

Rozwój społeczności
w oparciu o zasoby
Model ABCD w praktyce

Mike Green, Henry Moore i John O'Brien

**Rozwój społeczności
w oparciu o zasoby
Model ABCD w praktyce**

Spis treści

Wstęp do wydania polskiego	11
O autorach	13
Podziękowania	15
John L. McKnight, Wstęp	17
1. Partnerstwa społecznościowe, które funkcjonują	19
Od pomagania społecznościom do społeczności, które pomagają sobie same	19
ABCD – Rozwój społecznościowy oparty na zasobach (<i>Asset-Based Community Development</i>)	20
Jody Kretzmann, John McKnight, Budując społeczności od środka	22
Co zrobić w poniedziałek rano?	23
Budować drogę, idąc po niej: drogowskazy, nie przepisy	25
Henry Moore, Przemiana Króla Henryka	27
2. Zlokalizowanie i uruchomienie zasobów we własnej społeczności	33
Mapuj zasoby, nie potrzeby	33
Odkrywanie zasobów przez budowanie relacji	38
Rodzaje dobrowolnych stowarzyszeń społecznościowych	44
Henry Moore, Talenty pracujące i talenty oczekujące	45
Henry Moore, Zupa z kamienia	51
Susan Rans, Po drugiej stronie dobrobytu (<i>Beyond Welfare</i>): pieniądze, sens i przyjaciele	53
Henry Moore, Jak szczury, to szczury!	63
3. Pieśń społeczności: na czym ludziom zależy na tyle, żeby zaczęli działać	65
W każdej społeczności ludziom na czymś zależy	65
Rozmowy edukacyjne	66
Liderzy-łącznicy	72
Mike Mather, Słuchanie – od początku do końca (<i>inside and out</i>)	74
Ted Smeaton, Przemyślenia po jednej podróży ABCD po Australii	76
Henry Moore, Taka praca wymaga czasu	79

4. Ludzie i programy. Silna społeczność potrzebuje jednych i drugich	81
Dwa narzędzia	81
Lekcja z geometrii	82
Nowa równowaga w rozwiązywaniu problemów przez społeczności	84
Instytucje kierują poprzez wycofywanie się	88
Rozwój społecznościowy kontra koordynacja świadczeń	88
John L. McKnight, Jak nie łączyć ludzi i programów	91
Programy i ludzie: instytucje mogą inwestować w jedno i drugie	95
Jak być orędownikiem zmian	97
Christine Soto, Zwyczajni ludzie mogą robić niesamowite rzeczy	98
Partnerstwo społecznościowe ABCD	103
5. Organizowanie społecznościowego partnerstwa ABCD	105
Czym jest społecznościowe partnerstwo ABCD?	105
Organizowanie społeczności	106
Kroki prowadzące do zorganizowania partnerstwa społecznościowego ABCD	108
Grupa inicjująca	109
Zatrudnienie i kształcenie organizatora społeczności ABCD	110
Standardy jakości dla organizatorów	114
Budowanie poprzez rozmowy edukacyjne	116
Notatki z rozmowy pogłądowej	118
Odkrywanie odpowiednich spraw do organizowania dzięki rozmowom edukacyjnym	120
Organizowanie partnerstwa społecznościowego do działania w danej sprawie	119
Dan Duncan, Refleksje Zaangażowanego Profesjonalisty na temat ABCD	121
Henry Moore, Piechurzy Panny Mary	124
6. Od mapowania po mobilizację	127
Od czego zacząć?	127
Rodzaje zasobów do map	129
Motywacja do działania	130

Rozmowa edukacyjna z liderem stowarzyszenia	131
Znajdź i uruchom sieć relacji	133
Zidentyfikuj wkład, który ma sens	136
Beth Mount, Chodzi o potencjał	137
7. Budowanie „mostu” pomiędzy klientami a obywatelami	141
Inkluzja: lepsza droga	141
Oto niektóre z etykiet, które zakładają życie w odosobnieniu, choć wśród społeczności:	141
Patrząc oczyma obywatela	143
Inkluzja wymaga jednocześnie pracy z poszczególnymi osobami, jak i całą społecznością	146
Organizowanie oparte na przekonaniu: nie ma nikogo, kto byłby nam niepotrzebny	150
Jody Kretzmann, Dziesięć przykazań angażowania młodzieży w naszych społecznościach	151
Judith Snow, Zestrojenie czterech elementów systemu wspierania ludzi oraz odkrywanie dalszych kroków	155
Organizator-łącznik	160
Janice Fitzgerald, ABCD i inkluzja	162
Terry Pickett, Ewolucja pomagania	164
Gord Cunningham i Alison Mathie, Społeczności zmieniające przebieg własnego rozwoju	168
Janis Foster, Udzielanie grantów wspierających aktywnych obywateli	172
Janis Foster, Zobowiązanie budowniczego społeczności	176
8. Moja droga jako organizatora ABCD	179
Nauka życia w biznesie	179
Nauka płynąca z pracy socjalnej	180
Nauka z organizowania społeczności	180
Nauka z ABCD	181
Czego nauczyła mnie Annie	182
Gerard Manley Hopkins SJ, Pstre piękno	184
Nauka z przyszłości	185

Pytanie do ciebie	185
Dodatek A.	188
John L. McKnight, Odnowa społeczności: odzyskiwanie przestrzeni dla obywateli	189
Główna lista stowarzyszeń	194
Nowa polityka: budowanie społeczności	202
Dodatek B.	204
Lynn Ross i Henry Moore, Budowanie społeczności we Fremont	205
Profil społeczności	205
Inicjatywa budowania i angażowania społeczności	206
Perspektywy uczestników	208
Lekcja dla innych	210
Podsumowanie	211
Źródła	212
Rozwój społecznościowy oparty na zasobach (ABCD)	213
ABCD na rzecz inkluzji	215
Organizowanie społeczności	216
Nowe sposoby organizowania i edukacji społecznej	217
Ćwiczenia wzmacniające budowanie społeczności	
Masz więcej zasobów, niż się spodziewasz!	37
Rozmowa mająca odkrywać talenty	40
Stereotyp określający kogoś bez talentów	42
Z iloma stowarzyszeniami jesteś połączony?	46
Wykorzystanie sieci połączeń	47
Szkoła jako skrzynia skarbów?	49
Rozmowa edukacyjna w poszukiwaniu motywacji do działania	67
Wspólny interes a interes indywidualny	70
Liderzy-łącznicy, których znasz	72
Programy ponad ludźmi	86
Obywatele „wspinają się na krzesło”	87

Jak instytucja może zajmować się jednocześnie usługami i mobilizacją społeczności?	96
Grupa inicjująca	109
Talenty dobrego organizatora ABCD	112
Odkrywanie interesu własnego stowarzyszenia	132
Sieć relacji	134
Kupowanie volvo	135
Mapowanie relacji	145
Obcy pośród nas	149
Przyjmowanie nowicjuszy	153
Pięć podstawowych pytań skierowanych do Ciebie	186

Wstęp do wydania polskiego

Książka *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce* to niezwykle studium pozytywnego myślenia o zmianach w społecznościach. Przetłumacza utrwalone przez lata stereotypy na temat biednych, niewydolnych ludzi z dysfunkcjami, prezentując pogląd, że w każdym członku społeczności tkwi ukryty talent i umiejętności. To właśnie społeczność i jej wewnętrzna siła są odpowiedzialne za różne trudności i problemy. Często lokalne instytucje pomocowe traktują swoich klientów tylko jako odbiorców świadczeń, nie dając im możliwości wykazania się inicjatywą, wykorzystania potencjałów i przedsiębiorczości. Nierzadko wręcz zabijają tę inicjatywę właśnie poprzez swoje działania „z góry na dół”. Dlatego autorzy publikacji proponują zamianę perspektywy widzenia społeczności, aby zamiast problemów i deficytów zobaczyć zasoby i potencjały. Przekonują, że zawsze istnieje lokalna trudność (świadomie nie używają słowa „problem”), na rozwiązanie której zależy im na tyle, że zaczną działać. Ale jest jeden warunek – to musi być kwestia wpływająca od nich samych, z ich potrzeb i oczekiwań, a nie narzucona z zewnątrz.

Skuteczny rozwój społecznościowy jest oparty na trzech fundamentach: jest praca na zasobach (*asset-based*), skupienie na tym co wewnątrz (*internally focused*) i napędzanie relacjami. To umiejętność tworzenia sieci współpracy, wzajemnych relacji oraz szerokich partnerstw na rzecz rozwoju. To właśnie synergia potencjałów ludzkich, materialnych, kulturowych tworzy nowe możliwości zmiany. Konieczne jest w tym ujęciu przededefiniowanie roli instytucji pomocowych – z dostawcy usług na partnera mobilizującego obywateli do działania. Nie jest to naiwna wiara w powodzenie pracy opartej na pozytywach, bo jest bogato ilustrowana praktyką wielu amerykańskich organizacji i społeczności.

Książka jest napisana w bardzo przystępny i prosty sposób, dodatkowo wzbogacona o liczne przykłady. Ta perspektywa jest szalenie ważna w odniesieniu do polskiej rzeczywistości, w której zachodzą zmiany w pomocy społecznej – odejście od mocno rozbudowanej procedury administracyjnej do pracy socjalnej budowanej na zasobach i rozwiązaniach. Podręcznik *Rozwój społeczności w oparciu o zasoby. Model ABCD w praktyce* daje nadzieję, że można, w oparciu o długofalowe, świadome podejście, tę strategię wprowadzić w życie.

PAWEŁ JORDAN, REDAKTOR SERII

DR BOHDAN SKRZYPCZAK, REDAKTOR NAUKOWY

O Autorach

Współpraca przy tworzeniu tej książki przebiegała dwutorowo. Mike Green oraz Henry Moore opracowali model ABCD przydatny w nauczaniu i wdrażaniu metod organizowania społeczności lokalnych, stanowiący szkielet tej publikacji. Mike Green i John O'Brien współpracowali przy jej pisaniu, odzwierciedlając naukę Mike'a o organizowaniu metodą ABCD. Poza fragmentami napisanymi przez innych autorów, każdorazowe zastosowanie zaimka „ja” oraz formy pierwszoosobowej wskazuje na Mike'a.

Mike Green pracował przez dwadzieścia pięć lat jako organizator społeczności, pomagając grupom ludzi jednoczyć się we wspólnym działaniu. Mike ma doświadczenie w zakładaniu organizacji mieszkańców osiedli, organizacji opierających się na związkach wyznaniowych oraz partnerstwach społecznościowych, które mają rozwiązywać problemy społeczne i ekonomiczne. Był dyrektorem szkoleń w Asset-Based Community Development (ABCD) Neighborhood Circle, organizacji edukacyjnej składającej się z ponad dwudziestu organizacji społecznościowych na terenie Ameryki Północnej. Organizacje te uczyły się „co działa” i „co nie działa” w organizowaniu społeczności, zgodnie z podejściem ABCD. Pomagał założyć małą państwową szkołę w Denver, w której uczniowie, rodzice, mieszkańcy, nauczyciele i dyrektor byli partnerami. Zbudował trzy małe przedsiębiorstwa odnoszące sukcesy. Jest również licencjonowanym pracownikiem socjalnym oraz rodzinnym terapeutą.

Mike wykorzystuje swoje doświadczenie do pracy nad dwoma powiązаныmi pytaniami dotyczącymi organizowania: „Jak miejscowi obywatele mogą rozwijać silne partnerstwa społecznościowe?”, a także: „W jaki sposób instytucje mogą skutecznie wspomagać tę pracę rozwojową obywateli?” W swojej pracy kładzie nacisk na samoorganizację społeczności w celu włączania ludzi zmarginalizowanych jako uczestniczących obywateli.

2745 JULIAN ST., DENVER, CO 80211
 WWW.MIKE-GREEN.ORG
 MIKEBGREEN@MAC.COM
 303-477-2686

Podziękowania

Henry Moore był synem farmera dzierżawiącego ziemię pod uprawę tytoniu na wsi w Północnej Karolinie. Ukończył North Carolina A&T State University i swój dyplom magisterski z interdyscyplinarnych studiów urbanistycznych zdobył na University of Maryland. Przez ponad trzydzieści lat pracował w administracji publicznej i przy budowaniu społeczności.

Przez siedemnaście lat Henry pełnił służbę jako zastępca menadżera miasta Savannah w stanie Georgia, gdzie opracował program do wyłaniania i organizowania liderów społeczności, propagował przywództwo mieszkańców w organizacjach opierających się na społecznościach, a także dbał o poczucie dumy społeczności. Program urzeczywistnił się w postaci silnych partnerstw z organizacjami społecznościowymi, mieszkańcami osiedli, lokalnymi instytucjami finansowymi oraz przedsiębiorstwami budowlanymi. Od 1990 roku do 1997 roku partnerstwa te zbudowały niemal 2 tys. tanich mieszkań oraz zainwestowały 50 milionów dolarów w rewitalizację uboższych osiedli.

Z wielkim żalem oddajemy honor życiu i przywództwu Henry'ego. Brakuje nam go. Odszedł z tego świata w 2006 roku – tuż po tym, jak pokazał swojej córce okładkę tej książki – jej stronę tytułową.

John O'Brien uczy się jak budować bardziej sprawiedliwe i otwarte społeczności od ludzi niepełnosprawnych, ich rodzin i sojuszników. To, czego się nauczył, wykorzystuje do doradzania ludziom niepełnosprawnym i ich rodzinom, grupom doradczym, świadczeniodawcom oraz władzom, a także do informowania ludzi zainteresowanych zmianami. Robi to wszystko jako autor i szkoleniowiec. Pracuje wspólnie z Connie Lyle O'Brien i z grupą przyjaciół z 12 krajów. Należy do następujących stowarzyszeń: Center on Human Policy (Stany Zjednoczone), inControl: A National Programme to Change the Organization of Social Care (Wielka Brytania) oraz Marsha Forest Centre: Inclusion. Family. Community (Kanada).

58 WILLOWICK DR, LITHONIA, GA 30038
WWW.INCLUSION.COM
JOHNWOBIEN@GMAIL.COM

Dziękujemy Johnowi McKnightowi, który był naszym przewodnikiem po ABCD, i jest naszym przyjacielem od ponad 15 lat. Pomysły pojawiające się w tej książce ukształtowały się pod wpływem naszych doświadczeń i kontaktów z wieloma osobami: Jodym Kretzmannem, przyjaciółmi z kręgu pracowników naukowych Instytutu ABCD, oraz tymi napotkanymi osobami, które poszukują sposobów polepszenia warunków życia w swoich lokalnych społecznościach dzięki zastosowaniu podejścia ABCD już w „poniedziałkowy poranek”.

Często rozprawialiśmy o tym, że wykonujemy pracę dla naszych dwóch córek: Morgan (córka Henry'ego) oraz Annie (córka Mike'a). Tak bardzo pragniemy, aby poznały prawdziwie dobre życie w społeczności. Nasze córki wiedzą, czym jest dyskryminacja: Morgan od strony rasizmu, jako młoda Afroamerykanka, zaś Anie, jako „naznaczona” etykietą niepełnosprawności. Obaj dawno minęliśmy próg pięćdziesięciu lat i patrzymy, jak zamykać się będzie nasze życie. Dlatego tak bardzo zależy nam na nowych, młodych liderach – takich jak nasze córki. Czasu zostało niewiele, a najbardziej liczy się człowiek.

Dziesięć lat temu Judith Snow powiedziała do Mike'a: „Nosisz w sobie tę książkę – jesteś już gotowy, by ją napisać”. Trzy lata temu Jan Fitzgerald stwierdziła: „Masz coś do powiedzenia”. Dwa lata temu na pierwszej Minnowbrook Inclusion Conference sponsorowanej przez Adirondack ARC, Jack Pearpoint i John O'Brien oznajmili: „Pomożemy ci napisać książkę i wydać DVD o twojej pracy z Henrym”. Książka ta nie ujrzałaby światła dziennego bez współpracy Mike'a i Henry'ego przy definiowaniu idei. Ale tak naprawdę to Jack „pilnował”, żebyśmy uwierzyli we własne siły, zaś John O'Brien stał się „dyrygentem” całości, głęboko wsłuchanym, inspirującym choreografię i niezmordowanie zachęcającym – podczas dwuletnich pisarskich zmagania Mike'a.

Na koniec chcemy podkreślić, że w każdej lokalnej społeczności działają zwykli ludzie, wykazujący się niezwykłą odwagą, miłością i zaangażowaniem w kreowanie świata, w którym ludzie mogą żyć w odpowiednich warunkach. Inspirację i wiedzę czerpaliśmy z ich pracy.

MIKE GREEN I HENRY MOORE

Wstęp

Jest to książka, którą napisało dwóch amerykańskich mistrzów-praktyków *Asset-Based Community Development* – Mike Green i Henry Moore. Ich praca przyczyniła się do rozwoju metody ABCD dzięki skoncentrowaniu się na fakcie, iż to obywatele stanowią podstawowy zasób i są katalizatorami zasobów w lokalnych społecznościach.

Obywatele są, oczywiście, wytwórcami demokracji. Zaś silne lokalne społeczności powstają wtedy, gdy obywatele kreują także przyszłość. Nie da się ich niczym zastąpić. Żaden pracownik na etacie, żadna instytucja, korporacja ani rząd nie zastąpią mocy, kreatywności i adekwatności produktywnych mieszkańców. Dlatego też ABCD polega, w praktyce, na budowaniu społeczności wokół obywateli.

Ten wskazujący na obywatela przewodnik to owoc pracy dwóch wspaniałych autorów. Mike Green jest doświadczonym biznesmenem, pracownikiem socjalnym, organizatorem społeczności i praktykiem modelu ABCD. Powiązał wszystkie swoje praktyczne zasoby tworząc wyjątkowe podejście *Asset-Based* do lokalnego organizowania się oraz inkluzji ludzi egzystujących na marginesie społeczeństwa.

Henry Moore ze swoją inwencją na stanowisku urzędnika miejskiego stał się prawdziwym wzorcem dla instytucjonalnych liderów, jak prowadzić innych stojąc niejako krok z tyłu – w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie. Pokazał, jak wspierać i pielęgnować lokalne akcje obywatelskie – zamiast je kontrolować, tłumić lub przesłaniać.

W książce tej Mike Green i Henry Moore wskazują kierunek kreowania silnej, prawdziwie obywatelskiej lokalnej demokracji – zdolnej do rozwiązywania problemów, witającej z radością wszystkich sąsiadów i tworzącej społeczność, która prawdziwie troszczy się o swoich członków. Pójście wskazaną przez nich drogą owocuje także odkryciem naszej własnej zdolności do odnowienia osobistego życia przez nawiązanie kontaktu z otaczającym nas bogactwem, bo przecież nie jesteśmy ludźmi tylko w połowie pełnymi. Jesteśmy ludźmi, których czara jest pełna. Mike i Henry widzą to wszystko bardzo wyraźnie, są wspaniałymi przewodnikami na drodze odkrywania na nowo zasobów, z których możemy korzystać i stawać się przez to silnymi obywatelami, aby nasza demokracja znów nabrała rumieńców.

Gdy ludzie odkryją to, czym dysponują, znajdują siłę.

Gdy ludzie tworzą nowe połączenia i relacje, umacniają się.

Gdy ludzie stają się bardziej twórczy razem, wykorzystują swoją siłę do rozwiązywania problemów i realizacji marzeń.

Partnerstwa społecznościowe, które funkcjonują

Od pomagania społecznościom do społeczności, które pomagają sobie same

Nasze lokalne społeczności borykają się z wieloma poważnymi dylematami. Jak ludzie mogą wyjść z biedy? Co zrobić z przemocą? Jak zapewnić młodzieży dobrą przyszłość? W jaki sposób podnieść poziom umiejętności czytania i pisania? Jak uczynić nasze społeczności bezpiecznymi i zdrowymi? Co zrobić z narkomanią? Co z bezdomnymi i schronieniem dla nich? Jak ludzie niepełnosprawni mogą stać się faktycznymi członkami społeczności? Jak rozwinąć naszą lokalną gospodarkę i stworzyć miejsca pracy?

W Ameryce Północnej, podobnie jak w innych miejscach na świecie, pracownicy instytucjonalni posiadają największą odpowiedzialność i kontrolę nad środkami służącymi rozwiązywaniu problemów społeczności. Oczekujemy, że nauczyciele będą kształcić nasze dzieci, lekarze będą nas leczyć, policja będzie dbać o nasze bezpieczeństwo, instytucje zintegrowanej pomocy społecznej (*human services*) będą nam pomagać, instytucje zdrowia publicznego będą nas chronić, władze miasta rozwijać silne społeczności sąsiedzkie¹, agencje rozwoju mają tworzyć miejsca pracy, i tak dalej. Kiedy w społeczności pojawiają się problemy, mamy w zwyczaju zwracać się po rozwiązania do instytucji pomocowych, ich programów i świadczeń. Jednak w coraz większym

stopniu instytucje te są zbyt przytłoczone i bez odpowiednich środków do zmagania się ze stającymi przed nimi problemami. Ograniczone rezultaty działań przeciążonej pomocy profesjonalnej niepokoją zleceniodawców – zarówno publicznych, posługujących się pieniędzmi podatników, jak i prywatnych. Rośnie świadomość potrzeby nowego podejścia. Coraz więcej menadżerów, badaczy i osób zajmujących się planowaniem odkrywa, że problemy społeczne i ekonomiczne można skutecznie rozwiązać tylko poprzez zaangażowanie większej części samej społeczności.

Wielu problemom społecznościowym można zaradzić tylko wtedy, gdy mieszkańcy zaczną ze sobą współpracować w ramach szerszego porozumienia. Szkoły nie poradzą sobie z problemami jedynie dzięki wysiłkom nauczycieli i administracji, ale ich szanse wzrosną, gdy rodzice, uczniowie i sąsiedzi będą z nimi współpracować. Władze miasta nie są w stanie zapewnić bezpieczeństwa społeczności, dopóki policja, urzędnicy i grupy osiedlowe nie będą w tym celu wspólnie działać. Najskuteczniej można wyjść z ubóstwa wtedy, gdy lokalny biznes, służby społeczne, mieszkańcy i zgromadzenia wyznaniowe tworzą partnerstwa, które budują mosty dla rozwoju prawdziwych szans ekonomicznych. Pomoc społeczna

1. *Neighborhoods* – pisownia amerykańska (przyp. tłum.).

nie może nic zrobić dla niepełnosprawnych, dopóki mieszkańcy, lokalne stowarzyszenia oraz biznes nie przyjmą tych niepełnosprawnych jako członków swojej społeczności. Instytucje zdrowia publicznego nie mogą zwalczać AIDS bez wysiłku szerszego społeczeństwa, w tym szkół, parafii, mieszkańców i lokalnych instytucji. Młodzież będzie miała najlepsze perspektywy pracy wtedy, kiedy zostanie efektywnie „przyłączona” do dorosłych w społeczności.

W każdym aspekcie życia społecznościowego pojawia się nowe rozumowanie: jeśli coraz więcej osób współpracuje ze sobą w partnerstwach, to są one w stanie rozwiązywać poważne problemy oraz osiągać zamierzone cele. Silne społeczności wiedzą, że – jeśli mają prosperować i rozwijać się – potrzebują każdego człowieka, wraz z jego talentami. Faktem jest, że nie ma osób niepotrzebnych.

ABCD – Rozwój społecznościowy oparty na zasobach (Asset-Based Community Development)

*Może i dotarliśmy tu na różnych statkach,
ale teraz jesteśmy już w jednej łodzi.*

DR MARTIN LUTHER KING

W jaki sposób społeczność rozwija ludzi współpracujących ze sobą przy rozwiązywaniu ważnych problemów i realizacji ambitnych celów? **Asset-Based Community Development (ABCD)** to skuteczna metoda, która skupia się na odkrywaniu i mobilizacji zasobów, które już w społeczności istnieją. W metodzie ABCD zachęca się ludzi do uznania, że ich społeczność to szklanka do połowy wypełniona zasobami, a nie do połowy pusta z powodu potrzeb i braków. Zalety społeczności są środkami, które stają się cenne, kiedy się je skumulują i uczyni użytecznymi. Podejście ABCD daje obywatelom narzędzia do znalezienia i mobilizacji tego, co posiadają, na rzecz budowy silniejszej społeczności.

John McKnight, którego badania, prowadzone wspólnie z Jodym Kretzmannem, zdefiniowały metodę ABCD, powiedział kiedyś: „ABCD jest jak system organizacyjny (*closet organizer*), który ma uporządkować i nadać sens całemu nieładowi w życiu społeczności”. Wysłuchawszy przez te

wszystkie lata wielu różnych historii skutecznego budowania społeczności, John i Jody zadali sobie pytanie, co było elementem wspólnym dla tych niepowtarzalnych historii. To tak, jakby zapytać ludzi, jakie jest ich ulubione ciastko, a po zebraniu tysięcy różnych przepisów zastanowić się: „Co te wszystkie ciastka mają wspólnego – czekoladę, marchew, a może kwasek cytrynowy?”. W przypadku ciasta, czterema głównymi składnikami są: mąka, jaja, cukier i masło. W przypadku udanego budowania społeczności istnieją trzy fundamentalne cechy podejmowanych wysiłków, które skutecznie łączą i aktywizują społeczności.

Skuteczny rozwój społecznościowy (*community development*) posiada zatem trzy podstawowe cechy: jest oparty na zasobach (*asset-based*), skupiony na tym co wewnątrz (*internally focused*) i napędzany relacjami (*relationship driven*). **Opieranie się na zasobach** oznacza, że koncentrujemy się na odkrywaniu tego, co może być użyteczne wewnątrz

społeczności. Czy już teraz posiadamy coś, co pozwoli nam zrealizować wartościowe działania? **Skupienie na tym co wewnątrz** oznacza, że najlepiej zacząć od tego, co możemy znaleźć w środku społeczności. Ludzie w niej żyjący są najważniejszymi współautorami sprawnie funkcjonującej społeczności. **Napędzanie relacjami** przypomina nam, że wspólnoty umacniają się tylko dzięki połączeniom między ludźmi, które umożliwiają im wykazanie się swoimi talentami. Tworzenie relacji to podstawowe działanie w budowaniu społeczności.

Relacje ujawniają zasoby społeczności oraz możliwości generowania pożytecznych połączeń między ich pięcioma elementami składowymi. Te elementy to:

- **Jednostki** z talentami, zdolnościami i umiejętnościami, które mogą wniesić. Ludzkie talenty są najważniejszym składnikiem społeczności. Każda osoba ma wiele zasobów, które może ofiarować, jeżeli tylko będzie miała na to szansę.
- **Lokalne stowarzyszenia/grupy nieformalne**, w których ludzie współdziałają dla zarządzania wspólnym troskom, np.: grupy osiedlowe, związki wyznaniowe, grupy samopomocy, bractwa, chóry, kluby książki, kluby działkowiczów.
- **Instytucje** biznesowe, rządowe i *non-profit*, np.: lokalne przedsiębiorstwa, parki, biblioteki, szkoły, organizacje pozarządowe, kościoły oraz instytucje religijne. Każda instytucja może wspierać miejscowe osoby oraz ich stowarzyszenia.
- **Lokalna ekonomia**. Wymiana gospodarcza wrzuca w obieg pieniądze, dobra i usługi, które ludzie jako społeczności kupują, sprzedają, wynajmują oraz inwestują.

Oparty na zasobach.

Skupiony na tym, co wewnątrz.

Napędzany relacjami.

– **Świat materialny**, zarówno naturalny, jak i wytworzony, np.: rzeki, krajobraz, budynki, pola, ulice oraz infrastruktura komunikacyjna.

Budując społeczności od środka

Jody Kretzmann,
John McKnight

Przykra prawda jest taka, że rozwój musi zaczynać się od samej społeczności, a w większości miejskich dzielnic wręcz nie ma innego wyjścia. Pomysłowi liderzy lokalni na terenie całego kraju zaczęli zdawać sobie sprawę z tej właśnie prawdy i odpowiednio zmienili swoje praktyczne podejście. Odkryli, że gdziekolwiek mają miejsce skuteczne działania w rozwoju społeczności, wysiłki te opierają się na rozpoznaniu albo mapie zasobów, potencjałów i zdolności społeczności. Bo oczywiste jest, że nawet najbiedniejsze osiedla są miejscem, gdzie jednostki i organizacje stanowią potencjał, dzięki któremu można zacząć odbudowę. Zatem kluczem do rewitalizacji osiedli jest zlokalizowanie wszystkich dostępnych lokalnych zasobów i ich połączenie w ten sposób, aby zwielokrotnić ich siłę i skuteczność, a także włączenie do pracy nad rozwojem lokalnym tych lokalnych instytucji, które nie są jeszcze w to zaangażowane.

Cały ten proces zaczyna się od skonstruowania nowej „mapy”. Kiedy już taki przewodnik po zasobach zastąpi stary, który zawierał jedynie potrzeby i braki, wtedy odradzająca się społeczność może rozpocząć łączenie własnych sił w nowe kombinacje, nowe struktury, nowe źródła dochodów i kontroli, a także nowe możliwości dla ekonomii.

[...] Jasne, że silne więzy kształtujące fundament dla społecznego sposobu rozwiązywania problemów były pod ostrzałem. Siły odciągające ludzi od siebie są liczne i pojawiają się często. [...] Ze względu na te czynniki, poczucie skuteczności opartej na współzależności obudziła w ludziach koncepcję, że mogą oni liczyć na swoich sąsiadów i na lokalne zasoby – by zyskać pomoc i wzmocnić się. Dla twórców społeczności koncentrujących się na zasobach, odbudowa tych lokalnych relacji stanowi najbardziej obiecującą drogę, prowadzącą do skutecznego rozwoju społeczności.

ABCD uwidacznia i konkretyzuje podstawowe struktury w budowaniu silnych społeczności. Siła płynie z trzech wzajemnie połączonych działań: **odkrywania** lokalnych zasobów, **łączenia** tych zasobów w procesie współpracy, a następnie **stwarzania dla nich możliwości**, żeby były pożyteczne i mocne razem. Kiedy grupa ludzi odkrywa

co posiada, odnajduje siłę. Kiedy ludzie organizują się w nowych połączeniach i relacjach, rozbudowują swoją siłę. Kiedy wspólnie zwiększają swoją skuteczność, wykorzystują własną siłę do rozwiązywania problemów i realizacji marzeń. Razem jesteśmy lepsi.

Co zrobić w poniedziałek rano?

Sześć lat temu, wspólnie z Henrym Moor'em, prowadziliśmy w górach, w Nowym Meksyku, pięciodniowe warsztaty dotyczące ABCD. Piątego dnia rano pediatra ze stanu Ohio zapytał: „Uwielbiam to ABCD, ale mam jedno pytanie. Co u licha mam właściwie zrobić w poniedziałek rano?”. Zdaliśmy sobie sprawę, że to było nasze pytanie, pytanie kierujące naszą pracą. Odkąd ten lekarz z Ohio zmusił nas do ustosunkowania się do jego poniedziałku, wraz z Henrym pracowaliśmy nad stworzeniem struktur edukacyjnych dla ludzi, którzy lubią perspektywę ABCD i potrzebują nieco pomocy w opracowaniu praktycznego działania w jej ramach. Zastosowaliśmy i ulepszyliśmy te struktury dzięki konsultacjom z liderami społecznościowymi oraz w trakcie warsztatów – owocem tych wysiłków jest niniejsza książka.

Nasza metoda bazuje na sprawdzonych zasadach organizowania społeczności, czyli zasadach kierujących zbiorowymi działaniami w sprawach, które są dla ludzi na tyle ważne, że pobudzają ich do aktywności. Jedną z cech wyróżniających naszą pracę jest skupienie się na odkrywaniu sposobów, dzięki którym rządy oraz instytucje pomocowe (*service agencies*) mogą skutecznie docierać do swoich społeczności – jako partnerzy wzmacniający obywateli. Nasza grupa szkoleniowa, ABCD Training Group, która jest stowarzyszo-

na z Instytutem ABCD założonym przez Jody'ego Kretzmanną i Johna McKnighta, łączy doświadczenie Henry'ego w przekształcaniu władz miejskich w punkty wsparcia dla obywateli, z moim doświadczeniem w organizowaniu społeczności i pracy socjalnej przy łączeniu obywateli w działaniu. Naszym celem jest tworzenie praktycznych sposobów pobudzania coraz większego udziału grup społecznościowych do współpracy w partnerstwach oraz do pracy nad tym, aby społeczności były silniejsze, bezpieczniejsze, zdrowsze i bardziej produktywne. Ramy naszego działania określają trzy najważniejsze tematy:

- koncentracja zasobów,
- stosowanie zasad organizowania społeczności,
- instytucje, które kierują poprzez wycofanie się.

Zasoby: zawsze jest ich więcej, niż nam się wydaje

Praktyczne działania zaczynają się od zrozumienia, że każda społeczność ma więcej potencjalnych środków, niż zakładamy. Twoja społeczność posiada szeroki wachlarz zasobów, które można zidentyfikować, połączyć i uczynić pożytecznymi, jeżeli tylko znajdziesz te zasoby i zorganizujesz je tak, żeby współpracowały na rzecz społeczności. Są przecież mieszkańcy, lokalne

stowarzyszenia, parafie, przedsiębiorstwa, instytucje *non-profit* oraz instytucje rządowe. Oglądanie wszystkich zasobów społeczności to jak patrzenie w kalejdoskop: dużo kolorowych kawałków szkła układa się na różne sposoby, w zależności od tego, jak go przekręcisz. Zasoby społeczności układają się na różne i niespodziewane sposoby, tworząc nowe możliwości. Obecność ukrytych środków i niewykorzystanych połączeń oznacza, że społeczności mogą mieć naprawdę poważne problemy, wciąż są jednak w stanie połączyć siły celem ich rozwiązania.

Jest takie stare powiedzenie: „Różnica między piekłem a rajem to tylko kwestia nowych okularów”. Znajdujesz to, po co przychodzisz: pustkę albo potencjał. Ten podręcznik używa szkielec ABCD jako sposobu na odkrycie zasobów społeczności i wypracowanie działań, które z nich skorzystają i je spotęgują.

Organizowanie społeczności: włączanie grup ludzi do działania w sprawach dla nich ważnych

Wątek troski/opieki (*care*) jest obecny we wszystkich grupach w społeczności. W każdej społeczności są ludzie, którzy martwią się problemami na tyle mocno, żeby podjąć działania w sprawach, które są ważne w ich wspólnym życiu. Dwie sprawy to najważniejszy materiał w każdej społeczności. W momencie, kiedy przedmiot troski stanie się widoczny i słyszalny, wówczas coraz więcej ludzi może znaleźć wspólny mianownik i zjednoczyć się w działaniu. Organizowanie społeczności to sprawdzony sposób na szukanie spraw budzących troskę jej członków oraz na opracowanie planu, według którego ludzie mogliby podjąć działania na rzecz tego, co ich martwi. Od momentu kiedy w latach 40. Saul Alinsky pracował w ubogich dzielnicach Chicago, organizowanie społeczności skupiło się na tym, jak ludzie mogą się zgromadzić, stając się siłą napędową rozwoju własnych społeczności.

W procesie ich organizowania, w centrum pracy nad rozwojem, znajduje się program i inicjatywa ludzi, którzy żyją, pracują i uczęszczają do kościołów w swojej społeczności. Zasady organizowania społeczności stanowią realną podstawę dla tworzenia udanych partnerstw społecznych.

Silni ludzie i skuteczne programy: potrzeba jednych i drugich

Tworzenie potężnych społeczności wymaga zarówno programów pomocowych, jak i silnych grup ludzi. Istotną częścią naszej metody w pracy nad rozwojem społeczności jest wyjaśnienie i rozróżnienie najlepszych zadań dla instytucji i ich programów oraz najlepszych zadań dla grup społecznych. Ludzie, wraz ze swoimi grupami, muszą zrobić krok naprzód – zwiększyć swoją odpowiedzialność, moc i władzę – żeby system rozwiązywania problemów w społecznościach mógł być skuteczny. Instytucje oraz ich programy mogą świadczyć dobre usługi, pomagając jednocześnie obywatelom robić to, co mogą tylko silne jednostki: mobilizować szersze społeczności do współdziałania. Instytucje są skuteczniejsze, jeśli **kierują poprzez wycofywanie się** i proponują obywatelom swoje zasoby w celu wykorzystania, znalezienia i połączenia zasobów społeczności, a także pomagają obywatelom w organizacji ich społeczności.

Budować drogę, idąc po niej: drogowskazy, nie przepisy

Jak dostaje się do Carnegie Hall? Ćwicząc, ćwicząc, ćwicząc.

STARE POWIEDZENIE MUZYKÓW

Każda grupa pracująca nad rozwojem społeczności musi znaleźć swoją własną drogę, która prowadzi do sukcesu. Nie istnieje jeden model ani gotowy przepis. Ludzie często oczekują określonych wzorów, recept czy modeli dla rozwoju społecznościowego, które mogliby powielać. Pragnienie budowania na podstawie cudzych planów jest zrozumiałe, ale takie podejście nie zdaje egzaminu, ponieważ każda sytuacja jest wyjątkowa. Zasady pomocnicze, owe drogowskazy mówiące o mechanizmach działających w społecznościach, są o wiele bardziej pożyteczne niż dokładny przepis. Zasady mogą pomóc w podjęciu decyzji o tym, co najlepiej zrobić w konkretnej sytuacji. Dobre tworzenie społeczności jest sztuką, nie techniką. Ludzie najlepiej uczą się w jaki sposób tworzyć partnerstwa społeczne, czerpiąc z własnego doświadczenia, mając wyraźne zasady dotyczące praktyki, a także korzystając z porad innych, skutecznych twórców społeczności.

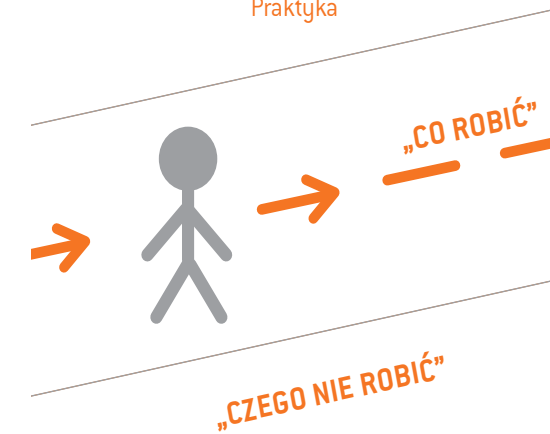
W tej książce można znaleźć ogólne zasady dotyczące działania w partnerstwach społecznych – zaczerpnięte z doświadczenia wielu ludzi kroczących podobnymi ścieżkami, które mogą pomóc pozostać na drodze (i nie wpaść do rowu obok) w trakcie samodzielnego opracowania swojej własnej metody.

Każdy z rozdziałów tej książki wyrasta z zagadnień poprzedniego rozdziału i daje podstawy dla działań praktycznych. W każdej części książki znajduje się opis praktycznych zasad, metod, ćwiczeń oraz pytania do dyskusji. Lektura przyniesie najlepszy efekt, jeśli nie będzie czytana w pojedynkę. Uczenie się praktyk społeczno-

BUDOWAĆ DROGĘ, IDĄC PO NIEJ

Zasady pomocnicze/drogowskazy

Pytania
Praktyka



wych wychodzi najlepiej, jeśli robi to grupa ludzi myślących i dyskutujących – wspólnie.

Książka ta stanowi próbę zdroworozsądkowego myślenia o tym, jak pomagamy społecznościom. Nie znajdziecie tu cytatów z badań, znajdziecie natomiast przykłady z naszego osobistego doświadczenia, lekcje zaczerpnięte z powszechnych doświadczeń nabywanych przez skutecznych twórców społeczności, a także odwołania do zdrowego rozsądku.

Każda z osób czytających tę książkę może coś zrobić dla stworzenia silniejszej społeczności, dla stworzenia miejsca, gdzie ludzie mogą

**Działania praktyczne
zaczyna się od zrozumienia,
że każda społeczność
ma więcej potencjalnych
zasobów, niż się nam wydaje.**

działać jako obywatele troszczący się o siebie nawzajem. Możesz czytać tę książkę będąc kierownikiem instytucji albo jej pracownikiem, jako organizator lokalnej społeczności, przewodniczący stowarzyszenia albo członek społecznościowej grupy.

Niezależnie od pełnionej funkcji, zawsze możesz podjąć jakieś działania budujące postawę obywatelską lub wzmacniające lokalną demokrację. Zadaniem tej książki jest naświetlenie możliwości każdego z czytelników tak, żeby mógł skuteczniej działać na rzecz silnej społeczności.

Tworzenie społeczności nie jest teoretycznie skomplikowane, ale trudności często pojawiają się w praktyce. Zachęcam do dwóch rzeczy. Po pierwsze, do korzystania z tej książki jako sposobu wypracowania osobistego schematu działania: twoich zasad pomocniczych oraz pomocniczych pytań odnośnie do tego co robić, a czego nie. Po drugie, do czytania także między wierszami i badania, co budzi się w nas podczas lektury, omawiania pomysłów oraz wykonywania ćwiczeń. Ten podręcznik ma być dla czytelnika – organizatora społeczności lokalnej – rodzajem przyjaznego katalizatora. Zachęcam do zbadania własnego serca, umysłu oraz doświadczenia w kontekście swojego miejsca w społeczności i tego, jak można przemieścić się z obecnej sytuacji w stronę wymarzonej przyszłości.

Przemiana Króla Henryka Henry Moore

Niedawno dowiedziałem się, że mam raka węzłów chłonnych. Mimo wszystko jestem dość podbudowany. Moje rokowania powrotu do zdrowia są dobre. Rodzina i sieć wsparcia podnoszą mnie na duchu, a ja robię wszystko to, na co zawsze miałem ochotę. Czerpię radość od mojej rodziny, obserwuję dorastanie mojej córki Morgan, która ma teraz 16 lat. Naprawdę, lubię też patrzeć na swoją żonę. Donna kieruje rozwojem Morgan, pomagając jej przygotować się do pobytu w college'u i dorosłego życia. Moja praca, dzięki której odwiedzam około 50 miast w ciągu roku szkoląc, doradzając i pomagając ludziom w wymyślaniu sposobów na poruszenie instytucji z ich posad, żeby były pożyteczniejsze dzięki implementacji obywatelskiego przywództwa, wciąż realizuje moje marzenie niesienia pomocy innym w tworzeniu wspaniałych, prosperujących społeczności.

Kiedy pierwszy raz usłyszałem diagnozę nowotworu, zadzwoniłem do koleżanki z Baton Rouge, mówiąc jej, że przypuszczalnie nie będę w stanie skończyć naszej wspólnej pracy, ponieważ będę musiał skupić się na czekającej mnie walce. Ona odpowiedziała: „Cóż, panie Henry Moore, mam nadzieję, że nie łudzi się pan, że tak łatwo się wywinie. Ja miałam raka dwa razy i pokonałam go dwukrotnie. Miałam chemioterapię w piątki, a w poniedziałki już byłam z powrotem w pracy. Więc oczekuję, że i pan stawi się do pracy”. Na co odpowiedziałem: „Tak jest, proszę pani”.

Moje zdolności do wykonywania tej pracy – także korzyści z wielu kontaktów i środków oraz satysfakcja, jaką mi ona daje – to efekt niesamowitej podróży mojego życia. Chciałbym teraz przedstawić wam fragment tej wędrówki.

Dorastając na farmie w amerykańskiej wsi w stanie Północna Karolina, a życie było tam ciężkie, zdobyłem pewną wizję pomagania ludziom i wspierania mojej społeczności. Ten obraz towarzyszył mi podczas nauki w college'u, zaś w 1981 roku doprowadził mnie do początku moich 17 lat służby w Savannah w stanie Georgia, na stanowisku zastępcy kierownika w miejskim ratuszu. Pod złotą kopułą urzędu miejskiego ciężko pracowałem, realizując swoją misję świadczenia usług mających rozwijać społeczność. Zarządzaliśmy poprzez określanie i realizację celów, rozwiązywanie problemów, przydzielanie środków oraz dbanie o terminowość, które miały polepszać publiczne usługi i udogodnienia. Zdobywaliśmy za to wyróżnienia, potwierdzające naszą skuteczność.

A jednak dostawaliśmy szalu niczym po narkotykach, bo mieszkańcy zachowywali się jak konsumenci państwowych świadczeń, mówiąc: „Dajcie mi coś. Chcę, żebyście przyszli i naprawili mnie, naprawili moją okolicę, naprawili ten problem”. Wielu obywateli nie postrzegało siebie jako twórców lokalnego dobrobytu. Odkrycie tego ograniczenia stanowiło kamień milowy w mojej wędrówce, ponieważ była to dla mnie ważna i trudna nauka: **my, kierownicy, musimy zarządzać poprzez wycofanie się.**

Nasz sukces zależy od tego, w jakim zakresie mieszkańcy podejmą odpowiedzialność za realizację misji rewitalizacji osiedla. Liderzy społeczności powinni napędzać jej rozwój, a naszym zadaniem, jako menadżerów, jest rozwinięcie umiejętności, zasobów i kontaktów, które mogą im w tym pomóc. Menadżerowie powinni również przekształcać organizacje tak, aby zasilaty, podtrzymywały i pomagały obywatelom.

Moja własna podróż w stronę nowych form zarządzania zaczęła się podczas warsztatów z dziewięćdziesięcioletnim, który nazywał się Ed Deming i był pionierem zmian w zarządzaniu w Japonii. Mówił nam, że przekształcanie jakiegokolwiek organizacji oznacza, że ludzie w tej organizacji sami powinni stać się silniejsi, a wtedy będą zastanawiać się, jak być bardziej produktywnymi, dzięki czemu organizacje będą skuteczniejsze, a oni sami też na tym skorzystają.

Kolejny milowy krok miał miejsce w Center for Creative Leadership (Centrum Twórczego Kierownictwa) w Greensboro w stanie Północna Karolina. Ich intensywna sesja rozwoju przywództwa obejmowała zbieranie „360° informacji zwrotnej” od moich podwładnych. I ostatecznie powiedzieli mi, że jestem s...synem, i dowiedziałem się, że ludzie w Savannah nazywają mnie „Król Henryk” (moja żona Donna stwierdziła, że sama mogła mnie o tym poinformować, przed sesją, dzięki czemu miasto zaoszczędziłoby 3000 dolarów).

Zrozumiałem to, kiedy pojechałem na urlop – moi pracownicy też zrobili sobie urlop i nic nie szło do przodu, jeśli nad wszystkim nie czuwałem. Musiałem „przekształcić Henry’ego” po to, żeby być skuteczniejszym. Zarządzanie odgórne nie do końca dobrze funkcjonuje, a w skutecznych organizacjach światło nie gaśnie, kiedy ty idziesz do domu. Zrozumiałem, że potrzebowaliśmy nowych umiejętności, które dopełniłyby te tradycyjne, zdobyte w szkołach zarządzania. Nowe umiejętności, czyli słuchanie, pielęgnowanie, wsparcie, pytanie i reagowanie na to, co mówią do nas ludzie.

Zacząłem się zastanawiać, w jaki sposób usprawnić całą organizację poprzez wycofanie się o krok. Zamiast promować pracowników potakiwaczy (*yes-manów*), zacząłem propagować łączników (*gappers*): ludzi z naszej organizacji, którzy naprawdę mieli na uwadze pracę w przestrzeni „pomiędzy” (*in the gap*) władzami miasta a mieszkańcami osiedli, w celu tworzenia nowych połączeń i relacji oraz wzmocnienia społeczności. Zamiast zwyczajnie próbować naprawiać społeczności, zaczęliśmy pytać obywateli o ich priorytety. Odkryliśmy, że każda dzielnica ma swoje własne: poprawę budownictwa mieszkaniowego, walkę z narkomanią i przestępczością albo zwalczanie postępującej degradacji. Słuchaliśmy uważnie, co mieszkańcy społeczności mają nam do powiedzenia i staraliśmy się znaleźć sposoby odpowiadania na potrzeby, wzmocniania ich własnych społeczności po to, by przyspieszyć proces rewitalizacji.

Ludzie powinni napędzać rozwój społeczności, a naszym zadaniem, jako menadżerów, jest rozwinięcie umiejętności, środków i kontaktów, które mogą im pomóc.

Odkryliśmy, jak aktywizować nowych liderów w społecznościach, jak ich angażować i jak (w miarę upływu czasu) podtrzymywać to zaangażowanie. Jednym z bardziej znaczących kroków było uruchomienie dofinansowania pod nazwą „Grants for Blocks”. Fundusze w wysokości niemal 500 dolarów przeznaczone zostały dla mieszkańców, którzy mogli wykorzystać je jak chcieli, usprawniając swoje osiedla, o ile nie czerpali z tego osobistych korzyści. Ludzie zaczęli sadzić kwiaty, czyścili opuszczone lokale, zakładali wypożyczalnie z narzędziami – na różne sposoby wykorzystywali te pieniądze, żeby wprowadzać widoczne zmiany w swoim otoczeniu. Ci, którzy mieli ochotę zaoferować swoje umiejętności, talenty i potencjał, sami wystąpili przed szereg, zaskakując nas sposobami, o których nie mieliśmy pojęcia, zanim sami nie wycofaliśmy się i nie zaproponowaliśmy wsparcia. Obywatele zaczęli się mobilizować, a nasza instytucja zreorganizowała się po to, by pomagać mieszkańcom w planowaniu i realizowaniu rewitalizacji dzielnic.

Co najważniejsze, dbaliśmy o oddolne przywództwo osiedlowe. W Savannah dzielnice zaczęły realnie zmieniać się na lepsze, powstały relacje ze społecznościami oparte na zaufaniu, co jest konieczne w przypadku zrównoważonego rozwoju. Taka transformacja była trudna i wymagała czasu, ale okazała się sukcesem. Co aktywniejsi mieszkańcy przychodzili na zebrania rady miasta, uczestniczyli w przesłuchaniach dotyczących zagospodarowania przestrzennego i spotkaniach rad dzielnicowych.

Mieszkańcy nie tylko prezentowali swoje wizje bezpiecznych i atrakcyjnych osiedli, ale także współpracowali na rzecz ich realizacji.

Kiedy opuściłem urząd miasta, zacząłem pomagać innym społecznościom w stosowaniu tych sprawdzonych metod. Moja praca koncentruje się na tworzeniu partnerstw między społecznościami, które mogą mobilizować obywateli. Pomagam ludziom obmyślać sposoby tworzenia silnych organizacji, pamiętających o swojej misji oraz zaangażowanych w życie społeczności. Staram się znajdować sposoby, dzięki którym mieszkańcy mogą się wzmacniać, przejmować odpowiedzialność i stymulować swoje społeczności w ich rozwoju.

Niektóre społeczności poczyniły niesamowite postępy, jak np. te trzy wymienione poniżej:

– **Fremont, stan Kalifornia.** To bardzo zróżnicowane miasto, z ponad 200 tys. mieszkańców mówiących w różnych językach, przyjęło rozporządzenie na rzecz zaangażowania społeczności. Cała organizacja miasta podporządkowała się zwiększeniu obecności społeczności w jego życiu. Zatrudniono organizatora rozwoju społeczności i przygotowano zebranie na ponad 500 osób, żeby określić sposoby poprawy jej stanu.

Liderzy nie mogą być na szczycie piramidy, a obywatele na samym jej dole. Liderzy powinni być w środku, wraz z innymi partnerami.



– **Staunton, stan Wirginia** (miejsce narodzin stanowiska *council/manager* – osoby zarządzającej, odpowiadającej przed radą miasta). Kierownik miejski (*city manager*) zatrudnił mnie, żebym pomógł im zbudować partnerstwo społecznościowe w afroamerykańskiej dzielnicy, która wciąż organizuje zjazdy szkoły wyższej, zamkniętej już 40 lat temu. Stowarzyszenie oraz Booker T. Washington Community Center stały się bazą dla partnerstwa obejmującego szerszą społeczność, gdzie opracowano plan dla dzielnicy i dla samego miasta. Zarówno dzielnica, jak i miasto robią znaczne postępy.

– **Seattle, stan Waszyngton**. Pomimo cięć budżetowych miasto wciąż tworzy partnerstwa społecznościowe. Neighborhood Service Unit, jednostka ds. dzielnic będąca częścią wydziału policji, stosuje podejście oddolnego angażowania obywateli w podnoszenie poziomu bezpieczeństwa w społecznościach.

Statystyki krajowe pokazują jasno: najbezpieczniejszymi osiedlami są te, w których ludzie znają swoich sąsiadów, rozmawiają ze sobą, pilnują nawzajem swoich domów podczas dłuższych wyjazdów, a więc w ten czy inny sposób dbają o bezpieczeństwo swoich osiedli. Tego rodzaju działania obywateli są kluczowe dla bezpieczeństwa, nawet gdyby miasto było w stanie zapewnić coraz więcej funkcjonariuszy policji.

W swojej wędrówce udało mi się w pełni pojąć przesłanie Johna McKnighta: instytucje muszą robić to, czego nie mogą zrobić obywatele, ale powinniśmy dać obywatelom przestrzeń do „odzyskania” własnych społeczności. Przywódcy nie muszą znajdować się na szczycie piramidy, a obywatele na dole. Przywódcy powinni być wewnątrz wraz z innymi partnerami i udziałowcami. Nasze organizacje i instytucje muszą zrobić krok do tyłu. Obowiązują przy tym dwie zasady. Pierwsza: to obywatele znają odpowiedzi. Zasada druga: jeśli masz wątpliwości, patrz zasada pierwsza.

**DWIE DROGI
POTRZEBY
(CZEGO BRAKUJE)**



USŁUGI DOSTOSOWANE
DO POTRZEB



KONSUMENCI

ROZWIĄZANIEM
SĄ PROGRAMY

**DWA ROZWIĄZANIA
ŚRODKI
(CO JEST)**



POŁĄCZENIA
I WKŁAD



OBYWATELE

ROZWIĄZANIEM
SĄ LUDZIE

Zlokalizowanie i uruchomienie zasobów we własnej społeczności

Każdy obywatel ma talenty. Silne społeczności wiedzą, że potrzebują talentów każdego.

JOHN MCKNIGHT

Od 1993 roku, kiedy Jody Kretzmann i John McKnight określili zasady budowania społeczności od wewnątrz (*Building Communities from the Inside Out*), podejście ABCD okazało się metodą skuteczną dla wielu ludzi. Punkt widzenia ABCD zachęca pracowników i liderów społecznościowych do skupienia się na odkrywaniu, łączeniu i wykorzystywaniu środków w ramach ich własnych społeczności, w celu rozwiązania najważniejszych problemów i rozwoju największego potencjału. Skutecznie i w pełni odkrywają i uruchamiają oni potencjały, budując relacje międzyludzkie oraz połączenia pomiędzy grupami społecznościowymi. Ich praca opiera się na trzech zasadach:

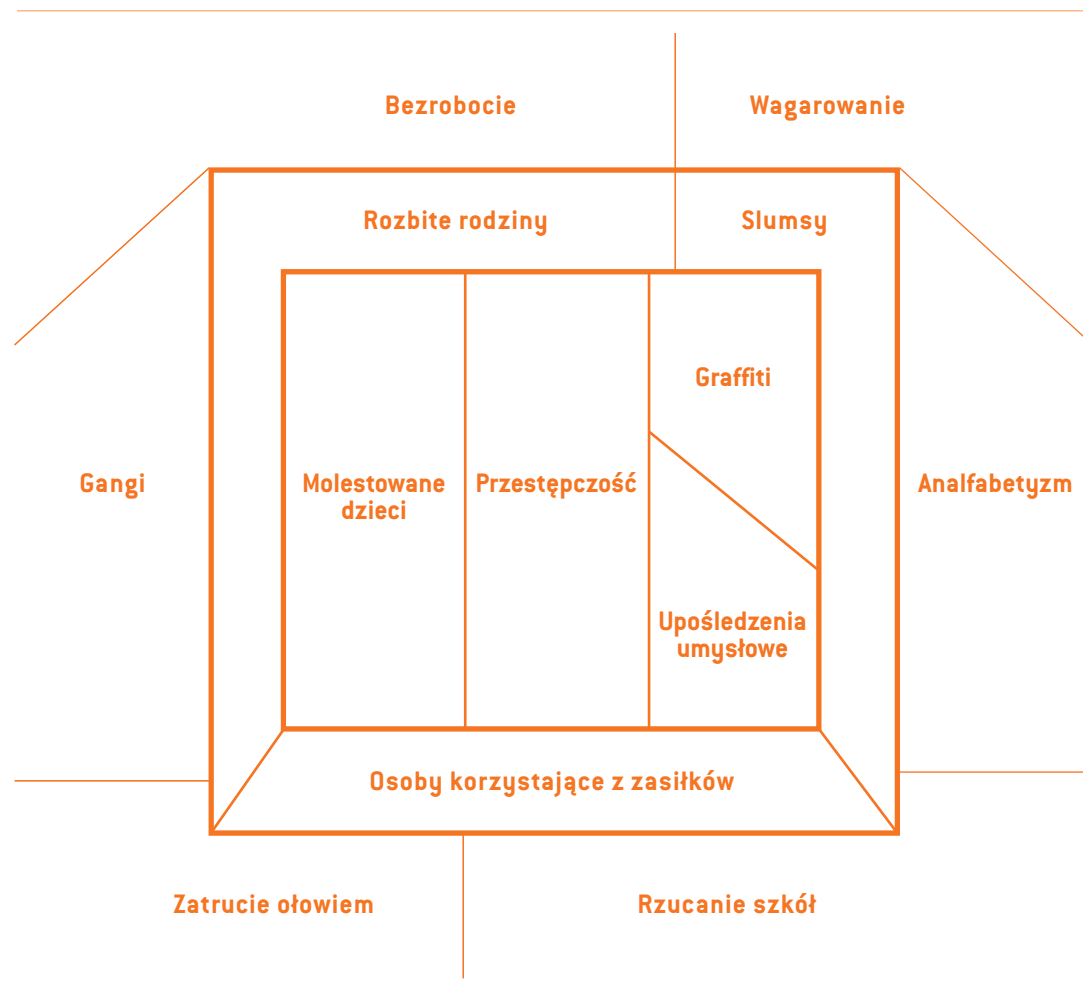
1. Każda społeczność posiada więcej zasobów, niż jakkolwiek osoba lub grupa może się spodziewać.
2. Zasoby te są kluczem do zrównoważonego rozwoju społeczności i obywatele, którzy potrafią uruchomić owe środki, znajdują się w centrum wysiłków stymulujących postęp.
3. Zasoby ujawniają się dzięki relacjom. Takie odkrywcze i mobilizujące relacje zaczynają się od wsłuchania w to, na czym zależy ludziom.

W tym rozdziale pokazujemy, w jaki sposób znaleźć, połączyć i wykorzystać zasoby społeczności.

Mapuj zasoby, nie potrzeby

ABCD wskazuje odmienną drogę, prowadzącą do silnych społeczności, niż ta, którą proponują inne, bardziej powszechne sposoby rozwiązywania problemów w społecznościach. Wiele popularnych metod zaczyna od wyliczenia czego brakuje, tworząc swoistą **mapę potrzeb**, która pozwala wybrać profesjonalne metody rozwiązania problemu. Zawodowi doradcy, z obszarów od służby zdrowia i edukacji aż po usługi społeczne i administrację publiczną, uczą się szacowania potrzeb i metod analizy rozwiązywania proble-

mów, stając się ekspertami w tworzeniu, czytaniu i reagowaniu na mapy potrzeb.



Potrzeby i problemy w społecznościach są bardzo realne, więc mapa potrzeb nie jest fikcją. Co istotne, mapa ta, odwraca uwagę od obywateli oraz ich zasobów, a skupia ją na ekspertach i ich zewnętrznych pomysłach na „leczenie”. Mapa potrzeb wzmacnia przekonanie, że usługi sprecyzowane i dostarczone przez profesjonalistów najlepiej ulecą problemy społeczności. Postępowanie wedle mapy potrzeb mobilizuje jedynie drobną część całego potencjału społecznego – pracę zawodowych świadczeniodawców. Gdy za punkt wyjścia bierzemy mapę potrzeb, koncentrujemy fundusze, ludzkie i organizacyjne zasoby, a także zasoby władz decyzyjnych

na branżowych profesjonalistach i świadczeniodawcach – odsuwając niejako na margines, lub w najlepszym wypadku na drugi plan, wiedzę, umiejętności i środki obywateli.

Mapa potrzeb posiada przynajmniej cztery wady:

- Podkreślanie znaczenia zawodowych doradców, jako fachowców od rozwiązania problemów, podkopuje pewność siebie obywateli oraz ich chęć inwestowania swoich talentów, skoro widzą, że ludzie rozporządzający funduszami zachowują się tak, jakby jedynie zewnętrzni eksperci byli w stanie zmienić coś w ich życiu.

- Mapa potrzeb rozprasza wysiłki zmierzające do rozwoju, ponieważ dzieli społeczność według profesjonalnie i precyzyjnie określonych kategorii finansowania i świadczenia usług.
- Ludzie mający tendencję do opisywania swoich społeczności w czarnych barwach często awansują na przywódców dzięki zewnętrznym ekspertom. Osłabia to bardziej uprawnionych i pozytywnie nastawionych lokalnych liderów.

- Zarówno obywatele, jak i świadczeniodawcy, często internalizują opis mapy potrzeb jako negatywną „prawdę” o społeczności. Ludzie przez to mogą stać się sceptyczni co do możliwości zmian i zniechęcić się do głębszego szukania u innych mieszkańców tych zasobów, które są w stanie zmotywować ich do działania.

**DWIE DROGI
POTRZEBY
(CZEGO BRAKUJE)**



USŁUGI DOSTOSOWANE
DO POTRZEB



KONSUMENCI

„ROZWIĄZANIEM
SĄ PROGRAMY”

**DWA ROZWIĄZANIA
ŚRODKI
(CO JEST)**



POŁĄCZENIA
I WKŁAD



OBYWATELE

„ROZWIĄZANIEM
SĄ LUDZIE”

ABCD przedstawia inną drogę rozwoju społeczności: **mapę zasobów**. W przeciwieństwie do mapy potrzeb, mapa zasobów zaczyna od wskazania „co już jest” – określając, co aktual-

nie społeczność posiada, a co może pomóc w rozwiązaniu problemów i realizacji celów. Kim i czym dysponujemy? Co możemy zdziałać?

Odkrywanie zasobów przez budowanie relacji

Każda społeczność, wzmacniając się, ma na celu tworzenie szerszego kręgu ludzi, którzy chcą podejmować działania na rzecz wspólnego dobra. Organizatorzy społeczności mają takie stare powiedzenie „siła tkwi w relacjach”. Trudno temu zaprzeczyć. Społeczność zaczyna kroczyć ścieżką ku lepszej przyszłości, kiedy ludzie rozumieją, że „razem znaczy lepiej” i przystępują do tworzenia partnerstw ponad podziałami. Silna społeczność to taka, w której działanie umacnia przekonanie, że każdy ma coś do dodania i nie ma nikogo, kto byłby niepotrzebny. Potrzebujemy siebie nawzajem. Ty możesz sprzedawać hamburgery po jednej stronie ulicy, a ja pizzę po drugiej. Jesteśmy konkurencją, jeśli chodzi o sprzedaż posiłków, ale jeśli jesteśmy mądrzy, będziemy współpracować na rzecz czystych i bezpiecznych ulic – dla wszystkich.

Niech obywatele będą w centrum

Kiedy społeczności mają się dobrze, wtedy mieszkańcy oraz ich stowarzyszenia i kościoły są w centrum decyzji na rzecz rozwoju. Często rozwój społeczności był kontrolowany przez zewnętrzne czynniki decyzyjne, które kurczowo trzymają się swojej władzy w zakresie kreślenia planów i przydzielania środków. Takie podejście „z zewnątrz” jest zazwyczaj nieskuteczne, niczym sianie zboża na asfalcie. Z drugiej strony, miejscowi obywatele, przekonani i oddani działaniu na rzecz rozwoju, mogą znaleźć i zarać urodzajną ziemię, gdzie ziarno da plon w postaci rozwiązań. Ludzie mający problem będą tymi, którzy najprawdopodobniej wiedzą, jak mu zaradzić. Ludzie wewnątrz społeczności mają lepszą motywację do angażowania innych do

działania i tworzenia połączeń, dzięki którym można do nich dotrzeć. **Praca od wewnątrz się opłaca.**

Ci, którzy opowiadają się za metodą ABCD, zasadniczo zgadzają się co do pierwszych dwu kluczowych koncepcji: koncentracji na zasobach i mobilizacji lokalnego potencjału poprzez tworzenie relacji. Jednak rozwój opierający się na obywatelu jest modelem bardziej wymagającym, ponieważ wymaga przeniesienia odpowiedzialności i władzy nad zasobami. Zgodnie z nim, władza będąca w gestii instytucji spoza społeczności jest przekazywana w ręce obywateli w społecznościach.

Uruchomienie elementów składowych społeczności

Istnieje pięć podstawowych elementów składowych w każdej ze społeczności: indywidualne osoby; lokalne stowarzyszenia i związki wyznaniowe; przedsiębiorstwa, instytucje *non-profit*, instytucje rządowe/samorządowe; lokalna gospodarka; świat materialny. Miejskowe tradycje, sposoby porozumiewania się, wizja społeczności i jej historia stanowią spoiwo łączące te elementy. **Motywacja do działania** (co dotyka ludzi na tyle, że będą chcieli coś z tym zrobić?) budzi społeczność do życia, dając energię do działania na rzecz tego, co jest dla obywateli naprawdę istotne. Tworzenie silnej społeczności obejmuje odkrycie lokalnych zasobów i połączenie ich w coraz szersze kręgi zaangażowania tam, gdzie te zasoby będą pożyteczne. Żeby odkryć i uruchomić zasoby społeczności, trzeba wykorzystać każdy z pokładów jako punkt początkowy w tworzeniu relacji i połączeń.

Osoby mające przydatne talenty

W każdej społeczności najważniejszym pokładem twórczym jest zdolność poszczególnych osób do przyłączenia się i oddania swoich talentów na rzecz jej wzmocnienia. Każda osoba ma wiele takich darów – wiedzę, umiejętności, talenty przyrodzone, dary serca, rąk i umysłu.

Bardzo skutecznym podejściem do budowania silnej społeczności jest odkrycie, poprzez dwa kroki, nierozpoznanego potencjału. Zapytaj ludzi: „Jakie macie zdolności?”, aby następnie połączyć talenty z możliwościami ich wykorzystania. Kiedy ludzie szukają talentów w jakimś

konkretnym celu, ma miejsce wiele zaskakujących odkryć. Najważniejsze, to pytać. Fundamentalną kwestią w budowaniu społeczności jest rozmowa – sytuacja, kiedy ludzie zwracają się do siebie i pytają, co jest dla nich najważniejsze i co mogliby zaoferować w tym wspólnym wysiłku na rzecz osiągnięcia tego, co najważniejsze.

**Dary umysłu
– wiedza, informacje.**

**Dary rąk – umiejętności
praktyczne.**

**Dary serca – np. pasja,
umiejętność słuchania.**

ĆWICZENIE

W niewielkich grupach wymieńcie jak najwięcej etykiet w rodzaju „on lub ona nie jest uzdolniona”. Niektóre z nich, jak „upośledzony umysłowo” albo „młodociany przestępca”, pochodzą od zawodowych doradców. Niektóre, jak „gangster” czy „niedorajda”, biorą się z powszedniego życia społeczności.

PRZEMYŚLENIA: W tym miejscu zapisz, czego nauczyłaś się opisując kategorie, według których ludzie określają siebie nawzajem, wykluczając ich talenty z życia społeczności. Jak zmieniłaś swoją praktykę, jeśli chciałaś dotrzeć do wkładu ludzi wykluczonych z powodu uprzedzeń?

KOMENTARZ: Nikt nie jest tylko etykietą – ludzie zawsze są czymś więcej. Mógłbym być pijakiem, ale jednocześnie muzykiem albo utalentowanym malarzem. Społeczności pracujące nad wzmocnieniem się, nie będą działać według niedoborów, zgodnie z którymi każdy siedzi w jakiejś ciemnej szufladzie i nie ma nic do zaoferowania. Osoby budujące społeczności zdecydowanie poszukują, kim jeszcze jest dana osoba, co on czy ona może jeszcze wnieść od siebie.

Stereotyp określający kogoś bez talentów

Lined writing area for notes.

Lokalne stowarzyszenia i związki wyznaniowe

Stowarzyszenie to grupa mieszkańców, których gromadzi wspólna wizja celu. Członkowie stowarzyszenia decydują o tym, co chcą robić, jak chcą to zrobić, aż wreszcie podejmują działania, żeby to zrobić! Tym, co wyróżnia stowarzyszenia jest to, że grupa ludzi, którym nie płaci się za współpracę, dobrowolnie zwraca się do wspólnego celu, czasem z pomocą niewielkiej liczby pracowników na etacie. Niektóre stowarzyszenia są oficjalne, jak Rotary Club, ale jest także wiele nieformalnych, jak wspólne kolacje (*supper club*) organizowane przez moją żonę Carol. Stowarzyszenia są elastyczne i kreatywne. Są świetnym miejscem, do którego ludzie mogą dołączyć i wnieść swój wkład. Stowarzyszenia pielęgnują indywidualne uzdolnienia, bo osoby chcące współuczestniczyć są zazwyczaj mile widziane i zachęcane do aktywności. Stowarzyszenia mogą sięgać w głąb społeczności i angażować sporo ludzi w sposób pozytywnie wpływający na ich nastawienie i zachowanie.

Związki religijne stanowią szczególnie cenny typ lokalnego stowarzyszenia. Kongregacje są bardzo istotne, ponieważ opierają się na dobrych wartościach i cechuje je trwałość. Związek wyznaniowy można uznać też za „stowarzyszenie stowarzyszeń”, obejmujące chór, grupy dla młodzieży, grupy modlitewne, grupy dla mężczyzn i kobiet itd.

Stowarzyszenia to już zorganizowane grupy obywateli. Takie grupy stanowią skarb w pracy ze społecznościami, ponieważ składają się z połączonych ze sobą ludzi, którzy robią już coś, co jest dla nich ważne. Mają możliwość rozszerzenia albo zmiany obszaru pracy i robienia czegoś innego w przyszłości. Coraz skuteczniejsze jest angażowanie grupy ludzi, którzy już wiedzą, jak mają ze sobą współpracować, a następnie zapraszanie innych, by dołączali, zamiast zaczynać od osób nic o sobie nawzajem niewiedzących. Na

przykład, pracując nad piśmiennością dzieci, warto zwerbować pięć grup stowarzyszeń, każdą w liczbie dwudziestu ludzi, które widzą zależność między umiejętnością pisania i czytania u dzieci a własnymi interesami. To daje w sumie sto zaangażowanych osób, które przecież już utrzymują relacje z innymi aktywnymi obywatelami.

Zalety stowarzyszeń społecznościowych (często pomijane):
skuteczność w działaniu,
potęgowanie zdolności,
kreatywność,
docieranie do wielu ludzi.

**RODZAJE
DOBROWOLNYCH
STOWARZYSZEŃ
SPOŁECZNOŚCIOWYCH**

ORGANIZACJE ARTYSTYCZNE: zespoły rockowe, grupy taneczne, grupy teatralne.

ORGANIZACJE BIZNESOWE: izby handlowe, osiedlowe stowarzyszenia biznesowe.

GRUPY I INICJATYWY CHARYTATYWNE: Czerwony Krzyż, AIDS Task Force, Armia Zbawienia, Cancer Society (organizacja do walki z rakiem).

GRUPY KOŚCIELNE: Altar Society, grupy studiujące Pismo Święte, chóry.

SPOŁECZNOŚCIOWE GRUPY WSPARCIA: Friends of the Library (Towarzystwo Miłośników Bibliotek), Historic Preservation Society.

GRUPY SENIORÓW: Grey Panthers, America Association of Retired Persons (Amerykańskie Stowarzyszenie Osób Emerytowanych).

GRUPY KATEGORIALNE: kluby samochodowe lub motocyklowe, grupy zajmujące się recyklingiem, grupy pisarzy, kluby książki.

NIEFORMALNE SIECI WSPARCIA: sieci pokrewieństwa, nieoficjalne grupy sąsiedzkie, bliscy i przyjaciele.

WZAJEMNE WSPARCIE: grupy adopcyjne i rodziny zastępcze, AA, La Leche (promujące karmienie piersią), Habitat for Humanity.

GRUPY SĄSIEDZKIE: straż sąsiedzka, osiedlowe stowarzyszenia.

GRUPY PLENEROWE: kluby ogrodnicze, grupy Towarzystwa Przyrodniczego Audubon, ochrona przyrody Nature Conservancy.

ORGANIZACJE POLITYCZNE: partie Demokratów, Republikanów.

ORGANIZACJE ZAWODOWE: związki zawodowe, izby adwokackie, towarzystwa medyczne.

GRUPY SZKOLNE: komitety rodzicielskie, grupy pomocy dla szkół, nauczyciele wolontariusze.

GRUPY WOLONTARIATU/KLUBY SŁUŻB SPOŁECZNYCH: Sertoma, Lions, League of Women Voters.

GRUPY NA RZECZ DOBRA PUBLICZNEGO: Stonewall Union, grupy zadaniowe zajmujące się problemami mieszkalnictwa i głodu, MAD, ARC.

KLUBY SPORTOWE/ZDROWIA: ligi sportowe, kluby biegaczy.

ORGANIZACJE MŁODZIEŻOWE: harcerstwo, kluby 4-H, kluby komputerowe.

J. KRETZMANN & J. MCKNIGHT (1993), BUILDING COMMUNITY FROM THE INSIDE OUT.

**Talenty pracujące i talenty oczekujące
Henry Moore**

Pewna kobieta z kongregacji, z którą współpracowałem, powiedziała mi raz: „Wiesz co, każdy z nas ma takie pracujące talenty. Są to dary, które rozwijamy i umacniamy w ciągu naszego życia. Ale mamy też talenty oczekujące, czyli dary, które czekają na wezwanie i rozwój. Często nie mamy pojęcia o czekających w nas talentach, dopóki nie zostaniemy zmuszeni do pracy”. Nigdy dotychczas nie myślałem o tym w ten sposób i jestem ciekaw, jak wielu z nas zastanawia się, jakie talenty już w nim pracują, a jakie jeszcze drzemią.

Pewnego razu spotkałem panią, która opisała przemianę jej klubu, czyli Jacksonville Sailing Club (klubu jachtowego z Jacksonville). Początkowo był to klub typowo męski, ale z czasem okazało się, że kobiety pracujące zawodowo stanowią większość członków. Teraz klub nadal zajmuje się żeglowaniem, ale jego członkowie są zainteresowani łączeniem młodych kobiet z lokalnymi zawodami poprzez mentoring i sieciowanie. Zatem na ich ulotkach wciąż widnieje nazwa „Jacksonville Sailing Club”, ale w głębszym rozumieniu klubowa działalność polega na wspieraniu kobiet w odniesieniu sukcesu. Do takich konkluzji można dojść jedynie dzięki rozmowie z jednym z liderów stowarzyszenia. Jakkolwiek błahy czy głęboki będzie cel statutowy stowarzyszenia, zawsze istnieje szansa, że można w jego ramach zrobić jeszcze coś innego – albo więcej. Każde stowarzyszenie posiada zarówno cele teraźniejsze, jak i pewną wizję przyszłości, nawet w sytuacji, kiedy wizja przyszłości jest niewypowiedziana do momentu, w którym ktoś rozpocznie rozmowę na temat możliwości.

ĆWICZENIE

W małych grupach wymieńcie kontakty ze stowarzyszeniami każdej z osób. 1) Zidentyfikuj wszystkie stowarzyszenia, z którymi ty albo twoi bliscy macie kontakt. 2) Zsumujcie liczbę stowarzyszeń dla wszystkich osób w grupie. 3) Oszacujcie łączną liczbę członków w stowarzyszeniach z grupowej listy stowarzyszeń.

PRZEMYŚLENIA: W tym miejscu zapisz swoje myśli związane z wykorzystaniem tej koncepcji stowarzyszeń jako sposobu na rozkręcenie akcji.

KOMENTARZ: Dziesięcioosobowa grupa może z łatwością dysponować kontaktami do pięćdziesięciu stowarzyszeń, gdzie średnia liczba członków wynosi po dwadzieścia osób, co daje razem 1000 potencjalnych kontaktów! Ludzie po tym ćwiczeniu są pod sporym wrażeniem liczby ludzi, z którymi są już połączeni.

Każdy z nas jest dużo bardziej połączony, niż mu się wydaje, a to dzięki sieci połączeń. Jest to właśnie praktyczne rozumienie koncepcji rozwoju społecznego napędzanego dzięki relacjom. Siła społeczności to siła płynąca z relacji. Oto miejsce, gdzie zawsze można znaleźć energię do realizacji celów.

Każda z grup może rozszerzyć to ćwiczenie, podliczając nie tylko stowarzyszenia, ale również wszystkie kontakty, które członkowie grupy mają wśród miejscowych grup stowarzyszeń, związków wyznaniowych, przedsiębiorstw czy instytucji. Kiedy tylko zostanie odkryta, taka sieć połączeń może zostać wykorzystana na wiele sposobów w celu współorganizowania potężnych działań.

Z iloma stowarzyszeniami jesteś połączony?

ĆWICZENIE

Wymień jak najwięcej sposobów, które dzięki mapowaniu twojej „sieci połączeń” mogą pomóc twojej grupie w zaangażowaniu społeczności. Jak mógłbyś wykorzystać relacje zaufania, wpływy i połączenia, które członkowie twojej grupy mogą posiadać?

Wykorzystanie sieci połączeń

Lokalna ekonomia

Lokalna ekonomia dotyczy przepływu pieniędzy przez społeczność. Każdy problem społeczny ma swój wymiar ekonomiczny. Jeśli społeczność jest lepiej połączona, umacnia się także jej dobrobyt gospodarczy. To, co dobre dla lokalnej społeczności, jest ściśle powiązane z tym, co dobre dla lokalnej gospodarki. Na przykład kampania „kupuj na miejscu” bardzo wzmacnia społeczność: skoro lokalny biznes się rozwija, zwiększa się liczba miejsc pracy, a ludzie pracujący w społeczności mają w niej swój udział jako mieszkańcy, członkowie i przyjaciele.

Każda społeczność, która wzmacnia się, podejmuje wysiłki, żeby zbudować szerszy krąg ludzi, którzy decydują się na podjęcie działań na rzecz wspólnego dobra.

Świat materialny

Cały świat materialny, łącznie z przyrodą, np. rzeki i pola, ze światem wytworzonym przez człowieka, np. drogi i budynki, składa się na miejsce, w którym wzrasta społeczność. Często byłem

świadkiem, gdy społeczności znajdowały nowe i zaskakujące zastosowanie dla budynków i ziemi. Co było dotąd „szklanką do połowy pustą” nagle staje się „szklanką do połowy pełną”. Na przykład nieużywane wysypisko śmieci staje się tętniącym życiem terenem recyklingu.

Wykorzystanie tego, co posiadasz, do tworzenia tego, co chcesz

Metoda ABCD proponuje odmienne spojrzenie na społeczności, widząc w nich miejsce, gdzie obywatele mogą wspólnie budować lepszą przyszłość, odkrywając okoliczne skarby, łącząc ze sobą ludzi i stowarzyszenia, dając ludziom możliwości wykorzystania ich talentów. Społeczności są motywowane tym, czego nie mają, żeby wykorzystać to, co mają, stworzyć to, co chcą – poprzez współpracę. Oto esencja metody ABCD.

Zupa z kamienia

Henry Moore

Wersja owej starodawnej opowieści, którą zamierzam tu przedstawić, pochodzi z Afryki. Według mnie jej morał brzmi: „To niesamowite, co można osiągnąć, kiedy ludzie wspólnie angażują swoje dary i talenty”.

Był sobie pewien podróżnik, który przez wiele dni szedł bez odpoczynku, aż doszedł do tętniącego życiem targu. Ponieważ był bardzo głodny, podszedł do jednego z mieszkańców wioski i powiedział: „Panie, jestem bardzo głodny i nie wiem co mam zrobić. Czy mógłbyś mnie dziś nakarmić?”. Na co tamten odpowiedział: „Przykro mi, drogi panie, ale mnie samemu ledwie wystarcza, żeby wykarmić moją rodzinę. Nie mogę ci pomóc”. Więc podróżnik podszedł do kolejnego mieszkańca, od którego otrzymał identyczną odpowiedź: „Wybacz, panie, nie pomogę ci. Ledwo mogę wyżywić swoją własną rodzinę”.

Podróżnik zastanawiał się co zrobić, kiedy spostrzegł kamień w kształcie owocu mango i wpadł na pewien pomysł. Podniósł go, stanął na skrzynce i przemówił do ludzi zgromadzonych na targu: „Panie i panowie, przy pomocy tego oto kamienia mam zamiar przyrządzić magiczną zupę”. Ludzie stłoczyli się bliżej niego, żeby zobaczyć, co zamierza zrobić. A on powiedział: „A teraz, potrzebuję garnek z wodą”. Na co pewna kobieta odparła: „No, mój dom jest tu, po drugiej stronie. Możemy tam podejść i użyjesz mojego garnka”. Gromada poszła za nim na drugą stronę ulicy, zagotowali wodę, a potem nasz podróżnik uroczyście umieścił kamień na dnie garnka z bulgoczącą wodą.

Następnie powiedział: „Teraz słuchajcie, zupa z kamienia będzie dobra sama w sobie, ale jeśli naprawdę chcecie dobrze ją przyrządzić, trzeba będzie wrzucić trochę marchwi”. Na co jedna z kobiet odparła: „Hmm, ja mam trochę marchewek”. No i pokroili te marchewki i wrzucili do garnka. A potem podróżnik powiedział: „Zupa z kamienia z marchwią jest wyborna, ale jeżeli naprawdę chcecie ją udoskonalić, to dorzucicie trochę cebuli”. Na co pewien mężczyzna wystąpił przed szereg i mówi: „Ja mam cebule, wrzucimy je tam”. I tak, jeden po drugim, mieszkańcy wioski zaczęli dodawać różne składniki do zupy. Nie trzeba było długo czekać, aż wszyscy zachwycali się nad tym, jak to nieznajomy przybył do wioski i przyrządził tyle zupy, że każdy najadł się tego wieczoru do syta.

Kiedy myślę sobie o tym kamieniu, widzę jak korzystać z wyobraźni, żeby stworzyć ludziom możliwość oddania tego, co mają, na rzecz wzmocnienia każdego. Kiedy myślę sobie o tej opowieści, to rozważam, jak my – w świecie ABCD – wywołujemy na środek placu talenty, w świadomości i staraniach społeczności, no i jak robienie tego wyciąga ludzi z sytuacji izolacji i niedoboru, skutkując wzajemnym łączeniem się i dzieleniem.

Po drugiej stronie dobrobytu (*Beyond Welfare*): pieniądze, sens i przyjaciele²
Susan A. Rans

2. Susan A. Rans, *Hidden Treasures: Building Community Connections by Engaging the Gifts of People on Welfare, People with Disabilities, People with Mental Illness, Older Adults, Young People*, ABCD Institute, Evanston 2005.

Hrabstwo Story w stanie Iowa liczy 74 tys. mieszkańców, z których większość żyje w miejscowości Ames, która jest jego stolicą oraz siedzibą Uniwersytetu Stanowego Iowa (ISU). Kolorowi stanowią mniej niż 2% mieszkańców. W hrabstwie znajduje się 8336 gospodarstw domowych, o dochodach poniżej 25 tys. dolarów. Na pierwszy rzut oka nic specjalnego z tych statystyk nie wynika. Środkowa część stanu Iowa jest w większości zamieszkała przez białą ludność, ale za tą homogenicznością często kryje się ubóstwo wsi. Ale hrabstwo Story jest też siedzibą zrzeszenia obywateli pod nazwą Beyond Welfare – organizacji, która burzy mury między ukrytym ubóstwem a resztą społeczności.

Beyond Welfare określa swoje cele bardzo jasno: zlikwidować biedę w hrabstwie Story do 2020 roku. Ambitnie? Być może. Jednak sposób, w jaki przybliży się do tego celu, sprawia, że jego osiągnięcie wydaje się możliwe. W celu eliminacji ubóstwa, Beyond Welfare „zszywa” społeczność, propagując połączone życie pełne wystarczającej ilości pieniędzy, sensu i przyjaźni – dla każdego.

Ludzie z Beyond Welfare nazywają to swoją mantrą – „wszyscy potrzebujemy pieniędzy, sensu i przyjaciół”. A jednak włączające implikacje tej mantry są zaskakujące. Ubóstwo życia i doświadczeń może dotyczyć także tych osób, które wprawdzie mają wystarczająco dużo pieniędzy, ale brakuje im sensu i przyjaźni. Dlatego każdy w tej społeczności znajdzie coś dla siebie.

Wszystko, co robimy, jest zamierzone

Założyciele Beyond Welfare (BW) przemyśleli dokładnie wszystko, co robią. Istnieje pewien język i proces, które definiują wszystkie ich działania. Na przykład **słowa „klient” i „świadczonodawca”, w zakresie usług społecznych, zostały zastąpione określeniami bardziej sprzyjającymi społecznej inkluzji: „uczestnik” i „sojusznik”**. Aby dołączyć do Beyond Welfare, każdy musi odbyć taką samą rozmowę kwalifikacyjną, niezależnie od pełnionej funkcji czy poziomu dochodów.

W skrócie, oto jak działa Beyond Welfare. Aby stać się uczestnikiem, poszczególne głowy rodzin spotykają się z doradcą na rozmowie kwalifikacyjnej. Ten proces jest otwarty na nowych uczestników w społeczności, pomaga im w określaniu ich mocnych stron, jak i czekających wyzwań, a także wprowadza w świat wartości relacji, wzajemności i rozwoju przywództwa, które przenikają wszystko to, czym zajmuje się BW.

Rekrutuje się, szkoli i wspomaga partnerów rodzinnych, mając na celu zaprzyjaźnienie z członkami ruchu BW w oparciu o wspólne interesy. Jednakże bezpieczeństwo i stabilność, samowystarczalność i dobrobyt rodziny uczestnika BW, pozostają zawsze w centrum uwagi. BW wspomaga rodziny, które są szczególnie odizolowane, werbując Circle of Support (Koło Wsparcia), grupę 3–4 wolontariuszy, którzy co miesiąc spotykają się po to, żeby poznać i wspomagać cele rodziny.

Kiedy występuje deficyt naturalnej pomocy w życiu rodziny, partnerzy rodzinni i członkowie Circle of Support pomagają zapewnić potrzebne wsparcie podczas spotkań zespołów rodzinnych, które mają na celu planowanie i pracę na rzecz bezpieczeństwa dzieci i rodzin.

W czwartkowe wieczory BW gości zespół liderów społecznościowych i po wspólnym posiłku odbywa się spotkanie, które koncentruje się, na przemian, na współzależnej samowystarczalności albo kwestiach doradczych czy rzecznictwie. W czwartki uczestnicy, partnerzy rodzinni i sojusznicy pracują razem nad celami poszczególnych członków oraz kwestiami rzecznictwa grupowego. Wartość czwartkowych wieczorów trudno przecenić. Zejście się całej społeczności na wspólny posiłek i dzielenie się troskami i radościami minionego tygodnia staje się uroczystością, a czasem jest to także obchodzenie liturgicznych świąt. „Wszystko co robimy, ma swój cel”, mówi Lois Smidt, współzałożycielka i światło przewodnie BW. „To wszystko ma na celu zbudowanie wzajemnych i wspierających relacji”.

Usuwanie przeszkód

W BW dostrzega się przeszkody występujące w biednych rodzinach, od problemów z zatrudnieniem, po kwestie związane z przemieszczaniem się. Uczestnikom udostępnia się szereg możliwości usunięcia tych przeszkód:

- BW ma swojego specjalistę do spraw zatrudnienia, który pracuje z poszczególnymi rodzinami nad ukończeniem przez jej członków szkoły średniej, gotowością do podjęcia pracy, znalezieniem pracy czy stażu. Współpracuje również z pracodawcami, pomagając w wyznaczeniu ścieżki prowadzącej do zatrudnienia swoich członków.
- Specjalista ds. zatrudnienia dobrowolnie pomaga w laboratorium komputerowym, we współpracy z miejscowymi związkami wyznaniowymi. To laboratorium jest w całości obsługiwane przez wolontariuszy, w większości członków społeczności, a także uczestników BW.
- Wheels to Work to program darowizny samochodów, angażujący szerszą społeczność w konkretny sposób (mieszkańcy mogą ofiarować swój samochód), jednocześnie rozwiązując konkretne potrzeby określone przez rodziny uczestników.
- Wśród pracowników BW jest także specjalista ds. planowania finansów rodzinnych, który pomaga w podstawowych zagadnieniach finansowych i planowaniu, jak również w wypełnianiu deklaracji podatkowych. Jest to jednocześnie osoba, która prowadzi szkolenia i pomaga partnerom rodzinnym w planowaniu budżetów i sporządzaniu deklaracji, aby mogli

pomagać swoim partnerskim rodzinom z BW w maksymalizacji ich możliwości i potencjału.

Kontekst społecznościowy

We wszystkim co robią, ludzie z BW starają się nie oddalać od kwestii kluczowych dla obywateli. Owa garstka pracowników BW zobowiązała się do:

„...angażowania społeczności w budowanie potencjału zwyczajnych, niezabijających na tym członków społeczności, którzy pracują nad tym, żeby hrabstwo Story było społecznością bezpieczniejszą, bardziej przyjazną i pomocną dla wszystkich jej członków. Angażując w ten sposób większość ludzi i grup, staramy się zbudować społeczność na miarę całego okręgu, żeby każdy z nas miał wystarczająco dużo pieniędzy, zdrowe relacje oraz poczucie celu i znaczenia”.

„Jednocześnie wspomagamy relacje, które wspierają poszczególne rodziny, tworzymy społeczność nieobojętną na rodziny, które są zagrożone ubóstwem i szkodliwymi skutkami problemów finansowych, społeczność nastawioną na zmianę postaw, zmianę praktyk w zakresie usług służb społecznych i polityki działań”. (Lois Smidt i Scott Miller, *What Beyond Welfare Does*).

Wreszcie, BW zarządzane jest przez złożoną ze społecznościowych liderów Radę Dyrektorów, składającą się w co najmniej 51% z członków, którzy byli lub obecnie są na marginesie ze względu na ubóstwo.

Oparcie na doświadczeniu

Wspaniały schemat działania BW powstał na kanwie osobistych doświadczeń Lois Smidt. Przeżywszy parę lat na zasiłku w latach 90., Lois ma pełną świadomość trudności i wyzwania, jakie czekają na każdego, kto próbuje utrzymać rodzinę, żyjąc w ubóstwie. Izolacja, tłumiona złość, stereotypy – wszystko zdaje się przeszkadzać, nawet przy zdecydowanych próbach niedostrzegania tych czynników. „Mimo że miałam wtedy sporo pomocnych relacji w moim życiu, włącznie z zaangażowaniem i wsparciem społeczności, to i tak nieustannie bombardowana byłam wzorcami bezsensowności i bezsilności, potęgowanymi uzależnieniem od pomocy publicznej i postawami prezentowanymi przez świadczeniodawców i ogólnie społeczeństwo” – mówi ona sama.

Dwa doświadczenia, podczas pobierania zasiłków, szczególnie stymulująco wpłynęły na jej zdolność do ich „odstawienia”: pierwsze związane było ze specjalistą od rozwoju rodzin z Mid-Iowa Community Action (MICA), drugim okazało się doświadczenie bycia członkinią kolektywu artystycznego kobiet.

Nastawienie MICA i pracujących tam ludzi opierało się na szacunku i podkreślaniu mocnych stron Lois. Żadne doświadczenie, jakie miała wcześniej z usługami socjalnymi, nie miało nic wspólnego z takim podejściem. Cindy, specjalistka z MICA, okazywała niezachwiany szacunek i wsparcie dla Lois

i jej rodziny. „Polegało to na świadomości, że jest gdzieś tam, na zewnątrz, inna istota ludzka, akurat pracująca w instytucji finansowanej przez rząd, prawdziwie zainteresowana moim rozwojem i kierująca się jak najgłębszą wiarą w mój potencjał. To zapewniło mi poczucie wartości, sensu, bezpieczeństwa i kompetencji, które jednak wciąż jeszcze wymagały uporządkowania” – mówi Lois.

Podobnie, podczas uczęszczania na warsztaty No Limits for Women in the Arts (Kobiety i Sztuka Bez Barrier), Lois znalazła twórcze i wspierające środowisko, które nie stosowało podziału na rasy czy klasy. Niedługo potem założyła w ramach No Limits lokalną grupę wsparcia dla artystek. „Tworzyłam z kobietami ponad klasowymi czy rasowymi podziałami relacje, które zaprzeczały poczuciu bezsensowności, bezsilności i zniechęcenia, które potęguje życie na zasiłku” – mówi Lois. „Byłam zachęcana i popychana do przejmowania przywództwa. Wymagało to ode mnie porzucenia »wchłoniętych« stereotypów braku poczucia własnej wartości, tak charakterystycznych dla społecznego postrzegania matek na zasiłkach. Przez dwa lata spotykałam się z kobietami, żeby dwa razy w miesiącu zadawać każdej z nich pytania w rodzaju – »Jaka jest twoja najmocniejsza wizja dotycząca twojej sztuki i twojego życia? Jaki planujesz następny krok? Co stoi na twojej drodze? Jakiego wsparcia potrzebujesz, żeby na pewno się nie zatrzymać?«. Zadawałam te pytania z zamiarem wysłuchania odpowiedzi i z bezwarunkową wiarą w posiadaną inteligencję, dzięki której znajdziemy rozwiązanie”.

Te dwie koncepcje – że relacje mają kluczowe znaczenie i że wspierające i pełne szacunku kontakty mogą pomóc w pokonywaniu barier i tworzeniu przywództwa – okazały się kamieniem węgielnym dla pracy Lois i całego BW. Później natknęła się ona na rozwiązania Reconstructive Co-Counseling (RC) – doradztwo współpracujące, które zapewniło potrzebne w realizacji jej wizji narzędzia i ćwiczenia. Narzędzia i zasady doradztwa współpracującego służą burzeniu murów pojawiających się w wyniku uprzedzeń rasowych lub klasowych, dzięki uczestniczeniu w ciężkiej pracy słuchania i pomocy jeden-na-jeden. Można to szczególnie zauważyć podczas czwartkowych wieczorów (Thursday Nights), czy podczas spotkań zespołów społecznościowych.

Pociąg i hamulec

Scott Miller trafił do MICA bocznymi drogami. Jego uprzywilejowane pochodzenie nie bardzo przygotowało go do starcia z depresją podczas pierwszego roku w college'u, które to doświadczenie sprawiło, że zaczął zastanawiać się nad zależnościami między zdrowiem psychicznym a życiem w relacjach z innymi. Wciągnęło go organizowanie społeczności i odkrył, że ma wyjątkowe umiejętności w zakresie inicjowania projektów i szukania pomysłowych sposobów ich finansowania.

Idea MICA, polegająca na rozwoju rodzin, czyli programu wchodzącego do domów, była czymś radykalnym w świecie świadczeń socjalnych.

Scott zaczął tam pracować właśnie z tego powodu. Tak poznał Lois, która pracowała tam jako specjalistka ds. rozwoju rodzin, mając nadzieję na wdrażanie koncepcji wsparcia skupiającego się na zaletach, którego sama doświadczyła.

Scott dostrzegł jej pracę z kobietami na zasiłkach oraz jej energię, a ona doceniła jego wiedzę na temat zdobywania pieniędzy. Ale spostrzegła również, że jest on nieco rozzarowany, a ona wiedziała co nieco o doradztwie współpracującym. „Mamy potencjalnie dużo zasobów do wzajemnej wymiany” – pomyślała Lois i zaczęła z nim rozmawiać. „Podeszłam do niego i powiedziałam, ty, wiesz rzeczy, które ja bym chciała wiedzieć i myślę, że ja mogę też paru nauczyć ciebie. No i tak to się zaczęło”.

Scott widział, jak świat zasiłków się zmienia i czuł, że potrzebne będą nowe metody. „TANF (Temporary Assistance for Needy Families) stawało się już coraz bardziej znane – to był 1996 rok. Więc powiedzieliśmy sobie, dlaczego nie spróbować czegoś, co buduje relacje, starając się wyeliminować ubóstwo?” – mówi Scott. I tak narodziła się inicjatywa Beyond Welfare.

Scott i Lois nadal stanowią serce BW. „Śmiejemy się z tego ze Scottem. Opowiadamy sobie, że on jest lokomotywą, a ja hamulcem” – mówi Lois. A wszystkie przeszkody i trudności, jakie napotkali w swojej relacji, służyły jako wzór dla BW. „Stanowimy doskonały przykład trudności napotykaných podczas budowania relacji w poprzek podziałów klasowych. Mamy tego pełną świadomość. Sądzymy, że skoro sami mamy takie problemy, to może nasi sojusznicy i uczestnicy też się z nimi borykają”.

Sojusznicy

W miarę rozwoju, inicjatywa BW przyciągnęła podstawową grupę osób przekonanych do pomysłu budowania relacji na rzecz wykorzenia biedy. Jedną z nich, Terry Pickett, wylewnie wypowiada się o swojej roli partnera rodzinnego. „Prowadzę teraz dużo bogatsze życie towarzyskie. Żyję w ciekawszej i bardziej wymagającej grupie społecznej, zarządzam swoim życiem w mojej społeczności na dużo wyższym poziomie niż statystyczny biały mężczyzna z klasy średniej”.

Terry, niegdyś wykładowca telekomunikacji na Uniwersytecie Stanowym Iowa (ISU), jest obecnie konsultantem biznesowym. Mniej więcej trzy lata temu zdecydował się odejść na niepełną emeryturę, żeby móc zainwestować połowę swojego czasu „w społeczność”. „Chciałem być kapralem w tej walce, a nie koordynatorem, czym zajmuję się na co dzień. Chciałem oddać coś tym, którzy znaleźli się poza nawiasem”. Od trzech lat jest poważnie zaangażowany w prace BW, włącznie z członkostwem w zarządzie.

Terry napisał dla BW coś, co nazwał „The Evolution of Helping” (Ewolucja Pomagania), gdzie stara się wyłożyć to, co może wnieść od siebie. „Nie zamierzam negocjować swoich kompetencji – posiadam wiedzę, z której

inni mogą skorzystać: jak przygotować długofalowe plany, czy jak rozporządzać swoimi finansami”. Ale tu chodzi o relacje, twierdzi Terry. I to nie tylko wśród uczestników. „Ja mam potrzeby, które również wnoszę do tych relacji. Nie dotyczą one pieniędzy, ale raczej przyjaźni. Na poziomie prywatnym, relacje, które mam w tej społeczności (w przeciwieństwie do mojej okolicy, w której wszyscy mnie lubią), są dużo bardziej kruche, co bardzo relaksuje – nie muszę być biegły we wszystkim. I miało to też wpływ na moje inne relacje”.

Steve Ainger pełni aktualnie funkcję przewodniczącego zarządu i jednocześnie jest w BW badaczem. Jako politolog z ISU, posiada narzędzia niezbędne do przygotowania danych o BW, które są potrzebne dla fundacji i innych zewnętrznych agencji. „Prywatnie, ci wszyscy ludzie są już moimi przyjaciółmi” – mówi Steve. „Mógłbym się przeprowadzić, zmienić pracę, ale jak zdołam zabrać ze sobą BW?”. Twierdzi, że sporo teoretycznej literatury mówi o przekształcającym i wzajemnym tworzeniu relacji jako o kluczowym składniku społeczności, ale „Beyond Welfare wprowadza słowo w czyn”.

Jako pastor kolegiального kościoła presbiteriańskiego, Vickie jest gospodynią czwartkowych wieczorów gromadzących BW. Opowiada o swoim powołaniu do wdrażania sprawiedliwości społecznej, które dało o sobie znać już w dzieciństwie na wsi i które potem na studiach, w latach 60., wniosła do swojego kościoła. Kiedy dorastając odkryła, że nie wszystkie kościoły jednakowo podkreślały tego rodzaju zaangażowanie w kwestie sprawiedliwości, postanowiła to zmienić.

Wszystkie jej starania prowadziły przeważnie do frustracji, aż wreszcie podjęła współpracę z BW, „ponieważ oni zajmują się człowiekiem jako takim, w pełni, i skupiają się na znaczeniu relacji międzyludzkich”. Vickie podkreśla wagę nastawienia systemu względem ubóstwa: „Nie chodzi tylko o pieniądze – to zrozumienie znaczenia wsparcia”.

Vickie jest partnerem rodzinnym dla Gwatemalki, która ma „wszelkie możliwe problemy związane z brakiem dokumentów w tej części świata”. Podziwia zaradność swojej uczestniczki, nawet jeśli ogarnia ją frustracja spowodowana powracaniem problemów. „Podoba mi się BW, ponieważ jesteśmy tutaj, żeby ciężko i długo pracować. Lubię, kiedy otaczają mnie ludzie, którzy myślą, że mogą zwalczyć biedę. No i świetną rzeczą jest to, że jakkolwiek umiejętność przedstawisz, zawsze znajdzie się ktoś, kto tego potrzebuje – uczestnicy lub partnerzy. Wszyscy korzystamy z wiedzy pozostałych. Naprawdę lubię taką wzajemność”.

Uczestnicy

Liz to samotna matka z nastoletnim synem. Mieszka na peryferiach miasta Ames wraz ze swoją matką, która choruje na Alzheimera i wymaga nieustannej opieki. Liz zajmuje się swoją mamą, chociaż nie ma za dużo pieniędzy – jest przybrany dzieckiem z Korei i szanuje swoją mamę za poświęcenie

i uratowanie jej życia. Żeby opłacić opiekę i leki potrzebne mamie, Liz pracuje w dwóch restauracjach, często na dwie zmiany. „Nieraz koszty opieki medycznej przewyższają moje zarobki, ale są miesiące, kiedy jest dobrze” – twierdzi. „Chociaż nigdy nie poradziłabym sobie, gdyby nie samochód”.

Liz ma Nissana Sentra, kombi, rocznik 1992, na tyle dużego, że może włożyć do niego wózek swojej mamy. Samochód otrzymała dzięki programowi BW Wheels to Work. „Nie mając samochodu, musiałam jechać z nią autobusem do domu opieki, a potem z powrotem autobusem do pracy. To w sumie dwie godziny”. Samochody z programu Wheels to Work nie są darmowe. Uczestnicy muszą opłacić ubezpieczenie i koszty utrzymania, poza tym zgadzają się nie pożyczać nikomu tego auta przez pierwsze 18 miesięcy. Muszą też czymś się zrewanżować, to sedno filozofii BW. „Płacę tylko 5 dolarów miesięcznie za ten samochód, ale podpisałam umowę, że w zamian zainwestuję tyle samo godzin”. I tak Liz została wolontariuszką w przykościelnej świetlicy, gdzie zajmuje się dziećmi, w czasie kiedy ich mamy uczą się angielskiego. „Uwielbiam dzieci” – mówi Liz. „Zawsze nie mogę się doczekać tego dnia”. Matki to Koreanki, Chinki, Latynoski i Turczynki. „Ponieważ jestem Koreanką, łatwiej jest im mi zaufać”.

Liz pomaga wielu osobom w zamian za otrzymane wsparcie. Znajduje wolny czas, żeby zabrać dwoje niemających aut sąsiadów na zakupy. Wypełniamy jedzeniem cały bagażnik. Coś mi się wydaje, że specjalnie wybrali taki samochód właśnie dla mnie, żebym mogła zmieścić te wszystkie rzeczy”.

Transport to dla ludzi ważna sprawa. Tak uważa Liz. „Znam ludzi bez domów, ale samochody są też niezwykle ważne. Jedna matka, która wypisała swoje dzieci z programu Head Start³, zwyczajnie nie dała rady, spędzając dwie godziny dziennie w autobusie, wstawała o 5 rano, żeby złapać właściwy autobus i zawieźć dzieci do szkoły”.

Krąg Wsparcia Liz pomaga jej w wielu obowiązkach. Jeden z członków pomaga sprawdzać comiesięczne rachunki. „Mówi, żebym nie była zbyt rozrzutna – zawsze daję pieniądze przyjacielom i rodzinie, jeśli są w potrzebie. On też trzyma mnie z dala od szybkich pożyczek na wysoki procent, kiedy przychodzą chude miesiące”.

„Leki dla mojej mamy kosztują około 600 dolarów miesięcznie, więc większość tego, co zarabiam, idzie na opiekę nad nią. Są tacy, którzy pytają mnie: »Czy nie czujesz się przytłoczona? Nie masz depresji?« Ale nie, tak nie jest. Po prostu idę dalej. Pomaga mi w tym moja wiara, no i mam swój Krąg Wsparcia”.

Zebrania w czwartkowe wieczory

Przed właściwym zebraniem ma miejsce wspólnotowa kolacja. Przygotowany i podany przez uczestników i sojuszników BW posiłek pełni funkcję pewnego rytuału, który gromadzi społeczność. Oczywiście, trudno powiedzieć kto jest kto, ale właśnie o to chodzi. Gromady dzieciaków pilnuje kilkoro nastolatków. Wszędzie naokoło uściski i powitania. W podziemiach kościoła dominuje

3. Rządowy program wspierający rozwój osobisty dzieci, poziom ich edukacji, żywienia i zdrowia.

poczucie wspólnoty. Wszyscy witają wchodzącą Lois – teraz ma się wrażenie, że obrady czas zacząć.

Na górze, bo spotkanie odbywa się w sali konferencyjnej, krzesła ustawione są w kole. Uczestniczy w nim co najmniej 30 osób, dzieciaki zostały w pokoju obok, gdzie zajęli się nimi inni. Odrobina czasu wolnego od opieki nad dziećmi ewidentnie odpręża ich rodziców, spotkanie przebiega w przyjaznej atmosferze.

Lois otwiera zebranie, przypominając wszystkim zasady spotkania: dyskrecja, bezpieczne miejsce, wsparcie, słuchanie. Potem rusza rundka, dwa razy: pierwsza z radościami, druga z problemami. Po wysłuchaniu listy pozytywnych i kłopotów staje się jasne, kto jest kim, ale teraz to nie ma już takiego znaczenia. Siła szczerości, prezentowana przez wszystkich mówiących, po prostu ścina z nóg. Małe zwycięstwa dają niekłamana radość, a uporczywe problemy i zmartwienia poddawane są obróbce w postaci burzy mózgow – często kończącej się ochotniczym zgłoszeniem pomocy.

Jednym z elementów spotkania jest „słuchanie w parach”, czyli chwila skupionego, pozbawionego ocen, wzajemnego słuchania się dwojga ludzi. Potem następuje wymiana informacji w rodzaju tablicy ogłoszeń, po czym zebranie dobiega końca wraz z podziękowaniami, kiedy to każda z osób może wyrazić swoje uznanie dla osoby siedzącej obok.

Lois podpowiada, że niektóre formy działań mają miejsce na każdym ze spotkań. Rytualizacja całego procesu ma zapewnić spokój i poczucie bezpieczeństwa, zwiększając poziom zaufania i stając się pewną normą. Te czwartkowe wieczory są dla większości osób najważniejsze, niczym cotygodniowe zejście się przyjaciół, oferujące wsparcie, ulgę i poczucie bezpieczeństwa.

W czasie spotkania jedna z osób, szczególnie elokwentna i żarliwa, sprawiała wrażenie bardzo silnie utożsamiającej się z wizją BW. Jej imię to Nou Mous. Pochodzi z plemienia Hmong, ale imię ma francuskie. „To znaczy »nigdy więcej«”. „Byłam ostatnim z dziewięciorga dzieci”. Ma 21 lat i od dwóch lat jest zaangażowana w działania BW. Trafiała do Ames z Kalifornii, początkowo chciała pomóc żyć przyjacielowi z chorobą psychiczną. Wkrótce została sama, z małym dzieckiem na ręku, bez środków do życia. „Nikt nie przygotowuje cię do biedy” – mówi Nou. „Nikt nie spodziewa się, że pewnego dnia sam będzie bezdomny”. Ulotkę z BW znalazła w pralni. Była nastawiona dosyć sceptycznie.

„Pisali tam, że pomogą w znalezieniu pracy, wesprą emocjonalnie i doradzą w sprawach finansowych, no i że można dostać samochód. Pomyślałam sobie od razu, że to jakaś sekta”. Ale zawsze to sekta mająca program z autami, więc odłożyła swoje wątpliwości na potem i poszła na spotkanie. I wszystko, co dotyczy BW, nagle stało się jasne. „Idzie o wsparcie, które otrzymujesz, o przyjaciół, których zdobywasz, o intencje, które masz. Wyznaczyliśmy już w naszym życiu miejsce w te czwartkowe wieczory dla BW. Na pierwszym spotkaniu, kiedy usłyszałam, jakie tu obowiązują zasady, pomyślałam sobie: to ma ręce i nogi”.

I tak dostała Krąg Wsparcia, samochód i doszła do wniosku, że to wcale nie jest sekta. „Podczas mojej zupełnie pierwszej sesji z Kręgiem Wsparcia byłam w totalnym szoku. Nikt mnie dotąd nigdy nie pytał o moje marzenia. A w tym czasie moim marzeniem było zapłacić rachunki, wlać benzynę do baku, zatrzymać przy sobie córkę, znaleźć pracę. W międzyczasie nawet nie zauważyłam, że już przestałam marzyć”.

Nou nie ukończyła liceum. Zostały jej dwie klasy. W ciągu jednego miesiąca zdała maturę. To było w marcu 2002 roku. Dzisiaj studiuje w trybie dziennym, pracuje nad dyplomem z rysunku technicznego i komunikacji. Ma w planach skończyć studia magisterskie: „Pewnie prawo, jeśli naprawdę chcę dać sobie w kość”.

„Mam wrażenie, że to nie był żaden przypadek, że jestem akurat w tym miejscu i chcę opowiadać o BW każdemu, całemu światu. Chciałabym zaszczepić to w krajach Trzeciego Świata, wykorzystać moje talenty w Azji, tam są moje korzenie. Myślę, że jestem tu z jakiegoś powodu”.

„Jestem całkiem niezłym rzecznikiem” – dodaje.

„Wiecie, czyjaś historię trzeba będzie opowiedzieć. Nie nastawiałam się za bardzo na rolę ubożego dziecka na plakacie, ale tak jakoś się ułożyło. Tak się składa, że akurat mam dar występowania przed ludźmi, opowiadania historii”.

Dla niej to zobowiązanie wobec własnej córki, dziecka, którego omal nie oddała do adopcji. „Teraz robię to dla niej. Żeby żyła jej się lepiej”. Zaslugę odejścia od mentalności biedaka przypisuje swojemu Kręgowi Wsparcia. I określa ten Krąg jako „wielki strzał w dziesiątkę, gdzie to jej osoba jest w centrum”, nieustannie zmieniając rolę, ale wciąż na miejscu. „Całkiem tak, jak w życiu”. Zmiana oparła się na nawiązaniu więzi z ludźmi, ponieważ nigdy nie miała wsparcia ze strony najbliższej rodziny, a chodziło o „zaufanych ludzi, którzy mogliby zbliżyć się do mojej córki”.

Nou Mous zażarcie chroni swoją córkę, bo sama doświadczyła, czym jest brak opieki. „To jest dla mnie ważne. Ona wcale nie musi przedwcześnie dorastać”. Lois i Matt, inny sojusznik BW, są rodzicami chrzestnymi jej córki. „Samotni rodzice nie mogą sobie pozwolić na luksus beztroski, nieplanowania na wypadek, gdyby coś poszło nie tak. Wiem, że będzie dobrze wychowana, jeśli coś by się stało...”.

„Ale to jest dokładnie to, co dało mi Beyond Welfare, pomogło mi stać się osobą, która planuje swoje życie, rodzinę, szkołę. Nie jest całkiem kolorowo. Czasem wygadujemy na siebie, kiedy coś tam się dzieje. Ale dobrze mi z tym. Dobrze się teraz czuję, wyrażając własne emocje”.

Do pokoju weszła jej córka, przytuliły się i uśmiechnęły. Nou Mous to młoda kobieta, którą ktoś usłyszał, która znalazła swój punkt oparcia i cel w życiu. Materialne zabezpieczenie, sens i przyjaźń.

Lekcje płynące z Beyond Welfare

– Oboje założyciele doświadczyli w swoim życiu marginalizacji – Lois żyjąc na zasiłkach, a Scott jako osoba dotknięta chorobą psychiczną. Swoje

przeżycia wykorzystywali jako wzór, przy każdym z elementów Beyond Welfare.

- Wszystko, co robi się w Beyond Welfare jest zamierzone, dobrowolne i wolicjonalne. Uczestnik sam może wybrać swój poziom zaangażowania, choć całkowite zaangażowanie to ogromne zobowiązanie. Nagrodą jest wielka przemiana.
- Beyond Welfare to inicjatywa skoncentrowana na obywatelach. Bardzo stara się utrzymać to nastawienie we wszystkich sytuacjach.
- Beyond Welfare spokojnie i świadomie korzysta, improwizując, z innych programów i praktyk, szczególnie ze współdoradztwa (*co-counseling*), ale też z programów dwunastu kroków.
- W Beyond Welfare bardzo jasno postawiony jest cel (skończyć z ubóstwem) i główne założenia (zabezpieczenie materialne, sens życia, przyjaźń).
- Inicjatywa Beyond Welfare ma bardzo konkretne, niemal liturgiczne podejście do swoich praktyk: ścieżek marzeń, czwartkowych spotkań, Kręgu Wsparcia, partnerów rodzin, słuchania w parach, kwestionowania „granic” (między pomocą społeczną a społecznością).
- Członkostwo w Beyond Welfare jest dosłowne, poczucie konkretnej przynależności jest bardzo żywe.

Wszystkie te cechy charakterystyczne czynią z Beyond Welfare program, który można przeszczepić do innych społeczności i który może sporo nauczyć.

Ważne: zainteresowanie działalnością Beyond Welfare zaowocowało założeniem komponentu szkoleniowego, Beyond Welfare Training, którym kieruje Lois Smidt. Obecnie Lois sporo podróżuje po innych stanach i nie jest dostępna w powszednich kontaktach. Lois nie jest już łącznikiem – teraz buduje kontekst dla połączeń, jako organizator i nauczyciel, a pracą nad łączeniem zajmują się inni członkowie w Beyond Welfare.

Poza tym Beyond Welfare rozszerza swoją działalność na Des Moines, które jest dużo większą społecznością niż Ames, będąc stolicą stanu. Znaczne wsparcie finansowe oraz instytucjonalna akceptacja ze strony systemu edukacji w Des Moines przyspieszyło ową ekspansję. Scott Miller jest bardzo podekscytowany wszystkimi możliwościami zawiązanymi z nowym projektem, choć ma świadomość czekających wyzwań.

BEYOND WELFARE
130 S. SHELDON AVE. SUITE #302
AMES, IA 50014
(515) 292-5992
WWW.BEYONDWELFARE.ORG

Jak szczury, to szczury! Henry Moore

Parę lat temu pojechałem do Norfolk w stanie Wirginia, żeby pracować tam z mężczyzną, który nazywa się Curtis Randolph i jest dyrektorem Neighborhood Services. Prowadziłem szkolenia dla kierowników działów, pomagałem w przekształceniu organizacji miasta, w kierowaniu przez wycofywanie się i nad zastanowieniem, w jaki sposób wspierać obywateli i pomagać im w ich pracy.

Jedną z ciekawszych rzeczy, które opowiedział mi Curtis, było to, że burmistrz wygrał tam poprzednie wybory, a jednym z jego postulatów było zrobienie porządku z projektem mieszkań komunalnych, projektem mającym złą opinię ze względu na występujące tam problemy z narkomanią i przestępczością. Doszło więc do spotkania z mieszkańcami i rozmów na temat oczyszczenia ich dzielnicy. Ale pojawił się problem: mieszkańcy co prawda przychodzili na spotkania, tylko niezbyt entuzjastycznie włączali się w oficjalny miejski program walki z narkomanią i przestępczością.

Po kilku dyskusjach okazało się, że ludzie z tej dzielnicy mieli problem ze szczurami. Mieszka tam sporo młodych matek z niemowlętami i ludzie obawiali się, że szczury mogłyby wejść do kołyski albo łóżka. Istotnie, opowiedzieli o przypadku, kiedy widziano szczura w kołysce, na szczęście dziecku nic się nie stało. Ta informacja spowodowała, że pracownicy ratusza pomogli mieszkańcom komunalnych mieszkań przepędzić szczury. Na przestrzeni sześciu czy dziewięciu miesięcy problem szczurów znikł. Zauważono, że po tym, jak zażegnano plagę szczurów, mieszkańcy tej okolicy zaczęli bardziej angażować się w liczne inicjatywy rozwoju dzielnicy, łącznie ze zwalczaniem narkomanii i przestępczości.

Dla mnie morał tej historii jest taki, że jeśli ludzie mówią, że problemem są szczury, to wtedy problemem są właśnie szczury. Nie przestępczość czy narkotyki, nawet jeśli wydają się one być problemem z twojej perspektywy. Często nam, urzędnikom, trudno jest uwierzyć, że chodzi o szczury, ponieważ mamy teczki wypełnione statystykami dotyczącymi przestępczości i handlu narkotykami i pełni jesteśmy rozwiązań dotyczących tego właśnie obszaru, tak, że już nawet nie słyszymy, że obywatele chcieliby zacząć od szczurów. Jeżeli zamierzamy skutecznie zmobilizować obywateli, to musimy na jakiś czas odłożyć nasze teczki pełne odpowiedzi i zacząć słuchać.

Pieśń społeczności: na czym ludziom zależy na tyle, żeby zaczęli działać

Nie ma większej siły napędowej dla zmian niż społeczność, która odkryje, na czym jej zależy.

MARGARET WHEATLEY

W każdej społeczności ludziom na czymś zależy

Najważniejszym z zasobów, jakie mają wszystkie społeczności, jest gotowość do działania na rzecz czegoś, na czym im zależy. Ta troska gromadzi ludzi we wspólnym celu. Jest pieśnią wybrzmiewającą w całej społeczności i ci, którzy chcą zbudować silniejszą społeczność, powinni wiedzieć jak tę muzykę rozpoznać i jak się z nią zestroić. Pieśń społeczności staje się bardziej słyszalna dla liderów, którzy są gotowi zadawać proste pytania i uważnie słuchać odpowiedzi:

- Na czym wam zależy?
- Co z tym zrobicie?

Kiedy powód troski zostanie wyraźnie usłyszany, ludziom łatwiej jest znaleźć siły do współdziałania. Ci, którzy chcą pomóc, często próbują zmuszać członków społeczności, żeby robili rzeczy, które pomagający uważa za słuszne w oparciu o dokonaną przez siebie analizę problemu. A jeżeli pomagająca osoba nie otrzymuje odpowiedzi zwrotnej, co często ma miejsce, to wnioskuje,

SPOŁECZNOŚĆ: PRZESTRZEŃ WYPEŁNIONA TROSKĄ

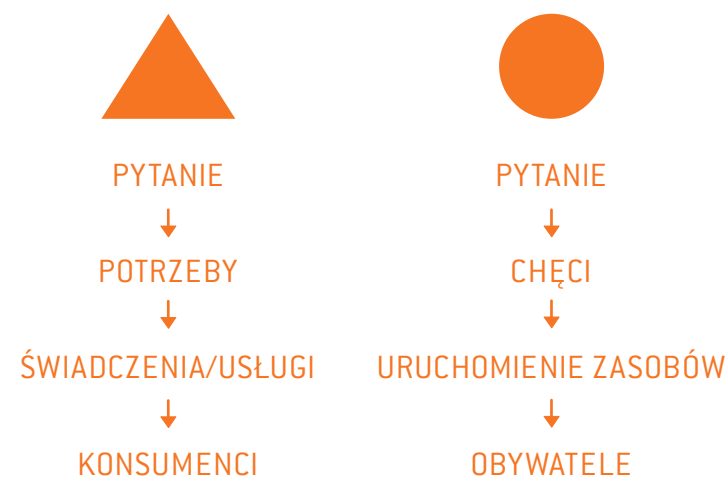
- TROSKA JEST NIEWIDOCZNA, JEŻELI BRAKUJE ZAMIERZONEJ ROZMOWY O TYM, NA CZYM LUDZIOM ZALEŻY.
 - LUDZIOM MOŻE ZALEŻEĆ NA CZYM INNYM, NIŻ URZĘDNICY Z OKREŚLONYMI PROGRAMAMI CHCIELIBY, ŻEBY IM ZALEŻAŁO.
 - TROSKA POWINNA BYĆ ODKRYWANA POPRZEZ RELACJE, KTÓRE BUDUJE SIĘ INTENCJONALNIE.
 - ROZMOWY EDUKACYJNE SĄ SPOSOBEM NA UJAWNienie WSPÓLNYCH BOLĄCZEK.
-

Zacząć od pytania

Aby znaleźć motywację do działania warto zacząć od pytania, na czym drugiej osobie zależy, nie dając własnej odpowiedzi. Nie narzucaj swoich rozwiązań. Uruchom cudzą motywację do działania. Takie nastawienie otwiera przestrzeń dla drugiej osoby, żeby mogła powiedzieć: „Tak, chcę coś zrobić w tej sprawie i oto co by to było”. Dla przykładu, doradca może stwierdzić, że korepetycje to remedium na problem z analfabetyzmem i będzie się starać zwerbować jak największą liczbę ludzi do prowadzenia tego typu zajęć. Część powie „dobrze”, a część powie „nie”. Doradca może prędko skonkludować, że ludziom mu odmawiającym nie zależy na umiejętności pisania i czytania. Tymczasem, może po prostu części ludzi nie zależy na dawaniu korepetycji. Może woleliby podjąć jakieś inne działania, jeśli tylko mieliby na to trochę wolnej przestrze-

ni: robić tłumaczenia, zorganizować grupy dla czytelników, pomagać w bibliotekach i na tysiąc innych sposobów. Zatem wyjście do ludzi z pytaniem: „Co chcielibyście zrobić, żeby rozwiązać problem analfabetyzmu?”, bardziej przysłuży się pobudzeniu zainteresowania i mobilizacji do działania niż przyjście z gotową odpowiedzią: korepetycje. Doradcy, starający się kontrolować członków społeczności w realizowaniu i korzystaniu z profesjonalnych odpowiedzi, tracą szansę na wzmocnienie społeczności, która pojawia się, jeśli członkowie społeczności angażują się jako obywatele współpracujący nad rozwiązaniem problemów dla nich istotnych.

Kiedy szkoliłem się na pracownika socjalnego, uczono mnie oceny potrzeb klienta, wyboru interwencji mającej zaspokoić tę potrzebę, a wreszcie sposobu dostarczenia odpowiedniej usługi. Wielokrotnie ludzie nie reagowali na moje



działania i często określałem ich jako pozbawionych motywacji albo opornych. Później zostałem organizatorem społeczności i nauczyłem się pracować w odwrotny sposób: zawsze zaczynałem od pytania, czego ludzie potrzebują. W pierwszych latach pracy jako organizator często przychodziłem do mojego szefa i mówiłem: „Chciałbym zająć się takim a takim problemem”. Zawsze dostawałem tę samą odpowiedź: „A kto ci powiedział, że masz to robić? Ile osób z dzielnicy będzie nad tym pracowało?”. Jeśli nie mogłem jasno określić, że dużo miejscowych ludzi jest zmotywowanych do działania w danej sprawie, to nie mogłem tego zorganizować – niezależnie od tego, jak bardzo wydawało mi się to ważne. Dużo później zdałem sobie sprawę z tego, jak dziwne jest, że zawodowcy w świecie pomocy społecznej tak często robią rzeczy, o których myślą, że ludzie tego potrzebują, podczas gdy nawet nie mają pojęcia, czy tym ludziom zależy na rozwiązaniu problemu na tyle, żeby podjęli jakieś działania.

Rezygnacja z prawa do posiadania wszystkich odpowiedzi i powstrzymanie się od oskarżania ludzi za nieakceptowanie twoich odpowiedzi, mogą okazać się bolesne.

Zaczynanie tam, gdzie są ludzie, a nie tam, gdzie chciałoby się, żeby byli, wymaga otwartości i kreatywności. Ale gra jest warta świeczki.

Odpowiedzi dotyczące tego, jak angażować społeczność, można znaleźć podczas rozmów edukacyjnych z ludźmi.

Żeby zmobilizować społeczność, nigdy nie rób tego, czego nikt nie chce!

Od interesu prywatnego do wspólnego

Ponieważ osobiste motywacje do działania określa się, wysłuchując kilku ludzi, niekiedy może z tego wyłonić się pewien wzór, który spaja prywatny interes w interes wspólny. Rezygnacja z pozycji narzucania zewnętrznej diagnozy problemu i zalecanie odpowiedzi, zamiana jej na płynące od wewnątrz troskliwe pytania wyjaśnia, kto jest gotowy do wspólnego działania



ĆWICZENIE

W trzypersonalnych grupach opiszcie niektórych liderów-łączników, których znaczenie osobiście. Ludzi, którym się ufają, którzy mają wpływ i posłuch w twojej społeczności. Opowiedzcie sobie nawzajem o swoich doświadczeniach z jednym z takich liderów-łączników.

- Którego lidera-łącznika znasz?
- Skąd wiesz, że znalazłeś lidera-łącznika?
- Co robisz w celu zaangażowania lidera-łącznika?

PRZEMYŚLENIA: Zapisz to, czego się nauczyłeś, myśląc o liderach-łącznikach. Jakie cechy osobiste musisz nabyć lub rozwinąć, żeby zdobyć ich zaufanie i zyskać razem z nimi wpływ?

Liderzy-łącznicy, których znasz

Słuchanie – od początku do końca (*inside and out*) Mike Mather

Broadway (www.broadwayumc.org) to kongregacja niesamowicie zróżnicowana pod względem pochodzenia etnicznego, ekonomicznego, kulturowego, wieku, przekonań politycznych, seksualności, tożsamości płciowej i teologii.

To prawdziwy ludzki tygiel. Jesteśmy kongregacją metropolitalną, z dużego miasta, zlokalizowaną w jednej z uboższych dzielnic śródmieścia, miejskich gett.

Podobnie jak większość głównych kościołów protestanckich, stanęliśmy przed faktem odpływu ludzi z naszej kongregacji. Jednocześnie osoby, które zostały, stanowią niezwykle żywiołową i bogatą grupę. Niekiedy ci, którzy należą do kongregacji najdłużej, wzdychają za dawnymi dobrymi czasami, ale przeważnie cieszymy się wspólnie naszym życiem.

Zobowiązaliśmy się do prawdziwego wzajemnego słuchania – do słuchania, na czym komu zależy i jakie talenty każdy z nas wnosi do wspólnoty. Dla kongregacji oznaczało to radykalną przebudowę naszego wspólnego życia. Jeżeli mamy słuchać się nawzajem i budować na swoich wspólnych talentach i troskach, to jak mamy to zrobić? Pierwsze, co zrobiliśmy, to zmieniliśmy „stary komitet nominujący” w komitet, który uznał, że jego zasadniczym obowiązkiem są rozmowy z ludźmi na temat życia w naszej kongregacji.

Pozbyliśmy się wszystkich komitetów „programowych” i przyjęliśmy prostą zasadę, że jeśli nie znajdą się przynajmniej trzy osoby powołane i oddane zrobieniu czegoś w życiu kościoła, to zwyczajnie nie będziemy tego kontynuować. Utworzyliśmy jeden nowy, bardzo mały komitet, który nazwalismy Animatorzy Ducha (The Animators of the Spirit). Ten trzypersonowy zespół spotyka się tylko wtedy, jeśli jest potrzeba. Spotyka się z ludźmi, którzy czują potrzebę podjęcia działań w oparciu o ich dary i to, na czym im najbardziej zależy. Animatorzy robią wtedy trzy rzeczy:

- Zadają wnikliwie, niewygodne pytania.
- Wskazują smocze gniazda (miejsca uciążliwe i przeszkody).
- Modlą się za tych ludzi i zachęcają do służby.

Powyższe kroki wzmocniły nasze poczucie, że nie powinniśmy podejmować działań, jeśli nie znajdą się ludzie oddani danej sprawie („nie rób tego, czego nikt nie chce”). Będziemy natomiast działać, i to działać szybko, w sprawach, do których ludzie czują się powołani. Dzięki temu zrodziła się bardzo silna, realna energia i zaangażowanie ze strony ludzi, którzy widzą, że się ich słucha, że docenia się ich wzbogacający wkład w nasze wspólne życie.

Postanowiliśmy też świętować trzy rzeczy: te z przeszłości, których już nie robimy, służbę trwającą obecnie, a także dzieła właśnie się rozpoczynające.

Zdecydowaliśmy się, że będziemy słuchać poza naszymi czterema ścianami – tak samo uważnie jak wewnątrz. Nawiązaliśmy partnerstwo z instytucją ds. lokalnego rozwoju działającą w naszej okolicy. Instytucja ta była w trakcie procesu planowania strategii, my zaś chcieliśmy zatrudnić kogoś, kogo nazwaliśmy „wędrownym rozmówcą” (Roving Listener). Ów wędrowny rozmówca, De'Amon Harges, wybiera sobie jedną przecznicę w tygodniu i rozmawia z ludźmi tam mieszkającymi. Słucha o tych samych sprawach, o których my słuchamy w kościele. Szuka wśród ludzi talentów – bada ich zainteresowania, pasje i miejsca, gdzie są gotowi działać. Wędrowny rozmówca przygotowuje cotygodniowy raport o tym, co usłyszał, a następnie udostępnia go kongregacji oraz instytucji ds. rozwoju do wykorzystania w strategicznym planowaniu.

Zamiast być postrzeganym jako kościół „charytatywny”, dokonaliśmy transformacji w stronę „kościół inwestycyjnego” – inwestującego w twoje marzenia.

W efekcie coraz więcej ludzi zaczęło przychodzić na spotkania z Animatorami Ducha, żeby podzielić się swoimi dokonania-
mi i marzeniami, co można jeszcze zrobić w oparciu o ich pracę. Zamiast być postrzegani jako kościół „charytatywny”, dokonaliśmy transformacji w stronę „kościół inwestycyjnego”. Chodzi o to, że jesteśmy kościołem, który zainwestuje w twoje marzenia – jesteśmy miejscem, gdzie możesz przyjść i podzielić się tym, co uważasz za możliwe.

W wyniku restrukturyzacji i słuchania odkrywamy, że możliwość bycia wysłuchanym czyni cuda. Zamiast chodzić ze spotkania na spotkanie, ludzie zaczynają czynnie angażować się w życie osiedla i kongregacji, odkrywając, że wpływa to pozytywnie na wzajemne porozumienie. Przyczyniliśmy się do tego odkrycia i zamierzamy razem nadal czerpać radość z tego, co wspólnie lubimy.

Wszystkie starania zespołowego przeorganizowania naszego życia w stronę wzajemnego słuchania się i organizacji, która zapewnia, że efekty tych rozmów wejdą w życie, odnowiły nasze wspólne życie. Podniosło nas to na duchu, przypominając o dobroci i bogactwie, jakie niesie życie, i o tym, na czym nam zależy. No i przypomniało nam też, że nie jesteśmy sami.

Przemyslenia po jednej podróży ABCD po Australii Ted Smeaton

ABCD to budowanie na sukcesach i relacjach, dlatego trudno powiedzieć, gdzie taka podróż się zaczyna i gdzie kończy. Czasem trudno jest sprawdzić, co jest moim albo czyimkolwiek wkładem w społeczność, w odkrywanie jej własnych zalet, nadziei i mocy. Każdy trud organizowania społeczności ze swej natury posiada wielu ojców: partnerów, innowatorów i budowniczych. Moją podróż ukształtowali i dalej będą ją kształtowali ludzie z komunalnych osiedli mieszkaniowych, którzy w sposób naturalny przyswoili sobie zasady ABCD, jak również utalentowani społecznościowi łącznicy/organizatorzy, czy też czołowi praktycy.

Jako młody edukator społeczności ludzi niepełnosprawnych podróżowałem przez tydzień, wraz z Johnem O'Brien, po Nowej Południowej Walii (New South Wales – NSW), szukając możliwości dla ludzi zaszeregowanych jako niepełnosprawni, którzy wracali do domów po pobytach w dużych instytucjach. Gdy spędzałem z nimi trochę czasu, korzystając ze wsparcia Johna, i gdy zastanawiałem się nad możliwościami, stało się dla mnie jasne, że każda osoba ma coś do zaoferowania swojej społeczności, a społeczności są dużo silniejsze, jeśli wszyscy są w stanie wnieść coś od siebie.

Ta nieskomplikowana, ale ważna nauka pomogła mi pokierować moim życiem przez kolejnych 10 lat. W tym czasie pracowałem w Intellectual Disability Right Service (*Służba praw ludzi niepełnosprawnych umysłowo*), pomagałem w założeniu Disability Discrimination Legal Services (*Pomocy prawnej w zakresie dyskryminacji osób niepełnosprawnych*), wspierałem pierwszą w Australii niezależną grupę rzeczników ludzi określanych jako intelektualnie niepełnosprawni, stawałem w obronie praw rdzennych mieszkańców, autochtonów Australii stygmatyzowanych jako umysłowo niepełnosprawni, i pracowałem z rdzennymi społecznościami nad kwestią sprawiedliwości społecznej oraz nad programami sprawiedliwości kierowanymi i zarządzanymi przez społeczność.

W międzyczasie natrafiłem na koncepcje związane z ABCD i stopniowo wdrażałem te zasady w mojej pracy. Zacząłem również współpracować z podobnie myślącymi praktykami. Mądre praktyki ABCD były obecne w wielu działaniach organizacji społecznościowych, włączając te powyższe.

Zwyczajne rozmowy o zdolnościach, talentach i pasjach, a potem przypadek miejscowej samotnej mamy z komunalnego osiedla, która stojąc na schodach od podwórza rzuciła mi na odchodne: „Mogę gotować”, doprowadziły ostatecznie do wspólnego założenia *ccc catering*, czyli małej firmy, której twórczyniami i właścicielkami były kobiety mieszkające na tym osiedlu. Przedefiniowanie zrujnowanych komunalnych domów na miejsca pracy, a ludzi bezrobotnych na niewykorzystaną w pełni siłę roboczą, zaowocowało nowymi miejscami pracy dla ludzi z tej okolicy.

Przemianowanie miejscowych dzieciaków, z rozrabiaków na istotny zasób, doprowadziło do powstania niezależnego centrum edukacyjnego (*Independent Learning Centre*) – komputerowego ośrodka, gdzie młodzież ma dostęp do Internetu, możliwość skorzystania z nauki i doradztwa. Ośrodek ten został zaprojektowany przez lokalną młodzież, zaś zbudowali go członkowie klubu emerytów. Okoliczne liceum zapewniło wsparcie w postaci sprzętu, lokalne firmy dostarczyły wyposażenie, a Izba Handlowa zabezpieczyła finansowanie.

Pragnienie członków społeczności, żeby przekazywać raczej dobre niż złe informacje o miejscu ich zamieszkania, doprowadziło do powstania gazety *The WAVE Community Newspaper*. To tylko parę przykładów tego, jak rzeczy wyrastają z nadziei, prawdziwego partnerstwa, zauważania tego, co dobrze działa, oraz zasobów, na których można budować.

Na środkowym wybrzeżu Nowej Walii Południowej, gdzie obecnie pracuję, wielu ludzi zrozumiało, że narzekanie urzędnikom, jak źle się dzieje w ich społecznościach, nie przyniesie im ani pieniędzy, ani innych świadczeń, a jedynie obniży morale pracowników społecznościowych z okolicy.

Odkryli oni dla siebie idee ABCD i założyli *Central Coast Community Congress* (*Kongres Społecznościowy Środkowego Wybrzeża*). Zadaniem kongresu jest rozwój regionu od wewnątrz, poprzez rozmowy i budowanie na tym, co sprawnie działa. Kongres związał się ze społecznościami, instytucjami, rządem i lokalnym biznesem, żeby dysponować kontaktami – w czasie ostatnich pięciu lat wydarzyło się sporo rzeczy. Zorganizowaliśmy trzy kongresy dla lokalnej ludności, żeby mieszkańcy mogli dowiedzieć się więcej na temat budowania społeczności i czerpać radość z obecności „prawdziwych ludzi robiących prawdziwe rzeczy”. Każdy kongres to ponad 250 uczestników – cała inicjatywa okazała się prawdziwą trampoliną dla nadziei i zmian.

The Benevolent Society (*Towarzystwo Dobroczyńności*), pierwsza i najstarsza australijska organizacja społecznościowa – a jednocześnie najważniejszy partner kongresu – stara się zwalczać nierówności społeczne, tworząc troskliwe i otwarte społeczności. *Benevolent Society* osiągnęło swój cel, realizując szereg programów i świadcząc usługi, pracując ze społecznościami nad rozwojem innowacyjnych rozwiązań dla przedstawionych wyzwań społecznych, a także orędując za bardziej sprawiedliwym społeczeństwem.

Nowym elementem drogi *The Benevolent Society* jest przystąpienie do realizacji dwóch projektów „Communities for Children” (*Społeczności dla dzieci*) – jednego w zachodnim Sydney i jednego na środkowym wybrzeżu. Projekty te, finansowane przez australijski rząd, ułatwiają realizowanie założeń rozwoju społeczności tak, żeby udoskonalić rezultaty dla dzieci i rodzin. Identyfikujemy i wspieramy łączników społecznościowych, którzy kontaktują młodych rodziców – między sobą i ze społecznością. Mamy niewielki program grantowy, dzięki któremu dowolna dwoje ludzi może uzyskać fundusze na

realizację pomysłu, dzięki któremu społeczność będzie bardziej przyjazna dla dzieci, a każde dziecko będzie mogło korzystać ze swojego potencjału. Nowa grupa może starać się o nieco większy grant, który pomoże zrealizować te pomysły. Zachęcamy również do uczestnictwa w szkoleniach z organizowania społeczności, żeby pomóc w rozwijaniu umiejętności praktycznych w wymyślaniu i realizacji swoich wizji oraz spajaniu dobrze połączonej społeczności. Ta koncepcja opiera się na pomysłach wdrażanych wspólnie z Mike'em Greenem.

Wielu miejscowych organizatorów społeczności oraz łączników ma nadzieję, że wypracujemy swoją własną sieć do promocji i wspierania roli, jaką organizowanie społeczności może odgrywać w asystowaniu społecznościom w rozpoznawaniu i organizowaniu ich zasobów. Wszystko po to, żeby zbudować wrażliwe i otwarte społeczności oraz sprawiedliwe społeczeństwo.

Mamy plan, żeby ta sieć/centrum przyczyniała się do:

- Rozwijania zasobów i edukacyjnych programów doradczych oraz wspomagania organizatorów asystujących społecznościom.
- Podejmowania wiodących, pionierskich badań oraz rozpowszechniania najnowszych krajowych i międzynarodowych wyników badań dla praktyków, naukowców i rządu.
- Ułatwienia i wspierania rozwoju *National Network of Practice* (*Krajowej Sieci Praktyk*) dla organizatorów społeczności.
- Opowiedzenia się za nowym rządowym wsparciem i zwiększeniem funduszy.
- Współpracy z sektorem biznesowym w celu budowania partnerstw dla projektów z obszaru organizowania społeczności.
- Wspierania wymiany między praktykami z innych krajów.

Ufamy, że pracując nad naszymi wspólnymi wartościami i relacjami oraz utrzymując nasz pełen nadziei optymizm, będziemy w stanie ziścić tę wizję.

PO Box 111 WYONG, NSW 2259

TEDS@BENSOC.ORG.AU

Taka praca wymaga czasu Henry Moore

Niełatwo być jednym z łączników (*gapper*). Znajdą się tacy, którzy będą oskarżać cię o marnowanie czasu na budowanie społeczności. Inni pomyślą sobie, że masz jakiś ukryty, przyziemny powód. Dla jeszcze innych będziesz zagrożeniem.

Nieraz przypomina mi się stara baśń o skorpionie i żabie, ponieważ czasami wydaje się jakby instytucjom – rządowi, szkołom, uniwersytetom, przedsiębiorstwom, agencjom – zależało wyłącznie na zapewnieniu sobie przetrwania. W całości skupiają się na ciasnym robieniu tego, co mają robić. Tak to już po prostu jest.

Skorpion i żabka spotkali się na brzegu strumyka i skorpion zapytał żabkę: „Czy przewiozłabyś mnie na plecach na drugą stronę?”. Na co żaba odpowiedziała: „Hmm, a skąd mam mieć pewność, że mnie nie ukąsisz?”. Skorpion na to: „Wiesz przecież, że jeśli to zrobię, to zginę

razem z tobą. Razem utoniemy, schodząc na dno rzeki”.

Żaba odpowiedziała: „Tak, w sumie to dość logiczne”.

Przeprawiali się razem na drugi brzeg strumyka, a kiedy byli w połowie, nagle: „Cyk!” – skorpion ukąsił żabkę.

Żaba zaczęła już tracić czucie, miała świadomość, że lada chwila razem utoną, więc spytała tylko:

„Powiedz mi, dlaczego?”. Na co skorpion odpowiedział: „Wiesz, taka już moja natura”.

Praca wewnątrz organizacji wymaga czasu i na pewno znajdą się przeciwnicy tych wysiłków. Niektórzy będą się zachowywać jak ten skorpion, myśląc, że nie mogą zrezygnować ze swoich przyzwyczajzeń. Czasami będzie trzeba przeczekać, aż ktoś odejdzie na emeryturę, zmieni pracę albo zostanie zwolniony, zanim organizacja spróbuje kierować przez wycofywanie się. Ale jestem zdania, że musisz pracować z każdym materiałem, jaki masz wokół siebie.

Kiedy moje możliwości działania były mocno ograniczone, wykorzystywałem wszelkie okruchy władzy, jakie miałem, żeby wywierać wpływ gdziekolwiek się dało, nawet jeżeli oznaczało to relacje z zaledwie jedną lub dwiema osobami. Z tego wniossek, że potrzeba czasu, aby praca zaowocowała, ale nawet jeśli tylko parę osób wewnątrz poczuje się docenionych i zacznie zauważać rezultaty, wytworzy się poczucie własności. A jak już masz fundament, ludzi, którzy są

wyszkoleni, doświadczeni i oddani, możesz podnosić poprzeczkę. Musisz wciąż i coraz więcej inwestować w ludzi. Powinno też być jasne, że błędy się zdarzają i można je zaakceptować, o ile wciąż próbujemy słuchać i wspierać obywateli.

Ludzie i programy. Silna społeczność potrzebuje jednych i drugich

*Jeśli jedynym twoim narzędziem jest młotek,
to wtedy cały świat jest jak gwóźdź.*

MARK TWAIN

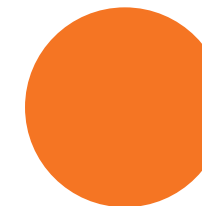
Dwa narzędzia

Słowa Marka Twaina przypominają nam o tym, że przyzwyczajenia mocno kształtują sposób patrzenia na problemy i pracę nad rozwiązaniami. W rozwiązywaniu problemów społeczności (*community problem solving*), uzależnienie od programów narzucających rozwiązania może sprawić, że ludzie będą zachowywać się jak stolarz, którego jedynym narzędziem jest młotek. Wyobraź

sobie kuriozalną sytuację, gdyby ktoś próbował pociąć drewno poprzez uderzenia młotem, i jak dziwne byłoby jego stwierdzenie, że „to jedyny sposób, żeby tego dokonać”. Robota szłaby dużo sprawniej, gdyby stolarz miał do dyspozycji zarówno młotek, jak i piłę, a poza tym dysponowałby wiedzą, jak dobrać odpowiednie do tej pracy narzędzia.



LUDZIE
OBYWATELE
I STOWARZYSZENIA



PROGRAMY
INSTYTUCJE:



RZĄD
ORGANIZACJE
NON-PROFIT
PRZEDSIĘBIORSTWA

W społecznościowym rozwiązywaniu problemów, tymi dwoma narzędziami – młotkiem i piłą – będą obywatele i stowarzyszenia – **ludzie** – oraz instytucje rządowe, pozarządowe (*non-profit*) i przedsiębiorstwa – **programy**. Każde narzędzie jest wartościowe na swój sposób. Wyraźne rozpoznanie ich różnego potencjału umożliwia dobrą współpracę partnerstw. W dobrze przemyślanych i wynegocjowanych partnerstwach zarówno in-

stytucja, jak i obywatele robią to, co wychodzi im najlepiej.

Nawyk polegania wyłącznie na programach w rozwiązywaniu problemów społeczności osłabia obywateli i ich stowarzyszenia, a także przygasza świadomość wyjątkowości wkładu ze strony obywateli. Piła powoli rdzewieje i staje się tępa, a ludzie tracą umiejętność korzystania z niej.

Lekcja z geometrii

Trójkąty: Instytucje

Instytucje stanowią pewien zestaw narzędzi w rozwoju społeczności, jeden z mechanizmów załatwiania spraw. Wszystkie instytucje posiadają pewne określone cechy. Przedstawiam je jako trójkąty, ponieważ mają swoją hierarchię zwierzchności – odgórną (*top-to-bottom*) strukturę kontroli, która w schematach organizacyjnych przybiera kształt trójkątów. Instytucje mają cele do osiągnięcia i produkty do wytworzenia: samochody, wycieczki samolotowe, mieszkania czy sesje doradztwa. Opłacani pracownicy realizują program instytucji. Konsumenci korzystają z ich usług i kupują ich produkty.

Instytucje są dobrym narzędziem w społecznościowym rozwiązywaniu problemów, kiedy potrzebna jest sprawność, niezawodność, jednolitość, profesjonalizm i koncentracja. Gdy trzeba wykonać coś w dużej ilości, według jednej, standardowej formy, idź do instytucji.

Sztwywność kontra elastyczność. Siła instytucji jest także źródłem dylematu. Wydajność i ujednolicenie może w efekcie doprowadzić do pewnego usztywnienia i braku elastyczności, co sprawia, że ciężko jest zareagować w wyjątkowych i płynnych sytuacjach cechujących społeczności. Pragnienie utrzymania produkcji, przetrwania, może stać się dla instytucji priory-

tetem ważniejszym od celów stawianych przez organizację.

Klient kontra obywatel. Instytucje mogą kreować zależność, odnosząc się do ludzi jak do odbiorców świadczeń, co zwiększa władzę danej instytucji – a nie jako do „sprawców” rezultatu, co promuje wspólne dobro. Słowo „klient” pochodzi z łaciny i oznacza „posłusznego wyznawcę” (*dependent follower*), podczas gdy słowo „obywatel” oznacza „osobę działającą i zjednoczoną z innymi”. Im częściej problemy społeczności rozwiązywane będą przez instytucje pomocowe, zamiast przez mieszkańców, tym bardziej prawdopodobne będzie, że mieszkańcy ci będą myśleć jak klienci czekający na ratunek, zamiast jak obywatele działający na rzecz rozwiązania problemu. Niezamierzoną konsekwencją pomocy profesjonalnych instytucji jest to, że ludzie często, w miarę pomagania im, coraz bardziej uzależniają się od pomagającego.

Koła: Obywatele oraz ich stowarzyszenia

Narzędzie składające się z obywateli oraz ich stowarzyszeń przedstawiam w formie kółek, ponieważ są one bardziej demokratyczne (*consensual*) w podejmowaniu decyzji. Powstają wokół spraw, na których ludziom zaangażowanym zależy, członkowie stowarzyszeń wykonują większość

pracy. Grupy obywatelskie funkcjonują raczej w oparciu o dobrowolne członkostwo niż płatny personel, ich „motorem” są relacje międzyludzkie i motywacja do działania, którymi członkowie grup wzajemnie się obdarzają i które razem tworzą.

Obywatele i stowarzyszenia przodują w innowacjach, inwencji i elastyczności. Ich problem

z kolei polega na tym, że porozumienia i płynność reakcji na zmieniające się problemy może sprawiać, że odpowiedź stowarzyszenia na problemy długofalowe może być krótkotrwała i krucha.

DWA MECHANIZMY ZAŁATWIANIA SPRAW

OBYWATELE
STOWARZYSZENIA



POROZUMIENIA
TROSKA
MIESZKAŃCY

INSTYTUCJE
ORGANIZACJA



KONTROLA
PRODUKCJA
KONSUMENCI

Nowa równowaga w rozwiązywaniu problemów przez społeczności

DWIE DROGI – DWA ROZWIĄZANIA



Obecnie większość pracy na rzecz rozwiązywania problemów społeczności stanowi wynik działalności instytucji, rządu oraz organizacji pozarządowych. Olbrzymi potencjał drzemący w obywatelach spoczywa na „ławce rezerwowych”. Ten brak równowagi w rozłożeniu odpowiedzialności wynika z wyboru drogi, która zakłada pierwszeństwo rozwiązań programowych. Idąc tą ścieżką zaczyna się od podsumowania potrzeb, określenia problemów społeczności, pod względem świadczeń instytucji mogących sprostać tym potrzebom, a na końcu znajduje się pieniądze i dostarcza usługi konsumentom, którzy na nie czekają. Przesadne poleganie na instytucjach i programach sprawia, że trudniej jest odnaleźć i uruchomić w społeczności zasoby, które mogłyby pomóc w rozwiązaniu

problemów. Ten dylemat związany z dominacją instytucji nad ludźmi jest często związany z tym, co nazywamy „społeczeństwem konsumentów” – światem, gdzie to, co dostajemy określa nas bardziej niż to, co z siebie dajemy.

Na przykład, jeżeli problem stanowi przemoc względem młodzieży, stosowana zwyczajowo metoda pozwoli zmierzyć zakres potrzeb, następnie ustalone zostaną usługi mające rozwiązać kwestię przemocy, jak chociażby zajęcia dla młodzieży na temat tego, jak zadbać o swoje bezpieczeństwo, edukacja rodziców czy zwiększenie liczby policyjnych patroli. Jednak istnieje wiele innych działań, które mogą zrealizować sami obywatele w życiu codziennym oraz dzięki zdolności do stowarzyszania się. Mimo to,

większość członków społeczności nie uważa, żeby mogło pomóc bardziej niż zawodowcy. Ale kto nie ma czegoś do zaoferowania dla polepszenia bezpieczeństwa społeczności? Można mieć swój własny wkład w poprawę bezpieczeństwa, nie dysponując profesjonalną wiedzą o przemocy jako problemie społecznym. Programy to nie zbawienie świata, alfa i omega – ludzie też są rozwiązaniem.

Coraz więcej instytucji dostrzega swoje ograniczenia i poszukuje nowej równowagi. Harmonii, gdzie ważną rolę odgrywa zarówno działalność obywateli, jak i system profesjonalnych świadczeń.

Jaki jest skutek polegania bardziej na instytucjach niż na ludziach?

Obrazowałem tę koncepcję górowania programów nad ludźmi podczas warsztatów w wielu różnych miejscach, prosząc ochotnika trzymającego trójkąt, który symbolizuje programy, żeby „wspiął się na krzesło” i żeby programy znalazły się wyżej, ponad ochotnikiem trzymającym kółko, które symbolizuje ludzi i stowarzyszenia. W każdej z grup większość uczestników uważa ten widok instytucji panujących nad ludźmi za dokładne odzwierciedlenie sytuacji na ich własnym podwórku. Jak taka konstrukcja wpływa na instytucje i obywateli?

Zawodowcy pracujący w instytucjach zazwyczaj mówią o tym, jak są przytłoczeni, próbując robić rzeczy, które są praktycznie niemożliwe ze względu na niedostatek środków i energii. Ludzie z osiedli i społeczności często dają wyraz brakowi wiary we własne zdolności rozwiązywania problemów – są przekonani, że to instytucje powinny dostarczać im gotowe rozwiązania. Taka struktura osłabia obywateli – niewykorzystany potencjał zanika.

Tą konstrukcją trudno „potrzęsnać”. Dynamika pracy podana w przykładzie jest powszechna dla wielu różnych sytuacji w społecznościach. Jeżeli partnerstwo, pracujące nad polepszeniem

umiejętności czytania w szkołach, składa się w 50% z pedagogów, a drugie 50% stanowią rodzice, to perspektywa zawodowców i ich rozwiązania będą dominować, dopóki nie pojawią się zamierzone starania z obu stron na rzecz wzmocnienia głosu i czynnego udziału rodziców. Od czego to zależy? Nie chodzi o to, że zawodowcy z natury muszą innych kontrolować. Tak naprawdę w wielu przypadkach profesjonalści bardzo chcieliby, żeby zwykli ludzie zaangażowali się. Jednak rodzice częściej odwołują się do wiedzy zawodowców. Pracownicy obmyślali dane spotkanie przez cały dzień, natomiast rodzice pracowali i załatwiali inne sprawy. Spotkanie może odbywać się w szkole w niedogodnym dla rodziców terminie. Na spotkaniu może być używany żargon edukacyjny, obcy rodzicom. Można z łatwością wymienić z tuzin innych powodów, dla których zawodowcy zdają się „okupować krzesło”, górując nad rodzicami, nawet jeśli starają się zaktywizować rodziców jako uczestników.

Instytucje kierują poprzez wycofywanie się

Społeczności nabierają siły, kiedy ich liderzy i instytucje współpracują na rzecz znajdowania coraz lepszych odpowiedzi na następujące dwa pytania:

- Jak obywatele mogą być silniejsi i lepiej zorganizowani?
- Jak instytucje mogą lepiej służyć obywatelom, którzy stają się silniejsi?

Obywatele nabierają mocy podejmując działania. Korzystanie z potencjału obywatelskiego wzmacnia obywatelskie mięśnie i przewycięża niemoc, ponieważ ludzie zdobywają pewność siebie i kompetencje. Instytucje są silniejsze, kiedy uczą się „kierować poprzez wycofywanie się”.

Oznacza to równocześnie oferowanie dobrych usług oraz poszerzanie przestrzeni publicznej poprzez inwestowanie w starania obywateli.

Partnerstwa pomiędzy instytucjami a obywatelami powinny być zorientowane na obywateli, świadomie redukując siłę nawyków, które zamieniają obywatela w konsumenta. Prawdziwe partnerstwo posiada siłę decyzyjną oraz zdolność do położenia pieniędzy na negocjacyjnym stole. Znaczna część władzy i środków ulega przemieszczeniu – od instytucji do obywateli. Ludzie zaangażują się i będą udzielać tylko wtedy, kiedy naprawdę zasiądą przy stole – uczestnicząc w procesach decyzyjnych i współdecydując o dystrybucji zasobów.

Rozwój społecznościowy kontra koordynacja świadczeń

Nieważne, jak bardzo będziesz się starał robiąc coś niewłaściwego, bo i tak nic dobrego z tego nie wyniknie

DAWNE POWIĘDZENIE Z OKLAHOMY

Jeżeli chcesz mieć sos jabłkowy, potrzebujesz jabłek. Jeżeli chcesz mieć marmoladę, to potrzebna ci pomarańcza. Choćbyś nie wiem jak się starał, to i tak z pomarańczy nie wyciśniesz soku jabłkowego. Zawodowcy często działają, patrząc przez pryzmat instytucji, i próbują mobilizować obywateli przy użyciu organizacyjnych struktur, które mają koordynować usługi między instytucjami. Najpierw zakładają organizację, która gromadzi przedstawicieli instytucji, a dopiero potem próbują zaangażować szerszą społeczność do współpracy. Takie podejście nie funkcjonuje najlepiej,

ponieważ obywatele mobilizują relacje, a nie role pełnione w instytucjach czy spełnianie wymagań. Trudno jest tej samej strukturze partnerskiej podołać zarówno w koordynacji świadczeń, jak i w pracy nad rozwojem społeczności.

RÓŻNE DZIEDZINY DZIAŁALNOŚCI WYMAGAJĄ RÓŻNYCH RODZAJÓW ORGANIZACJI



Początek definiuje koniec. Struktury koordynacji usług sprawdzają się w rozwiązywaniu problemów, którymi powinni zajmować się eksperci oraz instytucje działające w granicach swoich zawodowych zobowiązań. Żeby koordynować działania zajmujące się problemami z przyswajaniem wiedzy, zaburzeniami umiejętności uczenia się, albo szukając dzieci, które mają problemy z czytaniem, lepiej zbudować strukturę wokół instytucji. Jednak angażując ludzi prosto ze społeczności, lepiej skupić się od początku na liderach-łącznikach, dzięki którym można określić pilne problemy. Aby zmobilizować lokalnych

przedsiębiorców do zwiększania puli miejsc pracy dla ludzi z niepełnosprawnością, grupa prowadząca powinna mieć w swoich szeregach obywateli, którzy zdobyli już zaufanie i posłuch w kołach miejscowych biznesmenów.

Kiedy przedstawiciele instytucji strukturalnych rozpoznają znaczenie uczestnictwa zwykłych ludzi poprzez ich stowarzyszenia, odkrywają, że lepiej jest założyć nowe partnerstwo społecznościowe, zamiast przyciągać obywateli i stowarzyszenia do istniejących struktur koordynujących usługi.

Tworzenie przestrzeni obywatelskiej

Partnerstwo społecznościowe skutecznie angażuje dobrze połączonych liderów, którzy korzystają ze swoich znajomości, żeby do działania przyłączyć też inne grupy. To może się wydarzyć tylko w **przestrzeni obywatelskiej**: miejscu, gdzie agendę ustala lider-łącznik. Partnerstwo społecznościowe tworzy otwartą przestrzeń, w której obywatele mogą wyznaczyć ramy działania, powiedzieć „tak” działalności, a także zaprosić do niej innych. Gotowość w zapraszaniu innych do uczestnictwa jest uzależniona od siły motywacji lidera-łącznika do działania. Lider biznesowy pójdzie do innych przedsiębiorców, mówiąc: „Chcę, żebyś się w to włączył” tylko dlatego, że taka inicjatywa daje możliwość wyrażenia wspólnej troski. Zdolność ludzi do przekonywania innych do powiedzenia „tak” jest ograniczona, nawet wśród najbliższych przyjaciół. Dlatego właśnie partnerstwo społecznościowe koncentruje się na tym, co jest dla społeczności ważne, a troska ta wyrażana jest podczas rozmów edukacyjnych, które odkrywają motywację do działania.

Jak nie łączyć ludzi i programów

John McKnight

Zasady i programy odzwierciedlają naszą reakcję na mapę, którą tworzymy dla otaczającego nas świata. Nasza mapa, jak wszystkie mapy, nie jest samym terenem, a jedynie jego przedstawieniem – czasami nieprecyzyjnym. Wszyscy słyszeliśmy o dawnych europejskich kartografach, którzy przedstawiali ziemię jako płaską, bez zachodniej półkuli. Ich niepoprawne mapy kształtowały politykę, plany i działalność marynarzy, królów, narodów i społeczności.

Skoro wypływamy w XXI wiek, warto zweryfikować mapy, z których korzysta się w większości obecnych procesów decyzyjnych, i sprawdzić, czy wskazują one drogę do bezpiecznych, mądrych i zdrowych społeczności.



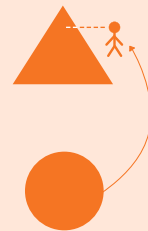
Za każdym razem, kiedy decydenci polityczni mają szansę zauważyć teren społeczności, mapa przez nich rysowana wygląda zazwyczaj tak, jak ta pokazana na górze. Tę mapę powszechnie określa się jako partnerstwo. Sugeruje ona, że każda ze stron jest równoprawnym właścicielem lub uczestnikiem danej działalności. Jednak niedawne doświadczenia prawdziwych relacji między społecznościami a systemem wskazują, że teren w rzeczywistości wygląda zupełnie inaczej. W większości przypadków mają miejsce przynajmniej trzy inne rodzaje relacji.



Pierwszą alternatywą jest relacja na kształt tej przedstawionej powyżej. W tym przypadku przedstawiciel systemu pomocniczego znajduje się wewnątrz społeczności, aby zapewnić dostęp do lokalnych potrzeb. Ten rodzaj relacji trafniej określa się jako system *outreach* (wyjścia z pomocą do potrzebujących), a nie partnerstwo.



Druga forma relacji wygląda jak ta powyżej. W tym przypadku, społeczność służy jako źródło bezpłatnych pracowników dla systemu. Bardziej odpowiednim określeniem tego stanu będzie wolontariat niż partnerstwo.



Grafika powyżej przedstawia relacje, w których obywatel jest wybrany przez system i ma odpowiedzieć, zareagować na plan systemu. Obywatel nie dostaje władzy ani prawa głosu, ale jest doradcą. Poprawnie powinno się to nazywać grupą doradztwa obywatelskiego, a nie partnerstwem.

Prawdziwe partnerstwo to relacja równowagi władzy pomiędzy dwoma stronami o indywidualnych interesach. Każdy broni swojej władzy, odrębnego potencjału i integralności, ale też zyskuje więcej władzy dzięki partnerstwu.

Trudno znaleźć wiele przykładów autentycznego partnerstwa tego rodzaju, pomiędzy systemem a stowarzyszeniami. Rzeczywisty stosunek sił polega najczęściej na tym, że system wykorzystuje społeczność stowarzyszeń, aby wspierać swoje własne cele.

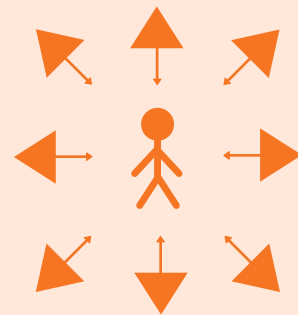
Zasadnicza historia relacji pomiędzy systemami a stowarzyszeniami w minionym wieku to wznoszenie się systemu i opadanie społeczności stowarzyszeń. Właściwa mapa naszych czasów powinna przedstawić tę relację chronologicznie w następujący sposób:



Jest to obecnie teren, w którym systemy przeszły od równości w stronę dominacji, a potem albo przyćmiły, albo wypchnęły stowarzyszenia razem z ich funkcjami. Stało się tak ze względu na dysponowanie przez systemy większą władzą, dominacją zawodowców, technologią oraz publicznymi i prywatnymi pieniędzmi. Innym określeniem wyniku takiej dominacji jest „społeczeństwo konsumenckie” – układ, który produkuje niespotykany dotąd system przekonań oraz tworzy swoistą kulturę.

Istotą tego systemu przekonań jest twierdzenie, które stanowi element mapy polityki społecznej, od której wyszliśmy. Według tej mapy to właśnie systemy generują nasz dobrobyt. Rozumiemy, że nasze zdrowie polega na systemie opieki medycznej. Nasze bezpieczeństwo bazuje na pracy systemu wymiaru sprawiedliwości. Nasze zabezpieczenie powierzyliśmy systemom emerytalnym. Edukacja tożsama jest z systemem szkolnictwa. Pomocy w zachowaniu psychicznej równowagi szukamy w opiece zdrowotnej, w dziale zdrowia psychicznego. Nasza sprawiedliwość to prawnik. Stabilność rodziny to system świadczeń rodzinnych. Nasze domy są w rękach systemu ubezpieczeń – jak Allstate. Nasze domy są wytwarzane przez systemowych deweloperów, jak Caldwell Bankertam. A nasze posiłki to produkty z McDonald's.

Kiedy taki system przekonań staje się dla ludzi dominującą strukturą społeczną, to mapa ich starego, dobrego społeczeństwa wygląda jak na rysunku po prawej.



Chcąc opisać go precyzyjnie, należałoby użyć określeń: wszechstronny, skoordynowany, oplatający, ekspercki i wielousługowy – system.

Decydenci wierzący tej mapie przekonują, że zdolność generowania coraz to większego dobrobytu dla klientów zależy od dwóch zmian:

- Rosnących nakładów na system.
- Lepszego zarządzania systemem.

Efektom tych zmian ma być „reforma systemów”, która będzie tak skutecznie i całościowo docierać do klientów, że nasze obecne problemy społeczne zdecydowanie się zmniejszą. To jest właśnie propozycja i mapa, według których mielibyśmy nawigować w wieku XXI.

ŹRÓDŁO: A 21ST CENTURY MAP FOR HEALTHY COMMUNITIES AND FAMILIES DO ŚCIAĞNIĘCIA NA WWW.NORTHWESTERN.EDU/IPR/PUBLICATIONS/COMMUNITY/CENTURY.HTML ©1997, WYKORZYSTANE ZA ZGODĄ.

Programy i ludzie: instytucje mogą inwestować w jedno i drugie

Czy instytucja może świadczyć usługi i jednocześnie skutecznie angażować szerszą społeczność? Odpowiedź jest twierdząca, jeśli kierujący instytucją mają jasność co do różnego rodzaju struktur organizacyjnych i różnych praktyk, których każda z inwestycji wymaga. Instytucja musi nieustannie rozgraniczać świadczenie usług od inwestowania. Taka granica pozwala na rozwój różnego rodzaju działalności. Realizacja świadczeń zaczyna się od sformułowania profesjonalnie określonej odpowiedzi na pytanie o rozwiązanie, dla profesjonalnie oszacowanej potrzeby. Mobilizacja społeczności zaczyna się od wysłuchania obywateli w procesie poszukiwania odpowiedzi na fundamentalne pytanie: na czym ludziom zależy na tyle, żeby zaczęli działać?

Doświadczenie pokazuje, że w sytuacji, gdy usługi i mobilizacja społeczności są pomieszane, żadne z przedsięwzięć nie działa najlepiej. Zarówno obywatele, jak i zawodowcy potrzebują wspólnego języka – streszczonego w tym rozdziale – aby opisać różnicę między świadczeniem usług a mobilizowaniem społeczności. Jasność co do różnego wkładu każdej z tych działalności pozwala na ustalenie odmiennych warunków, w których będą mogły być najsukuteczniejsze.

Zwyczajni ludzie mogą robić niesamowite rzeczy

Christine Soto

Denver Foundation kieruje poprzez wspieranie okolicznych partnerstw.

Byłam pełna obaw, ale też podekscytowana, kiedy w 1997 roku zatrudniono mnie do realizacji osiedlowego programu w Denver Foundation. „Nieosiągalni” i „elitarni”, to były dwa słowa często wykorzystywane do opisu społeczności fundacji w Denver na początku lat 80., kiedy dowiedziałam się o jej istnieniu. Chociaż okazało się, że te epitety nie były za bardzo trafne, tak jednak odbierała to większość społeczności w Denver. Fundacja, założona w 1925 roku, jeszcze w połowie lat 90. miała taką reputację, poza tym raczej niewielkie finanse jak na ponad siedemdziesięcioletnią organizację, no i jeszcze radę fundacji – składającą się z członków „towarzyskiej śmietanki”.

Przyszedłam do Denver Foundation z dwudziestopięcioletnim doświadczeniem w bezpośrednim świadczeniu usług i zarządzaniu organizacjami pozarządowymi (*non-profit*), głównie zajmującymi się rozwojem młodzieży. Byłam doradcą, zbierałam fundusze, zarządzałam wolontariuszami. Mimo to nigdy jeszcze nie pracowałam w klasycznym rozwoju społecznościowym. Sądzę, że okazało się to zaletą, kiedy zostałam urzędnikiem ds. programów, odpowiedzialnym za stworzenie i realizację tego, co ostatecznie stało się programem wzmacniania osiedli pod nazwą Strengthening Neighborhoods Program – w ramach Denver Foundation.

Dzisiaj program ten zyskał uznanie całego kraju, ze względu na swoje oddolne i skupione wokół mieszkańców podejście do angażowania ludzi w pracę nad usprawnianiem życia na osiedlach, w których żyją. W 2005 roku świętowano przekazanie milionowego dolara na granty. Te granty to średnio 3 tys. dolarów przyznawane grupom składającym się z trzech lub więcej mieszkańców – grup nie będących organizacjami *non-profit*. Wystarczy popytać, a ci co znają się na sektorach *non-profit* określą Denver Foundation jako najlepiej połączoną ze społecznościami fundację działającą w zasięgu metropolitalnym Denver.

Jak ta niegdyś drętwa i ekskluzywna fundacja przeszła transformację na taką skalę? I przede wszystkim – po co?

Dla fundacji odpowiedzią na pytanie „po co?” było jej zaistnienie w świadomości społeczności oraz połączenie się ze społecznością na poziomie najbliższym obywatelom, czyli tam, gdzie tego kontaktu zupełnie nie było. Jak powiedział ktoś mądry, staraliśmy się „na powrót wpisać społeczność w struktury fundacji



społecznościowej”. Chodziło o to, żeby zrobić coś nowego – co w sumie faktycznie doprowadziło do nowych czasów, czasów otwartości, dostępności, innowacji i współpracy w Denver Foundation. Było to również coś wyjątkowego – w tamtym czasie żadna inna fundacja w stanie Kolorado nie przyznawała grantów grupom osiedlowym na udoskonalanie ich dzielnic.

Dla mnie odpowiedź na pytanie „po co?” tkwiła w chęci zrealizowania mojego głębokiego przekonania, że zwyczajni ludzie, współpracując ze sobą, mogą osiągnąć niesamowite rzeczy. Byłam pewna, że dając ludziom niewielkie pieniądze wraz z możliwością ich elastycznego wykorzystania umożliwimy realizację spraw w taki sposób, w jaki nie zrobiłyby tego ani zorganizowana filantropia, ani sformalizowane struktury *non-profit*, ani rząd. Stąd też wzięła się jedna z naszych pierwszych zasad: **zaufać ludziom**.

Moim pierwszym zadaniem było dowiedzieć się, co się działo – albo się nie działo – w dzielnicach Denver, a także jakie modele już istniały w świecie filantropii i skutecznie działały na tym poziomie.

Moje badania doprowadziły mnie w różne miejsca, ale najistotniejsze okazały się Charles Stewart Mott Foundation oraz Asset-Based Community Development Institute. Na początku lat 80. Mott założył grupę fundacji społecznościowych rozsianych po całym kraju, aby rozpocząć przyznawanie grantów dla osiedli. Inicjatywa Rainbow Research napisała serię raportów i ewaluacji na temat tych starań (www.rainbowresearch.org). Grupa, nie dostając już bezpośrednich funduszy ze strony Motta, kontynuowała działalność, dzieląc się swoim doświadczeniem i wiedzą. Przyznawanie małych grantów grupom mieszkańców było jednym z powszechnie wykorzystywanych tam narzędzi.

ABCD Institute rozpoczął publikowanie swoich doświadczeń i przemyśleń na temat ogromu zasobów spoczywających w społecznościach, niezależnie od stojących przed nimi wyzwań. Jeżeli się po nie sięgnie i wspomóż, to zasoby te mogą okazać się kluczem do olśniewających i pozytywnych zmian.

To, czego dowiadywałam się z tych obydwu źródeł, współbrzmiało z tym, czego nauczyłam się od szeregu osób i organizacji. Wzmocniło to moją wiarę, że skoro ludzie dysponują potencjałem do dokonywania ogromnych zmian w swoim otoczeniu, to powinni to robić razem. Kolejna zasada: **zachęcać ludzi do współpracy**.

Pierwsze wyzwanie polegało na tym, żeby ludzie w ogóle aplikowali o te granty. Chcieliśmy dać ludziom pieniądze na zakładanie klubów pozaszkolnych (gdzie uczniowie mogliby odrabiać lekcje), albo grupowych projektów artystycznych, albo na remonty domów seniorów. Nauczyłam się, że sama dystrybucja materiałów drukowanych nie załatwi sprawy – musieliśmy wyjść do ludzi, opowiedzieć im o tym i przekonać ich, że mogą dostać te pieniądze.

Dzięki serii osiedlowych spotkań w świat poszła fama, że jest taka fundacja, która chce dawać ludziom pieniądze – zwyczajnym ludziom – na cel, który ci mieszkańcy uważali za dobry dla ich okolicy. Prowadząc

mnóstwo rozmów, byłam w stanie zidentyfikować kluczową grupę mieszkańców osiedli, którzy byli połączeni z wieloma innymi mieszkańcami. Zapraszałam ich wtedy na spotkanie w pobliskiej kawiarni i prosiłam o pomoc w zorganizowaniu większego dzielnicowego spotkania informacyjnego. Zapewnialiśmy darmowy posiłek i opiekę nad dziećmi. A potem opowiadaliśmy im o tych pieniądzach – o pieniądzach, które mogli otrzymać, żeby wypróbować swoje pomysły, zrealizować marzenia. Następna zasada: **iść tam, gdzie są ludzie.**

Najczęściej słyszane przeze mnie komentarze z tych spotkań? „Nie mogę w to uwierzyć, że Denver Foundation przychodzi do nas i pyta, co byśmy chcieli zrobić”. Żyłam w świecie *non-profit* tak długo, że zaczęłam oczekiwać od ludzi wiedzy o takich organizacjach i fundacjach, które je wspomagają. Było jasne, że poza oficjalną strukturą *non-profit*, Denver Foundation pozostaje nieznaną. Rety, przecież fundacje w ogóle pozostają nieznaną. Dzięki temu wszyscy trochę spokornieliśmy, pracownicy i wolontariusze, stawiając wszystko na dotarcie do ludzi.

Jak to zmieniło Denver Foundation? Jakie zdarzenia, te drobne i te większe, zmieniły fundację z niedostępnej w przystępną, z elitarną w przyjazną społecznościom?

Przenieśliśmy struktury władzy do ludzi. Członkowie rady przychodzili na osiedlowe spotkania informacyjne. Bankier i prezes firmy użyteczności publicznej dzielili się chlebem i wysłuchiwali mieszkańców osiedli. Wspólne posiłki zbliżają ludzi do siebie, a spotkania pokazywały moc jaką tkwi w słuchaniu. Dzięki temu stałam się lepszym słuchaczem.

Komitet programu Strengthening Neighborhoods zmienił wizerunek całej fundacji. Zaczęli od dobierania mieszkańców z określonych osiedli do współpracy z radą. W końcu mieszkańcy uczestniczący w Komitecie Strengthening Neighborhoods zostali wybrani na członków rady fundacji. Jak tylko rada uzyskała ową otwartość, nowi członkowie rady wywołali kolejne trzęsienie ziemi. W 2003 roku rada fundacji, po raz pierwszy w swojej historii, przegłosowała przyjęcie polityki antydyskryminacyjnej oraz dotyczącej praktyk organizacji grantów.

Różnorodność i otwartość pracowników Denver Foundation zwiększyły się w efekcie zatrudniania do programu Strengthening Neighborhoods nowych ludzi. Zatrudniliśmy jedynego w historii fundacji dwujęzycznego urzędnika ds. programowych. Pracownik Afroamerykański, z rodzinną tradycją walki w ruchu praw człowieka, dostał posadę zastępcy urzędnika ds. programowych. Zatrudniliśmy imigranta z Meksyku ze względu na jego umiejętności organizowania społeczności i zdolność zapewnienia bezpośredniego wsparcia technicznego dla hiszpańskojęzycznych mieszkańców podejmujących role liderów w grupach sąsiedzkich.

Kiedy pracownicy i rada zaczęli rzetelnie odzwierciedlać rasową i etniczną różnorodność społeczności, wtedy dopiero program Strengthening

Neighborhoods ruszył z kopyta. W 2005 roku liczba aplikacji o granty strzeliła pod niebiosa. Wszelkiego rodzaju grupy sąsiedzkie zaczęły nas szukać.

Oto kolejna zasada: **jeśli jesteśmy podobni, ludzie do nas przyjdą.**

Nieustannie poszukując sposobów na rozwój zasobów społeczności, na początku swojej drogi program Strengthening Neighborhoods zorganizował forum dotyczące organizowania społeczności, podczas którego organizatorzy wraz z prezesami firm, przeciw którym się organizowano, spotkali się w dialogu dotyczącym osiedlowych liderów. W wyniku tego zdarzenia, inicjatywa Strengthening Neighborhoods przyznała spore granty – w wysokości 25 tys. dolarów i więcej – przede wszystkim grupom organizującym społeczności, które miały wpływ na kilka osiedli.

W 2000 roku, podczas przeglądu priorytetów finansowych w programie grantów społecznościowych (Community Grants Program), który był pierwszym programem grantowym fundacji, rada fundacji jednogłośnie przyjęła

Będziemy wierzyć w ludzi.

Będziemy zachęcać ludzi do wzajemnej współpracy.

Będziemy iść tam, gdzie są ludzie.

priorytet z Civic & Education, który brzmi następująco: poszerzenie zasobów osiedli poprzez angażowanie mieszkańców do wzmocnienia ich osiedli. Fundusze dla organizacji korzystających z organizowania i rzecznictwa jako narzędzi do zmiany społeczności zwiększyły się w programie Community Grants. W 2005 roku Denver Foundation została jednym z sześciu członków wybranych jako część Philanthropic Community Organizing Collaborative, założonej przez Fundację Forda.

Jest to szczególnie ciekawe, jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że w pierwszym roku mojej pracy w fundacji, dyrektor największego w Denver podmiotu organizującego społeczności powiedział mi, że kilka lat wcześniej został w fundacji „spławiony”. Powiedziano mu wtedy, że Denver Foundation zwyczajnie nie jest zainteresowana finansowaniem organizowania społeczności, więc nie ma co zawracać sobie głowy aplikowaniem. Czasy się zmieniają.

Reinwestycja w to jakże skuteczne narzędzie organizowania społeczności była dla mnie jak łyk świeżej wody. Program Strengthening Neighborhoods stanowił główną siłę w przekształceniu inwestycji finansowych fundacji – zwracał ludziom władzę. Uświadomiłam sobie, że nawet wielki liniowiec może zostać zawrócony – po prostu wymaga to czasu.

Kiedy zastanawiam się nad wpływem pracy skupionej wokół mieszkańców, nad pracą opierającą się na zasobach, nad Strengthening Neighborhoods, uderza mnie mnogość zmian wprowadzonych przez ten względnie mały program – i to, jak wpłynęły one na zmianę oblicza Denver Foundation. Oto dowody:

- Przejrzystość – otwartość dotycząca tego, jak i z kim fundacja współdziała – to już norma.

- Spełnianie oczekiwań co do bycia reagującym i dostępnym zasobem społecznościowym.
- Słuchanie społeczności to teraz konieczność.
- Elastyczność oraz innowacja są obecnie wysoko cenione.
- Różnorodność i otwartość cechują dziś pracowników, członków rady oraz innych wolontariuszy, a także same granty.
- Priorytet stanowią teraz starania polegające na współpracy.

Ani Denver Foundation, ani ja, nie musimy już nigdzie zawracać. Praca, parcie naprzód polegają na ciągłym rozszerzaniu pojęcia „społeczność” tak, aby włączyć różne kategorie ludzi marginalizowanych, aby zachęcić instytucje *non-profit* do traktowania ludzi, którym mają służyć, nie jako klientów, ale współpracowników, aby nieustannie nalegać, żeby wszystkie instytucje *non-profit* i fundacje przyjęły otwartość za normę i żeby od fundacji wymagać pełnej przejrzystości.

CHRISTINESOTO@COMCAST.NET

PARTNERSTWO SPOŁECZNOŚCIOWE ABCD

- Posiadane i kontrolowane przez mieszkańców.
- Pożądany rezultat: mieszkańcy funkcjonują jako skuteczni obywatele zamiast pełnić funkcję biernych odbiorców świadczeń.
- Organizacja społecznościowa angażująca szerszą społeczność jako lokomotywa dla ABCD.
- Poszukujące zasobów zarówno wewnątrz, jak i poza społecznością.
- Jednocześnie skłonne do współpracy, jak i kwestionujące: budujące połączenia między ludźmi i grupami, a czasami ścierające się z instytucjami na rzecz zmian społecznych.
- Promujące szerokie uczestnictwo – każdy członek społeczności ma coś do zaoferowania, nie tylko wybrani przywódcy.
- Włączające – wszystkie talenty są potrzebne.

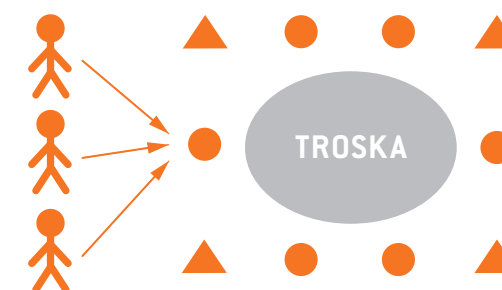
Organizowanie społecznościowego partnerstwa ABCD

Czym jest społecznościowe partnerstwo ABCD?

Kilkoro rodziców zbiera się w grupę, żeby stworzyć dla młodzieży miejsca pracy we współpracy z lokalnymi przedsiębiorcami. Sąsiedzi organizują się, aby przekonać urząd miasta do zapewnienia większej liczby usług rekreacyjnych. Grupa wyznaniowa rozwija wymianę edukacyjną – łączy ludzi chcących uczyć siebie i innych takich rzeczy jak gra na gitarze, ogrodnictwo czy obsługa komputera.

Każdy z tych wysiłków zaczyna się podobnie: krąg mieszkańców okolicy, mających ze sobą dobre kontakty, zakłada społecznościowe partnerstwo. W ramach partnerstwa mieszkańcy współpracują nad realizacją celu, który zmobilizo-

wał ich do działania. W tego rodzaju partnerstwie – czasem nazywanym organizacją społecznościową – większość członków to zwyczajni obywatele, a niekoniecznie pracownicy instytucji pomocowych. Lokalni mieszkańcy oraz ich stowarzyszenia mają swoje miejsce w centrum procesu decyzyjnego i stanowią podstawowe źródło powstających rezultatów. Partnerstwo społecznościowe to najpotężniejsze narzędzie służące mobilizacji społeczności. Niniejszy rozdział zarysowuje poszczególne kroki, prowadzące do utworzenia skupionego wokół obywateli partnerstwa społecznościowego.



**DOBRE POŁĄCZENI LIDERZY
MOGĄ ZAANGAŻOWAĆ
SZERSZĄ SPOŁECZNOŚĆ
DO DZIAŁANIA, BY OSIĄGNĄĆ TO,
NA CZYM IM ZALEŻY.**

Organizowanie społeczności

Organizowanie społeczności gromadzi ludzi i grupy do działania na rzecz tego, na czym najbardziej im zależy. Organizowanie może oznaczać budowanie coraz większego kręgu osób, które podejmują współpracę – podobnie jak partnerstwo, które przygotowało miejsca pracy dla młodzieży, albo jak sieć łącząca różnych ludzi – jak to zrobiono w ramach wspomnianej edukacyjnej wymiany. Z historycznego punktu widzenia, organizowanie się społeczności w Stanach Zjednoczonych zjednoczyło ludzi pozbawionych władzy tak, że mogli mieć swój głos w procesie decyzyjnym oraz mogli wpływać na lokalne instytucje. Walka polegała na wywalczeniu miejsca przy stole dla tych, którzy zazwyczaj pozostawali na uboczu. Poza zwiększeniem odpowiedzialności biznesu i rządu, w ramach organizowania społeczności stworzono także lokalne partnerstwa, które działają w innych celach, jak na przykład: świadczenie wzajemnej pomocy, stymulowanie rozwoju ekonomicznego oraz inkluzja ludzi marginalizowanych.

Kiedy ludzie, którzy różnią się na wiele dość oczywistych sposobów, dowiadują się o tym, co jest naprawdę ważne dla nich wszystkich, często tworzy się pewne połączenie, równoznaczne z możliwością odkrycia wspólnego celu. Różnimy się między sobą na tysiące sposobów: wiekiem, wzrostem, rasą, pochodzeniem etnicznym, religią, przekonaniami, historią itd. A jednak im głębiej zamyślimy się nad tym, co jest dla nas najważniejsze, tym bardziej odkrywamy, że na tym samym nam zależy. Na przykład większość ludzi ma podobne marzenia, przeżywa lęki i nadzieje związane z przyszłością swoich dzieci. Kiedy podzielimy się z innymi marzeniami dotyczącymi przyszłości naszych dzieci, powstaje pewna grupa, coś wspólnego jednoczy nas i porusza. Or-

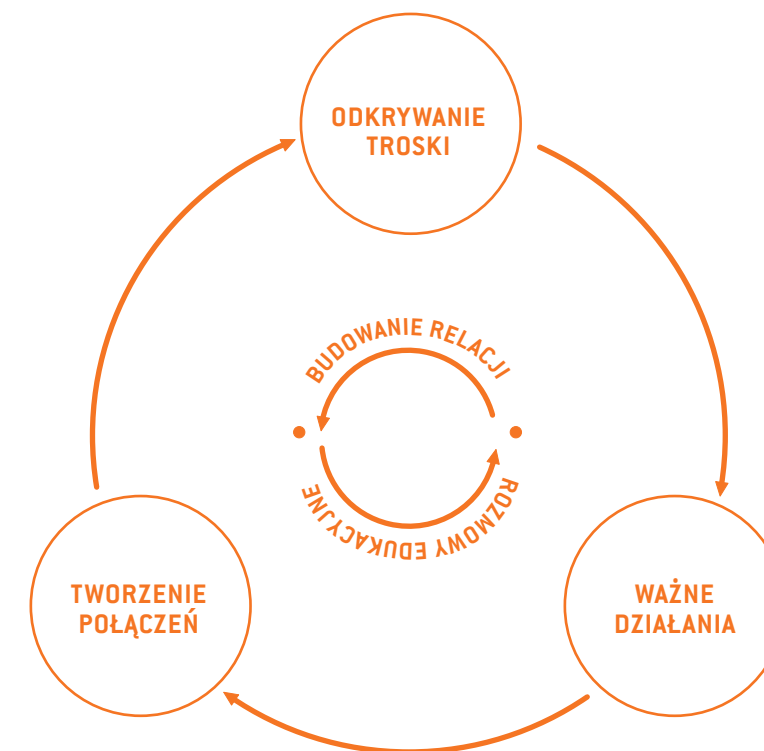
ganizowanie według zasad ABCD szuka właśnie takich źródeł energii, którą uaktywnia się poprzez wyrażenie siebie i działanie na rzecz wspólnego celu. Rozmowa uruchamia energię zasilającą coraz lepsze relacje międzyludzkie i coraz istotniejsze dla ludzi działania.

Pomyśl o organizowaniu jako wciąż powtarzającym się cyklu trzech oddziałujących na siebie aktywności: rozmowy, które odkrywają, na czym ludziom zależy, sensowne, ukierunkowane działania, zbliżające do tego właśnie celu, wreszcie, ludzie, którzy nawiązują w efekcie współpracy wzajemne kontakty. Ów cykl rozmów, działań i łączenia się stanowi schemat rozwoju społecznościowego, który ma potencjał rozprzestrzenienia się w społeczności niczym kręgi rozchodzące się na jeziorze po wrzuceniu do niej kamienia. Ludzie poszukiwanie sensu mają niejako wpisane w swoją naturę, a organizowanie się jest procesem, który ich do tego sensu prowadzi. W tym cyklu ważnych rozmów, działań i relacji kryją się energia i życie. Te trzy działania to różne przejawy tożsamej, wewnętrznej rzeczywistości, tego bijącego serca społeczności.

Grupy liderów-łączników ABCD składają się z ludzi z kontaktami – mogą to być mieszkańcy, członkowie lokalnych stowarzyszeń albo przywódcy kongregacji wyznaniowych, czy też liderzy wśród miejscowych przedsiębiorców. Jest to grupa składająca się z ludzi, którzy żyją, współpracują lub kultywują swoją wiarę w obrębie jednej społeczności. Funkcjonują przy wsparciu ze strony rządu, biznesu i systemu pomocy społecznej – systemów kierujących poprzez wycofywanie się. Grupy liderów-łączników hołdują zasadzie: „Nigdy nie rób tego, czego nikt nie chce”, a potem ustalają swój program słuchając tego, na czym obywatelom

zależy na tyle, że będą gotowi do działania. Zadanie polega nie na dostarczaniu usług, ale na pobudzeniu twórczego potencjału tkwiącego w lokalnej społeczności. Liderzy partnerstw

społecznościowych ABCD działają na bazie płynącego z głębi serca przekonania, że każdy posiada jakieś dary, które są potrzebne społeczności, by mogła być jeszcze mocniejsza.



Zatrudnienie i kształcenie organizatora społeczności ABCD

Talenty organizatora ABCD

Organizatorzy społeczności to płatni pracownicy partnerstwa społecznościowego. Organizator towarzyszy w zakładaniu grupy liderów, a następnie pomaga jej podprowadzić członków społeczności bliżej do relacji i działania. Organizatorzy pracują nad tym, żeby obywatele „wspięli się na krzesło” i podjęli skuteczne działania. Dobry organizator jest świetnym słuchaczem, ale również potrafi przekonać. Słucha i odkrywa, na czym ludziom zależy, że podejmuje się jakichś działań, a następnie sprawia, że

Organizatorom społeczności chodzi o to, żeby ktoś coś zrobił.

JOHN MCKNIGHT

ludzie uznają siebie samych za zdolnych do skutecznego rozwiązywania ważnych dla nich kwestii. Organizator jednocześnie dodaje otuchy i stawia wyzwania, pomaga obywatelom rozbudzić w nich pewność siebie i uświadomić posiadane umiejętności. Dobry organizator wierzy w daną społeczność. Radość sprawia mu uczenie innych i skory jest do budowania relacji, w których może wywierać wpływ, nie stojąc na pozycji oficjalnego zwierzchnika osób, których organizacją się zajmuje. Podoba mu się wyzwanie, jakie wiąże się z samodyscypliną i samostanowieniem.

Organizatorzy wspierają powstanie grupy liderów, która potem przejmuje nad nimi kierownictwo, włącznie z ich zatrudnianiem i zwalnianiem.

Organizatorzy ABCD koncentrują się na wykorzystaniu darów każdego członka społeczności. Wymagają i zachęcają grupę przywódców do sięgania dalej i głębiej po zasoby oraz energię ludzi, którzy są często pozostawieni sami sobie.

Sprawdzianem dla organizatora jest empowerment coraz szerszych kręgów obywateli i stowa-

rzyszeń. Przywództwo, połączenia, uczestnictwo oraz rezultaty wzmacniają się, jeśli ludzie wciąż starają się działać, idąc za głosem serca, na fundamencie relacji. Dla porównania, aktywistów czy rzeczników ocenia się według tego, co sami zrobili dla ludzi i dla sprawy, którą reprezentują.

Kryterium oceny organizatorów jest liczba obywateli i stowarzyszeń, które mówią „tak” dla partycypacji i „tak” dla działania. A to oznacza konieczność bycia asertywnym w poszukiwaniu ludzi i zapraszaniu ich do uczestnictwa w działaniach. Oznacza to również gotowość do przyjęcia odmowy i kontynuowanie działań nawet wtedy, gdy taka sytuacja nastąpi. Dobry organizator powinien być jak mój ojciec, który był świetnym sprzedawcą, ufającym, że kolejny klient czeka tuż za rogiem. Raz sprzedał budynek na targach, na których eksperci zniechęcali go do poszukiwania kupujących. Mój ojciec odparł na to: „Nie przejmuję się tymi wszystkimi, którzy nie chcą go kupić. Ja tylko chcę znaleźć tę jedną osobę, która go kupi!”. I udało mu się. Dobrych organizatorów cechuje podobna determinacja – pasjonują ich zmagania z trudnymi sytuacjami.

Dobry organizatorzy przychodzą z różnych stron. Jest wiele rzeczy, których muszą się nauczyć, ale nie ma szczególnego schematu na życiorys, który ich do tego przygotowuje. Wspólnie cechuje ich wiara w ludzi i sympatia dla nich, gustują w owych przepychankach życia społecznościowego i pasjonuje ich mobilizowanie obywateli na rzecz sensownych działań. Swoje organizacyjne talenty wspierają ciężką pracą.

CECHY POŻĄDANE U ORGANIZATORA SPOŁECZNOŚCI ABCD:

- TWÓRCA RELACJI MIĘDZYLUDZKICH, ŁĄCZNIK
- DOBRY SPRZEDAWCA
- NIE JEST LIDEREM, ALE DOBRZE IDZIE MU ZJEDNYWANIE INNYCH LUDZI DO DZIAŁANIA
- NAUCZYCIEL
- MYŚLI KRYTYCZNIE
- SZUKA POTENCJAŁU I BEZ PRZERWY WIDZI „SZKŁANKĘ DO POŁOWY PEŁNĄ”
- TWARDY I ZDYSCYPLINOWANY
- UMIE STAWIAĆ WYSOKIE WYMAGANIA ORAZ WSPIERAĆ

Organizatorzy na etacie i nieopłacani liderzy społeczni

Niemal każde skuteczne partnerstwo społecznościowe zatrudnia organizatora. Liderzy obywatelscy są zwyczajnie za bardzo zajęci normalnymi życiowymi obowiązkami, żeby poświęcić się ważnej działalności, bez wsparcia ze strony odpowiednich pracowników. Biorąc pod uwagę to, jak w dzisiejszych czasach ludzie skuteczni są zajęci, powiedzenie „organizatorzy mogą wypracować sobie brak pracy” to już nic więcej jak pieśń przeszłości. Liderzy społeczni – ludzie mający posłuch pośród reszty obywateli darzących ich zaufaniem – oddają swoją wiedzę o społeczności, aby wskazać obszary, w których sensowne działanie może przynieść najlepsze zmiany. Kontakty i wiarygodność tych ludzi pomagają zaangażować innych, a ich energia służy przekształceniu dyskusji o wspólnych problemach w czynny. Organizatorzy idą w kierunku wskazanym przez tych liderów i poświęcają swój etat pracy na zebranie i obsłużenie organizacji, która będzie narzędziem do rozwoju społeczności w oparciu o zasoby [ABCD].

Niekiedy instytucje chcą zapłacić obywatelom za to, żeby zachowywali się jak obywatele. Proponują pieniądze tym, którzy uczęszczają na spotkania planowania społeczności. To zawsze jest błędem. Jest to pomylenie wymiany pieniędzy z wymianą wzajemnych trosk – ta druga stanowi dar obywateli. Wspieranie uczestniczenia poprzez pyszne jedzenie, darmową opiekę nad dziećmi lub oferowanie transportu – pozytywnie zachęca. Płacenie komuś za odgrywanie roli obywatela – jest poniżające.

ĆWICZENIE

W małych grupach omówcie te zagadnienia:

- Kto z ludzi tobie znanych jest dobry w motywowaniu innych do działania?
- Jaka jest ta osoba?
- Jak sądzisz, co pomogłoby we wspieraniu i w rozwoju takiego organizatora?

PRZEMYŚLENIA: W tym miejscu zrób małe podsumowanie tego, czego nauczyłeś się podczas dyskusji. Czego będziesz szukać u organizatora? Jak wspomóc ludzi w rozwijaniu ich daru do organizowania?

Talenty dobrego organizatora ABCD**Uczenie się, jak być organizatorem**

Organizowanie to sztuka łącząca szereg praktyk. Nie jest to tylko zestaw prostych technik, których można się nauczyć w szkole albo z kart książki (włącznie z tą, którą właśnie czytasz). Organizatorzy uczą się poprzez praktykę i przemyślenia z tą praktyką związane. Konsultacje i szkolenia z ludźmi bardziej doświadczonymi kierują cyklem działań i refleksji, dzięki czemu rośnie wiedza i umiejętności, które pozwalają organizatorowi na pełniejsze i skuteczniejsze wykorzystywanie jego talentów. W budżecie partnerstwa społecznościowego powinno znaleźć się miejsce nie tylko na wynagrodzenie organizatora, ale również środki na jego konsultacje i uczestnictwo w różnych procesach edukacyjnych.

Krąg edukacyjny złożony z ludzi, którzy regularnie spotykają się z organizatorem, uważnie wysłuchują jego podsumowań wykonanej pracy, a także wspierają go w wyciąganiu wniosków, to potężny środek dopełniający to, czego organizator może się nauczyć z konsultacji i szkoleń. Pytania zadawane przez krąg edukacyjny są bezpośrednio:

- Co działa sprawnie?
- Jakie są maksymalne możliwości na stan obecny?
- Czego trzeba, żeby podjąć działania w kierunku maksymalizacji możliwości?
- Jakie są najważniejsze wnioski z obecnych wydarzeń?

Najważniejszym zadaniem ewaluacji jest uczenie się, a nie monitorowanie, a najskuteczniejszą formą oceny jest kierowana samoocena. Pięć standardów stanowi konstrukcję, która pomoże organizatorowi uniknąć rozproszenia i pułapki w postaci przeciążającej i nieefektywnej pracy.

STANDARDY JAKOŚCI DLA ORGANIZATORÓW

PRZEPROWADZANIE ROZMÓW EDUKACYJNYCH. Ile rozmów edukacyjnych przeprowadziłeś w tym tygodniu? Jeśli będąc pełnoetatowym organizatorem nie przeprowadzasz 15–20 rozmów tygodniowo (każda po 30–60 minut), to nie zajmujesz się przede wszystkim organizowaniem, tylko czymś innym. Może to nawet być coś pożytecznego, ale nie będzie organizowało powierzonej ci społeczności. Organizowanie wymaga budowania relacji poprzez rozmowy. Te szanse wysłuchania są sposobem, w jaki przygotowujesz teren w swojej społeczności pod uczestnictwo, organizację i istotne działanie.

ROSĄCE UCZESTNICTWO LIDERÓW I CZŁONKÓW. Na początku lokalnej inicjatywy zadaniem organizatora jest stworzenie i rozwój grupy liderów-łączników, będącej w centrum partnerstwa społecznościowego. Czy ta grupa rozrasta się z tygodnia na tydzień? Jakie możesz przedstawić konkretne dowody na to, że spotkania grupy liderów-łączników są produktywne? Później, koncentracja przenosi się na rozszerzanie członkostwa ludzi czynnie pracujących na rzecz społeczności poprzez partnerstwo społecznościowe. Czy różnorodność ludzi czynnych w partnerstwie społecznościowym odzwierciedla różnorodność całej społeczności? Jakie przedstawisz dowody na to, że grupa zyskuje kompetencje pomagające ludziom doświadczyć odmienności jako źródła siły, a nie jako problemu lub kwestii budzącej zakłopotanie? Czy partnerstwo społecznościowe może szczerze przyznać, że „tka gobelin z różnych nici”?

ZAPROSZENIE DO WSPÓŁPRACY LUDZI ZMARGINALIZOWANYCH. Czy coraz większa liczba ludzi, którzy zwykle nie byliby uważani za posiadaczy talentów, jest czynnie włączana w prace w roli uczestników? Czy angażujesz też młodzież? Emerytów? Ludzi niepełnosprawnych? Ludzi żyjących na zasiłkach? Czy w twojej grupie i w społeczności rośnie przekonanie, że każdy ma coś do zaoferowania?

BUDOWANIE PROGRAMU WOKÓŁ OBYWATELI. Czy program działania partnerstwa społecznościowego pochodzi od grupy liderów-łączników, czy może raczej ze strony organów rządowych, z pomocy społecznej, czy instytucji przyznających granty? Czy program działania powstaje w wyniku wstuchania się w społeczność dzięki licznym spotkaniom i przeprowadzonym rozmowom? Czy masz dowody większościowego poparcia członków danej społeczności dla działań na rzecz obranego problemu? Czy twoje partnerstwo

społecznościowe robi to, co chcą robić ludzie z tej społeczności, czy może raczej robicie coś, co ktoś inny uważa za im potrzebne?

REZULTATY. Osiągasz cokolwiek, czy tylko gadasz albo motasz się między działaniami? Jakie przedstawisz dowody na to, że twoje partnerstwo społecznościowe jest coraz bardziej skuteczne w docieraniu do nowych członków, w planowaniu, w stawianiu sobie celów, przeprowadzaniu badań, znajdowaniu zasobów, nawiązywaniu kontaktów, a także w uzyskiwaniu rezultatów w sprawie konkretnych problemów? Jak opisałbyś, jako organizator, swój wkład w skuteczność partnerstwa społecznościowego?

Budowanie poprzez rozmowy edukacyjne

Rozmowy edukacyjne są kołem zamachowym w organizowaniu społeczności. Pełnoetatowi organizatorzy zazwyczaj wykonują 15–20 takich rozmów tygodniowo. Liderzy-łącznicy również praktykują ten rodzaj aktywnego słuchania i nawiązywania kontaktów. Zapraszanie ludzi do ważnych i sensownych rozmów, to pierwszy ruch w stronę przekroczenia granicy między biernością a postawą obywatelską. Najpierw wśród liderów-łączników będących w centrum społecznościowego partnerstwa, a potem wśród coraz szerszej grupy różnych obywateli, ludzie zaczynają odnajdywać rzeczy, na których zależy im na tyle, żeby podjąć jakieś działania. Zastanowienie się nad rezultatami wielu rozmów kształtuje obraz tego, co obywatele uznają za zajmujące i jakie zasoby są dostępne dla tej społeczności. To wspólne poczucie troski i dzielone zasoby pozwalają grupie liderów-łączników sformułować problem, który zmobilizuje społeczność.

CELE ROZMÓW EDUKACYJNYCH

- ➔ NAWIĄZANIE SILNIEJSZEJ RELACJI
- ➔ ODKRYCIE MOTYWACJI DO DZIAŁANIA
- ➔ ZBADANIE WSPÓLNYCH INTERESÓW ORAZ WYJAŚNIENIE MOŻLIWYCH KROKÓW DZIAŁANIA
- ➔ ZNALEZIENIE INNYCH MOŻLIWOŚCI

Cele rozmów edukacyjnych

Rozmowa edukacyjna to możliwość zbudowania relacji poprzez znajdowanie motywacji do aktywności – troski produkującej połączenia i działania. Każdy z obywateli ma osobiste motywy działania i każde z obywatelskich stowarzyszeń albo związków wyznaniowych ma również wspólne motywy działania. Sprawa, na której obecnie stowarzyszeniu najbardziej zależy, może, ale wcale nie musi być zawarta w oficjalnym haśle przewodnim – w przypadku wielu stowarzyszeń oficjalne oświadczenia mogą nie nadążać za postępem problemów lub zadań jej członków. Słuchacz pracuje najpierw nad tym, aby zrozumieć na czym danej osobie lub stowarzyszeniu zależy na tyle, że jest gotowa do działania. A wtedy słuchacz zapytuje sam siebie:

- Jak motywacja tej osoby lub stowarzyszenia wplata się we wzór naszego partnerstwa społecznościowego?
- Jakie zasoby mogą oni wnieść ze sobą?
- Co jeszcze łączy i dopełnia tę troskę/sprawę popychającą ich do działania?

Elementy rozmowy edukacyjnej

Możliwości odbycia dobrych rozmów edukacyjnych narastają jak kula śnieżna. Pierwsza rozmowa z członkami grupy liderów-łączników skutkuje listą nowych kontaktów. Lista ta szybko się rozrasta, ponieważ rozmówcy wskazują innych, którym również zależy na niektórych aspektach interesujących grupę inicjującą. W początkowych rozmowach dobrze działa obecność lidera (osoby mającej posłuch) ze stowarzyszenia (które już jednoczy ludzi i wspiera ich potencjał do działania), który demonstruje motywację do działania i ma potencjalny interes wspólny z partnerstwem społecznościowym ABCD.

Dobre maniere służą dobrym rozmowom. Spotykaj się z ludźmi w porach i miejscach, które im pasują i są komfortowe. Bądź punktualny i nie zajmuj więcej czasu niż te 30–60 minut, na jakie zgodziła się dana osoba. Traktuj ludzi z szacunkiem i uważnie ich słuchaj.

Przeprowadzaj rozmowy pojedynczo lub z dwojgiem rozmówców. Po kilku rozmowach spotkaj się z innymi osobami przeprowadzającymi rozmowy, żeby podzielić się doświadczeniami, podsumować je i zastanowić wspólnie nad tym, czego się dowiadujecie – a w razie potrzeby zmienić coś w procesie.

Skuteczne rozmowy edukacyjne zaczynają się od prostych odpowiedzi na dwa ważne pytania:

- **Kim jesteśmy?** Dobra odpowiedź na to pytanie ustala twoje kwalifikacje jako przedstawiciela grupy, którą warto traktować poważnie. Unikasz dzięki temu sytuacji, kiedy osoba przeprowadzająca rozmowę edukacyjną jest postrzegana jako ktoś „znikąd”.

Jesteśmy z ABCD Organizing, grupy jedenastu stowarzyszeń sąsiedzkich, pracujemy wspólnie nad stworzeniem możliwości

dobrego zatrudnienia dla młodzieży z naszej społeczności. Wasz pastor, wielbny Smith, zaproponował nam takie spotkanie.

- **Dlaczego się spotykamy?** Chodzi tu o proste i bezpośrednie oświadczenie, jaki wspólny interes jednoczy waszą grupę. Grupa liderów-łączników opracowuje trzon tej deklaracji, a potem każdy prowadzący rozmowę edukacyjną w imieniu grupy zaczyna od wygłoszenia tej właśnie deklaracji celu. Jest to wysłanie sygnału do całej społeczności, że dana grupa organizuje się wokół konkretnej sprawy. Deklaracja celu stawia społeczności pytanie o problem i zostawia danej osobie miejsce na wyrażenie swoich bolączek i pomysłów. Nie próbuje sprzedawać gotowych odpowiedzi.

Współpracujemy po to, aby utworzyć dobre miejsca pracy dla młodzieży z naszej społeczności. Chcielibyśmy usłyszeć, co masz na ten temat do powiedzenia i co sądzisz o naszych dotychczasowych pomysłach.

Po uzyskaniu odpowiedzi na te dwa pytania, rozpoczynamy rozmowę edukacyjną:

- **Wprowadzenie.** Jest to rozgrzewka, dzięki której osoby rozmawiające mogą porozumieć się co do swojej relacji albo odkryć wspólne interesy i kontakty.
- **Określenie motywacji do działania.** Owo pytanie – na czym zależy ci na tyle, żeby podjąć działania – stanowi sedno rozmów edukacyjnych, które zachęcają daną osobę do mówienia o swoich motywacjach do działania. Należy dowiedzieć się najwięcej jak to możliwe o marzeniach, zmartwieniach i talentach tej osoby. Dobra rozmowa pozwala człowiekowi mówić o ogólnej motywacji

1-1 NOTATKI Z ROZMOWY POGLĄDOWEJ (PRZYKŁAD)

DATA

IMIĘ I NAZWISKO

ADRES

TELEFON

E-MAIL

FAX

ZAWÓD

KTO ZAPROPONOWAŁ KONTAKT?

1. Możliwości, zdolności i umiejętności do wniesienia?
2. Problemy i zmartwienia, nad którymi chcesz pracować?
3. Co z ... (tu konkretny problem, nad którym pochyła się partnerstwo społecznościami ABCD)? Czy ci na tym zależy? Czym moglibyśmy się zająć, żebyś i ty się zaangażował?
4. Silne relacje z innymi (stowarzyszenia oraz instytucje)?
5. Ewentualne zadania/role w partnerstwie społecznościami ABCD?
6. Propozycje dalszych kontaktów dla nas (imię i numer telefonu)?

do działania, ale też o konkretnych zmartwieniach, marzeniach i talentach, które łączą tę osobę z celami partnerstwa społecznościami. Pomocne może okazać się zadanie pytania z rodzaju: „Czy chciałbyś zaprezentować komuś młodemu swoją pracę?”.

- **Zachęcanie do kolejnych kroków.** To pytanie – co chcesz zrobić? – daje danej osobie szansę połączenia się z partnerstwem społecznościami ABCD. Niektórzy ludzie będą gotowi do działania już po rozmowie edukacyjnej. Istotne będzie zaproponowanie kolejnego kroku, który można zrobić w celu większego zaangażowania. Może to być spotkanie ludzi, których łączą niektóre aspekty problemu (np. są zainteresowani uzyskaniem pomocy parafii w tworzeniu miejsc pracy dla młodzieży). Może to być zaproszenie do udziału w promocji lub działalności badawczej.
- **Szukanie innych.** Kogo jeszcze powinniśmy zaprosić do rozmów edukacyjnych? To pytanie – kto jeszcze z osób znanych tobie mógłby z nami współpracować? – to zasiew pod rozwój sieci.

Po rozmowie z kilkoma osobami, liderzy-łącznicy gromadzą się, by ocenić jak przebiegają te rozmowy, omówić problemy, przejrzeć pytania pod kątem otrzymywanych odpowiedzi, a także przedyskutować dokonane odkrycia – zarówno w kontekście ludzi chętnych do zaangażowania się, jak i spraw, które mają dla społeczności duże znaczenie.

Odkrywanie odpowiednich spraw do organizowania dzięki rozmowom edukacyjnym

Grupa liderów-łączników rozszerza i rozwija partnerstwo społecznościami poprzez mobilizację ludzi i stowarzyszeń wokół konkretnych problemów, na których zależy im na tyle, że podejmą działania. Rozmowy edukacyjne służą odkrywaniu marzeń i pomysłów dotyczących przyszłości społeczności, a także problemów i zmartwień. Grupa liderów-łączników bierze pod uwagę to, czym dzielą się ludzie podczas rozmów edukacyjnych i formułuje problemy o poniższych cechach:

- Problem jest **konkretny**. Ludzie będą wiedzieli, kiedy odniosą sukces.
- Problem jest **do wygrania**. Istnieje spora szansa powodzenia.
- Problem jest **pilny**. Rozmowy edukacyjne pokazują, że jest sporo ludzi, którzy będą działać w tej sprawie. Spotkanie z ludźmi,

którzy wyrazili chęć działania i postawienie pytania o ich zaangażowanie w określony, konkretny sposób sprawdza siłę większości. Zaczynanie od sprawy, którą najłatwiej wygrać, zazwyczaj pomaga nabrać wiatru w żagle.

- Działania w tej sprawie będą **budować partnerstwo społecznościami**. Współpraca zarówno wzmocni kontakty pomiędzy ludźmi, jak i przyciągnie nowych ludzi i stowarzyszenia.
- Działania w tej sprawie są **dwutorowe**. Praca nad tym problemem uruchomi zasoby w ramach społeczności oraz zaangażuje środki spoza społeczności.

Organizowanie partnerstwa społecznościami do działania w danej sprawie

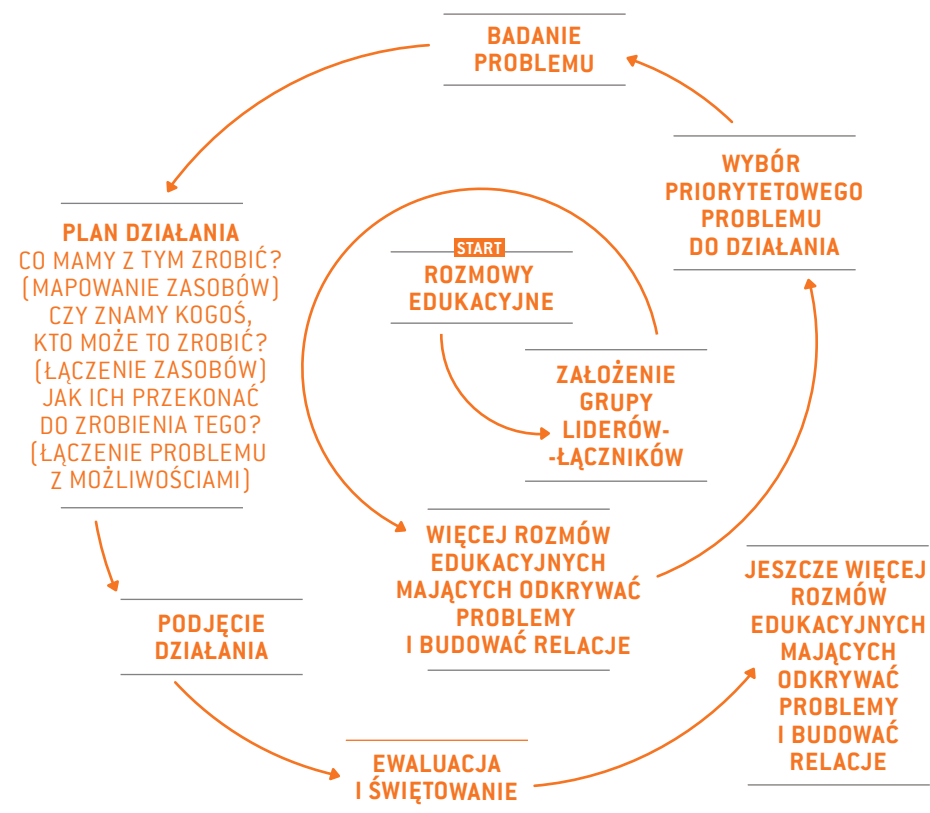
Grupa liderów-łączników jest nosicielem prawdy, mówiącej, że moc tkwi w relacjach wzajemnie połączonych ludzi, którzy mają coś do powiedzenia w różnych obszarach życia społeczności, a także odkryli wspólny obszar do działania i wykorzystują swoje relacje do mobilizowania społeczności w rozwiązywaniu poważnych pro-

blemów. Zaczynają od zadania sobie poniższych pytań, żeby wypunktować możliwości:

- Którą część naszej społeczności chcielibyśmy zaangażować (np. przedsiębiorców, związki wyznaniowe, rodziców, konkretne dzielnice)?

- Kogo z tej części społeczności chcielibyśmy zaangażować?
- Kto powinien ich zaprosić? Kto jest najlepiej połączony z osobą lub stowarzyszeniem, które zamierzamy przyciągnąć?
- Jaką motywację może mieć ta osoba lub stowarzyszenie?
- Jak nasza praca może stać się szansą dla tej osoby lub stowarzyszenia do działania, na którym im zależy?
- Kogo powinniśmy poznać, kogo jeszcze nie znamy?
- Kogo chcemy jeszcze poznać, dzięki już pozyskanym kontaktom?

Kiedy tylko określi się już daną sprawę, a grupa liderów-łączników „wyjdzie w teren” i zacznie angażować ludzi i stowarzyszenia, wtedy partnerstwo społecznościowe przystępuje do badań w działaniu – *action research*, po to, żeby mieć klarowny obraz aktualnej sytuacji oraz możliwych rozwiązań, a poza tym mapuje i uruchamia zasoby potrzebne dla osiągnięcia celu, dokonuje ewaluacji i świętuje, by na koniec ruszyć dalej do budowy jeszcze silniejszej obywatelskiej władzy i przywództwa.



Refleksje Zaangażowanego Profesjonalisty na temat ABCD Dan Duncan

Jako pracownik socjalny i zawodowiec zajmujący się pomocą społeczną, zawsze zadawałem sobie takie pytanie: jak najlepiej mogę wykonywać swoją pracę, żeby polepszyć życie dzieci, rodzin i emerytów?

W odpowiedzi na te pytania opracowałem cztery zasady, które kierowały moją pracą:

- Ludzi zawsze należy traktować jako źródło, a nie tylko odbiorców lub przedmiot świadczeń.
- Każdy posiada talent.
- Każda prawdziwie skuteczna strategia powinna odwoływać się do konkretnego miejsca, do sprawy rozwoju dzielnicy.
- Każda dobra praktyka zaczyna się od poproszenia ludzi o podzielenie się przez nich ich wkładem, a nie od postawienia pytania, jakich świadczeń potrzebują.

Od wczesnego dzieciństwa zawsze szukałem rozwiązań usprawniających różne rzeczy. *Status quo* zawsze był i nadal jest dla mnie niewystarczający. Poza tym, dorastając w latach 60., patrzyłem na wojnę w Wietnamie, wydarzenia w Kent State University, aferę Watergate i zrozumiałem, że świat instytucji nie zawsze jest w porządku.

Podczas trzeciego roku studiów w college'u, miałem wspaniałą okazję uczestniczyć w nowym programie, University Year for Action, prowadzonym pod egidą VISTA i przeznaczonym dla studentów. Cały trzeci rok spędziłem w śródmieściu miasta Omaha, pracując z dziećmi jako nauczyciel, a także z matkami żyjącymi na zasiłkach jako koordynator państwowych praw socjalnych (*National Welfare Rights organizer – NWRD*). Dzięki tym doświadczeniom zacząłem dostrzegać siłę tkwiącą w organizowaniu się obywateli i osiedli, wpływającą na życie dzieci i rodzin, a także zauważyłem wspaniałe talenty matek, które inni określali jako „leniwe królowny na zasiłkach”. Na ostatnim roku studiów doświadczyłem życia jako organizator pracujący według metody Alinsky, w projekcie zajmującym się mieszkaniami socjalnymi w południowej części stanu Omaha. Pomagałem tam mieszkańcom w dzieleniu się posiadanymi przez nich talentami i nawiązywaniu współpracy przy zakładaniu spółdzielni zajmującej się dziećmi, a także w stymulowaniu innych działań samopomocowych.

Kiedy poczułem na własnej skórze moc tkwiącą w obywatelach i dzielnicach, a jednocześnie negatywny wpływ instytucji i profesjonalistów, zdecydowałem się obrać drogę pracownika socjalnego i pracować od wewnątrz

nad zmianą systemu. Podjąłem studia magisterskie z pracy socjalnej, ale miałem w zanadru zdrową dozę sceptycyzmu odnośnie obietnic związanych z usługami i w czasie nauki często „wyklócałem się” ze swoimi profesorami, kwestionując podawane przez nich treści. Elementem mojego zobowiązania wprowadzenia zmian instytucjonalnych było stworzenie własnego, nietradycyjnego sposobu działania organizatora w terenie, razem zresztą z innym niepokornym studentem – jako praktykanci w biurze szefa Tucson City ds. międzyrządowych. Pracowaliśmy w mieście, lobbowaliśmy na rzecz miasta i pomagaliśmy w opracowywaniu planu rozwoju osiedli.

Warto w tym miejscu dodać, że w 1996 roku wróciłem do School of Social Work jako adiunkt, gdzie wykładałem politykę socjalną oraz zmianę społeczności i form organizowania się z punktu widzenia metody ABCD. To mój ukłon w stronę nowego pokolenia studentów, niejako owoc wcześniejszego sceptycyzmu.

Po otrzymaniu dyplomu magistra z pracy socjalnej pomagałem w założeniu i byłem pierwszym dyrektorem banku żywności. Powodem uruchomienia banku żywności nie była chęć rozdawania jedzenia, ale usprawnienie systemu świadczenia pomocy społecznej, gdzie uznawano żywność jako produkt końcowy, a nie jako sposób na osiągnięcie większej samowystarczalności. Stamtąd przenieśliem się dalej, żeby działać jako dyrektor innego lokalnego przedsięwzięcia *non-profit*, zanim nie rozpocząłem mojej kariery w United Way. Osobistym powodem, dla którego chciałem pracować w United Way, była chęć zmiany systemu. Przeczynałem, że pracując w jednej z większych agencji zajmującej się planowaniem społecznym i funduszami, miałbym do dyspozycji najlepszą platformę do ruszenia z posad systemu, przejścia od traktowania ludzi jako klientów i przedmiotu świadczeń do postrzegania ich jako zasoby.

Pracując w United Way, opracowałem jedną ze strategii, z której jestem najbardziej dumny – polegała ona na pomaganiu trzem oddziałom United Way w rozszerzeniu zakresu naszej pracy, od zwykłego rozdawania grantów miejscowym instytucjom *non-profit* i rozliczania obsłużonych klientów, do przyznawania grantów formalnym i nieformalnym stowarzyszeniom społecznościowym. W wielu przypadkach przyznawaliśmy granty niewielkim grupom mieszkańców, aby wspomóc ich w realizacji dobrego, lokalnego pomysłu. Tutaj, w United Way z Tucson i południowej Arizony, motorem w naszym procesie przyznawania grantów było PRO Neighborhoods. PRO to nie tylko kolejna agencja *non-profit*, to partnerstwo pomiędzy miastem Tucson, okręgiem Pima, Community Foundation na południową Arizonę oraz United Way. PRO powstało około dwanaście lat temu, na bazie zasad ABCD, w następstwie wizyty, jaką złożył w mieście Tucson John McKnight. Od czasu swojego powstania PRO przyznało ponad 500 tys. dolarów w postaci małych grantów (do 5 tys.

dolarów każdy), zainwestowało także tysiące godzin we wsparcie techniczne i szkolenia mające pomóc społecznościom w odblokowaniu talentów ich mieszkańców. Kiedy myślę o PRO i jego małych grantach, to widzę je jako olbrzymi magnes unoszący się ponad naszym miastem. Magnes ten przyciąga potencjalnych liderów społeczności, którzy mają dobry pomysł na współpracę z innymi członkami społeczności, pomysł na to, jak urzeczywistnić te projekty. I naprawdę, nie chodzi tu o pieniądze na sfinansowanie projektu. Tutaj bardziej chodzi o zaaplikowanie środków, służących odkryciu siły drzemącej w społeczności, w mieszkańcach. Powtarzam, kluczem dla PRO Neighborhoods jest zapewnienie najważniejszym instytucjom w naszej społeczności wsparcia w organizowaniu się wokół obywateli, zamiast wyłącznie finansowania świadczeń.

Mniej więcej 12 lat temu, miałem, jako zawodowiec oddany bez reszty sprawie, najwyższy zaszczyt przystąpienia do ABCD Institute, jako adiunkt katedry. Będąc adiunktem w kadrze uniwersyteckiej, mogłem pracować z takimi ludźmi jak: John McKnight, Jody Kretzmann, Mike Green czy Henry Moore i z pozostałymi profesorami kadry. Okazali się oni jednymi z najwspanialszych obserwatorów, myślicieli i pionierów pracujących obecnie nad rozwojem życia człowieka – dzięki skupieniu się na tym, co już mamy, a nie na tym, czego nam brakuje. Zawsze wspierali mnie w mojej pracy zawodowego pracownika systemu pomocy społecznej (*trójkąt*) podpowiadając, by niezmiernie zadawać słuszne pytanie: Jakie jest najlepsze narzędzie do tej roboty? Szczerze zatroskani obywatele i społeczności, czy może profesjonalści i agencje dostarczające usługi?

Przez ponad 30 lat pracy jako zawodowy pracownik pomocy społecznej, starałem się nigdy nie zapomnieć ani o lekcjach, jakie wyciągamy, ani o rezultatach, jakie możemy osiągnąć, skupiając się na tym, co ludzie mogą zrobić, a nie na tym, czego nie mogą. Nie zapomnieć także o sile społeczności jako kręgosłupie skutecznych działań, ani o sile ludzi zaproszonych do współpracy i dzielenia się tym, co mają.

Piechurzy Panny Mary Henry Moore

Panna Mary zmarła 2 kwietnia 2006 roku w wieku pięćdziesięciu ośmiu lat. Przez trzydzieści trzy lata, odkąd przeszła na emeryturę, codziennie budziła się o 5:30 rano i od 6:00 już była na nogach. Spacerowała po okolicy Baldwin Park przez około godzinę wraz z czwórką kobiet i jednym panem.

Jak myślicie, co oni robili, spacerując tam przez godzinę? Rozmawiali. Rozmawiali o wszystkim i o wszystkim. Poza tym, zbierali też papierki. (Chociaż pani Ann, jedna ze spacerowniczek, zawsze zaznaczała: „Zbieram papierki, ale nie dotykam się pieluch ani chusteczek jednorazowych!”). Sigmund zbierał puszkę z aluminium, pakował je do plastikowej torby i wręczał ją facetowi, który dzięki temu podwyższał swój dochód z ich sprzedaży. Nasi spacerowicze podnosili też przy okazji gazety z chodników czy trawników i wrzucali je na werandę. Przez tę jedną godzinę codziennie, jeśli nie padało, byli w stanie „przestudiować okolicę” w każdy możliwy sposób.

Często też zdarzało im się rozwiązać jakiś dzielnicowy problem. Na przykład, kiedy odkryli, że dzieciaki zbiły lampy na ulicy w Baldwin Circle, Mary tak długo zrzędziła na ten temat, że w końcu kilku członków grupy wybrało się na rozmowę z rodzicami tych dzieciaków i lampy naprawiono.

Spacerowicze zastanawiali się, co zrobić w sprawie problemów, które dostrzegali podczas swoich rutynowych wędrówek. Jeżeli nie byli w stanie zadziałać sami, wtedy dowiadawali się, gdzie zadzwonić, żeby daną sprawę załatwić.

Jak kategoryzować takie grupy, przyczyniające się do rozwoju społeczności? Nie mają zarejestrowanej nazwy, żadnych ulg podatkowych, nie posiadają jednego konta bankowego, pracowników czy rady nadzorczej, nie odbywają dorocznego walnego zgromadzenia, nie mają członkowskich opłat czy kart. Pozostają anonimowi, a mimo to przynoszą realne korzyści: podejmują kroki, dzięki którym pomagają utrzymać społeczność w dobrej kondycji. Dzięki nim, wieści krążą po okolicy. Idąc, czyszczą i sprzątają. Identyfikują problemy, podejmują działania i nakłaniają innych do czynnego udziału w rozwiązywaniu problemów osiedla.

Kiedy myślimy o budowaniu społeczności, to ważne jest, żebyśmy pamiętali o takich „niewidzialnych rękach”. Powinniśmy zastanowić się, jak dostrzec i docenić ich codzienną pracę na rzecz społeczności, jak uznać ich faktyczną rolę w pracy nad udoskonalaniem społeczności.

Od mapowania po mobilizację

Nieosiągalne jest nawiązanie kontaktu z kimś, kto pozostaje niezauważony. Im więcej widzisz zasobów w swojej społeczności, tym więcej możesz zbudować połączeń, pracując nad silniejszą i bogatszą społecznością. Sporządzanie map zasobów ukierunkowuje budowanie relacji. Steruje partnerstwem społecznościowym na jego drodze do osiągnięcia celów – poprzez identyfikację ludzi, stowarzyszeń, lokalnych instytucji biznesowych, pomocy socjalnej i rządowych agencji, których energię można połączyć z energią partnerstwa społecznościowego. W miarę jak rośnie liczba i zróżnicowanie tych połączeń wzrasta także potencjał partnerstwa społecznościowego.

Niektórzy ludzie myślą mapowanie zasobów ze zbieraniem danych. Uważają, że proces ten kończy się wraz ze sporządzeniem listy ludzi i rzeczy, które są w danej społeczności. Ten błąd

pozbawia proces jego siły. Same słowa spisane na papierze nie mają żadnego przełożenia – dopiero relacje międzyludzkie, zawiązane wokół wspólnego celu, nabierają mocy.

Celem sporządzania mapy zasobów jest powstanie relacji, które uruchamiają zasoby społeczności do działania. Te relacje kwitną, jeśli liderzy zlokalizują zasoby, określą potencjalny wkład oraz motywację do działania, a następnie znajdą sposób przekonania do uczestnictwa tak, żeby miało to też sens z punktu widzenia uczestników. Stowarzyszenie w społeczności, czy każda osoba i stowarzyszenie, które są w społeczności, mają coś do zaoferowania. Ograniczenia dotyczą zazwyczaj granic fantazji i zasięgu liderów-łączników lub organizatorów.

Od czego zacząć?

Mapa zasobów rozrasta się w miarę, gdy ludzie systematycznie zastanawiają się nad tym, co jest jeszcze do zrobienia w ich społeczności. Mapowanie zaczyna się od oświadczenia, co partnerstwo społecznościowe ma zamiar osiągnąć. Jakim trudnościom zamierza położyć kres, jakie marzenia chciałoby zrealizować, jakie dary przekazać na rzecz dobra wspólnego?

Kiedy cel jest jasny, twórcy mapy identyfikują ludzi, którzy mogą się zaangażować oraz ludzi, którzy mogą zapewnić najlepszy do nich dostęp. Rozmowy edukacyjne, myślenie skoncentrowane na zasobach oraz ich mobilizacji, to najbardziej bezpośrednia droga prowadząca do żywej mapy zasobów. Katalogi, strony internetowe i biblioteki to środki, które mogą wskazać ludzi,

od których można zacząć angażowanie. Papier i ołówki mogą pomóc w poznaniu niektórych miejscowych opinii – poprzez ankietę. Ale tego rodzaju informacje to zaledwie wskazówki. Rzeczywista mapa zasobów pokazuje, co motywuje mieszkańców, stowarzyszenia oraz instytucje do działania, a także co mogą zainwestować dla wspólnego celu.

Niektórzy ludzie martwią się o analizę danych, które zbierają. Jeżeli pytania będą proste i bezpośrednio, a rozmowy edukacyjne zostaną dobrze wykorzystane, wtedy grupy liderów-łączników będą w stanie rozpracować zbierane dane, ponieważ wzrośnie ich przystępność. Każda wersja mapy zasobów może prowadzić do kolejnej, ponieważ liderzy-łącznicy analizują to, co dotychczas widzieli, stawiają lepsze pytania i sięgają do większej rzeszy ludzi.

Podejście edukacyjno-motywacyjne (*bootstrapping*) stosowane w tworzeniu mapy zasobów zachęca do podejmowania działań od razu, gdy ludzie zdecydują się na udział, a nie dopiero, gdy zostanie ukończona cała mapa lokalnej społeczności.

Oto przykład skutecznego sposobu na rozpoczęcie mapowania stowarzyszeń, które mogą wesprzeć cele partnerstwa społecznościowego:

- Zorganizuj spotkanie dziesięciu dobrze połączonych ludzi ze swojej społeczności, którzy akceptują podejście ABCD i leży im na sercu cel podjęty przez partnerstwo społecznościowe.
- Zrób listę lokalnych stowarzyszeń, do których należy tych dziesięć osób. Opisz charakter relacji każdej z osób z jej stowarzyszeniem i zapisz nazwisko tej osoby przy nazwie stowarzyszenia.
- Zidentyfikuj liderów każdego ze stowarzyszeń na liście. Liderem będzie

osoba, która cieszy się tam zaufaniem i wpływami.

- Poszerz listę o inne stowarzyszenia, pytając o nie członków grupy, poproś o opisanie stowarzyszeń społecznościowych, o których wiesz, ale nie są ich członkami. Wymień liderów każdego z tych stowarzyszeń oraz członków grupy, którzy mają z nimi kontakt.
- Połącz wszystkie stowarzyszenia w formie tabelki – np. usługi, kościoły, dla kobiet lub mężczyzn, rekreacyjne, samopomoc itd.
- Które z wymienionych stowarzyszeń będzie najprawdopodobniej skłonne podjąć współpracę przy realizacji naszego celu?

RODZAJE ZASOBÓW DO MAP

ELEMENTY ZASOBÓW OSOBISTYCH:

Dary, talenty, marzenia, nadzieje, lęki

MAPA STOWARZYSZEŃ:

- Stowarzyszenia, które znasz
- Stowarzyszenia, których jeszcze nie znasz
- Czym się obecnie zajmują?
- Czy mówili, że chcą coś zrobić, ale jeszcze tego nie zrobili?
- Co mogą zrobić, jeśli się ich o to poprosi?

MAPA INSTYTUCJI:

- Talenty pracowników i wolontariuszy
- Pomieszczenia i sprzęty
- Na co wydają pieniądze – zaopatrzenie, usługi, zatrudnienie itd.
- Obecne relacje ze społecznością
- Dylematy
- Możliwości

MAPA PRZESTRZENI:

CO JEST W OKOLICY? Parki, szkoły, biblioteki, centra społecznościowe, szpitale i przychodnie, mieszkania, domy jednorodzinne, lokalne przedsiębiorstwa, ścieżki rowerowe i spacerowe, tereny zielone, niezabudowane działki itd.

CO TAM SIĘ DZIEJE? Działalność klubu dzielnicowego, sport i rekreacja, przestępczość, aktywność seniorów i młodzieży, sprzątanie, problemy z przestrzeganiem norm, rodzaj zabudowań mieszkalnych itd.

MAPA EKONOMII OKOLICY:

- Jaki jest przepływ pieniędzy – do (i z) okolicy
- Rozwój lokalnych przedsiębiorstw
- Szanse dla nowych przedsiębiorstw
- Miejsca pracy

Kiedy mapa stowarzyszeń pozwoli już określić dostępne zasoby, kolejnym krokiem będzie uruchomienie odpowiedniego partnerstwa społecznościowego. W przypadku stowarzyszeń, podobnie jak u osób prywatnych czy instytucji, powodzenie w pozyskaniu środków zależy od trzech rzeczy:

– Czy stowarzyszenie wraz ze swoimi liderami zauważa klarowne połączenie pomiędzy tym, co motywuje ich do działania, a celami partnerstwa społecznościowego?

– Jak mocne są relacje łączące partnerstwo społecznościowe i jego liderów-łączników ze stowarzyszeniami i ich przywódcami?

– Czy jest szansa na uczestnictwo, które będzie miało sens z punktu widzenia stowarzyszenia i jego lidera? Wykracza to poza ogólne pojęcie wspólnego interesu i dotyczy wyraźnego określenia sposobu, w jaki stowarzyszenie może zainwestować w starania partnerstwa społecznościowego.

Motywacja do działania

Dlaczego współpraca z wami będzie dla nich dobra? Każdy człowiek lub grupa ma instynkt **samozachowawczy, świadomość własnego interesu**, który kieruje ich uwagą i decyzjami odnośnie do tego, co jest dla nich ważne na tyle, by podjąć działania. Każdy rozsądny człowiek lub organizacja działa z namysłem, nie przypadkowo. Taki instynkt samozachowawczy nie polega na samolubstwie ani skąpstwie. Polega raczej na świadomości tego, co stymuluje, a co odbiera dobrobyt. Człowiek pyta: „Czy to jest dla mnie dobre?”. Stowarzyszenie, szkoła, kościół albo przedsiębiorstwo zadają sobie pytanie: „Czy te działania nas wzmocnią?”.

Mapowanie zasobów zaczyna się od zidentyfikowania osoby lub grupy dysponujących potencjałem uczestniczenia w pracach partnerstwa społecznościowego. Pierwszym krokiem są rozmowy edukacyjne z ludźmi bądź też kierownictwem grupy. Rozmowy te budują kontakt osobisty oraz wiedzę odnośnie do tego, jak dana osoba lub grupa ocenia zaproszenie do przystąpienia do partnerstwa społecznościowego.

Stowarzyszenia

Czy nazwiemy to troską, motywacją do działania czy interesem własnym? – wysłuchanie liderów

stowarzyszenia pozwala to odkryć. Rozmowa edukacyjna, mająca służyć rozpoznaniu motywacji do działania danego stowarzyszenia, zawiera następujące pytania:

- Jakie jest aktualne zadanie stowarzyszenia?
- Przed jakimi dylematami stoi stowarzyszenie?
- Jak kształtują się przyszłe cele i wizja stowarzyszenia?
- Jak stowarzyszenie może przyczynić się do realizacji naszego celu?
- Jak stowarzyszenie chciałoby przyczynić się do realizacji naszego celu?

Słuchaj uważnie. Wielu liderów stowarzyszeń jest tak zajętych, że będą mieli mało czasu na drążenie takich pytań. Jeżeli rozmowa edukacyjna umożliwi przywódcom stowarzyszeń podjęcie dialogu na temat celów i wizji, pojawi się żywe poczucie sensownej przyszłości. Kiedy marzenie o pozytywnej przyszłości nabiera kształtów poprzez dialog, rodzi się siła do działania. Ludzie prowadzący rozmowy badające cele i wizje, często nawiązują ze sobą silne więzi (połączenia).

ROZMOWA EDUKACYJNA Z LIDEREM STOWARZYSZENIA (PRZYKŁAD)

PRZEDSTAWIENIE SIEBIE, SWOJEJ GRUPY I SWOICH CELÓW.

Jesteśmy stowarzyszeniem rodziców ze szkoły podstawowej nr 112, staramy się zaangażować lokalne stowarzyszenia do pracy nad poprawą piśmiennictwa w naszej społeczności.

DOWIEDZ SIĘ O...

- Stowarzyszeniu – nazwa, adres, numer telefonu, osoba do kontaktu
- Spotkaniach – kiedy, gdzie, o której, spotkania otwarte czy za okazaniem zaproszeniem?
- Przywódcach – kim są? Co robią?
- Celu nadrzędnym – czym się zajmuje ich stowarzyszenie? Dlaczego to robią?
- Czym jeszcze się zajmują?
- Co mogliby robić dalej, w przyszłości? Dlaczego akurat to?
- Ich interes w naszych celach?

Wiele osób z naszej społeczności słabo czyta. Lokalne stowarzyszenia współpracują na rzecz podniesienia poziomu piśmiennictwa w tej okolicy. Czy uważasz, że wasze stowarzyszenie, albo niektórzy z członków, byliby zainteresowani współpracą z nami w tej sprawie?

- Jeżeli są punkty wspólne, to jakie będą dalsze kroki?

JAK WAS ZAANGAŻOWAĆ?

JAK MAMY SIĘ DOWIEDZIEĆ, CZYM WASZE STOWARZYSZENIE CHCIAŁOBY SIĘ ZAJAĆ?

- Z jakimi jeszcze lokalnymi stowarzyszeniami macie kontakt?
- Czy przypuszczacie, że także one mogą być zainteresowane naszymi celami?

KOGO ZNACIE TAM OSOBIŚCIE?

CZY NAS SOBIE PRZEDSTAWICIE?

KOGO JESZCZE POWINNIŚMY POZNAĆ?

Zidentyfikuj wkład, który ma sens

Sensem mapowania zasobów jest angażowanie ludzi, stowarzyszeń oraz lokalnych instytucji jako aktywnych uczestników działań partnerstwa społecznościowego. Kiedy już ich znalazłeś i odbyłeś owocne rozmowy z liderami, przyszedł czas usłyszeć „tak”, sformułować wyraźne zobowiązanie.

Uzyskanie zobowiązania to kwestia zauważenia szansy na wkład, który będzie miał sens z punktu widzenia dawcy. Myśląc o zaproszeniu do współpracy, pamiętaj o prostej zasadzie: zaczynaj od pytań, nie od odpowiedzi. Zasadniczym zadaniem sięgania dalej do ludzi nie jest przydzielanie kolejnych punktów z listy zadań komuś innemu, ale mobilizacja różnych zasobów społeczności, w celu rozwiązania ważnego problemu. Oznacza to pomoc ludziom i stowarzyszeniom w obmyśleniu sposobów połączenia się z partnerstwami społecznościowymi, uwzględniającymi ich talenty i dbającymi o ich interesy. Zapytaj, co takiego

chcieliby zrobić i jak włączyć ich do współpracy, żeby mogli robić to, co jest dla nich istotne?

Jeśli partnerstwo społecznościowe zainteresowane jest podnoszeniem poziomu umiejętności pisania i czytania w społeczności i zadecydowało, że rozwiązaniem będą zorganizowane korepetycje, to jego przedstawiciele, prowadząc rozmowy, będą myśleć: „Jak im sprzedać sprawę korepetycji?”. Aby zmapować i zmobilizować zasoby, dużo lepiej jest zadać inne pytanie: „Co takiego naprawdę mogliby zaproponować w sprawie doskonalenia umiejętności pisania i czytania w naszej społeczności?”.

Rozmowy edukacyjne ukształtowane przez pytanie, co dana osoba lub grupa ma do zaproponowania, mogą doprowadzić do wystąpienia zbieżności

z kierunkiem myślenia partnerstwa społecznościowego. „Nasza grupa mogłaby zaproponować kilku korepetytorów do programu, który partnerstwo społecznościowe zamierza zainicjować”. Rozmowy takie mogą też doprowadzić do stworzenia czegoś, o czym nikt dotąd nawet nie pomyślał. „Nasza grupa mogłaby sponsorować imprezę społecznościową dla ludzi, którzy nauczyli się czytać, a także ich nauczycieli”. Albo: „Niektórzy z nas mogliby naprawić kilka starych komputerów, żeby uczący się czytać mogli korzystać z Internetu i e-maili”. A może tak: „Znamy pewnych ludzi w okolicy, którzy naszym zdaniem byłiby świetnymi nauczycielami, więc postaramy się to umożliwić”.

Tym, co jest najistotniejsze w sporządzeniu mapy zasobów, jest niekłamane pragnienie dowiedzenia się, jak dana sprawa wygląda z innego punktu widzenia, oraz chęć zaproponowania jak największej liczbie ludzi i grup jak najlepszej możliwości przyczynienia się do rozwijania potencjału ich społeczności w radzeniu sobie z ważnymi problemami.

A co, jeżeli ludzie i stowarzyszenia nie chcą uczestniczyć? Jeżeli dana sprawa nie stymuluje ich do działania, to znaczy, że to nie to – niezależnie od tego, jak ważna jest dla osób, którym zależy na zmobilizowaniu społeczności do konkretnego działania. Ludzie pragnący zmian w społeczności mogą się w tej kwestii uczyć od przedsiębiorców. Ludzie biznesu zwracają uwagę na to, żeby nie robić niczego, na co nie ma zbytu. Może okazać się, że próbując zorganizować się wokół określonej kwestii naruszenie zasadę, żeby nigdy nie robić czegoś, czego nikt nie chce. Jeśli nikt w społeczności nie widzi, żeby uczestnictwo miało ich wzmocnić, to czas na kolejną rundę rozmów edukacyjnych. Pora lepiej zrozumieć, na czym ludziom zależy na tyle, że będą gotowi przystąpić do działania.

Nadrzędnym celem sięgania po ludzi nie jest przydzielanie im kolejnych zadań z twojej listy, ale mobilizowanie różnych zasobów społeczności po to, żeby rozwiązać ważny problem.

Chodzi o potencjał

Beth Mount

O The Point, centrum społecznościowym (community center) w Hunts Point na Bronksie w Nowym Jorku, dowiedziałam się w trakcie wizyty tam, w marcu 2006 roku. Współpracuję z rodzicami niepełnosprawnej młodzieży w Nowym Jorku, którzy szukają nowego zatrudnienia i możliwości życiowych, wykorzystując metody ABCD w budowaniu społeczności. Moja praca polega na tworzeniu wizji przyszłości dla młodzieży żyjącej w jednej z najgorzej postrzeganych dzielnic Nowego Jorku, a moja wizyta w The Point umocniła mnie w przekonaniu, że dobro można znaleźć i pielęgnować u każdego człowieka, nawet w najbardziej ponurych miejscach, a to dzięki twórczej działalności społecznościowej.

Aby w pełni docenić inspirujący wpływ mojego pobytu w The Point, trzeba najpierw poznać kontekst całej dzielnicy. Hunts Point to z historycznego punktu widzenia jedna z najpodlejszych dzielnic w Nowym Jorku. Nawet dzisiaj, w 2006 roku, miejsce to znane jest jako wylęgarnia gangsterów

i przestępczości. Hunts Point położona jest „na uboczu” Bronksu, zajmując przestrzeń sprzyjającą myśleniu „co z oczu, to z serca”, z punktu widzenia działaczy rozwoju społecznościowego. Wystarczy wspomnieć, że wybieramy się do Hunts Point, a wszyscy ci, co (myślą, że) wiedzą, zaopatrzą cię w długą listę porad:

Niezależnie od tego, jak wiele czasu poświęci się na badania dotyczące zwalczania przestępczości i niesprawiedliwości, prawdziwe zbawienie, przemiana zła w dobro, będą w przyszłości zależały od tego, czy prawdziwa sztuka będzie w stanie przelać duchową substancję w serca i dusze ludzkości.

RUDDOLF STEINER
THE SPIRITUAL BEING OF ART

- „Nie korzystaj z metra”.
- „Weź ze sobą spluwę, jeśli się tam zapuszczasz, ale nawet nie waz się tam iść w nocy”.
- „A, to tam mafia zakopuje martwe ciała”.
- „Stamtąd ryby trafiają do Nowego Jorku, więc nieźle cuchnie. Cały kalejdoskop zapachów”.
- „Mekka paserów starych części samochodowych – lepiej nie parkuj za długo, bo rozbiorą ci auto na części”.

Zdeprawowani ludzie, trupy, rozbebeszone samochody i zdechłe ryby – dzielnica Hunts Points była schronieniem dla osób odrzuconych, spod ciemnej gwiazdy, ukrytych odrzutków Nowego Jorku. A jednak jest pewna mała grupa ludzi, a szczególnie jeden człowiek, Angel Rodriquez, którzy nigdy nie zapomnieli o sercach i duszach tych ludzi. Właśnie oni, ci oddani sprawie aktywności, współpracują nad przemianą ciemności w światłość, nad poskładaniem przynajmniej części porzucanej układanki.

Angel dorastał w Hunts Point. Jego matka wciąż jeszcze żyje „po tamtej stronie”. On wita się tam z ludźmi, odmachuje im. Angel w pojedynkę propaguje świetną tradycję portorykańskich rytmów. Ze smutkiem wspomina wielu swoich przyjaciół z dzieciństwa, którzy zginęli, pogubili się z powodu

przestępczości. Z wypiekami na twarzy wymienia artystów, muzyków i przedsiębiorców, którzy zmienili swoje życie dzięki twórczemu duchowi. No i radośnie zaprasza wszystkich do kontaktu z tą niesamowitą oazą, jakim jest jego ukochane centrum społecznościowe, The Point.

Wizyta w The Point oznacza wejście w światło nadziei, strefę zbiorowej dobroci, prawdziwe dzieło ratunku poprzez sztukę, znak buntu i stawienia czoła przeciwnościom. Panuje tu wspaniały duch, to miejsce działania ludzi, którzy nigdy nie stracili wiary w człowieka ani w uduchowiającą moc sztuki.

Ośrodek społecznościowy The Point był niegdyś fabryką bajgli o powierzchni ok. 1300 metrów kwadratowych. Obecnie miejsce to skrywa cały twórczy mikrokosmos dobra z Hunts Point. Duża, otwarta, centralna przestrzeń pod „gołym niebem” to po jednej stronie teatr performance, a po drugiej studio tańca i klub karate. Te przestrzenie to miejsca uzdrowień, tam Angel przyprawdza skłócone gangi, żeby mogły współzawodniczyć poprzez hip-hop, taniec i grę na bębnach. Wroga agresja ulega tu przeobrażeniu w twórczą ekspresję, wszystko w tym budynku odzwierciedla mnogość sposobów zaznaczania przez młodzież swojej artystycznej obecności, alternatywy dla przestępczego życia.

Jest to przestrzeń pełna różnych zakamarków, droga do twórczego życia. W centralnym miejscu ustawiono stoły i krzesła, tworzące stołówkę w porze posiłków, w czasie pozaszkolnym służące dzieciom jako biurka do korepetycji, a wieczorami i w weekendy przemieniające się w Świątynię

poezji i gawęd. Studio fotograficzne wraz z galerią usadowiło się pomiędzy kuchnią *soul food*¹ a malarskim atelier.

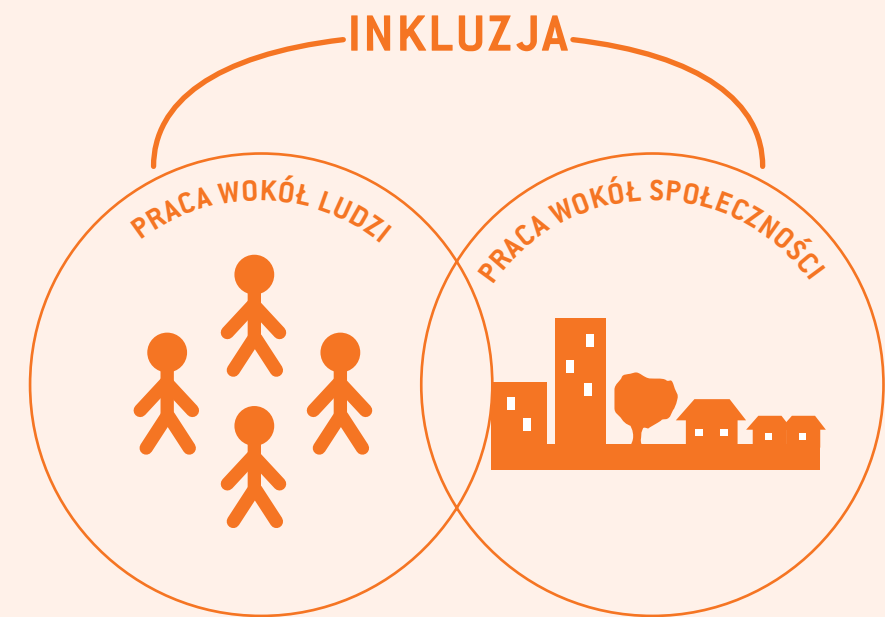
Dzieła wystawione na sprzedaż przez młodzież zapełniają przestrzeń centralną, a schody prowadzą do loftu, zaprojektowanego jako sala do nauki dla nastolatków. W głównej hali ma swoją siedzibę także kilka lokalnych organizacji *non-profit* oraz małych firm, dwie uznane pracownie graficzne kierowane przez przedsiębiorców, którzy wprawdzie odnieśli sukces w branży projektowania w korporacyjnym świecie, ale woleli pozostać bliżej gniazda. Swoją początek znajdują tu także malutkie, jednoosobowe firmy detaliczne.

Centrum społecznościowe The Point jest jak bijące serce, tłoczące twórcze soki w najdalsze zakamarki tej dzielnicy. Spacer po okolicy z Anielem to pokaz ucieleśnienia pracy nad potencjałem. Małe, odremontowane, różnie sytuowane domy są porozrzucane po całym osiedlu. Składowisko złomu porzucanego na brzegu rzeki zamieniono w nowy, piękny park. Na tym rogu zginął w strzelaninie syn tego a takiego, a teraz jest tu skwer, pięknie zagospodarowany przez właściciela lokalnego sklepu.

Hasło przewodnie The Point
Współpracujemy z naszymi sąsiadami, aby cieszyć się życiem i sztuką w naszej społeczności, miejscu zwyczajowo kojarzonym jedynie z ubóstwem, przestępczością, kiepskimi szkołami, czy też mieszkaniami poniżej wszelkich standardów. A my wierzymy w to, że mieszkańcy tego terenu, ich talenty i aspiracje stanowią największe zasoby The Point. Naszą misją jest zachęcanie do uprawiania sztuki, zakładania lokalnych przedsiębiorstw, do odpowiedzialnej ekologii oraz do inwestowania w siebie w społeczności Hunts Point.

1. Tradycyjna kuchnia czarnoskórej ludności z południa Stanów Zjednoczonych (przyp. tłum.).

Nagle Angel musi uciekać, żeby poprowadzić zajęcia z muzyki w pobliskiej szkole podstawowej. Nigdy nie jest za wcześnie, żeby odkryć w tych dzieciakach jakiś talent artystyczny, a Angel jest zdeterminowany, żeby je wszystkie przyprowadzić do tej oazy w sercu społeczności, miejsca, gdzie będą mogły, na przykład, odkryć swój własny taniec albo dać usłyszeć światu ich osobisty rytm.



**ZMIANA PROWADZI DO ŚWIADCZEŃ
 DLA KLIENTÓW DO WSPARCIA
 DLA OBYWATELI**

Budowanie „mostu” pomiędzy klientami a obywatelami

Inkluzja: lepsza droga

Organizowanie metodą ABCD mobilizuje społeczność do działania na podstawie przekonania, że **nie ma ludzi niepotrzebnych**. Pierwszy krok polega na rozpoznaniu, jak wielu ludzi jest zagrożonych izolacją. Wiele osób, których talenty są zasłonięte przez rozmaite etykiety, może być fizycznie obecnych, funkcjonuje jednak z dala od życia społeczności, będąc odbiorcami świadczeń socjalnych, żyjąc z innymi odbiorcami w mieszkaniach zbiorowych, w domach opie-

ki, porzuceni po instytucjach albo mieszkając w odosobnieniu w jednoosobowych pokojach lub w domach rodzinnych. Inni są wyrzuceni poza nawias ze względu na ubóstwo. To tak, jakby jakaś rzeka dzieliła społeczność na pół: na jednym jej brzegu stoją obywatele, a na drugim klienci. Organizatorzy ABCD zachęcają i wzywają społeczność do odkrywania dobrych sposobów na budowanie „pomostów”, które zapraszają ludzi zaszufadkowanych do przebycia drogi od

Oto niektóre z etykiet, które zakładają życie w odosobnieniu, choć wśród społeczności:

niepełnosprawni intelektualnie czy fizycznie, osoby żyjące z zasiłków, trudna młodzież, dzieci z rodzin zastępczych, emeryci, matki osadzone w więzieniach, byli przestępcy.

sytuacji wykluczenia ze względu na społeczną stygmatyzację, do inkluzji dzięki wykorzystaniu swoich talentów; od odbierania świadczeń w roli klientów po obywatelskie uczestnictwo. Taka transformacja życia społecznościowego wymaga zmian po obu stronach „mostu”. Obywatele powinni znaleźć praktyczny sposób na poszerzanie swojego kręgu kontaktów, działań i znaczenia, aby zrobić miejsce na wkład ze

strony ludzi, którzy na pierwszy rzut oka mogą mieć niewiele do zaoferowania albo potrzebują nieco pomocy, żeby mogli przystąpić do współpracy. Ruch odbywa się na linii pomiędzy społecznością zamkniętą a otwartą. Po drugiej stronie „mostu” system pomocy społecznej, na którym część wykluczonych mocno polega, powinien znaleźć sposoby świadczenia potrzebnych tym ludziom usług, bez pozbawiania ich doszczętnie

odpowiedzialności i przyjemności z bycia obywatelem. Zmiana polega na przejściu **od świadczeń dla klientów do wsparcia dla obywateli**. Obywatele szukają sposobów zakomunikowania tym odstawionym na boczny tor ludziom: „My was potrzebujemy. Jesteście tu mile widziani. Przyłączcie się do nas”. Pomoc społeczna powinna szukać sposobów, jak powiedzieć tym ludziom: „Będziemy z wami współpracować, żeby dowiedzieć się, jakiej pomocy potrzebujecie, aby uczestniczyć jako obywatele”.

Pewnego razu pracowałem przez tydzień w Boise w stanie Idaho. Codziennie stołowałem się w popularnej tam restauracji, prowadzonej przez ludzi z przewlekłymi chorobami umysłowymi. Przepis na ich sukces był dosyć prosty: pyszne jedzenie, szybka obsługa i niskie ceny. Pewnego dnia siedziałem sobie przy stoliku niedaleko kuchni. Mój mały stolik sąsiadował z większym, przy którym siedziała grupa klientów systemu opieki zdrowotnej w zakresie zdro-

wia psychicznego. Pomimo że grupa siedząca przy stole oraz grupa pracująca w kuchni należeć by mogły do jednej ligi, usłyszałem dwie zupełnie inne rozmowy. Z kuchni dochodziły mnie głosy rozmawiających kucharzy, a zza stolika obok płynęła dyskusja klientów. Kucharze mówili o przygotowywa-

niu burgerów, kto rusza się jak mucha w smole, kto powinien bardziej uważać co robi – skargi, pochwały, rozwiązywanie problemów: dowcip i energia ludzi twórczych. W przeciwieństwie do kreatywnej rozmowy kucharzy, przy stoliku klientów rozmowa była rozmową pacjentów: który psychiatra przypisuje najlepsze pigułki, który z leków ma najlepsze skutki, jak uniknąć pracy, kiedy się chce – wymiana zdań między ludźmi, którzy chcą, żeby system opieki zdrowia psychicznego pracował za nich. Baterie były tu

wyraźnie niedoładowane, a tematy oscylowały wokół tego, co takiego świadczeniodawcy mogą dla nich zrobić, a czego nie. Trzy metry dzielące ekipę z kuchni i grupę klientów przy stole wydawały się drogą świetlną, dzielącą niebo od piekła. Kucharze czerpiący korzyść z wytwarzania burgerów i klienci czekający na ich skonsumowanie.

Naszym zadaniem i szansą jest budowanie takich „mostów”, które pozwolą coraz większej liczbie klientów działać jak przystało na obywateli, aby więcej konsumentów zostało producentami.

Naszym głównym celem nie jest pomoc ludziom biednym, ale raczej budowanie lepszych społeczności dla nas wszystkich bez wyjątku.

LOIS SMIDT, BEYOND WELFARE

Patrząc oczyma obywatela

Jako rodzic osoby z niepełnosprawnością rozwojową jestem w szoku, gdy widzę, jak ciężko jest ludziom niepełnosprawnym, ich rodzicom, świadczeniodawcom i obrońcom widzieć i działać na rzecz nowych możliwości, by funkcjonować poza zamkniętym światem świadczeń dla niepełnosprawnych. Problem ten opisuje maksyma: „Jeśli czegoś nie zauważysz, nic z tym nie zrobisz”. Szersza społeczność nie postrzega ludzi z niepełnosprawnością jako posiadających jakieś talenty, a świat ludzi z niepełnosprawnościami nie widzi szerszej społeczności jako pełnej zasobów i znaczących możliwości. W efekcie, dla ludzi niepełnosprawnych oraz ich opiekunów, społeczność jawi się jako miejsce nieprzyjazne, a nawet niebezpieczne, więc wycofują się do specjalnych, chronionych przestrzeni. To samoostrzeżenie jest pożywką dla powszechnego przekonania, że ludzie niepełnosprawni nie mają nic do zaoferowania, a ich miejsce znajduje się w zakładach specjalnych. Wyjściem z tej pułapki stereotypów jest nauczyć się widzieć oczyma obywatela.

Głęboko warunkuje nas przekonanie, że narzędzia systemowych świadczeń socjalnych to jedyne narzędzia jakimi dysponujemy. Zamykamy się w programach, poddając ich sztywnej i kontrolującej wszystko hierarchii oraz standardowym sposobom pracy. Nie ma tu miejsca na innowacyjną i zindywidualizowaną energię ludzi współdziałających ze sobą ze względu na wspólny interes własny.

Praktyki ABCD...

... kierują naszą uwagę na zasoby i środki dostępne w naszych społecznościach: na otaczających nas ludzi, stowarzyszenia, organizacje i przedsiębiorstwa.

... proponują działania, które możemy podejmować w celu mobilizacji tych zasobów: rozmowy edukacyjne skupiające się na odkrywaniu możliwości dokonywania wkładu przez osoby z taką czy inną niepełnosprawnością, przenoszenie zasobów i połączeń z powstałych podczas działań nad rozwojem w świecie niepełnosprawności do partnerstw społecznościowych, pełnienie przez naszych ludzi funkcji liderów-łączników, aktywne przyczynianie się do pracy nad rozwiązywaniem problemów społeczności.

Codziennie się angażując, także poza systemem świadczeń, zaczynamy patrzeć innymi oczami – oczami obywateli. Kiedy wspieramy się nawzajem, znajdujemy w sobie odwagę do sięgania dalej, czerpiemy także radość z uczestnictwa w akcjach mających wzmacniać całą społeczność, nabieramy doświadczeń, inaczej postrzegamy siebie i nasze społeczności.

ĆWICZENIE

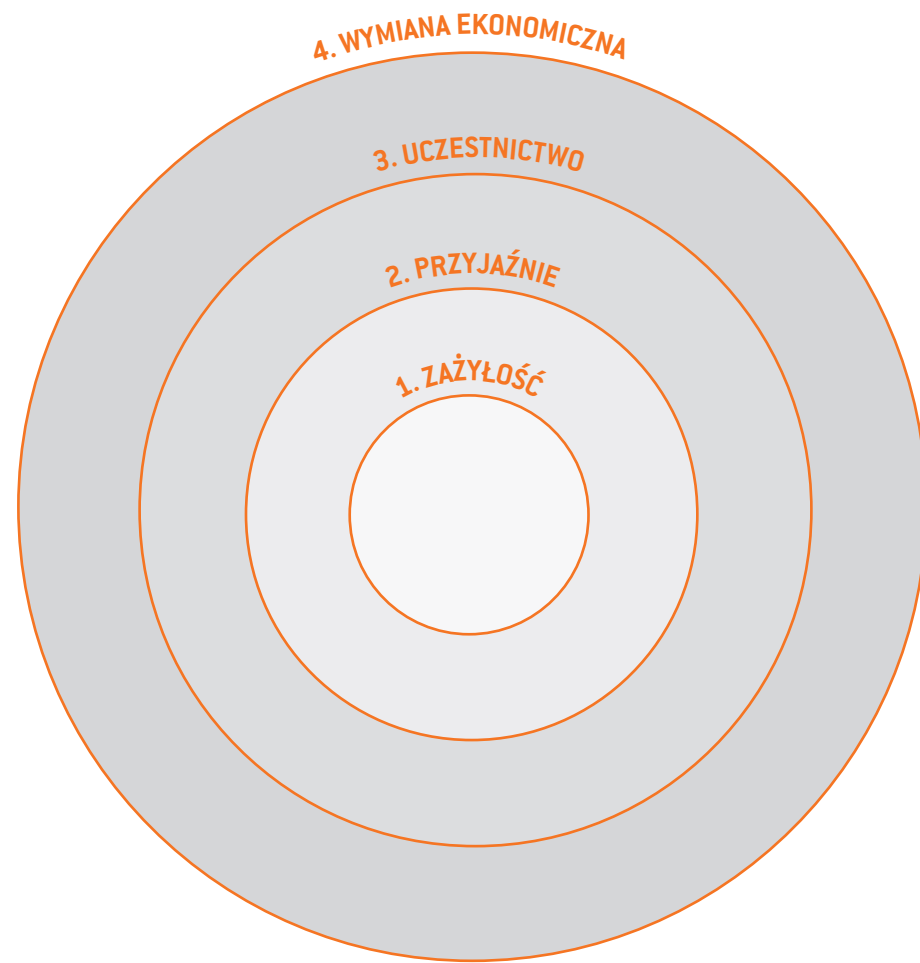
Ta mapa relacji objaśnia, jaka praca jest niezbędna przy tworzeniu połączeń. Nie spiesz się i wypełnij poniższą mapę, żeby unaocznić sobie niektóre z twoich najważniejszych kontaktów i członkostw.

PRZEMYŚLENIA: Zapisz teraz to, co chciałbyś zapamiętać z tej mapy relacji.

KOMENTARZ: Krąg uczestnictwa jest źródłem większości przyjaźni i relacji bliskości innych niż rodzinne. Uczestnictwo i udział tworzą relacje. Liderzy-łącznicy to ludzie, którzy wiele zainwestowali w krąg uczestnictwa. Natomiast dużo ludzi zaszufladkowanych nie posiada wiele wpisów w kręgu uczestnictwa, mniej mają też osób zapisanych w kręgu przyjaźni niż ludzie mający więcej możliwości uczestnictwa. Większość ludzi „z etykietami” posiada więcej wpisów w kręgu wymiany ekonomicznej niż uczestnictwa: są bardziej klientami i konsumentami niż obywatelami. Podstawowym zadaniem organizowania według metody ABCD jest poszerzanie kręgu uczestnictwa, zarówno poprzez sięganie podczas pracy nad rozwojem społeczności dalej, do coraz większej liczby osób, jak i poprzez organizowanie określonych inicjatyw, które połączą ludzi wyizolowanych.

Mapowanie relacji

DYSKUSJA GRUPOWA: W trzyosobowych grupach omówcie, czego dowiedzieliście się, tworząc mapę swoich relacji. W oparciu o własne doświadczenia powiedz, co sprawdza się w rozbudowie kręgu uczestnictwa? W jaki sposób ludzie przechodzą od wspólnego działania do przyjaźni?



Inkluzja wymaga jednocześnie pracy z poszczególnymi osobami, jak i całą społecznością

Szczególny wkład metody ABCD w proces inkluzji bierze się ze skupienia na całej społeczności, zamiast tylko na pojedynczych osobach. Celem jest pielęgnowanie przekonania, że nie ma nikogo, kto byłby niepotrzebny, a następnie opracowanie

sensownych działań na bazie tego przekonania. Dzięki organizowaniu się według metody ABCD, dobrze połączeni ludzie, wkomponowują sieci połączeń w życie społeczności. Liderzy-łącznicy zadają sobie pytanie: „Jak mamy stworzyć

zwyczajnych członków społeczności, żeby widzieli w docieraniu do wszystkich korzyść dla całej społeczności?”.

Społeczna integracja ludzi marginalizowanych jest istotna z trzech powodów. Wykluczenie oznacza, że ludzie stygmatyzowani tracą możliwość bycia produktywnymi członkami społeczności. Społeczność traci to, co takie osoby mogłyby dać. Środki publiczne, które można by lepiej wykorzystała do wsparcia tych ludzi w działaniach obywatelskich, uparczywie utrzymują ludzi w ich pozycjach na marginesie społeczności – zależnych i nieproduktywnych.

Coraz częściej organizacje pozarządowe, instytucje badawcze oraz decydenci polityczni odkrywają, że musi być jakiś lepszy sposób reagowania na problem marginalizacji niż dotychczasowy model programów dla klientów. Istniejące programy owszem, oferują szczególnego rodzaju pomoc, ale ogólnie rzecz biorąc nie budują „mostu” w stronę twórczego obywatelstwa. Tak naprawdę, to obwarowywanie odizolowanych ludzi różnymi usługami, które profesjonalnie określają potrzeby, a potem próbują je zaspokoić, może ich poważnie osłabiać. Rosnące koszty procedur określania ludzi jako potrzebujących i próby wszechstronnego zaspokojenia ich potrzeb świadczeniami, mogą w sumie przeszkodzić w finansowaniu inicjatyw obywatelskich i inwestowaniu w społecznościowe programy. Celowe nawiązywanie relacji, a nie programowe usługi – oto „mosty” prowadzące od zapomnianych peryferii do centrum życia społecznościowego.

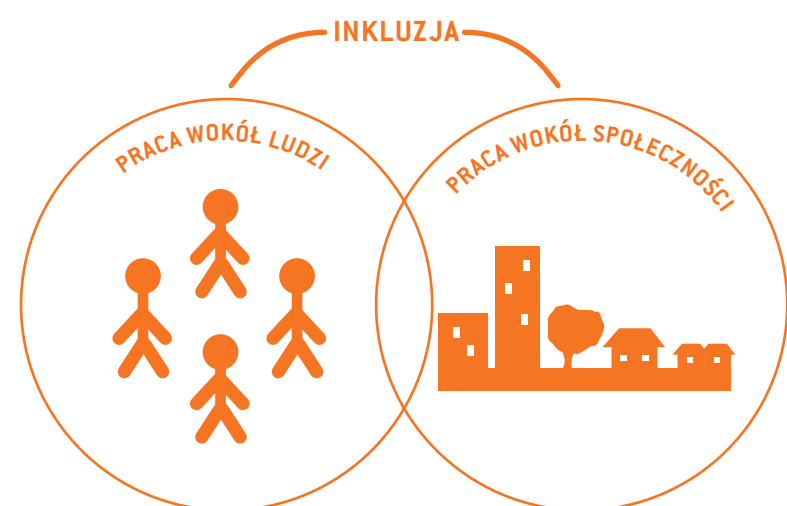
Społeczność aktywnie organizująca się zgodnie z podejściem ABCD umożliwia instytucjom pomocy społecznej przejście od pracy zorientowanej wokół indywidualnych osób, do pracy zorientowanej wokół grup ludzi oraz społeczności. Coraz więcej podmiotów pomocy społecznej odkrywa sposoby tworzenia połączeń pomiędzy poszczególnymi, marginalizowanymi ludźmi a zadaniami obywatelskimi. Jeżeli Phil jest artystą

z niepełnosprawnością umysłową, to ludzie wokół Phila pomagają mu nawiązać kontakt z lokalnymi inicjatywami przeznaczonymi dla artystów¹.

Organizowanie według zasad ABCD oznacza skupienie na społeczności – aby dopełnić wysiłków skupionych na jednostce. Rodzi się pytanie, jak zorganizować całą społeczność tak, żeby zapewnić jak najwięcej możliwości artystom, włącznie z artystami niepełnosprawnymi? Takie pytanie prowadzi do kilku możliwości:

- Zorganizowania grupy artystów, którzy już osiągnęli sukces, żeby współpracowali nad opracowaniem nowych sposobów wspierania i prezentowania talentów młodych twórców.
- Zorganizowania nabywców dzieł sztuki, gustujących w sztuce niezależnej, żeby bardziej rozkręcić rynek dzieł artystów, którzy późno odebrali formalną edukację.
- Zbudowania nowego rynku – wśród parafii, organizacji zajmujących się prawami osób niepełnosprawnych, stowarzyszeń osiedlowych, czy lokalnych stowarzyszeń przedsiębiorców, którzy nabywaliby dzieła sztuki jako wyraz różnorodnych interesów własnych.

1. Aby dowiedzieć się więcej o pracy zorientowanej wokół ludzi, patrz: John O'Brien, Beth Mount, *Make a Difference: Person-Centered Direct Support*, Inclusion Press, Toronto 2005 (www.inclusion.com).



- WSPOMAGANIE IDENTYFIKACJI TALENTÓW
- POMOC LUDZIOM STYGMATYZOWANYM W NAWIĄZANIU KONTAKTÓW Z INNYMI LUDŹMI I STOWARZYSZENIAMI
- ZAPEWNIENIE OSOBISTEJ POMOCY, KTÓREJ NIEKTÓRE OSOBY POTRZEBUJĄ W CELU PODJĘCIA UCZESTNICTWA I WSPÓŁPRACY
- DZIAŁANIE WEDŁUG PRZEKONANIA: „NIE MA NIKOGO, KTO BYŁBY NAM NIEPOTRZEBNY”, W KAŻDEJ AKTYWNOŚCI PODEJMOWANEJ W RAMACH ROZWOJU SPOŁECZNOŚCI
- CELOWE TWORZENIE SIECI POMIĘDZY LUDŹMI WYKLUCZONYMI, A TYMI BEZ TEJ ETYKIETY
- ORGANIZOWANIE SIĘ SZCZEGÓLNIK WOKÓŁ ZWIĘKSZANIA UCZESTNICTWA LUDZI ZMARGINALIZOWANYCH W ŻYCIU SPOŁECZNOŚCI

ĆWICZENIE

W małych grupach wypiszcie wszystkie etykiety przyczepiane osobom marginalizowanym, wykluczonym z uczestnictwa i współpracy. Oszacujcie, ile osób w waszej społeczności może należeć do każdej z tych kategorii, a potem zsumujcie te liczby. Następnie wymieńcie straty, jakie ponosi społeczność z powodu ich wykluczenia. Na końcu zróbcie burzę mózgów z pomysłami, w jaki sposób zaangażować osoby wykluczone.

PRZEMYŚLENIA: W tym miejscu zapisz najważniejsze rzeczy, które wyniosłeś z dyskusji. Upewnij się, czy uchwyciłeś pomysły inkluzji, które chciałbyś wprowadzić w życie.

KOMENTARZ: Większość ludzi jest wstrząśnięta liczbą osób wykluczonych. To proste w sumie ćwiczenie budzi świadomość strat wynikających z odłączenia ich od społeczności, a co najważniejsze, przyczynia się do tego, aby „ci wewnątrz” zaczęli postrzegać „obcych” jako ukryte i niewykorzystane zasoby.

Obcy pośród nas

Organizowanie oparte na przekonaniu: nie ma nikogo, kto byłby nam niepotrzebny

Weź sobie do serca dwie sprawy: pomagać, a przynajmniej nie szkodzić.

HIPOKRATES

Rozwój społeczności stara się pomagać w dotarciu do ludzi, którzy zostali wykluczeni ze względu na doczepioną etykietę albo status społeczny, i angażowaniu ich w aktywne rozwiązywanie problemów ważnych dla całej społeczności. Przewyciężenie wykluczenia zaczyna się od włączenia takich osób w proces rozmów edukacyjnych, które definiują

ważne problemy i odbywają się na każdym etapie procesu organizowania społeczności. Udostępnienie ludziom praktycznych sposobów podążania za swoimi marzeniami oraz dzielenia się swoimi talentami ze współobywatelami w ważnych

dla każdego działaniach, przerywa zamknięty krąg wykluczenia i wszystkich wzbogaca.

Angażowanie ludzi, którzy prawdopodobnie zostaliby pominięci, wymaga świadomości i dyscypliny, ale niezbędne nastawienie i działania są w zasięgu każdego, jak to pokazuje „Dziesięć przykazań angażowania młodzieży” autorstwa Jody'ego Kretzmanna. Choć napisane z myślą o młodzieży, prawidła te znajdują zastosowanie w dowolnej grupie osób wykluczonych. Włączenie niektórych wykluczonych będzie wymagało dodatkowego wysiłku.

Czasami nie prowadzą oni samochodów i mieszkają w miejscach, w których komunikacja publiczna nie jest zbyt wygodna, tania, czy dostępna. Trzeba będzie ich podwieźć. Niektórzy potrzebują miejsc dostępnych dla ich wózków inwalidzkich. Niektórzy potrzebują pomocy podczas jedzenia. Część z nich nie czyta i nie pisze.

Sposób komunikowania się z innymi wymaga czasu, aby do niego przywyknąć. Większość potrzebnych tej grupie udogodnień można zapewnić, postępując zgodnie ze wskazówkami poszczególnych osób i ludzi najlepiej je znających.

Wysiłki zmierzające do rozwoju społeczności kuleją, jeśli organizatorzy i liderzy dadzą się złapać na haczyk fałszywej idei, według której ludziom wykluczonym brakuje potencjału i chęci do pracy na rzecz lepszej społeczności. To sprowadza potencjalnych współpracowników i przyjaciół jedynie do roli klientów. Odwrotnie jak przy podejściu ABCD, może to również prowadzić do pracy nad rozwojem społecznościowym, który zacznie określać i traktować ludzi jako klientów albo pechowców, którym wypada współczuć i wręczać jałmużnę. Zamiast szukać i mobilizować zasoby, skupiamy się na niedoborach; zamiast wyrażać kreatywność ludzi, zaprzęgamy ludzi do obsługi programów; zamiast jednoczyć ludzi we wspólnym wspieraniu społeczności, tworzymy armię klientów. Model ABCD konfrontuje pogląd, że niektórych ludzi można „pozyskać”, a niektórych trzeba „stracić” z prawdą, że każdy posiada ważne talenty. Niektórzy ludzie potrzebują dobrze zorganizowanej i finansowanej przez państwo pomocy indywidualnej. Ale pomoc powinna też koncentrować się na umożliwieniu uczestnictwa. Korzyści płynące z zauważenia talentów zamiast niedostatków powodują, że lokalni liderzy wygłaszają oświadczenia – często niezrozumiałe dla ludzi pogrążonych w systemie klient-dawca – w rodzaju: „Naszym celem nie jest pomaganie ludziom. Naszym celem jest stworzenie innego rodzaju społeczności dla nas wszystkich”.

Przyjaciół zdobywasz, robiąc kanapki w jadłodajni, a nie stojąc po nie w kolejce.

LIDER SPOŁECZNOŚCI

Społeczność lub osoba powinny wyrazić zgodę na pomaganie jej, a szczególnie na zwiększanie tej pomocy. Często zakłada się, że każda pomoc jest czymś dobrym.

JUDITH SNOW

Dziesięć przykazań angażowania młodzieży w naszych społecznościach Jody Kretzmann

1. Zawsze zaczynaj od darów, talentów, wiedzy i umiejętności młodzieży. Trzeba się dowiedzieć, co lubią robić i w czym są dobrzy.
2. Zawsze patrz na zalety każdej osoby. Powiedz na przykład: „Maria o pięknym głosie”, zamiast: „Maria, nastolatka, która zaciążyła”.
3. Każda społeczność pełna jest pożytecznych opcji pracy i służby dla młodzieży. Następstwem tego jest fakt, że nie ma takiej społeczności, instytucji albo organizacji, która nie znalazłaby pożytecznych zadań dla młodzieży.
4. Zawsze odróżniaj prawdziwą pracę od gier i symulacji, ponieważ młodzież potrafi to odróżnić.
5. Walcz z segregacją wiekową. Dzisiejsza młodzież jest najbardziej dotknięta izolacją wiekową pokoleniem w naszej historii, ze szkodą dla wszystkich.
6. Unikaj podsumowywania ludzi, szczególnie młodzieży, pod względem tego, czego im brakuje. Nazbyt często dzielimy ludzi według ich niedoborów, zamiast pozwolić tym, którzy coś potrafią, pomagać tym, którzy czegoś nie umieją.
7. Jak najszybciej opuść „poradnictwo ds. młodzieży” i komitety z zaledwie jednym reprezentantem młodzieży w składzie.
8. Nieustannie staraj się dbać o możliwości nauczania i przewodniczenia przeznaczone dla młodych.
9. Zawsze nagradzaj i świętuj kreatywność, energię i starania – pełnym głosem i z całego serca. Kiedy tylko się da, pozwalaj młodym decydować o sposobie świętowania.
10. Wciąż podkreślaj – „my was potrzebujemy”. Młodzież nie stanowi problemu, oni są dla nas jego rozwiązaniem.

Kiedy połączenie jest kluczem

Im bardziej społeczność zdaje sobie sprawę z kosztów wykluczania, tym więcej liderów-łączników identyfikuje mobilizację zasobów ludzi wykluczonych jako całkiem odrębną sprawę, dla której warto podejmować wysiłki. Starania organizowania według ABCD koncentrują się na przeprowadzeniu ludzi na drugą stronę „mostu”, od systemu biorca-dawca do odgrywania roli w dowolnym stowarzyszeniu społecznościowym lub projekcie, które odpowiadają osobistym interesom i umożliwiają zaoferowanie swoich darów. Takie projekty połączeniowe miały na celu, np. odzyskanie energii i uczestnictwa seniorów albo przedstawienie ludziom z różnymi formami niepełnosprawności możliwości aktywnego członkostwa w organizacjach społecznościowych.

Działanie na zasadach skutecznego budowania relacji

Zasady skutecznego budowania relacji są jasne. Wyrastają z prostej prawdy międzyludzkiej: jeśli ludzie spotykają się ze sobą ze względu na wspólną troskę i sensownie współpracują, w rezultacie zawiązują się ważne osobiste relacje.

- Relacje rodzą się z uczestnictwa i wkładu.
- Wkład danej osoby zaczyna się od określenia, jakie ma ona dary do zaoferowania.
- Aby odkryć, gdzie szukać możliwości dzielenia się talentem ludzi, należy zadać pytanie: „Gdzie dary tej osoby będą miały największe znaczenie?”.
- Aby postawić ten „most”, trzeba najpierw znaleźć łączników tam, gdzie dary danej osoby będą miały znaczenie. Kto, spośród ludzi wewnątrz stowarzyszenia lub projektu, może powitać, wprowadzić i wspomagać nowe osoby?
- Ludzie polegający na świadczeniach mogą potrzebować nieco dodatkowej uwagi, żeby

uregulować otrzymywaną przez nich pomoc tak, aby ułatwiała im uczestnictwo.

Oto przykład: osoba, która uwielbia wyśpiewywać hymny, odnajduje się w chórze swojego kościoła, przy rozsądnej pomocy wieloletniego członka chóru. Jej osobiści doradcy dostosowują swój terminarz, biorąc pod uwagę jej próby w chórze.

Budowa solidnego „mostu” wymaga nakładów pracy po obu stronach „rzeki”. Ludzie wykluczeni mogą nie postrzegać siebie jako ludzi obdarzonych talentami przydatnymi współobywatelom. Mogą potrzebować szkoleń, aby je odkryć i podążać tą drogą do uczestnictwa. Proces zarysowany na kolejnych stronach pozwoli ludziom oraz ich mentorom urzeczywistnić zasady skutecznego budowania relacji w działaniu.

Zestrojenie czterech elementów systemu wspierania ludzi oraz odkrywanie dalszych kroków

Judith Snow

Marzenia ludzi stanowią klucz do zrozumienia ich talentów i tego, co jest im potrzebne. Każdy potrzebuje systemu wsparcia w dążeniu do realizacji swoich marzeń i w dawaniu czegoś od siebie. Fundamentalną zasadą w tym procesie jest to, że spójność dowolnego systemu wspierania ludzi jest uzależniona od równowagi lub zjednoczenia czterech elementów. Te elementy to marzenie lub wizja, miejsce lub przestrzeń, relacje oraz zasoby. Planując przyszłość, bądź rozwiązując problem lub sytuację kryzysową, należy zbadać i dopasować te cztery elementy we wskazanej kolejności. Kiedy znajdziesz właściwe poziomy dla każdego z nich, wtedy podjęcie działania będzie już tylko kwestią czasu.

Zakończ proces, kiedy tylko zidentyfikujesz kolejne kroki od pierwszego do czwartego. Zacznij od początku, od marzenia, jak tylko

ZESTROJENIE CZTERECH ELEMENTÓW SYSTEMU WSPIERANIA LUDZI ORAZ ODKRYWANIE DALSZYCH KROKÓW

Judith Snow



ukończysz wszystkie kroki. Ten proces najlepiej sprawdza się, kiedy używa się go do częstego, szybkiego przeglądu i regulacji czterech elementów.

Marzenie. Wszelka działalność powinna opierać się na wizji tego, czego osiągnięcie napędza daną osobę. Nie ma znaczenia, czy ta wizja jest „realistyczna”. Ważne jest, żeby człowiek autentycznie jej pragnął.

Miejsce. Wszystko na świecie dzieje się w pewnej przestrzeni. Miejsca, a szczególnie sale i budynki, które są zaprojektowane zgodnie z konkretnym zamysłem, odzwierciedlają i zwiększają prawdopodobieństwo spełnienia w nich niektórych marzeń. Inne marzenia mogą nie znaleźć odzwierciedlenia, mogą być wręcz zduszone w dokładnie tej samej przestrzeni. Poza tym, w z pozoru bardzo podobnych miejscach rodzą się zupełnie odmienne tradycje, praktyki i środowisko. Zwróć uwagę, żeby dobrze dobierać miejsca do danego marzenia.

Ludzie. Ludzie zachowują się różnie wobec siebie i będą udzielać lub wstrzymywać formalne i nieformalne wsparcie ze względu na miejsce, w którym się znajdują. Podobnie będzie z ich zrozumieniem dla czyjegoś marzenia. Zwracaj uwagę na to, gdzie i jak zapraszasz ludzi do współpracy. Ma to kolosalne znaczenie. Wielką moc może mieć zaproszenie ludzi do zaangażowania się tylko dlatego, że znajdują się we właściwym miejscu. Ludzie w odpowiednim otoczeniu wzbogacają marzenia swoją wiedzą, poglądami i zasobami, o których reszta ludzi nie ma pojęcia.

Zasoby. Zasoby, których naprawdę nie może zabraknąć w spełnieniu marzenia, często są bardzo różne od zasobów, które ty na początku procesu zakładasz jako niezbędne. W związku z tym, najlepiej jest zajmować się tym na końcu. W naszej kulturze często blokujemy działania, myśląc najpierw o zasobach. „Chciałabym pojechać do Włoch, ale nie mam na to pieniędzy” – w ten sposób do Włoch się nie dostaniesz. Z drugiej strony, spełnienie wymaga kontroli nad właściwymi zasobami. Jeśli niezbędne środki są niedostępne albo człowiek nie ma do nich dojścia, wtedy pytanie,

jak zdobyć owe potrzebne środki, staje się nowym marzeniem, i tak cykl regulacji powtarza się – odkrywamy kolejne kroki przybliżające nas do potrzebnych zasobów.

Dalsze kroki i powrót do marzenia. Podejmowanie kolejnych kroków wpływa na pojmowanie i nazwanie marzenia danej osoby. Znajdując się w różnych miejscach, człowiek zmienia swoje myślenie, inaczej wyraża swoje marzenia. Zapoznając ludzi ze swoim marzeniem, zaczyna kształtować rozumienie i formułowanie swojego marzenia. Zastosowanie odpowiednich zasobów zmienia to, jak człowiek rozumie i wyraża swoje marzenie. W związku z tym, żadna regulacja nie trwa zbyt długo w jakichkolwiek ludzkich staraniach, aby utrzymać energię i kreatywność, należy często powtarzać cykl zestrzajania ww. elementów.

Codziennie się angażując, także poza systemem świadczeń, zaczynamy patrzeć innymi oczami – oczami obywateli. Kiedy wspieramy się nawzajem, znajdujemy w sobie odwagę do sięgania dalej, czerpiemy także radość z uczestnictwa w akcjach mających wzmacniać całą społeczność, nabieramy doświadczeń, inaczej postrzegamy siebie i naszą społeczność.

* Więcej o procesie i relacji marzeń i darów: Judith Snow, *What's Worth Doing*, Inclusion Press, Toronto (www.inclusion.com).

Sedno budowania „mostów” pomiędzy ludźmi wykluczonymi a możliwościami uczestnictwa leży dokładnie tam, gdzie każda inna forma organizowania według ABCD: są to rozmowy edukacyjne. Rozmowy edukacyjne przeprowadzane z osobami wykluczonymi, podobnie jak rozmowy edukacyjne z innymi obywatelami, koncentrują się na tych samych fundamentalnych pytaniach: na czym w naszej społeczności zależy tobie na tyle, że podjąłbyś w tej sprawie działania?; co możesz zaoferować i czego potrzebujesz, żeby podjąć współpracę z ludźmi o podobnych zmartwieniach? Niekiedy potrzeba dodatkowych przykładów energii i wyobraźni, żeby odkryć drogę, na której osoba postrzegana dotąd jako potrzebująca, stanie się potrzebna swojej społeczności. Czasem ludzie przyjmują koncepcję, wedle której nie mają nic do zaoferowania poza tym, że sami potrzebują pomocy, przez co postrzegają sami siebie przez pryzmat tego, co dostają, a nie tego, co mogą dać. Czasami ludzie nie potrafią się porozumieć i polegają na tłumaczach. W takiej sytuacji formuła rozmowy edukacyjnej wymaga kreatywnej regulacji. Oto dwa przykłady³:

- Czasami rozmowa edukacyjna dotycząca interesów i darów danej osoby, przeprowadzona z grupą ludzi, którzy znają i opiekują się nią, jednocześnie odkrywa podstawy do uczestnictwa tej osoby i mobilizuje wsparcie potrzebne do działania. Jest wiele sposobów na zorganizowanie takiej grupowej rozmowy, zwanej planowaniem skupionym wokół osoby (*person-centered planning*).
- Niektórzy korzystają ze wsparcia grupy, która zobowiązuje się promować uczestnictwo danej osoby. Grupy te nieraz nazywane są kręgami wsparcia.

Jak zacząć projekt łączenia według zasad ABCD

Grupa inicjująca. Pierwszym krokiem jest założenie grupy inicjującej, która rozpocznie przygotowania do projektu łączenia. Grupa powinna składać się z lokalnych liderów, mających dostęp do potrzebnych środków administracyjnych, organizacji pozarządowych i biznesu, a także z miejscowych liderów z solidnymi kontaktami, posiadających wiedzę na temat lokalnej społeczności, dysponujących połączeniami i zaufaniem niezbędnymi w mobilizacji jej mieszkańców. Taka grupa szuka odpowiedzi na następujące pytania dotyczące projektu łączenia:

- Na jakim obszarze ten projekt łączenia ma działać?
- Jakich grup marginalizowanych ma ten projekt łączenia dotyczyć?
- Którzy z miejscowych obywateli najlepiej rokują jako część grupy liderów-łączników przy projekcie? Sprawna grupa liderów-łączników będzie odbiciem różnorodności danej społeczności: osiedla, grupy etniczne, grupy religijne, stowarzyszenia, przedsiębiorstwa czy agencje.
- Gdzie grupa inicjująca zdobędzie fundusze na opłacenie jednego organizatora-łącznika przez okres przynajmniej trzech lat?
- Kogo grupa inicjująca zatrudni na stanowisku organizatora-łącznika? (Patrz opis tego stanowiska na następnej stronie).
- Jakie drzwi należy otworzyć zanim rozpocznie się pracę nad łączeniem poszczególnych ludzi? Trzeba wziąć pod uwagę instytucje pomocy społecznej, grupy samopomocowe osób wykluczonych i ich rodzin, grupy rzeczników, media, organy ścigania/kuratorów i inne.
- Jak organizator-łącznik będzie otrzymywał wskazówki podczas organizowania grupy liderów-łączników? (Kiedy już uformuje

się grupa liderów-łączników, grupa inicjująca wycofuje się i liderzy-łącznicy zajmują się połączeniami między ludźmi marginalizowanymi a społecznością, a także kierują projektem i wspomagają organizatora).

- W jaki sposób organizator-łącznik będzie uczył się, rozwijać swoje umiejętności i zdobywać wiedzę? Z kim organizator-łącznik powinien się spotkać, żeby nauczyć się czegoś odnośnie swojej pracy? Kto będzie konsultantem organizatora-łącznika i projektu?

Grupa liderów-łączników. Grupa liderów-łączników będzie słuchała, jakie są marzenia, interesy i dary, które ludzie wykluczeni mają do zaoferowania. Dopiero potem przystąpi do obmyślenia, gdzie ludzie mogą dokonać wkładu, jak mogą wykorzystać swoje osobiste kontakty, zaufanie i wpływy do otwierania zamkniętych drzwi. Liderzy zadbają także o to, aby ludzie byli mile widziani, aby dysponowali warunkami niezbędnymi do kontynuowania uczestnictwa tak długo, jak im się podoba. Organizator-łącznik pracuje dla grupy łączącej, pomagając jej członkom nawiązywać i pielęgnować kontakty. Grupa liderów-łączników musi uporać się z następującymi pytaniami:

- Jak ma się nazywać nasz projekt i jaką ma przyjąć postać w naszej społeczności?
- Jaka jest nasza wizja projektu łączenia i jakie widzimy jego długofalowe i roczne cele?
- Jaki jest roczny plan i budżet projektu łączenia? Jaki jest plan na kolejne 3–5 lat?
- Jak możemy nauczyć jeszcze skuteczniejszych sposobów odnajdywania ludzi i tworzenia połączeń? Obejmuje to uczenie się skuteczniejszych sposobów identyfikacji ludzi, mobilizowania ich do zauważenia i działania w ważnych dla nich

- sprawach, wsparcie i wzywanie ludzi do odkrycia i używania swoich darów, a także negocjowanie usprawnień, których ludzie potrzebują w celu utrzymania satysfakcjonującego poziomu uczestnictwa.
- Jak możemy nauczyć się jeszcze skuteczniejszych sposobów odkrywania kolejnych możliwości połączeń pomiędzy mieszkańcami, stowarzyszeniami, związkami wyznaniowymi, przedsiębiorcami, agencjami rządowymi i organizacjami *non-profit*?

3. Chcąc dowiedzieć się więcej o tych sposobach poszerzania rozmów edukacyjnych, warto przeczytać: John O'Brien, Connie Lyle O'Brien, *A Little Book About Person-Centered Planning*, Inclusion Press, Toronto (www.inclusion.com).

ORGANIZATOR- -ŁĄCZNIK

ORGANIZATOR-ŁĄCZNIK BUDUJE OTWARTĄ ORGANIZACJĘ OBYWATELSKĄ, ŁĄCZY LUDZI I WSPOMAGA TE POŁĄCZENIA.

SPRAWNY PRZEWODNIK POSIADA CHARAKTERYSTYCZNE CECHY:

- Naprawdę wie, że „każdy ma talent” – bez wyjątku.
- Wie, że ta społeczność to dobre i przyjazne miejsce.
- Lubi ludzi.
- Świetnie idzie mu nawiązywanie relacji.

SPRAWNY PRZEWODNIK JEST:

- Przekonujący – potrafi wpływać na ludzi i doprowadzać sprawy do końca.
- Zdecydowany – może usłyszeć odmowę i dalej próbuje.
- Rozsądny – potrafi się skoncentrować i planuje.
- Zaprawiony w boju specjalista od relacji międzyludzkich – potrafi uporządkować zamieszanie, jakie pojawia się, kiedy grupa ludzi zaczyna współpracę.
- Kreatywny w rozwiązywaniu problemów – pomaga innym znaleźć odpowiedzi.
- Potrafi pracować poprzez innych i radzi sobie z niejednoznacznościami i niepewnością, nie popadając w obłąd.

GRUPA INICJUJĄCA SZUKA DOWODÓW NA OBECNOŚĆ POWYŻSZYCH CECH W DOŚWIADCZENIU KANDYDATA NA ORGANIZATORA. SAME CHĘCI TO ZA MAŁO.

Od usług do usług z kontaktami

Instytucje systemu pomocy społecznej służą ludziom odtrąconym, ale same usługi nie wprowadzą człowieka w centrum życia społeczności. Ludzie włączają się w społeczność, czynnie uczestnicząc i wspierając działania stanowiące ważny element życia społecznościowego. Organizowanie połączeń zgodnie z zasadami ABCD polega na budowaniu „mostów”, pozwalających przejść z krańca społeczności, gdzie ludzie są jedynie klientami, do jej środka, gdzie ludzie stają się niezbędnymi obywatelami. Burmistrz Denver powiedział niedawno, że jego miasto wydaje rocznie 40 tys. dolarów z budżetu publicznego, żeby utrzymać jednego bezdomnego. A co, gdyby te 40 tys. dolarów nie wędrowało na utrzymanie ludzi w przytułkach i instytucjach interwencyjnych, ale na ich społeczną i ekonomiczną integrację?

Struktura organizowania ABCD wskazuje sposoby budowania takich „mostów”. Prowadzi ludzi ku odpowiedziom na takie poważne pytania:

Zasoby. Jakie ukryte dary posiadają osoby „obce” żyjące w naszej społeczności? Gdzie jest miejsce na nawiązanie kontaktu i gdzie środki na wsparcie połączeń?

Organizowanie. Jak grupa dobrze połączonych ludzi może współpracować, korzystając ze swoich kontaktów, na rzecz włączenia jeszcze większego kręgu członków społeczności?

Kierowanie poprzez wycofywanie się. Jak instytucje pomocowe mogą przejść od postawy oferowania samych usług do poważnego inwestowania jednocześnie w usługi oraz w pracę ABCD skutkującą nawiązaniem połączeń?

ABCD i inkluzja Janice Fitzgerald

Kiedy wkraczamy w świat niepełnosprawności, rodzice tracą perspektywę, która jest czymś oczywistym przy wychowywaniu zwyczajnie rozwijających się dzieci. Kiedy rodzice i świadczeniodawcy nie mogą przebić się poza „świat niepełnosprawnych”, podejmują świadomą lub nieświadomą decyzję, żeby podzielić świat na miejsca, gdzie ludzie niepełnosprawni mogą przynależeć i na te, gdzie nie mogą. Mówiąc wprost, sami uczestniczymy w usuwaniu poza nawias, niosąc jednocześnie sztandar inkluzji.

Jako dyrektor organizacji Parent to Parent stanu Nowy Jork, często jestem obecna podczas dyskusji dotyczących świadczeń i pomocy dla ludzi niepełnosprawnych w środowiskach inkluzywnych. Wielokrotnie grupy te składają się jedynie z ludzi z rządu i lokalnych instytucji ds. osób niepełnosprawnych, którzy ze sobą rozmawiają.

Rozmowy te nieraz dotyczą ludzi dorosłych, którzy prowadzą życie w odosobnieniu, oraz ich potrzeb w postaci zindywidualizowanych świadczeń. Bez wątpienia zmiana ku zindywidualizowanym świadczeniom ma kluczowe znaczenie dla systemu usług, który koncentruje się na generowaniu „jednostek rozrachunkowych”, świadcząc bezduszne usługi czy kształcąc umiejętności oderwane od rzeczywistości i normalnego życia. Usługi, nieważne jak dobre, nigdy nie zastąpią życia w społeczności. Zatem zindywidualizowane usługi nie mogą być panaceum dla społecznego wykluczenia. Wokół stołów, przy których ludzie ze świata niepełnosprawności martwią się izolacją, mało mówi się o podstawowych inwestycjach w działania budujące międzyludzkie relacje. Wynika to po części z tego, że urzędy państwowe i agencje nie wiedzą, jak się buduje relacje, a po części dlatego, że ich kierownictwo nie wierzy w realne znaczenie relacji międzyludzkich.

Rodzice zdają sobie sprawę z tego, że zindywidualizowane usługi są ważne, ale wiedzą też, że system świadczeń może się załamać, pozostawiając człowieka całkowicie zależnym od swoich rodziców czy jakiegokolwiek innej bliskiej osoby. Rodzice wiedzą, że w sytuacji kiedy jakaś rodzina działa samotnie, zawsze będzie sama. Tylko dzięki innym ludziom, nasze dzieci mogą być naprawdę bezpieczne. Takie rozumowanie doprowadziło do powstania organizacji takich jak Parent to Parent. Wiele spośród tych zakładanych przez rodziców organizacji uznało, że programy rządowe dla niepełnosprawnych i świadczeniodawcy nie są w stanie przełamać się, aby wspomagać ludzi w budowaniu sieci dobrych relacji społecznościowych.

Jak przejść od usług do życia w społeczności? Po pierwsze, trzeba się nieco cofnąć, aby przypomnieć sobie, jak wygląda i smakuje prawdziwe życie w społeczności.

Społeczność to dzieci bawiące się na placu zabaw. To przyjaciele, którzy razem cieszą się szczęściem, jakim jest posiadanie dzieci. To szum fal oceanu i porozrzucane na piasku wiaderka i łopatkę, dzieci śmiejące się i płaczące na

zmianę. Społeczność to chodzenie na koncerty, do teatru, wyjazdy na narty, nauka rysunku i po prostu dobra zabawa! Prawdziwe życie to harmonia między pracą i wypoczynkiem.

Prawdziwe życie objawia się, kiedy moi dwaj starsi synowie usamodzielniają się, robią sobie zakupy, pranie, mieszkają razem, kiedy nie wystarcza im na opłacenie czynszu, bo wydali wszystko na codzienne imprezy, i kiedy muszą łapać jakieś dziwaczne zajęcia, żeby cokolwiek zarobić i uzupełnić braki w portfelu. Takie życie brzmi jak opowieść o grupie przyjaciół, którzy spędzają ze sobą czas i rozmawiają.

Prawdziwe życie toczy się wtedy, gdy ma się swój kawałek podłogi, zakres uczestnictwa, gdy jest się w danym miejscu z wyboru, bo tu nam dobrze. Właśnie w takim kręgu znajomości i stowarzyszeń mamy szansę przekazać swoje dary. Właśnie tam pielęgnujemy relacje międzyludzkie i przyjaźnie, budujemy wewnętrzne kręgi.

Rodzina musi uwierzyć, że ich dziecko przynależy do tego życia codziennego. Jeżeli oni tego nie zmieniają, to nie zrobi tego nikt inny. Każde dziecko powinno mieć możliwość i prawo do uczestnictwa w codziennej działalności, dlatego też potrzebne jest zindywidualizowane wsparcie, które to umożliwi.

To bardzo ważne, żeby tworzyć i dbać o spokojne, bezpieczne miejsca, które pomogą ludziom wierzyć i marzyć. Jeśli ludzie mają wizję, która przedstawia ich marzenia i wskazuje drogę – to czują w sobie odwagę, żeby sięgać po kontakty, z których zbudowane są społeczności.

Skuteczne otwarcie społeczności polega na tym, że ludzie poznają kogoś jako osobę, a nie klienta. Inkluzja nie zadziała tylko dlatego, że ustanowi się jakiś przepis. Tylko inni ludzie mogą uczynić świat miejscem otwartym.

P2PNYS@ADELPHIA.NET

WWW.PARENTTOPARENTNYS.ORG

Ewolucja pomagania Terry Pickett

Co to właściwie jest to BW (Beyond Welfare)? Możliwe, że na to pytanie odpowiedziałbym za każdym razem inaczej, w zależności od okresu mojego życia, ale dzisiaj BW to „centrum społeczności”. To jest miejsce, to jest czas i dzień, w którym społeczność się spotyka naprawdę. Społeczność robi swoje, pracując przez cały tydzień, ale w każdy czwartek między 17:30 a 20:00 społeczność „wydarza się” na oczach swoich członków. Jej istotą jest budowanie relacji w poprzek podziałów rasowych i klasowych. Nawet jeśli nie robimy już nic innego, to na pewno spotykamy się co tydzień, jak równy z równym. To są autentyczne relacje, które cechuje bliskość i wzajemność. Poza tym, BW to samodzielna i potężna platforma. W efekcie przynosi wiedzę i przemianę każdemu z członków społeczności, aczkolwiek umiejętnie i stopniowo. Z początku nie zauważasz, że to się zaczyna dziać. Kiedy później o tym myślisz, wydaje się, że wszystko jakoś tak samo wyszło. Ale jeśli jesteś świadom zmian, starasz się być metodyczny w tych zachowaniach, które pozwalają na kontynuowanie i pogłębienie określonego poziomu relacji. Zaraz wrócę do tej myśli, ale poczynię teraz parę dygresji, które pomogą lepiej zrozumieć, co jest moim udziałem, co odczuwam w społeczności BW.

Wiele spośród tego, co przydarzyło mi się w BW, można odtworzyć kreśląc etapy pomocy – przynajmniej ja tego tak doświadczyłem. **Etap 1: pomaganie, czyli naprawianie.** Zaangażowałem się w BW, szukając sposobu na odwdzięczenie się mojej społeczności. Dobrze mi się w niej ułożyło i zdałem sobie sprawę, że ten mój dobrobyt nie polegał wyłącznie na moich zdolnościach: pomagało mi w znacznej mierze to, że byłem białym, wykształconym mężczyzną. W związku z tym stwierdziłem, że jak nie jest zbyt dobrze, to niekoniecznie przyczyną musi być brak talentu czy sprytu. No i zacząłem szukać jakiegoś sposobu, jak „pomóc tym, którym mniej się poszczęściło” niż mnie. Była to dobra motywacja, ale nawiązująca do pewnych ukrytych modeli, niby to uświadamianych. Moja pomoc miała polegać na naprawianiu tego, co jest nie tak. W końcu przecież byłem utalentowany, zdyscyplinowany i odniosłem sukces. Wiedziałem to i owo o napotykaniu i przewyżnianiu problemów. Dlatego do naprawiania przeszedłem całkiem gładko. Tak naprawdę nie chciałem naprawiać ludzi, ale tak do tego podszedłem. Wiedziałem kilka rzeczy, które mogły przydać się innym, dzięki którym i oni mogliby odnieść sukces. Mój wzór działania zakładał, że innym czegoś brakuje. A moim zadaniem było wypełnienie tej luki. Martin Buber określiłby to jako relację Ja-To (*I-it relationship*). No cóż, to miało swoje granice. Zaliczyliśmy parę sukcesów finansowych, ale relacje międzyludzkie pozostawiały wciąż wiele do życzenia. Czułem się przygnębiony. No i słusznie, bo przyjąłem odpowiedzialność za czyjś sukces. Poza tym, osoba „naprawiana” najwyraźniej miała własny rozum. To sprawiło, że moja praca stała się frustrującą, ciężką orką. **Etap 2: pomaganie, czyli coaching.** Następnie zająłem się pracą z innymi ludźmi w charakterze

przewodnika, mentora – by nauczać i doradzać. Różnica polega tu na tym, że druga osoba ma słuszne prawo stwierdzić, czego chce i potrzebuje – moja praca polegała na podpowiadaniu, jak zrealizować te potrzeby – miałem asystować. Było to już dużo wygodniejsze, ale wciąż nie dość skuteczne ani dla mnie satysfakcjonujące. Czegoś brakowało. Wyczuwałem, że wciąż pozostaję w relacjach usługowych względem rodzin i ludzi, z którymi współpracowałem. **Etap 3: pomaganie, czyli wspólne dokładanie się.** To podejście można opisać następująco: „Mój sąsiad potrzebuje wsparcia. Zapytam, jak mu mogę pomóc”. Innymi słowy, to mój sąsiad określa odpowiadający mu rezultat, on opisuje jak ma wyglądać sukces, a ja przedstawiam mu, co w tej sprawie mogę. Buber powiedziałby, że to relacja Ja-Ty (*I-Thou relationship*). I wreszcie podoba mi się moje „miejsce”. Tutaj mogę zarówno pomagać, jak też liczyć na pomoc. Mogę wyrzucić z siebie swoje frustracje i wysłuchać, jak robią to inni. Kiedy ktoś zapyta mnie: „Co u ciebie?”, to mówię, jak jest – bez upiększeń. A oni słuchają i dzięki temu jest mi lżej i czuję z nimi związek.

Obecność w tej społeczności zmieniła mnie. Mam większy krąg bardziej zróżnicowanych przyjaźni. Jestem lepiej poinformowany i bardziej współczującym członkiem obywatelskich dyskusji i decyzji. Czuję wdzięczność, podążając za innymi. O wiele głębiej poznałem siebie i swoją historię. Często opisuję to, mówiąc, że „dotąd żyłem jak jezuita, a teraz jestem franciszkaninem”. To, czego nauczyłem się o sobie samym, jest ważne. Dowiedziałem się sporo o moim klasowym pochodzeniu i zacząłem je doceniać. Mój tata był mechanikiem w elektrowni, robotnikiem fizycznym, a nasza rodzina ciężko pracowała, żeby związać koniec z końcem. Moi rodzice zaszczylili w całej szóstce swoich dzieci szacunek dla wartości, jaką jest wykształcenie. Dlatego poszliśmy wszyscy na studia i porobiliśmy dyplomy, większość z nas zajęła się edukacją. Moje wykształcenie (jezuity przez 8 lat) „wkupiło” mnie do klasy średniej, gdzie ceni się inteligencję, stopnie naukowe i dobre wychowanie. A w społeczności BW mogłem na nowo odkryć moje zdolności manualne – zajmując się stolarką, hydrauliką, elektryką. Teraz czerpię sporo przyjemności z samodzielnego odnawiania, restaurowania, odzyskiwania starych komputerów, no i ogólnie z bycia złotą rączką. Odkryłem na nowo sposób bycia ludzi z klasy pracującej i uwielbiam to. Dla mnie jest to też sposób uhonorowania uczciwej pracy moich rodziców, a szczególnie mojego ojca. To taki rys charakteru, jakby uśpiony przez wiele lat. To franciszkańska część mnie: prosta, przyziemna i dosłowna. Nie porzuciłem wcale swoich umiejętności jezuickich (jak się zaraz zresztą przekonacie), ale teraz jedne i drugie zagrały wspólnie. Nawet czasami ryzykuję, obrażając struktury klasowe, w których tkwię i z których czerpię korzyści, przez to, że wprost mówię to, co widzę (podobnie jak mój ojciec, kiedy przy obiedzie opisywał swoją pracę obywatelską w programie Model Cities w latach 60.).

Nawet jeśli czerpię przyjemność z naprawienia cieknącej toalety, to spędzam też sporo czasu na refleksji, zastanawiając się nad tym wszystkim. Wypracowałem sobie model, który pomaga mi uporządkować moje doświadczenia. Choć model porządkuje obszary zmiany według rozmiaru (od osobistych po systemowe), to sekwencja rozwojowa jest różna. Przemiany zaczynają się na poziomie społeczności. Pogłębienie refleksji w tym obszarze prowadzi do badań osobistych i systemowych (osobiście uważam, że transformacja systemowa podlega transformacjom osobistym). I oto jeden z brylantów Beyond Welfare. **Dbanie o bezpieczeństwo okolicy, poruszanie się ponad podziałami klasowymi i rasowymi, wydobywa na światło dzienne autentyczną i zróżnicowaną społeczność.** Obcy nie będzie już nieznanym, to zwyczajnie sąsiad – kolejny członek społeczności. Peryferia zanikają, granice stają się tak przepuszczalne, że nieraz wydajemy się sobie wręcz naiwni. Zyskując nową świadomość, sami lepiej się poznajemy – jakie są moje korzenie, dlaczego jestem tu i teraz, a wreszcie, jakie transcendentalne wybory stoją przede mną odnośnie do przyszłości. Taka przemiana dotyczy też życia obywatelskiego, pracy i domu.

Największym ubóstwem, jakie może nam grozić, to ubóstwo relacji międzyludzkich i brak sensu, a nie zwyczajny niedostatek pieniądza.

Moja osobista przemiana wciąż trwa. Odzyskiwałem w jej trakcie wiele rzeczy: narzędzia, wiedzę o elektronice, nawyk nieobrażania decydentów itd. W tym samym czasie moje postrzeganie świata ewoluowało. Chodzi między innymi o upewnienie się, że głos ludzi będzie brany pod uwagę podczas opracowywania i realizacji usług, postrzeganie nieużywanych zasobów jako straty (zarówno ludzi, jak i rzeczy), a także uzmysłowienie sobie, że największym ubóstwem, jakie nam grozi, to ubóstwo relacji międzyludzkich i brak sensu, a nie zwyczajny niedostatek pieniądza. Obfitość pieniędzy wiedzie mnie ku izolacji – przecież zawsze mogę kupić sobie rozwiązanie większości problemów, aż pewnego dnia obudzę się i zobaczę, że zasadniczą część moich relacji z ludźmi jest kupiona. W tym sensie społeczność BW naprawdę walczy z ubóstwem.

PRZEMIANA OSOBISTA

- PROSTE ŻYCIE
- DZIELENIE SIĘ ZASOBAMI
- UNIKANIE HEDONISTYCZNEGO KONSUMPCJONIZMU
- ZWALCZANIE POLITYKI CHCIWOŚCI

OSOBISTE ZOBOWIĄZANIE SIĘ DO SOLIDARNOŚCI Z LUDŹMI MARGINALIZOWANYMI Z POWODU UBÓSTWA

Solidarność pociąga za sobą dwie rzeczywistości:
1) Można żyć pełnym, satysfakcjonującym życiem, NIE BĘDĄC bogatym.
2) Poglądy i zasady klasy pracującej mają przyrodzoną wartość. Właściwie to ludzie biedni mają wyjątkową legitymizację do prowadzenia nas w tym świecie kurczących się zasobów.

PRZEMIANA SPOŁECZNOŚCI

- WZAJEMNE I OBOPÓLNE RELACJE PONAD PODZIAŁAMI KLASOWYMI
- KRĘGI WSPARCIA, PARTNERZY RODZIN I SOJUSZNICY
- WZAJEMNY SZACUNEK – GODNOŚĆ KLASY PRACUJĄCEJ
- KAŻDY POSIADA ZASOBY, RELACJE I SENS ŻYCIA, KTÓRE MOGĄ POMÓC PROSPEROWAĆ

WSPÓLNE ZOBOWIĄZANIE DO WYELIMINOWANIA UBÓSTWA

Samo sedno BW: wypracowanie wzorowej społeczności w ramach większej społeczności. Jest dla innych atrakcyjna, ponieważ odpowiada na ich potrzeby materialne, sensu życia i przyjaźni. Jesteśmy atrakcyjni, ponieważ praktykujemy nasze najważniejsze przekonania i zasady.

PRZEMIANA SYSTEMU

- ZRÓWNOWAŻONA PŁACA ZA PRACĘ Z CAŁYM PAKIETEM ŚWIADCZEŃ
- OPIEKA NAD DZIEĆMI: BEZPIECZNA, DOSTĘPNA I PRZYSTĘPNA CENOWO
- TRANSPORT: PEWNY I OPLACALNY – PUBLICZNY I PRYWATNY
- EDUKACJA, KTÓRA UMOŻLIWIA WSZYSTKIM SUKCES BEZ STYGMATYZOWANIA LUB MARGINALIZACJI
- OPIEKA MEDYCZNA: PROFILAKTYKA I NAGLE WYPADKI

SYSTEM SPRAWIEDLIWY I NACECHOWANY SZACUNKIEM

Inicjatywy, które umożliwiają systematyczne zmiany warunków podtrzymujących materialne i duchowe ubóstwo w naszej społeczności.

Spoleczności zmieniające przebieg własnego rozwoju Gord Cunningham

W 1939 roku Moses Coady, którego imieniem nazwany został później instytut, w którym pracujemy ja i Alison Marthie, wydał książkę pt. *Masters of Their Own Destiny* (*Kształtując własne przeznaczenie*). Opisał w niej, jak społeczności porozrzucane po całej północnowschodniej Nowej Szkocji, budowały podstawy swojej lokalnej gospodarki poprzez system spółdzielni producentów, konsumentów i finansistów – fenomen znany pod nazwą „Antigonish Movement”. Dla Mosesa Coady’ego przyszłość tych tak zwanych biednych i zmarginalizowanych społeczności była barwna, ponieważ jak to sam ujął: „Wykorzystują to co mają, aby zapewnić sobie to, czego jeszcze nie mają”. Moses Coady nie nazywał metodą ABCD tego, co robił 70 lat temu, ale tak właśnie ją opisywał – jako rozwój sterowany przez obywateli, łączący zasoby naturalne z umiejętnościami ludzi, z potencjałem, oszczędnościami i kapitałem społecznym po to, aby odbudować społeczności i lokalną gospodarkę.

Wszędzie na świecie, gdzie obecnie podróżujemy z Alison, prosimy ludzi, żeby opowiedzieli nam historie dotyczące czasów, kiedy mieszkańcy z danej wioski lub okolicy zmobilizowali własne zasoby i podjęli inicjatywę, która odniosła sukces bez nadzoru ze strony instytucji czy osób z zewnątrz. Nawet w najbiedniejszych czy najodleglejszych społecznościach zawsze znajdujemy mnóstwo wspaniałych historii. Jeżeli zajrzeć głębiej pod ich powierzchnię, zawsze w samym środku działań znajduje się przykład lokalnego przywództwa, które koncentruje się na możliwościach, a nie na problemach, a także nieformalne stowarzyszenia ludzi zmotywowanych poczuciem obywatelskiej służby. Organizacje rządowe i pozarządowe mogą się wiele nauczyć z tych doświadczeń w zakresie „kierowania poprzez wycofywanie się”.

Dla przykładu, po przejechaniu zaledwie 10 km autostradą transkanadyjską od Coady International Institute, znajdziemy wiejską społeczność składającą się z 1100 gospodarstw. Nazywa się St. Andrews. Przez ostatnich 17 lat ludzie z tej społeczności zdołali zbudować ośrodek społecznościowy, lodowisko do curlingu oraz mieszkania dla emerytów – a wszystko niemal wyłącznie dzięki swoim oszczędnościom, umiejętnościom, pracy i własnym materiałom. Członkowie społeczności bardzo wyraźnie podkreślali, że ośrodek społecznościowy i lodowisko do curlingu mogły i powinny były powstać bez jakiegokolwiek pomocy ze strony rządu. Natomiast mieszkania dla emerytów wymagały 25% inwestycji ze strony rządu, dzięki czemu można było obniżyć czynsz do poziomu, na którym lokale stały się przystępne dla lokalnych emerytów. Obecnie, dla większości społeczności wiejskich w Nowej Szkocji, lokalne projekty rozwoju polegają głównie na pisaniu do rządu wniosków o finansowanie. St. Andrews pokazuje, jak świetnie społeczności radzą sobie z regulowaniem praw oraz zarządzaniem obowiązkami obywateli, społeczności i państwa.

Niestety kiedy pytaliśmy praktyków rozwoju społecznościowego (a przepytaliśmy całe setki tych, którzy przewinęli się przez Coady Institute przez

ostatnich 8 lat), o ich własne doświadczenia z obszaru inicjatyw obywatelskich, zaledwie kilka osób było w stanie znaleźć jeden taki przykład, w jakikolwiek sposób powiązany z ich pracą. Zazwyczaj musieli sięgać pamięcią do życia na wsi w dzieciństwie, ewentualnie sięgali po historie z okolic, w których akurat mieszkali. Nic więc dziwnego, że ich uczestnictwo w tych historiach nie polegało na roli praktyka rozwoju społecznościowego – ich wkład był wkładem mieszkańców lub obywateli.

Nauka, którą wyniosłem z tego rodzaju opowieści, nadal wpisuje się w to, o czym John McKnight, Jody Kretzmann i Mike Green mówią od lat. Rozwój tak naprawdę polega na stymulowaniu owej spirali zasobów i instytucji (potencjału do działania), która nakręca się, gdy tylko ludzie przystąpią do odzyskiwania przestrzeni dla przywództwa obywatelskiego. Nie znam lepszego przykładu niż historia mojej matki i ukochanej ciotki. Od końca lat 50. do połowy 70. te dwie kobiety zajęte były prowadzeniem domu i wychowywaniem dzieci. Kiedy najmłodsza z pociech poszła do liceum, kobiety postanowiły założyć restaurację. Aby zrealizować to marzenie, czerpały z różnych, skromnych zasobów: wspólnego zamiłowania do dobrego jedzenia, umiejętności i doświadczenia w gotowaniu dla innych, zdobytego przez te wszystkie lata, kapitału skumulowanego przez nie w domach, bogatego szwagra, a także talentów swoich mężów do stolarki i księgowości. Przez kolejną dekadę,

w miarę jak budowały swój własny biznes, zdobywały nowe wyposażenie, nowe umiejętności, kontakty i dochody. Inni (i one same) zaczęli inaczej je postrzegać. Poza rolę matek i żon stały się pracodawcami, menadżerami, klientami hurtowni, członkami stowarzyszeń przedsiębiorców i handlowców, a także lokalnymi filantropami. Niezależnie, czy mówimy grupie kobiet z etiopskiej wioski, czy o grupie ochotniczej straży pożarnej z St. Andrews, czy o mojej mamie i cioci, proces wydaje się być ten sam.

Razem z Alison stwierdziliśmy, że absolutnie ważne dla praktyków rozwoju społecznościowego jest, żeby od czasu do czasu odrywali się od projektów i programów w swojej instytucji i sprawdzali, czego dokonały społeczności (albo nawet mniejsze grupy ludzi) albo co robią, bez ich pomocy. Powinni czerpać naukę z tego, co statystycy nazywają (a my nie cierpimy tego określenia, ale kochamy sam pomysł) „pozytywną dewiacją” (*positive deviance*). W innych dziedzinach coś takiego jest oczywistością. Dla przykładu, naukowcy w medycynie nie tylko badają ludzi chorych, ale też próbują dowiedzieć się, dlaczego niektórzy ludzie są zdrowi, chociaż narażeni byli na takie same warunki co chorzy. A my w obszarze rozwoju mamy skłonność do badania jedynie tych społeczności, z którymi pracowaliśmy, albo tych projektów, które mają największy potencjał podkręcania rankingów.

**Wykorzystują, to co mają,
aby zapewnić sobie to, czego
jeszcze nie mają.**

MOSES COADY

Alison Mathie

Wiele lat temu, kiedy wraz z mężem spędziliśmy dziewięć miesięcy mieszkając w Papui Nowej Gwinei, musiałam zmierzyć się ze swoją porażką – nie potrafiłam ani nosić wody na głowie, ani zapleść kosza, ani nie zrozumiałam złożoności systemu utrzymania ogrodu, ani w pełni nie doceniłam ról i obowiązków poszczególnych członków dużych i skomplikowanych rodzin. Niewiele ode mnie wymagano jako od osoby z zewnątrz, rzecz jasna dopiero się tego uczyłam, czerpiąc z pokładów cierpliwości innych ludzi. Jednak kiedy tylko zaakceptowałam to, jak niewiele naprawdę rozumiem, zawsze zastanawiałam się dwa razy zanim komuś coś doradziłam, czy w sprawie bólu głowy (puszczenie krwi to niezbyt dobry pomysł), diety po odstawieniu dziecka od piersi (sago niezbyt pożywne), czy wsparcia dla kobiet organizujących się pośród rozległych sieci rodzinnych powiązań na rzecz zdobywania dochodów. Innymi słowy, im bardziej poznawałam tych ludzi, tym mniej pewny miałam grunt pod nogami. Kiedy interweniować?

Przed, a także po tym doświadczeniu, pracowałam z rządowymi i pozarządowymi organizatorami na poziomie społeczności, a w ciągu ostatnich 10 lat z ludźmi na stanowiskach kierowniczych, wspierając pracowników zajmujących się rozwojem. Wiem po sobie, że trudności, przed jakimi tak często stają pracownicy rozwoju społeczności, mogą paraliżować.

Ich zadanie zazwyczaj polega na świadczeniu usług i doradztwa – aby określać i rozwiązywać problemy. Czują na sobie brzemię oczekiwań: powinni być ekspertami. Często muszą odpowiadać za określone wyniki i rezultaty. Tak naprawdę, ponieważ są ostatnim ogniwem w systemie świadczeń (czy to informacji, czy szkoleń lub innych usług), uważa się ich za dostawców. Często nie mogą sobie pozwolić na rozsądne spędzanie czasu ze społecznością, na zadawanie pytań, a szczególnie na zadawanie pytań, które zakładają, że członkowie społeczności mają do zaoferowania swoje zalety, umiejętności i talenty. W większości przypadków system świadczeń nie jest zainteresowany taką wiedzą.

W trakcie pracy razem z Gordem Cunninghamem w Coady Institute, podczas której zajmowaliśmy się organizacjami pozarządowymi wypróbującymi model ABCD, doszłam do wniosku, że jednym z najbardziej radykalnych skutków jest zmiana w relacji, którą pracownik rozwoju społecznościowego kształtuje ze społecznością, a także zasadniczo większa satysfakcja płynąca z pracy i jej efektów. Pierwsza przemiana polega na nowo odkrytym szacunku wobec ludzi: „Nie zdawałem sobie sprawy z tego, ile ta społeczność już osiągnęła!”, stwierdził entuzjastycznie jeden z pracowników. Współpracował on z ludźmi w tej społeczności już od dłuższego czasu, ale dopiero teraz zaczął zadawać pytania, które pomogły mu odkryć ich dotychczasowe osiągnięcia. Związany z tym jest również sposób patrzenia na swoje zadania przez pracownika terenowego. To już nie jest „dostarczanie” rozwoju – panuje silne

poczucie „współtworzenia”. Jak zauważył jeden z pracowników na Filipinach: „Wcześniej było tak, że ludzie wciąż czekali na rozwój. Więc wychodziło na to, że czekali na mnie. Wraz z modelem ABCD zrzuciłem z siebie cały ten ciężar. Oddałem swoją przywódczą rolę innym. Jak zauważył jeden z pracowników na Filipinach: „Wcześniej było tak, że ludzie wciąż czekali na rozwój. Wychodziło więc na to, że czekali na mnie. Wraz z modelem ABCD zrzuciłem z siebie cały ten ciężar. Oddałem swoją przywódczą rolę innym. Robiąc krok w tył, pracownik daje sobie możliwość ponownej oceny własnych wartości oraz refleksji nad tym, jak najlepiej przyczynić się, biorąc pod uwagę potencjał społeczności, do jej samodzielnych osiągnięć oraz jak pomóc ludziom, nie osłabiając ich potencjału”.

Pracownicy społecznościowi nie są zazwyczaj wolnymi strzelcami. Pracują dla instytucji (w sektorze rządowym, pozarządowym czy prywatnym), a organizacje te mają udzielać wsparcia i zachęcać ludzi pracujących na poziomie społeczności do kierowania poprzez wycofanie się, nie rezygnując z ponoszenia odpowiedzialności za pomoc ludziom w dokonywaniu zmian, których pragną. W praktyce oznacza to zadawanie przeróżnych pytań, zaczynając od moich: „Nie: kiedy powinnam interweniować? Ale: jak odwrócić system usług tak, żeby działał bardziej od wewnątrz do zewnątrz?”. „Jak mogę pomóc ludziom zauważać możliwości nowych metod współpracy – mężczyzn i kobiet, względnie bogatych i względnie biednych, w taki sposób, żeby wszyscy mogli działać jako obywatele?”.

Interwencje stają się wtedy czymś, co robimy samodzielnie jako obywatele, budujemy swoje własne społeczności, a także wykorzystujemy nasze własne sieci kontaktów i wpływ, aby dokonywać zmian, które umożliwią także innym społecznościom samodzielnie się rozwijać.

Udzielanie grantów wspierających aktywnych obywateli

Janis Foster

Cóż mogę powiedzieć o swojej prawie trzydziestoletniej wędrowce, na którą wyruszyłam całkiem przypadkowo, ale która tak głęboko ukształtowała mnie jako człowieka? Trzydzieści lat temu sąsiadka Stephanie zapukała do moich drzwi i zaprosiła na spotkanie rady miasta. Trzydzieści lat temu poznałam Agnes Bowe, drobną i kruchą z wyglądu kobietę o nieustraszoną sercu, która walczyła z autostradami i wszystkim, co zagrażało jej koncepcji świata. Trzydzieści lat temu poznałam też Kay, Sue, Irmę, Carla i Julię – moich sąsiadów, którzy wykazali się niezwykle darami i płomiennym sercem do pracy nad zmianą naszego osiedla-odrzutka w przyjazne i radosne miejsce do życia.

Przypadek sprawił, że trzydzieści lat temu przeprowadziłam się do dzielnicy, która połączyła mnie z tymi i innymi jeszcze ludźmi, którzy wysłali mnie w podróż, a ta zaowocowała – i wciąż jeszcze owocuje – sporą wiedzą o ludziach i społecznościach. A kiedy mówię ludzi, dotyczy to również MNIE. Być może najważniejszymi odkryciami dokonywanymi po drodze były odkrycia dotyczące mnie osobiście – moich talentów, pasji i ograniczeń. Przenosząc się na to osiedle – osiedle będące przez dwadzieścia lat na czarnej liście ze względu na projekt międzystanowej autostrady – miałam możliwość przejścia z pozycji obserwatora na stanowisko aktywnego obywatela.

**Opierając się pokusie
zapadnięcia się w fotel
i sięgnięcia po telewizyjnego
pilota, ludzie łączyli się ze
swoimi sąsiadami, żeby się
bawić, proponować pomoc,
odkrywać wspólne interesy
i dbać o swoją społeczność.**

Ponieważ nasza dzielnica przez wiele lat utrzymywała się w stanie gotowości bojowej, nie było miejsca na stanie z boku. Oto wkroczyłam na scenę ja – świeża krew w słabowitym już organizmie działań. Zapomniałam o protokołach i hierarchii służbowej. Pani Bowe była pierwszą osobą, która zaprzęgnęła mnie do pracy. Cały czas, gdy pracowałam (biegając i załatwiając sprawy, prowadząc poszukiwania, pisząc listy, wykonując telefony), uczyła mnie i inspirowała. Jak wiele może zmienić jeden człowiek. A o ile wiele więcej mogą zrobić ludzie razem. Te małe zmiany zsumowały się w duże.

Jak to wiele – móc być aktywnym obywatelem w systemie demokratycznym. Jakie to wspaniałe uczucie, kiedy człowiek żyje w społeczności, gdzie wszyscy się znają. Jakże zaskakujące dary przynosili ze sobą najróżniejsi ekscentrycy. Wszystko to były dla mnie lekcje, które zmieniły mnie dogłębnie.

Opierając się pokusie zapadnięcia się w fotel i sięgnięcia po telewizyjnego pilota, ludzie łączyli się ze swoimi sąsiadami, żeby się bawić, proponować pomoc, odkrywać wspólne interesy i dbać o swoją społeczność.

Moja podróż z naszą społecznością doprowadziła mnie do Center for Neighborhoods – dziwnej i wspaniałej organizacji, przeznaczonej dla ludzi takich jak ja, będących w organizacjach takich jak moja społeczność. Tam pomagano nam nauczyć się, jak funkcjonuje aktywne obywatelstwo.

Ten przystanek na mojej drodze przyniósł pewne niespodzianki, niektóre miłe, a niektóre nie tak bardzo. Byłam zaskoczona i podbudowana liczbą ludzi, którym na sercu leżała idea czynnego obywatelstwa. Wbrew wszystkiemu, opierając się pokusie fotela i pilota telewizyjnego, ludzie spotykali się ze swoimi sąsiadami, żeby wspólnie spędzić wolny czas, proponować pomoc, odkrywać wspólne interesy i dbać o swoją społeczność. Podczas lat spędzonych w Center for Neighborhoods spotkałam ludzi, którzy mnie inspirowali i napędzali do działania – dodałam ich do mojego prywatnego zbioru bohaterów i wzorów.

Zaskoczyło mnie także to, jak różnie zaczęłam być postrzegana przez wszystkich, od moich sąsiadów po burmistrza miasta – kiedy przyjął stanowisko pracy. Dla niektórych z moich sąsiadów etat oznaczał, że znalazłam się na terytorium wroga i straciłam całą legitymizację. Dla burmistrza i innych osób patrzących z punktu widzenia administracji, wkroczyłam na terytorium wroga – i zyskałam nową legitymizację. Ludzie byli teraz przekonani, że zrozumieli moje motywacje: robię to, co robię przede wszystkim po to, żeby piąć się po szczeblach kariery i zarobić. Potrzebowałam pracy i pieniędzy, ale moją prawdziwą motywacją było zasmakowanie w aktywnym obywatelstwie, na które nabrałam apetytu w mojej dzielnicy.

Przez ostatnie osiemnaście lat pracowałam dla i z organizacjami finansującymi – z fundacjami społecznościowymi, prywatnymi, rodzinnymi, z United Ways, z lokalnymi władzami i hybrydami organizacyjnymi – które wykorzystują pieniądze jako dźwignię zmian społecznych. Zaczęłam współpracę z Community Foundation z aglomeracji Memphis, uruchamiając nowy system grantów, który dotarł do Memphis poprzez specjalny program Fundacji Charlesa Stewarta Motta. Community Foundation oraz Neighborhoods Small Grants Program stanowiły zaproszenie skierowane przez Fundację Motta do 23 fundacji społecznych, żeby zaczęły wspierać grupy powstające w biedniejszych dzielnicach ich miast. Zaczynałam tam pracę już wyposażona w wiedzę i predyspozycje do pracy z grupami sąsiedzkiemi. Tym, czego jeszcze musiałam się nauczyć, była cała kultura świata fundacji – co to znaczy być fundatorem i jak ja mogę być skutecznym łącznikiem między światem fundacji a światem osiedli.

Podobnie jak w pracy w mojej społeczności w innych organizacjach odnalazłam kolegów, którzy byli dla mnie nieocenionymi nauczycielami, doradcami, trenerami, pocieszycielami, powiernikami. W zaskakująco krótkim czasie spotkania i rozmowy, które Rainbow Research umożliwiało między fundacjami społecznościami uczestniczącymi w programie Fundacji Motta, doprowadziły do powstania sieci wzajemnej edukacji, która z kolei przetrwała po zakończeniu projektu Fundacji i przeobraziła się, po kolejnych piętnastu latach, w Grassroots Grantmakers, organizację, której mam zaszczyt dzisiaj służyć jako dyrektor wykonawczy.

Grassroots Grantmakers to sieć fundacji ze Stanów Zjednoczonych i Kanady, które angażują się w każdą lokalną inicjatywę społecznościową, dotykającą zwyczajnych ludzi – ludzi z osiedla, takich jak ja, pani Bove, jak Sue, Carl, Irma i Julia. Stanowi to ważny element większej całości w myśleniu o tym, jak można zmieniać społeczności, żeby były lepsze, silniejsze, bardziej odporne i żywe, zarówno dziś jak i w przyszłości. Tym, co wyróżnia fundacje wybierane przez Grassroots Grantmakers jest sposób, w jaki postrzegają one ludzi takich, jak ja i moi sąsiedzi. W przeciwieństwie do fundacji, które trzymają się swoich utartych dróg i finansują organizacje *non-profit* o ustalonej już reputacji, fundacje z naszej sieci pragną wspierać ludzi w realizowaniu przez nich ich obywatelskiej roli. Doceniam to bardzo, szczególnie ze względu na doświadczenia z mojej własnej społeczności – na własnej skórze odczułam, jak duża to różnica w porównaniu z doświadczeniem wyniesionym z wolontariatu na szpitalnym oddziale dla noworodków albo z wolontariatu zajmującego się segregacją ubrań w moim kościele. Zdaję sobie przy tym sprawę, że to, co robiłam jako wolontariusz było ważne – jednak gdy podejmuję rolę aktywnego

obywatela, otwiera się przede mną cały świat możliwości, czekających tylko na to, abyśmy, ja i moi towarzysze, dostrzegli je i wykorzystali.

Pisanie tych przemyśleń pomogło mi zauważyć, jak wiele z nauki wyniesionej z mojej podróży wniosłam do swojej pracy w Grassroots Grantmakers. Wyraźnie widzę różne światy, które wpływają na myślenie typu „my i oni”, będące sporą przeszkodą w dokonywaniu zmian. Przypomina mi się nieufność naszej społeczności względem ludzi z zewnątrz, którzy przychodzili do nas z dobrymi pomysłami. Pamiętam

też niepokój władz miasta, kiedy mieli z tymi dobrymi pomysłami wyjść do społeczności. Pamiętam, jak zupełnie inaczej to wyglądało

w przypadku naszej fundacji społecznościowej, kiedy finansowaliśmy zupełnie nieznane grupy i, podpisując czeki, czuliśmy spokój, jakbyśmy wypisywali je dla uznanej organizacji *non-profit*. Przypominam sobie zaskoczenie członków naszej rady, kiedy wybierali się na pierwsze wizytacje i widzieli zaangażowanie i ducha przedsiębiorczości ludzi z ubogich dzielnic, którzy współpracowali jako aktywni obywatele. Przypomina mi się też niesamowita atmosfera naszych dorocznych bankietów Salute to Neighborhoods (niech żyją sąsiedztwa), podczas których owe różne światy spotykały się na jeden wieczór wspólnego świętowania.

Zaczęłam postrzegać swoją pracę w Grassroots Grantmakers jako hołd dla tych, którzy działają jako wewnętrzni agenci w swoich organizacjach, tworzą więcej miejsca dla funduszy płynących do aktywnych obywateli, pomagają innym wyobrazić sobie, co jeszcze mogliby zrobić, jeżeli czują zawód

Kiedy decyduję się na rolę aktywnego obywatela, otwieram się przede mną cały świat możliwości, czekających tylko na to, abyśmy, ja i moi towarzysze, dostrzegli je i wykorzystali.

obserwując efekty pracy polegającej na rozwiązywaniu problemów przez zawodowców oraz w wolontariacie. Czasem czuję się jak Czarnoksiężnik z krainy Oz – malutki człowieczek stojący za kurtyną i rozsyłający grzmoty i błyskawice za pomocą jednego przekręcenia korbki. Tematyczne telekonferencje, prezentacje, wizytacje, grupy kolegów realizujących w pracy podobne zadania, praca informacyjna i rekomendacje, tworzenie stron internetowych, wypuszczanie pomysłów w świat poprzez mój blog – wszystko to ma na celu zapewnienie lepszego wsparcia i legitymizacji w pracy aktywnych obywateli. Nasza wizja w Grassroots Grantmakers polega na tym, żeby granty, które „zaczynają od mieszkańców”, trafiły do filantropijnego głównego nurtu, aby fundacje dodawały aktywnych obywateli do swojej listy elementów kluczowych w silnych społecznościach, aby wiedziały jak lokalnie wspierać aktywnych obywateli. Dla mnie zaś wszystko zaczęło się dzięki cudownemu zbiegowi okoliczności, kiedy zamieszkałam w dzielnicy, gdzie aktywne obywatelstwo wręcz wibrowało w powietrzu, a ludzie tacy jak Agnes Bove byli moimi mentorami.

GRASSROOTS GRANTMAKERS

WWW.GRASSROOTSGRANTMAKERS.ORG

SUBSKRYBCJA BLOGA JANIS BIG THINKING ON SMALL GRANTS POD ADRESEM

HTTP://FEEDS.FEEDBURNER.COM/JANISFOSTERCOM

Zobowiązanie budowniczego społeczeństwa

Janis Foster

Z głębi serca wierzę, że każdy w społeczności jest utalentowany – i pomimo naszych wad, porażek i rozczarowań, istnieje świat możliwości, zgromadzonych w naszych talentach. Wierzę szczerze, że dzielenie się naszymi darami – mądrością, *know-how*, talentami, wiedzą, pasjami i troskami – doprowadzi do nawiązania ściślejszych wzajemnych połączeń między sobą i ze społecznością, a także do powstania społeczności, która o nas dba. Ślubuję postrzegać naszą społeczność i wszystkich żyjących w niej ludzi – włącznie z obecnymi w niej nieznanymi – nowymi oczami, dzięki czemu zauważę bogactwo tkwiące w naszej społeczności i codziennych możliwościach łączenia ludzi ze sobą i ze społecznością przy pomocy ich talentów.



Moja droga jako organizatora ABCD

Kiedy kończę pisać tę książkę, mam świadomość przemijania mojego życia, jakbym oglądał „liść spływający strumieniem”. Wydaje się, jakbym jeszcze godzinę temu miał dwadzieścia lat. Teraz mam już pięćdziesiąt dziewięć. Mam wspaniałą żonę Carol i córkę Annie, która ma dwadzieścia pięć lat. Moje starzenie się pokazało mi jak istotne jest, żeby robić rzeczy, które są naprawdę ważne. Mam sporo życiowej energii i entuzjazmu, jednak teraz po raz pierwszy prawdziwie doświadczam, że każda chwila ma znaczenie, a życie się kie-

dyś skończy. Już dłużej nie potrafię sam siebie zwodzić mówiąc: „jeśli umrę”, bo teraz widzę to wyraźnie, że: „pewnego dnia umrę”. Dlatego codziennie odczuwam wdzięczność za moje życie i ważne powołanie.

Wykonywałem w życiu trzy kompletnie różne zawody: pracowałem w biznesie, pomocy społecznej i organizowaniu społeczności. Każdy z tych zawodów bardzo wpłynął na to, kim jestem dzisiaj.

Nauka życia w biznesie

Mając dwadzieścia kilka lat pracowałem w biznesie i założyłem trzy firmy. Jedna z nich splajtowała, ale inna wciąż działa i ma się dobrze. Czego się nauczyłem? Nigdy nie robić czegoś, nie biorąc pod uwagę popytu na rynku. Pytanie zawsze będzie takie samo: „Czy ktokolwiek będzie tego chciał na tyle, żeby to kupić?”. Inną cenną nauką były doświadczenia w dziale sprzedaży serwisu ciężkiego sprzętu wydobywczego ropy. Nie mam zmysłu technicznego i nigdy nie rozumiałem, jak się naprawia różne sprzęty, ale sprzedałem sporo usług serwisowych. Miałem bardzo zdolnych ludzi zajmujących się pracami serwisowymi, ale konkurencja także była mocna. Ja sprzedałem dużo napraw, ponieważ nawiązywałem relacje z ludźmi. Biznes pokazał mi, jak duże znaczenie

mają relacje – jeśli się chce osiągnąć sukces, potrzebni są gotowi klienci, a nie potencjalni neofici.

Nauka płynąca z pracy socjalnej

Gdy miałem trzydziestkę, zacząłem pracę jako pracownik socjalny i terapeuta rodzinny. Widziałem negatywne efekty, jakie wywołuje nadawanie diagnostycznych etykiet. Widziałem też młodych ludzi, którzy osuwają się coraz głębiej w rolę klienta systemu świadczeń, w miarę jak coraz bardziej stają się uzależnieni i oderwani od innych. Kiedyś prowadziłem grupę terapeutyczną dla agresywnych nastolatków w zamkniętym ośrodku psychiatrycznym. Przez parę tygodni bezskutecznie się trudziłem, nic nie uzyskując.

W końcu olśniło mnie, że przecież jestem jedyną osobą w tym pokoju, która ma pojęcie o zachowaniach nieagresywnych, co daje patową sytuację. Grupa była niemal idealnie skrojona, żeby na pewno nikt nie nauczył się ni-

czego o niestosowaniu przemocy. Łączenie ludzi na podstawie tego „czego im brakuje”, nie jest za bardzo pomocne, a często wręcz destrukcyjne.

Nauczyłem się również, że wszyscy ludzie mają potencjał i środki do tego, żeby rozwiązywać problemy. Ludzie mogą robić coś więcej, coś, co działa. Ludzie potrafią się uczyć, jak to robić. Ludzie wiedzą więcej, niż im się wydaje. Zawsze są jakieś wyjątki w sytuacji kryzyso-

wej, taki okres, w którym problem przestaje być problemem. Właśnie ten czas kieruje w stronę rozwiązania.

Otto, który był niezwykle dobrym nauczycielem, powiedział mi kiedyś: „Nieważne, jak bardzo będziesz się starał. Robiąc niewłaściwą rzecz, i tak nic z tego nie wyjdzie”. Jeśli coś nie działa, to przestań to robić. Jeśli działa, to staraj się zrobić jeszcze więcej. Otto dotarł zaledwie do szóstej klasy w szkole, ale posiadał wielką mądrość życiową. Byłem dużo lepiej wykształcony od niego, jednak nie dość mądry w tamtym okresie mojego życia. Pewnego razu Otto powiedział do mnie: „Mike, problem polega na tym, że twoja edukacja stoi obok twojej inteligencji”. Wściekłem się na tę jego uwagę, ale wkrótce zdałem sobie sprawę, że w gruncie rzeczy miał rację. Zaufałem ekspertom tryskającym informacjami bardziej, niż ufałem własnemu zdrowemu rozsądkowi i mądrości ludzi, których znam. Żyjemy w świecie epatowani przekazem, zgodnie z którym nie wiemy, co dla nas lepsze. Tak naprawdę świetnie zdajemy sobie sprawę z tego, co trzeba robić – o ile tylko potrafimy odwołać się do własnego zdrowego rozsądku.

Pracując przez lata w pomocy społecznej, zdałem sobie jasno sprawę z tego, że ludzie często trwają uwięzieni w problemach, których nie potrafią samotnie rozwiązać. Zgodnie z przesłaniem organizowania społeczności **siła tkwi w relacjach**. Wiele

Nauka z organizowania społeczności

Przez ponad dwadzieścia lat pracowałem w obszarze organizowania społeczności i rozwoju społecznościowego. Moim celem było, na początku, pomaganie ludziom pozbawionym władzy w odkryciu siły do powodowania zmian społecznych.

nauczyłem się na temat odwagi ludzi współdziałających ze sobą w celu zmiany złej sytuacji. Widziałem też ludzi, którzy nie uważali się za liderów, a dzięki organizowaniu stawali się pewnymi siebie i skutecznymi przywódcami.

Wiele lat temu pracowałem w Commerce City, w pobliżu Denver, jako pracownik socjalny. Szukałem rodzin skrzywdzonych. Myślałem o Commerce City jako o ludziach złamanym, niepełnowartościowych i potrzebujących. W dwa lata później rozpocząłem pracę jako organizator w Commerce City. Poproszono mnie o opracowanie silnej grupy liderów, którzy pracowaliby nad sprawą poważnych zanieczyszczeń odpadami. Pomyślałem sobie: „O nie, nie ma szans na znalezienie tam jakiegoś przywództwa. To mi się nie uda, nie ma o czym mówić”. Tylko że tym razem szukałem siły i kompetencji, a nie pato-

logicznych rodzin. I znalazłem swoich liderów o wielkich sercach i talencie, którzy wygrali dużą kampanię przeciwko zanieczyszczaniu wody. Dokładnie to samo miejsce, które jeszcze dwa lata wcześniej wydawało się być puste, teraz było bardzo wypełnione. Nauczyłem się, że znajduję to, czego szukam. Wszyscy kształtujemy świat, w który wierzymy. Jeżeli spodziewasz się ludzi złamanym, to mało prawdopodobne, że znajdziesz dary i talenty. W organizowaniu nauczyłem się traktować ludzi serio, jako kompetentnych obywateli, którzy też mogą mieć swoje ludzkie problemy. Człowiek może mieć depresję i być też odpowiedzialnym liderem, osobą pełniącą służbę. Nauczyłem się również tego, że celowe budowanie relacji jest najważniejszym czynnikiem skutecznego rozwoju społecznościowego.

Nauka z ABCD

Kiedy odkryłem ABCD, odkryłem też fundamentalny sposób myślenia o mojej pracy nad organizowaniem społeczności. Sporo ludzi w branży organizowania społeczności w Ameryce starało się budować siłę obywateli po to, żeby skutecznie obarczali lokalne instytucje odpowiedzialnością za rozwiązywanie miejscowych problemów. Ale dla coraz większej liczby problemów społecznych brakuje odpowiedniej instytucji zdolnej zapewnić rzeczywiste rozwiązania – bez dodatkowej pomocy. Potrzeba nowych społecznych inwestycji, które mogą napłynąć jedynie od strony nowych partnerstw. Na przykład, organizatorzy pracujący nad rozwojem silnych szkół powinni szukać i mobilizować szeroki wachlarz instytucji i osób, zamiast żądać od szkół, aby dostarczały gotowe rozwiązania bez udziału partnerów.

Organizowanie ABCD jednoczy ludzi wokół relacji, więc mogą podejmować wspólne działania w przeróżnych celach. Organizacje społecznościowe mogą zajmować się rozwojem ekonomicznym, rozwojem społeczności, inkluzją i tworzeniem sieci społecznościowych zmianami społecznymi, wzajemną pomocą, mogą też stymulować społeczną kreatywność. ABCD pomogło mi również zrozumieć, że instytucje gospodarcze, rządowe i organizacje pozarządowe mają ważne zadanie do spełnienia w postaci rozwijania i umacniania władzy obywatelskiej.

Co najważniejsze, John McKnight pomógł mi dostrzec **społeczność przez pryzmat ABCD, jako miejsce, w którym każdy jest potrzebny**. Społeczność jest miejscem przyjaźni, gościnności i otwartości. Naszą największą szansą jesteśmy my sami, jedni dla drugich. Tym, co daje mi

Celem ABCD jest pomóc ludziom przypomnieć sobie to, co już dobrze wiedzą.

JOHN MCNIGHT

moja praca społecznościowa, jest możliwość doświadczania tego faktu niemal codziennie. Świat jest całym kalejdoskopem różnych ludzi i stworzeń, które razem – i tylko razem – sprawiają, że warto tu żyć. Przypuszczam, że największym marzeniem ABCD jest, aby coraz więcej ludzi mogło ujrzeć na własne oczy, że nie ma nikogo niepotrzebnego, a społeczność, w której nie ma miejsca dla każdego, to społeczność, w której nie ma pewnego miejsca dla nikogo. Ostatecznie, jesteśmy powołani do życia w przyjaźni.

Aby odkryć swoje przeznaczenie, musisz mieć przeznaczoną sobie społeczność, która rozpozna twoje talenty.

RUDDOLF STEINER

Pisanie tej książki dało mi możliwość przemyślenia, co w pracy Henry'ego i mojej jest naprawdę najcenniejsze. Jeszcze bardziej zrozumiałem, jak ważne dla dobrej pracy jest myślenie krytyczne. Czemu robię to, co robię? Co z tego działa? Co nie działa? Czego się nauczyłem? Trudno przecenić wartość sytuacji, gdy grupa ludzi zobowiązuje się do wspólnego uczenia się.

Czego nauczyła mnie Annie

I wreszcie w mojej podróży dotarłem do swojej córki, Annie. Znam ją jako osobę o wspaniałym sercu, pełną dobroci i uśmiechu, obdarzoną pięknym głosem oraz talentem do bycia człowiekiem. Annie rozświetla każde miejsce, w którym się znajdzie. Jak mawia jej matka chrzestna, Judith Snow: „Annie przysłała na świat, aby uszczęśliwić ludzi. To jest jej zadanie”. Annie wypatruje w ludziach tego, co w nich najlepsze, a oni w jej obecności najczęściej spełniają te oczekiwania. Annie jest artystką w sztuce życia pełną piersią. To również osoba z niepełnosprawnością umysłową, której nadano etykietę „opóźnioną umysłowo”.

John O'Brien i Jack Pearpoint z Inclusion Press byli naszymi wydawcami i redaktorami, a także współuczniami. Towarzyszyli mi i Henry'emu na naszej drodze odkryć, służąc cierpliwą pomocą i krytyką. Ani Henry ani ja nie uważamy się za pisarzy. Bardzo możliwe, że nigdy nie napisalibyśmy tej książki, gdyby nie John i Jack. Po tym, jak widzieli nas w akcji, zachęcali i nawoływali nas do napisania tej książki. Zrozumieli coś, czego my nie widzieliśmy tak wyraźnie – że taka książka może być potrzebna.

To mi przypomina o znaczeniu zaproszenia, poproszenia ludzi, aby przyłączyli się do nas, a także o znaczeniu powiedzenia „tak”, kiedy inni proszą cię o coś dla nich ważnego. Społeczność tworzy się dzięki chęci do działania. Judith Snow, osoba z całą listą niepełnosprawności fizycznych, bardzo mądra filozof społeczności i inkluzji, a także matka chrzestna Annie, pytana o to, co buduje społeczność, zawsze odpowiada: „Pytania, jeszcze więcej pytań – nigdy nie należy przestać pytać!”.

Przez wiele lat oddzielałem swoje życie jako organizatora społeczności, od życia w roli ojca Annie. Szczerze mówiąc, nie pogodziłem się z jej niepełnosprawnością i nie chciałem należeć do tego świata. Moja praca stanowiła odrębny rozdział. Przełknąłem gorzką pigułkę wstydu powodu zaszufłakowania Annie jako osoby niepełnosprawnej. To uczucie nie dotyczyło Annie jako niedoskonałej, ale dotyczyło mnie i tego, jak wpływała na mnie jej etykieta. Teraz zdaję sobie sprawę, że oddzielanie życia prywatnego od pracy było sposobem uniknięcia świadomego zaakceptowania faktu niepełnosprawności. Napi-

sanie tej książki dało mi motywację do refleksji nad swoją pracą i życiem oraz te przemyślenia doprowadziły mnie do zintegrowania mojego życia osobistego z zawodowym powołaniem.

Zdałem sobie sprawę, że bycie rodzicem Annie tak samo kieruje moją pracę nad organizowaniem ABCD, jak nasze wspólne doświadczenia kształtują w istotny sposób moje życie osobiste. Poznałem Johna McKnighta – dzięki Annie. Do ABCD przeszedłem dzięki Annie, a tam poznałem Henry'ego i Jody'ego Kreitzmanna. Poznałem Jacka, Johna i Judith na konferencji Inclusion w Kanadzie. Odtąd moja praca skoncentrowała się na kwestii społecznej integracji ludzi zmarginalizowanych. Pragnę znajdować coraz więcej odpowiedzi na to wielkie pytanie: **jak społeczności mogą praktycznie współdziałać, aby przyjąć i włączyć osoby pozostające na ich marginesie?**

Odnalazłem jedność pomiędzy swoimi dwoma połówkami. Teraz naprawdę wiem, że móc być ojcem Annie to prawdziwy dar, czasem przynoszący ból, a czasem cudowny, ale kluczowy, jeśli chodzi o to, co mogę dać z siebie jako istota ludzka i twórca społeczności. Judith Snow mawia: „Każdy wielki dar niesie ze sobą też wielkie cierpienie, a każde większe cierpienie niesie ze sobą wiele darów”. Wiele lat temu, Judith i ja późnym wieczorem po jednej z imprez znaleźliśmy się w vanie wypełnionym ludźmi, ślizgającym się po zaśnieżonym Toronto, a cały van aż trząsł się od śmiechu. Judith powiedziała przez łzy i śmiech: „Niewielu ludzi może sobie wyobrazić, że wybrałabym swoje życie. Nie chcę innego życia. Darem dla mnie jest to, co mam i to, czego nie mam”. Dzisiaj rozumiem te jej słowa i czuję wdzięczność za życie naszej rodziny, dokładnie takie jakie jest.

Przez ostatnich parę lat widziałem coraz więcej społeczności przyjmujących do siebie ludzi wykluczonych i mających świadomość, że otwartość zmienia ich społeczność na lepsze. Często ludzie ci mówili do mnie: „Zaczynaliśmy po to, żeby pomagać ludziom, a potem zdaliśmy

sobie sprawę z tego, że tworzymy lepsze społeczności, dla wszystkich”. Uznanie odmienności i różnorodności za ważne oraz wartościowe, a nie dyskwalifikujące, zmienia społeczności na lepsze – dla wszystkich. Otwartość umożliwia pojawienie się nowych możliwości – dla wszystkich.

Chciałbym spędzić resztę życia, jaka mi jeszcze została, pracując nad kolejnymi szansami dla ludzi zmarginalizowanych, odłączonych od innych, wyizolowanych i niewidocznych, aby mogli oni wstąpić do społeczności jako obywatele uczestniczący we wszystkim. Im bardziej ludzie mogą przyczyniać się swoimi talentami jako obywatele, tym lepiej dla nich, i tym bardziej społeczności przekształcają się w miejsca lepsze dla każdego z nas. Kiedy ludzie zaczynają czerpać z błogosławieństwa uczestnictwa, gdy słyszą „potrzebujemy ciebie”, krąg tego błogosławieństwa poszerza się, obejmując nas wszystkich, obdarzając nowym życiem i nową energią.

Skoro ja nie jestem tym, za kogo mnie masz, to i ty nie jesteś tym, za kogo ja mam ciebie.

JAMES BALDWIN

PSTRE PIĘKNO

Gerard Manley
Hopkins SJ

*Za wszystko, co pstrokate, chwała niech będzie panu –
Za niebo wielobarwne jak łaciate cielę;
Za grzbiety pstrągów, różem nakrapiane w cętki;*

*Za skrzydła zięb; żar szkarłatny rozłupanych kasztanów;
Za ziemię w działkach, w kawałkach – za ugór i za zielen;
I za rzemiosło wszelkie, jego narzędzia i sprzęty.*

*Wszystkiemu, co nadmierne, osobliwe, sprzeczne,
Wartkim i wolnym, słodkim i słonym, mocnym i miękkim,
On wciąż początek daje, ten, czyje piękno jest wieczne:
Jemu niech będą dzięki.*

(w przekładzie Stanisława Barańczaka)

Nauka z przyszłości

Dając sobie prezent w postaci czasu na przemysł i myślenie krytyczne, zacząłem stawiać nowe pytania. Ogarnęła mnie pasja poszukiwania nowych sposobów pogłębienia lekcji z geometrii z rozdziału drugiego. Rozróżnianie trójkątów i kółeczek jako różnych form organizacji jest wciąż prawidłowe i pożyteczne, ale stało się dla mnie jasne, że niektóre niezbędne nam społeczne wynalazki powinny wynieść nas ponad kółka z trójkątami, ku nowym rodzajom organizacji łączących.

Jednym z miejsc, w których stało się to dla mnie jasne, była moja praca z organizacjami, których misją jest wspieranie ludzi z niepełnosprawnością w uczestnictwie w ich społecznościach jako pełnoprawnych obywateli. Wydaje się, że rozwijanie prawdziwej społeczności – a tego właśnie chcą zewnętrzne organizacje – nie ma szans się wydarzyć, dopóki organizacje

same w sobie nie będą żyły jak społeczności, a nie maszyny. Rich Crocker, mój dobry znajomy i jednocześnie dyrektor dużej instytucji pomagającej ludziom z niepełnosprawnościami intelektualnymi, powiedział kiedyś: „Teraz zdałem sobie sprawę z tego, że jeśli marzenia nie są obecne w mojej instytucji, to nie może ona wspierać marzeń ludzi z zewnątrz. Trzeba je urzeczywistniać również tutaj, wewnątrz – tak, by ludzie tu pracujący zdawali sobie sprawę z tego, że ich marzenia są ważne i traktowane serio”. Zespoły ludzi na całym świecie przekształcają lokalne instytucje z tradycyjnych trójkątów w coś nowego, bardziej zbliżonego do koła, ale wciąż nienazwanego. Te zazwyczaj małe, przekształcone trójkąty mają cechy stabilnych instytucji i jednocześnie są pełne polotu i energii, są żywe. Ten proces innowacji dopiero się zaczyna i wiem, że będę jego częścią.

Pytanie do ciebie

Spółeczeństwo konsumpcyjne czy społeczeństwo obywatelskie – które wybierzesz?

Przemiana w społeczeństwo zorientowane na obywateli, zależy od zwyczajnych ludzi mających odwagę i przekonanie do kierowania wieloma zmianami niezbędnymi w promowaniu obywatelstwa dla wszystkich. Wiele czynników zagraża tej możliwości. Ale jest wielka nadzieja w ludziach, takich jak ty, których zainteresowanie budowaniem zasobów społeczności doprowadziło do lektury tej książki.

Na całym świecie każdego dnia, zwyczajni ludzie, tacy jak ty i ja, mają odwagę działać. Nie-

którzy z tych pionierów zmian przewodzą instytucjom, niektórzy pracują w obszarach pomiędzy instytucjami a mieszkańcami społeczności, niektórzy pracują na obrzeżach instytucji, niektórzy z nich są organizatorami w społecznościach, a niektórzy to mieszkańcy społeczności i liderzy stowarzyszeń. Wielką radość w tej pracy daje widok i spotkanie innych, którzy również są orędownikami rozwoju społeczności poprzez sięganie do ukrytych zasobów (ABCD). Wspólnie możemy wynaleźć nowe możliwości dla demokracji – prawdziwej, i dla postawy obywatelskiej – skutecznej. Skoro książka ta już się kończy, przypomnij sobie,



Odnowa społeczności¹: odzyskiwanie przestrzeni dla obywateli²

JOHN MCKNIGHT

The Center for Urban Affairs (Centrum ds. problemów aglomeracji miejskich), obecnie przemianowane na Institute for Policy Research (Instytut Badań Polityk), powstało w 1968 roku. Ponieważ jestem już ostatnim z członków grupy założycielskiej, wydaje się właściwe, abym teraz przedstawił, jak wyglądały początki Community Studies Program, programu badań nad społecznością tegoż instytutu, ze względu na jego nietypowy, a być może wręcz wyjątkowy charakter.

Kiedy instytut się rozkręcał w zawierusze lat 60., duch reform panował wszędzie, szczególnie wśród ludzi młodych, na uniwersytetach. Nowo formowany kierunek w instytucie nie był więc wyjątkiem, także przeniknięty duchem reform, zupełnie poświęcił się badaniom, które miały zmieniać amerykańskie miasta, w owym czasie, ogarnięte buntami i rewoltami.

Początkowo koncentrowaliśmy się na tym, co nazywaliśmy „zmianami instytucjonalnymi”. Rozumieliśmy przez nie lepsze szkoły, lepszą służbę zdrowia, lepszy system świadczeń socjalnych, lepsze rządy, lepszy wymiar sprawiedliwości itd. Zakładaliśmy również, że kluczem do reformy tych systemów będą odpowiednie fundusze oraz wprowadzanie nowoczesnych technologii, szkoleń dla pracowników oraz metod zarządzania. Wierzyliśmy, że po przeprowadzeniu tego typu reform, miasta byłyby lepszym miejscem do życia, a mieszkańcy cieszyliby się dobrobytem. W związku z tym, w swoich badaniach skupiliśmy się najpierw na tym, jak nowoczesne metody

mogą wpływać na dobrobyt mieszkańców miast, zwłaszcza tych uboższych.

Niedługo po tym jak przystąpiliśmy do pracy, zainicjowaliśmy comiesięczne seminaria, podczas których wszyscy z naszego kierunku uczestniczyli w dyskusji z zewnętrznymi ekspertami. Pierwszym z gości naszego seminarium był znany lekarz, dyrektor medyczny niedawno utworzonego krajowego programu Head Start, dr Robert Mendelsohn. Wziął udział w naszym seminarium i dosyć szybko zorientował się, jak bardzo leży nam na sercu sprawa służby zdrowia i reforma instytucjonalna tego systemu, wraz ze szpitalami. Zadziwiło go nasze skupienie na kwestiach instytucjonalnych i stwierdził, że nie jest to naukowe podejście. Wyjaśnił nam, że znaczna większość dowodów naukowych wskazuje na to, że najistotniejsze czynniki wpływające na stan zdrowia nie zależą od systemu służby zdrowia ani dostępu do niego. Dlatego też, według niego, nasze ukierunkowanie na reformę systemu służby zdrowia jest błędem, jeżeli chodziło nam o poprawę stanu zdrowia mieszkańców społeczności. Tak naprawdę, jak stwierdził, daliśmy się złapać w pułapkę „instytucjonalnych założeń” – koncepcję, według której zdrowie jest produktem pracy szpitali, lekarzy i całego systemu medycznego.

Zbadaliśmy czym prędzej literaturę dotyczącą epidemiologii i odkryliśmy niemal zupełną jednomyslność pośród badaczy stanu zdrowia. Potwierdzali oni opinie dr Mendelsohna. Z tych badań wynikało jasno, że cztery podstawowe

1. Wygłoszone 29 maja 2003 r. na Northwestern University w ramach Institute for Policy Research Distinguished Public Policy Lecture Series.

2. Pisząc „obywatel” nie mam na myśli kategorii prawnej. Chodzi mi raczej o określenie władzy należnej lokalnemu uczestnikowi systemu demokratycznych rządów.

uwarunkowania wpływające na stan zdrowia to: indywidualne zachowania, stosunki społeczne, środowisko materialne oraz status ekonomiczny. Dostęp do systemu służby zdrowia nie znalazł się nawet na liście podstawowych czynników decydujących o stanie zdrowia. System nie miał zbyt wielkiego wpływu na podstawowe czynniki decydujące o zdrowiu. W związku z tymi odkryciami, musieliśmy dokonać własnych analiz i badań, poza systemem służby zdrowia, jeśli chcieliśmy zabrać się za poważniejsze działania na rzecz zmiany indywidualnych zachowań, stosunków społecznych oraz materialnego i ekonomicznego środowiska – czynników mających wpływ na stan zdrowia.

To doświadczenie naszej katedry spowodowało, że część z nas podjęła nowe intelektualne wyzwanie – grupa ta sformułowała Community Studies Program. Zgodziliśmy się, że nie powinniśmy zaczynać od „instytucjonalnych założeń”, wedle których to szpitale generują zdrowie, szkoły dają mądrość, system sądowy tworzy sprawiedliwość, system pomocy społecznej zapewnia dobrobyt itd. Postanowiliśmy zamiast tego rozpocząć od przyjrzenia się pozytywnym aspektom dobrego życia: zdrowiu, mądrości, sprawiedliwości, społeczności, wiedzy i gospodarczej pomyślności. Zdecydowaliśmy, że zbadamy w sposób naukowy dane dotyczące najistotniejszych uwarunkowań każdego z tych elementów.

Gdy tylko rozpoczęliśmy badanie uwarunkowań dobrobytu, okazało się, że przykład z zakresu zdrowia to model, który można uogólniać. Wyraźnie dało się stwierdzić, że szkoła nie jest podstawowym źródłem wiedzy ani mądrości. System pomocy społecznej nie stanowi głównego czynnika w społecznym dobrobycie. No i oczywiście, system wymiaru sprawiedliwości i jego pracownicy nie jest elementem zapewniającym społeczne bezpieczeństwo czy sprawiedliwość. W każdej z tych dziedzin, dowody wskazywały nam inny kierunek, w miarę jak coraz bardziej

skupialiśmy się na podstawowych uwarunkowaniach dobrobytu społeczności.

Cały proces rozpoczął się od nowa. Przystąpiliśmy do zbierania dowodów dotyczących podstawowych uwarunkowań dobrobytu społeczności w miastach. Co ciekawe, lista uwarunkowań związanych ze stanem zdrowia zdawała pokrywać się również z czynnikami z innych obszarów dobrostanu. Naukowe dowody zdawały się potwierdzać ogólne założenie, że podstawowe uwarunkowania społecznego i ekonomicznego dobrobytu, czyli bezpieczeństwo i sprawiedliwość, wiedza i mądrość, a także stan zdrowia, można podsumować według tego, co dzieje się w kwestii indywidualnych zachowań, stosunków społecznych, środowiska materialnego i ekonomicznego statusu.

To doprowadziło nas do refleksji, że, posługując się założeniami instytucjonalnymi, podążamy według niepełnej „mapy” społeczeństwa. Nasza „mapa” zakładała, że dobrobyt zarówno osobisty, jak i całych społeczności, powstaje w obrębie systemów i instytucji. Takie założenie nieuchronnie prowadziło do koncentrowania badań na zarządzaniu, technologii i finansowaniu. A co najważniejsze, tak naprawdę prowadziło do klasyfikowania mieszkańców jako klientów – odbiorców usług instytucjonalnych.

Naszą nierozpoznaną przesłanką było to, że dobrobyt miał zależeć od liczby świadczeń konsumowanych przez mieszkańca. Jednak, czy konsumpcja usług przez klientów może naprawdę zmienić indywidualne zachowania, stosunki społeczne, środowisko materialne i ekonomiczne? Czy było miejsce na tej „mapie” dla mieszkańców oraz ich własnych działań? Gdzie podzieli się obywatele oraz ich wspólne relacje, wpływające na powyższe uwarunkowania?

W tym właśnie momencie, rzecz oczywista, zrozumieliśmy, że niewidoczną konsekwencją „założeń instytucjonalnego” było tworzenie społecznej „mapy” systemów i klientów, pomija-

jącej społeczności i obywateli. A przecież jasne jest, że obywatele i ich społeczności powinni odgrywać główną rolę na „mapie” społecznej, o ile indywidualne zachowanie, stosunki społeczne, a także materialne i ekonomiczne środowisko mają ulec zmianie. Tak naprawdę, wielu dzisiejszych co bardziej oświeconych liderów instytucjonalnych posługuje się już skorygowanymi „mapami”, ponieważ odkryli istotną rolę obywateli wraz z ich wspólną pracą – poza ścianami instytucji. Na przykład, coraz więcej komisarzy policji podkreśla znaczenie lokalnych organizacji obywatelskich, straży osiedlowych i społecznościovych patroli. Nie mają złudzeń co do tego, że policja i wymiar sprawiedliwości są co najmniej bardzo ograniczone, jeśli chodzi o zdolność zapewnienia bezpieczeństwa, ochrony lub sprawiedliwości.

Dobrze poinformowani administratorzy systemu zdrowotnego coraz częściej wspierają społecznościowe inicjatywy promocji zdrowia, a coraz więcej szkół przyznaje, jak duże znaczenie mają rodzice i mieszkańcy w skutecznym wychowywaniu młodzieży.

Powstały nowe „mapy” wielu sektorów. W centrum ustawiają obywateli, których otulają relacje społeczne w postaci lokalnych grup, klubów i organizacji, wspieranych przez grupy lokalnych instytucji. Jest to „mapa” raczej zorientowana wokół obywateli, a nie wokół klientów. Odkrywa ona, że ludzie oraz ich wspólne relacje stanowią najważniejsze narzędzia wpływające na podstawowe uwarunkowania dobrobytu.

Gdy tylko wznieśliśmy się ponad założenia instytucjonalne zasugerowano nam, żebyśmy raczej skupili się na społeczeństwie obywatelskim. Jego podstawowa definicja jest nieco osobliwa, ponieważ zazwyczaj przedstawia się ją wyliczając różne „nie”: to nie jest państwo (rząd), ani nie jest to rynek (dla zysku w biznesie). Po prostu – jest czymś innym. Dwa rodzaje organizacji znajdują się w tej przestrzeni „wszystkiego

innego”. Weźmy na przykład miasto Evanston w stanie Illinois, gdzie znajdziemy najpierw instytucje *non-profit*, takie jak Northwestern University, sporo szpitali oraz systemy pomocy społecznej, a później stowarzyszenia obywatelskie, takie jak Rotary Club, Anonimowi Alkoholicy i miejscowe kluby osiedlowe.

Odkryliśmy, że takie ukazywanie definicji społeczeństwa obywatelskiego jest co najmniej mylące, a co gorsza, może być szkodliwe. Powód jest prosty: do jednego sektorowego worka wrzucono zarówno Northwestern University, jak i grupy Anonimowych Alkoholiców z Evanston albo Szpital św. Franciszka oraz lokalny Rotary Club – jak gdyby były tym samym. Przeciwnictwa są niemal oczywiste. Northwestern University i Szpital św. Franciszka to duże instytucje, prowadzone przez pracowników na etatach. Anonimowi Alkoholicy i Rotary Club to niewielkie grupy obywateli pracujących w stowarzyszeniach na zasadzie wolontariuszy. W związku z tym, definicja społeczeństwa obywatelskiego rozpatrywana pod kątem zatrudnienia wprowadza nas w błąd, ponieważ jednym tchem wymienia dokładnie te instytucje, które od początku chcieliśmy pominąć, oraz np. lokalne stowarzyszenia – które ogniskują inicjatywy obywatelskie.

Faktycznie, niedługo potem zdaliśmy sobie sprawę z tego, że tradycyjna definicja społeczeństwa obywatelskiego jest dysfunkcyjna, ponieważ szpital oraz uniwersytet dużo więcej mają wspólnego z instytucjami rządowymi i biznesowymi niż obywatelskimi stowarzyszeniami. Northwestern University to w gruncie rzeczy to samo, co University of Illinois, chociaż jeden z nich działa *non-profit* a drugi jest instytucją rządową. Ale z drugiej strony, to zupełnie co innego niż Anonimowi Alkoholicy. I tak, Szpital św. Franciszka bardzo przypomina przynoszący dochody Humana Hospital, ale już niekoniecznie Rotary Club.

Dlatego też, uznaliśmy za kluczowe w naszych analizach, żeby odróżnić instytucje

non-profit od lokalnych stowarzyszeń obywatelskich, jeśli chcemy poznać podstawowe uwarunkowania dobrobytu oraz wymknąć się instytucjonalnym ramom. Porzuciliśmy społeczeństwo obywatelskie jako niepożyteczną kategorię i ponownie sklasyfikowaliśmy sektor pozarządowy (*non-profit*), sektory państwowy i prywatny. Skupiliśmy się na obywatelskiej części życia stowarzyszeń, aby pojmować je jako potencjalny zasób społeczności, przydatny dla zmian w zakresie indywidualnych zachowań, relacji społecznych, środowiska materialnego i statusu ekonomicznego.

Sektor stowarzyszeń jest tą przestrzenią społeczną, w której obywatele spotykają się bezpośrednio, w grupach, gdzie pracują bez wynagrodzenia pieniężnego jako wolontariusze³. Grupy te są niesamowicie zróżnicowane w swoich zadaniach i formach. Obejmują Anonimowych Alkoholików, Rotary Club, chóry, organizacje religijne, ligi sportowe, grupy zajmujące się poszczególnymi problemami społecznymi, stowarzyszenia kobiet, kluby osiedlowe, kluby motocyklowe itd.

Jako pierwszy grupy te opisał Alexis de Tocqueville. Pisząc w 1834 roku to, co później złożyło się na dzieło *O demokracji w Ameryce* (*Democracy in America*), czyli świetną analizę rozwijającej się struktury społecznej w Ameryce. Stwierdzał:

Amerykanie niezależnie od wieku, warunków czy skłonności, nieustannie zakładają stowarzyszenia. Mają oni nie tylko spółki handlowe i produkcyjne, w których wszyscy biorą udział, ale również tysiące różnego rodzaju stowarzyszeń religijnych, umoralniających, poważnych, bezcelowych, ogólnych lub tylko dla wybranych, olbrzymich i malutkich. Amerykanie tworzą stowarzyszenia dla zabawy, aby zakładać seminaria, aby zbudować gospodę, aby postawić kościół, aby dystrybuować książki, aby wysyłać misjonarzy na antypody, w ten sposób zakładają też szpitale, więzienia i szkoły. Jeżeli ma to

wdrożyć jakąś prawdę albo pielęgnować jakieś uczucie w oparciu o konkretny, wybitny wzorzec – zakładają stowarzyszenie. Podczas gdy we Francji na czele pewnych nowych przedsięwzięć zobaczysz rząd, w Anglii człowieka cieszącego się wysokim statusem, to w Stanach Zjednoczonych możesz być pewien, że w tym samym miejscu natkniesz się na stowarzyszenie⁴.

Według mnie nic nie zasługuje na naszą uwagę tak bardzo, jak intelektualne i moralne amerykańskie stowarzyszenia. Polityczne i przemysłowe stowarzyszenia w tym kraju robią na nas silne wrażenie, choć inne (stowarzyszenia obywatelskie) wymykają się obserwacji. A jeśli już je odkrywamy, to pojmujemy opacznie, ponieważ stanowią dla nas zjawisko dotąd niespotykane. Trzeba jednak bezspornie przyznać, że są one dla ludności Ameryki równie ważne co te wcześniejsze (stowarzyszenia przemysłowe i polityczne), a może nawet ważniejsze. W krajach demokratycznych nauka dotycząca stowarzyszeń jest matką innych nauk, bo postęp wszystkich innych zależy od postępu w niej dokonanego⁵.

Tocqueville wskazuje, że stowarzyszenia dowolnego rodzaju były dla Amerykanów miejscem, gdzie wypracowywali unikalne okoliczności sprzyjające współpracy, kreatywnemu działaniu angażującemu poszczególnych obywateli w tworzenie społeczeństwa, przekształcanie stosunków społecznych na niezliczone sposoby, przeobrażanie środowiska (na dobre i na złe) oraz tworzenie warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Tocqueville klasyfikował całą tę działalność w aspekcie polityki. Dla niego każda osoba w dowolnym stowarzyszeniu była pracującym obywatelem, a nie klientem, konsumentem ani nawet wyborcą. Wiedział o tym, że o ile obywatel jako wyborca jest kluczowy, to samo oddawanie głosów jest procesem delegowania władzy. Jednakże w stowarzyszeniach Amerykanin wraz ze

współobywatelami tworzył władzę. Tocqueville zauważył, że Amerykanie stają się wytwórcami dobrobytu, zamiast czerpać z puli usług instytucji – ich najważniejszym narzędziem tworzenia skutecznych społeczności były własne stowarzyszenia.

Ta nowa forma władzy stowarzyszonych obywateli była na tyle rewolucyjna, że nawet tytuł jego książki zdaje się wskazywać, że powstała jakaś nowa „demokracja w Ameryce” – społeczność stowarzyszona, w której obywatele wykarczają poza funkcję głosowania i tworzą nowego rodzaju relacje, które kreują władzę i społeczność, zgodnie z ich własną wizją i w efekcie ich własnej pracy.

Z tych właśnie powodów zdecydowaliśmy, że przyglądanie się miejskim społecznościom przez pryzmat ich życia w stowarzyszeniach może stanowić dobry kontekst dla zrozumienia tego, w jaki sposób podstawowe uwarunkowania dobrobytu są dotykane, zmieniane i tworzone. Pozwoliłoby to nam zrezygnować z początkowych założeń, odwołujących się do instytucji. Zaczynamy trzymając w ręku „mapę” zorientowaną wokół obywateli, a nie „mapę” wskazującą system klienta-konsumenta.

Ze względu na dużą popularność książki naszego kolegi Roberta Putnama, *Bowling Alone*⁶, która zawiera ponurą analizę upadku amerykańskiego życia stowarzyszeniowego, warto zadać sobie pytanie, czy koncentrowanie się na życiu stowarzyszeń w ogóle ma jeszcze sens. Czy społeczeństwo ukierunkowane na obywatela uległo zanikowi i zostało zastąpione systemem instytucjonalnym, zaspokajającym wszystkie potrzeby biernych konsumentów i klientów?

Odpowiedź zależy od tego, gdzie jej szukasz. Jeśli na przykład przyglądasz się nowo powstałym wielkim przedmieściom, to „mapa” życia stowarzyszeniowego będzie zasadniczo pusta. Ale jeśli zagłębisz się do starszych, bardziej problematycznych miejskich śródmieść

(*inner-city*), to „mapa” ta przedstawia się zupełnie inaczej.

Nasze badania odkrywały miasto po mieście, wielkie bogactwo stowarzyszeń w tych starszych dzielnicach. W Chicago, w położonej w centrum i na południu miasta dzielnicy Grand Boulevard, jednej z najniższymi dochodami, spis przeprowadzony w okolicy wykazał 319 dobrowolnych stowarzyszeń⁷. W dzielnicy Chicago Westside Austin doliczono się ich 612⁸. W obu tych przypadkach badanie dotyczyło stowarzyszeń posiadających nazwy i nie obejmowało całych setek grup, które gromadzą się bez nadawania sobie formalnej nazwy.

Poznając wiele grup społecznościowych podczas prowadzenia spisu, byliśmy w stanie określić popularne formy życia stowarzyszeniowego w tych dzielnicach. Typologia wskazuje na rodzaje grup często tworzonych przez mieszkańców ubogich dzielnic śródmieścia.

6. R. Putnam, *Bowling Alone*, Simon & Schuster, New York 2000.

7. J. McKnight, J. Kretzmann, Nicol Turner, *Voluntary Associations in Low-Income Neighbourhoods: An Unexplored Community Resource*, IPR Working Paper Series: Program on Community Development, 1996, s. 4.

8. J. McKnight, J. Kretzmann, *A Guide to Mapping and Mobilizing the Associations in Local Neighborhoods*, ACTA Publications, Chicago 1999, s. 34.

3. Stowarzyszenie może posiadać opłacanych członków (pastora, organizatora, sekretarkę), ale to nieopłacani członkowie-obywatele wykonują najważniejszą część pracy.

4. A. de Tocqueville, *Democracy in America*, vol. 2, Vintage Books, New York 1945, s. 114.

5. Tamże, s. 118.

GŁÓWNA LISTA STOWARZYSZEŃ

GRUPY ZAPOBIEGANIA I WYCHODZENIA Z NAŁOGÓW

- Duszpasterstwa uzależnionych/Grupy świadectw dla uzależnionych
- Kampanie na rzecz osiedli wolnych od narkotyków
- Licealne komitety ds. narkomanii

DORADCZE GRUPY WSPARCIA SPOŁECZNOŚCI (TOWARZYSTWO PRZYJACIÓŁ)

- Towarzystwo przyjaciół biblioteki
- Zespół doradczy osiedlowego parku
- Grupa doradcza szpitala

GRUPY POMOCY DLA ZWIERZĄT

- Stowarzyszenie właścicieli kotów
- Humane Society

GRUPY ZWALCZANIA PRZESTĘPCZOŚCI

- Grupa osiedlowa Bezpieczny Port dla Dzieci (Children's Safe Haven)
- Patrol straży osiedlowej
- Grupa bezpieczeństwa seniorów

KLUBY OSIEDLOWE

- Stowarzyszenia mieszkańców
- Rady budowlane
- Kluby mieszkańców

ORGANIZACJE BIZNESOWE/GRUPY WSPARCIA

- United States Junior Chamber (Jaycees)
- Izba Handlowa (lokalna)
- Rady rozwoju gospodarczego
- Stowarzyszenia restauratorów

GRUPY I AKCJE CHARYTATYWNE

- Szpital pomocniczy (lokalny)
- United Way (lokalny)

GRUPY ZAJMUJĄCE SIĘ WYDARZENIAMI OBYWATELSKIMI

- Komitety planowania parad
- Kiermasze rękodzieła i sztuki
- Komitet parady z okazji 4. lipca
- Komitet targów zdrowotnych

GRUPY KULTURALNE

- Chóry społecznościowe
- Trupy teatralne
- Licealne zespoły muzyczne

GRUPY OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

- Igrzyska paraolimpijskie
- American Lung Association
- Muscular Dystrophy Association

GRUPY EDUKACYJNE

- Rady szkolne
- Kluby książki
- Stowarzyszenia rodziców i nauczycieli
- Grupy korepetycyjne

GRUPY OSÓB STARSZYCH

- Szpitalne grupy seniorów
- Kościelne grupy seniorów
- Kluby rękodzieła dla seniorów

GRUPY EKOLOGICZNE

- Adopt-a-stream
- Komitet budowy ścieżek rowerowych
- Komitet czystego powietrza
- Grupa obrony parku

GRUPY WSPARCIA RODZIN

- Grupy zjednoczenia rodzin
- Grupy wsparcia rodzin zastępczych

ZDROWIE I FITNESS

- Kluby TOPS wspierające kontrolowanie wagi ciała
- Osiedlowa rada ds. zdrowia
- Grupy fitness
- Kluby jogi

GRUPY DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

- Grupy empowermentu czarnoskórych
- Społeczność Norwegów
- Stowarzyszenie historii dzielnicy

HOBBY I ZBIERACTWO

- Kluby kolekcjonerów antyków
- Kluby filatelistów i numizmatyków
- Klub ogrodników
- Klub szycia

GRUPY DLA MĘŻCZYŹN

- Zakony męskie
- Męskie grupy sportowe

GRUPY MENTORSKIE

- Mentoring koleżeński
- Starszy Brat/Starsza Siostra
- Mentorzy pozaszkolni

GRUPY WZAJEMNEGO WSPARCIA

- La Leche League
- Grupy wsparcia w chorobach
- Grupy wychowania dzieci

USPRAWNIENIA OSIEDLOWE

- Kluby doradcze w blokach
- Sprzątanie osiedli

ORGANIZACJE POLITYCZNE

- Kluby Demokratów i Republikanów
- Liga kobiet głoszących

REKREACJA

- Liga kręgli
- Liga koszykówki
- Mała liga
- Kluby motocyklistów

GRUPY RELIGIJNE

- Kościoły, meczety, synagogi oraz grupy towarzyszące
- Inicjatywy ekumeniczne

KLUBY ŚWIADCZEŃ

- Rotary
- Zonta International

GRUPY SPOŁECZNE

- Grupy graczy karcianych
- Kluby aktywności społecznej

RZECZNICTWO SPRAW SPOŁECZNYCH

- Rady akcji społecznościowych
- Organizacje walki z głodem

ZWIĄZKI

- Przemysłowe
- Rzemieślnicze

GRUPY WETERANÓW

- American Legion
- VFW

GRUPY DLA KOBIEC

- Grupy instytucji dla kobiet
- Grupy sportowe dla kobiet

GRUPY MŁODZIEŻOWE

- Harcerstwo
 - Kluby Boys & Girls
 - Junior Achievement
-

Chociaż nazwy tych grup w sposób oczywisty wskazują na duże korzyści, jakie niosą dla konkretnej społeczności, to z naszych badań wynika, że grupy te angażują się w wiele działań korzystnych dla szerszej społeczności, pomimo że ich nazwy tego nie sugerują. Na przykład, zespół bejsbolowy zajmuje się okolicznym parkiem, w którym trenuje; kościół przygotowuje program pozaszkolny dla miejscowej młodzieży; budynek klubu motocyklowego jest też miejscem spotkań stowarzyszenia społecznościowego; stowarzyszenie społecznościowe jest częścią krajowego lobby na rzecz zmiany dyskryminujących praktyk bankowych; cztery lokalne stowarzyszenia tworzą nową grupę rozwoju gospodarczego osiedla, by wspólnie z lokalnymi przedsiębiorcami ożywić lokalny handel; lokalna organizacja kobiet przygotowuje letnią inicjatywę dla dziewcząt z okolicy; kilka okolicznych stowarzyszeń dla mężczyzn przygotowuje program straży obywatelskiej, w którym przewidziane są wieczorne patrole; klub seniora odwiedza emerytów, którym trudno wyjść z domu, przynosi im posiłki i dzwoni do nich codziennie; stowarzyszenie klubów osiedlowych przeprowadza konfrontację z lokalnym pracodawcą ze względu na jego praktyki dyskryminacji w procesie zatrudnienia; stowarzyszenie młodzieżowe przeprowadza wywiady z miejscowymi seniorami, by wspólnie spisać historię okolicy; lokalne stowarzyszenie wymyśla i tworzy inicjatywy odnawiania okolicznych domów; organizacja dla weteranów przygotowuje program szkoleń wspierających osoby szukające pracy; stowarzyszenie lokalnych kościołów współpracuje z miejscową szkołą w celu stworzenia młodzieżowego programu na rzecz czytelnictwa; i tak dalej, i tak dalej... Zasadniczo nieudokumentowana, niewspierana i nieświętowana masa korzyści płynących z miejscowych stowarzyszeń to wciąż niedopowiedziana historia nieustannej inwencji stowarzyszeń obywatelskich z bied-

niejszych dzielnic oraz ich zdolności budowania społeczności, nawet w XXI wieku.

W tym miejscu należy przywrócić się zgrabnym skutkom rasowej i etnicznej dyskryminacji w amerykańskiej historii. Te skutki są kamieniem, o który amerykańskość tak często się potykała. Rasowa przynależność była sposobem wszechobecnego wyzysku ekonomicznego dzielnic, ich mieszkańców oraz ich miejsc zamieszkania. Niemniej jednak, życie stowarzyszeniowe stanowiło mocną ochronę i przyczółek dla inicjatyw sprzeciwiających się segregacji i dyskryminacji. Historycznie rzecz biorąc, kościoły, świątynie i meczety stanowiły wał ochronny dla mieszkańców osiedli o różnym pochodzeniu rasowym i etnicznym. Wielcy afroamerykańscy erudyci, St. Clair Drake i W. E. B. DuBois, upatrywali w miejskich stowarzyszeniach ludzi czarnoskórych podstawowy warunek ich przetrwania i powstania z kolan. Być może właśnie dlatego mogliśmy znaleźć tak liczne i zróżnicowane stowarzyszenia w uboższych społecznościach. Jak się zdaje, dla tych, których instytucje tak często ignorowały lub wykorzystywały, rozsądnym alternatywnym rozwiązaniem były stowarzyszenia – wciąż żywe i pełne wigoru lokalne zasoby. Dlatego też, pomimo doniesień o upadku stowarzyszeń, nasze własne badania wskazują na to, że w uboższych społecznościach wciąż żyją i mają się dobrze. Ich przetrwanie jest oczywiście kluczowe, ponieważ odgrywają wyjątkową rolę, nie dającą się zaszufladkować przy pomocy rozdmuchanych instytucjonalnych kategorii.

Ponieważ już pisałem o licznych funkcjach pełnionych przez stowarzyszenia⁶, teraz chciałbym podkreślić te funkcje, które zdają się być najważniejsze w budowaniu sąsiedztw, dla których najistotniejsze są zdrowie, mądrość, sprawiedliwość, wiedza i dobrobyt ekonomiczny ich mieszkańców.

W samym sercu demokratycznych przekonań tkwi idea, która sięga daleko poza koncepcję

równości. Jest to idea, według której każdy człowiek posiada unikatowe umiejętności, zdolności i dary, a dobre społeczeństwo stwarza możliwość dzielenia się nimi. W ten sposób społeczność staje się silniejsza, ponieważ każda osoba ma coś wyjątkowego do dodania do puli wspólnego dobra – i tak powstają wolne i obfitujące osiedla. W tym znaczeniu, stowarzyszenia stanowią dla społeczeństwa obywatelskiego podstawowy wehikuł identyfikacji, łączenia i manifestowania wyjątkowych talentów swoich obywateli – na rzecz dobra ogólnego. Stowarzyszenie to wyjątkowa struktura, która powstaje, aby sprzęgać zdolności poszczególnych ludzi – aż do syntezy wzmacniającej każdego z uczestników tego procesu. Siła grupy jest dużo potężniejsza niż siła poszczególnych jej członków. W tej syntezie widzimy już, dlaczego Tocqueville czuł, że stowarzyszenia stanowią amerykańskie demokratyczne narzędzie do wytwarzania mocy. Albo ujmując to językiem nieco bardziej współczesnym, dlaczego podstawą dla empowermentu jest stowarzyszenie, a nie klient czy konsument.

Poza tym, że są najważniejszym sposobem zdobywania władzy przez obywateli, stowarzyszenia stanowią istotny środek w procesie rozwiązywania problemów. Pośród różnorodności doświadczeń obywateli w ramach każdego ze stowarzyszeń oraz różnorodności celów w stowarzyszeniach osiedlowych, powstaje „surowy materiał” kreatywnych rozwiązań, odpowiedzi na pytania małe i duże. Większość naszych starych, dobrych systemów, agencji, przedsiębiorstw oraz instytucji ma stowarzyszeniowe korzenie. Najważniejszym pytaniem dzisiaj jest to, czy potrafimy zauważyć coś, co Tocqueville widział tak dobrze, a mianowicie, że miejscem narodzin nowych rozwiązań podstawowych problemów będzie życie stowarzyszeniowe.

Niestety, tracimy tak wiele energii, uwagi i środków na reformy instytucjonalne, że zazwyczaj ignorujemy pomysły – i częstokroć

o wiele skuteczniejsze – starania obywateli w stowarzyszeniach, którzy zmagają się z problemami zmian w sąsiedztwach. W naszej książce *Building Communities from the Inside Out* dokumentujemy całe setki twórczych lokalnych inicjatyw, w których stowarzyszenia miejscowych obywateli wymyślają, tworzą i odkrywają nowe ścieżki wychowawcze dla młodzieży, nowe sposoby żywienia gospodarki, zwalczania dyskryminacji, promocji zdrowia i zapewnienia bezpieczeństwa⁷. Starania te są jednakże poza zasięgiem większości naukowców, handlowców, rządów, fundatorów oraz mediów. Niemniej jednak, obywatele nie ustają w pracy na rzecz nowych sposobów zaspokajania ludzkich potrzeb wynikających z przyrodzonych ograniczeń dużych instytucji i systemów.

Jeszcze innym czynnikiem, nie do zastąpienia w życiu stowarzyszeniowym, jest opieka. Sporo osiedli otrzymuje usługi instytucjonalne, które błędnie nazywa się opieką. Mówimy o opiece zdrowotnej, świadczących opiekę, systemach opieki, opiece medycznej, opiece prawnej. Każdy z nich to system zapewniający odpłatne usługi, ale strukturalnie niezdolny do wykrzesania prawdziwej opieki.

Opieka to darmo dane zobowiązanie płynące z serca – od jednego człowieka do drugiego. Żaden system nie może wydawać, zarządzać, wytwarzać ani zapewniać tego rodzaju opieki. Uniwersytet może postarać się i zapewnić studentom świadczenie zwane edukacją. Jednak nie może pokierować wykładowcami tak, że będą oni troszczyli się o swoich studentów. Część kadry uniwersyteckiej może się troszczyć, ale żaden kanclerz, rektor, dziekan ani kierownik katedry nie sprawi, że uniwersytet będzie „wytwarzał” opiekę nad studentami.

Większość naszych instytucji współzawodniczy w tworzeniu iluzji, że ich usługi to tak naprawdę troska. Firma telekomunikacyjna reklamuje się, że troszczy się o ciebie, firma ubezpieczenio-

7. J. McKnight, J. Kretzmann, *Building Communities from the Inside Out*, ACTA Publications, Chicago 1993.

6. J. McKnight, *Careless Society*, Basic Books, New York, s. 161.

wa się tobą zaopiekuje, rząd udowodni swoje tobą zatroskanie, również twój grabarz się tobą dobrze zaopiekuje – nawet jeśli pośmiertnie.

Rzecz w tym, że systemy biurokratyczne starają się zaszczyć na swój grunt podstawowe cechy dobrowolnych stowarzyszeń. W przeciwieństwie do instytucji, stowarzyszenia to struktury, w których opieka jest najważniejsza. Ludzie ochotniczo się jednoczą, ponieważ zależy im na sobie nawzajem, a także zależy im na niektórych wspólnych celach. Ta troska płynie prosto z serca, daje się ją darmo, jest dobrowolnym oddaniem się komuś, jest to wspólna wizja.

To taka cicha tragedia wieku XX, że zgodziliśmy się na koncepcję, iż to instytucje, a nie rodziny, sąsiedzi i stowarzyszenia, stanowią pierwszoplanowy teren świadczenia opieki. To błędne rozumowanie jest powodem, bynajmniej nie rozwiązaniem, wielu naszych społecznych problemów. Kto spośród nas chętnie wypatruje swoich sędziwych lat pod „opieką” domu starości, którą teraz nazywamy ośrodkiem „opieki”? A kto spośród młodzieży otaczanej przez profesjonalnych „świadczeniodawców” – edukacyjnych, rekreacyjnych, psychologicznych, kuratorskich – ma świadomość, że ci profesjonaliści tworzą dla nich podrobioną społeczność, która nigdy nie zastąpi troski, wglądu, doświadczenia, wsparcia i miłości ze strony prawdziwej i troszczącej się społeczności?

Najistotniejsze powody zatem, dla rozpoznania miejsca stowarzyszeń w naszych miejscowych społecznościach i ogólnie w społeczeństwie, polegają na tym, że są naszym obywatelskim narzędziem kreowania władzy, wymyślania rozwiązań i zapewniania opieki. I to są właśnie te trzy kompetencje, których nasze wielkie systemy nie są w stanie wytworzyć, nieważne jak świetnie byłyby zarządzane, zorientowane na technologię czy profesjonalnie prowadzone.

W tym wystąpieniu rozważamy kwestie polityki. W przypadku życia stowarzyszeniowego

zachodzi oczywisty paradoks. Praktycznie rzecz ujmując, polityka to słowo zazwyczaj używane w przypadku instytucji oraz ich intencji, a nie stowarzyszeń z ich zobowiązaniami. Politykę przyjmują korporacje, instytucje *non-profit* i publiczna administracja. A jak pokazaliśmy wcześniej, to właśnie ich polityka była głównym katalizatorem upadku życia stowarzyszeniowego, pomimo że rozumiano tę politykę w instytucjach jako pomocną, spełniającą „potrzeby” i stającą na wysokości zadania. Paradoksalnie więc, owa polityka sugerująca więcej tego typu interwencji najwyraźniej dała efekt przeciwny do zamierzonego.

Stajemy przed niezwykłym dylematem. Jaka polityka instytucjonalna pozwoliłaby lub wsparłaby wzrost przestrzeni dla stowarzyszeń i działalności obywatelskiej?

Jeden sposób to możliwość, aby lokalne instytucje stanowiły wsparcie dla struktur życia stowarzyszeniowego. W rzeczy samej, używany przez nich język wskazuje raczej na wsparcie, lub nawet partnerstwo, a nie kontrolę. Tak często określają samych siebie jako służących obywatelom, służbę publiczną, czy służbę świadczącą usługi zdrowotne, społeczne, gospodarcze i kulturalne. Jak mogą oni przekształcić się z panów interwencji instytucjonalnej w sługi obywateli oraz ich stowarzyszeń?

Można opisać wiele instytucjonalnych agend, które wspierają życie stowarzyszeniowe – uczyniliśmy to w naszej książce *Building Communities from the Inside Out*. Jednak może bardziej pożyteczne byłoby opisanie aktualnej polityki jednej z tych niezwykłych instytucji, które potraktowały na poważnie pytanie, jak stanąć w służbie stowarzyszonej społeczności. Ten pojedynczy przykład będzie omawiał niedawne zmiany polityki dokonane przez United Way w obrębie metropolii Atlanta.

Inicjatywa United Way tradycyjnie była już instytucją wspierającą zwiększenie poziomu interwencji systemów pomocy społecznej we wszyst-

kich aspektach życia społeczności. Była głównym udziałowcem na politycznej „mapie”, która miała opisywać lokalne społeczności jako potrzebujące, przepełnione problemami, które potrzebują „naprawy”, „plastra” w postaci profesjonalnie świadczonych usług. Dlatego też zdumiewające jest – i wzorowe – odkrycie, że na poziomie lokalnym United Way wspiera zwiększanie przestrzeni dla obywateli, kreatywność stowarzyszeń i społeczności, i rozwiązywanie problemów przez nie same.

Propozycja polityki – porównująca dotychczasowe i proponowane zmiany w polityce – została przedstawiona zarządowi United Way w Atlancie [tabela na kolejnej stronie].

Zarząd United Way w Atlancie zagłosował za wprowadzeniem nowej polityki w stosunku 69:0.

Ta zmiana bezpośrednio uznaje, że najistotniejszą instytucjonalną polityką na rzecz odnowy społeczności jest stymulowanie wzrostu aktywności obywateli. Henry Moore, znakomity administrator miasta Savannah w stanie Georgia, opisał niezwykle skuteczną politykę odnowy społeczności w swoim mieście jako „kierowanie poprzez wycofanie się”. Jest to polityka przechodzenia od gotowych recept do wstrzemięźliwości, czyli od „jak mamy ich naprawić” do „czego nie robić, żeby ich nie ograniczyć”.

Jestem przekonany, że idea koncentrowania się na ograniczaniu instytucji i „wycofaniu się” nie jest tym, czego szuka większość instytucji i profesjonalnych liderów politycznych. Co za szkoda dla forum politycznego! Amerykanie wszakże, sami stworzyli świetny precedens wykrywania ograniczeń instytucjonalnych. To w końcu ludzie, którzy zakładali nasz rząd byli tymi, co wynaleźli instytucje, a potem rozumiejąc wagę ograniczenia, stworzyli listę zakazów dla tejże świeżo powstałej instytucji. Te zakazy nazwaliśmy Kartą Praw. A pierwszy z wymienionych w niej zakazów głosi, że rząd nie może ograniczać wolności wypowiedzi i stowarzyszania się.

Pozostaje jeszcze pytanie, czy sama idea polityki może koncentrować się na samych sto-

warzyszeniach. Kto miałby mieć władzę lub zdolność do nakładania lub wykonywania polityki stowarzyszeniowej na obywatelach w lokalnych społecznościach? Podstawą naszej wolności w tym systemie demokracji jest fakt, że nikt nie może tworzyć polityki dla obywateli w ich dobrowolnych stowarzyszeniach. W istocie przecież o to chodzi w społeczeństwach totalitarnych, ich polityka polega na tym, żeby każde stowarzyszenie służyło systemowi. Dlatego zamiast skautingu dla chłopców lub dziewcząt, mielibyśmy Hitlerjugend albo Young Patriots.

Musimy zatem uświadomić sobie, że jesteśmy opozycją dla polityki amerykańskiego życia stowarzyszeniowego, ponieważ staramy się być ludźmi wolnymi. I ta nasza kontrola nad przestrzenią obywatelską jest źródłem naszej władzy, naszej kreatywności, naszej troski, a także naszej demokracji.

Istnieje jednak sposób na zmierzenie siły naszych obywatelskich stowarzyszeń – za pomocą czterech wskaźników informujących, czy posiadamy obywatelskie zasoby, napędzające naszą demokrację.

Pierwszy to moc tworzenia **wizji** naszej przyszłości. Oznacza to, że nie jesteśmy doradcami ani nawet partnerami wizjonerów z instytucji. Sami jesteśmy źródłem, z którego bić musi nasze przeznaczenie.

Drugi mówi o tym, że jesteśmy głównymi **wytwórcami** naszej przyszłości. Jako obywatele mamy głowę i ręce. Nie jesteśmy uzależnieni od instytucji w przeprowadzaniu naszych wizji. Możemy wymyślać i tworzyć naszą przyszłość z instytucjami w roli pomocników.

Trzecia moc to nasza zdolność do działania jako **łącznicy** zasobów – katalizatory relacji. Budowanie społeczności ogólnie rzecz biorąc polega na tym, że znamy nasze zasoby społecznościowe i tworzymy pomiędzy nimi nowe połączenia. Ale sami musimy być łącznikami, bo gdy funkcje te pełnią instytucje, my stajemy się wtedy drugo-

**NOWA POLITYKA:
BUDOWANIE
SPOŁECZNOŚCI**

Dotychczasowa polityka	Proponowana nowa polityka
Koncentracja na niedostatkach	Koncentracja na zasobach
Reakcja na problemy	Identyfikacja możliwości
Charakter charytatywny	Charakter inwestycyjny
Granty dla agencji	Granty, pożyczki, inwestycje, pomnażanie dolarów (pieniądze jako dźwignia)
Więcej świadczeń	Mniej świadczeń
Duży nacisk na instytucje	Nacisk na stowarzyszenia społecznościowe, przedsiębiorstwa, instytucje, kościoły
Koncentracja na poszczególnych osobach	Koncentracja na społecznościach/sąsiedztwach
Konserwacja	Rozwój
Postrzeganie ludzi jako klientów	Postrzeganie ludzi jako obywateli
„Naprawianie” ludzi	Rozwijanie potencjału
Odpowiedzią są programy	Odpowiedzią są ludzie

rzędni, jesteśmy raczej przedmiotem i uczestnikiem ich programów.

Na końcu rzecz najważniejsza – **nasza troska**. Troska to pojęcie obecne w wielu potężnych relacjach:

Zależy mi na nich.

Zatroszczę się o niego, kiedy będzie umierał.

Jestem zatroskany o to osiedle.

Troszczymy się o młodzież.

Te właśnie „troski” stanowią potężne źródło siły dla życia stowarzyszeniowego. Bo przecież w dobrowolnych stowarzyszeniach nie kieruje nami motywacja finansowa. To moc w samym centrum obywatelskości, to moc trzymająca nas w ryzach, ta moc to troska.

Pamiętajmy, że troska nie pochodzi od menadżerów, systemów, zawodów, instytucji lub komputerów. Płynie z serc obywateli, a jej publicznym wyrazem są stowarzyszenia.

Tocqueville widział to bardzo wyraźnie. Podziwiał, czym obywatele Nowego Świata w danym miejscu kierowali się zakładając nowe, wyjątkowe i pionierskie stowarzyszenia. Wnioskował, że wiedzieli oni jak tworzyć tę nową i jedyne w swoim rodzaju demokrację, ponieważ słuchali „głosu swojego serca”.

Ten właśnie „głos” próbowaliśmy zachować i był on podstawą naszej demokracji. Zdolność stowarzyszania się to przywilej. Chwalebnie jest móc się troszczyć. Bycie obywatelem to odpowiedzialność. Jesteśmy marzycielami demokracji, jej architektami, budowniczymi i mieszkańcami amerykańskiego snu. Marzenia, które można ziścić.

Budowanie społeczności we Fremont

LYNN ROSS I HENRY MOORE

Miasto Fremont w stanie Kalifornia to społeczność pełna zasobów. Miasto to zawiera prosperującą społeczność przedsiębiorców, reprezentowaną głównie przez sektor przemysłowy, rzemieślniczy, biotechnologiczny i technologiczny. Fremont to społeczność Doliny Krzemowej z ponad 1200 firmami najnowocześniejszych technologii. To nie tylko schronienie dla silnej społeczności biznesowej, ale jest to również społeczność złożona z różnorodnej, młodej i świetnie wykształconej tkanki obywatelskiej. Kierowani przez postępo-

wy samorząd, uzyskali jako miasto w 1997 roku tytuł „All America City”.

Bogate historycznie i kulturowo miasto Fremont to zdecydowanie dynamiczna społeczność. Tym jednak, co naprawdę porusza tę społeczność, nie są jej indywidualne zasoby. Jest to raczej sposób, w jaki te zasoby – rząd, przedsiębiorstwa i obywatele – zjednoczyły się, czyniąc z Fremont interesujący przykład, z którego niejednego można się nauczyć.

Profil społeczności

Streszczenie historii

W 1956 roku kilka kalifornijskich miast – Warm Springs, Mission San Jose, Centerville, Niles oraz Irvington – połączyło się tworząc jeden miejski organizm – Fremont. Wcześniej teren ten był rozproszony, podlegał prawnie radzie nadzorczej okręgu Alameda. W czasie zjednoczenia, Fremont obejmowało niemal 100 mil kwadratowych (ok. 259 km kw.), a jego ludność stanowiła około 22 tys. Nic więc dziwnego, że spojenie tych pięciu odrębnych miast o pięciu różnych tożsamościach, tak, aby utworzyły jedno zunifikowane miasto, było nie lada wyczynem. Kontrowersje dotyczące tego, gdzie dokładnie ma znajdować się centrum miasta, włącznie z ratuszem i resz-

tą urzędów, jeszcze bardziej umacniały poczucie podziału w nowym mieście. Mimo wszystko stworzenie lokalnie kontrolowanego rządu, scentralizowanych struktur planowania, a także strategia rozwoju społeczności pomogły mieszkańcom Fremont wypracować poczucie tożsamości miejsca.

Demografia

Dzisiaj Fremont (ludność 209 tys.) to czwarte co do wielkości miasto w rejonie nad Zatoką San Francisco. Zlokalizowane wewnątrz Doliny Krzemowej, obejmuje teren ponad 90 mil kwadratowych (ok. 233 km kw.); zamieszkuje je zróżnicowana ludność: 41% białych, 37% Azjatów, 14% Latynosów, 3% Afroamerykanów, 4% innych ras.

Podobnie jak samo miasto, jego mieszkańcy są względnie młodzi. Właściwie ponad 70% ludności ma poniżej 45. roku życia. Mieszkańcy powyżej 55. roku życia stanowią jedynie 16% ludności. Średni dochód gospodarstwa domowego wynosi w przybliżeniu 107 tys. dolarów. 42% gospodarstw domowych we Fremont ma roczny dochód

ponad 100 tys. dolarów, podczas gdy zaledwie ponad 20% gospodarstw domowych posiada średni dochód roczny na poziomie 50 tys. dolarów lub mniej. Patrząc na poziom dochodów, nie dziwi fakt, że niemal połowa mieszkańców posiada co najmniej licencjat.

Inicjatywa budowania i angażowania społeczności

Inicjatywa budowania i angażowania społeczności narodziła się w wyniku serii grup fokusowych i spotkań publicznych przeprowadzonych przez miasto od października 2000 roku do stycznia 2001 roku. Od października do grudnia 2000 roku prawie 200 mieszkańców Fremont uczestniczyło w 20 grupach fokusowych wspólnie z pracownikami miasta. Celem tych grup było zbadanie aktualnych praktyk zaangażowania obywatelskiego, jak również zastanowienie się nad dodatkowymi strategiami w budowaniu społeczności.

W styczniu 2001 roku 60 mieszkańców spotkało się z pracownikami ratusza celem dokonania przeglądu odkryć grupowych i uzgodnienia proponowanych strategii. Uczestnicy spotkania oceniali także zestaw roboczych wersji strategii angażowania społeczności, przygotowanych przez pracowników miasta. Pierwotne strategie obejmowały:

- Organizowanie sieci sąsiedzkich.
- Rozważenie poszerzonej wersji agendy.
- Ustanowienie współpracy między miastem a społecznościami.
- Udostępnienie szkoleń dla liderów.
- Przygotowanie biblioteki zasobów.
- Sponsorowanie corocznego spotkania całej społeczności.
- Założenie biuletynu propagującego

zaangażowanie społeczności.

- Poszerzenie edukacji w zakresie świadczeń.
- Utworzenie sieci kontaktów Fremont w obszarze angażowania społeczności.

Plan budowania i angażowania społeczności

Strategie te, wraz z listą związanych z nimi priorytetów rady miasta, stały się podstawą planu budowy i zaangażowania społeczności. Plan ten koncentrował się wokół czterech szeroko zakrojonych celów:

- Cel 1.** Wzmocnić starania związane z angażowaniem społeczności na poziomie przecznic, osiedli i całego miasta.
- Cel 2.** Kształtować wśród społeczności i pracowników umiejętność angażowania społeczności.
- Cel 3.** Przy współpracy z FUSD (Fremont Unified School District) wzmocnić system edukacji młodzieży.
- Cel 4.** Zachęcać do korzystania z internetu jako narzędzia we wzmacnianiu zaangażowania społeczności.

Odniesienie do celu 1.

Miasto miało już istniejącą bazę organizacji na poziomie przecznic w postaci straży sąsiedzkiej, stowarzyszeń właścicieli, organizacji szkolnych itd. Celem planu było wzmocnienie tych już istniejących organizacji i jednocześnie tworzenie możliwości dla liderów do jednoczenia się na różnych poziomach po to, aby tworzyć nowe sieci. Plan przedstawiał w zarysie szereg strategii mających pomóc w osiągnięciu tego celu, włącznie z poszerzaniem liczby działalności, z tworzeniem sieci sąsiedzkich, z ustanowieniem współpracy z miastem oraz organizowaniem dorocznych szczytów obejmujących całe miasto i dotyczących zaangażowania społeczności.

Odniesienie do celu 2.

Miasto uznało, że powinno odgrywać kluczową rolę w budowaniu zdolności zarówno swoich pracowników, jak i mieszkańców w zakresie angażowania społeczności. Strategie osiągnięcia tego celu obejmowały stworzenie biblioteki zasobów, która udostępniałaby zainteresowanym materiałom dotyczące budowania społeczności, czy narzędzi organizowania i sięgania w głąb. Inna strategia polegała na udostępnieniu pracownikom miasta i liderom społeczności szkoleń z zakresu angażowania społeczności. Ostatnia strategia dotyczyła stworzenia biuletynu o angażowaniu społeczności, gdzie byłyby prezentowane obywatelskie starania na terenie Fremont.

Odniesienie do celu 3.

Cel ten wymagał współpracy z Fremont Unified School District w poszerzeniu ich dotychczasowych wysiłków w zakresie edukacji dotyczącej świadczeń. Chodziło o zaangażowanie młodzieży z Fremont do udziału w życiu społeczności oraz pielęgnowanie poczucia odpowiedzialności obywatelskiej. Podstawową strategią związaną z tym celem było stworzenie Service-Learning Partnership. Partnerstwo to miało składać się z przedstawicieli FUSD, pracowników miasta, nauczycieli, uczniów, organizacji *non-profit* i innych, którzy pomogliby w określeniu projektów edukacji z obszaru usług, a także zajęliby się kwestią finansowania, kontaktów, wychodzenia do ludzi i transportem.

Odniesienie do celu 4.

Ze względu na to, że Fremont to społeczność korzystająca z najnowszych technologii, ten zamysł miał na celu wykorzystanie najpełniejszego spektrum dostępnych technologii, które umożliwiałyby szersze uczestnictwo. Strategie obejmowały przeprojektowanie internetowej witryny miasta oraz wykorzystanie komunikacji elektronicznej przez miasto, w celu docierania do większej rzeszy obywateli.

Chociaż potrzebna była intensywniejsza współpraca pomiędzy pracownikami ratusza i urzędami, to jednak realizacja planu zakładała wykorzystanie istniejących zasobów. Plan wprowadzały Wydział ds. Społeczności i Komenda Policji.

Perspektywy uczestników

Przygotowując ten tekst przeprowadzono serię krótkich wywiadów z urzędnikami samorządu, pracownikami ratusza i mieszkańcami. Poniżej przedstawiamy podsumowanie najważniejszych punktów przekazanych przez każdą z grup:

- Samorząd nie może (i nie powinien) robić wszystkiego sam. Obywatele też ponoszą odpowiedzialność (urzędnicy, obywatele, pracownicy ratusza).
- Próby zaangażowania napotykają problem fizycznych lokalizacji w mieście. Miasto jest rozległe i mieszkańcy po prostu przyzwyczajeni są do granic osiedli. Te czynniki utrudniają jednoczenie się (obywatele, pracownicy ratusza).
- Pracownicy naprawdę potrzebują szkolenia, aby dobrze zrealizować tę inicjatywę (urzędnicy, obywatele).
- Rząd wciąż może bardziej postarać się i sięgać dalej, do obywateli (obywatele).

Filozofia stojąca za inicjatywą budowania i angażowania społeczności ma tak naprawdę swoje korzenie w samym akcie założycielskim miasta. Zupełnie tak, jak pięć pierwszych miast postanowiło współpracować i założyć nową społeczność, tak też lokalna władza zdecydowała, żeby podjąć współpracę z obywatelami miasta i umocnić tę właśnie społeczność. Poziom sukcesu inicjatywy budowy i angażowania społeczności jest jak na razie trudny do oszacowania. Jednak mimo wszystko, poniższa tabela ilustruje kilka wymiernych wskaźników sukcesu, jaki stał się udziałem tej inicjatywy.

	Lata						
	1997–1998	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003	
Wskaźniki							
Pracownicy	1	1	6	6 + 2 stażystów	8 + 3 stażystów	6	
Budżet	Dane niedostępne					565 tys. dol.	
Uczestnicy szczytu	Nie dotyczy			350	475		
Baza danych	Nie dotyczy			3500	5000	6000	
Grupy patroli sąsiedzkich	Dane niedostępne			450	575	600	
Wyszkoleni mieszkańcy	Nie dotyczy			420	510	255	
Członkowie CERT	0	0	0	0	2100	2800	
NNO (National Night Out)	Nie dotyczy		47	72	87	101	121
			940	1585	2165	2727	3630
Grupy e-mailowe	Nie dotyczy			0	0	16	
Sieci osiedlowe	Nie dotyczy			0	0	16	
Liderzy	Nie dotyczy			0	0	0	

ŹRÓDŁO: MIASTO FREMONT, WYDZIAŁ DS. SPOŁECZNOŚCI.

Fremont już teraz doświadcza części plusów zaangażowanego obywatelstwa. Statystyka wskazuje na zwiększony poziom uczestnictwa oraz coraz większy personel i budżet, ale istnieją też dodatkowe korzyści, jakie mogą spłynąć na miasto w perspektywie dłuższego czasu. Po pierwsze, większa będzie zdolność przyciągania inwestycji z sektora prywatnego. Banki chętniej podejmują inwestycje, jeśli widzą długą historię pracy obywateli na rzecz ochrony swojej okolicy. Po drugie, zwiększone obywatelskie wysiłki zawojują materialną odnową osiedli. Skoro oby-

watele Fremont współpracują ze sobą w swoich osiedlach, to zachodzi większe prawdopodobieństwo, że będą funkcjonowali jako katalizator dla rozwoju budownictwa mieszkalnego, wzrostu osiedli oraz prób rewitalizacyjnych.

Inicjatywa ma dopiero dwa lata i w związku z tym trudno mówić o sukcesie czy porażce w jej początkowym stadium. Najprawdziwszą miarą jej sukcesu będą trwałe relacje i sieci kontaktów pomiędzy miastem a mieszkańcami oraz pomiędzy samymi mieszkańcami.

Lekcja dla innych

Samorząd Fremont konsekwentnie działa na bazie trzech zasad obywatelskiego zaangażowania:

- Instytucje pełnią służbę.
- Każdy obywatel posiada talenty.
- Organizacje zorientowane wokół obywateli stanowią klucz do partnerstw społecznościowych.

Jest to właśnie ten zestaw zasad, z którego można najwięcej się nauczyć.

Instytucje pełnią służbę

Samorzady mogą być nieocenioną pomocą wspomagającą pracę nad inicjatywami obywateli mającymi na celu zaangażowanie innych członków ich społeczności. Władze Fremont zrozumiały, że są granice tego, co administracja może zrobić na rzecz osiedli, ze względu na cięcia w budżecie i zasoby pracownicze. Co więcej, miasto uznało wagę pytań skierowanych do obywateli odnośnie do ich zmartwień, znaczenie wysłuchania odpowiedzi i reakcji według oddolnej metody, która angażuje obywatela w proces decyzyjny.

Każdy obywatel posiada talenty

W każdej społeczności drzemie nierozpoznany dotąd potencjał. Dary i talenty obywateli powinny być wspierane i pielęgnowane, ponieważ obywatele mogą i chcą przyczynić się do usprawnień ich społeczności. Przywódcy Fremont uznali, że uczestnictwo obywateli pozytywnie wpłynie na wygląd osiedli, na ich bezpieczeństwo i ogólny poziom dobrobytu. Miasto jest bardzo dumne ze swojej zróżnicowanej populacji oraz licznych darów, jakie jego mieszkańcy mają do zaoferowania. Społeczność odpowiada na ten szacunek dla ich wsparcia ciągłym zaangażowaniem.

Organizacje nastawione na obywatela kluczem do społecznościowych partnerstw

Angażowanie liderów społecznościowych to potężne narzędzie rozwijania przywództwa w osiedlach. Jest to podejście opierające się na zasobach, które rozpoznaje moc tkwiącą w budowaniu relacji i wzmacnianiu miejscowych stowarzyszeń. Jednakże partnerstwa społecznościowe nieczęsto powstają bez wsparcia w postaci zamierzonego budowania relacji. Fremont zatrud-

niło organizatora społeczności, aby poprowadził Wydział ds. Społeczności i pielęgnował siłę społeczności poprzez budowanie relacji. Organizator dostał wolną rękę w mobilizowaniu społeczności – świadectwem sukcesu jest nieustanny wzrost uczestnictwa obywateli oraz powstawanie kolejnych sąsiedzkich grup.

Podsumowanie

Inicjatywa budowania i angażowania społeczności jest wciąż w powijakach, ale fundamentalne jej zasady od jakiegoś już czasu stanowiły element krajobrazu we Fremont. Inicjatywa i plan jej realizacji dają solidne podstawy pracy dla każdego uczestnika. Przykład Fremont dowodzi, że kiedy mocne podstawy w postaci zasad idą w parze z potężnymi narzędziami realizacji w środowisku obywatelskiego zaangażowania, wtedy społeczność i jej członkowie mogą się wzmocnić.

STRONA INTERNETOWA MIASTA FREMONT: WWW.FREMONT.GOV
FREMONTONLINE: WWW.FREMONTONLINE.ORG

Źródła

Rozwój społecznościowy oparty na zasobach (ABCD – Asset-Based Community Development)

ABCD Institute www.northwestern.edu/ipr/abcd.html oferuje pełną listę z dostępem do informacji odnośnie do wielu publikacji ABCD Institute dostępnych na www.northwestern.edu/ipr/abcd/abcdpubs.html włącznie z podręcznikami, artykułami do ściągnięcia, a także listą artykułów napisanych przez Johna McKnighta.

Literatura

Książki

- Kretzmann J., McKnight J., *Building Communities from the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing a Community's Assets*, ACTA Publications, Chicago 1993.
Pierwsza książka o ABCD, w której opisana jest perspektywa ABCD.
Pełna opowieści i przykładów.
- McKnight J., *The Careless Society: Community and Its Counterfeits*, Basic Books, New York 1995.
O ile *Building Communities From the Inside Out* pokazuje „co robić”, *Careless Society* pokazuje „czego nie robić”, jest analizą tego, jak często lekceważy się społeczność.
- Diers J., *Neighbor Power: Building Community the Seattle Way*, University of Washington, Seattle 2004.
Praktyczna oraz inspirująca książka!
- Snow L., *The Power of Asset Mapping: how Your Congregation Can Act on its Gifts*, Alban Institute, Herndon 2004.
Naprawdę każda grupa posiada więcej, niż jej się wydaje.

Praktyczne przewodniki ABCD

- Kretzmann J., McKnight J., Punttenney D., *A Guide to Mapping and Mobilizing the Economic Capacities of Local Residents*, Evanston 1996.
- Kretzmann J., McKnight J., Punttenney D., *A Guide to Mapping Local Business Assets and Mobilizing Local Business Capacities*, Evanston 1996.

- Kretzmann J., McKnight J., Puntenney D., *A Guide to Mapping Consumer Expenditures and Mobilizing Consumer Expenditure Capacities*, Evanston 1996.
- Kretzmann J., McKnight J., Puntenney D., Sheehan G., Green M., *A Guide to Capacity Inventories: Mobilizing the Community Skills of Local Residents*, Evanston 1997.
- Dewar T., *A Guide to Evaluating Asset-Based Community Development: Lessons, Challenges, and Opportunities*, Evanston 1997.
- Kretzmann J., McKnight J., Puntenney D., *A Guide to Creating a Neighborhood Information Exchange: Building Communities by Connecting Local Skills and Knowledge*, Evanston 1998.
- Puntenney D., Moore H., *City-Sponsored Community Building: Savannah's Grants for Blocks Story*, Evanston 1998.
- Red. Kretzmann J., McKnight J., Puntenney D., *Newspapers and Neighborhoods: Strategies for Achieving Responsible Coverage of Local Communities*, Evanston 1999.
- Turner N., McKnight J., Kretzmann J., *A Guide to Mapping and Mobilizing the Associations in Local Neighborhoods*, Evanston 1999.
- Puntenney D., Moore H., *Leading by Stepping Back: A Guide for City Officials on Building Neighborhood Capacity*, Evanston 1999.
- Puntenney D., *A Guide to Building Sustainable Organizations from the Inside Out: An Organizational Capacity Building Toolbox from the Chicago Foundation for Women*, Evanston 2000.
- Snow L., *The Organization of Hope: A Workbook for Rural Asset-Based Community Development*, Evanston 2001.
- Snow L., Ukaegbu U., *Community Transformation: Turning Threats into Opportunities*, Evanston 2001.
- Rans S., Altman H., *Asset-Based Strategies for Faith Communities*, Evanston 2002.
- Sheehan G., *Building the Mercado Central: Asset-Based Development and Community Entrepreneurship*, 2003.

Publikacje do ściągnięcia z ABCD Institute

- Rans S.A., i Green M., *Hidden Treasures: Building Community Connections by Engaging the Gifts of People on Welfare, People with Disabilities, People with Mental Illness, Older Adults, and Young People*, 2005.
- McKnight J.L., *Regenerating Community: The Recovery of a Space for Citizens, Distinguished Public Policy Lecture*, Institute for Policy Research, 2003.
- McKnight J.L., Pandak C.A., *New Community Tools for Improving Child Health: A Pediatrician's Guide to Local Associations*, 1999.
- Kretzmann J.P., Green M., *Building the Bridge from Client to Citizen: A Community Toolbox for Welfare Reform*, 1998.

- McKnight J.L., *A Twenty-First Century Map for Healthy Communities and Families*, 1997.
- Kretzmann J.P., McKnight J.L., Turner N., *Voluntary Associations in Low-Income Neighborhoods: An Unexplored Community Resource*.
- O'Connell M., *Community-Based Development and Local Schools: A Promising Partnership, Community Building in Logan Square*, 1993.
- O'Connell M., *The Gift of Hospitality*, 1988.

ABCD na rzecz inkluzji

Poza publikacjami ABCD, istnieje wiele innych źródeł, wydawnictw i nagrań wideo dotyczących łączenia i wspierania ludzi zmarginalizowanych, którzy mogą stać się członkami społeczności. Szczególnie ważna jest strona Inclusion Press (www.inclusion.com), na której znajduje się mnóstwo świetnych źródeł dotyczących budowania społeczności i wspierania ludzi, którzy mają przejść drogę od marginesu społeczności po społecznościowe uczestnictwo przy użyciu metody skoncentrowanej na człowieku, zgodnie z kierunkiem obranym przez daną osobę. Dużo tam nagrań wideo, książek i innych zasobów. Poniższe pięć książek stanowi przykład tego podejścia.

- Pearpoint J., O'Brien J., Forest M., *PATH: Planning Possible Positive Futures*.
PATH to twórcze narzędzie planowania, które zaczyna od przyszłości, przepracowując następnie poszczególne kroki wstecz, do kroków początkowych – z nastawieniem na te możliwe i pozytywne. To świetna pozycja w przypadku tworzenia zespołów. Wykorzystywane także podczas mediacji w konfliktach. PATH nie jest dla ludzi o słabych nerwach. Jest zorientowane na rezultaty. Jest dość wyjątkowe w swoim skupieniu się na marzeniach pionierów oraz wizji przyszłości, a także koncentrowaniu się na werbowaniu sojuszników społeczności, potrzebnych w kolejnych krokach w stronę obranej przyszłości.
- O'Brien J., O'Brien C.L., *Members of Each Other: Building Community in Company with People with Developmental Disabilities*.
Ta książka odsłania zagrożenia płynące ze strony władzy, wynikające z izolacji, bezsilności. Wzywa również i daje nadzieje społecznościom, aby zobowiązywały się do troski o siebie nawzajem.
- Pearpoint J., *From Behind the Piano: The Building of Judith Snow's Unique Circle of Friends*, a także Snow J., *What's Really Worth Doing And How to Do It: A Book for People Who Love Someone Labeled Disabled* (dwie książki w jednej).
Te „dwie książki w jednej” to opowieść o życiu Judith Snow i jej kręgu wsparcia. Mądrość dotycząca tego, co warto robić, bierze się z całego życia Judith, kiedy otrzymywała pomoc i wsparcie. Niewielka książeczka zawierająca więcej pozytywnego myślenia odnośnie sztuki życia, niż jakakolwiek książka, którą znam.

O'Brien J., O'Brien C.L., *A Little Book On Person Centered Planning*.

Sposoby myślenia o planowaniu zorientowanym wokół człowieka, jego ograniczenia, warunki powodzenia. Zestaw esejów przedstawiających krytyczne myślenie odnośnie praktycznych kwestii przygotowywania planów koncentrujących się na konkretnym człowieku.

O'Brien J., Mount B., z udziałem Leidy P., Blaney B., *Make A Difference: A Guidebook for Person-Centered Direct Support*.

Ta bardzo praktyczna książka wspomaga naukę działania w zakresie budowania relacji, planowania razem z ludźmi, z naciskiem na poszczególne osoby, wspomaganie dokonywania wyborów, a także tworzenia społecznościowej otwartości. Jeżeli chcesz nauczyć się lub uczyć innych, w jaki sposób wspierać osobę tak, aby doprowadziło to do sensownego życia w społeczności, to ta pozycja oferuje przewodnik, któremu warto zaufać. (Do książki dołączony jest podręcznik *Learning Journey*).

Organizowanie społeczności

American Social Change Organizing (Organizowanie amerykańskich zmian społecznych).

Rozwój społecznościowy w oparciu o zasoby (ABCD) oraz organizowanie według ABCD wywodzą się z tej właśnie tradycji.

Alinsky S., *Rules for Radicals: A Practical Primer for Realistic Radicals*, Vintage Books, New York 1971.

Ojciec założyciel amerykańskiego organizowania społecznościowego opowiada o tym, jak sięgnąć po realną władzę polityczną na rzecz prawdziwej demokracji.

Chambers E., Cowan M., *Roots for Radicals: Organizing for Power, Action, and Justice*, Continuum, New York 2003.

Przedstawia esencję filozofii Industrial Areas Foundation (IAF) oraz ich podejścia do organizowania społeczności, zachęcając do refleksji nad życiem publicznym i jego ideałami.

Fisher R., *Let the People Decide: Neighborhood Organizing in America*, wydanie rozszerzone, Twayne, New York 1995.

Dogłębna prezentacja historii organizowania społeczności w Stanach Zjednoczonych. Cenna pozycja dla tych, którzy chcieliby zrozumieć społeczne zmiany w zakresie organizowania społecznościowego w Ameryce.

The Democratic Promise: Saul Alinsky and his Legacy, materiał wideo, UofCA Extension Center for Media and Independent Learning, Berkeley 1999 lub Independent Television Service, 501 York Street, San Francisco, CA 94110; <http://www.itvs.org/>.

Edukacja ogólna

Friere P., *Pedagogy of the Oppressed*, Continuum, New York 2000.

Moc wzajemnej edukacji zwyczajnych ludzi w społeczności na rzecz podjęcia działań zmieniających świat.

Horton M., *The Long Haul: An Autobiography*, Teachers College Press, New York 1997.

Ta książka opowiada o pracy nad rozwojem nauczania metodami, które naprawdę skutkują empowermentem. Poczytaj o koncepcjach i życiu Mylesa Hortona – wraz z historią społeczności edukacyjnej Highlander Center and Education Center. Zmiany społeczne zawsze będą naturalnym wynikiem prawdziwej edukacji.

Nowe sposoby organizowania i edukacji społecznej

Sporo twórczych sposobów gromadzenia ludzi w ważnych sprawach na całym świecie, powstaje w pracy organizacji i w społecznościach. Organizowanie ABCD stanowi część tego nowego rodzaju organizowania. Oto kilka źródeł na początek, które mogą wskazać drogę do kolejnych zasobów.

Wheatley M., *Finding Our Way*, Berrett-Koehler, San Francisco 2005.

To książka, która wskazuje na siłę i możliwości organizowania w społecznościach, gdzie ludzie zaczynają nawiązywać lepsze relacje w celu stworzenia nowej żywej organizacji, zaprojektowanej tak, aby istota ludzka była bardziej ludzka. Wyjaśnia „co warto robić”, aby stworzyć nowe możliwości w praktycznej działalności na rzecz zmian.

Berkana Institute wspiera tych, którzy kreują nowe formy, procesy i przywództwo dające nadzieję na przyszłość. Berkana pielęgnuje i wspiera liderów zorientowanych na nowe pomysły i transformację społeczną, prowadzi społeczności edukacyjne, podróże kształcące oraz społeczności praktyczne. Założony został przez Margaret Wheatley. Ponadto oferuje wiele wspaniałych zasobów, programów, projektów oraz połączeń z obszaru budowania społeczności (www.berkana.org).

Open Space Technology to metoda organizowania otwartych spotkań na dużą skalę, w których różne grupy spotykają się w celu zarządzania złożonymi problemami w krótkim czasie, bez programu na przyszłość, z minimalną dozą usprawnień. Open Space jest powszechnie znane ze swoich Czterech Zasad: 1) Ktokolwiek przychodzi, jest osobą na właściwym miejscu; 2) Cokolwiek się wydarza jest jedyną szansą; 3) Za każdym razem zaczyna się o stosownej porze; 4) Kiedy się skończy, to się skończy. Mają też swoje Prawo Dwóch Nóg, które zezwala na przemieszczanie się uczestników między dyskusjami, wedle ich własnego rozeznania gdzie mogą akurat najwięcej się nauczyć i wnieść coś od siebie (www.openspaceworld.org).

The World Café to proces cyklicznych rozmów wymyślony przez dobrych znajomych, Juanitę Brown i Davida Isaacs'a – teraz o zasięgu globalnym, z uczestnikami we wszystkich sektorach. World Café koncentruje się na ważnych pytaniach,

na wierze w siłę ważnych pytań ożywiających sieci dyskusyjne, od których zależy poziom energii życia organizacyjnego i społecznościowego. Ich witryna internetowa oferuje bogate zasoby i pomoc dla gospodarzy takich kafejek oraz kontakt do innych inicjatyw na całym świecie zaangażowanych w tego rodzaju pracę (www.theworldcafe.com).

Appreciative Inquiry to rodzaj badań, które starają się „zlokalizować, wyróżnić i oświetlić” to, co stanowi „życiodajną siłę” organizacji czy społeczności. Teoria leżąca u podstaw Appreciative Inquiry uznaje nas za istoty społeczne, a zatem konstruuje rzeczywistość własnych organizacji i społeczności w oparciu o to, o czym rozmawiamy, co nam się wspólnie marzy, nad czym prowadzimy badania. Innymi słowy, pierwszeństwo mają te sprawy, na które bardziej zwracamy uwagę. Jeżeli zwracamy większą uwagę na to, co jest życiodajne niż na to, co życie niszczy, to będziemy wytwarzać więcej życia (www.appreciativeinquiry.cwru.edu).

Shambhala Institute For Authentic Leadership to międzynarodowa sieć ludzi, projektów i programów aktywnie zaangażowanych w organizacyjne i społeczne wyzwania naszych czasów. Instytut ten ma siedzibę w Halifax w Nowej Szkocji. Wspiera, łączy i wzmacnia wizjonerów, pionierów, przedsiębiorców oraz innych nosicieli zmiany i innowacji w biznesie, sztuce rządzenia oraz w społeczeństwie obywatelskim. Dzięki temu instytut pielęgnuje ruchy prowadzące ku oświeconym społeczeństwom (www.shambhalainstitute.org/about.html).

Society for Organizational Learning (SoL) jest społecznością edukacyjną z wyboru i składa się z organizacji, poszczególnych osób oraz lokalnych społeczności SoL rozsianych po całym świecie. Powstała po to, aby połączyć korporacje z organizacjami, naukowców z konsultantami w celu wytwarzania wiedzy i zdolności do fundamentalnych innowacji oraz zmian poprzez zaangażowanie się we wspólne działania projektów sondażowych. Jako społeczność edukująca do działania, SoL generuje prawdziwą przedsiębiorczość i wyniki w systemie społecznym, nowy kapitał intelektualny wraz z osobistym i zawodowym networkingiem (www.solonline.org).

An Inclusion Press Book
Published by Inclusion Press
Copyright© 2006 Inclusion Press
2006 First Edition, published by Inclusion Press
2009 Second Edition
2011 Second Printing of the Second Edition

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część tej publikacji nie może być powielana, przechowywana czy przesyłana w jakikolwiek sposób, w tym także elektroniczny, mechaniczny, włącznie z fotokopiowaniem, nagrywaniem, czy w inny, bez uprzedniej zgody wydawcy.

Printed in Canada by Couto Printing & Publishing
Library and Archives Canada Cataloguing in Publication
Green, Mike, 1947– „ABCD in action. When people care enough to act”/
Mike Green, Henry Moore i John O'Brien ; wstęp John O'Brien;
refleksje Dan Duncan ... [et al.].
Zawiera bibliografię oraz indeks. ISBN-13: 978-1-895418-74-3 ISBN-10: 1-895418-74-7
HN49.C6G735 2006 361.2'5 C2006-904652-2

Przygotowanie tej publikacji odbywało się we współpracy z Responsive Systems Associates z the Center on Human Policy, Syracuse University for the Research and Training Center on Community Living. The Research and Training Center on Community Living, na podstawie umowy (numer H133B031116) zawartej pomiędzy the National Institute on Disability & Rehabilitation Research (NIDRR) oraz the University of Minnesota Institute on Community Integration. Członkowie Centrum byli proszeni o wyrażanie swoich opinii; opinie te nie zawsze odzwierciedlają oficjalne stanowisko NIDRR.



47 Indian Trail Toronto, ON M6R 1Z8
tel. 416.658.5363; fax. 416.658.5067
info@inclusion.com
inclusion.com

Tytuł oryginału:

Assesd Based Community Development.

When people care enough to act. 2nd edition

Wydawnictwo:

Community Development Foundation

© Copyright by Inclusion Press. All rights reserved.



Redaktor serii: **Paweł Jordan**

Redaktor naukowy: **dr Bohdan Skrzypczak**

Tłumaczenie: **Alicja Unterschuetz**

Redakcja merytoryczna: **Marta Wieczorek**

Korekta: **Beata Bociąg, Studio Editio**

Projekt graficzny serii oraz skład: **Marta Malesińska [manukastudio.pl]**

© Copyright by Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, 2013

ISBN: 978-83-62380-22-0

Cytowanie oraz wykorzystywanie danych jest dozwolone z podaniem źródła.

Wydawca:

Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL

ul. Podwale 13, 00-252 Warszawa

tel. 22 636 92 00

e-mail: biuro@cal.org.pl

www.cal.org.pl

Druk:

Drukarnia Pasaż sp. z o.o.

30-363 Kraków ul. Rydlówka 24

Nakład 2000 egzemplarzy

Egzemplarz bezpłatny (publikacja bezpłatna)