jakoś tak przenosiło...*”) No ale teraz wcale tak nie jest, że my wszyscy jesteśmy skazani na to, żeby być bandziorami.”)

Wyjaśnienie – wyniki uzyskane z różnych źródeł wiedzy są nie-spójne, inna technika zdobywania wiedzy wyjaśnia problem:

Badanie jakościowe oraz ilościowe wskazały, że w Cieszynie bezrobocie jest uznawane za jeden z najważniejszych problemów gminy. Jednak statystyki wskazują, że stopa bezrobocia jest bardzo niska.

Analiza wypowiedzi respondentów oraz prześledzenie historycznych uwarunkowań rynku pracy w tym mieście pozwala stwierdzić, że na percepcję bezrobocia wpływa to, że silny jest tu sentyment za czasami pełnego zatrudnienia w zakładach przemysłowych. Na podkreślanie tego problemu wpływa również doświadczenie bezrobocia w przeszłości – jeszcze kilkanaście lat temu stopa bezrobocia w gminie była istotnie wysoka.

Podobnie jak w przypadku badań społecznych, gdzie korzystne jest stosowanie różnorodnych metod badawczych, tak i w przypadku diagnozy lokalnej warto przyglądać się społeczności z różnych stron. Bardzo istotne jest również uwzględnienie różnych punktów widzenia i tego, że różne grupy społeczne inaczej będą definiować swoje potrzeby. Warto dostrzegać i rozumieć te różnice. Trzeba jednak dostrzegać również podobieństwa. Różne potrzeby nie muszą być tak różne jak się na pierwszy rzut oka wydają. Starsze osoby narzekają, że nie mają gdzie pójść w ciągu dnia, a młodzież przesiaduje wieczorami na przystanku, co z kolei przeszkadza innym mieszkańcom. Wskazuje to na potrzebę zorganizowania zarówno jednej, jak i drugiej grupie miejsca do spotkań. Być może po konsultacjach okaże się, że można obie te potrzeby spełnić poprzez przystosowanie parku do potrzeb jednej i drugiej grupy. Ponadto obie grupy będą korzystać z parku w innych godzinach, więc nie będą sobie nawzajem przeszkadzać.

¹⁰Badanie Trzech Społeczności przeprowadzono w III-V.2007r. w Cieszynie, na Pradze Północ i w Leszynie (nazwa zmieniona ze względu na anonimowość respondentów). Cytaty pochodzą z niepublikowanych raportów z badania.

Co mamy czyli jakie są zasoby
naszej społeczności?

Opisując to, co warto o społeczności wiedzieć, wspominaliśmy, że wiedza ta potrzebna jest w dwóch aspektach: do identyfikacji potrzeb i do identyfikacji zasobów, na jakich można się w działaniu oprzeć. Wspomniano już o zasobach w postaci umiejętności i wiedzy, jakimi dysponują jednostki. Jednak socjologowie dość dawno już zaproponowali, żeby nie patrzeć na społeczeństwo jak na sumę jednostek¹¹. Dlatego przejdziemy teraz do zasobów, które są właściwe nie jednostkom, ale społeczności jako takiej, a zatem do takich cech społeczności, których nie da się zredukować do umiejętności czy wiedzy konkretnej osoby czy osób.

W pierwszej kolejności warto zauważyć, że każda społeczność ma swoją strukturę i hierarchię. Tak jak w każdej grupie znajomych znajdzie się zazwyczaj „błazen”, „mediator”, „szara myszka” czy „gwiazda”, tak i w społeczności są zazwyczaj osoby, do których się chodzi z jakimś problemem czy pomysłem. Są to **lokalni liderzy**. Osoby takie mogą bardzo wspomagać rozwój społeczności, pomagać identyfikować potrzeby czy też organizować wspólne działania. Często do identyfikacji lokalnego lidera wystarczy zadać kilka pytań: np. do kogo mieszkańcy poszliby z jakimś problemem, kto ostatnio zorganizował jakieś wspólne działanie, kto bierze aktywny udział w zebraniach wspólnoty mieszkaniowej. Warto podkreślić, że zasobem nie jest tu sama osoba lidera i jej umiejętności czy wiedza (kapitał ludzki), ale coś więcej. Ten zasób to również struktura relacji – to, że ludzie wiedzą, że można się zwrócić do lidera, że wiedzą, gdzie go znaleźć, jak się skontaktować, że mu ufają, że mają dobre doświadczenia współpracy. Cała społeczna struktura, która czyni lidera liderem właśnie jest potencjałem, na którym można budować działania społeczne.

Ta struktura wspomaga przełamywanie pułapek wspólnego działania, opisywanych w rozdziale pierwszym. (Więcej o lokalnych liderach w rozdziale siódmym)

¹¹Emile Durkheim opisywał społeczeństwo jako rzeczywistość samą w sobie już w XIXw. Zauważał, że tak jak nie można opisać organizmu opisując jedynie komórki, z których się składa, tak I społeczeństwo to coś więcej niż ludzie, którzy wchodzą w jego skład.

KAPITAŁ SPOŁECZNY

„Przez analogię do kapitału materialnego i ludzkiego – narzędzi i wykszolenia, które podnoszą jednostkową wydajność – kapitał społeczny odnosi się do cech społecznego zorganizowania, takich jak sieci, normy i społeczne zaufanie, ułatwiających ku obopólnej korzyści koordynację i współpracę. Z różnych przyczyn we wspólnocie obdarzonej znacznym zasobem społecznego kapitału łatwiej się żyje.”

(Robert D. Putnam „Bowling Alone: malejący kapitał społeczny Ameryki”)



KAPITAŁ SPOŁECZNY

W gminach Gniew i Pelplin na Pomorzu partnerzy pisząc wniosek na projekt „Tuba-Lokalna Przestrzeń Informacji” zdali sobie sprawę z tego, że wielu miejscowościach społeczność nie bierze udziału w życiu obywatelskim, bo... nie ma się gdzie spotykać! Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, partnerstwo zakupiło podgrzewany namiot, który teraz służy jako przestrzeń spotkań i rozmów na ważne tematy.

Kolejnym społecznym zasobem, jaki warto rozpoznać jest kapitał społeczny. Najogólniej rzecz ujmując kapitał ten to wszelkie produktywne zasoby, które są zgromadzone w społeczności, a nie w jednostkach.

To, że ludzie sobie ufają, mogą na siebie nawzajem liczyć, łatwo im przychodzi zorganizowanie wspólnego działania i przezwyciężenie pułapek wspólnego działania – decyduje o tym, że w takiej społeczności żyje się lepiej i łatwiej niż w społeczności, gdzie kapitału tego typu brakuje. Według Colemana¹² kapitał społeczny może przybierać trzy formy:

- po pierwsze zobowiązania i oczekiwania, które zależą od wiarygodności środowiska społecznego. Inaczej mówiąc pytanie brzmi – czy ludzie sobie ufają, czy polegają na sobie nawzajem, czy uważają, że ktoś ich wesprze czy też raczej starają się poradzić sobie ze wszystkim w pojedynkę;
- po drugie możliwości przepływu informacji poprzez strukturę społeczną stanowiącą podstawę dla działania. Chodzi tu o to, czy ludzie rozmawiają ze sobą, mają jak przekazać sobie istotne informacje, podzielić się opiniami, pomysłami, czy jest jakaś „płatczyzna porozumienia”;
- po trzecie obecność norm powiązanych z efektywnym systemem sankcji. Chodzi tu o to, co w życiu społecznym ludzie uważają za właściwe, za normalne, oczywiste, do czego są przyzwyczajeni oraz o to, jak reagują na złamanie reguł.

Żeby te trzy elementy wspomagać, a więc dla rozwoju kapitału społecznego są z kolei potrzebne dwa główne czynniki:

- dobra infrastruktura materialno-instytucjonalna,
- postawy i nawyki nastawione na współpracę i współdziałanie.

To, co może zwracać uwagę, to fakt, że do rozwoju kapitału społecznego nie tyle potrzeba „spoteczników” w rozumieniu osób, które „poświęcają się” dla ogółu, ale raczej postaw, które wspomagają przetamywanie pułapek wspólnego działania. Silny kapitał społeczny nie oznacza, że ludzie chętniej poświęcają się dla ogółu, ale raczej to, że rozumieją, jak bardzo współdziałanie się optaca.

Jak zatem rozpoznać, jaki jest kapitał społeczny w naszej gminie? Przede wszystkim warto odpowiedzieć sobie na pytanie, czy ludzie sobie pomagają, czy wspierają się w codziennych sytuacjach. Ważne jest to, czy ufają sobie nawzajem, czy mają zaufanie do swoich sąsiadów, do mieszkańców swojego miasta.

¹²Coleman, J.S. (1988) Social Capital In the Creation of Human Capital, The American Journal of Sociology, Supplement: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure.

Żeby kapitał społeczny był silny, mieszkańcy muszą rozmawiać ze sobą, spotykać się, mieć okazje wspólnie coś przedyskutować. Wskaźnikiem silnego kapitału społecznego jest również angażowanie się we wspólne działania. Jeśli mieszkańcy zbierają się, żeby razem posprzątać albo wyremontować klatkę schodową – to udaje się to dzięki silnemu kapitałowi społecznemu.

A kiedy już dużo wiemy...

Wiedza o społeczności i diagnoza jej potrzeb i problemów prowadzi nas do postawienia pytania o dobro wspólne i o koalicję, którą można wokół niego zbudować.

Na tym założeniu opiera się strategia programu Lokalne Partnerstwa PAFW.

Lokalne partnerstwa PAFW – etapy działania:



Inicjatorem tworzenia takiej koalicji wokół określonego dobra wspólnego mogą być organizacje pozarządowe. Druga część niniejszego poradnika przeznaczona jest w szczególności dla nich. Jej celem jest wskazanie tego, w jaki sposób można myśleć o rozwoju swojej organizacji, o jej mocnych stronach i o wyzwaniach, które przed nią stoją. Tak więc w czwartym rozdziale można dowiedzieć się, jak przyglądać się nie tylko otoczeniu, ale także sobie samemu.



4.SPOJRZENIE W LUSTRO

Po co patrzymy w lustro? – wprowadzenie:

Kiedy już rozejrzeliśmy się (dość dokładnie) po okolicy, zwracamy nasze spojrzenie ku sobie. Żeby dobrze działać, trzeba czasem przeanalizować kondycję swojej organizacji, mówiąc prościej – przejrzeć się w lustrze.

W życiu codziennym przeglądamy się w lustrze dość często, niektórzy kilka, inni kilkanaście minut dziennie. Po co to robimy? Po pierwsze, dzięki temu **możemy poznać nasze mocne strony**, powiedzieć sobie „Dobrze wyglądam”, „Mogę tak iść do pracy”, „Ta spódnica i bluzka ładnie pasują”. Podobne cele przyświecają autodiagnozie. Warto wiedzieć, co jest naszą mocną stroną, co jest zasobem, na którym można budować rozwój działalności. Jakie umiejętności ma nasz zespół, na czyje wsparcie możemy liczyć, jak stabilni są nasi partnerzy finansowi? Dzięki odpowiedzi na te pytania możemy dowiedzieć się, jakie są najważniejsze zasoby naszej organizacji.

MOCNE STRONY

Patrząc w lustro, możemy poznać swoje mocne strony, poprawić humor, wzmocnić się.

Przeglądanie się w lustrze ma jeszcze jedną istotną funkcję. Potrzebujemy go, żeby poprawić krawat lub makijaż czy też dobrać ubranie. Lustro daje nam wskazówki do tego, nad czym warto pracować. Autodiagnoza organizacji pozwala na to samo – dzięki analizie swoich mocniejszych i słabszych stron można podjąć decyzję, jakie elementy organizacji należałoby rozwinąć, usprawnić, poprawić. Takimi wyzwaniami może być pozyskanie nowych darczyńców, organizacja większej liczby konkursów, skontaktowanie się z nowymi organizacjami w ramach budowania partnerstwa albo przeszkolenie pracowników w kwestiach finansowo-księgowych.

WYZWANIA



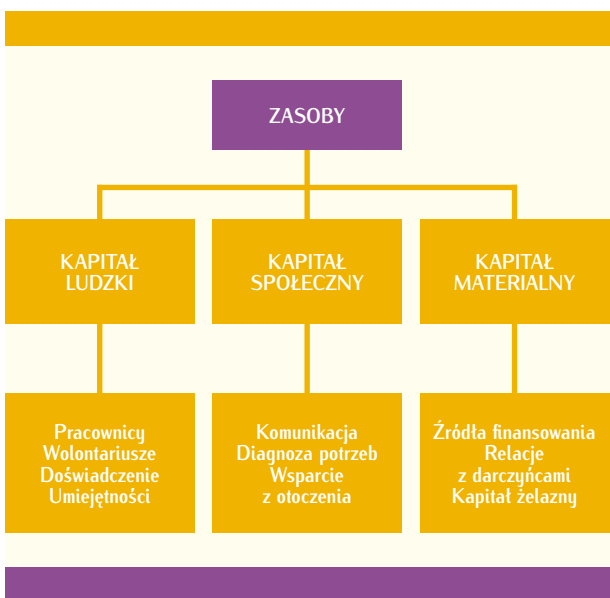
Patrząc w lustro, możemy zadać sobie pytanie: co jeszcze możemy zrobić?

Podsumowując, żeby poznać swoje mocne strony i wyzwania dla rozwoju, trzeba od czasu do czasu przyjrzeć się sobie. Bez trzeźwej analizy kondycji swojej organizacji trudno jest odpowiedzieć sobie na pytanie, co rozwijać, na co postawić, a co może poczękać. Co jednak ważne, tak jak lustro nie podpowiada, jaką dobrać szminkę, tak i funkcją autodiagnozy jest wskazywanie jedynie stanu rzeczy, a nie tworzenie gotowych scenariuszy działania. W tym rozdziale opisujemy krótko to, co warto wiedzieć o swojej organizacji w kontekście jej zasobów i wyzwań dla rozwoju oraz jak można się tego dowiedzieć.

Trzy typy zasobów organizacji

Do skutecznego działania i rozwoju każdej organizacji potrzebne są trzy główne elementy. Po pierwsze – potrzebni są ludzie, z ich energią, kompetencjami, umiejętnościami, wspólną wizją działania. Jasne jest, że bez ludzi organizacja nie istnieje. Po drugie – potrzebne są dobre relacje z otoczeniem, innymi organizacjami, samorządem, lokalnym środowiskiem. Sieć znajomości, instytucji, które w razie czego wesprą, pomogą, nawiążą współpracę jest potrzebna dla bezpiecznego, płynnego i efektywnego działania.

W ramach relacji z otoczeniem nie sposób również pominąć komunikacji ze społecznością, w ramach której organizacja funkcjonuje. Jasne jest również także to, że nic nie zdarzy się bez funduszy. Tak więc i liczba darczyńców, partnerów finansowych i sposób finansowania działań mają znaczenie. Te trzy aspekty: kapitał ludzki, społeczny i materialny organizacji, powinny być przedmiotem zainteresowania, kiedy organizacja pozarządowa „przegląda się w lustrze”.



Kapitał ludzki organizacji można opisać analogicznie do kapitału ludzkiego społeczności jako zasoby „zgromadzone” w ludziach tworzących organizację. Chodzi tu o te zasoby, które mogą być produktywnie. Podstawowe informacje dotyczące zasobów, to dane ilościowe: liczba pracowników i wolontariuszy, staż ich pracy lub współpracy z organizacją. Ale oprócz tych „twardych” danych istotne są też informacje o kompetencjach zespołu. Ze względu na specyfikę działania organizacji pozarządowych kapitał ludzki nie da się zmierzyć według z góry określonej „miarki”. Umiejętność grania na skrzypcach mogłaby nie być wliczona w kapitał firmy lub banku, ale dla organizacji może stanowić konkretny zasób, bo pracownik może zagrać coś na imprezie czy festynie, gdzie będzie promować działalność organizacji. Najistotniejsze są jednak umiejętności i wiedza bezpośrednio potrzebne w codziennym funkcjonowaniu.

Kapitał ludzki organizacji:

- › liczba pracowników i wolontariuszy
- › staż pracy/współpracy pracowników i wolontariuszy
- › doświadczenie członków zespołu
- › umiejętności i kompetencje zespołu:
 - wiedza merytoryczna
 - umiejętności związane z promocją działalności
 - kompetencje w pozyskiwaniu partnerów instytucjonalnych
 - kompetencje finansowo-księgowe
 - kompetencje prawne
 - umiejętności techniczno-informatyczne
 - kompetencje umożliwiające współpracę międzynarodową

Kapitał społeczny, jak już wspomniano, ma znacznie bardziej nieuchwytną interpretację, stąd nieporozumienia związane z tym pojęciem. W przypadku kapitału społecznego organizacji można brać pod uwagę kilka „społeczności”, do których odnosi się ów przymiotnik „społeczny”.

- › Po pierwsze możemy mówić o **społeczności pracowników i wolontariuszy** samej organizacji. To, jak skutecznie się ze sobą komunikują, jak współpracują, czy informacja od pierwszego do ostatniego członka zespołu przechodzi bezkolizyjnie – wszystko to ma wpływ na funkcjonowanie organizacji. Jednak, jako że ta sieć komunikacji i współpracy jest wyjątkowo trudno uchwytna do autodiagnozy, nie zajmujemy się tu tym aspektem kapitału społecznego organizacji.
- › Po drugie, każda organizacja funkcjonuje w społeczności organizacji pozarządowych, instytucji samorządowych i firm, inaczej mówiąc – w pewnym **otoczeniu instytucjonalnym**. Kapitał społeczny w tym sensie to zasoby zgromadzone w sieci instytucjonalnej.

To, czy można liczyć na wsparcie jakiejś organizacji, czy współpraca z samorządem układa się dobrze, to czy lokalne szkoły są chętne pomóc w pozyskaniu wolontariuszy – to wszystko świadczy o produktywności sieci, w której organizacja funkcjonuje.

- Po trzecie wreszcie, organizacje pozarządowe działają często na rzecz swojej społeczności lub jakiejś konkretnej grupy wchodzącej w jej skład. Istotne jest więc to, jakie jest **miejsce organizacji w szerszej społeczności**. Istotna jest tu komunikacja między społecznością a organizacją. Wlicza się w to zarówno poznawanie społeczności przez organizację, jak też „dawanie się poznać” czyli promocja.

W każdym przypadku to, o czym warto myśleć podczas diagnozy, to realne zasoby wsparcia. Czy można liczyć na radę od kogoś z samorządu? Czy w razie potrzeby inna organizacja pozarządowa użyczy sali na spotkanie? Czy mamy do kogo się zwrócić, jeśli potrzebna jest pomoc w przewiezieniu materiałów do innego miasta? Odpowiedzi na takie pytania więcej mówią o kapitale społecznym niż abstrakcyjne ocenianie relacji z instytucjami. Podobnie w rozważaniu kapitału organizacji w kontekście szerszej społeczności warto pomyśleć o zastosowanych kanałach komunikacji (ogłoszenia, ulotki, plakaty, festyny), wykorzystywanych źródłach wiedzy (dane statystyczne, badania, rozmowy, otwarte konkursy) raczej niż o bardziej ogólnej, abstrakcyjnej ocenie roli organizacji w życiu miasta czy gminy.

Kapitał społeczny organizacji:

- relacje z samorządem (chodzi tu o realne zasoby wsparcia w praktycznej działalności)
- relacje z instytucjami samorządowymi
- relacje z organizacjami pozarządowymi
- komunikacja ze społecznością:
 - poznawanie społeczności, jej potrzeb i problemów
 - promocja działalności

Kolejną kwestią, bardziej zapewne dotkliwą w codziennym funkcjonowaniu organizacji niż te dotyczące ludzi i otoczenia, jest kondycja finansowa. Stąd w rozważaniu mocnych stron i wyzwań organizacji nie można pominąć tego, z jakich form finansowania korzysta i jakich ma partnerów finansowych. Kapitał materialny jest tu rozumiany jako zasoby finansowe organizacji, nie tylko w ilościowym, ale i jakościowym sensie.

Kapitał materialny organizacji:

- źródła finansowania
- relacje z darczyńcami
- kapitał żelazny
- horyzont planowania finansowego

Tak jak już wspomniano, każdy z kapitałów warto analizować głęboko, nie poprzez ilościowe określenie „dużo-mało”, ale poprzez pryzmat praktycznej przydatności. Kiedy patrzymy w lustro, nie rozważamy tego, czy spodnie są jasno- czy ciemnoturkusowe tylko to, czy pasują do bluzki. W takim też praktycznym ujęciu można spojrzeć na zasoby swojej organizacji w czterech aspektach:

- mocy**
- różnorodności**
- dojrzałości**
- otwartości**

Praktycznie rzecz ujmując, lepiej jest mieć więcej niż mniej zasobów. Tej intuicji odpowiada **aspekt mocy zasobów**. W kwestii kapitału ludzkiego dotyczy on liczby pracowników, liczby wolontariuszy, ale także liczby kompetencji, które w sumie posiadają pracownicy. W aspekcie społecznym jasne jest, że zorganizowanie dwóch imprez masowych jest czymś więcej niż zorganizowanie jednej (pod warunkiem, że są podobnej skali). W finansach to, że im więcej, tym lepiej ni budzi raczej żadnych wątpliwości.

Jednak nie tylko ilość się liczy. Nawet jak się ma dużo środków finansowych, ale pochodzących od jednego darczyńcy, nie można czuć się bezpiecznie. Dla uniknięcia ryzyka i uzyskania stabilności konieczna jest dywersyfikacja źródeł finansowania. Jeśli polega się na jednej firmie – ryzykuje się zbyt wiele. Dlatego też konieczna jest analiza **różnorodności zasobów**. Nie tylko finansowych. O pożytkach płynących ze zróżnicowania źródeł wiedzy pisaliśmy już wcześniej. Również sieć wsparcia instytucjonalnego powinna być zróżnicowana, opierać się i na samorządzie, i organizacjach, jak również lokalnym biznesie. Różnorodność zasobów ludzkich to nie tylko zróżnicowane kompetencje (np. i merytoryczna wiedza, i umiejętność poradzenia sobie z problemem na stronie internetowej organizacji), ale też np. reprezentacja różnych środowisk w komisji grantowej.

Jak już pisaliśmy – bez ludzi i ich doświadczenia nie ma organizacji. Jednak grupa osób, która dopiero co się poznała, nie będzie działać tak sprawnie jak krąg znajomych. Powtarzalność pewnych sytuacji, wypracowanie wspólnych kodów porozumiewania się, pamięć określonych wydarzeń – to wszystko przychodzi z czasem. I ten wspólnie spędzony czas, suma wspólnie przeżytych doświadczeń stanowi ważny zasób. Ten aspekt to **dojrzałość zasobów**. Odnosi się nie tylko do stażu pracy pracowników, ale też do długości trwania współpracy z samorządem czy partnerem finansowym. W tym sensie każdy z trzech typów kapitału może być mniej lub bardziej dojrzały.

Zrównoważony rozwój organizacji

```
graph TD; A((Kapitał ludzki)) <--> B((Kapitał materialny organizacji)); B <--> C((Kapitał społeczny organizacji)); C <--> A;
```

Z drugiej strony, czasem nie ma to jak „świeża krew”, zarówno jeśli chodzi o nowych, pełnych zapału pracowników, jak i nowe organizacje czy firmy gotowe do współpracy. Bez nowości nie ma rozwoju. Tak więc ostatnim aspektem, jakiemu warto się przyglądać, jest **otwartość na nowe zasoby**.

Kiedy przeanalizuje się wszystkie te aspekty dla każdego z zasobów, można przystąpić do ustalania, co jest mocną, a co słabą stroną. Na czym budować, a co jest wyzwaniem. Warto również wspomnieć tu o tym, że **rozwój powinien być zrównoważony**. Wszystkie zasoby wpływają na siebie. Braki w jednym kapitale są barierą dla rozwoju innych. Jeśli brakuje ludzi, trudno pozyskiwać nowe fundusze, a jak się je pozyska, nie ma rąk do pracy, do realizacji projektów. Jeśli brakuje wsparcia od instytucji, trudno jest rozwijać działalność, pozyskiwać fundusze, a także – przyjmować nowych pracowników. Z kolei siła jednego z kapitałów powinna być bazą dla rozwoju innych. Kompetentni, doświadczeni pracownicy łatwo nawiążą współpracę z instytucjami samorządowymi i innymi organizacjami. Dobra współpraca z organizacjami może pomóc w zdobywaniu wolontariuszy.

Zarówno ewaluacja działań, znajomość zasobów własnych i partnerów, jak i umiejętność obiektywnej oceny możliwości służą nie tylko zrównoważonemu rozwojowi organizacji, ale poprzez wypełnianie jej misji także rozwojowi środowiska i społeczności lokalnej. A jeśli razem z organizacją w sposób zrównoważony rozwija się i ta społeczność – to znaczy, że skutecznie wypełnia ona swoje zadanie. Poprzez animację i organizowanie środowiska wokół działań na rzecz dobra wspólnego można zdziałać zadziwiająco dużo, co pokazuje przykład programu „Lokalne Partnerstwa PAFW”. W ramach tego programu została także opracowana nowatorska metoda animacji zorientowanej na budowanie dobra wspólnego, o której szczegółowo opowiada druga część niniejszego poradnika.

34 ›

‹ 35



NOWA STRATEGIA
ANIMACJI
SPOŁECZNOŚCI
LOKALNYCH
– „DOBRE BO WSPÓLNE”

NOWA STRATEGIA ANIMACJI SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH – „DOBRE BO WSPÓLNE”

5. JAK TWORZYĆ DOBRO WSPÓLNE – NOWA STRATEGIA ANIMACJI

Agata Komendant-Brodowska, Paweł Łukasiak

Animacja krok po kroku:

Pamiętacie serial „Ranczo” bijący rekordy popularności? Niejeden krytyk zastanawiał się dlaczego perypetie małej wioski Wilkowyje, zmieniającej się pod wpływem energicznej panny Lucy ze Stanów Zjednoczonych, w każdą niedzielę gromadziły przed telewizorem 9 mln Polaków. A jednak przyglądanie się jak niepozorne, „zapyziate” Wilkowyje niepostrzeżenie zmieniają się na lepsze, jak z odcinka na odcinek jej mieszkańcom udziela się energia i optymizm głównej bohaterki miały w sobie coś z bajki czy urokliwej komedii z happy endem. Nad tym serialem unosiło się bowiem jak obłoczek pojęcie dobra wspólnego i partnerstwa, choć nikt z mieszkańców Wilkowyj nigdy nie słyszał tych słów. To ta Lucy tak im w głowie zamąciła, że zamiast walczyć z wójtem i kłócić się o to, czy wolno pić piwo pod sklepem ludzie zaczęli odczuwać dumę z własnej wioski i zmieniać się na lepsze...

To prawda, dobro wspólne nie łatwo jest dostrzec, jeszcze trudniej zbudować. Ale warto próbować.

Od czego zacząć? Na to pytanie odpowiada nowa **strategia animacji lokalnej** zainicjowana przez Polsko-Amerykańską Fundację Wolności oraz Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach programu grantowego Lokalne Partnerstwa PAFW. Ta autorska strategia to efekt naszych doświadczeń. Od blisko 10 lat pomagamy organizacjom pozarządowym w organizowaniu ludzi wokół ważnych społecznie spraw, uczymy, jak działać razem. Liczne programy grantowe uświadomiły nam jednak, że w pracy społecznej znacznie lepiej jest dawać nadzieję niż straszyć. Budować niż skupiać się na „tłaniu dziur”. Że komunikowanie się poprzez pozytywne wartości ma wielką moc sprawczą. Naprawdę nie wiele trzeba, by powstało dobro wspólne. A jeszcze mniej, by dostrzegli to ludzie.

Skąd termin animacja społeczna? Słowo „animacja” oznacza ożywianie, wprawianie w ruch. Coś, co trwało nieruchomo, bez życia, nagle ożywa. Ale nie samo z siebie, to „ktoś” animuje ten nieruchomy świat. Naszym celem jest więc obudzić do życia lokalne społeczności, wspólnoty, które często tkwią w bezruchu.

Ten bezruch nie łatwo jest wytłumaczyć. Każdy mieszkaniec „uśpionej” wsi, czy miasteczka zapytany o to, czy zależy mu na tym, by w jego społeczności żyło się lepiej (bezpieczniej, bardziej ekologicznie) ochoczo pokiwa głową. Tak samo zareagują jego sąsiedzi, podobnie odpowie sołtys, radny, ksiądz i nauczyciel. Ale senne miasteczko będzie dalej ziewać w swojej niezmienności. Dlaczego?

Społeczności tkwią w bezruchu nie dlatego, że są bierne i apatyczne (listę zarzutów można swobodnie uzupełnić), ale dlatego że:

- › ludziom trudno jest zaufać sobie nawzajem,
- › brakuje wiarygodnych instytucji, które wspomagają i niejako „gwarantują” wspólne działania,
- › brakuje wiedzy o tym, co jest dla nich dobrem wspólnym.

Co zatem trzeba zrobić, żeby **wprawić w ruch** lokalną społeczność? Aby ją animować? Program Lokalne Partnerstwa PAFW opiera się na trzech głównych środkach działania: organizacje powinny **tworzyć partnerstwa** wokół działań na rzecz dobra wspólnego, każdy z partnerów powinien **odnieść korzyści** z realizacji wspólnego działania, a **samo działanie** powinno mieć jedną z jasno określonych form: **projektu lub kampanii**.

Partnerstwo

To jasne, że współdziałanie i współpraca są lepsze niż działanie w pojedynkę. Im więcej partnerów, tym szerszy zakres możliwości. Dlatego projekty na rzecz dobra wspólnego powinny być zawsze nakierowane na partnerstwo i stanowić efekt partnerskich działań. Ale **partnerstwo** nie oznacza tylko zwykłego współdziałania różnych instytucji i osób pod wspólnym szyldem. To także „dodawanie” do siebie przeróżnych umiejętności, doświadczeń i możliwości, które posiadają partnerzy, po to, by wytworzyć jak najwięcej „ruchu”. Zresztą nie o zwykłe dodawanie tu chodzi, a raczej o kumulację talentów i pomysłów, jakie wnoszą do projektu partnerzy. Tam gdzie jest partnerstwo, rodzi się „energia”, tam, gdzie jest energia, znika apatia. (Więcej na temat budowania partnerstw w rozdziale szóstym.)

Korzyści i wartości

Budując dobro wspólne wszyscy odnoszą korzyści. Nie tylko społeczność ale też partnerzy, którzy współdziałają przy projekcie. Dlatego chcemy stworzyć takie procedury, które będą prowokować do dyskusji na temat „zysków”. Stąd pomysł, by w planowanych projektach wyraźnie opisywać nie tylko korzyści, które z realizacji projektu odniesie społeczność, ale także każdy z partnerów. Dzięki temu w sposób bardziej mierzalny i zrozumiały dla opracowujących wnioski można będzie przedstawić obraz planowanego dobra wspólnego.

Projekty i kampanie

Kluczowe rozróżnienie dla budowania projektów partnerskich na rzecz dobra wspólnego to podział na kampanie i projekty. O kampaniach będzie mowa, gdy planowane projekty będą miały na celu zmianę postaw (wpływanie na coś). Projekty zaś dotyczą rezultatów o charakterze nowych produktów czy usług.

Partnerstwo może realizując projekt lub kampanię skoncentrować się na przykład na następujących działaniach, które ukierunkowane są na budowanie dobra wspólnego i wprawiają w ruch lokalną społeczność:

- › **Organizowanie społeczności** – tworzenie lokalnych grup/organizacji o charakterze zadaniowym,
- › **Prace nad „rozwojem instytucjonalnym”** grup/organizacji już istniejących – podnoszenie ich zdolności do osiągnięcia celów, nauka współpracy,
- › **Praca z lokalnymi grupami/organizacjami nad nawiązywaniem/ wzmocnianiem ich kontaktów i relacji współpracy** do wewnątrz i na zewnątrz społeczności,
- › **Konstruowanie i podtrzymywanie w społeczności relacji** (formalnych i nieformalnych) warunkujących współpracę,
- › **Zakorzenianie** (osadzanie w lokalnych sieciach) przedsiębiorstwa społecznego i innych inicjatyw inspirowanych „z zewnątrz” lub „odgórnie”.

Nowa strategia animacji – etapy działania



Budowanie dobra wspólnego trzeba od czegoś zacząć. Tak jak w przypadku choroby niezbędna jest diagnoza lekarska, tak zabierając się za leczenie tkanki społecznej pierwszym krokiem powinna być **dobra diagnoza społeczna**. Naszym celem jest więc zdobycie wiedzy na temat społeczności.

Jacy są mieszkańcy naszej gminy, jak żyją, gdzie pracują, co robią w czasie wolnym, ile mają dzieci i do jakiej szkoły je posyłają? Na wiele z tych pytań uzyskamy odpowiedzi systematycznie **„rozglądając się”** po okolicy. Dzięki temu lepiej też zrozumiemy społeczność, w której przyjdzie nam działać. Odkrywamy jakie pułapki na nas czyhają, zrozumiemy, jakie zasoby w działaniu na rzecz dobra wspólnego są gotowe do „uruchomienia”. Może lokalnym autorytetem jest tu ksiądz, albo szkoła? A może większość mieszkańców to osoby w dojrzałym wieku, które dysponują nadmiarem wolnego czasu? Albo miejscowość ma charakter turystyczny, a jej mieszkańcy boją się odpływu turystów?

Rozglądając się bacznie dookoła i zbierając informacje o społeczności dochodzimy do kroku drugiego. Czas zastanowić się nad tym, czego ludzie potrzebują i z czym mają problemy. Co chcieliby w swojej społeczności zmienić? Co ich drażni? Zdobycie katalogu problemów nie powinno być trudne. Wszyscy jesteśmy tak skonstruowani, że zapytani o zdrowie wymieniamy alfabet chorób, a pytani o sąsiadów, miasteczko czy osiedle zaczynamy „biadolić”. Łatwo jest nam dostrzec to, czego brakuje, co jest dziurawe i brzydkie. Z tego względu **analiza potrzeb i problemów** jest niejako ułatwiona. Warto jednak pamiętać, że problemy i potrzeby trzymają się za rękę, choć nie wszyscy potrafią to dostrzec. Problem z przesiadującą na ławeczkach w parku pijaną młodzieżą jest pewnie wynikiem niezaspokojonej potrzeby posiadania własnego miejsca spotkań i ciekawych propozycji spędzania wolnego czasu. Brudne ulice to może być efekt niewystarczającej ilości koszy na śmieci. Więcej o diagnozie społecznej i określaniu potrzeb społeczności można dowiedzieć się z rozdziału trzeciego Poradnika.

Ale od przystawki dziury w jezdni do dobra wspólnego droga jest daleka. Zapytani o dobro wspólne mieszkańcy na pewno będą mieć problemy ze sformułowaniem czym ono tak naprawdę jest. **Kiedy zaczniemy rozmawiać z kimś o tym, dla czego należy zatatać dziurę w jezdni**, to odpowie, „no bo jest”. Jednak pytanie **„ale o jakie dobro nam tu chodzi”** zabrzmi co najmniej podejrzanie.

Tyle że tak naprawdę nikomu nie chodzi o tę konkretną dziurę w jezdni, ale o coś więcej. Coś, na co składa się zarówno szybkie łatanie dziur, dobre oświetlenie ulic, kary dla nie-trzeźwych kierowców, noszenie przez rowerzystów kamizelek odblaskowych, jazda z włączonymi światłami mijania, dobre oznakowanie... Chodzi zatem o **bezpieczeństwo na drogach**, czyli coś, z czego wszyscy mogą korzystać i na czym każdy zyskuje. Zorganizowanie projektu, który będzie się skupiał na łataniu dziur zaowocuje zatataniem dziury.

Jeśli jednak „klejem” wspólnego projektu będzie pojęcie bezpieczeństwa (to jest nasze dobro wspólne), wtedy można będzie zaktywizować zarówno kierowców (bo urywają sobie zawieszenie w samochodzie), jak i matek uczniów (niech dzieci noszą odblaski przy plecakach), jak i policjantów (poprawimy oznakowanie ulic).

Dlatego, kluczowym etapem w określaniu celu animacji, jest dostrzeżenie, wokół jakiego dobra można się zorganizować, co jest do osiągnięcia. Nie może być to cel zbyt mały, płaski, nastawiony na jednorazową akcję, bo trudno będzie do niego dokooptować innych partnerów (po co szkoła ma się włączyć w poprawę nawierzchni ulic?). Ale nie jest też dobrze, gdy cel jest zbyt ogólny, górnolotny. Większość z nas odczuwa niechęć do haseł typu „by żyło się lepiej i bezpieczniej”, kojarzą nam się raczej z kampaniami wyborczymi niż czymś, co miałoby zmienić NASZE życie i NASZĄ wioskę, osiedle, czy miasteczko.

Jakie są korzyści z organizowania się wokół budowania dobra wspólnego?

- Perspektywa osiągania wspólnego dobra skłania do myślenia o korzyściach, o tym, co przybyło, czego jest więcej, co jest lepsze. **A myśl o zyskach motywuje do działania znacznie bardziej niż tylko myśl o unikaniu straty.**
- Gdy coś zyskujemy łatwiej nam jest promować działania. Wystarczy wyobrazić sobie kampanię polityka, który chwali się, że „dzięki budowie obiektów sportowych młodzież już nie włóczy się po ulicach miasta” i takiego, który chwali się, że „dzięki budowie obiektów sportowych młodzi ludzie mają co robić, uprawiają sport i zwyciężają w zawodach ogólnokrajowych”. Która z tych kampanii budzi bardziej pozytywne emocje?
- Koncentracja na tworzeniu wspólnego dobra **ułatwia kontynuację działań**. Kiedy zatataliśmy dziurę w drodze w imię bezpieczeństwa na drodze, możemy rozpocząć kampanię na rzecz bardziej widocznych rowerzystów. Kiedy zbudujemy boisko piłkarskie dla dzieci to w imię aktywizacji młodzieży możemy zacząć myśleć o zoorganizowaniu warsztatów teatralnych, promocji wolontariatu itd.

Żeby postępować zgodnie z naszą nową strategią animacji konieczne jest zatem spełnienie kilku warunków. Trzeba więc:

- **Wiedzieć coś o charakterystycznych problemach związanych z dobrem wspólnym**
- **Wiedzieć jak diagnozować społeczność, w której będziemy działać, jak rozpoznać jej potrzeby i problemy,**
- **Wiedzieć, kto może przyłączyć się i zostać naszym partnerem w działaniach na rzecz dobra wspólnego.**

Aby cały czas rozwijać swoje działania warto również stosować autodiagnozę. Inaczej mówiąc, oprócz wiedzy o polu działania, czyli o społeczności, warto też od czasu do czasu przyjrzeć się samemu sobie. Takie spojrzenie na własną organizację pozwala określać możliwe kierunki działania, skalę projektów do zrealizowania czy też plan rozwoju sieci współpracy.

Programy grantowe – narzędzie animacji

Jedną ze sprawdzonych metod animacji społeczności lokalnych jest program grantowy. Taki program może być także doskonałym narzędziem służącym do organizowania się małych społeczności wokół budowania dobra wspólnego.

Programy grantowe są popularną na całym świecie, w tym także w Polsce, procedurą służącą budzeniu i rozwijaniu aktywności obywatelskiej. Prowadzą je często instytucje administracji publicznej i samorządowej, instytucje wdrażające programy pomocowe, fundacje i niektóre stowarzyszenia.

Czym są programy grantowe? **To konkursy** w których bierze się udział poprzez złożenie projektu przedsięwzięcia opisanego na specjalnym formularzu. Projekty oceniane są przez niezależne komisje w oparciu o wcześniej upublicznione kryteria. Komisja wybiera najlepsze projekty, a następnie organizator konkursu przekazuje laureatom środki (granty) na realizację zgłoszonych i nagrodzonych projektów.

Programy grantowe działają więc jak „rozsusznik” lokalnych społeczności – **pobudzają kreatywność**, wyłaniają liderów, budzą zdrową rywalizację na pomysły, które mogą sprzyjać rozwojowi społeczności. Działają też trochę jak magnes: przyciągają do siebie ludzi – najpierw tych, którzy tworzą zespoły projektowo – zadaniowe, a potem angażują obywateli do rozwiązywania konkretnych problemów społecznych. Dlatego też konkursy grantowe szczególnie dobrze sprawdzają się w społecznościach już aktywnych.

Takich, które mają lidera, organizacje pozarządowe, różnorodne inicjatywy obywatelskie, słowem: duży kapitał społeczny. Do takich też społeczności adresujemy niniejszą analizę.

Programy grantowe nie są jednak idealne. Ich podstawową wadą jest to, że sprzyjają one nadmiernej koncentracji na problemach zamiast na rozwiązaniach zmierzających do budowania dobra wspólnego. To skupienie się na problemie widoczne jest zarówno w fazie przygotowywania wniosku aplikacyjnego, jak i w trakcie realizacji samego projektu.

Jest tak, ponieważ organizatorzy programów grantowych często traktują je jak przetargi na wykonanie danej usługi. Tak konstruują procedury aplikacyjne, wzory wniosków i kryteria oceny, aby otrzymać propozycje projektów najbardziej odpowiadające na ICH zapotrzebowanie. A że o programy naprawdę innowacyjne nie jest łatwo, więc oceniający najczęściej zwracają uwagę na precyzję opisu planowanych rezultatów i na koszty. I tak, zamiast budowy dobra wspólnego, projekt zmienia się w zwykłą buchalterię, na którą składają się tysiące godzin szkoleń, warsztatów i konsultacji przemnożone przez stawki trenerów i konsultantów. Wszystko to musi się jeszcze zmieścić w widetkach założeń budżetowych i zostać atrakcyjnie nazwane. I już po grancie.

Niekiedy programy grantowe skierowane są do wąskiego środowiska, społeczności borykającej się z poważnym problemem społecznym. Wówczas zarówno oczekiwania organizatorów (wyrażone w formularzach wniosków) jak i komunikacja potencjalnych grantobiorców koncentruje się wyłącznie na problemach społecznych i środowiskach wykluczonych. Wnioski pełne są wtedy dokładnych analiz problemu, opisują poziom bezrobocia i alkoholizmu, punktuje przypadki agresji w danej społeczności. Tak ukierunkowana komunikacja przepełniona jest negatywnymi emocjami i wartościami. Więcej jest w niej pojęć, które niszczą niż łączą. To, co złe trzeba przecieć „zmniejszyć”, „zlikwidować”, „wykluczyć”, konieczne jest działanie „przeciwko czemuś”, walka „z czymś”. Nie są to budujące wartości.

Ale czy można inaczej? Dobrym przykładem odmiennego podejścia, które zastosowaliśmy w naszym nowym programie animacji jest Żywiec. To trzydziestotysięczne miasto leży w Beskidach i kojarzy się Polakom z marką piwa i jak przekonują nas reklamy „z czystą, górską wodą i świeżym powietrzem”. Wizja piękna, lecz nie do końca prawdziwa. Żywiec od lat walczy ze smogiem zalegającym nad miastem od jesieni do zimy.

Smog zaś tworzy się, ponieważ wielu mieszkańców ogrzewa zimą swoje domy spalając w piecach śmieci. Paląc plastikowe butelki, worki, stare buty i wszelkie opakowania nie tylko zanieczyszczają środowisko naturalne, ale też narażają współmieszkańców na choroby dróg oddechowych.

Problem można było spróbować rozwiązać „tradycyjnie”, czyli rzucając do ataku całą arsenał środków represji. Można karać mandatami tych, co trują, zwiększyć uprawnienia straży miejskiej, śledzić „trucicieli” lub propagować obywatelski donos. Drugim wyjściem było podejście perswazyjne, czyli kampanie społeczne pod hasłem „mamy w naszej społeczności złych obywateli, którzy nas trują”. Które z tych dwóch rozwiązań jest skuteczniejsze? Żadne. Część mieszkańców Żywca nadal paliłaby w piecu śmieciami, nieczuła na żadne argumenty. Społeczność podzieliłaby się na tych dobrych – co nie palą i tych złych – trucicieli. Komunikacja między nimi byłaby zaś skoncentrowana wyłącznie na negatywnych emocjach.

O tym, że istnieje jednak trzecia droga przekonał się sam Żywiec, realizując projekt „Dajmy czadu – Żywiec bez czadu”. Wystarczyło zachęcić mieszkańców do współdziałania na rzecz dobra wspólnego. W tym wypadku tym dobrem wspólnym było czyste powietrze. Czyli coś, z czego każdy korzysta. Co więcej – każdy z mieszkańców Żywca indywidualnie mógł zrobić coś dla poprawy jakości powietrza – choćby dbając o to, co wrzuca do pieca. Pojęcie żywieckiego dobra wspólnego okazało się więc na tyle chłonne, że mogły znaleźć się w nim przeróżne inicjatywy zachęcające do dbania o czyste powietrze. Zarówno konkursy plastyczne skierowane do najmłodszych, przeglądy filmów, jak i ulgi finansowe dla osób segregujących odpady domowe. Zamiast więc walczyć z trucicielami i karać, społeczność znajdowała radość w budowaniu czegoś wspólnie, w tworzeniu wspólnego dobrego (czystego powietrza).

Powie ktoś: to tylko zmiana perspektywy, inny dobór słów. Cel przecież jest wciąż ten sam – chcemy, by nad Żywcem nie było smogu. Nieprawda. Ta zmiana perspektywy niesie bowiem z sobą fantastyczne konsekwencje. Zmienia całą aurę projektu. Dlatego postanowiliśmy ją zastosować w praktyce do budowania programów społecznych. Programy grantowe mogą przecież służyć różnym celom (społecznym, politycznym, gospodarczym, naukowym, etc). Mogą finansować różne usługi, badania, szkolenia, czy wspierać konkretne grupy społeczne: bezrobotnych, chorych, niepełnosprawnych. I takie programy są potrzebne. Jednak poza wsparciem finansowym mogą one dać coś jeszcze – mogą stworzyć wartość dodaną. Innymi słowy programy grantowe mogą służyć integracji społecznej i poprawie jakości życia mieszkańców **poprzez** budowę dobra wspólnego.

Postanowiliśmy więc zachęcić osoby, które opracowują projekty w społecznościach lokalnych do radykalnej zmiany w planowaniu i zarządzaniu projektem. Zaczęliśmy od zmiany procedur i narzędzi programu grantowego. Szansą stała się możliwość współpracy z Polsko-Amerykańską Fundacją Wolności przy realizacji programu Lokalnych Partnerstw PAFW. Współpracując z Rafałem Kramzą z PAFW, z prof. Anną Cizą-Poleszczuk z Uniwersytetu Warszawskiego, z Agatą Stafiej-Bartosik oraz z ekspertami w dziedzinie nauk społecznych: Tomaszem Schimankiem i Jacem Jakubowskim zaczęliśmy wypracowywać nowe rozwiązania, które można natychmiast zastosować w praktyce.

Ale oczywiście każda zmiana jest trudna. A zmiana radykalna trudna jest wyjątkowo. Największym problemem, który zapewne będą mieć animatorzy i liderzy społeczni jest określenie dobra wspólnego. Nie tylko nazwanie go, zdefiniowanie ale także przedstawienie go w mierzalny sposób. Nam z kolei sprawiało trudność opracowanie takiego wniosku aplikacyjnego, który w sposób zrozumiały dla wszystkich będzie się odnosił do pojęcia dobra wspólnego.

Poszukując optymalnych rozwiązań opracowaliśmy specjalne procedury i wzór aplikacji. Dodatkowo zaoferowaliśmy aplikującym o granty cykl szkoleń na temat animacji społecznej dla dobra wspólnego. Wszystkie te działania miały ich nauczyć samodzielnego zdefiniowania tego pojęcia, a w efekcie opracowania takiego projektu zorientowanego na dobro wspólne, który będzie służył społeczności, integrował różne grupy i budował partnerstwa.

Czy się udało? Zachęcamy do zapoznania się z ośmioma projektami, w których pod parasolem dobra wspólnego udało się zbudować ciekawe, trwałe i wyjątkowo skuteczne partnerstwa.

Oczywiście nasz nowy sposób podejścia do planowania programów grantowych nie jest objęty nienaruszalnym patentem. Zachęcamy organizacje, samorządy, wszelkie instytucje do wykorzystywania naszych doświadczeń i kopiowania go na swój użytek. Bo to naprawdę działa.



6. JAK BUDOWAĆ PARTNERSTWO LOKALNE

Tomasz Schimanek

Prawne przesłanki partnerstwa lokalnego

Partnerstwo – to słowo towarzyszy nam na co dzień. Można nawet powiedzieć, że jest teraz w modzie. Słyszysz się o partnerstwie lokalnym, projektach partnerskich w funduszach strukturalnych, ale także o partnerstwie w szkole, w rodzinie, w miejscu pracy. Wiemy, że partnerstwo to coś dobrego, dlatego mówimy o nim dużo, jednak przy głębszym zastanowieniu okazuje się, że mamy często problemy, żeby wyjaśnić, na czym partnerstwo polega. Niestety często o wiele większe problemy pojawiają się, gdy chcemy nie tylko mówić o partnerstwie, ale również je praktykować. Problemy te najczęściej biorą się z tego właśnie, że brakuje nam wszystkim dobrego, wspólnego rozumienia tego, czym jest partnerstwo.

Nie inaczej jest w tworzeniu **partnerstw lokalnych**, czyli budowaniu współpracy na rzecz zaspokajania potrzeb mieszkańców społeczności lokalnych: gminy, powiatu. Potencjalni partnerzy mają różne punkty widzenia na potrzeby społeczne, na sposoby ich zaspokajania i na samo partnerstwo. Stąd pomysł, aby za pośrednictwem niniejszego podręcznika pomóc wszystkim tym, którzy lokalnie chcą iść drogą partnerstwa. Jest oczywiście wiele dróg budowania partnerstwa i podejście przedstawione poniżej nie musi się sprawdzić zawsze i wszędzie. Każda społeczność lokalna jest inna. W poszukiwaniu własnych sposobów na partnerstwo możemy jednak wykorzystać pewne uniwersalne rozwiązania, które sprawdzają się w prawie każdych okolicznościach. I o takich elementach naszej metody budowania partnerstwa będzie dalej mowa.

Zacznijmy od fundamentów prawnych partnerstwa. Podstawą partnerstwa lokalnego jest **wspólne dobro** mieszkańców, to ono jest nadrzędnym celem partnerstwa, pozwala współpracować ludziom, którzy mają rozbieżne, czasami sprzeczne interesy. Zgodnie z polskim prawem to władza publiczna odpowiada za zaspokajanie potrzeb obywateli i to ona powinna stać na straży dobra wspólnego, zapewniając do niego dostęp wszystkim obywatelom. Obywatele także, nie tylko korzystają z dobra wspólnego, ale i odpowiadają za nie. Mówi o tym nasza **Konstytucja**, stwierdzając, że Rzeczpospolita Polska jest **wspólnym dobrem** wszystkich jej obywateli.

Zgodnie z Konstytucją podstawą funkcjonowania naszego państwa jest **dialog społeczny**, a więc nic innego jak współuczestnictwo – partnerstwo obywateli w decyzjach podejmowanych przez władze publiczne w imię dobra wspólnego. W Konstytucji jako fundamentalna zasada życia publicznego określona została również **zasada pomocniczości**, którą najkrócej można wyrazić w sposób następujący: władza nie powinna przeszkadzać czy też wyręczać osoby lub grupy społeczne w podejmowaniu ich własnych działań. Aby obywatele mogli brać swoje sprawy w swoje ręce, aby mogli być partnerami dla władz publicznych Konstytucja gwarantuje im również **prawo do zrzeszania się** i tworzenia własnych organizacji, reprezentujących ich interesy.

Przełożenie konstytucyjnych podstaw partnerstwa znajdziemy w wielu ustawach, w których mowa jest o współpracy w zaspokajaniu konkretnych potrzeb obywateli. Nas interesuje przede wszystkim poziom lokalny, więc warto zwrócić uwagę na ustawy samorządowe, które określają odpowiedzialność władz lokalnych za zaspokajanie potrzeb swoich mieszkańców, a także współpracę w tym zakresie z mieszkańcami. Ustawa o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie nakłada na jednostki administracji publicznej wprost **obowiązek współpracy z organizacjami pozarządowymi** w zakresie wykonywania zadań publicznych, nie narzucając im form współpracy, ale sugerując, że powinna ona obejmować, m.in.: wzajemne informowanie się o planowanych kierunkach działalności i współdziałanie w celu zharmonizowania tych kierunków.

Co to jest partnerstwo lokalne?

Jak widać prawo daje solidne podstawy do budowania partnerstw lokalnych, ale to, czy i jak jest ono wykorzystywane w praktyce zależy oczywiście od ludzi. Nie można przecież prawnie nakazać współpracy, bo zależy ona przede wszystkim od chęci i dobrej woli potencjalnych partnerów. W prawie nie znajdziemy również precyzyjnej definicji partnerstwa lokalnego, co także jest zrozumiałe, bo zostawia pole do tworzenia partnerstwa w takim zakresie i w takich formach, które najlepiej odpowiadają jego specyfice i specyfice społeczności lokalnej, na rzecz której partnerstwo działa.

Partnerstwo lokalne to współpraca różnych osób i instytucji, która służy pełniejszemu zaspokajaniu potrzeb społeczności lokalnej. Fundamentem partnerstwa jest dobro wspólne społeczności lokalnej, które łączy partnerów i pozwala działać razem, pomimo różnic pomiędzy nimi. Partnerstwo wymaga więc zrozumienia, że jest wspólna przestrzeń publiczna, np. gmina, za którą odpowiadają wszyscy ci, którzy z niej korzystają: mieszkańcy i ich organizacje, władze lokalne, instytucje publiczne, przedsiębiorcy. I tylko wspólne działanie ich wszystkich daje szansę na pełne zaspokajanie potrzeb społecznych mieszkańców tejże gminy.

Partnerstwo wymaga dostosowania własnych celów i dążeń do celów i dążeń innych partnerów, po to, aby wspólnie zrealizować cele, które są ważne dla społeczności lokalnej, na rzecz której działa partnerstwo. Partnerstwo zatem oznacza wspólne decyzje, działania, wspólną odpowiedzialność, wkład każdego partnerów i korzyści, które każdy z partnerów osiąga. Partnerstwo to także równorzędność partnerów. Nie oznacza to, że np. stowarzyszenie nabywa takich uprawnień jak samorząd lokalny, tylko dlatego, że są razem w partnerstwie. Ale oznacza, że w zakresie działań realizowanych w ramach partnerstwa głos stowarzyszenia i samorządu jest równy.

Partnerstwo lokalne może w różny sposób sformułować cele, które zmierza osiągnąć. Jeżeli są to cele bardzo konkretne, np. stworzenie kawiarenki internetowej dla młodzieży to mówimy o tak zwanym **partnerstwie projektowym**. To najbardziej rozpowszechniony w Polsce rodzaj partnerstw lokalnych, zawieranych po to, aby realizować wspólnie projekty służące realizacji konkretnych, krótkoterminowych celów. Taki charakter mają partnerstwa lokalne funkcjonujące w ramach „Lokalnych Partnerstw PAFW”, partnerstwa projektowe tworzone są również w realizacji działań finansowanych ze środków strukturalnych Unii Europejskiej. Partnerstwa projektowe są naturalnym i najprostszym sposobem tworzenia partnerstw, ale często bywa tak, że po zrealizowaniu projektu przestają istnieć. Niekiedy jednak wspólna realizacja projektu jest początkiem dalszych wspólnych działań i w konsekwencji prowadzi do stworzenia **partnerstwa strategicznego** czyli trwałej formuły współpracy opartej na wspólnocie celów, a nie tylko projektów. Partnerstwa takie współdziałają określając długofalowe, strategiczne cele dla rozwoju społeczności lokalnych.

Przykładem takich partnerstw strategicznych są różnego rodzaju partnerstwa na rzecz zatrudnienia. Innym rodzajem partnerstwa jest **partnerstwo koalicyjne**, w którym w określonym, z reguły krótkotrwałym działaniu, instytucje czy organizacje z różnych środowisk stają się partnerami, pomimo różnych interesów i rozbieżnych celów.

Staje się tak dlatego, że wspólne działanie pozwala na zaspokojenie interesów tych partnerów (na przykład zmianę przepisów prawa, które są niekorzystne dla partnerów tworzących koalicję).

Partnerami partnerstw lokalnych mogą być bardzo różne osoby, organizacje i instytucje. Praktyka pokazuje, że **partnerstwa dość często inicjowane są przez organizacje pozarządowe**, co wynika przede wszystkim z tego, że ludzie w nich działający mają często dużo ciekawych pomysłów, za to znacznie mniej możliwości ich realizacji. Dlatego inicjują współpracę z tymi, którzy takie możliwości mogą oferować. Partnerem w przypadku partnerstw lokalnych jest także najczęściej samorząd lokalny. Jak widać na przykładzie projektów realizowanych w ramach „Lokalnych Partnerstw PAFW” partnerami są też inne instytucje działające lokalnie, najczęściej szkoły, biblioteki czy ośrodki kultury, organizacje pozarządowe, a nawet indywidualni mieszkańcy.

Partnerstwa lokalne nie wymagają sformalizowania, w najprostszym przypadku może być to ustna umowa pomiędzy partnerami. Jednak doświadczenie pokazuje, że mniej lub bardziej formalna umowa, a czasami struktura organizacyjna partnerstwa są potrzebne. Partnerzy mają różne sposoby widzenia rzeczywistości, często odmienne cele. Spisanie ich w formie dokumentu minimalizuje ryzyko nieporozumień. Na dodatek gdy partnerem jest instytucja publiczna albo gdy w grę wchodzi możliwość pozyskania środków zewnętrznych taka formalizacja jest niezbędna.

Najczęściej partnerstwa tworzone są w oparciu o **umowę i porozumienie** zawierane pomiędzy partnerami na gruncie prawa cywilnego. Jest to zdecydowanie najprostsza forma współpracy, gdyż wymaga jedynie podpisania umowy (deklaracji) przez upoważnione do tego osoby. Stronami takiej umowy mogą być zarówno jednostki publiczne, jak i organizacje pozarządowe czy przedsiębiorcy. Umowa o współpracy pozostawia również dużą elastyczność w określaniu wzajemnych zobowiązań, form i celów współdziałania. Jej podstawowym minusem są ograniczenia dotyczące przepływu środków w ramach partnerstwa.

Inną formą współpracy mającą osobowość prawną jest **stowarzyszenie osób fizycznych** rejestrowane w oparciu o ustawę Prawo o stowarzyszeniach. Ta forma daje podobne szerokie możliwości pozyskiwania środków, jednak jej podstawowym mankamentem jest ograniczenie formuły reprezentacji, gdyż formalnie członkami stowarzyszenia są osoby fizyczne, niezależnie od tego jakie i gdzie pełnią funkcje. Pod tym względem lepszą formą jest dopuszczane przez Prawo o stowarzyszeniach **stowarzyszenie osób prawnych**, jednak i w tym przypadku, pojawiają się ograniczenia.

Prawo dopuszcza tworzenie jedynie dwóch rodzajów stowarzyszeń osób prawnych. Pierwszy to stowarzyszenie, którego członkami mogą być wyłącznie jednostki samorządu terytorialnego, drugi to stowarzyszenie, którego członkami mogą być wyłącznie organizacje pozarządowe, przy czym założycielami muszą być przynajmniej trzy stowarzyszenia. Nie ma więc możliwości tworzenia stowarzyszeń samorządowo–pozarządowych, członkami zwykłymi nie mogą być też w żadnym przypadku firmy komercyjne. Prawo o stowarzyszeniach przewiduje jednak (zarówno w przypadku stowarzyszeń osób fizycznych, jak i prawnych) formułę członka wspierającego, którym może być jednostka samorządu terytorialnego czy też firma.

Warto również budując partnerstwo lokalne skorzystać z doświadczeń poprzedników. Takie doświadczenia mają partnerzy realizujący projekty w ramach „Lokalnych Partnerstw PAFW”, a także organizacje i instytucje współpracujące w ramach funduszy lokalnych i lokalnych organizacji grantowych – podmiotów animujących aktywność lokalną, których tworzenie i działanie wspiera od kilku lat Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce¹³. Ale tworzenie partnerstw lokalnych ma dłuższą tradycję. Od połowy lat 90–tych XX wieku podejmowane są w Polsce próby budowania trwałych form współdziałania pomiędzy organizacjami pozarządowymi a samorządami terytorialnymi oraz przedsiębiorcami. Jednym z pierwszych działań promujących ideę partnerstwa był Program Inicjatyw Lokalnych (PIL) realizowany na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Phare. Innym przykładem współpracy partnerów z różnych środowisk są grupy partnerskie, których tworzenie zainicjowała i wspiera Fundacja Partnerstwo dla Środowiska¹⁴. Są to koalicje zrzeszające samorządy, organizacje i przedsiębiorców, działających wspólnie na rzecz ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju. Tworzenie partnerstw lokalnych inicjuje również Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych „SPLOT”. „SPLOT”, podobnie jak kilkadziesiąt innych organizacji w całym kraju, prowadzi także Regionalne Ośrodki Szkoleniowe Europejskiego Funduszu Społecznego¹⁵. Tworzenie lokalnych paktów na rzecz zatrudnienia było wspierane na początku XXI wieku przez Unię Europejską w ramach Programu Phare Spójność Społeczno–Gospodarcza – Rozwój Zasobów Ludzkich, a w wydaniu amerykańskim jako partnerstwa na rzecz zatrudnienia w ramach Programu Partnerstwa Lokalnego, współfinansowanego przez Departament Pracy USA. Na partnerstwie opierają się także Lokalne Grupy Działania tworzone w ramach unijnego Programu Leader +¹⁶. Partnerstwo w wymiarze przygranicznym, transnarodowym i międzyregionalnym wspiera Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG, realizowana także w Polsce. Partnerstwo stanowiło fundament Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL¹⁷. Jest także promowane w innych działaniach finansowanych przez EFS w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki¹⁸.

Koszty i korzyści związane z partnerstwem lokalnym

Za partnerstwem przemawiają oczywiście korzyści, które wynikają ze wspólnego działania. Jednak to, że partnerów łączy wspólny cel istotny dla mieszkańców społeczności lokalnej nie oznacza, że indywidualnie nie mogą oni także odnosić korzyści ze współpracy. Wręcz przeciwnie, sytuacja, w której korzyści odnosi społeczność i przy okazji każdy z partnerów jest gwarancją na trwałe partnerstwo. Ale partnerstwo to także określone koszty, które musi ponieść indywidualnie każdy z partnerów. Dlatego potencjalny partner przed podjęciem ostatecznej decyzji o przystąpieniu do partnerstwa powinien zrobić na własny użytek **bilans korzyści i kosztów** związanych z udziałem w partnerstwie, po to, aby tę decyzję podjąć w pełni świadomie.

Z punktu widzenia dobra wspólnego, które chcą wspólnie osiągnąć partnerzy najważniejsze korzyści płynące ze współpracy to:

- ▶ łączenie potencjałów, zasobów, wiedzy, umiejętności partnerów, co powoduje, że potencjał partnerstwa jest kilkakrotnie większy niż pojedynczego partnera. Stanowi to tak zwaną wartość dodaną partnerstwa. Łączenie potencjałów stwarza możliwość wykorzystania szans rozwojowych, na przykład środków unijnych przeznaczonych na rozwój społeczności, których indywidualnie nie byłby w stanie pozyskać żaden z partnerów,
- ▶ uzupełnienie możliwości oddziaływania partnerów, na przykład połączenie formalnoprawnych możliwości działania samorządu terytorialnego z elastycznością i indywidualnością działań organizacji pozarządowych,
- ▶ poszerzenie punktów widzenia na problemy i sposoby ich rozwiązywania.

Dzięki temu partnerstwo może osiągnąć więcej niż każdy z partnerów indywidualnie. Partnerstwa stają się także często liderem zmian w społeczności lokalnej, bo podejmowanie ryzyka wprowadzania nowych rozwiązań jest łatwiejsze, gdy rozkłada się na wielu partnerów.

¹³ – więcej na temat funduszy lokalnych i lokalnych organizacji grantowych na stronie www.filantropia.org.pl

¹⁴ – więcej na stronie internetowej: www.epce.org.pl

¹⁵ – więcej na stronie internetowej: www.koszeffs.pl

¹⁶ – więcej na stronie internetowej: www.leaderplus.org.pl

¹⁷ – więcej na stronie internetowej: www.equal.gov.pl

¹⁸ – więcej na stronie internetowej: www.efs.gov.pl

Najważniejsze korzyści indywidualne dla partnerów, to:

- ▶ wzmocnienie skuteczności i efektywności działań podejmowanych indywidualnie poprzez wsparcie i/lub uzupełnienie działaniami partnerów,
- ▶ poszerzenie i podniesienie jakości własnych działań, dzięki wykorzystaniu doświadczeń, wiedzy i umiejętności partnerów,
- ▶ wymiana wiedzy i doświadczeń pomiędzy partnerami, wzajemne uczenie się,
- ▶ rozwój zawodowy pracowników,
- ▶ wzmocnienie własnego potencjału instytucjonalnego,
- ▶ większy dostęp do różnych zasobów,
- ▶ prestiż, wizerunek, zaufanie.

Najważniejsze koszty indywidualne, które niesie za sobą współpraca to:

- ▶ konieczność dostosowania własnych potrzeb i celów partnera do potrzeb i celów innych partnerów,
- ▶ konieczność przeznaczenia części potencjału partnera do dyspozycji partnerstwa,
- ▶ spowolnienie procesu podejmowania decyzji, głównie z powodu konieczności uwzględniania odmiennych zdań i interesów,
- ▶ rozproszenie odpowiedzialności za powierzone zadania,
- ▶ poświęcenie części zasobów (ludzkich, finansowych, instytucjonalnych) na działania związane bezpośrednio z funkcjonowaniem (obsługą) partnerstwa, a nie na działania bezpośrednio projektowe,
- ▶ konieczność dostosowania własnych działań partnera, a czasami również elementów zarządzania do działań i systemu zarządzania partnerstwa.

Jak tworzyć partnerstwo projektowe?

Każde partnerstwo musi znaleźć własną drogę tworzenia i rozwoju. Każde partnerstwo ma bowiem swoje cele, partnerów i otoczenie. Partnerstwo strategiczne, trwalsze i dojrzsalsze buduje się latami; partnerstwo projektowe, choć wymaga znacznie mniej czasu na stworzenie, także wymaga wspólnego zaangażowania partnerów. Doświadczenie pokazuje, że tworzenie partnerstwa może opierać się na bardzo różnych, czasami dość nieoczekiwanych, scenariuszach. Często zdarza się, że przyjęte przez partnerów na etapie tworzenia partnerstwa założenia, są później weryfikowane.

Jest to naturalne, ponieważ partnerstwo jest procesem ciągłego poznawania się partnerów.

Budując partnerstwo lokalne bez wcześniejszych doświadczeń we współpracy należy zacząć od partnerstwa projektowego. Jest ono prostsze w tworzeniu, łatwiejsze w pozyskiwaniu potencjalnych partnerów, a przy tym umożliwia nabycie cennych doświadczeń. W tworzeniu partnerstwa projektowego można wyróżnić kilka „standardowych” etapów. Najważniejsze etapy tworzenia partnerstwa projektowego to:

Etap pierwszy: inicjacja partnerstwa

Zawsze musi znaleźć się podmiot, który jako pierwszy wyjdzie z inicjatywą partnerstwa. Inicjator powinien mieć pomysł na wspólne działanie. Do niego należy inicjatywa związana z pozyskaniem do współpracy potencjalnych partnerów. Warto zwrócić uwagę na określenie kryteriów doboru partnerów. Wbrew pozorom nie jest to proste zadanie. Kryteria powinny uwzględniać zbieżność celów działań partnerstwa z celami działania potencjalnego partnera, motywację do współdziałania w realizacji projektu, wkład w realizację projektu, jego znaczenie w obszarze, w którym będzie realizowany projekt. Przyszły partner powinien wzmacniać potencjał, który jest niezbędny do realizacji wspólnych celów, ale należy pamiętać, że może on później współdecydować o losach projektu, zatem pod tym względem także musi dysponować odpowiednimi cechami. Nie może być to na przykład partner, który – co z góry można przewidzieć – zdominuje pozostałych partnerów. Jeżeli za partnerem przemawia jedynie potencjalny wkład, zawsze można pomyśleć o luźniejszych formach współpracy czy też o tak zwanym podwykonawstwie.

W oparciu o tak sformułowane kryteria inicjator partnerstwa dokonuje wyboru partnerów i próbuje zjednać ich do swojego pomysłu. Etap ten wymaga dużych zdolności negocjacyjnych, ale też wyraźnego pokazania potencjalnych korzyści i kosztów, jakie będą się wiązać ze wspólną realizacją projektu. Na tym etapie trzeba także pokonać wiele wątpliwości, które będą mieć potencjalni partnerzy.

Etap drugi: zawiązanie partnerstwa

Wyłonieni partnerzy działają już wspólnie, ustalając cele i zasady współpracy. Podstawą jest zdefiniowanie i określenie wspólnych celów, które łączą wszystkich partnerów i zasad współdziałania opartych o równorzędność partnerów i consensus w podejmowaniu decyzji. Ten etap powinien zakończyć się – najlepiej pisemną – wspólną deklaracją współpracy określającą jej cele i zasady.

Etap trzeci: wspólne planowanie projektu

Niezależnie od tego, że inicjator partnerstwa szukając partnerów mógł mieć już konkretny pomysł na projekt, powinien go omówić z partnerami i wspólnie zaplanować szczegóły realizacji. Partnerów łączą wspólne cele, ale mogą mieć oni różne wizje tego, jak je można osiągać. Warto więc przedyskutować ostateczny kształt projektu, po to, aby wykorzystując wiedzę i doświadczenia partnerów wybrać optymalny sposób na osiągnięcie wspólnego celu. Daje to także partnerom poczucie, że od początku mogą wspólnie decydować o tym, co potem mają razem realizować. Im precyzyjniej zaplanujemy wspólnie projekt, tym mniej problemów pojawi się później. Określenie celów, spodziewanych rezultatów, działań wraz z harmonogramem oraz odbiorców projektu to absolutne minimum planowania.

Etap czwarty: określenie potrzebnych zasobów, możliwości realizacji projektu oraz podział ról i zadań pomiędzy partnerów

Określenie zasobów niezbędnych do realizacji projektu, umożliwia podział ról i zadań pomiędzy partnerów. W każdym partnerstwie musi zostać wyłoniony jego lider, który będzie odpowiadał za realizację projektu. Liderem może być inicjator partnerstwa, ale może być to także inny partner, na przykład taki, który formalnie może pozyskać środki na realizację projektu. W przypadku partnerstw projektowych najczęściej lider projektu jest jednocześnie liderem partnerstwa, w przypadku partnerstw strategicznych, realizujących wiele projektów, liderami poszczególnych projektów są różni partnerzy. (Więcej o roli lidera w partnerstwie w rozdziale siódmym.)

Przy określaniu zadań dobrze jest zrobić to precyzyjnie, bo to zminimalizuje ryzyko różnej interpretacji tego, co miało być zrobione w trakcie realizacji projektu. Warto również jasno określić, kto personalnie u każdego z partnerów odpowiada za realizację jego zadań. Konieczne jest także jasne zdefiniowanie tego, czy, w jakiej formie i w jakiej wysokości partnerzy będą otrzymywać ewentualne środki na realizację swoich zadań.

Etap piąty: określenie zarządzania projektem i systemu komunikacji pomiędzy partnerami

W oparciu o rozdzielone zadania partnerzy określają w jaki sposób projekt będzie zarządzany, z uwzględnieniem kluczowej roli lidera projektu. W strukturze zarządzania należy uwzględnić możliwość podejmowania kluczowych decyzji dotyczących projektu wspólnie przez wszystkich partnerów.

Z reguły ma to miejsce poprzez wydzielenie odpowiedniego ciała, np. rady partnerstwa.

Jednym z najistotniejszych elementów decydujących o powodzeniu projektu i partnerstwa jest system komunikacji pomiędzy partnerami. Doświadczenie pokazuje, że im mniejszy wkład partnera w realizowany projekt, tym mniejsza motywacja do utrzymywania bieżących kontaktów. Stąd też warto w samym projekcie przewidzieć różne formy i kanały komunikacji pomiędzy partnerami, w tym też takie, które nie będą powodować bezpośrednio dużych obciążeń dla poszczególnych partnerów. Jeżeli na przykład u każdego z partnerów wyznaczony jest koordynator działań projektu, warto zadbać o to, aby koszt jego pracy mógł być pokryty z pozyskanych środków zewnętrznych.

Etap szósty: realizacja projektu

Partnerzy na podstawie wypracowanego projektu, zgodnie z ustalonym planem realizują poszczególne zadania. Na tym etapie istotne jest aby na bieżąco monitorować nie tylko realizację zadań projektu, ale także system komunikowania się i podejmowania wspólnych decyzji przez partnerów. W przypadku stwierdzonych niewielkich niedociągnięć to lider projektu zazwyczaj podejmuje kroki naprawcze. Jeżeli monitoring ujawni poważniejsze problemy, decyzje o ich sposobach rozwiązania powinno podejmować partnerstwo.

Etap siódmy: ocena i decyzja o tym, co dalej

Projekt powinien zakończyć się rzetelną oceną jego realizacji, a także funkcjonowania partnerstwa. Ocena ta powinna być przestanką do podjęcia decyzji, co dalej zrobić z partnerstwem: czy zostanie ono rozwiązane, czy ma działać dalej. W ocenie ważne jest znalezienie odpowiedzi na następujące pytania:

- » czy udało się osiągnąć cele projektu i partnerstwa?
- » czy partnerzy rzeczywiście odnoszą korzyści ze współpracy?
- » czy partnerstwo stanowiło optymalny sposób na osiągnięcie celów zrealizowanego wspólnie projektu?

Odpowiedzi na te pytania są podstawą do tego, aby podjąć decyzję o tym, czy partnerstwo będzie kontynuowane, a jeżeli tak, to czy powinny w nim zajść jakieś zmiany, co do składu, czy form działania. W przypadku partnerstwa projektowego decyzje o kontynuacji partnerstwa w dużej mierze opierają się o ocenę realizacji projektu. Jeżeli projekt zakończył się sukcesem, przyniósł zamierzone efekty i nie spowodował konfliktów pomiędzy partnerami, to partnerzy prawie na pewno będą chcieli kontynuować współpracę.

Kilka dobrych rad dotyczących współpracy w partnerstwie

- » Kluczową rolę w budowaniu partnerstwa i jego funkcjonowaniu mają jasne, akceptowalne przez wszystkich partnerów i istotne dla społeczności lokalnej cele o charakterze dobra wspólnego, które mają być realizowane dzięki współpracy.
- » Potencjalni partnerzy powinni mieć rzeczywistą chęć do współpracy, ponoszenia współodpowiedzialności za wspólne działania i za partnerstwo oraz za dostosowywanie własnych pragnień do dążeń partnerów. Wiąże się to ze wzajemnym zaufaniem i domniemaniem dobrej woli. Partnerstwo nie może być traktowane wyłącznie jako instrument do osiągania własnych celów.
- » Każdy z potencjalnych partnerów powinien przed przystąpieniem do partnerstwa zrobić bilans korzyści i kosztów związanych z udziałem w nim, wtedy jego decyzja o przystąpieniu do partnerstwa będzie w pełni świadoma.
- » Wspólnie realizowany projekt powinien być starannie i rzetelnie zaplanowany.
- » Niezbędne jest określenie czytelnego podziału ról w partnerstwie, wypracowanego wspólnie, akceptowanego przez wszystkich, dostosowanego do możliwości i pozycji poszczególnych partnerów. Partnerom powinny być przypisane konkretne funkcje i zadania.
- » Istotne jest przyjęcie przejrzystego mechanizmu zarządzania projektem i partnerstwem, zwłaszcza przy podejmowaniu decyzji przez partnerów. Mechanizm decyzyjny powinien opierać się na demokratycznych i akceptowanych przez wszystkich partnerów, procedurach. Optymalnym rozwiązaniem jest podejmowanie decyzji w drodze konsensusu.
- » Umowy należy zawierać w formie pisemnej.
- » Partnerstwo musi mieć sprawny system komunikacji wewnętrznej i system monitorowania realizacji projektu, a także sposoby reagowania na informacje o problemach. Dobrym rozwiązaniem jest dokonywanie okresowych, wspólnych przeglądów realizowanych działań. Podstawą systemu komunikacji powinna być jawność i przejrzystość działań, nie ma nic gorszego niż „zamiatanie pod dywan” problemów w nadziei, że pozostali partnerzy o nich się nie dowiedzą.
- » Należy zachować otwartość i elastyczność postępowania, nie można twierdzić, że niezależnie od okoliczności, musimy postępować w określony sposób, ponieważ tak umówiliśmy się na początku. Wszystkiego bowiem nie da się przewidzieć.
- » W partnerstwie powinien być przywódca: lider, koordynator. Styl sprawowania tego przywództwa zależy od specyfiki partnerstwa.

Niezależnie jednak od stylu, powinno ono być realizowane z wyczuciem i umiejętnością zawierania kompromisów.

- » Konieczne jest również zaplanowanie mechanizmów (samo)uczenia się partnerów, nie tylko w zakresie współdziałania, lecz także wiedzy merytorycznej, związanej z realizowanym projektem. Jest to często istotna korzyść dla partnerów z ich wspólnego działania.
- » Należy także zadbać o to, aby w miarę możliwości nakłady związane z funkcjonowaniem partnerstwa nie obciążały bezpośrednio partnerów. Optymalnym rozwiązaniem jest pozyskanie środków zewnętrznych, które będą mogły zostać wykorzystane na pokrycie kosztów związanych z zarządzaniem partnerstwem.
- » Partnerstwo (a szczególnie pozyskiwanie partnerów) wymaga sporo wysiłku od tych, którzy się w nie angażują. Może to doprowadzić do sytuacji, w której całą uwagę poświęcimy budowaniu i rozwijaniu partnerstwa, zapominając o celach, dla których postanowiliśmy je utworzyć. Współpraca partnerska nie jest sztuką dla sztuki, ale stanowi sposób na osiąganie celów społecznych.
- » Należy pamiętać o przestrzeganiu zasady równości partnerów wobec siebie. Każdy uczestnik musi „czuć”, że ma takie same możliwości podejmowania decyzji i proponowania własnych rozwiązań. Ważne jest również, aby szanować każdego uczestnika i uwzględniać w podejmowanych działaniach jego możliwości i chęci zaangażowania.
- » Trzeba dbać nie tylko o formalne relacje partnerskie, ale także o dobrą atmosferę oraz o odrobinę przyjemności z udziału w partnerstwie.
- » Pamiętać trzeba, że partnerzy mogą mieć różne, czasami głośno niewypowiedziane, obawy związane ze współpracą. Mogą bać się utraty autonomii, nowych obowiązków. Warto te obawy rozwiewać.
- » Planując projekt i rozdzielając role i zadania w jego realizacji należy również uwzględnić bariery, które pojawiają się na drodze ku współpracy. Są to przede wszystkim: różnicowanie poziomu rozwoju partnerów, ich kultury organizacyjnej, systemów zarządzania, brak wiedzy, doświadczeń we współpracy, różnicowanie potencjału, wzajemna nieufność.
- » Bariery te w dużej mierze można zniwelować stosując na początku budowania partnerstwa metody, które będą wzmacniały motywację do współpracy, na przykład poprzez zachęcanie do otwartego dialogu na temat partnerstwa, organizowanie regularnych spotkań w celu wyjaśniania celów partnerstwa, oddelegowanie pracownika organizacji inicjującej partnerstwo do pracy z partnerem, organizowanie warsztatów dotyczących dialogu społecznego i partnerstwa.

7. ROLA LIDERA W BUDOWANIU DOBRA WSPÓLNEGO

Aleksandra Daszkowska-Kamińska, Katarzyna Czayka-Chetmińska, Agnieszka Szelągowska
Stowarzyszenie Szkoła Liderów

Metodologia nam nie wystarczy

W pewnym momencie swojej obrony Sokrates mówi – *zostałem państwu dany przez boga, tak jak koniowi dużemu i rodowowemu, lecz gnuśnemu z racji wielkości dany jest jakiś giez, by go pobudzał do koniecznych ćwiczeń. Po czym dodaje – nie łatwo wam będzie, mężowie, znaleźć kogoś podobnego.* (Platon, Obrona Sokratesa, tłum. R. Legutko, Kraków 2003)

Każda zmiana społeczna dokonuje się poprzez ludzi. To prosty fakt, który jednak często „zacierą się” w analizach uwzględniających całe spektrum czynników instytucjonalnych. Ponieważ chcemy, aby dobre praktyki były możliwe do rozpowszechniania, lubimy wierzyć, że przy odpowiednich procedurach możliwe jest odtworzenie zmiany, która się gdzieś dokonała.

W naszym tekście chcemy pokazać, że za istotnymi zmianami często kryje się konkretny człowiek. Pojawia się moment, gdy jego działania przestają mieć indywidualny wymiar a zaczynają mieć znaczenie dla określonej zbiorowości. W rozdziale drugim opisana jest anegdota o myszach, które chcą przechrzcić kota. Wystarczy, aby jedna z myszy podjęła indywidualne ryzyko zawieszenia kotu dzwoneczka na ogonie, a cała mysia społeczność będzie mogła spokojnie korzystać z dobrodziejstw spiżarni. Jednak żaden z gryzoni nie chce być tym jedynym, który narażony jest na koszty, podczas gdy z zysku będą korzystać wszyscy. W naszym pojęciu lider społeczny, to ktoś, kto podejmuje indywidualne ryzyko celem wywołania zmiany. Zmiany, która ma szansę stać się dobrem wspólnym.

Można powiedzieć zatem, że koniecznym czynnikiem w budowaniu dobra wspólnego jest osoba lidera. To lider jest tym, który wprawia strategię animacji w ruch, to on jest często tym „brakującym bohaterem”, który potrafi dostrzec interes ogółu (a w tym swój własny) ponad interesem jednostkowym (także swoim własnym). Lider to „zapalnik”, ktoś, kto wychodzi przed szereg, aby działać tam, gdzie ścieżki są jeszcze nie przetarte.

Jego zadaniem jest pociągnąć za sobą innych, usprawnić działania, a przede wszystkim „widzieć więcej” – trafnie diagnozować rzeczywistość zarówno w aspekcie jej deficytów, jak i zasobów. To ktoś, kto radzi sobie z autostereotypami na temat społeczności. Lider, to ten, kto potrafi budować sieci zaufania swoją wiarygodnością, wizją, zaangażowaniem. Żadne procedury i strategie nie wystarczą. Bez lidera, liderki, bez liderów po prostu się nie da!

Brakujący bohater czyli kim jest lokalny lider?

Lider lokalny to ktoś, kto zmienia swoje środowisko. Identyfikuje istotne potrzeby społeczności i na ich podstawie tworzy wizję zmiany. I dokonuje jej poprzez angażowanie innych. Tworzy warunki do współdziałania swoich współmieszkańców wokół wspólnie rozumianych celów.

Lider lokalny organizuje wspólne działania, jest kimś, do kogo inni zwracają się z problemami, kto potrafi ludzi pociągnąć za sobą, kto wyraża istotne interesy społeczności.

Jaki jest ten lider? Nie istnieje w naszym przekonaniu jakiś uniwersalny model kompetencji w roli liderek, nie ma też jednoznacznego profilu idealnego lidera, na który składają się konkretne umiejętności. Istnieje jednak zestaw podstawowych obszarów działania, zadań w roli lidera.



Budowanie relacji

Lider działa poprzez innych. Buduje relacje, łączy ludzi i instytucje wokół wspólnych celów

Lider jest dobrze zakorzeniony w swoim środowisku. Dobrze zna ludzi i instytucje – partnerów, sojuszników, przeciwników, mieszkańców. Ma rzetelną wiedzę o swojej społeczności, korzysta z różnych źródeł by ją pogłębiać. Zna potencjał swojego środowiska i dostrzega w nim nie tylko problemy. Potrafi korzystać z jego zasobów. Często, choć nie zawsze, czuje się reprezentantem swojej lokalnej społeczności.

Lider buduje trwałe relacje z przedstawicielami swojego środowiska. Ma oparcie w lokalnych instytucjach. Tworzy sieci kontaktów i współpracy. Potrafi budować relacje również z przeciwnikami, zastanawia się jak ich zjednać, potrafi docierać do ich potrzeb, poszukiwać wspólnych celów. Ma także gotowość do uznawania ich obecności i odrębnego zdania, bez konieczności wciągania w przeprowadzaną zmianę.

Nie jest sam. Ma zespół lub potrafi zebrać odpowiednich ludzi do poszczególnych zadań. Bierze odpowiedzialność za zespół, kieruje nim. Uważnie słucha swoich współpracowników. Na tej podstawie tworzy przestrzeń do współpracy, odwołując się do wspólnych celów, wartości, wizji. Buduje wzajemne zaufanie. Dzieli się odpowiedzialnością z innymi, daje im poczucie wpływu.

Wzmacnia i rozwija swoich współpracowników. Zwiększa ich swobodę działania i samodzielność nie biorąc pełnej odpowiedzialności za każdego. Potrafi docenić kompetencje ludzi, z którymi działa, umie je wykorzystywać, również, a może przede wszystkim wtedy, gdy są wyższe od jego własnych. Umie zainicjować budowanie partnerstwa wokół ważnych wspólnych spraw. Motywuje ludzi, tworzy warunki do emocjonalnego zaangażowania, przekazuje swoją energię, wyraża uznanie, docenia wkład innych w sukces każdego przedsięwzięcia.

Zmiana w środowisku

Lider dokonuje zmiany w środowisku. Wyznacza jej kierunek i tworzy wizję, która wynika z potrzeb społeczności lokalnej. Podejmuje ryzyko i bierze odpowiedzialność za jej inicjowanie i przeprowadzanie. Potrafi do niej skutecznie doprowadzić.

Lokalny lider poszukuje możliwości dokonywania zmian. Potrafi rozpoznawać potrzeby i możliwości środowiska, również te ukryte, umie je zhierarchizować.

Wie, jak na podstawie rozpoznanych potrzeb i możliwości określić wizję zmiany. Ma pomysł, konkretną i innowacyjną ideę zmiany i odwagę, by jej dokonać. Potrafi korzystać z inspiracji, dostosowując je do specyficznych warunków swojego środowiska.

Angażuje swoje środowisko do współtworzenia wizji zmiany, odwołując się do ich wartości, zainteresowań, nadziei. Inspi-ruje innych swoimi pomysłami. Potrafi przekazać wizję, opi-sać zmianę, do której dąży w „zaraźliwy” dla innych sposób.

Przekłada wizję na plan jej realizacji. Umie zaplanować prze-prowadzenie zmiany w społeczności lokalnej, wyznaczać cele, dobierać narzędzia do ich realizacji. Dysponuje (lub potrafi je pozyskać) zasobami niezbędnymi do przeprowadzenia zmian, takimi jak wiedza i umiejętności merytoryczne, umiejętności z zakresu pozyskiwania środków, zarządzania projektem i za-rządzania zmianą.

Dobrze sobie radzi z niepewnością, chaosem i brakiem pełnej kontroli nad otoczeniem lub zespołem. Wie, że jego siłą jest to, że w chaosie codzienności widzi pewne prawidłowości, które można wykorzystać dla zmiany. Potrafi elastycznie reagować i wprowadzać korekty w planowanych działaniach. Planuje małe kroki, które pozwalają na osiągnięcie małych sukcesów i wzmacniają zaangażowanie w realizacji wspólnych celów. Wytrwale i konsekwentnie realizuje plan. Jest skuteczny. A na końcu – poddaje ocenie działania i ich rezultaty.

Samoświadomość lidera

Lider jest świadomy siebie i swojej liderkiej roli, ma gotowość do stałego rozwoju

Lider rozumie, na czym polega jego rola i świadomie tę rolę podejmuje. Jest gotowy do brania na siebie odpowiedzialno-ści – za przeprowadzane zmiany i za współpracujących z nim ludzi. Jest także świadomy dylematów i trudności, które się wiążą z liderką rolą. Zdaje sobie sprawę z kosztów, które musi ponieść. Wie, że nie wszystko jest w stanie przewidzieć.

Zna siebie. Wie, jakie ma mocne i słabe strony – potrafi je nazwać również w relacjach ze współpracownikami.

Jest świadomy swoich wartości i celów jako lidera spo-łeczności lokalnej. Jest im oddany. Działa nie tylko dla własnych korzyści. Jest wiarygodny.

Dbą o spójność swoich działań z wartościami i przekonania-mi. Jest przykładem dla innych poprzez zachowania zgodne z deklarowanym systemem wartości i z przyjętymi celami.

Posiada i rozwija kompetencje merytoryczne. Zna się na tym, co robi. Jest świadomy swoich korzeni, tradycji. Wie, co zawdzięcza innym, skąd się wywodzi, co go kształtowało i co go motywuje. Potrafi dostrzec i docenić wkład innych, w tym swoich poprzedników. Stale się rozwija.

Rozumie znaczenie wychowania swojego następcy. Planuje, w jaki sposób przekazać swoje dzieło, potrafi zadbać o jego kontynuację.

Rola lidera w budowaniu dobra wspólnego

Przestawiony wyżej portret lidera ma modelowy i uniwersalny charakter. Opisujemy w nim typ idealny lokalnego lidera dzia-łającego na rzecz zmiany społecznej. Pozostaje pytanie o do-bro wspólne: jaka jest rola lidera w budowaniu tego dobra?

Liderskie wyzwania w budowaniu dobra wspólnego

Dobrze je zdefiniować!

Podstawowym wyzwaniem lidera jest zdefiniowanie dobra wspólnego, jasne określenie, czym ono jest w tej konkretnej społeczności. I z tą definicją jest największy problem. Lider może bowiem poddać się pokusie zbytniego uogólnienia. Pojawia się gładkie słowa: integracja społeczna, przeciw-działanie wykluczeniu, wyrównywanie szans edukacyjnych dzieci... Przy takim poziomie uogólnienia nie ma problemu, czy dobro przez nas zdefiniowane na pewno jest wspólne. Oczywiście, że jest. Ale jest wspólne na tyle szeroko, że nie jesteśmy w stanie się z nim identyfikować, jest ono zbyt abstrakcyjne. **Takie nazbyt ogólnie zdefiniowane dobro wspólne nie ma mocy sprawczej. Nie powoduje, że ludzie zaczynają być gotowi do działania.** Im bardziej konkretnie to dobro wspólne nazwiemy, tym większa szansa, że inni będą gotowi na jego rzecz działać.

Przyjrzałyśmy się wokół czego organizują swoje działania lokalni liderzy uczestniczący w programach Liderzy PAFW oraz Lokalne Partnerstwa PAFW. I obok ogólnie zdefiniowa-nych celów znajdujemy wiele przykładów, w których liderzy integrują swoje społeczności wokół bardzo specyficznie okre-ślonych pozytywnych wartości:

- › odnowienie tradycji uprawy wyszeborskiego ziemniaka,
- › zbudowanie świątokrzyńskiej stolicy chodnika,
- › przywrócenie dumy z wielokulturowej różnorodności podlaskiej wsi,
- › zagospodarowanie publicznej przestrzeni w Słupnie i stworzenie Placu Zabaw dla Dzieci,
- › stworzenie radia internetowego prowadzonego przez młodzież jako przykład mediów obywatelskich,
- › ochrona Królowej Rzek Wisły i przywrócenie ludziom radości obcowania z nią,
- › suwalszczyzna – jako miejsce do rozwoju ze sprzyjającymi mu instytucjami,
- › czyste powietrze w Żywcu,
- › stworzenie funduszu lokalnego młodych na Podkarpaciu,
- › zbudowanie sieci centrów wolontariatu w Bieszczadach.

Blżej nam do problemów

Ciągnie nas nie tylko do uogólnień, ale także do zauważania problemów. Lubimy piętrzyć przeszkody, wyraźniej widzimy braki i przystawiamy dziurę w drodze niż wspólne dobro.

Impulsem do zmiany może być ubolewanie, że szklanka jest już do połowy pusta (jeszcze chwilę i braknie płynu, tak źle jeszcze nigdy nie było...) lub nadzieja, że jeszcze tylko trochę i szklanka będzie pełna. Wszystkim nam, również liderom, bliżej jest do tego pierwszego. Łatwiej nam dostrzec brak i prościej jednorazowo skupić ludzi na walce z problemem, niż podejmować wysiłek tworzenia konkretnej i przekonującej wizji dobra wspólnego.

Wyzwaniem lidera w działaniu na rzecz dobra wspólnego jest zatem niesienie pomocy ludziom, by oderwali się od proble-mów i „dziur do załatania”. **Lider musi dostrzec pozytywną wartość, która pozwala na budowanie czegoś nowego i do-brego, a nie tylko usuwanie deficytów.** Wymaga to nie tylko prostego wysiłku pozytywnego przeformułowania (problemu w jego brak), ale także uchwycenia niewidocznych prawidło-wości, poszukiwania mocnych i przekonujących dla wszyst-kich korzyści i nowych pomysłów, jak je urzeczywistnić.

Snucie i wążczenie jako dobro wspólne

Ula jest artystką – tworzy piękne tkaniny, obrazy, batiki. Od prawie 20 lat uczy też innych przeplatania na krosnach wątku z osnową. W ten sposób powstaje tkanina. Stale się rozwija jako artystka, w ożywczy, zaskakujący sposób łącząc tradycję z nowoczesną sztuką.

I słucha ludzi. Widzi, że w jej okolicy – w Nowym Odrowąż-ku mieszkają, jedyne w województwie świętokrzyskim, kobiety, które zajmują się tkactwem i, tak jak 100 lat temu, wykonują tradycyjne chodniki. A w sąsiednim Rędocinie, garncarze wypa-lają tradycyjne naczynia gliniane. W rodzinnych i sąsiedzkich opowieściach wracają wspomnienia, jak to kiedyś bywało. Za-jęcia gospodarskie łączyły mieszkańców. Zbierano się za wsią, by wspólnie suszyć len w ziemnym piecu, a potem przy opowie-ściach, jak to dawniej bywało, międlono go, pocierano i czesano. Zimowe wieczory spędzano wspólne przy przędzeniu. Spotykani przez Ulę ludzie mówią, że w ich gminie nie dzieje się nic. Mło-dzi chcą wyjeżdżać gdzieś, gdzie jest ładniej, zamożniej i cieka-wiej. Starsi z nostalgią wspominają to, co ich kiedyś łączyło.

Ula stawia sobie pytanie: „co dalej? Rozwijać się jako artystka, coraz pełniej czerpać i na swój indywidualny sposób przetwa-rzać lokalną tradycję?” I odpowiada: „połączone wątki są za-wsze mocniejsze niż pojedyncza nitka”.

Postanawia połączyć tradycje wspólnych spotkań, tkactwa i garncarstwa, połączyć historie i pokolenia. Chodzi do do-mów tkaczek, rozmawia z nimi. Z dawno gromadzonych sprzę-tów tworzą izbę regionalną i nazywają ją „Domkiem tkacz-ki”. Szuka dawno wykonanych prac – chodników, które leżą zdeptane na podłodze. Odnawiają je i oprawiają w ramy. Powstaje pierwsza wystawa. Mieszkańcy gminy, młodzież, tkaczki, wójt, zaczynają doceniać to, co uruchomiła Ula. Rodzi się duma z lokalnej tradycji, z unikalnych umiejętności, które posiadają mieszkańcy. Wystawa objeżdża Kielce, Warszawę, Białobrzegi. Ula chce pokazać ją jak najszerzej, żeby miesz-kańcy gminy uwierzyli w swoje możliwości i w unikalny cha-rakter miejsca, z którego pochodzą.

Coś się w społeczności poruszyło, zadziało. Pojawiają się nowe prace garncarskie i na nowo utkane chodniki. Warsztaty łączą pokolenia – dzieci uczą się tkać i razem ze swoimi babkami komponują na płótnie malarskie chodniki.

W szkołach młodzież i twórcy wspólnie lepia garnki i tkają. Na gminnych przystankach lokalni amatorzy fotografii wystawiają zdjęcia miejsca, w którym żyją. Ula tworzy scenariusze widowisk obrzędowych o tkactwie dla miejscowych zespołów ludowych. W październiku 2008 roku odbywa się pierwszy Ogólnopolski Dzień Tkaczki, święto wszystkich „snujących i wączących”

Gminę Uli – Bliżyn zaczynają nazywać Świętokrzyską Stolicą Chodnika. A ona sama – artystka, staje się lokalną liderką. Pokazując na własnym przykładzie i zachęcając: „**Splatajmy – splecione jest mocniejsze i trwalsze. Wszak tkanina składa się z wątku i osnowy**”, pomaga ludziom odkryć w ich tradycji dobro wspólne.

Proces odkrywania dobra wspólnego

Podstawowym zadaniem lidera jest odkrycie i nazwanie, tego czym dla danego środowiska jest jego dobro wspólne, by móc wokół niego organizować wspólne działanie. Z natury dobra wspólnego wynika jednak, że odkryć to nie znaczy odkryć samemu i wskazać go innym, **lecz uruchomić proces jego wspólnego odkrywania**.

Nie od autorytetów, nauczycieli, czy nawet liderów będziemy wiedzieć, czym może być nasze dobro wspólne. Jego odkrywanie wymaga pobudzenia samowiedzy współmieszkańców. Jego sens staje się widoczny w debacie, we wspólnym działaniu. To one pozwalają wykroczyć poza indywidualne interesy. W takim procesie pojęcie dobra wspólnego może nabrać ostrości i realności. Znaczenia nabiera doświadczenie ludzi, i przywrócone im zaufanie do tego, co sami widzą, słyszą, czują. Wspólne odkrywanie dobra wspólnego pozwoli na uchylenie blokujących uogólnień na temat własnej społeczności.

Lider uruchamia i prowadzi proces, w którym przedstawiciele społeczności wspólnie odkrywają i nazwą, co jest tym wspólnym dobrem. Dobrem, dzięki któremu – my i nasza społeczność możemy pełniej się rozwijać i zaspokajać swoje potrzeby. Lider wspiera w nim ludzi w nazwaniu ich realnych doświadczeń i pomaga sformułować wynikające z nich postulaty działania. Dzięki temu można uniknąć niebezpieczeństwa błędnej lub jednostronnej definicji dobra wspólnego.

W dialogu, partnerstwie, we współdziałaniu wytaniają się różne perspektywy i różne potrzeby. Wyzwaniem dla lidera jest poprowadzić ten proces tak, by różne interesy rzeczywiście się ujawniły, a potem odnaleźć to, co je łączy, a jednocześnie jest namacalne i konkretne. Często wymaga to wyjścia poza schemat, poszukania nowych, nieoczywistych rozwiązań. Kosztem jest tu na pewno czas i energia. Zyskiem – takie zdefiniowanie dobra wspólnego, które rzeczywiście ma moc sprawczą, bo jest wspólne.

Wyzwolić energię

Samo zdefiniowanie jednak nie wystarczy! To, że zobaczą jakąś wspólną korzyść nie znaczy, że będę gotowa na jej rzecz zrezygnować z wygody i spokoju. Trzeba jeszcze wprawić w ruch ten mechanizm, potrzeba – jak piszą autorki w rozdziale drugim – bohatera, który poniesie pierwszy największy koszt, pokazując innym, że można. Przełamywanie barier wspólnego działania to kolejne zadanie lidera. A najlepszym „barierotłamaczem” jest bycie tym pierwszym, który zainwestuje swój czas i energię. Osobisty przykład, który pociąga innych działa jak zapalnik, uruchamia wspólną energię. Ale jednocześnie stanowi podstawowe liderejskie ryzyko.

Liderejskie ryzyko

Piszemy o bohaterze, który ma odwagę i gotowość do poświęcenia indywidualnych korzyści dla wspólnego dobra. Czy liderejska rola musi mieć ten heroiczny wymiar? Na szczęście nie zawsze wymaga aż takiego ryzyka jak brawurowa akcja samodzielnego zawieszenia kotu dzwoneczka na ogonie w mysiej anegdocie. Zależy nam jednak, aby zwrócić uwagę na koszty, które wiążą się z indywidualną odpowiedzialnością lidera. Najważniejsze z nich to: ryzyko porażki, odrzucenia przez część społeczności i niektórych partnerów, rywalizacja, stres związany z odpowiedzialnością. To także częściowa rezygnacja z ważnych, indywidualnych dóbr – spokoju, czasu, często także możliwości rozwoju w pozaliderejskich obszarach (na przykład życiu zawodowym).

Jak radzić sobie z tymi kosztami?

Wspólnotowy charakter poszukiwania dobra wspólnego pozwala na częściowe osłabienie tego ryzyka. Drugim czynnikiem, który obniża ponoszone przez lidera koszty jest dbałość o wypracowanie jasnych reguł współpracy w społeczności, czy ustalenie jej procedur.

Najważniejsze jednak, co może chronić lidera przed poczuciem poświęcenia i w rezultacie wypaleniem, to stała praca nad sobą i swoim liderejskim rozwojem. Nie bez przyczyny samoświadomość i gotowość do rozwoju stały się w naszym modelu liderejskiej roli tak istotnym obszarem. Lider to ktoś, kto stale poddaje refleksji swoje działanie i świadomie podejmuje wyzwania. Wie, z czego i dlaczego rezygnuje. I akceptuje ten koszt, doceniając korzyści – nie tylko na poziomie wspólnoty, ale także swoim indywidualnym. Widzi możliwość swojego osobistego rozwoju, a poniesione koszty potrafi interpretować w kategoriach inwestycji.

Inwestycji, która służy zarówno wspólnemu korzystaniu z dobra wspólnego, ale również jego indywidualnemu, liderejskiemu rozwojowi. I tak jak na poziomie społeczności kluczowym krokiem w jej rozwoju jest przeprowadzenie diagnozy społecznej, która pozwoli zdefiniować wspólne dobro, tak w przypadku lidera jest nim stałe budowanie samowiedzy. Wiedza o sobie, swoich mocnych stronach, ograniczeniach, wartościach i korzeniach jest najważniejszym elementem liderejskiej praktyki.



8. OSIEM PRZYKŁADÓW BUDOWANIA DOBRA WSPÓLNEGO

Dominik Uhlig

Kiedy patrzymy na badania aktywności obywatelskiej Polaków, nie pozostaje nam nic innego jak złapać się za głowę. Większość z nas nie angażuje się w działalność organizacji pozarządowych, a jeśli już im pomaga to najczęściej dając pieniądze. Pracownicy nie interesujemy się tym, co dzieje się wokół nas. Kiedy na klatce schodowej zobaczymy ogłoszenie o sprzątaniu podwórza, na wszelki wypadek nie wychodzimy z domu. Od biedy możemy pożyczyć sąsiadce sól – o ile w ogóle tę sąsiadkę znamy. To – jak podkreślają prof. Anna Giza Poleszczuk i Agata Komendant-Brodowska, socjolożki z Uniwersytetu Warszawskiego, zjawisko podtrzymywania „kolektywnej niewiedzy”: wiemy o sobie tyle, ile powiedzą nam inni. Skoro słyszymy, że Polacy sobie nie ufają i nie pomagają – uznajemy, że my też nie kiwniemy nawet palcem.

Na szczęście nie wszędzie tak jest, czego dowiódł program „Lokalne Partnerstwa Polsko – Amerykańskiej Fundacji Wolności”, którego realizatorem jest Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce. Różnił się on od wcześniejszych programów tym, że jego uczestnicy nie mieli wykonać konkretnego zadania. Ich celem było samodzielne zdefiniowanie, co jest dla nich wspólnym dobrem, a później budowanie tego dobra.

Takie partnerstwa – brały w nich udział samorządy, organizacje pozarządowe, lokalne firmy, szkoły, instytucje kulturalne, osoby prywatne – powstały w ośmiu miejscach w Polsce. Każde zupełnie inaczej definiowało wspólne dobro swojej gminy: w Zaleszanych na Podkarpaciu partnerstwo uznało, że ich wspólnym dobrem jest aktywna młodzież i warto dawać pieniądze na jej najciekawsze pomysły. W Rakszawie (podkarpackie) dobrem wspólnym była historia – uczestnicy projektu ze wsparciem mieszkańców odtworzyli osadę sprzed kilku tysięcy lat. W Żywcu postawiono na czyste powietrze, zanieczyszczane przez mieszkańców, którzy palili w piecach śmieci. W projektach uczestniczyło od kilku do ponad 50 partnerów (projekt „Pozytywna Energia”). Większość miała już doświadczenie w realizacji różnych projektów, również w ramach innych programów PAFW.

W tej różnorodności można odnaleźć wspólne elementy. W projektach brały udział organizacje, które od dawna się znają, wiedziały czego mogą spodziewać się po swoich partnerach.

Już na wstępie potrafiły podzielić pracę i odpowiedzialność za realizację kolejnych etapów projektu. Wszyscy wykorzystali udział w partnerstwach do wymiany doświadczeń, ale też do tego, by do wspólnych inicjatyw wciągać osoby niezaangażowane dotąd w pracę społeczną. Uczestnicy podkreślali, jak ważna była rola samorządu w realizacji projektów. Bo przecież – jak mówił mi jeden z koordynatorów projektu – „kiedy gości na spotkanie zaprosi stowarzyszenie – przyjdzie dziesięć osób. Kiedy do urzędu zaprosi burmistrz – sala będzie pełna”.

Diagnozy społeczne nie kłamią, aktywność Polaków ledwie się tli. Projekty lokalnych partnerstw PAFW pokazują jednak, że wystarczy iskra, by ta aktywność zapłonęła pełnym ogniem.

Spotkać się i pogadać

„Tuba – lokalna przestrzeń informacji” Gniew, Pelplin

– Nikt nie jest na tyle biedny, żeby nie mógł nic dać innym, i nikt nie jest na tyle bogaty, żeby nie potrzebował innych ludzi – takie motto przyświecało grupie osób z Gniewu i Pelplina, które zaangażowały się w projekt „Tuba – lokalna przestrzeń informacji”.



– Naszym wspólnym dobrem jest budowanie razem społeczeństwa obywatelskiego i dzielenie się tym, co sami potrafimy zrobić – wyjaśnia Waja Jabłonowska z Fundacji Pokolenia.

Do projektu stanęło szesnastu partnerów z organizacji i instytucji, które znały się z wcześniejszych projektów: m. in. samorządy Pelplina i Gniewu, biblioteki, organizacje pozarządowe, kółka rolnicze, wiejskie przedszkole i spółdzielczy bank.

– Chodziło o stworzenie grupy, która wniesie do projektu swoje umiejętności, będzie potrafiła skorzystać z tego, co pokażą inni i będzie działać razem również po zakończeniu projektu – mówi Jabłonowska.

Zaczęło się od szkoleń dla kandydatów na lokalnych liderów. Uczyli się m. in. umiejętności komunikowania, sztuki prowadzenia dyskusji i debat oksfordzkich, budowania relacji międzyludzkich, tworzenia stron internetowych, obsługi programów graficznych i kamer wideo oraz podstaw dziennikarstwa. W kawiarenkach obywatelskich organizowali spotkania z ekspertami, prowadzili debaty, przy biorących udział w projekcie samorządach stworzyli pozarządowe fora opiniujące najważniejsze rozstrzygnięcia w sprawach lokalnych.

W szkoleniach wzięło udział sto pięćdziesiąt osiem osób z gmin Pelplin i Gniew.

– Uczylałam się obsługi programów Corel i Flash, budowy reportażu – opowiada Bernadetta Wiązowska, która pracuje jako woźna oddziałowa w przedszkolu w Rajkowach. – To, czego się nauczyłam przydaje mi się teraz w pracy. Piszę relacje z imprez, które odbywają się w przedszkolu, a także projekty, które pozwolą nam zdobyć dodatkowe pieniądze. Podobało mi się to, że szkolenia nie miały sztywnych godzin, ale były dostosowywane do potrzeb uczestników – dodaje.

Największym powodzeniem cieszyło się szkolenie z „pedagogiki zabawy i cyrku”. Przyciągnęło aż pięćdziesięciu uczestników. – Uczyliśmy się jak przez zabawę integrować społeczność i budować wspólne cele. Do tej pory zabawy w naszych gminach odbywały się tradycyjnie, było przemówienie, orkiestra, później piwo. Ale to nie budowało lokalnych więzi – mówi Waja Jabłonowska.



Uczestnicy szkoleń zostali wyposażeni nie tylko w wiedzę, ale i narzędzia, by dobrze ją wykorzystać. Dostali chusty animacyjne, płyty do prowadzenia zajęć, programy graficzne, aparaty fotograficzne i kamery.

Kupiono też przenośny namiot na sto osób, który krąży po dwóch gminach. – Jest duży i ogrzewany, służy wszystkim, którzy nie mają gdzie się spotkać. W niektórych małych miejscowościach nie ma szkoły ani świetlicy. A jeśli nie ma wspólnej przestrzeni, nie ma wspólnoty i ludzie nie działają razem – przyznaje Waja Jabłonowska.



Ważną częścią projektu było szkolenie dziennikarskie. – Z informacjami o pozytywnych działaniach trudno się przebić. Często wynika to nie z pogoni mediów za tematem, ale z tego, że osoby zajmujące się działalnością społeczną nie potrafią atrakcyjnie przekazać informacji – ocenia Waja Jabłonowska. Dzięki przeszkoleniu szesnastu dziennikarzy obywatelskich w lokalnych mediach pojawia się więcej „dobrych” wiadomości. A dodatkowo wyrosta im internetowa konkurencja – pojawił się portal informacyjny tuba.org.pl. Można w nim przeczytać informacje o sprawach dotyczących lokalnej społeczności.

„Lokalna przestrzeń informacji” była też okazją do policzenia potencjału organizacji pozarządowych. – Okazało się, że w naszych gminach jest wiele osób, które chcą coś robić, ale nie wiedzą gdzie się zgłosić. A organizacje nie wiedzą z kolei gdzie znaleźć ludzi. Dla nich stworzyliśmy przewodnik po wolontariacie – mówi Waja Jabłonowska. I podkreśla: wolontariat często kojarzy się z pomocą społeczną. Niestusznie, bo wolontariat świetnie sprawdza się także w sporcie, czy kulturze. Dzięki wolontariatowi młodzi ludzie uczą się, że mogą coś zrobić dla siebie i dla swoich rówieśników. A kiedy im wyjdzie, zyskują poczucie własnej wartości.



W organizację klubów wolontariatu zaangażowali się przeszkoleni działacze społeczni i nauczyciele.

– W tym projekcie jedni uczyli się od drugich i przyciągali kolejnych – mówi Walentyna Czapska, pedagog z gimnazjum w Gniewie. – Najpierw zaangażowałam się ja, później inni nauczyciele z naszej szkoły: opiekunowie kółka wolontariatu, samorządu szkolnego, kółka europejskiego. Oni przyciągnęli uczniów.



Teraz na pięćset uczniów gimnazjum w Gniewie w wolontariacie działa osiemdziesiąt osób. Na co dzień opiekują się młodszymi dziećmi, pomagają im w nauce, towarzyszą starszym osobom, pacjentom Domu Pomocy Społecznej, mają kontakt z chorymi w zakładzie opiekuńczo-lecznicznym w Gniewie.

Projekt „Tuba” podsumowała akcja „Mały wielki uśmiech”. Wy Szkoleni w projekcie animatorzy poprowadzili zabawę na festynie rodzinnym i zorganizowali zajęcia dla dzieci.

„Dziedzictwem” projektu ma być spółdzielnia, która będzie świadczyć usługi na rynku komercyjnym, a z zarobionych pieniędzy zamierza wspierać działalność organizacji pozarządowych. Czy spółdzielnia ma szanse na rynku komercyjnym? – Jak najbardziej – zapewnia Waja Jabłonowska. – Nie mamy żadnej konkurencji. Nasza firma potrafi profesjonalnie przygotować i poprowadzić szkolenia, warsztaty, zapewni catering, przygotowuje stronę internetową, robi gadżety reklamowe – na przykład druki na czerpanym papierze i świąteczne ozdoby ludowe.



Partnerzy:
Fundacja Pokolenia
Bank Spółdzielczy w Tczewie
Fundacja Zamek w Gniewie
Gimnazjum im. gen. Józefa Hallera w Gniewie
Gmina Gniew
Gmina Pelplin
Kółko Rolnicze w Rudnie
Lokalne Centrum Wolontariatu
Miejska Biblioteka Publiczna w Pelplinie
Miejski Dom Kultury w Pelplinie
Powiatowa i Miejska Biblioteka Publiczna im. ks. Fabiana Wierchowskiego w Gniewie
Przedszkole w Rajkowie
Stowarzyszenie Akademia Opaleńska
Stowarzyszenie Centrum Aktywnych Gniew
Stowarzyszenie Kocięskie Forum Kobiet
Środowiskowy Dom Samopomocy w Gniewie

Energia niejedno ma imię

**„Pozytywna energia – najwyższy stopień zasilania”
Bystrzyca Kłodzka, Międzyzlesie, Stronie Śląskie, Łądek Zdrój**

Wjeżdżasz do Bystrzycy Kłodzkiej, Łądką Zdroju, Międzyzlesia czy Stronia Śląskiego. Przy głównych ulicach widzisz duże tablice ze zdjęciami uśmiechniętych ludzi. Nie, to nie aktorzy. To tutejsi mieszkańcy.

W tym projekcie, w którym wzięło udział ponad pięćdziesiąt różnych organizacji i instytucji udało się połączyć w spójną całość zupełnie różne tematy: zawody sportowe, promocję oszczędnego gospodarowania prądem, historyczne badania nad początkami działalności społecznej w Kotlinie Kłodzkiej i festiwal piosenki. W jaki sposób?



– Żeby w jeden projekt zaangażowały się osoby z różnych środowisk, musisz wymyślić temat, w którym odnajdą się wszyscy. Nie każdy musi przecież pasjonować się ochroną środowiska czy teatrem. Uznaliśmy, że najwięcej znaczeń ma słowo „energia” – może być kinetyczna, kaloryczna, słoneczna. Bez pozytywnej energii ani rusz – mówi Dorota Komornicka z Funduszu Lokalnego Masywu Śnieżnika, który był liderem partnerstwa projektu „Pozytywna energia – najwyższy stopień zasilania”.

Jej zdaniem, dla funduszu, który od lat bierze udział w programie Działaj Lokalnie, najnowszy projekt PAFW i ARFP był jak rzucenie hasła „sprawdzam”: – Chcieli zobaczyć, czy udało się nam stworzyć kapitał społeczny, który udźwignie tak dużą akcję. Kiedy na pierwsze spotkanie przyszło czterdzieści osób zamiast piętnastu, które zaprosiłam, wiedziałam już, że nam się udało. Tym bardziej, że byli to burmistrzowie gmin, dyrektorzy szkół, szefowie domów kultury, bibliotek i organizacje pozarządowe – wspomina Dorota.

Podkreśla ona także, że burmistrzowie angażowali się nie tylko instytucjonalnie. – W dzień imprezy, która miała się odbyć w Siennej, okazało się, że strasznie leje. Burmistrz Stronia od razu zaproponował, że przyjmie tysiąc dwieście gości pod swój miejski namiot. W ciągu godziny udało się przenieść całą imprezę kilkanaście kilometrów dalej – opowiada.



Skąd takie zaangażowanie? – Od samego początku działałem w Funduszu Lokalnego Masywu Śnieżnika, byłem jednym z jego współzałożycieli. Jego działania wpisują się w filozofię, którą wyznaję: dofinansowywać konkretne działania, konkretnych ludzi, a nie instytucje czy budynki – wyjaśnia Zbigniew Łopusiewicz, burmistrz Stronia Śląskiego.

Wyzwalanie energii zaczęło się od konkursów w szkołach. Młodzi uczniowie rysowali uśmiechy mieszkańców swoich gmin, starsi robili im zdjęcia – na konkurs przystali sto osiemdziesiąt pięć fotografii. Prace laureatów konkursu trafiły na główne ulice miast. – Zazwyczaj w miejscach publicznych zdjęcia szybko są niszczone, a to ktoś domaluje wąsy, ktoś coś dopisze... A te zdjęcia wiszą nieruszone, żadna z tablic nie została dotąd uszkodzona ani zamalowana. Ludzie czują, że to coś, co należy do nich wszystkich – cieszy się Komornicka.



Szkoły dostały też inne zadanie – przygotować „Taśmy czasu”, czyli graficzne przedstawienie ostatnich stu lat – przede wszystkim historii lokalnej społeczności. – Chodziło nam o to, by uczniowie zobaczyli, że historia ich szkoły nie zaczyna się w 1945 roku, że wcześniej też coś się tu działo – wyjaśnia Komornicka. Szukając korzeni swojej społeczności uczniowie spotkali kolejną bohaterkę projektu: królową Mariannę Orańską, która przyjechała do Kotliny Kłodzkiej w I połowie XIX w. i zmieniła życie jej mieszkańców: wybudowała setki kilometrów dróg, zbudowała hutę szkła, otworzyła kamieniołomy marmuru. Sejmik województwa dolnośląskiego uchwalił, w związku z obchodami dwustulecia jej urodzin, że 2010 r. będzie rokiem jej imienia.

Marianna Orańska okazała się tak ciekawą osobą, że poświęcono na jej konferencja zmienić się w prawdziwe wydarzenie kulturalne. – Miała to być zwykła konferencja, ale dla mnie stała się kapitalną okazją, by zaistnieć w formie działalności artystycznej. Jestem humanistką, teatr to moja pasja – mówi Anna Jancewicz, autorka scenariusza występu. W organizację tej konferencji włączyło się mnóstwo osób: artyści rzemieślnicy, historycy, a nawet matki uczniów, które uszyły historyczne kostiumy.



A co z energią i „najwyższym stopniem zasilania”? Oprócz energii twórczej w projekcie znalazło się miejsce także dla „konwencjonalnych” źródeł zasilania. Uczniowie z podstawówek i szkół średnich zorganizowali konferencję na temat alternatywnych źródeł prądu i kryzysu energetycznego. Do rodzin w gminach trafiło też pięć tysięcy energooszczędnych żarówek.

– Chodziło o pokazanie, że oszczędzanie to nie wymóg Unii, ale konieczność życiowa. Symbolicznie pokazaliśmy, że jedna energooszczędna żarówka potrafi zaoszczędzić w domowym budżecie nawet 25 złotych – mówi Komornicka.

Oszczędność przyświecała też projektowi „Magiczne biblioteki”. W bibliotekach i urzędach wystawiano małe tekturowe domki. Czekają one na przeczytane już książki, które pójdą w dalszy czytelniczy obieg.

Projekt integrował nie tylko środowiska lokalne, zacieśniał też więzi między gminami. Organizatorzy zamiast zapraszać artystów z innych regionów kraju, zaczęli zapraszać swoich sąsiadów – tych z okolicznych gmin. Za zwrot kosztów podróży i poczęstunek. Kiedy okazało się, że Międzyzlesie, jedna z zainteresowanych gmin nie może wziąć udziału w projekcie, bo nie spełnia wymagań formalnych (warunkiem udziału w Lokalnych Partnerstwach był udział w innych programach PAFW), pozostałe trzy gminy bez wahania oświadczyły, że nie ma sprawy i podzielą 180 tysięcy złotych, które dostały na realizację projektu z mieszkańcami Międzyzlesia.

To się nazywa prawdziwe partnerstwo.

Partnerzy:
Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika
Biblioteka Publiczna w Bystrzycy Kłodzkiej
Biblioteka Publiczna w Międzyzlesiu
Biblioteka Publiczna w Stroniu Śląskim
Centrum Kultury i Rekreacji Łądek Zdrój
Centrum Sportu i Rekreacji w Bystrzycy Kłodzkiej
Centrum Sportu i Rekreacji w Stroniu Śląskim
Firma Odzieżowa DZIANEL
Fundacja PSM w Bystrzycy Kłodzkiej
Gimnazjum im. Gen. Maczka
Gimnazjum w Bystrzycy
Gimnazjum w Domaszkowie
Gimnazjum w Łądku Zdrój
Gimnazjum w Międzyzlesiu
Gimnazjum w Stroniu Śląskim
Gimnazjum w Wilkanowie
Hotel ABIS
Kameralny Nauczycielski Chór „Chór z Gór”



LO Bystrzyca
 Matki uczniów Gimnazjum w Stroniu Śląskim
 Miejska Orkiestra Dęta ze Stronia Śląskiego
 Miejsko – Gminny Ośrodek Kultury w Bystrzycy Kłodzkiej
 Miejsko – Gminny Ośrodek Kultury w Międzyzlesiu
 Międzyzakładowy Klub Sportowy SUDETY
 Młodzieżowe Koło Plastyczne pod kierownictwem
 Marioli Śliwowskiej
 Państwowa Szkoła Muzyczna I Stopnia
 Polskie Towarzystwo Turystyczno – Krajoznawcze z Międzygórza
 Przedsiębiorstwo Przerób Kamienia Budowlanego Matgorzaty
 i Tadeusza Szczepanków
 Samorząd Lokalny Bystrzycy Kłodzkiej
 Samorząd Lokalny Łądku Zdroju
 Samorząd Lokalny Międzyzlesia
 Samorząd Lokalny Stronia Śląskiego
 Sklep Kolonialny Henryki Szczepanowskiej
 Stowarzyszenie „Artistica”
 Stowarzyszenie „Zdanie”
 Szkoła Podstawowa nr 1 w Bystrzycy Kłodzkiej
 Szkoła Podstawowa nr 2 w Bystrzycy Kłodzkiej
 Szkoła Podstawowa w Długopolu Dolnym
 Szkoła Podstawowa w Długopolu Górnym
 Szkoła Podstawowa w Domaszkowie
 Szkoła Podstawowa w Łądku Zdroju
 Szkoła Podstawowa w Międzyzlesiu
 Szkoła Podstawowa w Pławniczy
 Szkoła Podstawowa w Starej Łomnicy
 Szkoła Podstawowa w Stroniu Śląskim
 Szkoła Podstawowa w Trzebiezowicach
 Szkoła Podstawowa w Wilkanowie
 Tartak Henryka Dudzika
 Towarzystwo Przyjaciół Bystrzycy Kłodzkiej,
 Urząd Miasta i Gminy Łądek Zdrój
 Zakład Fotograficzny Grażyny i Leszka Scelinów
 Zespół ARTUFICES ze Stronia Śląskiego
 ZSP Bystrzyca
 Związek Harcerstwa Polskiego

Tysiąc za pomysł

„Młodzi gniewni – dla nas pewni”

Baranów Sandomierski, Nowa Dęba, Zaleszany, Gorzyce

– Mieszkamy w miejscu, z którego wielu młodych ludzi wyjeżdża do większych miast. Nie możemy ich zatrzymywać na siłę, ale chcemy im pokazać, że u nas też mogą realizować swoje marzenia – tak Stanisław Baska z Stowarzyszenia Młodzieży Katolickiej „Wolni od Uzależnień” zaczyna opowieść o projekcie „Młodzi gniewni dla nas pewni”. Stowarzyszenie dostało na realizację tego projektu od PAFW 120 tysięcy złotych.



Na czym polegał projekt? Jednym z jego elementów – najciekawszym – były mikrogranty przyznawane nieformalnym grupom młodzieżowym. – Każdy, kto wpadł na ciekawy pomysł i zdobył wsparcie jednej z partnerskich organizacji mógł dostać 1000 złotych na swoje potrzeby. Nazwaliśmy to „Wygraj w tysiąca”. Wyśzło świetnie, kontynuacją tego projektu zainteresowane są lokalne organizacje i samorządy – mówi Stanisław Baska.

Po mikrogrant zgłosiła się na przykład grupa Time2electro, entuzjaści nowoczesnego tańca tektonik (można ich zobaczyć na stronie www.time2electro.pl). Mieli problem – właśnie stracili miejsce prób w domu kultury. Znaleźli nową salę prób w Trześni. 1000 złotych postanowili więc wydać na zakup luster, które pomogłyby im w ćwiczeniu układów tanecznych.

Sebastian Jesiołowski, znany jako „Jesiot” interesuje się rapem. Dzięki dotacji udało mu się nakręcić teledysk do swojej muzyki. Grupa z Chtopskiej Woli za dotację od stowarzyszenia zbudowała boisko do siatkówki plażowej.



Inni wytyczyli szlak kajakowy w okolicach Nowej Dęby, opisując nie tylko atrakcje turystyczne, ale też każdą mieliznę.

Szesnastoletni Hubert Wilka z Nowej Dęby dzięki projektowi „Wygraj w tysiąca” dostał się do wymarzonej szkoły. – Od kilku lat interesuję się modelarstwem – mówi Hubert. – Napisałem we wniosku, że z trójką kolegów zbudujemy zdalnie sterowany samolot. Powstał od zera, obok kupionych części wykorzystaliśmy m. in. styropian i podkład pod panele. Samolot lata, a ja właśnie dostałem się do Technikum Lotniczego w Rzeszowie do klasy o profilu technik- awionik lotniczy. Nie było łatwo, ale w podaniu o przyjęcie do szkoły napisałem, że brałem udział w takim projekcie. Myślę, że to mi pomogło.

– Byłem naprawdę wzruszony, kiedy Hubert przyszedł nam podziękować. To dowód, że nasz projekt nie jest tylko sposobem na nudę na wsi, ale że jest też inwestycją w przyszłość tych młodych ludzi – podkreśla Baska.

W każdej gminie objętej projektem odbywały się też spotkania i debaty młodzieżowych rad gmin. Po nich – w pięciu gminach powstało siedem młodzieżowych klubów „eMKa”. Partnerzy dawali na ich założenie 2- 4 tysiące złotych – Nazwaliśmy je tak od nazwy stowarzyszenia Młodzieży Katolickiej. Nie narzucaliśmy wymagań co do wyglądu czy przeznaczenia „eMeK”. Wystarczyło, że zgłosiła się do nas grupa młodzieży z upatrzonym miejscem i dorosłym opiekunem. Jeśli mieli wsparcie lokalnej organizacji dostawali pieniądze na zagospodarowanie. Jedni wydali je na remonty, inni na sprzęt np. na stoły bilardowe – mówi Stanisław Baska.



Zasada była prosta: ma powstać świetlica dla młodzieży. I to młodzież ma ją wypełnić treścią.

I wszystko byłoby dobrze gdyby nie to, że za młodzieżą nie nadążali dorośli.

Dlatego dla dorosłych przeznaczony był drugi filar projektu – szkolenia, które miały nauczyć opiekunów samorządów szkolnych i liderów organizacji pozarządowych takiej pracy z młodzieżą, która rozwija, a nie tłumi inicjatywę.

– Jak bardzo jest to ważne przekonaliśmy się, gdy zorganizowaliśmy obrady Sejmików Samorządów Uczniowskich na zamku w Baranowie Sandomierskim. Młodzież żaliła się, że dorośli narzucają im swój punkt widzenia. Wielu opiekunów działało w osamotnieniu, nie bardzo widzieli sens swojej pracy. Kiedy spotkali się na naszych warsztatach, zaczęli wymieniać się doświadczeniami i dowiedzieli się jak wspierać młodzież – ocenia Baska.

Choć formalnie projekt miał odbywać się przede wszystkim na terenie gmin Nowa Dęba i Baranów Sandomierski, jego zasięg był o wiele szerszy. – Od kilku lat budowaliśmy współpracę na terenie dziewięciu gmin. Kiedy okazało się, że w projekcie mogą wziąć udział tylko dwie gminy, mieliśmy wątpliwości czy ta współpraca się utrzyma. Okazało się, że organizacje pozarządowe i burmistrzowie partnerskich gmin zgodzili się, by z ich pieniędzy finansować program we wszystkich dziewięciu gminach – mówi Baska.



Podkreśla, że kluczową rolę odegrała tu dobra wola wójtów i burmistrzów. – Znaleźli czas, żeby się z nami spotykać. Rozumieli, że nawet drobne na pozór rzeczy wpływają na rozwój gminy.

– Organizacje pozarządowe traktujemy nie jako konkurencję czy natrętów, ale jako partnerów – podkreśla wójt gminy Zaleszany Stanisław Guźla. – Przecież na współpracy korzystamy wszyscy. Niektórzy samorządowcy lekceważą ich potencjał, mówiąc, że z pieniędzy, które mogą zdobyć nie wybuduje się drogi czy oczyszczalni ścieków, ale to błąd. Bo za każdym małym projektem, który się uda, idzie kolejny – większy. Rośnie kapitał społeczny gminy, zaczyna współpracować biznes – dodaje.

Ostatnim celem projektu było stworzenie funduszu lokalnego z prawdziwego zdarzenia.

– Dzięki udziałowi w tym projekcie mamy już grupę inicjatywną, która będzie zabiegać o budowę kapitału żelaznego, współpracę z bankami, samorządem i firmami. Skończy się czas, w którym działaliśmy od projektu do projektu. Będziemy mogli prowadzić stały program stypendialny dla młodzieży, stały monitoring pracy opiekunów samorządów szkolnych, a także służyć pomocą każdemu młodzieżowemu liderowi. To już nie marzenia, ale nieodległa przyszłość – ocenia Stanisław Baska.

Partnerzy:
Stowarzyszenie Młodzieży Katolickiej „Wolni od Uzależnień”
Gimnazjum Nr 1 w Nowej Dębie
Gimnazjum w Ktyżowie
Gmina Baranów Sandomierski

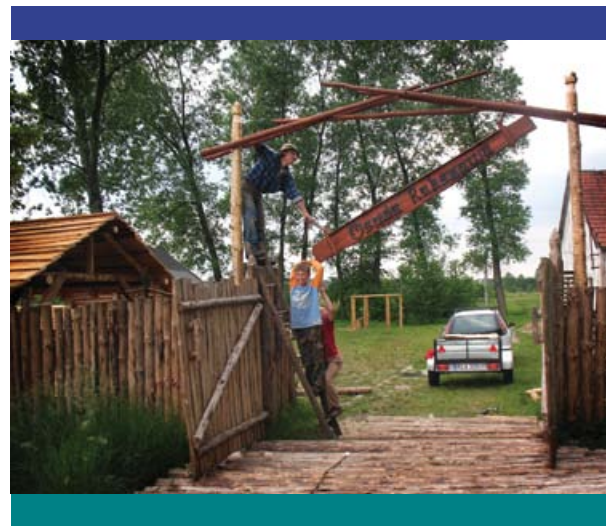
Gmina Nowa Dęba
Gmina Pysznica
Gmina Zaleszany
Miejsko – Gminny Ośrodek Kultury
w Baranowie Sandomierskim
Młodzieżowa Rada Gminy Pysznica
Młodzieżowa Rada Gminy Zaleszany
Młodzieżowa Rada Miejska Baranowa Sandomierskiego
Publiczne Gimnazjum Nr 2 w Zbydniowie
Sołtys wsi Dzierdziówka (gmina Zaleszany)
Sołtys wsi Furmany (gmina Gorzyce)
Stowarzyszenie „Betania”
Stowarzyszenie „Wsparcie”
Stowarzyszenie Przyjaciół Wsi Trześń
Stowarzyszenie „Sokół”
Zespół Szkół Nr 2 w Nowej Dębie



Nasza historia od neolitu

„Rakszawa – nowy przystanek na turystycznym szlaku” Rakszawa

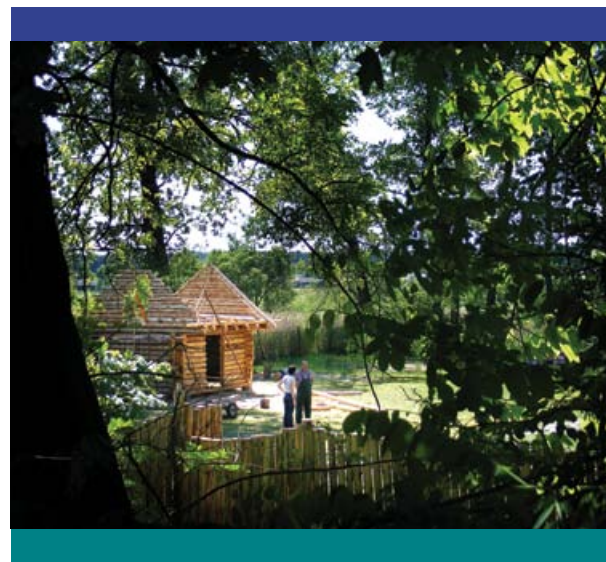
– Siedzieliśmy kiedyś w Gminnym Ośrodku Kultury w Rakszawie. Nagle przez wioskę przejechała straż pożarna. Kilka minut później rozdzwoniły się telefony. Ludzie pytali, czy wszystko w porządku z naszą osadą? Wtedy zrozumieliśmy jak duże jest zaangażowanie mieszkańców w to, co udało się nam tu stworzyć – mówi Grzegorz Kołodziej z Leżajskiego Stowarzyszenia Rozwoju, koordynator projektu „Rakszawa – nowy przystanek na turystycznym szlaku”.



W Rakszawie, nad rzeczką Młynówką powstała neolityczna osada. Wygląda jak mały Biskupin – jest otoczona drewnianą palisadą: tu dom z bali, gdzie indziej oblepiona gliną ziemianka, a w środku krąg z drewnianych ław.

Skąd pomysł na atrakcję rodem z epoki kamienia łupanego? Uczestnicy projektu postanowili wykorzystać lokalne tradycje i historię miejscowości. Na terenie Rakszawy odkryto narzędzia z krzemienia z VII wieku p.n.e. A kiedy trzy lata temu zlikwidowano tutejszą fabrykę włókienniczą, mieszkańcom nie pozostało nic innego niż zacząć myśleć o turystyce jako źródle utrzymania. Zakasali więc rękawy i wzięli się ostro do pracy.

W miejscu wcześniej zarośniętym trzciną zaczęli budować neolityczną osadę.



– Nie miał to jednak być skansen, gdzie leżą zakurzone eksponaty. Chcieliśmy, by powstała osada, która żyje, gdzie wszystkiego można dotknąć, spróbować. U nas każdy może sam wypieć chleb, wystrugać coś w drewnie, wypleść wiklinę albo zrobić kartkę czerpanego papieru i podpisać się na niej gęsim piórem – mówi Grzegorz Kołodziej. W osadzie działa też warsztat tkacki i stanowisko do wypalania rudy darniowej tradycyjnymi metodami.

Pomysł okazał się świetny. Osada powoli zaczyna sama na siebie zarabiać.

– Mamy dobre położenie między Łańcutem a Leżajskiem, jesteśmy znani w okolicy, byli już u nas turyści z Gdańska, grupa Holendrów – wylicza Agnieszka Rzepka z Gminnego Ośrodka Kultury i Czytelnictwa, która opiekuje się osadą.



Oprócz turystów do Rakszawy coraz częściej przyjeżdżają szkoły na terenowe lekcje historii.

Budowanie osady zjednoczyło wszystkich mieszkańców. Dzięki 60 tysiącom złotych z programu „Lokalne Partnerstwa PAFW” powstała między innymi nowa chata z drewnianych bali kryta strzechą oraz celtycki szałas. Lokalni rzemieślnicy zrobili biesiadne stoły, ławy i tradycyjne naczynia. Pracowali za darmo, trzeba było zapłacić tylko za materiały. Grupa wolontariuszy pomagała stworzyć przewodnik po ziemi rakszawskiej. Zbierali niezbędne informacje, szukali lokalnych historii, znakowali najciekawsze ścieżki i projektowali tablice informacyjne. W ramach projektu dwadzieścia cztery osoby przeszły także szkolenie na animatora turystycznego – w przyszłości mogą znaleźć pracę przy oprowadzaniu wycieczek.



– Projekt połączył ludzi w różnym wieku. Starsi doradzali jak pokazać naszą kulturę i tradycję, młodzi pomagali porządkować teren, oblepiać gliną ziemiankę, czy pleść z wikliny ściany chaty. Ci w sile wieku zajmowali się budową. Chatę zbudowała firma „Sowa Domy z bali” z Rakszawy, która na co dzień zajmuje się budową drewnianych domów, ludzi przysyłały też władze gminy – opowiada Kołodziej.



– Na szczęście technologia budowy domów nie zmieniła się tak bardzo od setek lat – żartuje Agnieszka Rzepka. W opiece nad osadą pomaga jej lokalna grupa pasjonatów historii i studenci z Uniwersytetu Rzeszowskiego, którzy w wolnych chwilach zajmują się rekonstrukcją dawnego stylu życia.

W budowę neolitycznej osady zaangażowała się też firma Remix, która na co dzień produkuje... wiązki elektryczne dla przemysłu samochodowego. – Mamy kontrakty z dużymi firmami motoryzacyjnymi, Fordem i Volvo, więc fundusze, które inne firmy przeznaczają na reklamę możemy przeznaczyć na działalność dla dobra społeczności, w której żyjemy – wyjaśnia nam prezes „Remixu” Michał Retmantowicz. Jego pracownicy pomagali przy porządkowaniu terenu i przygotowywaniu przyłączy energetycznych. – Firma to nie tylko wpis do KRS, firma to ludzie. Myślimy, że skoro jesteśmy stąd, to jesteśmy zobowiązani pomagać ludziom, którzy mieszkają w okolicy. A kiedy widzimy, że jest efekt, do osady zaczynają przyjeżdżać goście, to mamy poczucie, że nasza praca nie poszła na marne – tłumaczy Michał Retmantowicz.



A gdzie w tym wszystkim wspólne dobro?

– Nasze dobro wspólne to historia, dzięki której Rakszawa nie jest jedną z setek małych polskich wsi, ale oryginalnym miejscem z historią i tradycjami – mówi Agnieszka Rzepka.

Partnerzy:

Leżajskie Stowarzyszenie Rozwoju
Browar Van Pur S.A. Oddział w Rakszawie
Gazeta Łańcucka w Łańcucie
Radio Rzeszów S.A. w Rzeszowie
Publiczne Gimnazjum w Rakszawie
Szkoła Podstawowa nr 3 w Rakszawie
Gminny Ośrodek Kultury i Czytelnictwa w Rakszawie
Spółka „Remix” z Rakszawy
Urząd Gminy w Rakszawie
Zespół Szkół Tekstylno-Gospodarczych im. Bolesława Żardeckiego w Rakszawie

Dają oddech Żywcowi

„Dajmy czadu – Żywiec bez czadu”
Żywiec



Z czym wam się kojarzy Żywiec (oprócz piwa, oczywiście)? Góry, krystalicznie czyste rzeki, świeże, rześkie powietrze... Wizja piękna, lecz nie do końca prawdziwa. To trzydziestotysięczne miasto położone w Kotlinie Żywieckiej cierpi z powodu okropnego smogu, który wisi nad domami od jesieni do wiosny. Za jego emisję odpowiadają sami mieszkańcy. – Palą w piecach plastikowymi butelkami, śmieciami. Oszczędzają w ten sposób na zakupie opatu – opowiada Gabriela Gibas z Żywieckiej Fundacji Rozwoju, która zaprosiła lokalne organizacje i instytucje do projektu „Dajmy Czadu! – Żywiec bez czadu”. Fundacja postanowiła zjednoczyć mieszkańców, władze miasta, organizacje samorządowe, szkoły wokół dobra wspólnego, którym jest czyste powietrze w Żywcu.

Już początek projektu był „czadowy”. Konferencję prasową potączono z namalowaniem wielkiego graffiti w sąsiedztwie żywieckiego dworca PKP. Ścienny obraz z napisem „Kochasz dzieci – nie pal śmieci. Żywiec bez czadu” – i kolorowymi wizerunkami młodych ludzi w maseczkach chirurgicznych na twarzy codziennie widzą tysiące pasażerów PKP.



Później były konkursy plastyczne i lekcje ekologii dla dzieci i młodzieży w żywieckich szkołach. Poprowadzili je działacze bielskiej fundacji ekologicznej „Arka”, która od lat prowadzi ogólnopolski projekt pod nazwą „Kochasz dzieci – nie pal śmieci”. – Trudno zebrać w jednym miejscu dorosłych, łatwiej wejść do szkoły i uświadomić dzieci, że muszą same o siebie zadbać, pilnując co rodzice wrzucają do pieca – wyjaśnia Dariusz Paczkowski z „Arki”.

Pomysł okazał się nad wyraz skuteczny. – Kiedyś zapytałem w sklepie, czy mogę zostawić trochę ulotek, a sprzedająca tam pani mówi: „To pan w szkole uczył moje dziecko o śmieciami? Teraz nic mi nie pozwala wrzucić do pieca” – wspomina Paczkowski.

W ramach projektu wydrukowano ulotki i plakaty na temat palenia śmieci, pojawiły się magnesy z napisem „Kocham Żywiec – nie palę śmieci. A Ty?”. Fundacji udało się również namówić do współpracy żywieckie Kino Janosik, w którym zorganizowano festiwal filmów o tematyce ekologicznej. Oprócz tego przez dwa tygodnie „Janosik” puszczał przed seansami zapowiedź imprezy oraz film edukacyjny specjalnie nakręcony na potrzeby projektu.



Nasi rozmówcy podkreślają, że o sukcesie projektu w dużym stopniu zdecydował udział władz Żywca. – Kiedy organizowaliśmy spotkania jako organizacja pozarządowa, nie mogliśmy liczyć na dużą frekwencję. Kiedy popart nas burmistrz – przyszło mnóstwo ludzi – opowiada Gabriela Gibas.

– Od kilku lat znamy Żywiecką Fundację Rozwoju. Ich pomysł na czystą gminę wpisuje się w proekologiczne działania władz miasta, nie mieliśmy wątpliwości, że warto współpracować – mówi Marek Czul, wiceburmistrz Żywca.

Ale Marek Czul jest realistą. – Same ulotki nie wystarczą, by zmienić ludzi. Za ich decyzjami stoi bowiem nie zła wola, ale ekonomia. Póki mieszkańców nie będzie stać na tańsze paliwa, będą palić w piecach śmieciami. To tak jak z foliowymi torebkami w sklepach. Odkąd jest opłata, ludzie przestali je brać i przynoszą własne torby – mówi Czul.

Dlatego Urząd Miasta wsparł propozycje zmian w lokalnym prawie. Straż Miejska dostała nowe uprawnienia, dzięki którym strażnicy mogą zapukać do domu i sprawdzić, czy gospodarz nie pali w piecu śmieciami. Uruchomiono także specjalny ekotelefon, na który można zadzwonić i zgłosić przypadki palenia odpadów. Jednak najważniejsza zmiana dotyczyła wprowadzenia stałych opłat za wywóz śmieci. Taka zmiana nie wzbudziła entuzjazmu mieszkańców...

Wiceburmistrz Czul: – Czasem trzeba podejmować niepopularne decyzje, ale tak musi być skoro chcemy dbać o dobro wspólne. – Od lat walczyliśmy o to, żeby odpłatność za śmieci była niezależna od ilości odpadów. Bo jeśli zależy od objętości to mieszkańcy zaczynają kombinować – wyrzucają śmieci do lasu, palą nimi w piecach – tłumaczy Jerzy Starypan, prezes zajmującej się gospodarką odpadami spółki „Beskid”. – Jeśli opłata jest stała, a część surowców wtórnych można oddać nie ponosząc kosztów, to ludziom przestaje się opłacać palenie śmieci i wyrzucanie ich na dzikie wysypiska.

Wszyscy uczestnicy podkreślają, że partnerstwo to dopiero pierwszy krok. Po Żywcu wciąż jeździ autobus z hasłem akcji, a w Internecie nadal można obejrzeć zrealizowany przez DaturaStudio czarno-biały filmik reklamujący akcję: smutna dziewczynka otula misia szalikiem, otwiera puszkę z lekami i patrzy jak dorosły wrzuca do pieca plastikową butelkę. Ubiera się i wychodzi z domu, z którego przez komin leci gęsty dym. Wszyscy przechodnie noszą maski przeciwigazowe, dzieci mają na twarzach maseczki przeciwpyltowe. Maseczki mają też dziewczynka i jej miś.

Miejmy nadzieję, że dzięki kampanii „Żywiec bez czadu” w Żywcu będzie inaczej.



Partnerzy:
Żywiecka Fundacja Rozwoju
Beskid Sp. z o.o.
Kino Janosik
Szkola Podstawowa nr 1
Szkola Podstawowa nr 3 im. Adama Mickiewicza w Żywcu
Szkola Tańca Swing Żywiec
The Times Polska Dziennik Zachodni
Urząd Miejski w Żywcu
Zespół Szkół Budowlano-Drzewnych
im. Armii Krajowej w Żywcu
Zespół Szkół Drzewnych i Leśnych
Zespół Szkół Mechaniczno-Elektrycznych w Żywcu

Na wolontariackim szlaku

„Wolontariat Bieszczadzki”
Lesko, Ustrzyki Dolne



Większość partnerów tego projektu znała się od lat. Razem i osobno tworzyli międzynarodowy rowerowy szlak przyrodniczo-kulturowy („Zielony Rower – Greenway Karpaty Wschodnie”), uczyli dzieciaki proekologicznego stylu życia („Szkoty na Zielonym Rowerze”), wzmacniali lokalną tożsamość („Ekomuzea Bieszczadzkie”) i pomagali bieszczadzkim artystom, rękodzielnikom oraz producentom („Bieszczadzki Produkt Lokalny”).

Nic dziwnego, że przy tylu pomysłach brakowało rąk do pracy. Przydałoby się wolontariusze.

I to właśnie budowa sieci wolontariuszy, pracujących w przeróżny sposób dla dobra Bieszczadów stanowiła podstawę projektu „Wolontariat Bieszczadzki – wspólnie dla dobra Bieszczadów”. – Naszym dobrem wspólnym są Bieszczady, ich potencjał, piękno, wyjątkowy charakter. Działa tu także wiele organizacji pozarządowych, każdy może więc w jakiś sposób pracować dla dobra Bieszczad. Chcieliśmy, aby każdy z partnerów wymyślił własny projekt: zorganizował imprezę, warsztaty, czyszczenie rzeki czy znakowanie szlaków – a do tego mieli się włączyć pozostali. Z jednej strony zacieśniliśmy współpracę między organizacjami, z drugiej uczyliśmy je praktycznego altruizmu. Tego, że można robić coś wspólnie z innymi, nawet jeśli nie do końca nas to interesuje – mówi Bogusław Pyzocha z Fundacji Bieszczadzkiej, która na terenie gmin Ustrzyki i Lesko koordynowała projekt „Wolontariat Bieszczadzki – wspólnie dla dobra Bieszczadów”.

Najpierw zorganizowano szkolenia – wzięli w nich udział uczniowie szkół średnich, studenci, ale nie brakowało też pań w wieku emerytalnym. Uczestnicy dowiedzieli się na czym polega wolontariat i jak można zdobywać pieniądze na działania organizacji pozarządowych. Pod okiem dziennikarzy z rzeszowskiego oddziału TVP i radia Rzeszów poznawali także tajniki funkcjonowania mediów.



Później ruszyli w teren. Przez dwa dni odwiedzali lokalne inicjatywy: byli w centrum promocji lokalnych produktów, gdzie powstają tradycyjne sery i miody oraz w bieszczadzkich ekomuzeach. Czym są ekomuzea? To miejsca, gdzie można zobaczyć nie tylko najciekawsze zabytki przyrody czy architektury, ale też poznać ludzi zajmujących się tradycyjnym rzemiosłem. W położonym na terenie gminy Ustrzyki ekomuzeum „Hote” zobaczyć można na przykład rezerwat cisów i podejrzeć tradycyjny sposób wypiekania chleba.



– To wielki teren, aby to wszystko obejść, potrzeba kilku godzin. A do tej pory na trasie ekomuzeum „Hote” nie było ani jednej ławeczki, gdzie można by przysiąść – opowiada Michał Warchołski, jeden z wolontariuszy. Dzięki udziałowi w partnerstwie muzeum zyskało na trasie nowe ławki i kosze na śmieci, wolontariusze namalowali też tablice informacyjne.

Ania Jędrzejec ma dwadzieścia cztery lata i jest na stażu w Centrum Informacji i Promocji w Ustrzykach Dolnych. Liczy na to, że szkolenia pomogą jej nie tylko w wolontariacie, ale też w zdobyciu stałej pracy po ukończeniu studiów (jest na trzecim roku turystyki). – Wcześniej nie działałam w organizacjach pozarządowych. Zastanawiałam się, jaka będzie atmosfera na warsztatach. Ale poznałam mnóstwo osób, atmosfera była świetna – mówi nam Ania.

Szkolenia przechodzili nie tylko wolontariusze, ale i przedstawiciele lokalnych organizacji pozarządowych. Ci z kolei uczyli się „jak zdobyć i zatrzymać wolontariusza”. Umiejętności, które zdobyli mogli wykorzystać w praktyce, np. w oczyszczaniu ze śmieci rzeki Strwiąż. W akcji wzięto udział czworo nauczycieli i trzydziestu uczniów Zespołu Szkół Zawodowych.



– Problem śmieci był poruszany wiele razy na portalach internetowych i w lokalnej prasie. Mimo to ludzie wolą wyrzucać je do rzeki lub zostawiać nad brzegiem – mówi Iwona Woch z Bieszczadzkiego Zespołu Szkół Zawodowych. Sprzątanie miało potrwać jeden dzień, a skończyło się na trzech dniach i zebraniu stu siedemdziesięciu worków śmieci. Wszystko bezpłatnie przyjęła na wysypisko gmina.

Wolontariusze zaangażowali się też w organizację takich imprez jak „Dzień Rodzicielstwa Zastępczego”, „Święto Bieszczadzkich Inicjatyw Lokalnych” czy dzień dziecka w leskim amfiteatrze. Były zabawy, występy lokalnych zespołów i prezenty dla dzieci.

– Na wiele rzeczy zabrakło czasu, ale program działa. W Ustrzykach i w Lesku działają ośrodki wsparcia wolontariuszy. Myślę, że za rok czy dwa będzie widać wyraźne efekty naszego partnerstwa – ocenia Pyzocha.



Partnerzy:
Fundacja Bieszczadzka
Bieszczadzki Zespół Szkół Zawodowych w Ustrzykach Dolnych
Bieszczadzkie Centrum Charytatywne „Caritas” w Ustrzykach Dolnych
Bieszczadzkie Stowarzyszenie Ekoturystyczne „Baszta”
Starostwo Powiatowe w Ustrzykach Dolnych
Stowarzyszenie „Edukacja i Rozwój”
Stowarzyszenie Kobiet Bieszczadzkich Nasza Szansa
Urząd Miasta i Gminy Lesko
Urząd Miejski w Ustrzykach Dolnych
Ustrzyckie Stowarzyszenie Turystyczne Bieszczady

Bez przemocy w szkołach

„Społeczna (Re)akcja – stop krzywdzeniu dzieci”
Sokółka



– Od lat robimy projekty związane z przeciwdziałaniem alkoholizmowi i przemocy domowej. Ale wciąż dochodziły do nas sygnały, że równie ważnym tematem jest przemoc, do której dochodzi między rówieśnikami – mówi Maria Talarczyk z Sokólskiego Funduszu Lokalnego.

Stąd pomysł, by dobrem wspólnym projektu PAFW w Sokółce stało się bezpieczeństwo dzieci i ich wolność od przemocy.

W projekcie wzięły udział wszystkie instytucje związane z edukacją na terenie gminy: urząd miejski, jedenaście szkół, ośrodek kultury, ośrodek sportu i rekreacji, policja, biblioteka publiczna, przychodnia psychologiczno-pedagogiczna.

– Przeprowadziliśmy w szkołach w Sokółce badania. Z ankiet wynikało, że większość uczniów spotkała się z przemocą ze strony rówieśników – mówi Maria Talarczyk. Dzieci najczęściej skarżyły się, że padają ofiarą przezwisk, przeklinania, zaczepek, bicia, szarpania, z przemocą spotykały się też w Internecie. Te, które do szkół dojeżdżały z uboższych wiosek mówiły, że były poniżane ze względu na swoje pochodzenie.



Szukanie rozwiązania zaczęło się od nauczycieli i wychowawców. Przeszli oni trzydniowe warsztaty, które przygotowały ich do przeprowadzenia z uczniami lekcji na temat przemocy. Przy okazji wymieniali się doświadczeniami ze swoich szkół.

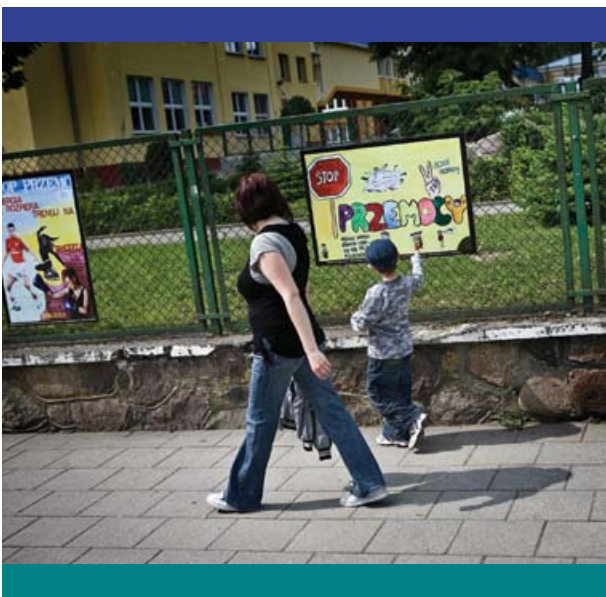
Na zajęciach, które później przeprowadzono w szkołach, uczniowie uczyli się jak radzić sobie z agresją ze strony rówieśników i jak rozwiązywać konflikty bez użycia agresji. W pięćdziesięciu trzech klasach (IV, V, VI szkół podstawowych i I klas gimnazjum) ze szkół w gminie Sokółka, cywilni funkcjonariusze policji – stażyści z wykształceniem pedagogicznym lub socjologicznym – spotkali się z ośmiuset osiemdziesięcioma uczniami.

– Chodziło o zwrócenie uwagi dzieci i młodzieży na to, że pewne zachowania są przestępstwami – wyjaśnia aspirant Marta Kurylonek z Komendy Policji w Sokółce. – Udział w partnerstwie pozwolił nam odejść od formuły nudnej pogadanki. Spotkania zrobiliśmy w formie warsztatów, które miały wyzwolić emocje u dzieci. Od Fundacji dostaliśmy materiały plastyczne, które wykorzystaliśmy podczas zajęć.



Na spotkaniach dzieci mogły posłuchać historii, której bohaterem był obrażany przez kolegów uczeń. To, co czuł, jego emocje pokazywało darte na kawałki papierowe serce. Później dzieci opowiadały o formach przemocy, z jaką same się spotykają i opracowywały plan pomocy dla bohatera historii. Na końcu sklejały podarte serce. – I przekonywały się, że nawet, jeśli je skleją, nie będzie już takie jak było, że nie wystarczy przeprosić, aby krzywda została całkowicie naprawiona – mówi aspirant Kuryłonek.

We wszystkich szkołach ogłoszono także konkurs na plakaty dotyczące przemocy. Nagrodzone prace zostały wydrukowane w dużym formacie i zawisły przy głównej ulicy Sokółki.



– Dostaliśmy pieniądze na materiały plastyczne, sprzęt, kamery cyfrowe. Uczniowie bardzo chętnie brali udział zarówno w konkursie plastycznym, jak i w przygotowywaniu spektakli teatralnych i kręceniu reportaży na temat przemocy – mówi Bożenna Łazarewicz, dyrektor gimnazjum nr 1 w Sokółce.

Dużym wydarzeniem był „Festiwalu Sztuki Antyagresywnej” przygotowany przez szkolne kółka teatralne. – Uczniowie przeszli do tematu od różnych stron. W jednej ze sztuk przedstawiono historię dziecka, które nie spełnia oczekiwań rodziców – jest bite, kiedy dostaje czwórki, a nie piątki. W innej uczniowie opowiedzieli historię internetowej znajomości, która kończy się dla dziewczynki tragicznie śmiercią z rąk pedofila. Młodsze dzieci wystawiły angielskojęzyczną wersję „Brzydkiego Kaczątka” – ono też było przecież ofiarą agresji.



Zwierzchniem projektem był liczący półtora tysiąca uczestników marsz przeciwko przemocy. Szli w nim uczniowie, nauczyciele, samorządowcy, ale też zwykli mieszkańcy Sokółki. Pierwszego czerwca, w Dzień Dziecka, dzieci malowały swoje emocje na płótnach rozwieszonych na koronie miejskiego stadionu, puszczały też do nieba kolorowe baloniki. Mogły przejechać się quadem Straży Miejskiej, wozem policyjnym, zjeść zupę z kuchni polowej. W kinie „Sokół” pokazano film zmontowany z reportaży nakręconych przez uczniów ze wszystkich szkół.

– Przemoc na pewno całkiem nie zniknęła, ale myślę, że poziom agresji między młodzieżą trochę się jednak zmniejszył. Młodzież zaczęła zwracać uwagę na to, co robi i mówi, uczniowie uświadomili sobie, co czują ofiary przemocy, a nauczyciele nauczyli się, jak radzić sobie z przemocą wśród dzieci i młodzieży – mówi Maria Talarczyk.



Partnerzy:
Fundacja „Sokółski Fundusz Lokalny”
Biblioteka Publiczna w Sokółce
Gimnazjum nr 1 w Sokółce
Komenda Powiatowa Policji w Sokółce
Niepubliczna Szkoła Podstawowa w Lipinie
Ośrodek Sportu i Rekreacji w Sokółce
Poradnia Psychologiczno – Pedagogiczna w Sokółce
Sokółski Ośrodek Kultury
Szkoła Podstawowa nr 1 w Sokółce
Szkoła Podstawowa w Boguszach
Szkoła Podstawowa w Gieniuszach
Szkoła Podstawowa w Janowszczyźnie
Szkoła Podstawowa w Kamionce Starej
Szkoła Podstawowa w Malawiczach Dolnych
Szkoła Podstawowa w Rozedrance Starej
Urząd Miejski w Sokółce
Zespół Szkół Integracyjnych:
Szkoła Podstawowa nr 2 i Gimnazjum nr 3
Zespół Szkół Ogólnokształcących:
Szkoła Podstawowa nr 3 i Gimnazjum nr 2

Tu Nidzica, witamy świat

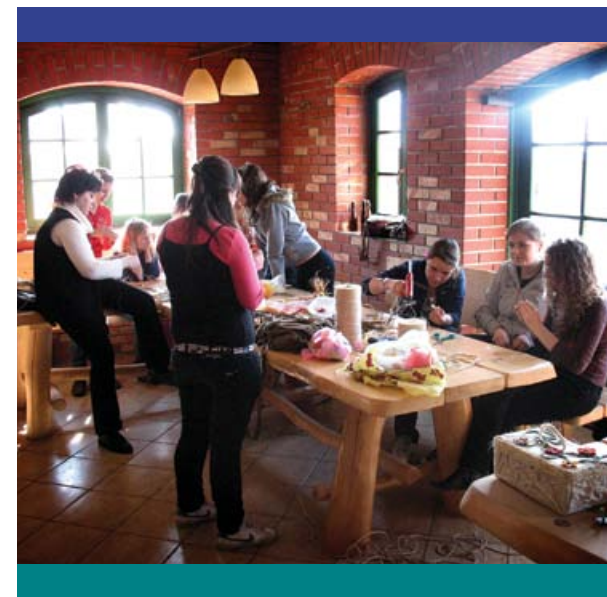
„Akademia Młodzieżowych Animatorów” Nidzica

– Nasze wspólne dobro to aktywna młodzież. Chcieliśmy włączyć ją w lokalne życie społeczne i stworzyć możliwość rozwoju. I to się nam udało. Wyszkoliliśmy grupę wolontariuszy, młodych aktorów i dziennikarzy, którzy założyli internetowe radio – mówi Barbara Margol, prezes Nidzickiego Funduszu Lokalnego.



Szesnastotysięczna Nidzica jest wzorem dla wielu działaczy organizacji pozarządowych. To tu od dziesięciu lat działa Nidzicki Fundusz Lokalny, który zgromadził już ponad 750 tysięcy złotych kapitału żelaznego i co roku funduje stypendia miejscowej młodzieży.

Projekt „Akademia Młodzieżowych Animatorów” skierowany był do osób w wieku 13–18 lat. Wzięli w nim udział uczniowie szkół średnich, którzy odpowiedzieli na zamieszczone w lokalnej prasie ogłoszenia. Przeszli zajęcia z psychologiem i trenerami, uczyli się podstaw przedsiębiorczości (Fundacja Nida), zasad wolontariatu, ale też poznawali regionalne tradycje. W przedsiębiorstwie społecznym „Garncarska Wioska”, jednym z partnerów projektu, tworzyli wyroby z gliny, malowali obrazki na szkle i przygotowywali oryginalne kartki świąteczne.





W czasie warsztatów mogli przekonać się, co najbardziej ich interesuje – pomoc niepełnosprawnym, praca z dziećmi, które mają kłopoty w nauce, czy może prowadzenie akcji charytatywnych. Testem, w którym sprawdzili swoje umiejętności były zorganizowane w Nidzicy imprezy: dziesięciolecie utworzenia Nidzickiego Funduszu Lokalnego, konferencja funduszy lokalnych z Polski, Czech, Słowacji, Rosji, Włoch i Ukrainy, zajęcia dla dzieci z rodzinnego domu dziecka, pierwszy w Nidzicy Festiwal Bułata Okudżawy oraz koncert „Wielki Jazz w małym mieście”.

– Część tych wolontariuszy to moi uczniowie z nidzickich szkół. Spisali się świetnie, a koncert był wielkim wydarzeniem. Cieszę się, że mogłem go zrealizować razem z Akademią, bo zależy mi na tym, by dotrzeć do młodzieży z dobrą muzyką – mówi ksiądz Andrzej Midura z nidzickiego Stowarzyszenia „Przymierze”, który od 15 lat organizuje koncerty muzyczne.

Adresy młodych wolontariuszy trafiły do bazy prowadzonej przez lokalny fundusz, z ich pracy mogą teraz korzystać lokalne organizacje.

Druga grupa – młodsze dzieci z gimnazjum – uczyła się w trakcie szkoleń czym jest teatr. W magiczny świat sztuki wprowadzała ich Barbara Juskiewicz, pedagog teatralny z Olsztyna. Efekt ich pracy, czyli sztukę „Teatr Tańca” można było zobaczyć na konferencji podsumowującej projekt.

Trzecia – najmniejsza, bo siedmioosobowa grupa – zaczęła prowadzić lokalne internetowe radio (www.radiomlodych.nidzica.pl). – Zupełnie nie wiedzieliśmy jak się za to zabrać – opowiada osiemnastoletnia Natalia Morzyc. – Od podstaw pracował z nami Mariusz Borsiak z Radia Olsztyn, wykładowca dziennikarstwa na Uniwersytecie Warmińsko-Mazurskim. Robił nam szkolenia z artykulacji głosu, podstaw prawa prasowego, obsługi sprzętu. A kiedy nasze studio w Nidzicy było remontowane i szykowane do nadawania, jeździliśmy do Działdowa podglądać, jak wygląda założona tam stacja radiowa.



Radio młodych przez dwie godziny dziennie nadaje autorskie audycje – o modzie, sporcie, sprawach lokalnych. A przez dwadzieścia dwie godziny puszcza muzykę. Natalia podkreśla, że robią to całkowicie legalnie, płacąc ZAIKS, STOART i ZPAV za wykorzystanie piosenek. I cieszy się, że tak małe radio ma duży zasięg: – Można nas posłuchać na całym świecie. Ostatnio napisała do nas dziewczyna z Sydney, nidziczanka. Pisała, że cieszy się z informacji o wymianie kostki na rynku, bo dzięki temu wie, co się u nas zmienia. Po jej mailu wpadliśmy na pomysł, żeby na stronie radia znalazła się galeria z aktualnymi zdjęciami.

Pierwszą poważną próbą reporterską była relacja z „Dni Nidzicy”. Młodym reporterom udało się zrobić wywiady z zespołem Afromental i Sidneyem Polakiem.

– W małych miasteczkach taka aktywność jest szczególnie ważna – podkreśla ks. Midura. – Młodzi ludzie przekonują się, że również tu można robić coś, o czym się marzy, że wspólnie można zrobić więcej, pomnożyć swoje pomysły.

Partnerzy:
Nidzicki Fundusz Lokalny
Bank Spółdzielczy w Nidzicy
Centrum Doradcze Programów Pomocowych
Gmina Nidzica
Nasza Gazeta Nidzicka
Nidzicka Fundacja Rozwoju NIDA
Nidzickie Stowarzyszenie PRZYMIERZE
Przedsiębiorstwo Społeczne „Garncarska Wioska”
Zespół Szkół Ogólnokształcących w Nidzicy

POLSKO-AMERYKAŃSKA FUNDACJA WOLNOŚCI

Fundacja została założona w USA przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości. W 2000 roku otworzyła Przedstawicielstwo w Polsce i rozpoczęła działalność programową.

Jej misją jest działanie na rzecz umacniania społeczeństwa obywatelskiego, demokracji i gospodarki rynkowej w Polsce, w tym wyrównywania szans rozwoju indywidualnego i społecznego, a także dzielenie się polskimi doświadczeniami w zakresie transformacji z innymi krajami Europy Środkowo-Wschodniej. Misję tę Fundacja urzeczywistnia poprzez realizację programów w następujących obszarach tematycznych:

- › inicjatywy w zakresie edukacji,
- › rozwój społeczności lokalnych,
- › upowszechnianie polskich doświadczeń związanych z transformacją.

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności finansuje swoją działalność z przychodów funduszu wieczystego, którego źródłem są środki pochodzące z likwidowanych inwestycji i programów Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Dotychczas Fundusz Przedsiębiorczości przekazał do Fundacji 250 mln USD.

W Polsce Fundacja koncentruje się na inicjatywach edukacyjnych – przede wszystkim takich, które służą wyrównywaniu szans, a zarazem unowocześnianiu oświaty, a także na wyzwalaniu i umacnianiu aktywności obywatelskiej w miejscach wymagających szczególnego wsparcia, zwłaszcza na terenach wiejskich i w małych miastach. PAFW zaprasza do współpracy inne organizacje pozarządowe, które są w stanie przyjąć na siebie rolę realizatorów poszczególnych programów Fundacji. Organizacje te zarządzają przedsięwzięciami według zasad i procedur określonych przez Fundację.

W ciągu dziewięciu lat, do końca 2008 roku, Fundacja przeznaczyła na swoje programy ponad 67 mln USD.

Więcej o Fundacji: www.pafw.pl

AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE

Inspirujemy. Pomagamy działać!

Chcemy, aby ludzie organizowali się wokół ważnych społecznie spraw i potrafili działać razem.

Stowarzyszenie Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce jest niezależną, nienastawioną na zysk organizacją pozarządową działającą od 1998 roku. Nasze programy skierowane są przede wszystkim do organizacji pozarządowych, grup obywatelskich i przedsiębiorców. Adresatami naszych działań są także samorządy, media i opinia publiczna.

Kierujemy się następującymi zasadami:

Otwartość – jesteśmy otwarci na dialog, współpracę, wymianę idei i poszukiwanie rozwiązań.

Partnerstwo – budujemy koalicje, pracujemy poprzez sieci oparte na wspólnych celach i wartościach.

Innowacyjność – poszukujemy nierutynowych metod działania, wkraczamy na nowe obszary.

Rzetelność i przejrzystość działań

– dbamy o jak najlepsze wykorzystanie powierzonych nam środków, o wysoką jakość rezultatów, monitoring i ewaluację.

Wszechstronne wsparcie – udzielamy pomocy finansowej, szkoleniowej, doradczej, wydajemy publikacje, prowadzimy społeczne kampanie, zabiegamy o wprowadzenie systemowych rozwiązań i dobrych praktyk w obszarach naszych działań.

Nieuzależnianie od pomocy

– uczymy samodzielności, nasza pomoc to wspieranie aktywności i zaradności organizacji i obywateli.

Więcej o Akademii: www.filantropia.org.pl

Dodatkowych informacji o programie
Lokalne Partnerstwa PAFW udziela:

Dorota Stronkowska: dorota.stronkowska@filantropia.org.pl
Katarzyna Żuchowicz: k.zuchowicz@filantropia.org.pl

www.lokalnepartnerstwa.org.pl

Zespół Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce pragnie złożyć
szczególne podziękowania za pomoc w realizacji programu dla:
Anny Gizy-Poleszczuk, Jacek Jakubowski,
Jerzego Karwelisa, Agaty Komendant-Brodowskiej,
Roberta Milewskiego, Agaty Stafiej-Bartosik
oraz Stowarzyszenia Szkoła Liderów,
Tygodnika Newsweek, Michała Pakuły,
Agnieszki Liszki i Natalii Myszkowskiej (McKinsey&Company).

Teksty:
Katarzyna Czayka-Chetmińska,
Aleksandra Daszkowska-Kamińska,
Anna Giza-Poleszczuk,
Agata Komendant-Brodowska,
Paweł Łukasiak, Tomasz Schimanek,
Agnieszka Szelągowska, Dominik Uhlig

Nadzór merytoryczny: Paweł Łukasiak
Opracowanie: Dorota Stronkowska, Katarzyna Żuchowicz
Redakcja i korekta: Iwona Dominik
Foto: Mirosław Leszczyński, Michał Łuczak,
Iwona Olkowicz, Katarzyna Żuchowicz

Dziękujemy Lokalnym Organizacjom Grantowym
za udostępnienie materiałów.

Projekt i skład: Konrad Grajner
Druk: AKCYDENS s. j.

Publikacja została sfinansowana przez Polsko-Amerykańską
Fundację Wolności w ramach Programu Lokalne Partnerstwa
PAFW. Książka nie jest przeznaczona do sprzedaży.

Warszawa 2009
ISBN 978-83-89997-29-6

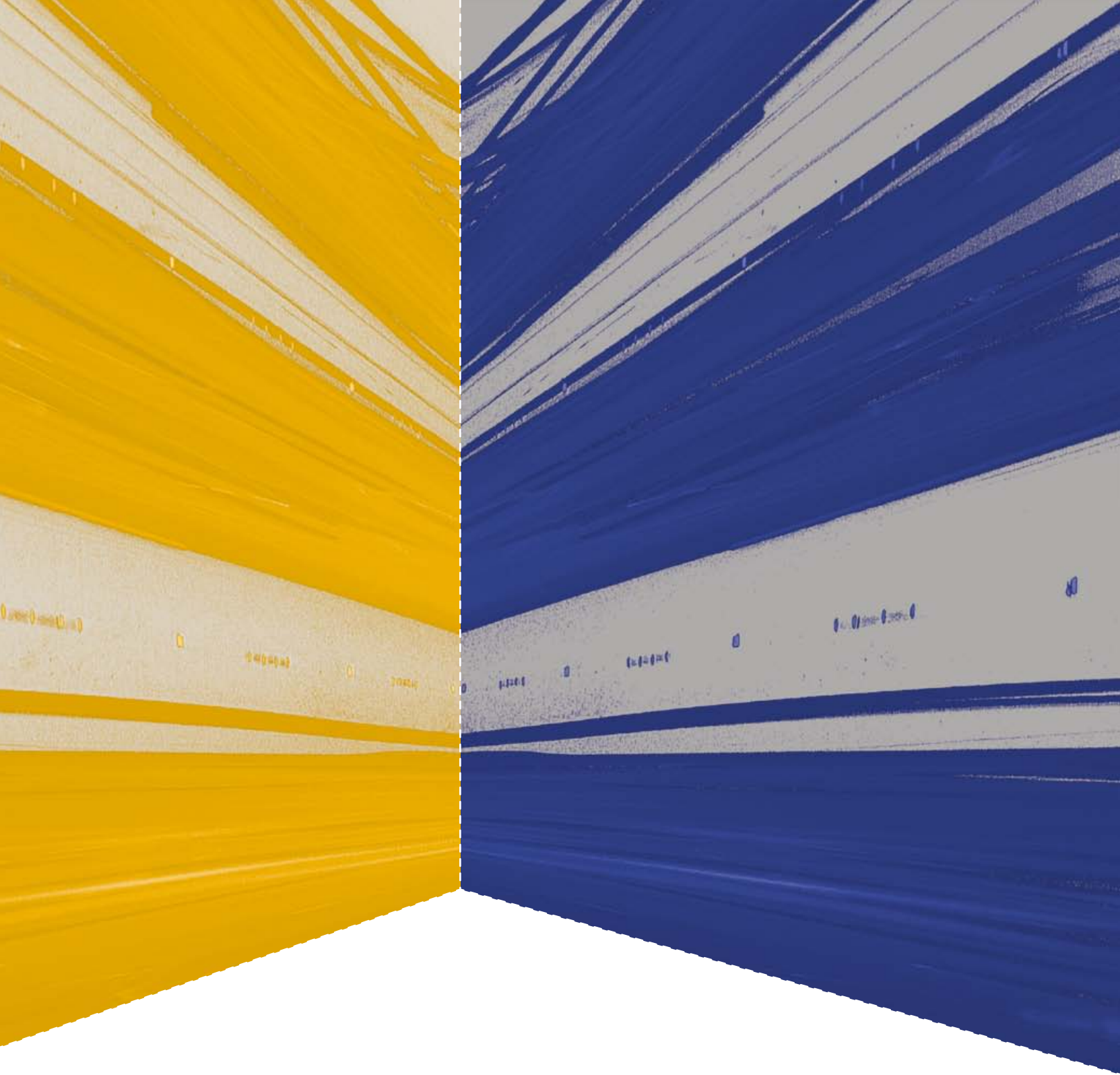


Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności
ul. Dobra 72, 00-312 Warszawa
Tel. 022 828 43 73, fax 022 828 43 72
e-mail: paff@pafw.pl
www.pafw.pl



Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
ul. Marszałkowska 6/6, 00-590 Warszawa
Tel. 022 622 01 22, fax 022 622 02 11
e-mail: arfp@filantropia.org.pl
www.filantropia.org.pl





www.lokalnepartnerstwa.org.pl