JAK LOKALNIE BUDOWAĆ DOBRO WSPÓLNE?

PORADNIK DLA DZIAŁAJĄCYCH LOKALNIE

DOŚWIADCZENIA PROGRAMU LOKALNE PARTNERSTWA POLSKO-AMERYKAŃSKIEJ FUNDACJI WOLNOŚCI

Jak lokalnie budować dobro wspólne?

Poradnik dla działających lokalnie

Doświadczenia programu
Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności

LOKALNE PARTNERSTWA PAFW

wydanie drugie uzupełnione

Warszawa 2012

SPIS TREŚCI

WSTĘP 5

CZĘŚĆ I:

WSPÓLNE DOBRO – CZYM JEST I JAK JE TWORZYĆ?

1. SPOŁECZEŃSTWO, CZYLI CO? 7
2. PUŁAPKI I DYLEMATY SPOŁECZNE 12
3. CO WARTO WIEDZIEĆ? 19
4. SPOJRZENIE W LUSTRO 32

CZĘŚĆ II:

ANIMACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH – „DOBRE, BO WSPÓLNE"

5. ANIMACJA SPOŁECZNA ZORIENTOWANA NA DOBRO WSPÓLNE 37
6. JAK BUDOWAĆ PARTNERSTWO LOKALNE 43
7. ROLA LIDERA W BUDOWANIU DOBRA WSPÓLNEGO 50
8. PARTNERSKIE POMYSŁY NA DOBRO WSPÓLNE 54

WSTĘP

Paweł Łukasiak
Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce

Niniejszy poradnik powstał z myślą o jednym z najważniejszych i jednocześnie najbardziej fascynujących wyzwań dla społeczności lokalnych, jakimi jest odpowiedź na pytania: *Jak skutecznie budować dobro wspólne? Jak organizować lokalne partnerstwa na rzecz dobra wspólnego?*

Trudno wyobrazić sobie społeczności lokalne pozbawione materialnych i niematerialnych dóbr wspólnych, takich jak choćby: place zabaw, ścieżki rowerowe, parki, lokalne tradycje i rytuały, symbole, historie, piosenki. Jak wiemy wszyscy, tam gdzie obywatele sami angażują się w budowę dobra wspólnego, łatwiej to dobro chronić, rozwijać.

Ważną inicjatywą dla rozwoju myślenia o dobru wspólnym w Polsce stał się program Lokalne Partnerstwa Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności. Jego celem jest umożliwienie powstawania i realne wspieranie lokalnych partnerstw na rzecz dobra wspólnego. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce ma zaszczyt realizować to przedsięwzięcie. Jesteśmy szczęśliwi, że udało nam się podjąć współpracę z niezwykłymi partnerami działającymi na poziomie lokalnym. Lokalne partnerstwa powstały dla bardzo konkretnego celu, jakim jest budowanie dobra wspólnego przez mieszkańców społeczności. Dzięki elastycznej formule programu każde z partnerstw mogło poszukiwać innowacyjnych, skutecznych, właściwych dla potrzeb danej społeczności dróg budowy dobra wspólnego. Doświadczeniami z realizacji tych lokalnych projektów chcemy się podzielić na łamach tego poradnika.

Naszą publikację zaczynamy od opisania samej idei dobra wspólnego i trudności związanych z jego tworzeniem, które trzeba rozumieć, żeby je pokonać. 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 animacji bazującej na idei dobra wspólnego. Można tu znaleźć wskazówki w tworzeniu partnerstwa wraz z opisem roli lidera w trosce o wspólne dobro. Zachęcamy także do przeczytania opisów projektów, które zrealizowano w ramach dwóch edycji programu Lokalne Partnerstwa PAFW.

Słowa podziękowania należą się autorom tekstów tej publikacji: prof. Annie Gizie-Poleszczuk, Agacie Komendant-Brodowskiej, Tomaszowi Schimankowi, Aleksandrze Daszkowskiej-Kamińskiej, Katarzynie Czayce-Chełmińskiej, Agnieszce Szelągowskiej. Poradnik jest także owocem wspólnej pracy zespołu Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce i Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności.

Chcielibyśmy, żeby ten poradnik był również naszym skromnym hołdem dla zmarłej w tym roku noblistki Elinor Ostrom, bez której nie można wyobrazić sobie nowoczesnej animacji lokalnej na rzecz dobra wspólnego.

CZĘŚĆ I:

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 wypowiadania 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 chodzi o takie wskaźniki społeczeństwa obywatelskiego, jak udzielanie się w wolontariacie, przynależność do organizacji pozarządowych czy słynny wskaźnik „uogólnionego zaufania". Wciąż mało kto korzysta z Biuletynu Informacji Publicznej, jak rówież przychodzi na organizowane przez administrację publiczną lub inne instytucje publiczne debaty. Niezbyt dobrze działa też szkolna demokracja (rady rodziców, samorządy uczniowskie), a na uzupełniające wybory samorządowe przychodzi nieznaczny odsetek uprawnionych do głosowania.... Dlaczego? Co jest nie tak z naszym społeczeństwem? Czy naprawdę jako naród mamy 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 osławionej pasywności leży gdzie indziej; że Polakom nie brakuje „woli mocy", ale raczej narzędzi i sprzyjającego angażowania się w publiczne sprawy środowiska. 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, lecz także psychologicznie – czyli zrozumiała, przejrzysta, przyjazna, sformułowana prostym językiem. Musi też być godna zaufania – w jakiś sposób uwiarygodniona. Jeśli więc ktoś ma się zaangażować 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 działanie 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 emerytury górnikom pracującym pod ziemią.** Przeprowadzone wówczas przez CBOS badania ujawniają typowo nieracjonalną opinię publiczną.*

Ponad połowa badanych deklaruje, że nie interesuje się problemem emerytur górniczych; nawet większość 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 ustawą i przeciw niej, większość uznawała za przekonywujące tak jedne, 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 sprawie? (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. Straszenie 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 niechodzenie na wybory: jako podstawowy powód ludzie podają to, że nie wiedzą, na kogo głosować... Może i jest to wymówka, 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 jest procent kobiet 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 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. Mogę mieć dużą wiedzę o swoich znajomych i sąsiadach – ale nie o polskim społeczeństwie. Tego, jak jest w ogóle, w Polsce, z polskim społeczeństwem mogę 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 mianem „**kolektywnej niewiedzy**": 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 bezinteresownie 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. 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 2011 uważa, że lekarze są skorumpowani, ale jednocześnie – jedynie 1,6 proc. gospodarstw domowych w okresie 2011 roku poniosło wydatek, aby wręczyć lekarzowi prezent (kwiatek, butelkę wina...) w dowód wdzięczności, a 1,7 proc. wydało pieniądze na łapówkę dla lekarza. Więc dana 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 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.

Samospełniające 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 kontrproduktywne.

Jakie więc efekty mają (bardzo negatywne!) autostereotypy, które 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, ktokolwiek) są skorumpowani, to może spróbuję coś wręczyć, mimo że normalnie bym tego nie zrobiła. To tworzy właśnie samospełniającą 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, lecz 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 huśtało 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 pieczeniarzem) 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 historyjce 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, lecz także może 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 swoim psie, to dobro wspólne, jakim są czyste zadbane trawniki, nie powstanie. A ja będę coraz bardziej sfrustrowana tym, 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 pójdą za takim przykładem, to łatwiej będzie mi być tą pierwszą osobą, która zacznie to robić. Warto dodać, że ważne jest zaufanie nie tylko do innych ludzi, lecz także 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.)

O czym więc jest pierwsza część poradnika?

- typowych dylematach i barierach wspólnego działania: jak je rozpoznawać i jak sobie z nimi radzić,
- tym, co to jest dobro wspólne oraz kapitał społeczny: jak je tworzyć i wzmacniać,
- tym, jak można działać na rzecz dobra wspólnego, jak pobudzać społeczność do życia i jaką strategię w tym zakresie przyjął program Lokalne Partnerstwa PAFW,
- tym, co warto wiedzieć i rozumieć, żeby dobrze zidentyfikować lokalne zasoby (działania) i pozyskać ludzi do współdziałania,
- tym, co znaczą i jak interpretować różne wskaźniki ważne dla zrozumienia naszej społeczności – oraz jak o nich mówić,
- 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 się układać 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), zwierzając 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 się zachować 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 zrobią 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, funkcjonujemy na co dzień w różnych grupach (rodzinie, kręgu znajomych, grupach zawodowych) i obserwujemy, że we wszystkich takich układach panuje pewien porządek, który często wyłania 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 niespisywane (ostatnia osoba wychodząca z pracy zmywa naczynia, jeśli ktoś ma imieniny, 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 zaszytym w społecznej rzeczywistości. Część z nich ma charakter naturalny, a część 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. konstruując system prawny, nakłania 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 do 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 przyjął 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 i 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, 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 niezwiązanych 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, jak i 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 zrozumienia 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 **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 zgoła 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 niewiele, więc wszystkie były bardzo szczęśliwe. Niestety, nic co dobre nie trwa wiecznie i pewnego dnia gospodarze nieco już zmęczeni ostentacyjną beztroską myszy postanowili sprawić sobie kota. Odtąd mysie życie przestało być już takie słodkie jak dawniej. Teraz każde wyjście z norki oznaczało narażenie życia – wszak nigdy nie było pewności, czy za rogiem nie czai się kot...

I gdy wydawało się, że dla małej mysiej społeczności 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 miałoby to trwać przez całe jej życie) niż udanie się wprost w paszczę lwa, czyli realna groźba natychmiastowej śmierci podczas, wydawałoby się, samobójczej misji wiązania dzwoneczka. Trudno też jakąkolwiek mysz winić za takie postępowanie, bo niby dlaczego miałaby 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 istnień w bliższej i dalszej przyszłości**. Każda mysz 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 podkradną się do kota. Wtedy nawet ci, którzy bezpośrednio nie ryzykują życiem, też mieliby swój wkład w wyprawę, a przy odpowiednim dodatkowym wynagrodzeniu mogłoby się znaleźć 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 na tworzenie 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 zrozumiałym 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 osiągane, 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 społeczności. 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 zostali tylko rodzice, to w nieuzasadniony sposób skorzystaliby ci, którzy dzieci dopiero będą mieli w przyszłości.

Innym rodzajem dylematu społecznego jest XVIII-wieczny przykład opisany przez Davida 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 mogłyby zostać zebrane szybko, jak tylko dojrzeją 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 zebrana 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 twej 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 nic już więcej by na tym nie zyskał. Jednak ponieważ pozostali rolnicy również mają świadomość tego stanu rzeczy, to oni też mu nie pomogą, czyli ostatecznie wszyscy zostają pozostawieni 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 zjechać na przeciwny pas ruchu. Wystarczyłoby, żeby ktoś się zatrzymał i poświęcił kilka minut na jego przesunięcie, co zlikwidowałoby zator, a 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 docisnąć 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 niewiele kosztują, za to innym bardzo ułatwiają życie. Ponieważ jednak my nie mamy w nich żadnego 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 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 przedsięwzięcie, 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, z 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 skłonna do uczestnictwa w tym projekcie? Powodów może być mnóstwo, np. nie każdy ma samochód, piwnicę lub mieszka na parterze, a więc niektórych wandalizm nie dotyka 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 od 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 byliby 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 na to, 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 niemożności pozbawienia kogoś możliwości czerpania korzyści z funkcjonującej ochrony**. Trudno bowiem wyobrazić sobie sytuację, w której patrole odganiają chuliganów tylko od niektórych samochodów i spokojnie przyglądają się, jak włamują 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 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 krów, 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 krów oznacza zwiększenie indywidualnego zysku. Szybko doprowadza to do sytuacji, w której wszystkie zwierzęta głodują i prawie nie dają mleka, tak że kilka krów 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 byłyby one niedożywione, wszak na pastwisku jest jeszcze i tak zbyt dużo krów należących do innych rolników. Cała ta sytuacja nieuchronnie prowadzi do całkowitego wyniszczenia pastwiska i konieczności rezygnacji z posiadania krów 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 krów 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, a 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 łamią uzgodnione międzynarodowe umowy w tym zakresie, lecz także 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 wyłamania się, szczególnie że równocześnie spodziewa się takiego zachowania po innych (a przecież nikt z nas nie chciałby zostać wystawiony 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 niełatwo 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 kapitału społecznego, który jest niejako spoiwem 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, lecz także z którą wiąże się świadomość, że inni także ją posiadają). Dzięki temu jednostka może podejmować działania, które służą nie tylko jej samej, lecz także 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. Ważne są 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 na to, 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 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 niezaangażowane 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 się nauczyć, że współpraca z innymi jest możliwa, a nawet opłacalna.

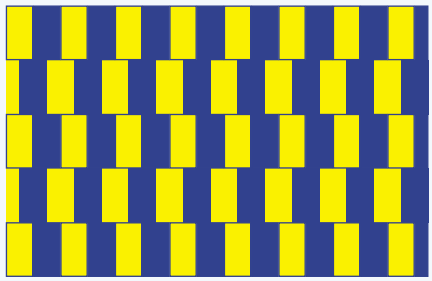
3. CO WARTO WIEDZIEĆ?

W codziennej działalności organizacji pozarządowych konieczne jest podejmowanie różnorodnych decyzji w oparciu o różne kryteria i wiedzę o warunkach działania. Inaczej mówiąc, zanim jeszcze zacznie 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.

Rysunek 1. 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.

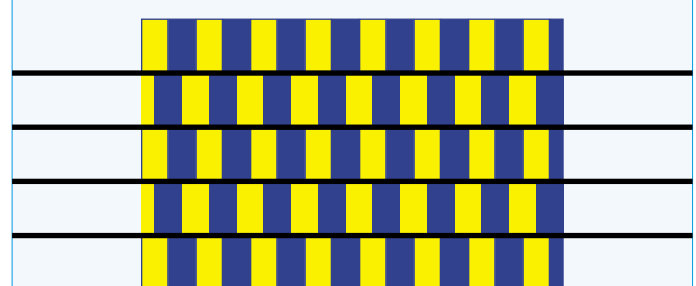
Choć doświadczenie jest świetnym doradcą, ma ono ograniczony zakres. Kiedy brakuje doświadczenia w danej kwestii, często kierujemy się w decyzjach tak zwanym wyczuciem.

Gdyby ktoś nas zapytał, dlaczego kupiliśmy jabłka 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, lecz na różnych drobnych mechanizmach, z których nie do końca zdajemy sobie sprawę. Nasze poczucie, że coś pasuje, może brać się ze stereotypów, które podzielamy, 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 zawartych jest kilka wskazówek na temat tego, jaka wiedza może być przydatna w działaniu lokalnym.

Rysunek 2. Ściana kawiarni – WIEDZA



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

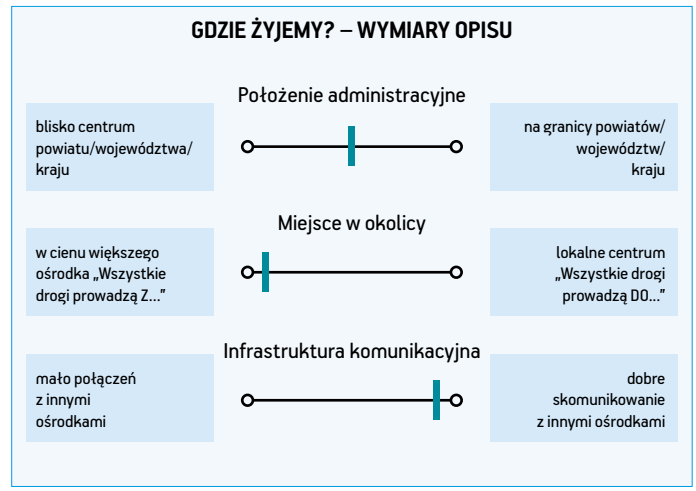
Miejsce – czyli gdzie żyjemy?

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 Darłówek nie byłby takim samym miejscem, gdyby leżał 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 następujące aspekty:

- **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. Cieszyn nie byłby zapewne tak cieszyński, gdyby nie to, że leży na granicy. Nie tylko **granice państwowe, lecz także 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.



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 (około 45 tys. mieszkańców) i Otwock (około 45 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 się zatem zastanowić, czy wszystkie drogi biegną 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. Dobre 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, lecz także 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,
  - 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 spotkania: 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 do 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 społeczeństwie 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. Po drugie, 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 krzeseł, kiedy już wszystko będzie pomalowane (**potencjał społeczności – zasoby ludzkie**).

Co zatem powinniśmy wiedzieć o społeczności 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).

gęstość zaludnienia – liczba mieszkańców przypadająca na jednostkę powierzchni (najczęściej stosuje się liczbę osób w przeliczeniu na km^2).

Polska w liczbach:
38 538 447– ludność Polski
w tym: **18 654 577** mężczyzn **19 883 870** kobiet
23 385 828 mieszka w miastach **15 152 619 mieszka** na wsi

Źródło: GUS, Ludność wg płci, województw, powiatów i gmin, na bazie wyników NSP 2011

Podstawowe dane o liczbie mieszkańców[1] mogą wydawać się nieprzydatne, ale są one punktem odniesienia dla rozważań o potrzebach ludności. Na przykład najbardziej ludna gmina wiejska województwa lubelskiego Niemce liczy 17 881 mieszkańców, a najmniejsza gmina tego regionu – Podedwórze – 1751 mieszkańców, a więc ponad dziesięć razy mniej. Można się zatem spodziewać, że w Niemcach będą potrzebne większe placówki usługowe (np. przedszkola), więcej placów zabaw, a także więcej lekarzy specjalistów niż w dużo mniejszym Podedwórzu. Również dofinansowanie w tej samej kwocie może całkowicie zaspokoić pewną potrzebę w Podedwórzu (np. wystarczy tam jeden dom dziennego pobytu dla osób starszych), podczas gdy w Niemcach 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.

[1] Wszystkie dane na temat ludności w przekroju regionalnym – na podstawie: GUS, *Wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011. Podstawowe informacje o sytuacji demograficzno-społecznej ludności Polski oraz zasobów mieszkaniowych.* Warszawa, marzec 2012.

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 (18-59 lat dla kobiet, a do 64 lat dla mężczyzn)
  - mobilnym (18-44 lat)
  - niemobilnym (45 -59 lat dla kobiet, a do 64 lat dla mężczyzn)
- poprodukcyjnym (od 60 lat dla kobiet i od 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 trafiać 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.

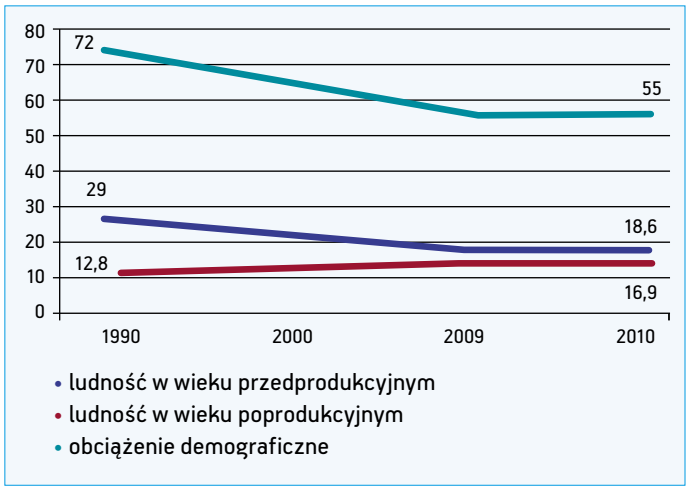
Średnio w Polsce na 100 mężczyzn przypada 109 kobiet. W poszczególnych województwach wskaźnik ten waha się jednak od 105 w podkarpackim do 112 w łódzkim. Istnieją również różnice pomiędzy obszarami wiejskimi i miejskimi: w miastach wskaźnik wynosi więcej, podczas gdy na wsi osiąga niższą wartość. Czemu 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[2] roku w skali kraju na 100 kawalerów na wsi przypadało 66 panien, podczas gdy w mieście – na 100 kawalerów przypadało 89 panien. Dla gmin, 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 2011 roku na 100 osób w wieku produkcyjnym przypadało 57 osób w wieku nieprodukcyjnym. Wskaźnik ten jednak również jest zróżnicowany regionalnie (w Polsce wschodniej osiąga 61, podczas gdy dla województwa dolnośląskiego wynosi 54). 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.

Obciążenie demograficzne w latach 1990-2010 – wiek przedprodukcyjny i produkcyjny (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.



[2] Na podstawie: Zakład Wydawnictw Statystycznych GUS, *Ludność. Stan i struktura w przekroju terytorialnym. Stan w dniu 31 XII 2007 r.*, Warszawa, maj 2008.

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 nich 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. Analizując saldo migracji w regionach, można odnaleźć regiony, z których się migruje, i regiony, do których się migruje. W 2010 roku[3] województwo mazowieckie miało saldo migracji na poziomie +2,6, podczas gdy w województwie lubelskim wynosiło ono -2,3. Oznacza to, że na 1000 mieszkańców średnio przybyło lub ubyło kilka osób. Odpływ 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 zaspokajane. Innymi słowy, warto wiedzieć, czy ludności w naszej społeczności ubywa, bo może to świadczyć o tym, że czegoś w gminie brakuje.

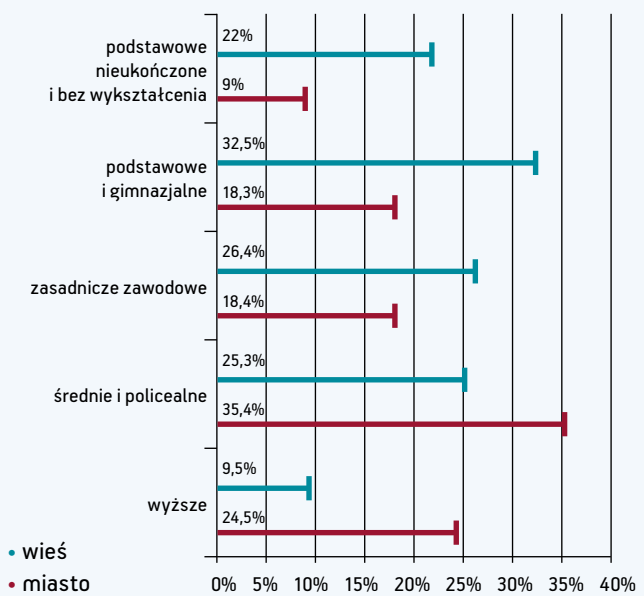
Co umiemy, czyli wykształcenie mieszkańców

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 produktywne działania, tak też na sukces gminy wpływają umiejętności mieszkańców. Nie chodzi tu jedynie o akademickie wykształcenie, lecz o **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, nieudokumentowane 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 uzyskanemu 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.

Polska w liczbach: WYKSZTAŁCENIE

Wykres 1. Wykształcenie a miejsce zamieszkania



Źródło: GUS, *Wyniki Narodowego Spisu Powszechnego Ludności i Mieszkań 2011. Podstawowe informacje o sytuacji demograficzno-społecznej ludności Polski oraz zasobów mieszkaniowych*, Warszawa, marzec 2012.

[3] Na podstawie: GUS, *Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2010 r. Stan w dniu 31.XII*, Warszawa 2011.

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, lecz także wysoka jakość szkół, dobra jakość kandydatów, będąca pochodną jakości szkolnictwa podstawowego, gimnazjalnego i ponadgimnazjalnego),
- regionalne oferty pracy dla osób wykształconych.

To, co warto znać, to zatem nie tylko struktura wykształcenia, lecz także 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 2009 w Polsce[4]). 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 Egzaminacyjnej[5]) 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 niejedyna 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 Lewiatan[6]). 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 rolą 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 się zastanowić, jakie działania mogą przeciwdziałać poszerzaniu zjawiska biedy. Jeśli kobiety są mało aktywne na rynku pracy, może to oznaczać, 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 więcej[7]
- **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, lecz także 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 dzietnością.

[4] W raporcie z badania PISA czytamy między innymi: „Wszelkie badania potwierdzają, że istnieje stosunkowo silny związek pomiędzy poziomem osiągnięć ucznia a pozycją społeczną jego rodziców". (Raport, s.39).

[5] Wyniki egzaminów zewnętrznych dla szkół z całego kraju można znaleźć na http://www.cke.edu.pl; zakładka „Wyniki szkół" lub: http://www.wynikiegzaminow.pl.

[6] 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".

[7] Według GUS, praca według Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności.

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"[8].

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 siła gospodarcza gminy i gdzie jest jej źródło. Jeśli w naszej gminie nie powstają nowe firmy, trzeba się zastanowić 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, był w 2007 roku szacowany na około 20 proc. PKB i na prawie 10 proc. wszystkich zatrudnionych (tj. co dziesiąta osoba pracująca pracuje na czarno)[9] a w 2010 roku Główny Urząd Statystyczny wyliczył, że w szarej strefie pracowało 4,6% ogólnej liczby pracujących (w porównaniu do niemal 10% w 2004 roku)[10]. 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 społeczności 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] *The social situation in the European Union 2005-2006*, wydawnictwo Komisji Europejskiej, 2007.

[9] 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.

[10] Raport GUS, *Praca nierejestrowana w Polsce w 2010 r.*, s. 20.

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, pisania 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 3,7 tysiąca bezrobotnych, w tym 1782 bezrobotnych kobiet. Jest też 7200 dzieci w wieku do lat 4, a w przedszkolach jest 3745 miejsc (Bank Danych Regionalnych, GUS)[11]. Myśląc o bezrobotnych kobietach z tego powiatu, należy się zatem zastanowić, 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 przedszkoli 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 (lubelskie) jest ponad 2 tysiące bezrobotnych. Można by się zastanawiać, 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.

[11] Dane za rok 2011.

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, wniknięcia 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[12].

KORZYŚCI ZE STOSOWANIA RÓŻNYCH METOD BADAWCZYCH – 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.

[12] D. Maison, A.Noga-Bogomilski, *Badania marketingowe. Od teorii do praktyki*, Gdańsk 2007.

(*Praga sobie gdzieś tam kiedyś zasłynęła z historii, że tutaj jest jakiś tam bazar, jacyś cinkciarze, handlarze, jacyś nie wiadomo co, jakaś bandziorka, no ale umówmy się, tak naprawdę, jak wszędzie to jest. Z tym że tutaj było tego więcej, no bo z dziada pradziada 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 niespójne, 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.

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 jednostek[13]. Dlatego przejdziemy teraz do zasobów, które są właściwe nie jednostkom, lecz 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 dla 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).

Kapitał społeczny

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, Bowling Alone: malejący kapitał społeczny Ameryki)*

[13] Émile Durkheim opisywał społeczeństwo jako rzeczywistość samą w sobie już w XIX w. 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

W gminach Gniew, Tczew i Pelplin na Pomorzu partnerzy, pisząc wniosek na projekt „Otwieracz – uwolnij przestrzeń publiczną", 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 Colemana[14] 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 stanowiące 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 płaszczyzna 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.

[14] J.S. Coleman, *Social Capital In the Creation of Human Capital*, „The American Journal of Sociology" 1988, Supplement: *Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure.*

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 potrzeba nie tyle społeczników w rozumieniu osób, które „poświęcają się" dla ogółu, ile raczej postaw, które wspomagają przełamywanie pułapek wspólnego działania. Silny kapitał społeczny nie oznacza, że ludzie chętniej poświęcają się dla ogółu, ale raczej to, że rozumieją, jak bardzo współdziałanie się opłaca.

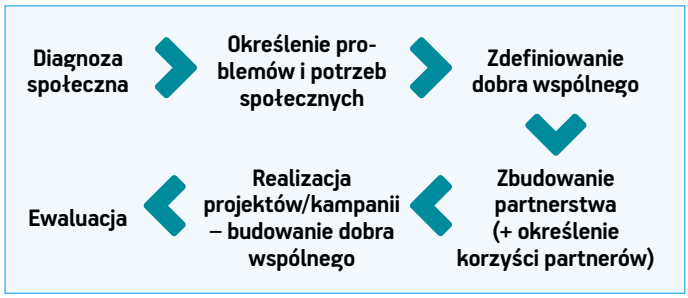
Jak zatem rozpoznać, jaki jest kapitał społeczny w naszej gminie? Przede wszystkim warto odpowiedzieć sobie na pytanie, **czy ludzie sobie pomagają, czy wspierają się w codziennych sytuacjach**. Ważne jest to, czy ufają sobie nawzajem, czy mają zaufanie do swoich sąsiadów, do mieszkańców swojego miasta. 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 prowadzą 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 się dowiedzieć, jak przyglądać się nie tylko otoczeniu, lecz 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? Przede wszystkim, dzięki temu **możemy poznać nasze mocne strony**, powiedzieć sobie „Dobrze wyglądam", „Mogę tak iść do pracy", „Ta spódnica i bluzka pasują do siebie". 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 się dowiedzieć, jakie są najważniejsze zasoby naszej organizacji.

Rysunek 3. 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.

Rysunek 4. 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 poczekać. 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. Przede wszystkim, potrzebni są ludzie, z ich energią, kompetencjami, umiejętnościami, wspólną wizją działania. Jasne jest, że bez ludzi organizacja nie istnieje. Ponadto 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 produktywne. 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 zajmiemy 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**. Ważna jest tu komunikacja między społecznością a organizacją. Wlicza się w to zarówno poznawanie społeczności przez organizację, jak i „dawanie się poznać", czyli promocję.

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 raczej o zastosowanych kanałach komunikacji (ogłoszenia, ulotki, plakaty, festyny), wykorzystywanych źródłach wiedzy (dane statystyczne, badania, rozmowy, otwarte konkursy) 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, lecz także i jakościowym sensie.

Kapitał materialny organizacji:

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

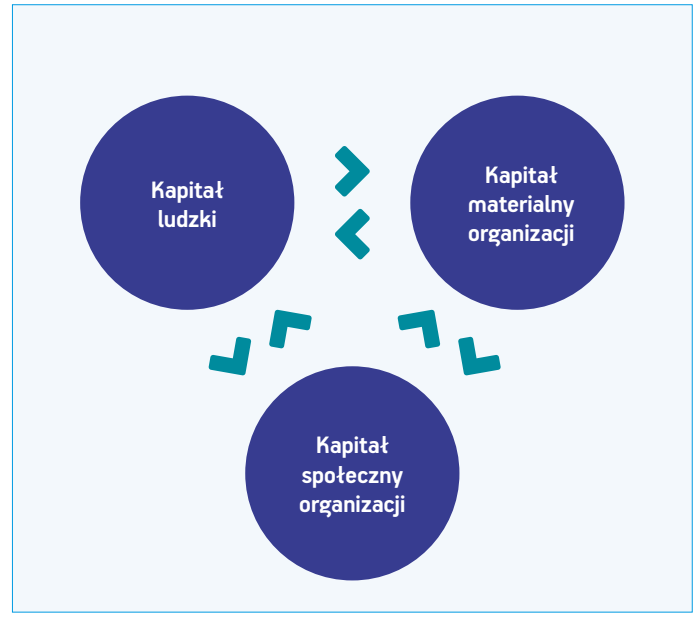
Tak jak już wspomniano, każdy z kapitałów warto analizować głęboko, nie poprzez ilościowe określenie „dużo-mało", ale poprzez pryzmat praktycznej przydatności. Kiedy patrzymy w lustro, nie rozważamy tego, czy spodnie są jasno- czy ciemnoturkusowe, tylko to, czy pasują do bluzki. W takim też praktycznym 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 nie budzi raczej żadnych wątpliwości.

Jednak nie tylko ilość się liczy. Nawet gdy się ma dużo środków finansowych, ale pochodzących z jednego źródła, 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), lecz także 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 stanowią ważny zasób. Ten aspekt to **dojrzałość zasobów**. Odnosi się nie tylko do stażu pracy pracowników, lecz także do długości trwania współpracy z samorządem czy partnerem finansowym. W tym sensie każdy z trzech typów kapitału może być mniej lub bardziej dojrzały.



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 gdy 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, lecz poprzez wypełnianie misji organizacji także rozwojowi środowiska i społeczności, w której działa. A jeśli razem z organizacją w sposób zrównoważony rozwija się i ta społeczność – to znaczy, że organizacja skutecznie wypełnia swoją misję. Poprzez animację i organizowanie społeczności wokół działań na rzecz dobra wspólnego można zdziałać zadziwiająco dużo na rzecz rozwoju lokalnych społeczności, 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 cześć niniejszego poradnika.

CZĘŚĆ II:

ANIMACJA SPOŁECZNOŚCI LOKALNYCH – „DOBRE, BO WSPÓLNE"

5. ANIMACJA SPOŁECZNA ZORIENTOWANA NA DOBRO WSPÓLNE

Paweł Łukasiak
Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce
współpraca: Magda Biejat, Agata Komendant-Brodowska
Pracownia Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia"

Dobro wspólne jest obecne – choć nie zawsze na pierwszym planie i pod taką właśnie nazwą – w rozważaniach socjologów i filozofów od czasów Platona. Być może stosowanie różnych terminów w przeszłości spowodowane jest faktem, że wielu myślicieli nie wierzyło w to, że ludzie mogą sprawiedliwie korzystać ze wspólnych dóbr. Tak sądził między innymi Garrett Hardin, który pod koniec lat 60. ubiegłego wieku opublikował artykuł poświęcony zjawisku, które nazwał tragedią wspólnego pastwiska. Hardin w obawie o nadmierną eksploatację dóbr wspólnych i bezpowrotne zniknięcie zasobów zalecał ograniczenie dostępu do nich poprzez sprywatyzowanie lub upaństwowienie. (Zjawisko to zostało szczegółowo opisane jako przykład pułapki społecznej w pierwszej części niniejszego poradnika).

Wydaje się, że historia ostatniego stulecia dała Polakom okazję doświadczenia tragedii wspólnego pastwiska w praktyce. Każdy, kto sięga pamięcią do czasów PRL, pamięta, że dobro wspólne traktowano jak niczyje. Ściśle biorąc, było to dobro upaństwowione, a „państwowe" oznaczało, że należy do wszystkich obywateli, czyli jest wspólne. Obecnie można chyba pokusić się o stwierdzenie, że eksperyment „upaństwowienia" dóbr wspólnych nie zakończył się sukcesem. Po pierwsze, wcale nie ograniczył dostępu, po drugie, nie sprawił, że korzystający z dobra wspólnego robili to w sposób bardziej odpowiedzialny, a mniej egoistyczny. Stąd też pewnie ambiwalentne uczucia, które termin „dobro wspólne" budzi wśród większości dorosłych Polaków.

Odmienną, bardziej nowoczesną wizję tego, jak zarządzać dobrem wspólnym, zaproponowała w latach 90. ubiegłego wieku Elinor Ostrom. Podała ona w wątpliwość założenia, że ludzie działają racjonalnie i egoistycznie, wiele osób bowiem nie tylko nie kradnie, płaci podatki, bierze udział w wyborach powszechnych, lecz także z własnej woli dzieli się z innymi czy poświęca czas na pracę wolontariacką. W jednym z serii artykułów Elinor Ostrom opisała wyniki badań nad dobrem wspólnym, w których zwróciła uwagę na fakt, że na przestrzeni lat **ludzie potrafili organizować się wspólnie, aby zwiększyć swoje korzyści z handlu, zapewnić bezpieczeństwo całej grupie czy też tworzyć zasady pozwalające chronić zasoby naturalne**. Specjalnie przygotowana na potrzeby badań gra-eksperyment miała sprawdzić, czy, a jeśli tak, to w jakim stopniu uczestnicy są skłonni dzielić się swoimi dobrami. Badaczka dowiodła, że **ludzie z zasady są skłonni przekazać na rzecz dobra wspólnego znaczną część swoich środków**.

Równie interesujące jest to, co jak się okazało, sprzyja dzieleniu się zasobami: dobra znajomość zasad gry, widoczne korzyści z przekazywania środków do wspólnej puli i sprawna komunikacja pomiędzy graczami. Okazało się, że komunikacja podnosi poziom zaufania pomiędzy graczami i jest wykorzystywana do opracowania wspólnej strategii, a nie do oszukiwania innych.

Do podobnych wniosków doszedł Robert Putnam w swojej pracy *Demokracja w działaniu* z 1993 roku. Na podstawie wieloletnich obserwacji społeczności lokalnych we Włoszech stwierdził, że rozwojowi gospodarczemu sprzyjają wyższy poziom zaufania społecznego, a także istnienie oddolnych organizacji i instytucji służących współpracy pomiędzy mieszkańcami. Im dłużej trwa taka praktyka współpracy na rzecz dobra wspólnego, tym lepsza znajomość jej zasad i wyższy poziom zaufania wśród mieszkańców. Takie społeczności są w stanie same rozwiązać problem „wspólnego pastwiska".

Prace Roberta Putnama i Elinor Ostrom (nagrodzonej w 2009 roku Nagrodą Nobla w dziedzinie ekonomii) stworzyły podstawy nowoczesnej animacji społecznej zorientowanej na budowę dobra wspólnego, stosowanej w programie Lokalne Partnerstwa PAFW.

A jak to jest u nas?

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, zapyziałe Wilkowyje niepostrzeżenie zmieniają się na lepsze, jak z odcinka na odcinek jch mieszkańcom udzielają 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.

Jak to zrobić? Na pytanie, jak dostrzec dobro wspólne w społecznościach lokalnych i zadbać o nie, odpowiada **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 ponad 10 lat doświadczeń w pomaganiu społecznościom lokalnym w organizowaniu się wokół ważnych społecznie spraw. Liczne programy grantowe pokazują, że w pracy społecznej znacznie lepiej jest dawać nadzieję ,niż straszyć, a komunikowanie się poprzez pozytywne wartości ma wielką moc sprawczą. Naprawdę niewiele trzeba, by powstało dobro wspólne, a jeszcze mniej, by dostrzegli to ludzie.

Skąd termin „animacja społeczna"? Słowo „animacja" oznacza ożywianie, wprawianie w ruch. Dzięki animacji coś, co trwało nieruchomo, bez życia, nagle ożywa. Ale nie samo z siebie, to ktoś animuje ten nieruchomy świat. Trzeba 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.

Zmienić tę sytuację można, stosując różne konkretne sprawdzone metody animacji na rzecz dobra wspólnego.

Różne oblicza dobra wspólnego

Doświadczenie Lokalnych Partnerstw Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w realizacji projektów na rzecz dobra wspólnego pokazuje, że najlepsze rezultaty osiągane są wtedy, kiedy nie koncentrujemy się na problemie, a zamiast tego zastanawiamy się, co by było, jak mogłoby wyglądać życie społeczności, gdyby tego problemu nie było. Poprawa jakości dobra wspólnego poprzez **rozwiązywanie problemów społecznych** to właśnie jedna z trzech ścieżek prowadzących do tworzenia i utrzymania zasobów dobra wspólnego. Projekty tego rodzaju zostały zrealizowane na przykład w Żywcu czy Nidzicy. Nidzica jest znana w środowisku organizacji pozarządowych z modelowej działalności społecznej. Nidzicki fundusz lokalny powstał jako jeden z pierwszych w Polsce, dobrze prosperuje także przedsiębiorstwo społeczne Garncarska Wioska. Jednakże większość inicjatyw była realizowana wyłącznie przez osoby dorosłe. Rzadko działo się coś, co byłoby atrakcyjne również dla młodzieży. Projekt Akademia Młodzieżowych Innowatorów był realizowany w partnerstwie z nidzickimi organizacjami pozarządowymi, szkołami i mediami. Wzięli w nim udział uczniowie szkół średnich, którzy stworzyli grupę młodzieżowych animatorów. Uczyli się podstaw przedsiębiorczości, poznawali regionalne tradycje, brali udział w spektaklach teatralnych, a także w warsztatach dotyczących wolontariatu i związanych z dziennikarstwem. Właśnie dzięki nim wpadli na pomysł stworzenia własnego radia w internecie. Uruchomione pod okiem profesjonalistów radio młodych przez dwie godziny dziennie nadaje autorskie audycje – o modzie, sporcie, sprawach lokalnych, o wszystkim tym, co dla młodych radiowców i ich rówieśników jest interesujące.

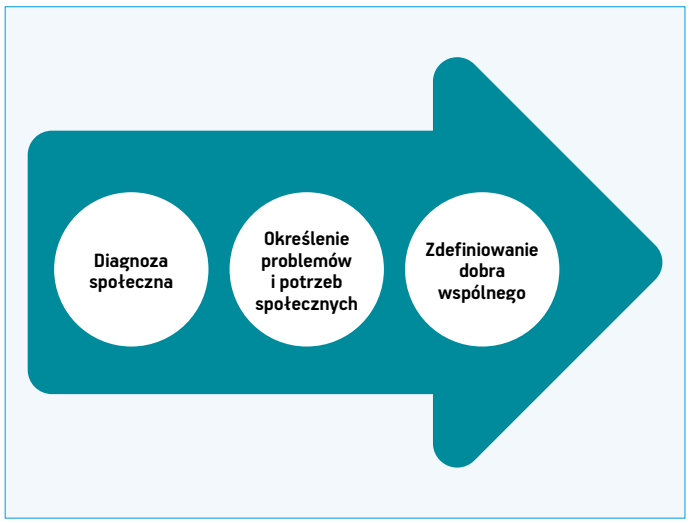
Przez pozostałe 22 godziny w radiu można posłuchać muzyki. W efekcie mamy dobro wspólne o charakterze uniwersalnym – czyli aktywną, angażującą się w życie społeczności młodzież, oraz dobro wspólne rozumiane jako konkretny „produkt" tej aktywności – czyli internetowe radio.

Drugim, jak pokazuje doświadczenie programu Lokalne Partnerstwa PAFW, równie skutecznym sposobem na skupienie społeczności na dobru wspólnym jest **odtwarzanie tradycji lokalnej**. Projekty tego typu zrealizowane zostały między innymi w Bystrzycy Kłodzkiej, Solcu nad Wisłą i w Hajnówce. To właśnie w Hajnówce i Bielsku Podlaskim powstało partnerstwo, którego celem jest rewitalizacja i przywrócenie dawnego blasku tradycyjnemu ręcznikowi obrzędowemu. Ręcznik obrzędowy jest jednym z elementów tradycji i kultury Podlasia. To kawałek płótna zdobiony haftem i obszywany koronką. Ręczniki towarzyszyły każdemu mieszkańcowi tych terenów w ważnych momentach życia. Dzięki działaniom partnerstwa udało się przeprowadzić inwentaryzację ręczników obrzędowych, odnaleziono wiele nieznanych wzorów haftów i koronek. Na specjalnej stronie internetowej[15] stworzono obszerną bazę, zawierającą szczegółowe informacje o ręcznikach oraz wzorniki. Z jednej strony ręcznik jest elementem tożsamości kulturowej regionu, z drugiej partnerzy chcą, żeby stał się także atrakcją turystyczną, czymś, co przyciąga zwiedzających z całego kraju na Podlasie. Karty inwentaryzacyjne ręczników trafiają do lokalnego muzeum. Dzięki temu powstaje zbiór o charakterze naukowym, który stanowi trwały ślad dobra wspólnego.

Tworzenie nowych usług i rozwiązań służących rozwojowi aktywności obywatelskiej to kolejny sposób na skierowanie aktywności społeczności lokalnej na dobro wspólne. Nowe usługi powstały na przykład w Lubawce i Malechowie. Partnerzy z trzech dolnośląskich gmin: Lubawki, Kamiennej Góry i Marciszowa postanowili wypromować je jako region turystyczny. Przy planowaniu działań stanęli przed dylematem: czym moglibyśmy się wyróżnić spośród innych, podobnych miejsc? Czym zachęcić turystów do przyjechania właśnie tutaj? Postawiono na innowacyjne sposoby zwiedzania: między innymi questy. Quest to turystyczna wyprawa z kluczem, która przypomina podchody. Quest ma formę ulotki, na której umieszczony jest wierszowany tekst dotyczący zabytków, atrakcji i ciekawostek danej miejscowości. Uczestnicy zabawy mają do wykonania konkretne zadania: muszą uzupełnić tekst i odgadnąć nazwę miejsca, gdzie schowany jest skarb – najczęściej jest nim pieczątka. Postawienie stempla na ulotce potwierdza wykonanie zadania. Pieczątki ukryte są w kawiarniach i sklepach, w związku z czym turysta, który chce odnaleźć skarb, musi je odwiedzić. Dzięki temu zabawa angażuje także właścicieli i pracowników lokalnych punktów usługowych. Wszystkie są umieszczone na stronach internetowych gmin i starostw, a także portalach popularyzujących questing. Questy stały się jedną ze stałych atrakcji turystycznych Ziemi Kamiennogórskiej i z każdym sezonem trafiają do coraz szerszego grona odbiorców.

[15] http://www.bielskirecznik.pl/

Animacja na rzecz dobra wspólnego w praktyce



Budowanie dobra wspólnego trzeba od czegoś zacząć. Tak jak w przypadku choroby niezbędna jest diagnoza lekarska, tak jeśli zabieramy się za leczenie tkanki społecznej, pierwszym krokiem powinna być dobra **diagnoza społeczna**. Podstawą jest więc zdobycie wiedzy na temat społeczności. Jacy są mieszkańcy gminy, jak żyją, gdzie pracują, co robią w czasie wolnym, ile mają dzieci i do jakiej szkoły je posyłają? Na wiele z tych pytań można uzyskać odpowiedzi systematycznie **rozglądając się** po okolicy. Dzięki temu można lepiej zrozumieć społeczność i wspólnie z nią działać. Można odkryć, jakie pułapki czekają na liderów zmiany i zrozumieć, 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 wieku dojrzałym, 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, dochodzi się 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. Ludzie są tak skonstruowani, że zapytani o zdrowie wymieniają alfabet chorób, a pytani o sąsiadów, miasteczko czy osiedle zaczynają biadolić. Łatwo jest 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 zauważyć. Problem z przesiadującą na ławeczkach w parku hałaśliwą młodzieżą jest pewnie wynikiem niezaspokojonej potrzeby posiadania własnego miejsca spotkań i ciekawych propozycji spędzania wolnego czasu. Brudne ulice to może być efekt niewystarczającej liczby koszy na śmieci. Więcej o diagnozie społecznej i określaniu potrzeb społeczności można dowiedzieć się z rozdziału trzeciego poradnika.

Ale od przysłowiowej 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 zaczyna się rozmawiać z kimś o tym, dlaczego należy załatać dziurę w jezdni**, to odpowie, „no bo jest". Jednak pytanie **„ale o jakie dobro 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 nietrzeźwych 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 załataniem 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), matki 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 ludzi odczuwa niechęć do haseł typu „by żyło się lepiej i bezpieczniej", kojarzą się raczej z kampaniami wyborczymi niż czymś, co miałoby zmienić ich życie i ich 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 się coś zyskuje, 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 dziura w drodze zostanie załatana w imię bezpieczeństwa na drodze, można rozpocząć kampanię na rzecz bardziej widocznych rowerzystów. Kiedy zostało zbudowane boisko piłkarskie dla dzieci, to w imię aktywizacji młodzieży można zacząć myśleć o zorganizowaniu warsztatów teatralnych, promocji wolontariatu itd.

Żeby postępować zgodnie ze strategią animacji na rzecz dobra wspólnego konieczne jest zatem spełnienie kilku warunków. Trzeba więc:

- **wiedzieć coś o charakterystycznych problemach związanych z dobrem wspólnym,**
- **wiedzieć, jak diagnozować społeczność, w której będą prowadzone działania, jak rozpoznać jej potrzeby i problemy,**
- **wiedzieć, kto może przyłączyć się i zostać 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 wspierające animatorów na rzecz dobra wspólnego

Jedną ze sprawdzonych metod wspierania społeczności lokalnych jest program grantowy. Taki program może być także doskonałym narzędziem służącym do organizowania się małych społeczności wokół budowania dobra wspólnego. Samorządy i organizacje pozarządowe powinny brać to pod uwagę w swoich działaniach.

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 rozrusznik 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, różnorakie inicjatywy obywatelskie, słowem: duży kapitał społeczny. Do takich też społeczności jest adresowana niniejsza analiza.

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 widełkach 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 koncentrują się wyłącznie na problemach społecznych i środowiskach wykluczonych. Wnioski pełne są wtedy dokładnych analiz problemu, opisują poziom bezrobocia i alkoholizmu, punktują 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 przecież „zmniejszyć", „zlikwidować", „wykluczyć", konieczne jest działanie „przeciwko czemuś", walka „z czymś". Nie są to budujące wartości. Podejście stosowane w animacji społecznej na rzecz dobra wspólnego zachęca osoby, które opracowują projekty w społecznościach lokalnych, do radykalnej zmiany w planowaniu i zarządzaniu projektem. Najpierw była zmiana 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 z prof. Anną Gizą-Poleszczuk z Pracowni Badań i Innowacji Społecznych „Stocznia", z Agatą Stafiej-Bartosik oraz z ekspertami w dziedzinie nauk społecznych Tomaszem Schimankiem i Jacem Jakubowskim wypracowaliśmy nowe rozwiązania, które można natychmiast zastosować w praktyce.

Dobrym przykładem skuteczności nowej formuły programu grantowego we wspieraniu animacji na rzecz dobra wspólnego, które zostały zastosowane w programie, 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 jesienią i zimą. 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, lecz także narażają współmieszkańców na choroby dróg oddechowych.

Problem można było spróbować rozwiązać tradycyjnie, czyli rzucając do ataku cały 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 ze sobą niebagatelne konsekwencje. Zmienia całą aurę projektu. Stosuje się ją 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 działania na rzecz dobra wspólnego.

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. Słyszy 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 często mamy problemy, żeby wyjaśnić, na czym partnerstwo polega. Niestety często o wiele większe problemy pojawiają się, gdy chcemy nie tylko mówić o partnerstwie, lecz także 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, lecz także 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 osobom lub grupom społecznym w podejmowaniu czy też wyręczać ich w tych działaniach. 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 szanse 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 z 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 zamierza 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, organizacji, 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 podstawie 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 **umowy i porozumienia** 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 Polsce[16]. Ale tworzenie partnerstw lokalnych ma dłuższą tradycję. Od połowy lat 90. XX wieku podejmowane są w Polsce próby budowania trwałych form współdziałania pomiędzy organizacjami pozarządowymi i samorządami terytorialnymi oraz przedsiębiorcami. Jednym z pierwszych działań promujących ideę partnerstwa był Program Inicjatyw Lokalnych (PIL) realizowany na początku lat 90. 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 Środowiska[17].

[16] Więcej na temat funduszy lokalnych i lokalnych organizacji grantowych na stronie www.filantropia.org.pl.

[17] Więcej na stronie internetowej: www.epce.org.pl.

Są to koalicje zrzeszające samorządy, organizacje i przedsiębiorców działających wspólne 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 Społecznego[18]. 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 +[19]. Partnerstwo w wymiarze przygranicznym, transnarodowym i międzyregionalnym wspiera Inicjatywa Wspólnotowa INTERREG, realizowana także w Polsce. Partnerstwo stanowiło fundament Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL[20]. Jest także promowane w innych działaniach finansowanych przez EFS w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki[21].

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 trwałego partnerstwa. 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 osiągać 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.

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.

[18] Więcej na stronie internetowej: www.roefs.pl.

[19] Więcej na stronie internetowej: www.leaderplus.org.pl.

[20] Więcej na stronie internetowej: www.equal.gov.pl.

[21] Więcej na stronie internetowej: www.efs.gov.pl.

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 dojrzalsze 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 się znaleźć 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, motywacje 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 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 na równorzędności 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 określą 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, lecz 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 się zakończyć rzetelną oceną jego realizacji, a także funkcjonowania partnerstwa. Ocena ta powinna być przesłanką 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 działa-

nia. W przypadku partnerstwa projektowego decyzje o kontynuacji partnerstwa w dużej mierze opierają się na ocenie 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 consensusu.
- 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 się o nich 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 zaangażują. 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, lecz także o dobrą atmosferę oraz o odrobinę przyjemności z udziału w partnerstwie.
- Pamiętać trzeba, że partnerzy mogą mieć różne, czasami głośno niewypowiadane obawy związane ze współpracą. Mogą się bać 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: zróżnicowanie poziomu rozwoju partnerów, ich kultury organizacyjnej, systemów zarządzania, brak wiedzy, doświadczeń we współpracy, zróżnicowanie 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-Chełmińska, 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 rodowodowemu, lecz gnuśnemu z racji wielkości dany jest jakiś giez, by go pobudzał do koniecznych ćwiczeń. Po czym dodaje – niełatwo 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 zaciera 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 przechytrzyć 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 nieprzetarte. 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!

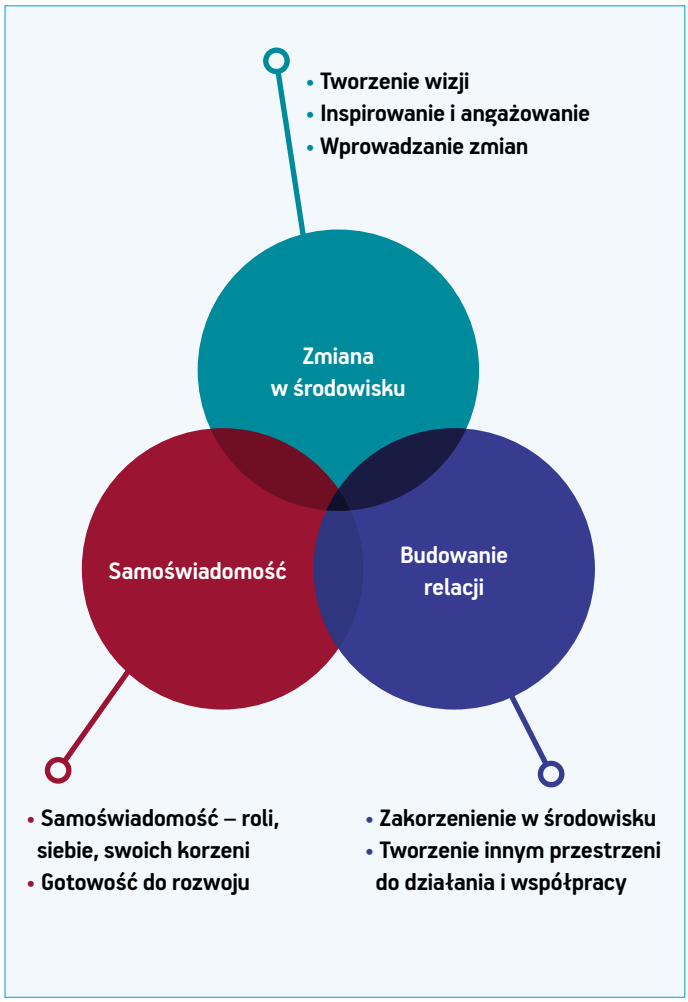
Brakujący bohater, czyli kim jest lokalny lider?

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 **współ**działania swoich **współ**mieszkańców wokół **wspólni**e 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 liderskiej, nie ma też jednoznacznego profilu idealnego lidera, na który składają się konkretne umiejętności. Istnieje jednak zestaw podstawowych obszarów działania, zadań w roli lidera.

Trzy obszary działania i rozwoju 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. Inspiruje innych swoimi pomysłami. Potrafi przekazać wizję, opisać zmianę, do której dąży w „zaraźliwy" dla innych sposób.

Przekłada wizję na plan jej realizacji. Umie zaplanować przeprowadzenie zmiany w społeczności lokalnej, wyznaczać cele, dobierać narzędzia do ich realizacji. Dysponuje (lub potrafi je pozyskać) zasobami niezbędnymi do przeprowadzenie zmian, takimi jak wiedza i umiejętności merytoryczne, umiejętności z zakresu pozyskiwania środków, zarządzania projektem i zarządzania 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 osiąganie 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 liderskiej roli, ma gotowość do stałego rozwoju.

Lider rozumie, na czym polega jego rola, i świadomie tę rolę podejmuje. Jest gotowy do brania na siebie odpowiedzialności – za przeprowadzane zmiany i za współpracujących z nim ludzi. Jest także świadomy dylematów i trudności, które się wiążą z liderską 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 społeczności lokalnej. Jest im oddany. Działa nie tylko dla własnych korzyści.

Jest wiarygodny. Dba o spójność swoich działań z wartościami i przekonaniami. 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 działającego na rzecz zmiany społecznej. Pozostaje pytanie o dobro 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. Pojawią się gładkie słowa: *integracja społeczna, przeciwdziałanie 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 zdefiniowanych celów znajdujemy wiele przykładów, w których liderzy integrują swoje społeczności wokół bardzo specyficznie określonych pozytywnych wartości:

- odnowienie tradycji uprawy *wyszeborskiego ziemniaka*,
- zbudowanie świętokrzyskiej 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.

Bliżej nam do problemów

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

Impulsem do zmiany może być ubolewanie, że szklanka jest już do połowy pusta (jeszcze chwilę i zabraknie 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 problemów i „dziur do załatania". **Lider musi dostrzec pozytywną wartość, która pozwala na budowanie czegoś nowego i dobrego, a nie tylko usuwanie deficytów.** Wymaga to nie tylko prostego wysiłku pozytywnego przeformułowania (problemu w jego brak), lecz także uchwycenia niewidocznych prawidłowości, poszukiwania mocnych i przekonujących dla wszystkich korzyści i nowych pomysłów, jak je urzeczywistnić.

Snucie i wątczenie 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 nowoczesna sztuką.

I słucha ludzi. Widzi, że w jej okolicy – w Nowym Odrowążku – mieszkają jedyne w województwie świętokrzyskim kobiety, które zajmują się tkactwem i tak jak 100 lat temu wykonują tradycyjne chodniki. A w sąsiednim Rędocinie garncarze wypalają tradycyjne naczynia gliniane. W rodzinnych i sąsiedzkich opowieściach wracają wspomnienia, jak to kiedyś bywało. Zajęcia gospodarskie łączyły mieszkańców. Zbierano się za wsią, by wspólnie suszyć len w ziemnym piecu, a potem przy opowieściach, 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. Młodzi chcą wyjeżdżać gdzieś, gdzie jest ładniej, zamożniej i ciekawiej. 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 przetwarzać lokalną tradycję?". I odpowiada: „Połączone wątki są zawsze mocniejsze niż pojedyncza nitka".

Postanawia połączyć tradycje wspólnych spotkań, tkactwa i garncarstwa, połączyć historie i pokolenia. Chodzi do domów tkaczek, rozmawia z nimi. Z dawno gromadzonych sprzętów tworzą izbę regionalną i nazywają ją „Domkiem tkaczki". Szuka dawno wykonanych prac – chodników, które leżą zadeptane 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 mieszkańcy gminy uwierzyli w swoje możliwości i w unikalny charakter 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 babciami komponują na płótnie malarskie chodniki. W szkołach młodzież i twórcy wspólnie lepią 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 wątczących".

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 odkryją 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 wyłaniają się różne perspektywy i różne potrzeby. Wyzwaniem dla lidera jest poprowadzenie tego procesu tak, by różne interesy rzeczywiście się ujawniły, a potem odnalezienie tego, co je łączy, a jednocześnie jest namacalne i konkretne. Często wymaga to wyjścia poza schemat, poszukania nowych, nieoczywistych rozwiązań. Kosztem są 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 zobaczę 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 „barierołamaczem" 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 liderskie ryzyko.

Liderskie ryzyko

Piszemy o *bohaterze,* który ma odwagę i gotowość do poświęcenia indywidualnych korzyści dla wspólnego dobra. Czy liderska rola musi mieć ten heroiczny wymiar? Na szczęście nie zawsze wymaga aż takiego ryzyka, jak brawurowa akcja samodzielnego zawieszenia kotu dzwoneczka na szyi 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 pozaliderskich 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 liderskim rozwojem. Nie bez przyczyny samoświadomość i gotowość do rozwoju stały się w naszym modelu liderskiej 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, lecz 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, jak i jego indywidualnemu, liderskiemu 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 liderskiej praktyki.

8. PARTNERSKIE POMYSŁY NA DOBRO WSPÓLNE

Jak podkreślają prof. Anna Giza-Poleszczuk i Agata Komendant-Brodowska, socjolożki z Uniwersytetu Warszawskiego, badania aktywności obywatelskiej pokazują, że Polacy rzadko angażują się w działalność organizacji pozarządowych, a jeśli już im pomagają, to najczęściej dając pieniądze. Zapracowani 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 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. Formuła programu nie narzucała uczestnikom realizacji konkretnego, z góry określonego zadania, lecz dawała możliwość samodzielnego zdefiniowania, co jest dla nich wspólnym dobrem, a później zadbania o to dobro.

Takie partnerstwa – a brały w nich udział samorządy, organizacje pozarządowe, lokalne firmy, szkoły, instytucje kulturalne, osoby prywatne – powstały w 15 miejscach w całej Polsce. Każde zupełnie inaczej definiowało wspólne dobro swojej gminy: w Rakszawie na Podkarpaciu dobrem wspólnym stała się historia – uczestnicy projektu ze wsparciem mieszkańców odtworzyli osadę sprzed kilku tysięcy lat. W Żywcu uznano, że warto zadbać o czyste powietrze i podjąć wysiłek uświadomienia mieszkańcom, jak niekorzystne dla środowiska jest palenie w piecach śmieci. Mieszkańcy Solca nad Wisłą zainteresowali się tradycją wodniacką i nauczyli się na nowo aktywnie korzystać z pobliskiej z rzeki. A w Malechowie i Koszalinie wiele osób zaangażowało się we wprowadzanie zmian w przestrzeni publicznej, która dzięki temu stała się bardziej przyjazna. W projektach uczestniczyło od kilku do kilkudziesięciu partnerów. Większość miała już doświadczenie w realizacji różnych projektów, również w ramach innych program PAFW.

W tej różnorodności można odnaleźć wspólne elementy. W projektach brały udział organizacje, które od dawna się znały, wiedziały, czego mogą się spodziewać po swoich partnerach. Już na wstępie potrafiły podzielić pracę i odpowiedzialność za realizację kolejnych etapów projektu. Wszyscy wykorzystali udział w partnerstwach nie tylko do wymiany doświadczeń, lecz także do tego, by do wspólnych inicjatyw wciągać osoby niezaangażowane dotąd w pracę społeczną. Uczestnicy podkreślali, jak ważna była rola samorządu w realizacji projektów.

Diagnozy społeczne nie kłamią, aktywność Polaków ledwie się tli. Projekty Lokalnych Partnerstw PAFW pokazują jednak, że wystarczy iskra, by ta aktywność zapłonęła pełnym ogniem. Możliwe, że w przyszłości idea budowania partnerstw na rzecz dobra wspólnego stanie się inspiracją dla innych.

ANKA

DWA BRZEGI. TROCHĘ JAK SĄSIEDZI

Gminy: BODZANÓW, SŁUBICE

PARTNERZY

1. Regionalne Centrum Edukacji Ekologicznej w Płocku – lider partnerstwa
2. Bank Spółdzielczy w Ciechanowie oddział Bodzanów
3. Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Płockiej „Młodzi Razem"
4. Gimnazjum w Słubicach
5. Publiczna Szkoła Podstawowa w Cieślach
6. Publiczna Szkoła Podstawowa w Łętowie
7. Publiczna Szkoła Podstawowa w Nowym Miszewie
8. Publiczna Szkoła Podstawowa w Piotrkówku
9. Publiczne Gimnazjum im. Polskiej Organizacji Zbrojnej w Bodzanowie
10. Publiczne Gimnazjum w Nowym Miszewie
11. Szkoła Podstawowa w Słubicach
12. Szkoła Podstawowa w Świniarach
13. Stowarzyszenie Ekologiczno-Kulturalne ZIARNO
14. Stowarzyszenie Lokalna Grupa Działania „Razem dla Rozwoju"
15. Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne „Gniazdo"
16. Stowarzyszenie „Twoja Gmina" w Bodzanowie
17. Urząd Gminy w Bodzanowie

LIDERZY PROJEKTU

Regionalne Centrum Edukacji Ekologicznej w Płocku, które było liderem projektu, blisko współpracowało z dwoma lokalnymi liderami z Bodzanowa i Słubic: Publicznym Gimnazjum w Bodzanowie i Stowarzyszeniem Ekologiczno-Kulturalnym „Ziarno".

DOBRO WSPÓLNE

Bodzanów i Słubice leżą na dwóch przeciwległych brzegach Wisły. Ze względu na brak bezpośredniego połączenia brzegów rzeki mostem mieszkańcy obu społeczności rzadko się spotykają, nieczęsto robią coś wspólnie. Partnerzy chcieli wykorzystać szansę, jaką dawał udział w programie i umożliwić podjęcie współpracy społecznościom obu gmin. Uznali, że najlepiej będzie integrować się wokół wielokulturowej historii tego regionu. Chcieli przypomnieć, że te tereny przez wieki były miejscem styku wielu kultur: polskiej, niemieckiej, żydowskiej i olenderskiej. To stało się punktem wyjścia do poszukiwań tożsamości lokalnej oraz wzbudzenia w mieszkańcach Bodzanowa i Słubic poczucia wyjątkowości.

DZIAŁANIA

Przez ponad rok w obu gminach równolegle odbywały się koncerty, wystawy i imprezy otwarte, warsztaty i wyjazdy, w obu gminach postawiono tablice informacyjne, mówiące o wielokulturowej przeszłości, które przypominają o tradycji tych ziem mieszkańcom i przyjezdnym. Młodzi mieszkańcy poznawali tradycje ludowe, zapomniane już rzemiosła, sztukę regionu, historię okolic, zapoznawali się z florą i fauną rodzinnych gmin. Ponadto poznawali się ze sobą wzajemnie, dzięki czemu przedsięwzięcie, oprócz planowanych rezultatów, zaowocowało także tym, że między bodzanowskimi i słubickimi organizacjami, instytucjami i mieszkańcami nawiązały się mocne relacje i zacieśniła współpraca. Partnerzy zorganizowali także Festiwal Kultur i Smaków, który pozwala mieszkańcom poznać i zrozumieć tradycję i historię regionu, także tę kulinarną. Festiwal, w którym wzięło udział kilkaset osób, trwale wpisał się w kalendarz imprez powiatu płockiego.

REZULTATY

Festiwal Kultur i Smaków dzięki porozumieniu partnerów z władzami samorządowymi stał się imprezą coroczną, otwartą, skierowaną do szerokiego grona odbiorców, prezentującą wielokulturowe tradycje regionu. Dzięki temu, że partnerstwo nadal pozyskuje środki na projekt, inicjatywa rozszerza swój zasięg, włączając w realizację inne gminy nadwiślańskie.

PODŁĄCZ SIĘ DO MARIANNY

I JEJ POZYTYWNEJ ENERGII

Gminy: BYSTRZYCA KŁODZKA, MIĘDZYLESIE,
LĄDEK-ZDRÓJ, STRONIE ŚLĄSKIE

PARTNERZY

1. Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika – lider partnerstwa
2. Biblioteka Miejska w Stroniu Śląskim
3. Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Bystrzycy Kłodzkiej
4. Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Lądku-Zdroju
5. Biblioteka Publiczna Miasta i Gminy w Międzylesiu
6. Centrum Kultury i Rekreacji Lądek-Zdrój
7. Centrum Sportu i Rekreacji w Stroniu Śląskim
8. Firma Konfekcyjna DZIANEL
9. Gimnazjum im. gen. Stanisława Maczka w Lądku-Zdroju
10. Gimnazjum im. Marianny Orańskiej w Stroniu Śląskim
11. Gimnazjum w Wilkanowie
12. Gimnazjum ZSO w Bystrzycy
13. Hotel ABIS
14. Liceum Ogólnokształcące w Bystrzycy Kłodzkiej
15. Liceum Ogólnokształcące Lądek-Zdrój
16. Miejsko Gminny Ośrodek Kultury w Bystrzycy Kłodzkiej
17. Miejsko Gminny Ośrodek Kultury w Międzylesiu
18. Muzeum Filumenistyczne
19. Państwowa Szkoła Muzyczna I stopnia w Bystrzycy Kłodzkiej
20. Samorządowe Gimnazjum przy Zespole Szkolno-Przedszkolnym w Domaszkowie
21. Stowarzyszenie „Artystyka"
22. Stowarzyszenie Przyjaciół Bystrzycy Kłodzkiej
23. Stowarzyszenie „Zdanie"
24. Szkoła Podstawowa nr 1 w Bystrzycy Kłodzkiej
25. Szkoła Podstawowa nr 2 w Bystrzycy Kłodzkiej
26. Szkoła Podstawowa w Długopolu Dolnym
27. Szkoła Podstawowa w Domaszkowie
28. Szkoła Podstawowa w Gorzanowie
29. Szkoła Podstawowa w Lądku-Zdroju
30. Szkoła Podstawowa w Międzylesiu
31. Szkoła Podstawowa w Pławnicy
32. Szkoła Podstawowa w Starej Łomnicy
33. Szkoła Podstawowa w Stroniu Śląskim
34. Szkoła Podstawowa w Wilkanowie
35. Urząd Gminy Międzylesie
36. Urząd Gminy Stronie Śląskie
37. Urząd Miasta i Gminy Bystrzyca Kłodzka
38. Urząd Miasta i Gminy Lądek-Zdrój
39. Zakład fotograficzny Leszek Scelina
40. Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych Bystrzyca Kłodzka
41. Zespół Szkół Ponadgimnazjalnych Stronie Śląskie

LIDERZY PROJEKTU

Liderem projektu był Fundusz Lokalny Masywu Śnieżnika, którego niecodzienne pomysły, przy wsparciu lokalnych instytucji i firm, pomagają tworzyć w czterech gminach Masywu Śnieżnika samowystarczalną i odpowiedzialną społeczność.

DOBRO WSPÓLNE

Inicjatywa partnerska stanowiła odpowiedź na problem niskiej aktywności mieszkańców i prowokowała do działania na rzecz rozwoju lokalnej społeczności. Pomysłem za zaradzenie temu, a jednocześnie punktem wyjścia dla projektu „Podłącz się do Marianny i jej pozytywnej energii" stała się wizja społeczności, w której ludzie są dumni z tego, gdzie żyją. Jednym z pomysłów realizacji tej wizji było przybliżenie mieszkańcom historii przedsiębiorczej filantropki. Marianna Orańska – lokalna bohaterka – okazała się wyrazistym przejawem tożsamości mieszkańców tego regionu. Ta niderlandzka królewna, która żyła ponad 100 lat temu na Dolnym Śląsku, dzięki swojej gospodarczej i filantropijnej działalności wpłynęła na wzrost ekonomiczny regionu. Wspierała rozwój przemysłu, budowała drogi, kościoły, sierocińce, rozwijała lokalne społeczności. Postać Marianny Orańskiej i jej działalność przez długi czas pozostawały zapomniane i niedocenione, dzięki projektowi odkryto je na nowo.

DZIAŁANIA

Partnerzy konsekwentnie nawiązywali w swoich działaniach do Marianny Orańskiej, dzięki czemu podkreślali znaczenie tak istotnych wartości, jak lokalna duma i aktywność na rzecz społeczności. Marszałek województwa dolnośląskiego ogłosił rok 2010 „Rokiem Marianny Orańskiej". Sudecka królewna stała się patronką wielu inicjatyw organizowanych w gminach leżących pod Śnieżnikiem: powstał turystyczny szlak Marianny, zorganizowano noc muzeów z Marianną, powstała wystawa i film o Mariannie, spektakl „Sceny z życia królewny Marianny", rajd imienia Marianny, pomniki Marianny, parada w strojach historycznych „Polonez Marianny", została wyhodowana róża Marianna, utworzono fundusz wieczysty imienia Marianny umożliwiający wspieranie młodych zdolnych ludzi z niezamożnych rodzin, powstały punkty konsultacyjno-doradcze imienia Marianny, nawet szkole w Międzylesiu nadano imię Marianny Orańskiej... Postać królewny okazała się nośnym i dochodowym produktem lokalnym.

REZULTATY

Dziś historia życia i działalności Marianny Orańskiej stanowi motyw wielu przedsięwzięć, wydarzeń, atrakcji turystycznych i jest obecna w świadomości mieszkańców Bystrzycy Kłodzkiej, Międzylesia, Lądka-Zdroju i Stronia Śląskiego. Wiele partnerskich inicjatyw pod patronatem Marianny pozostawiło trwałe rezultaty. Dzięki działaniom partnerstwa między innymi rozwinięto 200-kilometrowy szlak turystyczny, łączący dziesiątki miejsc i zabytków związanych z królewną, a utworzony fundusz wieczysty ma szansę stać się żywym pomnikiem Marianny Orańskiej.

Z RĘCZNIKIEM I PIOSENKĄ PRZEZ ŻYCIE

Gminy: HAJNÓWKA, BIELSK PODLASKI

PARTNERZY

1. Stowarzyszenie Samorządów Euroregionu Puszcza Białowieska – lider partnerstwa
2. Fundacja Wspomagania Edukacji, Integracji i Terapii Osób Niepełnosprawnych „Kaja" z Hajnówki
3. Fundusz Lokalny na rzecz Rozwoju Społecznego z Widowa
4. Ochotnicza Straż Pożarna z Parcewa
5. Starostwo Powiatowe w Hajnówce
6. Starostwo Powiatowe w Bielsku Podlaskim
7. Stowarzyszenie „Nasza Ojcowizna" z Parcewa
8. Urząd Gminy w Bielsku Podlaskim
9. Zespół Szkół Specjalnych w Hajnówce

LIDERZY PROJEKTU

Stowarzyszenie Samorządów Euroregionu Puszcza Białowieska, które działa na Podlasiu od 1996 roku, było pomysłodawcą projektu partnerskiego. Pod przewodnictwem Stowarzyszenia w inicjatywę związaną z ochroną dziedzictwa kulturowego regionu zaangażowały się organizacje pozarządowe, samorządy, szkoły z Hajnówki i Bielska Podlaskiego.

DOBRO WSPÓLNE

Jednym z charakterystycznych elementów tradycji i kultury Podlasia jest ręcznik obrzędowy – kawałek płótna, zdobiony haftem i obszywany koronką. Towarzyszył każdemu mieszkańcowi tych terenów w ważnych momentach życia. Dziś mało kto praktykuje ten zwyczaj, ale prawie w każdym podlaskim domu znajdzie się jeszcze piękny, ozdobny ręcznik. Partnerstwo postanowiło rewitalizować tę tradycję, przypomnieć ją młodszym mieszkańcom, a także popularyzować, aby podnosić atrakcyjność turystyczną regionu. Dla partnerów projektu i mieszkańców dobrem wspólnym, o które postanowili razem zadbać, stało się odtworzenie wyjątkowego zwyczaju, dzięki któremu czują się dumni ze swojego pochodzenia.

DZIAŁANIA

Dzięki działaniom partnerstwa udało się przeprowadzić inwentaryzację ręczników obrzędowych. Odnaleziono wiele ciekawych wzorów haftów i koronek, a następnie zorganizowano objazdową wystawę będącą okazją do spotkań, podczas których można było usłyszeć, z czym wiążą się historie ręczników. Ludzie chwalili się wzorami ręczników obecnych w tradycji ich rodzin, doceniając jednocześnie pracę swoich babć i mam. Partnerstwo, chcąc włączyć mieszkańców w realizację projektu, organizowało spotkania przy ludowej muzyce, podczas których mieli okazję wspólnie śpiewać podlaskie pieśni. Członkowie zespołu uszyli tradycyjne stroje i nagrali płytę. Projekt miał silny wymiar społeczny. Zgromadzone zbiory wzorów ręczników zostały zaprezentowane na wystawie w Muzeum w Bielsku Podlaskim.

REZULTATY

Partnerstwo stworzyło stronę internetową z bazą zawierającą szczegółowe informacje o ręcznikach ze wzorami haftów, która cieszyły się dużą popularnością. Dla budowania trwałości dobra wspólnego ręczniki trafiały także do muzeum, gdzie utworzono zbiór o charakterze naukowym. Przeprowadzono także cykl warsztatów dla młodych ludzi, którzy nauczyli się wyszywać ręczniki obrzędowe i dekorować materiały haftem koronkowym. W wyniku tej inicjatywy powstało kilkadziesiąt charakterystycznych toreb z regionalnym motywem. Podlaskie gminy zdołały zachować niepowtarzalną tradycję. W ramach budowania trwałości partnerstwa zachęcają mieszkańców do współtworzenia „Szlaku ręcznika obrzędowego", który nie tylko jest elementem tożsamości kulturowej regionu, lecz także może być jego atrakcją turystyczną.

ΑΓΙΑ ΜΑΡΙΑ
ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ

WOLONTARIAT BIESZCZADZKI – WSPÓLNIE DLA DOBRA BIESZCZADÓW

Gminy: LESKO, USTRZYKI DOLNE

PARTNERZY

1. Fundacja Bieszczadzka – lider partnerstwa
2. Bieszczadzki Zespół Szkół Zawodowych w Ustrzykach Dolnych
3. Bieszczadzkie Centrum Charytatywne „Caritas" w Ustrzykach Dolnych
4. Gościnne Gospodarstwa Galicyjskie
5. Starostwo Powiatowe w Ustrzykach Dolnych – Centrum Pomocy Rodzinie
6. Stowarzyszenie „Edukacja i Rozwój"
7. Stowarzyszenie Kobiet Bieszczadzkich „Nasza Szansa"
8. Technikum Leśne Lesko
9. Urząd Miasta i Gminy Lesko – Bieszczadzki Dom Kultury
10. Urząd Miejski w Ustrzykach Dolnych – Bieszczadzkie Centrum Informacji Turystycznej i Promocji

LIDERZY PROJEKTU

Fundacja Bieszczadzka, lider partnerstwa, od lat zajmuje się projektami na rzecz rozwoju regionalnego, promując ekologiczny styl życia, pomagając bieszczadzkim artystom i wzmacniając lokalną tożsamość, miedzy innymi poprzez rozwój wolontariatu.

DOBRO WSPÓLNE

Bieszczady to owiana legendą kraina pełna niezbadanych szlaków i wędrowców, którzy upodobali sobie samotne spacery po górskich bezdrożach. Bieszczady to także bogactwo tradycji i niezwykłych zabytków, a ponadto – kraina wspaniałych społecznych inicjatyw. Bieszczady mają także ogromny potencjał w postaci ludzi mocno związanych z miejscem, w którym żyją, często zaangażowanych w działania lokalne. To właśnie do nich skierowano projekt łączący tradycje bieszczadzkie z ideą wolontariatu. Wśród partnerów projektu znalazł się między innymi Zespół Szkół, dzięki czemu łatwiej było dotrzeć do młodych ludzi i zachęcić ich do wolontariatu, oraz samorządy, które włączyły wolontariuszy w działania związane z rozwojem lokalnym. Większość partnerów współpracowała już ze sobą w ramach niegdyś zawiązanej Grupy Partnerskiej Zielone Bieszczady, dzięki czemu w realizacji projektu „Wolontariat Bieszczadzki – wspólnie dla dobra Bieszczadów" wykorzystano istniejący kapitał społeczny, a program dał im możliwość ponownego zjednoczenia sił na rzecz dobra Bieszczadów.

DZIAŁANIA

Projekt rozpoczęto od naboru i przeszkolenia wolontariuszy – zgłosili się uczniowie szkół średnich, studenci, ale nie brakowało też seniorów. Dzięki udziałowi w szkoleniach wolontariusze byli przygotowani do realizacji cyklu zadań, który nazwano „Bieszczadzcy wolontariusze w akcji"; obejmował on m.in.: oczyszczenie kilkudziesięciu kilometrów bieszczadzkiej rzeki Strwiąż, udział w powstawaniu szlaku Ekomuzeów, organizację bieszczadzkiego Dnia Dziecka, a także promocję idei rodzicielstwa zastępczego i organizację imprezy „Dzień Rodzicielstwa Zastępczego". W drugiej edycji programu działania były sprofilowane na działalność sportową i edukacyjną związaną z turystyką rowerową. Wolontariusze tworzyli infrastrukturę przyjazną dla rowerzystów, która ułatwia poruszanie się rowerem po Bieszczadach. Organizowano także konkursy dla rowerzystów, obozy rowerowe i rajdy na szlaku Greenway Zielony Rower oraz akcje edukacyjne związane z bezpieczeństwem na drogach.

REZULTATY

Wolontariat bieszczadzki stał się rozpoznawalną marką związaną z tym wyjątkowym zakątkiem Polski. Dziś w każdej akcji Fundacji Bieszczadzkiej biorą udział wolontariusze, a ich liczba się zwiększa – w trakcie realizacji projektu na rzecz Bieszczadów pracowało 120 wolontariuszy! Wolontariat bieszczadzki doczekał się własnego logotypu i serwisu internetowego www.wolontariatbieszczadzki.pl, który jest przestrzenią dla osób chcących pracować na zasadach wolontariatu z osobami czy instytucjami potrzebującymi takiej formy pomocy. Dzięki projektowi wolontariusze i społecznicy bieszczadzcy mają tez swoje święto – Święto Inicjatyw Lokalnych to cykliczna impreza, która jest okazją do podziękowania za działania na rzecz dobra wspólnego i celebrowania wspólnych sukcesów.

TURYSTYKA WYJĄTKOWĄ WIZYTÓWKĄ ZIEMI KAMIENNOGÓRSKIEJ

Gminy: LUBAWKA, MARCISZÓW, KAMIENNA GÓRA

PARTNERZY

1. Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalno „Granica" w Lubawce – lider partnerstwa
2. Barbara Jochymek
3. Ewa Dębska
4. Oddział Ziemi Kamiennogórskiej PTTK
5. Sławomira Klijanowicz-Marciniec
6. Stowarzyszenie LGD „Kwiat Lnu"
7. Stowarzyszenie Turystyczno-Kulturalne „Porta Lubavia"

LIDERZY PROJEKTU

Stowarzyszenie Społeczno-Kulturalne „Granica" to doświadczona organizacja, która od lat działa na rzecz rozwoju lokalnego w Lubawce i okolicach. Partnerzy z trzech dolnośląskich gmin: Lubawki, Kamiennej Góry i Marciszowa pod przewodnictwem Stowarzyszenia „Granica" połączyli siły, aby wypromować swój region jako atrakcyjny turystycznie.

DOBRO WSPÓLNE

Ziemia Kamiennogórska nie jest zaliczana do typowo turystycznych regionów Polski. Przewodniki dla zwiedzających okolice omijają raczej te tereny, zajmując się pobliską Kotliną Kłodzką, śląskimi uzdrowiskami albo prowadząc turystę za granicę, do Czech. Tymczasem Ziemia Kamiennogórska ma do zaoferowania wyjątkowy klimat i mnóstwo atrakcji. Inwestowanie w zwiększanie atrakcyjności turystycznej tego regionu poprzez rozwijanie niestandardowych form zwiedzania – taki pomysł na projekt mieli jego inicjatorzy.

DZIAŁANIA

Jednym ze sposobów na wyróżnienie swojego regionu i przyciągniecie turystów były gry terenowe – questy. Quest to turystyczna wyprawa z kluczem, która przypomina podchody. Zwiedza się za pomocą ulotki, na której umieszczony jest wierszowany tekst na temat zabytków, atrakcji, ciekawostek danego miejsca. Uczestnicy zabawy mają do wykonania konkretne zadania. Muszą uzupełnić tekst i odgadnąć nazwę miejsca, gdzie schowany jest skarb – pieczątka. Postawienie stempla na ulotce potwierdza wykonanie zadania. Pieczątki ukryte są w kawiarniach i sklepach. Tak więc zabawa angażuje nie tylko turystów, włączają się w nią także właściciele i pracownicy lokalnych punktów usługowych. Autorami większości questów w projekcie byli nauczyciele i młodzież ze szkół podstawowych i średnich, którzy dzięki tworzeniu questów lepiej poznali swoje miejscowości i nauczyli się o nich ciekawie opowiadać.

Propozycja organizacji questów trafiła także do kamiennogórskich gospodarstw agroturystycznych i jako nowy innowacyjny element wzbogaciła ofertę turystyczną całego regionu. Rozwój turystyki to element długofalowej strategii tego regionu, dla jej realizacji mieszkańcy wykorzystują między innymi lokalne tradycje tkackie i modę na uprawianie sportu. Drugim elementem, który miał podnieść atrakcyjność turystyczną gmin biorących udział w programie, stał się rozwój turystyki konnej. Rekreacyjna jazda na koniach jest coraz bardziej popularnym sposobem spędzania wolnego czasu i może wyróżniać Ziemię Kamiennogórską na turystycznej mapie Polski. Partnerzy przeprowadzili renowację i modernizację istniejącego szlaku konnego, wzbogacając go o nowe odcinki.

REZULTATY

Obecnie wszystkie dotychczas przygotowane i opracowane graficznie questy, a jest ich już kilkanaście, są umieszczone na stronach internetowych gmin i starostw, a także portalach popularyzujących questing, gdzie można je w łatwy sposób odnaleźć, pobrać i wydrukować. Questy stały się jedną ze stałych atrakcji turystycznych Ziemi Kamiennogórskiej i z każdym sezonem trafiają do coraz szerszego grona odbiorców. Dzięki działaniom partnerów powstało także kilkadziesiąt kilometrów szlaku konnego, z którego korzystają coraz liczniej odwiedzający te tereny turyści, nie tylko ci poszukujący innowacyjnych form zwiedzania. Atrakcje tych ziem, na przykład Jarmark Tkaczy Śląskich organizowany w Chełmsku Śląskim każdego lata, przyciągają coraz więcej turystów.

PRZESTRZEŃ FAKTYCZNIE PUBLICZNA

Gminy: MALECHOWO, KOSZALIN

PARTNERZY

1. Fundacja Nauka dla Środowiska – lider partnerstwa
2. Alicja Rogala
3. Fundacja „Odnowa Wsi" z Malechowa
4. Galeria Scena
5. Gimnazjum w Malechowie
6. Koszalińska Biblioteka Publiczna im. Joachima Lelewela
7. Miasto Tygodnik Koszaliński, PerMedia S.A
8. Politechnika Koszalińska – Instytut Wzornictwa Politechniki Koszalińskiej
9. Politechnika Koszalińska – Wydział Budownictwa i Inżynierii Środowiska, katedra Biologii Środowiskowej
10. Polskie Radio Regionalna Rozgłośnia w Koszalinie
11. Stowarzyszenie na rzecz Dzieci Malechowa „Jelonek"
12. Stowarzyszenie Miłośników Pradoliny Grabowej w Paprotach
13. Stowarzyszenie Upiększania Miasta „Warsztat Koszalin"
14. Telewizja Kablowa Koszalin
15. Urząd Gminy w Malechowie
16. Urząd Miejski w Koszalinie
17. Urząd Miejski w Koszalinie, Wydział Architektury i Urbanistyki
18. Zarząd Dróg Miejskich w Koszalinie

LIDERZY PROJEKTU

Fundacja Nauka dla Środowiska angażuje się w działania związane z poszukiwaniem rozwiązań problemów społecznych i ekologicznych. Wspiera aktywność lokalną, głównie na rzecz mieszkańców Koszalina. Program był dla Fundacji szansą rozszerzenia działalności o nowe społeczności.

DOBRO WSPÓLNE

Na pierwszy rzut oka trudno znaleźć podobieństwa między Koszalinem a sześciotysięczną gminą Malechowo. Partnerzy, którzy zdecydowali się wspólnie realizować projekt w tak odmiennych środowiskach, zaczęli szukać wspólnego mianownika. Rozmowy z mieszkańcami obu miejscowości pozwoliły zebrać informacje o zasobach i problemach tych społeczności. Okazało się, że ludzie, bez względu na to, gdzie mieszkali, chcieli tego samego: przyjaznego otoczenia i możliwości współdecydowania i kształtowania najbliższej im przestrzeni. Wyjściem naprzeciw tak określonym potrzebom mieszkańców okazał się projekt dotyczący przestrzeni publicznej. Zamiast narzucać mieszkańcom Malechowa i Koszalina pomysły zaproponowane przez architektów czy urzędników, projekt „Przestrzeń faktycznie publiczna" włączał ich w proces planowania przestrzeni, z której wszyscy korzystają i która jest ich dobrem wspólnym. Dzięki zaangażowaniu liderów lokalnych z Malechowa i Koszalina projektem udało się zainteresować wiele osób, które wsparły planowanie zmian zagospodarowania przestrzeni publicznej w obu gminach.

DZIAŁANIA

Jako pierwsze zorganizowano warsztaty dopasowane do lokalnej specyfiki miasta i wsi, na których mieszkańcy podzieleni na grupy wspólnie zastanawiali się, jak mogą zmienić swoją przestrzeń. Dzięki temu w Malechowie w miejscu, które miało być przeznaczone na śmietnik, zbudowano nowy plac zabaw dla dzieci. W Koszalinie powstało Stowarzyszenie Upiększania Miasta „Warsztat Koszalin", którego członkowie działają na rzecz utworzenia deptaka. Partnerzy zorganizowali zarówno w Koszalinie, jak i Malechowie tak zwane eventy fotograficzne, czyli warsztaty w plenerze z udziałem profesjonalnych fotografów. Fotografie wykonane przez uczestników wydarzenia zostały zebrane i były prezentowane w ramach wędrującej wystawy. Ponadto w obu gminach stoją stworzone według pomysłów mieszkańców meble miejskie. Dzięki niezwykłym przeskalowanym ławkom i siedziskom zarówno mieszkańcy, jak i turyści odkrywają na nowo przestrzeń publiczną.

REZULTATY

Spotkania i dyskusje dotyczące projektu zaowocowały powstaniem dwóch nowych organizacji: Stowarzyszenia na rzecz Dzieci Malechowa „Jelonek" oraz Stowarzyszenia Upiększania Miasta „Warsztat Koszalin". Oba stowarzyszenia zawiązały się po to, żeby ich członkowie mogli wspólnie działać na rzecz poprawy jakości przestrzeni publicznej. W Malechowie powstał nowy plac zabaw, a Stowarzyszenie „Jelonek" daje przestrzeń aktywnym mieszkańcom do podejmowania kolejnych działań. W Koszalinie spotkania i rozmowy o zagospodarowaniu przestrzeni miejskiej zaowocowały konkretnym planem przekształcenia centrum miasta w deptak. Zainspirowany działalnością Stowarzyszenia „Warsztat Koszalin" ruch „Tak na Deptak" ma setki zwolenników, którzy uczestniczą w grach miejskich i angażują się w stworzenie przestrzeni przyjaznych rowerzystom. Dzięki inicjatywie partnerów powstał także fundusz na rzecz przyjaznej przestrzeni, który zbiera środki na wsparcie inicjatyw lokalnych związanych z przestrzenią publiczną.

AKADEMIA MŁODZIEŻOWYCH INNOWATORÓW

Gmina: NIDZICA

PARTNERZY

1. Nidzicki Fundusz Lokalny – lider partnerstwa
2. Bank Spółdzielczy w Nidzicy
3. Centrum Doradcze Programów Pomocowych
4. Nasza Gazeta Nidzicka
5. Nidzicka Fundacja Rozwoju „NIDA"
6. Nidzickie Stowarzyszenie PRZYMIERZE
7. Przedsiębiorstwo Społeczne „Garncarska Wioska" Sp. z o.o.
8. Urząd Miejski w Nidzicy
9. Zespół Szkół Ogólnokształcących w Nidzicy

LIDERZY PROJEKTU

Nidzicki Fundusz Lokalny powstał w 1997 r. jako jeden z pierwszych w Polsce. Od początku swego istnienia wspierał rozwój młodych ludzi, przyznając stypendia, które umożliwiały im zdobywanie wiedzy i rozwijanie się w różnych dziedzinach. Poza tradycyjnymi formami pomocy Fundusz poszukuje także sposobów współpracy aktywizujących młodzież.

DOBRO WSPÓLNE

Nidzica jest znana w środowisku organizacji pozarządowych w całej Polsce. Tutejsza współpraca międzysektorowa może być uznana za modelową. Projekt partnerski stał się szansą na zrealizowanie szeroko zakrojonej inicjatywy, w którą zaangażowały się szkoły, media, lokalne organizacje i firmy. W ofercie kulturalnej w małych społecznościach zwykle niewiele jest atrakcji, które mogłyby zainteresować młodzież i stać się alternatywą dla spędzania czasu przed telewizorem czy przesiadywania w parku. Partnerzy chcieli zmienić tę sytuację i zaproponować młodym ludziom coś, co mogłoby ich zaciekawić. Zdawali sobie jednak sprawę, że błędem byłaby próba odgórnego narzucenia gotowych pomysłów, gdyż projekt skierowany do młodzieży powinien być przez nią współtworzony. W ten sposób dobrem wspólnym mieszkańców Nidzicy stała się aktywna, odpowiedzialna, świadoma młodzież.

DZIAŁANIA

W projekcie zainicjowanym przez partnerstwo wzięli udział uczniowie szkół średnich, którzy tworząc grupę młodzieżowych animatorów, wzięli udział w warsztatach, podczas których uczyli się podstaw przedsiębiorczości, poznawali regionalne tradycje, realizowali spektakle teatralne, poznali wartości wolontariatu, a także mogli spróbować profesjonalnego dziennikarstwa. Właśnie dzięki warsztatom wpadli na pomysł stworzenia własnego radia w internecie. Radio młodych, które powstało pod okiem profesjonalistów, dwie godziny dziennie nadaje autorskie audycje – o modzie, sporcie, sprawach lokalnych, o wszystkim tym, co dla młodych radiowców i ich rówieśników jest interesujące, a przez pozostałe 22 godziny odtwarza muzykę. W Nidzicy powstała także Młodzieżowa Kuźnia Umiejętności – miejsce, które z jednej strony pozwoli młodzieży regularnie się spotykać, z drugiej pozostanie otwarte na pomysły i inicjatywy mieszkańców Nidzicy, stanie się przestrzenią różnego rodzaju aktywności społecznych.

REZULTATY

Stworzone przez lokalną młodzież internetowe radio działa i zyskuje nowych słuchaczy. Udało się przełamać stereotyp mówiący, że młodzi ludzie są bierni i niczym się nie interesują. Dorośli okazali im zaufanie i pozostawili przestrzeń do wykazania się. Dzięki temu młodzi ludzie w Nidzicy zaczęli realizować swoje pomysły, okazali się aktywni, chętni do działania, kreatywni i samodzielni.

RAKSZAWA – NOWY PRZYSTANEK NA TURYSTYCZNYM SZLAKU

Gmina: RAKSZAWA

PARTNERZY

1. Fundacja Fundusz Lokalny w Leżajsku – lider partnerstwa
2. Gazeta Łańcucka
3. Gminny Ośrodek Kultury i Czytelnictwa w Rakszawie
4. Polskie Radio Rzeszów Rozgłośnia Regionalna w Rzeszowie S.A.
5. Publiczne Gimnazjum im. ks. kard. Stefana Wyszyńskiego w Rakszawie
6. Szkoła Podstawowa nr 3 w Rakszawie
7. Urząd Gminy w Rakszawie
8. Zespół Szkół Tekstylno-Gospodarczych im. Bolesława Żardeckiego w Rakszawie

LIDERZY PROJEKTU

Formalnym liderem i opiekunem projektu była Fundacja Fundusz Lokalny w Leżajsku, jednak wiodącą rolę w partnerstwie odegrał Gminny Ośrodek Kultury i Czytelnictwa w Rakszawie, który zaangażował urząd gminy, rakszawskie szkoły i firmy do wspólnej pracy.

DOBRO WSPÓLNE

W Rakszawie poszukiwania pomysłu na projekt zaczęły się od kwerendy historycznej, czyli zebrania informacji na temat historii miejscowości. W toku poszukiwań okazało się, że w XVII wieku w Rakszawie stały piece dymarskie, a tutejsi mieszkańcy trudnili się przetapianiem żelaza. Uczestnicy projektu postanowili wykorzystać tę lokalną tradycję i przypomnieć, jak żyli ludzie w dawnych czasach, a przy okazji zadbać o dobro gminy, wypromować jej walory turystyczne. Zaczęli krok po kroku rekonstruować występujące niegdyś na terenie gminy rzemiosła.

DZIAŁANIA

W Rakszawie, nad Młynówką, powstała historyczna neolityczna osada: otoczona drewnianą palisadą, która kryje domy z bali, oblepione gliną ziemianki, piece i warsztaty rzemieślnicze. Nie jest to jednak skansen, gdzie leżą zakurzone eksponaty, lecz tętniące życiem miejsce, w którym wszystkiego można dotknąć i spróbować. Partnerom udało się także zmobilizować lokalnych artystów, rzemieślników, hobbystów, dla których osada stała się znakomitym miejscem do prezentacji prac. Przy okazji wyszło na jaw, że w gminie jest wiele innych miejsc wartych odwiedzenia, które dzięki dobrym pomysłom zostały połączone w spójną całość i złożyły się na kompleksową wizję turystycznego rozwoju gminy. Partnerstwo przeszkoliło mieszkańców gminy na przewodników rakszawskich i wydało przewodnik turystyczny po Ziemi Rakszawskiej. „Archeologiczny" gród tętni życiem: przyjeżdżają szkoły na pokazowe lekcje historii, bractwa rycerskie urządzają tu turnieje, organizowane są imprezy okolicznościowe.

Wszystkich odwiedzających osadę czeka wiele atrakcji: można tu wypiec chleb, wypleść wiklinę albo zrobić kartkę czerpanego papieru i zapisać ją gęsim piórem.

REZULTATY

Dziś Rakszawa znajduje się w pierwszej dziesiątce rankingu Turystycznych Gmin Podkarpacia, a powstała tu osada neolityczna dostała się jako jedno z kilku zaledwie miejsc na Podkarpaciu do projektu Ekomuzeów Fundacji Partnerstwo dla Środowiska. Rozwój turystyki stał się szansą na nowe źródła zarobkowania. Rozbudowa osady neolitycznej w Rakszawie zaczęła przynosić dochody nie tylko partnerom projektu, lecz także całej gminie i jej mieszkańcom. Zyskały instytucje, które organizują imprezy na jej terenie. Zyskali również lokalni artyści. Twórcy projektu nie poprzestają na swojej okolicy, kontaktują się z okolicznymi gminami, aby stworzyć ponadlokalną trasę turystyczną.

SKA
TE
SKA
TE

SPOŁECZNA (RE)AKCJA – STOP KRZYWDZENIU DZIECI

Gmina: SOKÓŁKA

PARTNERZY

1. Fundacja „Sokólski Fundusz Lokalny" – lider partnerstwa
2. Biblioteka Publiczna w Sokółce
3. Gimnazjum nr 1 w Sokółce
4. Gimnazjum nr 2 w Sokółce
5. Komenda Powiatowa Policji w Sokółce
6. Kurier Poranny Sokólski
7. Niepubliczna Szkoła Podstawowa w Lipinie
8. Ośrodek Sportu i Rekreacji w Sokółce
9. Poradnia Psychologiczno-Pedagogiczna w Sokółce
10. Sokólski Ośrodek Kultury
11. Stowarzyszenie Kulturalno-Artystyczne „Art. Przychodnia"
12. Szkoła Podstawowa nr 1 w Sokółce
13. Szkoła Podstawowa w Boguszach
14. Szkoła Podstawowa w Gieniuszach
15. Szkoła Podstawowa w Janowszczyźnie
16. Szkoła Podstawowa w Kamionce Starej
17. Szkoła Podstawowa w Malawiczach Dolnych
18. Szkoła Podstawowa w Starej Rozedrance
19. Urząd Miejski w Sokółce
20. Zespół Szkół Integracyjnych w Sokółce

LIDERZY PROJEKTU

Sokólski Fundusz Lokalny od lat działa na rzecz społeczności lokalnej: aktywizuje mieszkańców, realizuje projekty związane z przeciwdziałaniem alkoholizmowi i przemocy domowej. Pod przewodnictwem Funduszu powstało partnerstwo, które postanowiło skupić się na zapobieganiu przemocy, do której dochodzi w szkołach i na podwórkach, między uczniami.

DOBRO WSPÓLNE

Badanie przeprowadzone wśród uczniów sokólskich szkół pokazało, że większość z nich spotyka się z problemem przemocy rówieśniczej. Stąd narodził się pomysł, by dobrem wspólnym projektu w Sokółce stało się bezpieczeństwo dzieci i stworzenie dla nich przyjaznego, wolnego od przemocy środowiska. W ten sposób zrodził się pomysł kampanii „Społeczna (re)akcja – stop krzywdzeniu dzieci". Zachowania agresywne wśród młodzieży to trudny temat, zbudowanie szerokiego partnerstwa dawało gwarancję ujęcia go w sposób kompleksowy i zapewniało różnorodność działań. W projekcie wzięły udział wszystkie instytucje z terenu gminy związane z edukacją: urząd miejski, 11 szkół, ośrodek kultury, ośrodek sportu i rekreacji, policja, biblioteka publiczna i przychodnia psychologiczno-pedagogiczna. Myślenie o dobru wspólnym ewoluowało, z czasem partnerzy rozszerzyli zakres działań i zajęli się także zdrowiem i prawidłowym rozwojem dzieci.

DZIAŁANIA

Kampania „Społeczna (re)akcja. Stop krzywdzeniu dzieci" skupiła się na przeciwdziałaniu agresji w szkołach i na podwórkach. Nauczyciele z sokólskich szkół wzięli udział w warsztatach z prowadzenia lekcji na temat przemocy, a uczniowie dowiedzieli się, jak radzić sobie z agresywnymi kolegami i rozwiązywać konflikty. Warsztaty przeprowadził też jeden z członków partnerstwa – Komenda Powiatowa Policji. Odbyły się liczne konkursy związane z przeciwdziałaniem przemocy, zorganizowano festiwal „Sztuki antyagresywnej" oraz marsz „Stop przemocy" z udziałem setek osób. Oprócz działań, które bezpośrednio przyczyniały się do poprawy bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, zadbano również o zapewnienie im atrakcyjnych sposobów spędzania wolnego czasu oraz promowanie wśród najmłodszych zdrowego stylu życia i aktywności sportowej. W ramach kampanii odbywały się liczne zajęcia artystyczne, teatralne, taneczne i filmowe. Kilkaset dzieci bezpłatnie nauczyło się pływać i poznało nietypowe sposoby aktywnego spędzania czasu – sztukę graffiti i tańca z ogniem. Wspólnymi siłami członkom partnerstwa udało się także przekonać władze lokalne do przeznaczenia środków na promowanie prawidłowej postawy u dzieci. Dzięki temu dzieci mogły uczestniczyć w zajęciach rehabilitacyjnych w nowo uruchomionych gabinetach.

REZULTATY

Działania podejmowane w ramach projektu nie tylko przyczyniły się do poprawy bezpieczeństwa dzieci i młodzieży, lecz także wpłynęły na poprawę zdrowia najmłodszych mieszkańców Sokółki. Okazało się, że zapewnienie ciekawych form spędzania wolnego czasu, odpowiednich dla różnych grup wiekowych, oraz włączanie społeczności mogą być skuteczne. Ważnym rezultatem projektu stało się też powstanie silnego, trwałego partnerstwa, które łączy troska o wspólne dobro w Sokółce.

WISŁA WRACA DO SOLCA

Gmina: SOLEC NAD WISŁĄ

PARTNERZY

1. Stowarzyszenie Centrum Młodzieży „Arka" w Radomiu – lider partnerstwa
2. Gminny Ośrodek Kultury w Solcu nad Wisłą
3. Stowarzyszenie Przyjaciół Solca
4. Stowarzyszenie na Rzecz Gminy Solec nad Wisłą – „Wisła"
5. Urząd Gminy Solec nad Wisłą
6. Zespół Szkół Samorządowych w Solcu nad Wisłą

LIDERZY PROJEKTU

Liderem i opiekunem projektu było Stowarzyszenie Centrum Młodzieży „Arka" z Radomia, które od lat wspiera młodych ludzi w rozwijaniu zainteresowań i pasji oraz podejmuje różnorodne działania mające na celu inspirowanie i aktywizowanie społeczności lokalnych do pracy na rzecz swojego środowiska. Jednak pomysłodawcą i motorem działań była niewielka lokalna organizacja: Stowarzyszenie Przyjaciół Solca, które tworzą pasjonaci związani z Wisłą i Solcem.

DOBRO WSPÓLNE

Solec nad Wisłą to położona w Małopolskim Przełomie Wisły miejscowość, której historia od wieków związana jest z rzeką. Kiedyś tutejsi mieszkańcy żyli z flisactwa i spławianych rzeką towarów. Wisła przez lata była ich źródłem utrzymania – życiodajnym, choć jednocześnie niełatwym dobrem wspólnym. Dziś transport rzeczny nie odgrywa już praktycznie żadnej gospodarczej roli, a turystyka wodna jest w Solcu mało rozwinięta, co sprawia, że solczanie powoli zaczęli oddalać się od rzeki. Zaproszenie do programu Lokalne Partnerstwa PAFW dało więc soleckim instytucjom szansę na przypomnienie mieszkańcom tego wyjątkowego sąsiedztwa, a dla funkcjonujących w miejscowości organizacji zrzeszających miłośników rzeki stało się okazją do podzielenia się ich pasją. Projekt skierowano głównie do młodych mieszkańców gminy, którzy mimo iż wychowali się w sąsiedztwie rzeki, często nie mieli z nią żadnego kontaktu. Podczas rozmów, które członkowie partnerstwa przeprowadzili wśród uczniów szkół, okazało się bowiem, że Wisła jest w ich odczuciu nieoswojona i dzika, a nawet budzi lęk.

DZIAŁANIA

Partnerzy postanowili rzucić wyzwanie utartym schematom myślenia o rzece jako o przeszkodzie, która odgradza Solec od świata i która przybliża się do Solca tylko w czasie powodzi. Powódź nawiedziła Solec także podczas realizacji projektu. Nie zraziło to jednak partnerów, a wprost przeciwnie – uznali, że nie ma lepszego momentu by pokazać, że Wisła jest częścią Solca, na dobre i na złe. W ramach projektu odbyły się spotkania, połączone z wykładami i warsztatami dla mieszkańców, dotyczące historii, przyrody i związków Wisły z regionem.

W akcjach związanych z rzeką wzięło udział ponad 60 uczniów soleckiego Zespołu Szkół, kilkanaścioro z nich ukończyło trudny i wymagający kurs na patent sternika motorowodnego. Odbyły się Wielkie Regaty Wiślane, w których wzięły udział cztery wioślarskie osady złożone z doświadczonych soleckich wodniaków i uczniów.

REZULTATY

Regaty na stałe wpisały się do soleckiego kalendarza letnich imprez. Władze szkoły zadeklarowały zamiar realizacji specjalnego programu edukacyjnego, w ramach którego jedna z klas miałaby profil wodniacki. W Solcu powstał także Klub Flisaka – miejsce integracji mieszkańców Solca, służące realizacji pomysłów związanych z rzeką i nie tylko, a dodatkowo także spełniające funkcję izby pamięci wodniackiej kultury w Solcu, gdzie zgromadzone zostały zdjęcia, zabytkowe przedmioty związane z życiem na wodzie i z czasami, kiedy Solec nad Wisłą rozwijał się dzięki rzece. Dzięki Klubowi członkowie partnerstwa mogą kontynuować i rozwijać swoje działania, a sam Klub ma szansę stać się ośrodkiem inicjatyw oddziałującym na lokalną społeczność, umożliwiającym propagowanie i pielęgnowanie idei dobra wspólnego, oraz centrum organizacyjnym dla projektów realizowanych na rzecz Solca w ramach różnych programów.

OTWIERACZ – UWOLNIJ PRZESTRZEŃ PUBLICZNĄ

Gminy: TCZEW, PELPLIN, GNIEW

PARTNERZY

1. Fundacja Pokolenia – lider partnerstwa
2. Akademia Opaleńska
3. Anna Czyżewska
4. Bank Spółdzielczy w Tczewie
5. Biblioteka Miejska w Gniewie
6. Centrum Aktywnych Gniew
7. Centrum Kultury i Sztuki w Gniewie
8. Koło Gospodyń Wiejskich w Rudnie
9. Lokalne Centrum Wolontariatu w Tczewie
10. Stowarzyszenie Kociewskie Forum Kobiet
11. Szkolny Klub Wolontariusza przy Gimnazjum w Gniewie
12. Środowiskowy Dom Samopomocy w Gniewie
13. Urząd Miasta i Gminy Gniew
14. Zarząd Miejski Polskiego Komitetu Pomocy Społecznej w Tczewie

LIDERZY PROJEKTU

W trzech pomorskich gminach: Tczewie, Gniewie i Pelplinie zawiązało się partnerstwo, które pod przewodnictwem lidera – Fundacji Pokolenia zdecydowało się zająć stwarzaniem przyjaznych warunków dla rozwoju partycypacji obywatelskiej w tych miejscowościach. Fundacja Pokolenia to organizacja infrastrukturalna, która od lat prowadzi szeroką działalność informacyjno-doradczą oraz promuje partnerstwo trójsektorowe i społeczeństwo obywatelskie.

DOBRO WSPÓLNE

Pierwszym krokiem do budowania dobra wspólnego w tym wypadku stało się poszukiwanie przestrzeni – miejsca spotkań, kontaktu, dialogu – w której każdy czułby się dobrze i gdzie możliwa byłaby praca na rzecz wspólnych korzyści. Partnerzy chcieli tak zmienić swoje otoczenie, żeby sprzyjało kształtowaniu się postaw obywatelskich mieszkańców Tczewa, Gniewa i Pelplina. Tak powstała kampania „Otwieracz – uwolnij przestrzeń publiczną", która skupiała się przede wszystkim na inicjowaniu dialogu publicznego oraz uczeniu kultury dialogu i demokracji. Partnerstwo złożone z organizacji pozarządowych zaczęło też wciągać do współpracy instytucje publiczne, grupy obywatelskie i urzędy gmin. Kampania miała na celu pokazanie, że przestrzeń publiczna powinna należeć do wszystkich, dlatego w jej zagospodarowanie należało włączyć samych mieszkańców.

DZIAŁANIA

Kampania łączyła rozmaite elementy, co pozwoliło szeroko oddziaływać na społeczności lokalne. W Gniewie zorganizowano kawiarenki obywatelskie, czyli publiczne dyskusje, podczas których omawiano sprawy ważne dla okolicy i mieszkańców. Niektóre spotkania miały formę debat oksfordzkich według ściśle określonych reguł. Uruchomiono internetowy portal obywatelski TUBA, który umożliwił wymianę opinii i nawiązanie dialogu. Powstała mapa przestrzeni przyjaznych mieszkańcom. Wszystko po to, żeby zaktywizować społeczność i umożliwić każdemu z osobna zaangażowanie się w działania, które faktycznie wpływają na jakość wspólnie użytkowanej przestrzeni. Partnerstwo zakupiło także duży namiot, nazwany Mobilną Przestrzenią Obywatelską. Umożliwia ona, bez względu na niepogodę, organizację różnego rodzaju wydarzeń otwartych – spotkań, imprez, wystaw. Ponadto ogłoszono minikonkurs grantowy „Uwolnij przestrzeń", którego celem było oddanie wspólnej przestrzeni w ręce mieszkańców i zrealizowanie ich pomysłów.

REZULTATY

Dzięki licznym wydarzeniom i działaniom związanym z kampanią partnerom udało się oswoić mieszkańców Tczewa, Gniewa i Pelpina z przestrzenią publiczną, przekonać, że to od nich zależy jej jakość. Przeprowadzono cykl ośmiu outdoorowych kampanii społecznych dotyczących przestrzeni publicznej, dzięki którym mieszkańcy tych trzech gmin wiedzą, jak mogą wpływać na to, co się dzieje dookoła. Niewielkim nakładem środków zrealizowano wszystkie pomysły zgłoszone w ramach minikonkursu grantowego „Uwolnij przestrzeń" – dzięki konkursowi udało się między innymi zagospodarować niewielkie pomieszczenie na salę dydaktyczna dla uczniów w Gimnazjum w Gniewie, wyremontować świetlicę artystyczna w Tczewie, a Alternatywne Centrum Kultury Zebra zostało wyposażone w pojemniki na odpady i promuje postawy proekologiczne. Przygotowano także Powiatową Galę Wolontariatu. Dzięki tej inicjatywie mieszkańcy okolicznych gmin mogli się przekonać, jak wiele osób pracuje społecznie, a także zobaczyć efekty tych działań.

KALEJDOSKOP AKTYWNOŚCI

Gmina: TOMASZÓW LUBELSKI

PARTNERZY

1. Stowarzyszenie „Czajnia" – lider partnerstwa
2. Agencja Rozwoju Roztocza Sp. z o.o.
3. Fundacja Rozwoju Lubelszczyzny
4. Lokalna Organizacja Turystyczna ROZTOCZE
5. Ośrodek Interwencji Kryzysowej w Tomaszowie Lubelskim
6. Spółdzielnia Mieszkaniowa w Tomaszowie Lubelskim
7. Stowarzyszenie Rozwoju Lokalnego NIWA

LIDERZY PROJEKTU

Stowarzyszenie „Czajnia" założyła w 2004 roku grupa młodych ludzi z Tomaszowa Lubelskiego, którzy chcieli czynnie brać udział w rozwoju społecznym i ekonomicznym swojego miasta. Misją Stowarzyszenia jest wszechstronny rozwój społeczeństwa lokalnego, ze szczególnym uwzględnieniem młodzieży.

DOBRO WSPÓLNE

Przystępując do programu, organizacje i instytucje z Tomaszowa Lubelskiego zapytały mieszkańców o ich potrzeby związane z życiem w mieście. Dzięki temu okazało się, że ludziom brakuje możliwości aktywnego udziału w życiu społecznym oraz miejsca na realizacje własnych pomysłów. Dzięki lokalnemu partnerstwu od sierpnia 2010 roku w Tomaszowie Lubelskim działa Klub Aktywności Społecznej, powołany w ramach projektu „Kalejdoskop aktywności". Wspólna praca partnerów sprawiła, że klub stał się miejscem, w którym każdy znajdzie coś dla siebie, przestrzenią, gdzie pasje i zainteresowania można dzielić z innymi i przekuć na konkretne działania.

DZIAŁANIA

Klub Aktywności Społecznej stał się przestrzenią przyjazną dla twórczych inicjatyw mieszkańców Tomaszowa Lubelskiego. Obok zajęć zaproponowanych przez partnerów realizowany był szereg działań zainicjowanych przez samych mieszkańców. Klub jest także otwarty dla osób, które chcą zorganizować wydarzenia akcyjne, takie jak festiwale czy kiermasze. Atrakcyjna oferta klubu, a w tym nowoczesne wyposażenie, trafia do wszystkich zainteresowanych aktywnym spędzaniem wolnego czasu – grup nieformalnych, organizacji pozarządowych, osób indywidualnych. Dzięki klubowi mieszkańcy Tomaszowa mogli wziąć udział w warsztatach artystycznych, kursach specjalistycznych, zorganizować zbiórki publiczne lub spotkać się we niedużym gronie i zorganizować własną imprezę. Dodatkowo partnerstwo cyklicznie organizuje uroczystą Galę Aktywności, na której wyróżnieni zostają laureaci konkursu aktywności dla organizacji i grup nieformalnych.

REZULTATY

Partnerzy zrealizowali także wiele działań poza planowanymi – pracownicy Spółdzielni Mieszkaniowej namalowali na rynku tomaszowskim wielką szachownicę, która służy do gry szachami o nieprzeciętnych rozmiarach, będącymi na wyposażeniu Klubu. Z kolei Ośrodek Interwencji Kryzysowej, również partner programu, stworzył Klub Mamy – cotygodniowe spotkania matek małych dzieci odbywające się w Klubie Aktywności Społecznej. Sukcesem partnerstwa jest wyposażenie i zagospodarowanie ośmiu tomaszowskich placów zabaw. O konserwację sprzętów dba jeden z partnerów koalicji. Dzieci mogą bez obaw bawić się na pięknych nowych i bezpiecznych placach.

MŁODZI GNIEWNI – PARTNERSTWO DLA MŁODYCH

Gminy: ZALESZANY, BARANÓW SANDOMIERSKI, NOWA DĘBA, GORZYCE, PYSZNICA

PARTNERZY

1. Stowarzyszenie Młodzieży Katolickiej „Wolni od Uzależnień" – lider partnerstwa
2. Miejsko-Gminny Ośrodek Kultury w Baranowie Sandomierskim
3. Młodzieżowa Rada Gminy Baranów Sandomierski
4. Młodzieżowa Rada Gminy Pysznica
5. Młodzieżowa Rada Gminy Zaleszany
6. Publiczne Gimnazjum nr 2 w Zbydniowie
7. Stowarzyszenie „Betania"
8. Stowarzyszenie Przyjaciół Wsi Trześń
9. Stowarzyszenie „Sokół"
10. Stowarzyszenie „Wsparcie"
11. Urząd Gminy Baranów Sandomierski
12. Urząd Gminy Nowa Dęba
13. Urząd Gminy Pysznica
14. Urząd Gminy Zaleszany
15. Zespół Szkół nr 2 w Nowej Dębie

LIDERZY PROJEKTU

Stowarzyszenie Młodzieży Katolickiej „Wolni od Uzależnień" od samego początku swojej działalności angażowało się w inicjatywy związane ze wspieraniem rozwoju dzieci i młodzieży oraz zachęcaniem ich do prowadzenia aktywnego stylu życia. Stowarzyszenie stanęło na czele licznego partnerstwa, w skład którego weszły szkoły, samorządy i organizacje pozarządowe z pięciu gmin: Zaleszan, Baranowa Sandomierskiego, Nowej Dęby, Gorzyc i Pysznicy.

DOBRO WSPÓLNE

Partnerom, którzy przystąpili do realizowania wspólnego projektu, przyświecała wizja młodych ludzi biorących sprawy w swoje ręce, czynnie uczestniczących w życiu publicznym swojej społeczności, odpowiedzialnie współpracujących przy budowaniu dobra wspólnego. Partnerzy postanowili wykorzystać szansę, jaką dawał program, i zrobić wspólnie projekt, który pozwoliłby miejscowej młodzieży samodzielnie i kreatywnie działać.

DZIAŁANIA

W każdej z pięciu gmin przygotowano szereg projektów, które miały na celu aktywne włączanie młodzieży w życie społeczne: powstał specjalny Program Współpracy dla Młodych, ogłoszono konkurs „Wygraj w tysiąca", w którym młodzi ludzie mogli wygrać tysiąc złotych na realizację autorskich pomysłów. Dzięki temu konkursowi m.in. grupa młodych sportowców mogła zbudować boisko do siatkówki plażowej, początkujący młody muzyk hiphopowy nakręcił swój pierwszy teledysk, młodzi kajakarze wyznaczyli lokalny szlak kajakowy, zorganizowano regionalny zlot wielbicieli modelarstwa, a grupa taneczna wyposażyła salę prób. W wydarzeniach realizowanych w ramach kilku edycji konkursu „Wygraj w tysiąca" udział wzięło łącznie blisko 2000 osób. W każdej z gmin powstały też Młodzieżowe Kluby Aktywności (eMKA) – miejsca, gdzie młodzi ludzie mogą się spotkać i realizować swoje pasje albo po prostu wspólnie zrobić coś niezwykłego.

REZULTATY

We wszystkich gminach działają kluby eMKA, które aktywizują młodzież. Najważniejszym rezultatem projektu jest nowa organizacja, która powstała dzięki staraniom partnerów. Fundacja Fundusz SMK zajmuje się realizacja programów na rzecz młodzieży, a jej działania stanowią przedłużenie i kontynuację projektu partnerskiego – między innymi organizuje kolejne edycje konkursu „Wygraj w tysiąca" i prowadzi program stypendialny. Fundacja ma formę funduszu lokalnego, co oznacza, że gromadzi środki, które inwestuje i dzięki którym w przyszłości będzie mogła samodzielnie finansować młodzieżowe inicjatywy.

SARI – SPOŁECZEŃSTWO AKTYWNIE ROZWIJAJĄCE INNOWACJE

Gmina: ŻORY

PARTNERZY:

1. Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS – lider partnerstwa
2. Radio Żory
3. Szkoła Tańca Lilla House
4. Wydawnictwo Solo Press
5. Zespół Szkół nr 1 w Żorach
6. Zespół Szkół nr 6 w Żorach
7. Żorska Izba Gospodarcza
8. Żorskie Centrum Organizacji Pozarządowych

LIDERZY PROJEKTU

Centrum Rozwoju Inicjatyw Społecznych CRIS z Rybnika od początku swojej działalności, czyli od 2002 roku, wspiera i inspiruje organizacje pozarządowe z Rybnika i okolic. Lokalnym liderem projektu zostało Żorskie Centrum Organizacji Pozarządowych. ŻCOP skupia kilkadziesiąt różnych organizacji pozarządowych i wzmacnia formalną i nieformalną aktywność społeczną w Żorach.

DOBRO WSPÓLNE

Żory, położone miedzy Katowicami a Rybnikiem, spośród innych miasteczek na Śląsku wyróżnia zamiłowanie mieszkańców do uprawniania sportów. Na terenie Żor są trzy boiska wybudowane w ramach programu Orlik 2012. W mieście jest 11 klubów sportowych i 2 ośrodki prowadzące działalność sportową. Dlatego inicjatorzy projektu właśnie w sporcie zobaczyli dobro wspólne mieszkańców. W partnerstwie znalazły się między innymi szkoły – które aktywizowały młodzież – oraz media, które popularyzowały podejmowane w ramach projektu przedsięwzięcia. Do działań partnerstwa zostały włączone żorskie kluby sportowe i organizacje zajmujące się kulturą fizyczną, a także ochotnicza straż pożarna. Koalicja nawiązała współpracę z władzami miasta. Partnerom przyświecała idea stworzenia specjalnego Lokalnego Funduszu Sportowego, który mógłby zapewnić stypendia utalentowanym sportowcom amatorom, zaplecze techniczne grupom nieprofesjonalnym, a tym, którzy ze sportem wiążą plany życiowe, dać możliwość rozwoju zawodowego.

DZIAŁANIA

Działania partnerstwa realizowane w ramach projektu SARI – Społeczeństwo Aktywnie Rozwijające Innowacje (SARI to łacińska nazwa Żor) dotyczyły promocji sportu i aktywnych form spędzania czasu wolnego, zwłaszcza wśród dzieci i młodzieży. Partnerzy organizowali imprezy otwarte, pikniki rodzinne, happeningi, na których można było wziąć udział w najróżniejszych konkurencjach sportowych, także nietypowych, jak na przykład toczeniu jajka, strzelaniu wodą do celu lub puszczaniu latawca. Zorganizowano zimowy turniej sportowy, a w drugim etapie projektu został przygotowany kalendarz informujący rodziców o rozpoczynających się naborach na zajęcia w różnych dyscyplinach sportowych w Żorach oraz organizowanych przez żorskie kluby sportowe imprezach sportowo-rekreacyjnych.

REZULTATY

Sport jest ważnym elementem życia publicznego w Żorach, a dzięki projektowi stał się także elementem lepiej widocznym i bardziej atrakcyjnym. Elektroniczny kalendarz zintegrowany ze stroną Żorskiego Centrum Organizacji Pozarządowych jest na bieżąco aktualizowany i promuje sport oraz porządkuje informacje o wszystkich sekcjach sportowych, które działają w mieście. Dzięki projektowi w Żorach powstał także profesjonalny zespół cheerleaderek, który uświetnia rozmaite imprezy sportowe.

DAJMY CZADU – ŻYWIEC BEZ CZADU

Gmina: ŻYWIEC

PARTNERZY

1. Żywiecka Fundacja Rozwoju – lider partnerstwa
2. „Beskid" Spółka z o.o. Zakład Gospodarki Odpadami Komunalnymi
3. Gazeta Żywiecka
4. Kino „Janosik" w Żywcu
5. Stowarzyszenie Kulturalne „Zwrotnica"
6. Stowarzyszenie „Salutare"
7. Szkoła Podstawowa nr 1 w Żywcu
8. Szkoła Podstawowa nr 3 im. A. Mickiewicza
9. Szkoła Tańca SWING Żywiec
10. „The Times Polska Dziennik Zachodni"
11. Urząd Miejski w Żywcu
12. Zespół Szkół Budowlano-Drzewnych im. AK w Żywcu
13. Zespół Szkół Drzewnych i Leśnych
14. Zespół Szkół Mechaniczno-Elektrycznych w Żywcu

LIDERZY PROJEKTU

Żywiecka Fundacja Rozwoju od 2003 roku prowadzi działania na rzecz rozwoju społecznego i gospodarczego w powiecie żywieckim. Szczególnie bliskie misji Fundacji są działania na rzecz środowiska i promowanie wśród mieszkańców tych okolic postaw proekologicznych.

DOBRO WSPÓLNE

Żywiec – położone w malowniczej kotlinie 30-tysięczne miasto przykrywała gruba warstwa smogu, tworzącego się w wyniku spalania śmieci w domowych piecach. Wielu żywczan w taki sposób ogrzewało zimą swoje domy, oszczędzając na kosztach opału, a jednocześnie narażając współmieszkańców na choroby dróg oddechowych, a samo miasto na ogromne straty. Przystępując do programu, Żywiecka Fundacja Rozwoju chciała motywować do wspólnego dbania o czyste powietrze i promować wśród mieszkańców miasta świadome zachowania ekologiczne. Sami żywczanie widzieli, że problem zanieczyszczenia powietrza narasta. Lokalna prasa wielokrotnie publikowała apele o niewychodzenie z domu z powodu zalegającego smogu. Mieszkańcy skarżyli się na wszechobecny nieprzyjemny zapach, wskazywali na brzydki szary kolor elewacji budynków będący efektem zanieczyszczenia powietrza. Ruch turystyczny malał, za to wśród żywczan rosła zachorowalność na astmę. Członkowie partnerstwa mieli świadomość, że wielokrotnie podejmowane wcześniej akcje walki z tym zjawiskiem, takie jak grzywny nakładane przez miejskich urzędników czy ogłoszenia nawołujące do zaprzestania palenia śmieci w piecach, nie przynosiły efektów. Wiedzieli więc, że zmiany zachowania mieszkańców nie będzie można uzyskać poprzez zakazy, kary i negatywne komunikaty.

DZIAŁANIA

Żywiecka Fundacja Rozwoju i jej partnerzy zdecydowali się na przeprowadzenie kampanii społecznej „Dajmy czadu – Żywiec bez czadu". Kampania trafiła do szkół, przedszkoli, organizacji, firm i mediów i miała na celu uświadomienie mieszkańcom, co się stanie, gdy uda się wyeliminować zanieczyszczenie powietrza. Zadbano o to, żeby mieszkańcy Żywca i okolic mogli się włączyć w działania na każdym etapie kampanii: organizowano konkursy (na film, fotografię, wypracowanie szkolne, scenariusz filmowy, plakat, Ekodom), pikniki ekologiczne, wspólne malowanie graffiti, kręcenie filmów, przygotowanie animacji, rozklejanie magnesów promujących postawy ekologiczne). Myślą przewodnią projektu stało się hasło: „KOCHAM ŻYWIEC – NIE PALĘ ŚMIECI, A TY?". Po ulicach Żywca jeździł należący do komunikacji miejskiej „czadowy autobus", który reklamował akcję. Uruchomiono także ekotelefon. Partnerstwo kładło szczególny nacisk na współpracę z dziećmi i młodzieżą, żeby poprzez młodych ludzi trafić do ich rodziców i dziadków, odpowiedzialnych za gospodarstwa domowe.

REZULTATY

Powietrze w Żywcu nie stało się z dnia na dzień krystalicznie czyste, ale według partnerów wśród mieszkańców zwiększa się świadomość ekologiczna. Żywiecka kampania dotarła do różnych środowisk, a palenie śmieci w piecach stało się czymś wstydliwym. Rezultaty są zauważalne: samorząd przyjął zaproponowane zmiany w systemie opłat za śmieci, które naliczane są od mieszkańca, a nie od ilości odpadów. Dzięki temu dla mieszkańców Żywca bardziej korzystne jest oddawanie posegregowanych śmieci niż pozbywanie się ich na własną rękę. Potwierdzają to dane spółki zajmującej się segregacją śmieci w Żywcu. W kwietniu 2011 roku za kampanię społeczną „Dajmy czadu – Żywiec bez czadu" Żywiecka Fundacja Rozwoju otrzymała dyplom uznania z okazji Dnia Ziemi od Wojewódzkiego Funduszu Ochrony Środowiska. Akcji została również doceniona w konkursie na najlepszy projekt realizowany w pilotażowej edycji programu Lokalne Partnerstwa PAFW – zajęła pierwsze miejsce i została uznana za modelową w budowaniu dobra wspólnego.

ŻYWIEC
BEZ
CZADU!

POLSKO-AMERYKAŃSKA FUNDACJA WOLNOŚCI

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności została utworzona przez Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości (PAFP). W **2000 roku** Fundacja otworzyła Przedstawicielstwo w Polsce i rozpoczęła działalność programową.

Działalność Fundacji jest finansowana z przychodów funduszu wieczystego, którego źródło stanowią środki Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Dotychczas PAFP przekazał Fundacji 250mln USD. Od roku 2000, z wypracowanych przychodów, Fundacja przeznaczyła na realizację swoich celów programowych ponad 121 mln USD.

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności działa na rzecz umacniania społeczeństwa obywatelskiego, demokracji i gospodarki rynkowej w Polsce, w tym wyrównywania szans rozwoju indywidualnego i społecznego, a jednocześnie wspiera procesy transformacji w innych krajach Europy Środkowej i Wschodniej.

Fundacja urzeczywistnia swoje cele poprzez realizację programów w następujących obszarach tematycznych:

- Inicjatywy w zakresie edukacji
- Rozwój społeczności lokalnych
- Dzielenie się polskimi doświadczeniami w transformacji

W działaniach na terenie Polski Fundacja koncentruje się obecnie na inicjatywach edukacyjnych, służących przede wszystkim wyrównywaniu szans, a także na wyzwalaniu i umacnianiu energii obywatelskich w miejscach wymagających szczególnego wsparcia.

Programy Fundacji są kształtowane i prowadzone z aktywnym udziałem instytucji trzeciego sektora. PAFW pozyskuje do współpracy organizacje pozarządowe, które posiadając odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje, mogą pełnić rolę realizatorów programów Fundacji. Organizacje te zarządzają przedsięwzięciami PAFW według zasad i procedur określonych przez Fundację.

Zainteresowani uzyskaniem finansowego wsparcia ze strony PAFW ubiegają się o dotacje bezpośrednio u realizatora programu, natomiast decyzje w sprawie przyznania dotacji podejmują niezależne komisje ekspertów powoływane przez Fundację.

Więcej o Fundacji: www.pafw.pl

AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE

Stowarzyszenie **Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce** jest niezależną, nienastawioną na zysk organizacją pozarządową działającą od **1998 roku.**

Akademia prowadzi działania w następujących obszarach programowych:

- rozwój społeczności lokalnych,
- społeczne zaangażowanie biznesu,
- filantropia indywidualna i korporacyjna,
- promowanie działalności społecznej,
- aktywność osób starszych.

Akademia promuje nowoczesną filantropię, która nie jest ani rozdawaniem pieniędzy, ani dawaniem gotowych rozwiązań. To zmienianie postaw, inspirowanie do działania oraz wyzwalanie w ludziach chęci do pomagania.

Akademia buduje rozległe i trwałe relacje z partnerami i darczyńcami, wykorzystuje wiedzę/ wsparcie merytoryczne ekspertów z różnych dziedzin. Najważniejszym efektem działań Akademii jest budowanie zaufania między ludźmi.

Programy i kampanie Akademii skierowane są przede wszystkim do organizacji pozarządowych, grup obywatelskich i przedsiębiorców, a także samorządów, mediów i opinii publicznej.

SZEŚĆ ZASAD AKADEMII

PARTNERSTWO: Akademia buduje koalicje, pracuje poprzez sieci oparte na wspólnych celach i wartościach.

OTWARTOŚĆ: Akademia jest otwarta na dialog i współpracę, wymianę idei, poszukiwanie rozwiązań.

INNOWACYJNOŚĆ: Akademia poszukuje nierutynowych metod działania, wkracza na nowe obszary.

RZETELNOŚĆ I PRZEJRZYSTOŚĆ DZIAŁAŃ: Akademia dba o jak najlepsze wykorzystanie środków oraz o wysoką jakość rezultatów, monitoring i ewaluację.

WSZECHSTRONNOŚĆ: Akademia udziela pomocy finansowej, szkoleniowej, doradczej, wydaje publikacje, prowadzi kampanie społeczne, zabiega o wprowadzenie systemowych rozwiązań i dobrych praktyk w obszarach swoich działań.

NIEUZALEŻNIANIE OD POMOCY: Akademia uczy samodzielności, wspiera aktywność i zaradność organizacji i obywateli.

Więcej o Akademii: www.filantropia.org.pl

Dodatkowych informacji o programie

Lokalne Partnerstwa PAFW udzielają:

Dorota Stronkowska: dorota.stronkowska@filantropia.org.pl
Ewa Dmochowska: ewa.dmochowska@filantropia.org.pl

www.lokalnepartnerstwa.org.pl

Zespół Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce pragnie złożyć szczególne podziękowania dla: Anny Gizy-Poleszczuk, Agaty Komendant-Brodowskiej, Tomasza Schimanka, Katarzyny Czayki-Chełmińskiej, Aleksandry Daszkowskiej-Kamińskiej, Agnieszki Szelągowskiej, Jaca Jakubowskiego, Agaty Stafiej-Bartosik, Agaty Urbanik, Iwony Dominik, Magdy Biejat oraz Konrada Grajnera.

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

Nadzór merytoryczny: Paweł Łukasiak
Opracowanie: Ewa Dmochowska, Dorota Stronkowska
Korekta: Weronika Girys-Czagowiec
Foto: Michał Łuczak, Wojciech Grela, Marta Ankiersztejn, Jerzy Sołub

Projekt i skład: Konrad Grajner
Druk: Chromapress Sp. z o.o.

Dziękujemy Lokalnym Partnerstwom PAFW za pomoc w przygotowaniu publikacji.

Publikacja została sfinansowana ze środków Polsko-Amerykańskiej Fundacji Wolności w ramach Programu Lokalne Partnerstwa PAFW. Książka nie jest przeznaczona do sprzedaży.

ISBN 978-83-89997-37-1
wydanie drugie uzupełnione
Warszawa 2012

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności
Przedstawicielstwo w Polsce
ul. Królowej Marysieńki 48, 02-954 Warszawa
Tel. 022 550 28 00, 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
e-mail: arfp@filantropia.org.pl
www.filantropia.org.pl

LOKALNE PARTNERSTWA PAFW

www.lokalnepartnerstwa.org.pl

ISBN 978-83-89997-37-1