Silniejsze społeczności

Jak budować potencjał społeczności i sektora publicznego

Steve Skinner

Silniejsze społeczności

Jak budować potencjał społeczności i sektora publicznego

Spis treści

Lista rysunków 6
Wstęp do wydania polskiego 7
Gabriel Chanan i Alice Wilcock, Dyrektorzy Programowi, Przedmowa 8
Podziękowania 9
Community Development Foundation (CDF) 11

ROZDZIAŁY

1. Wprowadzenie 12
2. Tło polityki społecznej – rola budowania potencjału społeczności 24
3. Kontekst – zrozumieć sektory pozarządowy i społecznościowy 46
4. Praktyka – budowanie potencjału społeczności 76
5. Sektor publiczny – wzmacnianie zaangażowania społeczności 104
6. Ruszamy – budowanie planów i strategii 134

ZASOBY

1. Definiowanie pojęć 171
2. Wyjaśnienie zagadnienia budowania potencjału społeczności 175
3. Podstawy aktywnego obywatelstwa 180
4. Identyfikacja potrzeb i mocnych stron 189
5. Wsparcie w budowaniu potencjału społeczności 199
6. Praca nad rozwojem społeczności 208
7. Źródła informacji dotyczące angażowania społeczności 212
8. Ewaulacja procesu budowania potencjału społeczności 214

Bibliografia 221
Przydatne publikacje na temat ewaluacji 226

LISTA RYSUNKÓW

1. Przykłady roli procesu budowania potencjału społeczności w obszarach polityki społecznej
2. Niektóre z najważniejszych cech sektorów pozarządowego i społecznościowego
3. Źródła budowania potencjału w sektorach pozarządowym i społecznościowym
4. Cztery moduły
5. Model zaangażowania społeczności
6. Poprawianie zaangażowania społeczności: cztery tematy w zakresie wspierania zmian w instytucjach sektora publicznego
7. Cztery moduły składowe – elementy modelu planowania

Wstęp do wydania polskiego

Książka Skinnera jest ważną publikacją skierowaną do szerokiego grona odbiorów zarówno z sektora społecznościowego, pozarządowego i publicznego. Skupia się na tworzeniu wsparcia dla grup i organizacji działających w społecznościach i wydobywaniu potencjału do budowania obywatelskiego zaangażowania. Poprzez potencjał Skinner rozumie *działania, zasoby oraz wsparcie wzmacniające zdolności oraz wiarę we własne siły osób i grup funkcjonujących w społecznościach w zakresie podejmowania efektywnych działań i ról przywódczych w procesie organizowania społeczności*. To podejście, które silnie akcentuje pracę na mocnych stronach społeczności, na wydobywaniu tego, co często ukryte i nieodkryte, a w procesie rozwoju społeczności lokalnej może i powinno zostać wydobyte i włączone. Skinner wyróżnia cztery kluczowe obszary wsparcia dla rozwoju potencjału społeczności, czyli: budowanie umiejętności, budowanie organizacji, budowanie zaangażowania, oraz budowanie równości. Pokazuje też rolę dużych krajowych programów takich, jak *Firm Foundations* i *Change Up*, które też wspomagają rozwój silnych społeczności.

Zdajemy sobie sprawę, że sytuacja społeczna i rozwiązania proponowane przez brytyjskiego autora nie mogą być wprost zastosowane w Polskich realiach. Istnieją duże różnice kulturowe, inny system zabezpieczenia społecznego, poziom zaangażowania obywatelskiego, a także stopień wsparcia sektora publicznego dla idei budowania potencjału społeczności. Jednak publikacja zawiera wiele idei, przykładów, które mogą być spożytkowane przez polskiego czytelnika. Poszukując i wypracowując polski Model organizowania społeczności lokalnych, korzystamy z wieloletnich doświadczeń brytyjskich kolegów, nie jako gotowych rozwiązań, ale właśnie inspiracji.

PAWEŁ JORDAN, REDAKTOR SERII
DR BOHDAN SKRZYPCZAK, REDAKTOR NAUKOWY

Przedmowa

Aktualne uwarunkowania działań związanych z organizowaniem społeczności lokalnych stawiają przed osobami zajmującymi się wzmacnianiem społeczności w całej Wielkiej Brytanii ogromne wyzwania, ale też dają niezwykłe możliwości.

Zdolność sektorów pozarządowego i społecznościowego (ang. *voluntary and community sectors,* VCS) do budowania potencjału lokalnych społeczności jest kluczowa dla skutecznego wdrażania prowadzących do tego działań, choć ważną rolę odgrywa w tym zadaniu także sektor publiczny. Realizacja programów modernizacji władz samorządowych oraz wprowadzanie Lokalnych Porozumień (ang. *Local Area Agreements*) oznacza dużo większy nacisk na świadczenie usług dostosowanych do regionalnych potrzeb, pracę w partnerstwach oraz skuteczną aktywizację lokalnych społeczności.

Książka ta, obok nakreślenia kontekstu bieżącej polityki społecznej, oferuje także kluczowy, ramowy schemat przydatny planistom i praktykom. Zawiera ona zasady, praktyczne wskazówki oraz przykłady z całej Wielkiej Brytanii, pomocne w ożywieniu związku teorii z praktyką.

CDF publikuje ją z radością. Publikacja pod nazwą *Silniejsze społeczności* powinna dodatkowo stymulować rosnącą świadomość potrzeby budowania potencjału społeczności oraz instytucji jako procesu kluczowego w obliczu wielu wymagań i wyzwań. Powinna także stanowić bezcenne źródło wsparcia dla wszystkich zainteresowanych stron pracujących nad rozwojem teorii i praktyki budowania kompetencji.

GABRIEL CHANAN I ALICE WILCOCK
DYREKTORZY PROGRAMOWI, *COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION*

Podziękowania

Autor pragnie podziękować następującym osobom oraz organizacjom za ich wkład w postaci pomysłów, informacji i przykładów wykorzystanych w niniejszej książce:

The Active Communities Unit and the Civil Renewal Unit, Home Office
The Community Capacity Building Review Team, Home Office
Neighbourhood Renewal Unit, Office of the Deputy Prime Minister (Biuro Wicepremiera)
The Government Office for Yorkshire and the Humber I Yorkshire and the Humber Regional Forum
The Community Development Foundation
The Community Development Exchange
The Community Work Training Company
COGS – Community Organisations: Growth and Support
Labyrinth Consultancy, Bradford
The Federation of Community Development Learning
The Urban Forum
The University of Bradford Department of Peace Studies and Centre for Community Collaboration
The Building Communities Partnership, Bradford
The Active Citizens Working Group, Bradford
The Community Network, Bradford
The Leeds Multiple Sclerosis Self Help Action Group
The City of Bradford Metropolitan District Council
Blyth Valley Borough Council
The University of Huddersfield, biuro ds. Poszerzania Partycypacji
The Housing Association Charitable Trust
The Kendray Initiative, Barnsley
The Burngreave New Deal for Communities Partnership, Sheffield
The Stockwell Partnership, Londyn
The Sandwell Partnership, West Midlands
Regional Action West Midlands

Podziękowania składam także: Liz Mabley, Jill Bedford, Sue Gorbing, John Routledge, Peter Taylor, Bev Morton, Steve Hume, Chris Simpson, Amanda Inverarity, Georgina Webster, David Raynor, Mark Hirchen, Charles Woodd, Duncan Prime, John Houghton, Tricia Zipfel, Steve Nesbit, Mervyn Ashby, Loraine Coates, Kevin Ward, Colin Western, Peter Richardson, Sue Shaw, Colin Miller, Jenny Fisher, Linda Mitchell, Margaret Bolton, Tony Herrman, David Evans, Peter Richardson, Pam Hardisty, Kate Faulkes, Sue Faxon, Steve Kingston, Sue Gledhill, Pat Fairfax, Ian Fiddler, Corine Campbell, David Melling, Mick Charlton, Titch Kavanagh, Katherine Wyatt, Pete Browning, John Clark, Daniel Morris, Steve Webster, Sylvia Gibbs oraz Andrew Van Doom.

Szczególnie dziękuję następującym osobom za poświęcony przez nich dodatkowy czas, udzielone wsparcie oraz materiały: Gill Wood, Alan Anderton, Brian Batson, Lee Ling, Mandy Wilson i Pete Wilde; Balraj Sandhu z *the Active Communities Unit, Home Office*; Catriona May i Gabriel Chanan z *the Community Development Foundation*; Profesor Jenny Pearce z *the Peace Studies Department, University of Bradford* – za komentarze na temat aktywnego obywatelstwa; Liz Richardson, pracującej wcześniej w *the London School of Economics Centre for Analysis of Social Exclusion* – za możliwość wykorzystania materiałów porównawczych na temat form uczenia się oraz za Siedem Etapów Budowania Lokalnego Projektu.

Rozdział 2. Rys. 1. powstał w oparciu o materiał opracowany przez autora raportu *Home Office* na temat budowania potencjału, dzięki uprzejmej zgodzie na wykorzystanie go w tej publikacji.

Rozdział 4. Rozwiązanie z zastosowaniem czterech modułów opracowane zostało z pomocą: Pat Fairfax, wcześniej z *Bradford Council's Community Development Policy Unit*; *the Building Communities Partnership*, Okręg Bradford; Sue Shaw, niezależnej konsultantki, Durham; *the Community Development Exchange*, Sheffield; *the Community Work Training Company*, West Yorkshire; *the Scottish Centre for Community Development*, Glasgow.

Rozdział 5. Model Angażowania Społeczności został zaadaptowany z oryginalnej wersji opracowanej dla *Home Office* jako Narzędzie Klasyfikacji Zaangażowania Społeczności przez pracowników CDF, *Crime Concern* oraz *the Neighbourhood Initiatives Foundation*, dzięki uprzejmej zgodzie tych organizacji na jego wykorzystanie w tej publikacji.

Dziękuję wszystkim powyższym osobom oraz organizacjom za ich hojną pomoc.

Community Development Foundation (CDF)

The Community Development Foundation (pol. Fundacja Rozwoju Społeczności), założona w 1968 roku, pomaga społecznościom w uzyskaniu pełniejszej kontroli nad warunkami, w jakich funkcjonują, oraz nad decyzjami, które ich dotyczą, poprzez:

- **doradzanie rządowi** i innym instytucjom w zakresie angażowania społeczności, odnowy społeczeństwa obywatelskiego oraz jego spójności, środków służących budowaniu silnych, aktywnych społeczności, a także promowania jej rozwoju;
- **wspieranie wszelkich prac na rzecz organizowania społeczności** poprzez budowę sieci, kontakty z praktykami, współpracę z organizacjami partnerskimi, a także zarządzanie lokalnymi projektami;
- **prowadzenie badań, ewaluacji oraz analiz programowych** w celu wskazania dobrych praktyk w każdym aspekcie organizowania i angażowania społeczności, a także upowszechnianie zdobytej wiedzy przez szkolenia, konferencje, publikacje i doradztwo.

CDF to organizacja wiodąca w branży rozwoju społeczności lokalnych w Wielkiej Brytanii i Europie. Jest to organizacja pozarządowa (ang. *non-departmental public body*, NDPB) wspierana głównie przez Wydział ds. Aktywnych Społeczności brytyjskiego *Home Office* (ang. *the Active Community Directorate of the Home Office*) z dużym poparciem ze strony władz samorządowych, funduszy dobroczynnych oraz sektora prywatnego. *The Community Development Foundation* dużą wagę przywiązuje do otwartego charakteru swoich działań, z wyjątkiem sytuacji, gdy obowiązuje je wymóg zachowania poufności.

COMMUNITY DEVELOPMENT FOUNDATION
UNIT 5, ANGEL GATE | 320 3 26 CITY ROAD | LONDYN EC IV 2PT
TEL.: 020 7226 5375 | FAKS: 020 7704 0313
E-MAIL: ADMIN@CDF.ORG.UK | INTERNET: WWW.CDF.ORG.UK
NUMER REJESTRACYJNY ORGANIZACJI DOBROCZYNNEJ: 306130

1 Wprowadzenie

Proces budowania potencjału polega na osiąganiu skutecznego uczestnictwa obywateli oraz rozwoju silnych, dobrze zorganizowanych sektorów pozarządowego i społecznościowego. Chodzi w nim także o doprowadzenie do zmian w organizacji podmiotów sektora publicznego potrzebnych do tego, aby z lepszym skutkiem potrafiły angażować się w sprawy różnych społeczności. Te dwa elementy procesu budowania kompetencji – czyli rozwój społeczności oraz zmiany w instytucjach – stanowią główny temat niniejszej książki. Wspólnie prowadzą do wzmocnienia społeczności.

Niniejsza książka stanowi szerokie wprowadzenie w tematykę budowania potencjału – opisanych w niej jest szereg podejść programowych, bieżąca praktyka, a także podstawowe zasady. Oferuje ona wskazówki, rodzaj list kontrolnych, systemy ramowe i przykłady z dziedziny organizacji społeczności, w oparciu o doświadczenia wielu różnych grup, projektów oraz organizacji z całej Wielkiej Brytanii.

Budowanie kompetencji polega na „uruchamianiu" oraz czerpaniu z istniejących zdolności, wiedzy, doświadczeń, przekonań i talentów obecnych w grupach i społecznościach. Chodzi o to, aby docenić w pełni to, co już istnieje, co działa wewnątrz oraz sprawdza się w społecznościach – i zrobić to w taki sposób, aby wzmocnić zarówno ludzi, jak i organizacje na ich drodze wzrostu i rozwoju.

Książka ta została napisana w celu wykreowania zmiany – ulepszenia praktyki, zakwestionowania postaw czy utartych przekonań, „wstrząśnięcia" politykami oraz wypracowania nowych sposobów działania. Może ona pomóc czytelnikowi w projektowaniu, planowaniu czy realizowaniu działań i programów budowania kompetencji oraz uporaniu się z tym, o co w budowaniu potencjału chodzi.

Przyjęte tu podejście

1. Książka skupia się raczej na grupach działających w społecznościach niż na większych organizacjach pozarządowych.
2. Bada kwestię budowania potencjału w kontekście bieżącej polityki rządowej oraz sektora publicznego.
3. Przedstawia definicje kluczowych terminów.
4. Osadza proces budowania zasobów na fundamencie kluczowych zasad i wartości.

Dla kogo jest ta książka?

Nasza książka została napisana dla:

- urzędników oraz przedstawicieli władz samorządowych,
- menadżerów, fachowców, pracowników terenowych oraz decydentów działających w partnerstwach i instytucjach sektora publicznego,
- pracowników służby cywilnej w urzędach i wydziałach państwowych,
- organizacji dobroczynnych i organizacji zapewniających fundusze oraz zasoby na rozwój społeczności,
- członków grup w społecznościach, wolontariuszy oraz liderów,
- menadżerów i pracowników organizacji pozarządowych, partnerstw realizujących programy rewitalizacyjne, funduszów rozwojowych,
- szkół wyższych i uniwersytetów zainteresowanych edukacją oraz aktywizacją społeczności,
- trenerów, organizatorów społeczności, doradców i konsultantów.

Dlaczego powstała ta książka?

Wszyscy potrzebujemy rozwijać swoje kompetencje – w sektorze publicznym musimy rozwijać nasze zdolności skuteczniejszej i bardziej otwartej pracy ze społecznościami.

Książka ta została napisana, ponieważ:

- społeczności oraz sektor państwowy prowadzą nowe i innowacyjne działania związane z budowaniem kompetencji,
- wiele z organizacji sektora publicznego poszukuje informacji na temat tego, jak pracować ze społecznościami udzielając im wsparcia,
- proces budowania kompetencji stał się elementem centralnym szeregu kluczowych programów,
- brakuje jasności co do tego, na czym polega proces budowania potencjału.

Do powstania tej książki przyczyniło się wielu organizatorów społeczności, wiele grup, sieci, konsultantów oraz liderów. Ponadto szereg organizacji nadesłało przydatne materiały, pomysły oraz uwagi na temat zawartych tu treści (zob. Podziękowania). Przykłady ilustrujące poszczególne tezy pochodzą z całej Wielkiej Brytanii, a w szczególności z rejonu Bradford.

Po co to wszystko?

W Wielkiej Brytanii wiele organizacji sektorów społecznościowego i pozarządowego pragnie zwiększyć skuteczność w osiąganiu celów i odgrywać większą rolę na swoim terenie. Równolegle instytucje sektora publicznego oraz lokalne władze coraz bardziej zainteresowane są działaniami na poziomie społeczności, włączaniem wspólnot w projektowanie oraz świadczenie usług, a także wspólną pracą przy realizowaniu lokalnych inicjatyw. Skutkiem tego budowanie potencjału może okazać się przydatne zarówno organizacjom trzeciego sektora, jak i instytucjom państwowym.

W niniejszej publikacji definiujemy budowanie potencjału, jako:

Proces nauki i zmiany, który zwiększa zdolność poszczególnych osób, oraz przygotowania do dokonywania wkładu w rozwój i organizację społeczności.

Mówiąc inaczej, budowanie potencjału to podejście do rozwijania zdolności i skuteczności organizacyjnej w dowolnej organizacji, grupie, zespole czy projekcie.

1. Jest to proces uczenia się i zmiany, nie skoncentrowany wyłącznie na społecznościach, chociaż w przeszłości często podkreślano ten właśnie jego aspekt.

2. Wspólną podstawową cechą oraz celem budowania potencjału w tym kontekście, czy to w odniesieniu do dużych organizacji sektora publicznego (które w tej książce nazywamy instytucjami), czy też grup działających w społecznościach, jest to, iż proces ten przyczynia się ostatecznie do rozwoju społeczności.

3. Budowanie potencjału można w związku z tym postrzegać jako ogólny termin, który może posiadać dodatkowe określenia używane wówczas, gdy proces ten odnosi się do konkretnych okoliczności, jak na przykład budowanie potencjału społeczności, czy gdy dotyczy sektora publicznego – budowanie potencjału instytucji. Terminy te wyjaśniamy w dziale Zasoby 1. oraz 2.

Co obejmuje niniejsza publikacja

W publikacji tej przyglądamy się zarówno *budowaniu potencjału społeczności*, jak i *budowaniu potencjału instytucji*. Mówiąc ogólnie, w rozdziałach 2. 3. i 4. omawiamy zagadnienia związane z budowaniem zasobów rozwojowych społeczności, zaś w Rozdziale 5. skupiamy się na budowaniu kompetencji instytucji w kontekście aktywizowania społeczności.

1. Rozdział 2. bada rolę, jaką proces rozwijania potencjału społeczności może odgrywać w wielu obszarach programowania polityki społecznej.

2. Rozdział 3. opisuje kontekst funkcjonowania sektorów pozarządowego oraz społecznościowego.

3. Rozdział 4. przybliża nam, co w praktyce oznacza proces budowania potencjału w społecznościach.

4. Rozdział 5. zajmuje się budowaniem potencjału w sektorze publicznym tam, gdzie celem tego sektora jest wzmacnianie zaangażowania społeczności.

5. Rozdział 6. łączy te problemy i omawia kwestie planowania.

6. Książka zapoznaje czytelnika z wieloma materiałami i pomysłami zaczerpniętymi zarówno z codziennych doświadczeń, jak i bieżącej polityki.

7. Wszędzie, gdzie to możliwe, sięgamy do badań, treść podana jest w sposób dynamiczny, bezpośredni i przystępny. W niektórych miejscach zachęcamy do dyskusji, czasami podsuwamy wyzwania.

8. Celem tej publikacji nie jest wyuczenie umiejętności praktycznych — raczej dokonanie przeglądu i wprowadzenie czytelnika w szereg ramowych systemów i podejść, z podaniem stosownych odsyłaczy do zasobów, jeśli czytelnik zapragnie dowiedzieć się czegoś więcej.

9. W drugiej części książki znajduje się duży dział poświęcony zasobom, bardziej praktyczny i szczegółowy, odwołujący się do tematów omówionych w pierwszych sześciu rozdziałach.

10. Wyróżnione cytaty to albo wyjątki z głównego tekstu, albo opisy bazujące na rzeczywistych doświadczeniach.

Budowanie kompetencji może okazać się podejściem przydatnym dla wielu różnych osób, partnerstw, instytucji czy organizacji. W naszej książce kwestionujemy założenie, iż *główny* problem polega na tym, że w społecznościach brakuje potencjału czy zdolności oraz że społeczne grupy i liderzy powinni rozwijać swój zasób umiejętności, by być w stanie porozumieć się. Budowanie kompetencji polega w *równej mierze na* doprowadzeniu do zmian w praktyce i systemach dużych państwowych instytucji, organizacji sektora prywatnego, jak i partnerstw.

W efekcie niniejsza publikacja zwraca się bezpośrednio do menadżerów, decydentów, urzędników oraz praktyków organizacji społecznościowych działających w partnerstwach i sferze budżetowej.

Trzy główne tezy przedstawione w tej książce:

1. Proces budowania potencjału w grupach działających w społecznościach można zorganizować z wykorzystaniem czterech prostych tematów: Budowanie Umiejętności, Budowanie Organizacji, Budowanie Zaangażowania oraz Budowanie Równości.

2. Te same cztery tematy można z powodzeniem zastosować w odniesieniu do instytucji sektora publicznego czy partnerstw, w procesie budowania ich zdolności do efektywnego angażowania społeczności.

3. Budowanie potencjału musi być procesem zaplanowanym i zorganizowanym w sposób strategiczny – zarówno na poziomie lokalnym, jak i w całej gminie, mieście, czy powiecie (w książce tej stosujemy tu wymiennie określenie „rejon" lub „region").

Wszyscy potrzebujemy rozwijać swoje kompetencje – w sektorze publicznym musimy rozwijać nasze zdolności skuteczniejszej i bardziej otwartej pracy ze społecznościami.

Jakie jest tło tego wszystkiego?

Budowanie potencjału, jako termin, funkcjonuje od dawna. Pojęcia tego używano powszechnie w Wielkiej Brytanii w połowie lat 80. minionego stulecia w odniesieniu do koncepcji zaimportowanej ze Stanów Zjednoczonych. Od końca lat 80. budowanie potencjału zaczęło być coraz powszechniej stosowane jako aspekt zagranicznych programów pomocowych (Eade, 1997). W wielu krajach rozwijających się proces ten skupiał się zarówno na pracy organizacji

pozarządowych, jak i na działaniach na poziomie lokalnym. Proces budowania kompetencji w Wielkiej Brytanii kontynuowano w latach 90., głównie w odniesieniu do rewitalizacji i rozwoju gospodarczego. Obecnie, w nowym już stuleciu, budowanie potencjału zajmuje pozycję centralną — dużo bardziej dotyczy teraz sektora pozarządowego i społecznościowego dzięki takim inicjatywom jak *Change Up* oraz *Firm Foundations*, zaprezentowanym w dalszej części tekstu. Ponadto obecnie budowanie potencjału dysponuje szerszym wsparciem w postaci konkretnej polityki społecznej realizowanej przez państwo, obejmującej takie obszary jak odnowa społeczeństwa obywatelskiego, aktywne społeczności oraz ożywienie społeczności.

Na czym polega proces budowania potencjału społeczności?

Jak już powiedzieliśmy, niniejsza publikacja przyjmuje pogląd, iż budowanie kompetencji to ogólny termin dotyczący nauki oraz zmiany, który można odnieść do różnych kontekstów i środowisk. W naszej książce kładziemy nacisk na grupy działające w społeczności oraz ich sieci, a także na ludzi, którzy działają aktywnie w swoich społecznościach. W tym sensie budowanie kompetencji społeczności można zdefiniować jako:

> *Działania, zasoby oraz wsparcie wzmacniające zdolności oraz wiarę we własne siły osób i grup funkcjonujących w społecznościach w zakresie podejmowania efektywnych działań i ról przywódczych w procesie organizowania społeczności.*

Ważne jest, aby rozumieć, co oznacza budowanie potencjału społeczności i jaką rolę proces ten może odgrywać. Zasadniczy rezultat polega na tym, że grupy w społecznościach oraz organizacje pozarządowe mogą uzyskać wsparcie w osiąganiu swoich celów – i jest to podstawowa inspiracja tej książki. Ponadto budowanie potencjału społeczności ma znaczenie w kontekście szerzej rozumianej polityki społecznej – czemu przyjrzymy się dokładniej w Rozdziale 2.

Firm Foundations i Change Up

Firm Foundations

W grudniu 2004 roku brytyjskie *Home Office* uruchomiło inicjatywę pod nazwą *Firm Foundations* (Solidne Fundamenty) – rządowy program budowania potencjału społeczności. Pomysł był wynikiem przeglądu państwowego wsparcia dla rozwijania podstawowych zasobów społeczności. Doprowadził on do szeroko zakrojonych ogólnokrajowych konsultacji, a ich wyniki zasiliły raport końcowy. Inicjatywa *Firm Foundations* wskazuje na sześć podstawowych zasad i podnosi kwestię czterech głównych, priorytetowych obszarów dla rządowych działań, w celu wdrożenia zmian. Program ten lokuje budowanie potencjału społeczności w centrum dużej i ważnej inicjatywy rządowej w obszarze odnowy społeczeństwa obywatelskiego. Odnowa społeczeństwa obywatelskiego zaprezentowana jest tu jako proces uzależniony od posiadania przez obywateli, na poziomie lokalnym, umiejętności i możliwości przyczyniania się do rozwoju ich własnych społeczności, angażowania się w działania społecznych/obywatelskich instytucji, a także wpływania na usługi oddziałujące na ich życie. Więcej o *Firm Foundations* mówimy w Rozdziale 4.

Change Up

Rola dużych organizacji pozarządowych zmienia się. W coraz większym stopniu organizacje te angażują się w świadczenie usług. Po części jest to wynik tendencji do coraz częstszego zlecania przez władze samorządowe i podmioty publiczne usług na zewnątrz , jako alternatywa do realizowanych przez nie świadczeń. W roku 2002 brytyjskie Ministerstwo Skarbu (*the Treasury*) opublikowało przekrojową rewizję roli sektorów pozarządowego i społecznościowego w świadczeniu usług. Ów kluczowy raport wskazał na wiele przeszkód, z jakimi borykają się te sektory. W efekcie zainicjowano nową ogólnokrajową strategię pod nazwą *Change Up* (pol. dosłownie *wrzucić wyższy bieg*), uruchomioną w 2004 roku przez *Home Office*. Jej celem jest zbudowanie efektywniejszej infrastruktury wspierającej sektorów pozarządowy i społecznościowy. Inicjatywa *Change Up* została omówiona szerzej w Rozdziale 6.

Pytania i odpowiedzi

Firm Foundations

Najwyższy już czas, aby uporządkować wiele pytań oraz obalić mity związane z koncepcją budowania potencjału.

Czy w budowaniu potencjału nie chodzi tylko o wparcie dla wolontariatu i grup funkcjonujących w społecznościach?
Nie, chodzi tu także o aktywnych obywateli, o liderów społeczności, o partnerstwa, a w szczególności o wielkie instytucje, które zmieniają się, by umożliwić skuteczne angażowanie.

Czy podejście to nie jest protekcjonalne w stosunku do członków grup funkcjonujących w społecznościach?
Niestety termin budowanie potencjału rzeczywiście brzmi protekcjonalnie. Ale jest to określenie stosowane powszechnie w całym kraju, zatem ważniejsze jest, jak się je interpretuje. Nasza książka promuje stosowanie określenia rozwijanie mocnych stron jako terminu alternatywnego do budowania potencjału. Niezależnie od doboru słownictwa, ważne jest to, jak proces ten organizowany jest w praktyce.

Czy nie jest to raczej proces odgórny?
Rozwijanie potencjału nie powinno być ludziom wmuszane – powinno być organizowane jedynie przy wsparciu i zgodzie uczestniczących w tym procesie grup, osób oraz organizacji. Chodzi tu bowiem o wspólną pracę, a nie narzucanie czegoś z góry. W wielu wypadkach proces ten prowadzić będą właśnie grupy społeczne oraz sieci. W szczególności chodzi o wspieranie grup w osiąganiu przez nie ich własnych celów, nie zaś celów podmiotów zewnętrznych czy rządu.

Czy nie robimy już tego od lat?
Tak, wiele osób pracujących ze społecznościami, odpłatnie lub za darmo, działa w ramach inicjatyw zmierzających do rozwijania mocnych stron tych społeczności. Różnica polega na tym, że jako uznany obszar działania, proces ten może być stosownie zaplanowany i zasilony zasobami.

Ale czy nie jest to tylko organizowanie społeczności pod nowym szyldem?
Nie, proces budowania potencjału nie stanowi substytutu rozwoju społeczności. Jest jego częścią i jako taki musi być osadzony w wartościach oraz zasadach rozwoju społeczności. W Zasobach 6. badamy, na czym polega praca na rzecz rozwoju społeczności.

Czy budowanie potencjału nie jest tożsame z empowermentem?
Twierdzimy, że występują tu różnice i że *empowerment* należy zdefiniować ściślej. *Empowerment* ma wielkie znaczenie jako element podejścia do procesu rozwijania mocnych stron społeczności. Zajmujemy się tym szerzej w Rozdziale 4.

Czy wszystko to nie odwraca jedynie uwagi od prawdziwego problemu, czyli władzy i zasobów?
Mówiąc inaczej, zamiast zajmować się deprywacją, nierównością oraz dyskryminacją, budowanie kompetencji kieruje uwagę w stronę programów edukacyjnych, a także wskazuje na potrzebę zmian oddolnych. W praktyce nie chodzi tu o dokonywanie wyboru „albo-albo", ale o zajmowanie się i jednym, i drugim. Rozwijanie mocnych stron potencjału obecnego „na dole" może wspomóc inicjatywy sprzeciwiające się przejawom nierówności czy dyskryminacji.

HISTORIA

Każdy rozdział kończy pewna Historia, fikcyjna opowieść dotycząca dwóch osób – Dave'a i Gity – przechodzących przez zmiany, które stanowią nawiązanie do niektórych punktów omówionych w tekście zasadniczym książki.

Dave był kiedyś bardzo aktywnym facetem – mecze piłki nożnej w niedziele, sekretarzowanie w klubie towarzyskim, brylowanie w pubowych quizach – a wszystko to obok etatowej pracy na stanowisku grafika komputerowego. Choroba położyła temu wszystkiemu kres – diagnoza stwardnienia rozsianego, SR, okazała się trudnym, stresującym doświadczeniem. Z pełnego życia, sprawnego fizycznie mężczyzny w ciągu 18 miesięcy przemienił się w osobę zaklasyfikowaną jako „niepełnosprawna", żyjącą dzięki wsparciu innych, doświadczającą rozmaitych utrapień i narażoną na protekcjonalne traktowanie.

To była środa – tak, ważny dzień, musiał to przyznać – ponieważ wybierał się na spotkanie grupy osób cierpiących na stwardnienie rozsiane. Miała to być pierwsza grupa nowych znajomych, odkąd skończył grać w rzutki w pubie i zrezygnował ze spotkań w klubie towarzyskim. Tak naprawdę chodziło o zaakceptowanie tego, co się z nim teraz działo. A teraz, aby się przemieszczać, musiał korzystać z lasek, zaś żarty, którymi kiedyś sypał jak z rękawa, jakoś ostatnio przestały go obchodzić. Dostać się do nowego ośrodka grupy było łatwo – zapłacili mu za taksówkę i zgotowali ciepłe powitanie. Ale poza tym wszystko było dość dziwaczne – wysłuchiwanie opowieści innych ludzi, w których tak wiele rzeczy przypominało jego własne doświadczenia, wszystko to było dość przygnębiające, choć jednocześnie jakoś inspirowało.

No cóż, przynajmniej zaprzyjaźnił się z Jimmym, prawdziwym fighterem, działaczem, jak mówili na niego inni – świetny z niego facet. „Zamienimy to miejsce w centrum prawdziwych zmian", tak powiedział. „Napisałem już do jednej takiej nadętej biurokratki w usługach socjalnych – nazwa się Gita Patel – przyjdzie tu w przyszłym miesiącu. Mówię ci, Dave, nie wie, co ją czeka". Jimmy zadecydował o przyszłości Dave'a – przez to, że stał się prawdziwym przyjacielem. Po tygodniu Dave został zaproszony do Grupy Asertywności SR – brzmiało to bardzo oficjalnie, ale Jimmy też tam należał, więc powinno być w porządku. Dlaczego nie nazwali tego po prostu budowaniem wiary we własne siły? A to z pewnością teraz by mu się przydało...

2

Tło polityki społecznej – rola budowania potencjału społeczności

Jakie korzyści płyną z budowania potencjału społeczności? Do czego faktycznie przyczynią się wszystkie rozwinięte zdolności? W Rozdziale 1. badaliśmy, jak społeczności oraz różne rodzaje organizacji, partnerstw i publicznych podmiotów, a także władze samorządowe i centralne, skorzystają na powiększaniu podstawowych zasobów społeczności. To właśnie stanowi tło planowania i praktyki budowania potencjału społeczności.

Wstęp

Budowanie potencjału społeczności może przyczynić się do zmian w wielu obszarach polityki społecznej, na przykład w dziedzinie:

- skutecznego świadczenia usług publicznych,
- zrównoważonego rozwoju, rewitalizacji i przedsiębiorczości,
- odnowy społeczeństwa obywatelskiego,
- spójności społecznej,
- oraz silnych społeczności.

Oczywiście wymienione powyżej strefy pokrywają się – chodzi nam raczej o przedstawienie konkretnych przykładów, nie zaś nakreślenie pełnego zakresu wpływów, jakie może wywierać proces budowania potencjału. Rola procesu budowania potencjału społeczności w tych obszarach polityki społecznej zilustrowana została na Rysunku 1. poniżej. Zrozumienie tej roli jest o tyle ważne, że dzięki temu sektory pozarządowy i społecznościowy, rządowe departamenty, władze samorządowe oraz podmioty publiczne będą w stanie określić wkład i znaczenie procesu budowania potencjału.

Książka ta koncentruje się głównie na grupach społecznościowych. W związku z tym poniższa dyskusja na temat roli procesu budowania potencjału w kształtowaniu polityki społecznej w poszczególnych jej obszarach skupia się na *budowaniu potencjału społeczności*. Możliwe zmiany w wymienionych powyżej przykładowych obszarach polityki społecznej opisane są w osobnych podpunktach.

Skuteczne świadczenie usług publicznych

Modernizacja usług publicznych stanowi dziś kluczowy przedmiot zainteresowań instytucji sektora publicznego oraz władz samorządowych i centralnych. Instytucje sektora publicznego, a także rządowe, takie jak *the Audit Commission* oraz *the National Audit Office*, wywierają na władze samorządowe presję dotyczącą podniesienia jakości świadczeń. Biuro Wicepremiera (ang. *the Office*

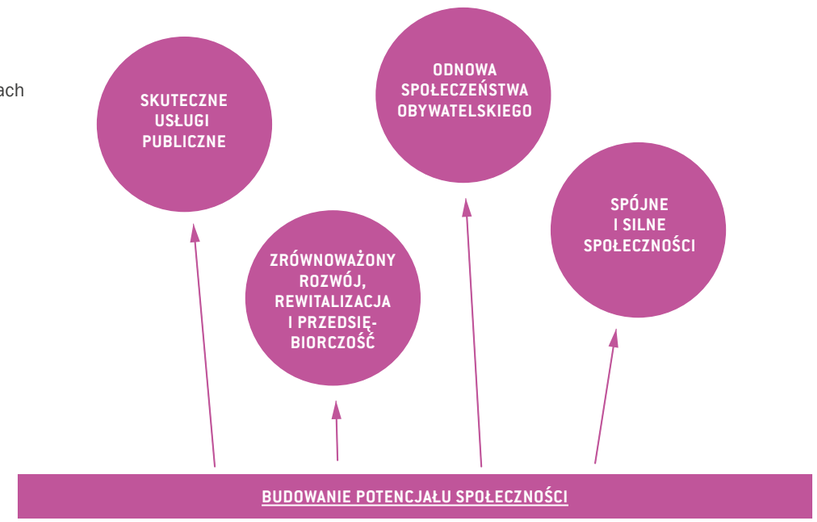
of the Deputy Prime Minister, ODPM) nakreśliło dla lokalnych władz ambitną, dziesięcioletnią wizję, zakładającą także modernizację świadczeń publicznych (ODPM, 2004a). Instytucje z sektora państwowego często wytyczają trudne do osiągnięcia cele, związane na przykład z Ustawą o prawach dziecka (ang. *Children Act*) z 2004 roku oraz z reformami publicznej służby zdrowia (ang. *National Health Service,* NHS). Porozumienia lokalne, realizowane obecnie w kilku miejscach jako pilotaż, umieściły poprawę jakości usług na pierwszym miejscu listy swoich priorytetów.

Przegląd departamentów rządowych

W 2003 roku *Home Office* przeprowadziło badanie, aby zorientować się, w jaki sposób poszczególne rządowe departamenty postrzegają kwestię budowania potencjału. Stanowiło to element pracy wykonywanej w ramach przeglądu rządowego wsparcia dla budowania potencjału społeczności. Jedną z ważniejszych pozyskanych w tym procesie informacji było to, że brak jest uznania kluczowej roli, jaką proces budowania kompetencji w społecznościach odgrywa we wspieraniu realizacji szeregu celów polityki państwowej. W wielu departamentach można było znaleźć przekonanie pracowników, że idea aktywnych społeczności jest słuszna, jednak w niewielkim zakresie rozumiano, dlaczego jest to ważne. Brakowało też uznania dla zasady, że, aby wszystko zadziałało, należy planować i udostępniać zasoby.

Źródło: *Building Civil Renewal*, *Home Office*, 2004a

Rysunek 1.
Przykłady roli procesu budowania potencjału społeczności w obszarach polityki społecznej



W jaki sposób budowanie potencjału społeczności może przyczynić się do skuteczniejszego świadczenia usług publicznych? Aby to zrozumieć, warto najpierw przyjrzeć się szerzej pojmowanej roli sektorów pozarządowego i społecznościowego (ang. *voluntary and community sectors,* VCS). W 2002 roku opublikowano przekrojowe badanie *HM Treasury*[1] (Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości) dotyczące roli sektorów pozarządowego i społecznościowego w zakresie świadczenia usług – rozpoznano wtedy szereg obszarów wartości dodanej, wnoszonej w tej dziedzinie przez trzeci sektor. Oto one (*HM Treasury*, 2002, str. 16):

- specjalistyczna wiedza, doświadczenie i umiejętności,
- świadczenie bardziej spersonalizowanych usług, zbliżonych do potrzeb odbiorców,
- konkretne sposoby angażowania ludzi w świadczenie usług, zarówno usługobiorców, jak i usługodawców samopomocy,
- uniezależnienie się od usług świadczonych przez sektor publiczny,
- dostęp do szerszej społeczności bez obciążeń instytucjonalnych,
- wolność i elastyczność związane z brakiem instytucjonalnych nacisków.

Wskazanie powyższych właściwości pomogło wspierać rosnące znaczenie sektorów pozarządowego i społecznościowego w zakresie świadczenia usług, co znalazło swój wyraz w inicjatywie *Change Up*. Dalszy ciąg debaty na temat roli sektorów pozarządowego i społecznościowego we wspieraniu świadczenia usług znalazł miejsce w kluczowym raporcie rządowym opublikowanym w 2005 roku (*HM Treasury*, 2005). Niniejszy Rozdział zajmuje się głównie *sektorem społeczności*. Kluczowe punkty omawiają jego role w świadczeniu oraz rozwijaniu:

Usług formalnych

Należy uznać, iż wiele społecznych organizacji oraz grup świadczy usługi formalne, choć często na małą, lokalną skalę. Obejmują one szeroki zakres spraw i usług publicznych, na przykład opiekę zdrowotną, zatrudnienie, edukację i sprawy mieszkaniowe.

Usług nieformalnych

Usługi oraz zasoby zapewniane przez sektor społecznościowy oznaczają potężny wkład w postaci nieformalnego wolontariatu, nieformalnego poradnictwa i rzecznictwa, sieci wsparcia działających w sąsiedztwach czy społecznościach. Łącznie zjawisko to można określić mianem społecznego kapitału – termin ten omówiony został poniżej. Inaczej mówiąc, samopomoc i wzajemne wsparcie mogą być postrzegane jako forma usług oraz zasobów wpływających na jakość życia.

1. *HM Treasury* to Ministerstwo Skarbu Jej Królewskiej Mości (JKM) (przyp. tłum.).

Wpływu na kształt usług

Jeśli chodzi o dokonywanie wkładu w podejmowanie decyzji dotyczących lokalnych usług, należy uznać, iż grupy społeczności często posiadają specjalistyczną, fachową wiedzę, co widać na przykład tam, gdzie organizacje najemców biorą w swoje ręce zarząd nad komunalnymi zasobami mieszkaniowymi. W niektórych obszarach polityki społecznej grupy społeczności mogą nie dysponować specjalistyczną, techniczną wiedzą, ale z pewnością są w stanie dokonać wkładu w postaci pogłębionej wiedzy o danym obszarze i jego konkretnych problemach.

Zakres prac organizacji społecznościowych w obszarze problematyki społecznej

Problemy społeczne	Przykłady odpowiednich organizacji w społecznościach
Zatrudnienie	Grupy oferujące szkolenia
Zdrowie	Kluby sportowe
	Spółdzielnie spożywców
Edukacja	Kluby zajęć pozalekcyjnych
	Świetlice środowiskowe
Mieszkalnictwo	Grupy najemców
Środowisko naturalne	Stowarzyszenia mieszkańców

Adaptowano z *Rewitalizacja a Zrównoważony Rozwój Społeczności* (Chanan, West, Garratt i Humm, 1999)

Dostępu do grup marginalizowanych

Niektóre organizacje działające w społecznościach, na przykład prowadzące lokalne centra społecznościowe, oferują społecznościom i sąsiedztwom szeroki wachlarz usług nieformalnych i formalnych, zapewniając grupom marginalizowanym lepszy dostęp do tych usług niż podmioty publiczne czy większe organizacje pozarządowe.

Cały sektor społecznościowy, biorąc pod uwagę jego wielkość, można postrzegać jako potężnego usługodawcę. Sektor ten jest wysoce wydajny, ale trudno oszacować jego wkład w porównaniu z ogólną liczbą świadczonych usług, po części dlatego, że znajduje się on niejako poza systemem pieniężnym, a po części dlatego, że często jego działania nie są przez sektor publiczny zauważane. Definicję „sektora społecznościowego" omawiamy w Rozdziale 3.

Rezultatów programów społecznych

Podsumowując, większy potencjał sektora społeczności może przyczynić się do świadczenia skuteczniejszych usług poprzez:

- **zwiększenie jakości oraz elastyczności usług lokalnych** – zaangażowanie grup społeczności w świadczenie usług zwiększy zróżnicowanie struktury usługodawców, co pomoże zaspokoić potrzeby różnych grup, poprzez świadczenie formalnych, ale zwłaszcza nieformalnych usług.
- **zwiększenie dostępności do usług lokalnych** – przez utworzenie nowych kanałów kontaktu i aktywizację trudno dostępnych, mniejszościowych odbiorców usług.
- **zwiększenie poziomu odpowiedzialności w zakresie świadczenia usług** – poprzez skuteczniejszą i szerszą partycypację w planowaniu oraz podnoszeniu jakości usług.

Budowanie potencjału społeczności a władze samorządowe

Dziesięcioletnia wizja Biura Wicepremiera (ODPM) nakłania władze lokalne do zwiększenia wysiłków w zakresie angażowania obywateli oraz partycypacji. Proponuje się w niej, aby rola terytorialnego samorządu uległa zmianie, polegającej na przejściu z pozycji pierwszoplanowego świadczeniodawcy na pozycję lidera odpowiedzialnego przed całą społecznością. Zgodnie z opracowaniem zatytułowanym *The Future of Local Government* (Przyszłość samorządu terytorialnego) opublikowanym przez ODPM w 2004 roku, do wypracowania społecznego kapitału oraz obywatelskiej formy życia potrzebny jest wysoki poziom zaangażowania. Koniecznym warunkiem jest tu także zapewnienie skuteczniejszych i ściślej dostosowanych do potrzeb usług publicznych. W ślad za tymi wnioskami, ODPM na początku 2005 roku przedstawiło do konsultacji dwie kolejne publikacje.

1. *Why Neighbourhoods Matter* (pol. Dlaczego lokalne społeczności są ważne) promuje nowy schemat dla lokalnych wspólnot, głosząc pogląd, iż wszędzie powinny występować możliwości organizowania społeczności (ODPM, 2005a). Zamiast podsuwać rozwiązania typu „jeden rozmiar, pasuje na każdego", Biuro bada szereg opcji. Ważne jest to, że publikacja *Why Neighbourhoods Matter* uznaje, iż – aby cały proces był w ogóle możliwy – budowanie potencjału musi zachodzić już na poziomie lokalnym (ODPM, 2005a).

2. *Vibrant Local Leadership* (pol. Żywe lokalne przywództwo), rozwija dalej powyższe pomysły, podpowiadając, że radni mogą odegrać kluczową rolę w angażowaniu mieszkańców na poziomie społeczności czy sąsiedztw. Jako liderzy, radni mogą pomagać poszczególnym częściom społeczności w organizowaniu się oraz zabieraniu głosu w lokalnych sprawach (ODPM 2005b).

Pojawia się zatem pytanie: w jaki sposób wspiera się w tym radnych? Wielu z nich całkiem słusznie domagać się będzie pomocy w rozwijaniu swojej roli. Rodzi to także bardziej ogólne pytania o charakter reprezentacji i zaangażowania społeczności. Zajmiemy się nimi w dziale Zasoby 3.

Lokalne porozumienia

Lokalne porozumienia [ang. *Local area agreement* (LAA)] mogą tworzyć skuteczne związki pomiędzy wzrostem jakości usług a budowaniem lokalnego potencjału.
Porozumienia LAA wprowadzono jako program pilotażowy w 2004 roku w 21 wybranych obszarach zidentyfikowanych nieco później w tym samym roku. Celem programu LAA jest: „podniesienie zarówno skuteczności, jak i efektywności sposobu, w jaki rząd współpracuje z władzami samorządowymi oraz ich partnerami w świadczeniu usług" (ODPM, 2004b, str. 3). Pomysł lokalnych porozumień sprowadza się do tego, że nastąpi uproszczenie działań na linii z rządem centralnym poprzez usprawnienie koordynacji różnych strumieni finansowania, przy jednoczesnym uelastycznieniu ich wykorzystania. Porozumienia LAA dotyczą głównie trzech tematów lub modułów. Są to: Dzieci i młodzież, Bezpieczniejsze i silniejsze społeczności, Zdrowsi ludzie i osoby starsze.
Z projektami LAA wiąże się szereg korzyści. Umożliwiają one bowiem:

- skoncentrowanie się na uzgodnionych rezultatach, z których korzystają wszyscy partnerzy-świadczeniodawcy na poziomie lokalnym,
- uproszczenie dostępu do dodatkowych źródeł finansowania centralnego dla danego obszaru, pomoc w skuteczniejszym i elastyczniejszym włączaniu się w usługi publiczne w przypadku pojawienia się lokalnych rozwiązań odpowiednich dla konkretnych, lokalnych okoliczności.
- decentralizowanie procesów decyzyjnych, odejście od filozofii typu „rząd wie najlepiej" oraz ograniczanie biurokracji (ODPM, 2004c).

Z perspektywy budowania potencjału społeczności takie lokalne porozumienia faktycznie oznaczają nowe możliwości dla organizacji sektora publicznego, a w szczególności dla władz samorządowych, oferując świeże spojrzenie na ich relacje z sektorami pozarządowym i społecznościowym. W *Advice Note One*, jednej ze wskazówek, wręcz wymaga się włączenia do działania przedstawicieli sektorów pozarządowego i społecznościowego – mieliby oni „pomagać w identyfikowaniu, kształtowaniu oraz świadczeniu lokalnych usług. Porozumienia lokalne powinny zawierać oświadczenie na temat tego, jak wykorzystuje się w ich ramach infrastrukturę lub usługi służące budowaniu potencjału, wypracowane poprzez inicjatywę *Change Up*, w stosownych przypadkach, oraz na temat

wsparcia dla budowania potencjału uzyskanego dzięki inicjatywie *Firm Foundations*" (ODPM, 2004b, str. 5).
Wskazówki takie pomagają w promowaniu roli, jaką budowanie potencjału społeczności musi odegrać w przypadku porozumień lokalnych LAA. W module *Bezpieczniejsze i silniejsze społeczności* obowiązkowym wynikiem jest:

> *Empowerment lokalnych mieszkańców tak, by mieli więcej do powiedzenia i mogli bardziej wpływać na lokalne decyzje oraz świadczenie usług.*
> (ODPM, 2004b, str. 17)

Jest to dobra pozycja wyjściowa, którą warto przyjąć – oferuje ona bowiem możliwość odegrania centralnej roli przez sektory pozarządowy i społecznościowy, oznacza też wsparcie dla rozbudowy lokalnych zasobów. Należałoby ją prawdopodobnie rozszerzyć i wzmocnić – jako rezultat, skupia się głównie na wywieraniu wpływu, nie zaś na innych, szerszych opcjach zaangażowania, takich jak świadczenie usług czy wspólna praca. Tym niemniej, jeśli lokalne porozumienie ma zawierać oświadczenie na temat budowania potencjału społeczności, warto, aby znalazło się tam także zdanie wskazujące stosowne rezultaty. Z pewnością w programach pilotażowych kwestie te zostaną dokładniej zbadane, powstaną też propozycje konstruktywnych, adekwatnych rozwiązań.

Zrównoważony rozwój, rewitalizacja i przedsiębiorczość

Polityka rewitalizacji miast realizowana w ciągu minionych dwóch dziesięcioleci w coraz większym stopniu uznawała wartość uczestnictwa społeczności i jej potencjału na poziomie projektów, programów oraz partnerstw. Zainteresowanie rządu partycypacją znalazło swoją kulminację w krajowej strategii ożywiania społeczności. Strategia ta (ang. *The National Strategy for Neighbourhood Renewal*) skłoniła go do upewnienia się, że potrzeby oraz priorytety obywatelskie mają w wypadku ich ożywiania pierwszoplanowe znaczenie. Zadbano także o to, aby mieszkańcy ubogich dzielnic otrzymali narzędzia pozwalające im na zaangażowanie się w dowolnej formie. Ta zasadnicza inicjatywa dała początek nowemu podejściu do problematyki rewitalizacji, z mniejszym naciskiem na ograniczone terytorialnie i czasowo programy. Nowa strategia ożywienia społeczności, a także zawarte w niej inne kluczowe cechy, podkreślały wspólnie, że skuteczne lokalne przywództwo oraz partycypacja społeczności mogą wpłynąć na usprawnienie głównych usług oraz podniesienie jakości życia w sąsiedztwach i społecznościach. Program zakładający uczestnictwo społeczności,

The Community Participation Programme, stał się integralną częścią owej strategii, dysponując funduszami mającymi stymulować jej angażowanie się w procesy rewitalizacyjne. Przedstawiony poniżej panel opisuje cele, jakie program ten wyznaczył w zakresie tego uczestnictwa.

Polityka rządu centralnego w zakresie partycypacji

W listopadzie 2003 roku Biuro Wicepremiera (ODPM) opublikowało wskazówki do programu *Single Community Programme* (ODPM, 2003a). Publikacja stanowiła dalsze wyjaśnienie zamierzeń ODPM w odniesieniu do uczestnictwa społeczności, sformułowanych w postaci czterech głównych, bardzo ambitnych celów. Oto ich ogólne uzasadnienie:

> *Te ambitne cele powinny wpływać na wszystkie aspekty ożywienia społeczności oraz wytyczać jasną ścieżkę dla programu the Single Community Programme (CP). Są one zgodne z szerszymi dążeniami polityki działań Biura Wicepremiera, Home Office oraz Rządu.*
>
> (ODPM, 2003a, str. 5)

1. **Kapitał społeczny** – CP (ang. *Community Programme*) ma na celu zwiększenie pewności siebie oraz potencjału poszczególnych osób i małych grup potrzebnych do angażowania się w działania prowadzące do podniesienia jakości ich życia oraz do budowania wzajemnie wspierających się relacji, które stymulują więzi wspólnotowe i spajają społeczność.
2. **Społeczna inkluzja i spójność** – CP ma na celu budowanie silnych społeczności, odpowiednio wyposażonych do zajmowania się złożonymi problemami, w tym także negatywnymi postawami oraz wartościami, zdolnych do opracowania wspólnej wizji, poczucia przynależności, pozytywnej tożsamości, takich, w których ceni się i świętuje różnorodność społeczności posiadających pozytywne zewnętrzne sieci kontaktów, a także cechujących się wewnętrzną spójnością.
3. **Świadczenie usług** – CP ma na celu zapewnienie, aby lokalne społeczności były w stanie wpływać na świadczenie usług oraz na wykorzystanie dostępnych zasobów, przez udzielanie pomocy w definiowaniu problemów, wyznaczaniu priorytetów, opracowywaniu oraz wdrażaniu rozwiązań; aby mogły rozwijać swoją zdolność do brania odpowiedzialności za własną dzielnicę i były w stanie, tam gdzie to stosowne, budować profesjonalne i instytucjonalne możliwości planowania i oferowania rozwiązań mających odniesienie do danej społeczności oraz przez tę społeczność realizowanych.

4. **Sprawowanie władzy** – CP ma na celu umożliwienie ludziom korzystania z prawa do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji wpływających na poziom życia ich zbiorowości, wspierania „głosu społeczności" na wielu poziomach, budowania sieci społeczności, umożliwienie partycypacji na zasadzie równych partnerów oraz zwiększenie wzajemnej odpowiedzialności lokalnych społeczności, usługodawców i innych decydentów.

Obecnie wyzwanie polega na implementowaniu owych celów w kontekście funkcjonowania Funduszu Bezpieczniejszych i Silniejszych Społeczności oraz lokalnych porozumień.

Kolejną kluczową inicjatywą programową, mającą wpływ na procesy budowania potencjału społeczności, jest rządowy plan pod nazwą *Zrównoważone społeczności: Budowanie dla przyszłości* (*Sustainable Communities: Building for the Future*), zainicjowany w 2003 roku (ODPM, 2003b). Plan ten nakreśla długofalowy program działań, których wynikiem ma być powstawanie rozwijających się w sposób zrównoważony społeczności – na terenach zarówno miejskich, jak i wiejskich. Obejmuje on inicjatywy rozwiązywania problemów związanych z brakiem mieszkań, ochroną środowiska naturalnego oraz krajobrazu wsi. Centralnym dla rządu elementem, zapewniającym zrównoważony rozwój, jest tu skuteczne zaangażowanie i uczestnictwo mieszkańców i grup, szczególnie na etapie planowania, organizowania i długoterminowego zarządzania własną społecznością. W związku z tym budowanie potencjału społeczności będzie odgrywało kluczową rolę w inicjatywach z zakresu zrównoważonego rozwoju, takich jak *Budowanie dla przyszłości*.

Przedsiębiorczość

Rozwijanie potencjału społeczności oferuje istotne szanse dla zwiększenia możliwości zatrudnienia i przedsiębiorczości osób i grup, które mogą nie mieć łatwego dostępu do szkoleń oraz pomocy.

1. Rozwijanie wewnętrznego potencjału społeczności może oznaczać różne formy szkoleń dla dorosłych, takie jak mentoring, który stymuluje umiejętności i wiedzę w sposób przystępny dla uczących w systemie nietradycyjnym.
2. Umiejętności związane na przykład z zarządzaniem przez mieszkańców budynkiem należącym do grup, prowadzeniem przez rodziców opieki nad dziećmi, bądź przygotowaniem przez wolontariuszy planu gier i zabaw można z powodzeniem wykorzystać na rynku pracy.

Nakładanie się obszarów budowania potencjału przedsiębiorczości społecznej coraz częściej znajduje uznanie w oczach fundatorów i decydentów politycznych. Na przykład polityka leżąca u podstaw priorytetu, jakim jest rozwój ekonomiczny społeczności, a związana z europejskimi funduszami strukturalnymi, dostrzegła bliskie związki pomiędzy potencjałem lokalnych wspólnot a potencjałem ekonomicznym. Spostrzeżenia te podkreślił jeszcze wpływowy raport wydany w roku 1996 (Lloyd, 1996). Kryteria dla europejskich funduszy strukturalnych w programach takich jak Cel 1 i 2 (*Objective One and Two*), dzięki poszczególnym Priorytetom w coraz większym stopniu uznają wartość roli uczestnictwa społeczności i potrzeby budowania solidnych fundamentów dla jej potencjału.

Schemat dla Rozwoju Ekonomicznego Społeczności[2]

Ten pożyteczny program (Cel 1) został opracowany w obszarze South Yorkshire, jako sposób pomiaru możliwości społeczności w kontekście rozwoju ekonomicznego. Proponuje się w nim pięć poziomów potencjału, opisanych odpowiednio jako społeczności:

- o niskim poziomie skoordynowanego wspólnotowego działania i zasobów,
- z pewnymi funkcjonującymi już grupami, z zarysami świeżej, rozwijającej się infrastruktury,
- z szeregiem działań i pewnymi formalnymi kontaktami oraz obecną infrastrukturą,
- aktywne, dobrze zorganizowane i zaangażowane w ekonomiczny rozwój,
- z pewnym dorobkiem w zakresie rozwoju ekonomicznego i skutecznej współpracy w partnerstwach.

Schemat ten, w poszerzonej formie, został przedstawiony w postaci metody pod nazwą *Ocena Mocnych Stron Społeczności* (zob. Rozdział 6.).

2. Ang. *Community Economic Development*, CED, to dziedzina badań, która aktywnie „wywołuje do tablicy" zaangażowanie społeczności przy okazji wspólnej pracy z sektorami państwowym i prywatnym nad budowaniem silnych społeczności, branż i rynków (przyp. tłum.).

Rezultaty polityki

Podsumowując, w kontekście przedsiębiorczości, rewitalizacji i zrównoważonego rozwoju można stwierdzić, że rozwinięty potencjał społeczności ma swój wkład w realizację szeregu założeń polityki rządowej, np.:

Przedsiębiorczość: Organizacje społeczności mogą zapewnić umiejętności i struktury organizacyjne wspierające społeczną przedsiębiorczość.
Postęp w edukacji dorosłych: Uczestnictwo w nauczaniu korzystającym z zasobów społeczności może oznaczać większy dostęp do dalszej nauki dla grup marginalizowanych.
Zatrudnienie: Zaangażowanie w inicjatywy społeczności, w projekty, grupy i sieci kontaktów może oznaczać kształtowanie umiejętności, które można wykorzystać także w innych dziedzinach.
Zrównoważony rozwój: Rozszerzanie umiejętności lokalnych liderów oraz budowanie społecznościowego kierownictwa nad projektami i zasobami może wpłynąć na trwały charakter procesów rewitalizacyjnych.

Budowanie potencjału ekonomicznego

Budowanie potencjału można uznać za podstawowy proces osobistej edukacji i rozwoju organizacyjnego, który jesteśmy w stanie wykorzystać także w innych sektorach. Na przykład budowanie potencjału ekonomicznego zachodzi tam, gdzie zakładane rezultaty są związane ze wzrostem zamożności i zatrudnienia. To może oznaczać tworzenie środowisk wspierających działalność gospodarczą i rozwijanie umiejętności zawodowych. Budowanie potencjału ekonomicznego to termin ukuty przez międzynarodową organizację humanitarną *Oxfam*, w odniesieniu do wielu rodzajów wsparcia, które mają zwiększyć zdolność ludzi do wspólnego generowania i zdobywania dochodu oraz poprawy warunków życia i wzrostu bezpieczeństwa. Często oznacza to praktyczną pomoc i szkolenie dla mikroprzedsiębiorstw, spółdzielni i małych firm, a także poprawę warunków umów finansowych i handlowych. Obok wspólnotowego zaangażowania, działania mogą obejmować również budowanie potencjału dla zwiększania zatrudnienia. Wiele europejskich funduszy, od programów ERDF po ESF, ma obowiązek przeprowadzania szkoleń zawodowych zwanych budowaniem potencjału. Działania te lepiej określać terminem „budowanie potencjału ekonomicznego", aby odróżnić je od budowania potencjału społeczności, dla którego indywidualne korzyści nie są głównym celem (Eade, 1997).

Odnowa społeczeństwa obywatelskiego

Odnowa społeczeństwa obywatelskiego to inicjatywa z zakresu polityki społecznej, zapoczątkowana przez *Home Office* w 2003 roku. U jej podstaw leżała troska związana z faktem, że w brytyjskim państwie instytucje demokratyczne traciły społeczne poparcie. Panowało przekonanie, że ze względu na aktualne trendy kulturalne i technologiczne znikają „obywatelskie cnoty" (*Home Office*, 2003a). Zidentyfikowane przyczyny to między innymi:

- większa mobilność,
- zamieranie systemu świadczeń społecznych funkcjonujących w miejscu zatrudnienia,
- wzrost postawy konsumpcjonizmu – „natychmiastowej satysfakcji".

Z pewnością są to niepokojące trendy – zwłaszcza, że frekwencja wyborcza w 2001 roku wyniosła 59,4%, co było najniższym wynikiem od 1918 roku; był to spadek z 72-procentowej frekwencji w roku 1992. W związku z tym głównym elementem programu odnowy społeczeństwa obywatelskiego jest rozwiązanie problemu spadku frekwencji wyborczej, znanego pod nazwą „deficytu demokracji". Dwa kluczowe określenia używane w tym projekcie – *aktywne obywatelstwo* oraz *kapitał społeczny* – opisane zostały szerzej w dalszej części publikacji.

W praktyce odnowa społeczeństwa obywatelskiego sprowadza się do trzech specyficznych obszarów pomocy rządowej. Zasadniczo dotyczy ona:

- **osób indywidualnych** – stymulowanie aktywnego obywatelstwa poprzez zaoferowanie ludziom większych możliwości rozwiązywania lokalnych problemów,
- **grup** – wzmacnianie organizacji społecznościowych poprzez wspólne rozwiązywanie odczuwanych przez społeczność problemów,
- **partnerstw** – tworzenie partnerstw między sektorem publicznym i lokalnymi społecznościami, umożliwiających skuteczniejsze angażowanie obywateli i w planowanie, i świadczenie usług.

Skoro budowanie potencjału społeczności obejmuje wszystkie te trzy obszary, to jego znaczenie w procesach stymulowania odnowy społeczeństwa obywatelskiego jest godne uwagi. Budowanie potencjału społeczności odbywa się na wiele różnych sposobów:

- w pracy z *ludźmi* nad rozwijaniem umiejętności i pewności siebie poprzez wspólne działanie,
- w pracy z *grupami i sieciami* nad zwiększeniem ich skuteczności, otwartości i empowermentu,
- przez wzmacnianie partnerstw w wyniku wspierania bardziej odpowiedzialnej i umiejętnej reprezentacji społeczności.

Kluczowe pojęcia

Aktywne obywatelstwo

Obywatelstwo aktywne jest promowane przez *Home Office* jako część ministerialnego programu odnowy społeczeństwa obywatelskiego. Jego kluczowym aspektem, z punktu widzenia rządu, jest połączenie w nim zaangażowania w procesy demokratyczne i społecznej inkluzji. Ma to zaradzić sytuacjom, w których niektórzy obywatele są coraz bardziej wyłączani z procesów podejmowania decyzji w zakresie polityki społecznej i świadczeń. Idea aktywnego obywatelstwa pomaga budować mosty pomiędzy społecznością a władzami samorządowymi.

Pożyteczny charakter aktywnego obywatelstwa polega na tym, że:

- aktywne obywatelstwo można rozumieć jako łączące konkretne *zachowania*, takie jak angażowanie się w wolontariat, branie udziału w głosowaniach lub pełnienie funkcji reprezentacyjnych, z *postawami*, które z kolei wspomagają zrównoważony rozwój społeczności i hamują zachowania antyspołeczne (Whiteley, 2004),
- aktywne obywatelstwo może obejmować zarówno indywidualne, jak i kolektywne formy uczestnictwa.

W niniejszej książce podkreślamy szczególnie ten drugi aspekt.
Aktywne obywatelstwo może oznaczać szereg korzyści dla różnych współudziałowców:

- **osoby** mogą skorzystać, nabywając nowe umiejętności, nawiązując kontakty społeczne, nabierając poczucia wartości i sukcesu,
- **grupy**, do której dołączają, mogą zyskać praktyczną pomoc i wsparcie,
- **instytucje sektora publicznego** mogą skorzystać dzięki lepszym projektom świadczeń i większej legitymizacji dla swoich działań w terenie,
- **samorządy** mogą skorzystać z większego uczestnictwa obywateli w procesach demokratycznych,
- **państwo** może korzystać, w rozumieniu politycznym, poprzez skuteczniejsze sprawowanie władzy, rozwój odnowy społeczeństwa obywatelskiego, inkluzji i kapitału społecznego.

Rezultaty polityki

W kontekście odnowy społeczeństwa obywatelskiego, zwiększony potencjał społeczności może ewentualnie przełożyć się na realizację szeregu publicznych i rządowych zadań, np.:

1. **Współrządzenie** (ang. *governance*): Więcej związków ze strukturami demokratycznymi i uczestnictwo w życiu społecznym.
2. **Edukacja obywatelska:** Większy udział w edukacji obywatelskiej, szczególnie grup wykluczonych i uczniów „nietradycyjnych".
3. **Kapitał społeczny:** Pomoc w tworzeniu i utrzymaniu zdrowych i skomunikowanych społeczności (ang. *connected communities*) poprzez wzmacnianie oddolnych i nieformalnych sieci oraz organizacji.

Niezbędne są dalsze badania, by w pełni zrozumieć przypadkowe związki występujące na tym obszarze – *Home Office* finansuje program badań, który ma się tym zająć.

Kluczowe pojęcia

Kapitał społeczny

Idea kapitału społecznego stała się obecnie kluczowym zagadnieniem polityki rządu centralnego. W kapitale społecznym chodzi o wspólne rozumienie różnych zagadnień, poziomy zaufania, udział w stowarzyszeniach i sieciach kontaktów, które sprzyjają społecznej wymianie i budują ład społeczny, a także stanowią podstawę funkcjonowania instytucji społecznych. W szczególności obejmuje to tworzenie „więzów" i „mostów" pomiędzy ludźmi, jako platformy do realizacji wzajemnego, społecznego wsparcia i relacji społecznościowych. Jeśli chodzi o związek pomiędzy kapitałem społecznym a odnową społeczeństwa obywatelskiego, zakłada się, że wzrost kapitału społecznego oznacza silniejsze podwaliny dla skuteczniejszego zarządzania (*HM Treasury*, 2005). Można to rozumieć, postrzegając zaangażowanie społeczności w dwóch wymiarach:

- **zaangażowanie poziome** – włączenie się w działalność społeczności, jak chociażby bycie członkiem sieci przyjaciół, klubu, grupy społecznościowej lub organizacji osiedlowej. To tutaj właśnie poszczególne osoby angażują się w lokalną działalność na rzecz innych, nieformalny wolontariat, tworzenie nowych grup, społeczne sieci kontaktów, samopomoc oraz te lokalne działania, które budują społeczny kapitał i zaufanie;
- **zaangażowanie pionowe** – branie udziału we wspólnym rządzeniu, na przykład poprzez głosowanie, wpływanie na decyzje lub reprezentowanie interesów społeczności w partnerstwach. Obejmuje to także włączenie się w zarządzanie lokalnym ośrodkiem kultury czy centrum społeczności, pracę przy projektach, inicjatywach i programach.

Zaangażowanie poziome i pionowe to odrębne obszary (Chanan, 2002). Zaangażowanie poziome można uznać za kluczowy element kapitału społecznego. Zakłada się, że większe zaangażowanie poziome w społeczności wzmacnia pionowe zaangażowanie we współrządzenie. Jednakże o ile łatwo w dostępnej literaturze przedmiotu znaleźć niezbite dowody na spadek uczestnictwa społeczeństwa w życiu politycznym Wielkiej Brytanii na przestrzeni ostatnich dwóch dekad, o tyle nie ma już takiej jasności odnośnie do mniemanego spadku w poziomie kapitału społecznego.

Tereny wiejskie

Rząd brytyjski jest coraz bardziej zainteresowany, aby występujące na terenach wiejskich problemy rozwiązywać z udziałem społeczności. Biała Księga dla Wsi[3] z 2000 roku nakreśliła nową wizję dla wsi i terenów wiejskich, podkreślając kluczową rolę grup lokalnych i społeczności. Program *Vital Villages* rozpoczęty przez *Countryside Agency* (Agencję ds. wsi) ma na celu zorganizowanie „silnych, aktywnych i otwartych społeczności" (Ellis i inni, 2004, str. 3). Plan DEFRA wspierania budowy kompetencji społeczności wiejskich dotyczy wszystkich stron aktywnie wspierających lokalny wolontariat, rozbudowę kapitału społecznego, działalność społeczności oraz sektor pozarządowy realizujący świadczenia społeczne na wiejskich terenach Anglii (Barton, 2003).

3. Ang. *White Paper* oznacza raport rządowy lub też w Izbie Gmin ostateczną wersję projektu ustawy (przyp. tłum.).

Spójność społeczności

Niepokoje społeczne w kilku miastach w 2001 roku doprowadziły do powstania nowej inicjatywy, zmierzającej do zwiększenia spójności społeczności w skali kraju. W rządzie centralnym powstał nowy Wydział ds. spójności społeczności. Osiemdziesiąt osiem samorządów otrzymało fundusze przeznaczone na odnowę społeczności – łączyło się to z wymogiem opracowania strategii spójności społeczności do 2003 roku. Raport Denhama (Denham, 2001) zapewnił ważny wgląd w przyczyny wspomnianych wyżej niepokojów i zaburzeń, przedstawiając także propozycje rozwiązań i rekomendacje, o które poszerzono cały program. Od tego czasu idea spójności społecznej bardzo się rozwinęła, obok relacji związanych z przynależnością do różnych narodowości zajmuje się teraz także innymi kwestiami, takimi jak np. płeć, orientacja seksualna czy niepełnosprawność (*Local Government Association*, 2004). Wiele projektów i grup jest zainteresowanych i posiada motywację do tego, aby przyczynić się do wzrostu spójności społeczności, ale brak im pewności, jak rozwiązywać te

problemy w delikatny i konstruktywny sposób. Budowanie kompetencji społeczności może pomóc w sprostaniu tej potrzebie poprzez rozwijanie umiejętności, wiedzy i pewności siebie, szczególnie wśród osób marginalizowanych oraz poprzez wspieranie lepszego kontaktu i komunikacji pomiędzy grupami o różnej tożsamości i pochodzącymi z różnych środowisk. Jednakże rozwiązując problemy spójności poprzez budowanie kompetencji w społeczności, należy wystrzegać się powierzchownego podejścia. Działania i programy budowania kompetencji powinny być starannie organizowane, mając na uwadze kwestie równości i różnorodności, aby w niektórych przypadkach nie wzmacniać już dominujących grup (omawiamy to szerzej w Rozdziale 4). Co ważniejsze, postęp w stronę większej spójności w społecznościach będzie ograniczony, jeżeli nie rozwiąże się podstawowych problemów nierówności w podziale szans, środków i wpływów (Gilchrist, 2004).

Rezultaty polityki

Mając na uwadze powyższe kwestie, zwiększanie kompetencji na poziomie społeczności może przyczynić się do wzrostu spójności społeczności w następujący sposób:

1. **Włączenie:** Budowanie kompetencji może wzmocnić poziom organizacji wykluczonych ze społeczności grup. To umożliwi im bardziej aktywne uczestnictwo w społeczeństwie zarówno w charakterze świadczeniodawców, jak i świadczeniobiorców.
2. **Różnorodność:** Edukacja oparta na zasobach społeczności może być polem dla większego zrozumienia kulturowego pomiędzy grupami i społecznościami wywodzącymi się z różnych środowisk. Dla grup może to być szansa wspólnego uczenia się o sobie nawzajem.
3. **Przywództwo:** Większa pewność siebie i umiejętności mogą rozwinąć się dzięki działalności społeczności, a sieć kontaktów może zwiększać aktywność obywatelską i przyczyniać się do budowania skutecznego kierownictwa w marginalizowanych grupach.
4. **Rozwiązywanie konfliktów:** Są to ważne umiejętności, które należałoby rozwijać w grupach i wśród przywódców. Pomagają one niwelować konflikty i napięcia już na początkowych etapach.

Silne społeczności

Jeżeli zbudowano już kompetencje, a społeczności zostały wzmocnione, to jaki ich obraz rysuje się przed nami? Dokąd miałoby to wszystko prowadzić zarówno społeczności, jak i sektor państwowy? Są to skomplikowane pytania

i w tym miejscu możemy jedynie zacząć na nie odpowiadać, bazując na dotychczasowych badaniach i praktyce.

Przypominając, *budowanie potencjału społeczności to*:

> *Działania, środki i wsparcie wzmacniające umiejętności, zdolności i pewność siebie ludzi i grup w społeczności, w celu podejmowania skutecznych działań oraz pełnienia wiodących ról w rozwijaniu społeczności.*

Oznacza to, że społeczności o większym już zakresie kompetencji powinny mieć w swoich zasobach:

- **ludzi:** wolontariuszy, reprezentantów społeczności, aktywnych mieszkańców, a także pewnych siebie, dobrze poinformowanych, umiejętnych i skutecznych przywódców i przedsiębiorców,
- **grupy:** organizacje pozarządowe, a także dobrze zorganizowane, bezpieczne i dysponujące odpowiednimi zasobami sieci i wspólnoty kategorialne, które są w stanie zaspokoić różne potrzeby, rozwiązywać konflikty, wspierać członków i służyć swoim społecznościom.

Podsumowując, budowanie kompetencji w ramach i wraz ze społecznościami rozszerzy i uwolni zdolności *ludzi i grup* do świadczenia sobie wzajemnej pomocy, do nawiązywania relacji z innymi z różnych środowisk, do uczestniczenia, organizowania, zarządzania, współpracy, do bycia przedsiębiorczymi, do rozwiązywania konfliktów, do reprezentacji, współudziału w podejmowaniu decyzji i działaniu na zasadach sprawiedliwości.

Skoro ten proces dotyczy wzmacniania społeczności, to rodzi się pytanie, jak miałaby wyglądać taka silna społeczność. Zważywszy, że pojęcie *silnych* lub *silniejszych społeczności* jest obecnie coraz częściej używane, przydatna byłaby jakaś definicja. My podajemy definicję roboczą – przedstawioną jako szkic, nad którym można dyskutować i pracować.

Robocza definicja silnej społeczności

Silna społeczność jest aktywna, zorganizowana, uczestnicząca, tolerancyjna, powiązana z innymi i sprawiedliwa.

1. Aktywna – ludzie aktywnie radzą sobie z problemami społeczności oraz podnoszą jakość życia.
2. Zorganizowana – ludzie i grupy zbierają się, żeby zakładać i prowadzić organizacje, które mają rozwiązać wspólne problemy oraz zapewnić skuteczne i łatwo dostępne usługi.

3. Uczestnicząca – ludzie i grupy mają swój wkład w decyzje, które wpływają na ich życie, oraz zarządzają instytucjami i świadczeniami.
4. Tolerancyjna – ludzie są tolerancyjni względem siebie, szanują inne kultury, ich tradycje i wiarę, różnorodność pochodzenia i odmienne okoliczności są oceniane pozytywnie.
5. Powiązana z innymi – istnieje poczucie przynależności: ludzie i grupy z różnych środowisk utrzymują ze sobą kontakt, komunikują się, a w razie potrzeby, zachodzi między grupami współpraca na zasadzie łączenia sił.
6. Sprawiedliwa – ludzie z różnych środowisk i o różnej tożsamości mają podobne życiowe szanse, z równym dostępem do świadczeń, zatrudnienia i zasobów; grupy aktywnie zwalczają wykluczanie i dyskryminację.

Ta robocza definicja jest zaczerpnięta z rządowej polityki dotyczącej rewitalizacji osiedli, spójności społeczności i odnowy społeczeństwa obywatelskiego, a także wytycznych rządu co do porozumień lokalnych. Częściowo też opiera się na definicji spójności społeczności opublikowanej przez *Local Government Association* (LGA, 2004).

Z definicji takiej wynika szereg pytań:

1. **Co to właściwie oznacza?** Jest to opis stanu końcowego – innymi słowy, definicja ta prezentuje ogólny rezultat w postaci większych kompetencji na szczeblu społeczności. Stan końcowy oznacza cel, do którego możemy dążyć w przypadku planowania pomocy dla społeczności, nie tylko pod względem budowania kompetencji, ale na szereg innych sposobów. Niektóre wspólnoty mogą już w znacznej mierze kierować się takimi wartościami, podczas gdy inne zaczynają może niemal od zera. Pytanie, w jaki sposób osiągnąć postęp, stanowi treść tej książki.
2. **Jak to wykorzystać?** Definicja *silnej społeczności* znajdzie szereg zastosowań w odniesieniu do społeczności i szerzej zakrojonych strategii. Na przykład może być wykorzystana jako część strategii społeczności lub strategicznego planu budowania kompetencji społeczności. W przypadku porozumień lokalnych definicja ta może wskazywać na wkład i wspierać udział sektora pozarządowego.
3. **Jak można to rozwinąć?** Definicja powyższa to tylko rodzaj szkicu – każdy region może zechcieć wypracować własną wizję bycia „silnym". Z tego właśnie powodu opis pozostał zwięzły i ogólny, żeby w razie potrzeby można było dalej go rozwijać. Jakiekolwiek zajdą w nim zmiany, należy zachować zawarte w ramach tej definicji podstawowe zasady.

4. **Jakiego wsparcia będzie potrzeba?** *Silna społeczność* wymaga, aby partnerzy – organizacje z sektorów publicznego i prywatnego – przyglądali się sobie, oceniając, czy pamiętają o wartościach. Mocna społeczność potrzebuje instytucji i świadczeń, które odzwierciedlają wartości w swojej polityce i praktyce. Zaangażowanie społeczności tworzy platformę, na której można się wzajemnie rozwijać – omawiamy to szerzej w Rozdziale 5.
5. **Jakie zasady są tu fundamentem?** Silna społeczność jest sprawiedliwa, a uczestnictwo w niej, jest otwarte dla każdego w okolicy. W sytuacji powszechnej obecności sektorów pozarządowego i społecznościowego, silna społeczność nie jest miejscem, z którego wyklucza się niektóre grupy ze względu na wiek, wyznawaną wiarę czy kulturowe korzenie. Omawiamy to szerzej w Rozdziale 4.
6. **Jak to osiągnąć?** Funkcjonowanie silnych społeczności wiąże się z realizacją wielu różnych procesów, zapewnieniem wsparcia i organizacji społeczności, w oparciu zarówno o społeczności, jak i instytucje. Budowanie potencjału stanowi tylko element większej całości i nie jest tu ani jedynym, ani głównym aktorem.
7. **Jak to się ma do spójności społecznej?** Przedstawiona tutaj definicja *silnej społeczności* zawiera ukryte odniesienie do spójności społecznej. Inaczej rzecz ujmując, zasady fundamentalne dla spójności społeczności są całkowicie integralne z ideą bycia silnym. Uwidaczniają to trzy cechy silnej społeczności, postrzeganej jako tolerancyjna, połączona i sprawiedliwa. Taka integracja oznacza, że polityka społeczna realizowana w ramach programu *Safer and Stronger Communities* (Bezpieczniejsze i silniejsze społeczności) odzwierciedlałaby agendę spójności, jeżeli skorzystałaby z powyższej definicji silnych społeczności (ODPM i *Home Office*, 2004).
8. **Jak to zmierzyć?** Sposób, w jaki mierzymy postęp i ewaluujemy skuteczność w budowaniu mocniejszych społeczności ma zasadnicze znaczenie. Szerzej aspekt ten omówiony został w dziale Zasoby 8.

Wnioski

Na podstawie tego krótkiego przeglądu zadań związanych z procesem budowania potencjału społeczności, możemy przedstawić następujące obserwacje ogólne:

1. Budowanie potencjału społeczności może wywierać duży wpływ na szereg kluczowych obszarów związanych z realizacją polityki

i świadczeń społecznych, z korzyścią dla rządu centralnego, instytucji sektora publicznego, władz samorządowych i lokalnych społeczności.
2. Z puntu widzenia samorządów, budowanie potencjału społeczności może pozytywnie przyczynić się do wielu spraw związanych z realizacją polityki społecznej, określonych jako kluczowe dla bieżących priorytetów.
3. Niezbędne są dalsze badania, mające określić bardziej szczegółowo związek przyczynowy pomiędzy różnymi formami budowania kompetencji społeczności a określonymi rezultatami polityki społecznej.
4. Skoro już opisaliśmy rolę budowania potencjału społeczności pod kątem najważniejszych zadań polityki społecznej i świadczeń, możemy przejść do kolejnego rozdziału, aby przyjrzeć się sektorom pozarządowemu i społecznościowemu.

HISTORIA

To było piątkowe popołudnie i Gita była bardzo spięta. Jej pierwszy tydzień w nowej pracy – z dumnie brzmiącym tytułem Starszego menadżera ds. rozdzielania świadczeń. Mocna kawa zawsze pomaga. Jak dotąd dosyć szybko pięła się w hierarchii Rady Miasta, pochodziła z rodziny o tradycjach biznesowych – już jako dwunastolatka zaczynała w sklepie swojego ojca i od tego czasu nabyła sporo przedsiębiorczych umiejętności. Piątek to dzień pracy biurowej, więc przynajmniej będzie mogła nadrobić zaległości w postaci lawiny maili...

Dwa z nich szczególnie zwróciły jej uwagę, przede wszystkim dlatego, że każdy z nich niewiele jej mówił. Jej Dyrektor prosił – w miłych słowach – o przygotowanie dokumentów o współpracujących z wydziałem grupach wolontariatu, jak można ich „bardziej zintegrować z przewodnią agendą" – nienawidziła tego żargonu. Nota mówiła coś jeszcze o „określaniu potrzeb w zakresie budowania potencjału" – i znowu mętny zwrot, bez wątpienia kolejna nowinka zasłyszana na jakiejś kosztownej konferencji.

Drugim mailem była wiadomość od grupy, która wydawała się całkiem interesująca – przynajmniej przesłali jej zaproszenie. Czy pójdzie na spotkanie Grupy Działania ds. Stwardnienia Rozsianego w ich nowym centrum? Brzmi sensownie, wycieczka poza biuro, herbatka i ciastka z odrobiną miłej pogawędki. Aby „omówić poszerzenie ich roli w realizacji usług" – owszem, jest w tym jakiś potencjał. A więc w przyszłym miesiącu, tak, wtedy da radę. No, a tymczasem musi rozpracować ten budżet i jeszcze przygotować się na spotkanie w sprawie planowania i...

3

Kontekst – zrozumieć sektory pozarządowy i społecznościowy

Rozdział 3. prezentuje zarys sektorów pozarządowego i społecznościowego, skupiając się przede wszystkim na sektorze społecznościowym i szczególnej roli, jaką ma do odegrania. Przyjrzymy się również społecznościom kategorialnym, sieciom kontaktów, aktywnemu obywatelstwu oraz infrastrukturze, ponieważ wszystkie te elementy stanowią kontekst budowania potencjału społeczności.

Wstęp

Najważniejsze kwestie omawiane w Rozdziale 3. to:

1. Społeczności kategorialne, sieci oraz grupy społecznościowe muszą być brane pod uwagę przy planowaniu procesów budowania potencjału społeczności.
2. Aktywne obywatelstwo to pożyteczna idea, ale znacznie wykraczająca poza obszar sektorów pozarządowego i społecznościowego.
3. Infrastruktura sektorów pozarządowego i społecznościowego musi opierać się na tych sektorach, a nie na sektorze publicznym.
4. Partnerstwa, sektory publiczny i prywatny, a także instytucje na poziomie edukacji wyższej i edukacji ustawicznej mogą również zapewnić pożyteczne wsparcie w budowaniu potencjału.

Rozdział 3. opisuje środowisko/kontekst, w którym ma miejsce budowanie potencjału społeczności. Jest ono istotne i należy je uwzględniać przy planowaniu działań i programów w zakresie tworzenia potencjału, aby zaspokajały istniejące potrzeby.

Sektory pozarządowy i społecznościowy

Sektory pozarządowy i społecznościowy (VCS) stanowią wspólnie znaczącą siłę w skali całego kraju. Już sama ich wielkość powoduje, że powinny być brane pod uwagę w kształtowaniu polityki społecznej – należy je traktować jako ważnych partnerów na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym.

Drugą kluczową cechą tych sektorów jest różnorodność. W całej Wielkiej Brytanii sektory pozarządowy i społecznościowy to wielka liczba różnych organizacji, od drobnych grup samopomocy aż po duże organizacje charytatywne. Niektóre z tych organizacji mają uznane już nazwy, jak *Barnardos* lub *Age Concern*, zatrudniają tysiące pracowników, posiadają centra rozsiane po całym kraju. W sektorach pozarządowym i społecznościowym występuje bogata różnorodność kultur i grup wyznaniowych.

Zasięg sektora pozarządowego i społecznościowego

Szacuje się, że w Wielkiej Brytanii istnieje około 150 tys. organizacji zarejestrowanych jako charytatywne plus około 250 tys. organizacji pozarządowych i społecznościowych (*HM Treasury*, 2005). Okręg Bradford z niemal półmilionową ludnością posiada około 3,5 tysiąca organizacji i grup z sektorów pozarządowego i społecznościowego, a Leeds o populacji prawie 2/3 miliona osób ma ich niemal 5 tysięcy. Blyth Valley na północnym wschodzie kraju ma na terenie swojej gminy ponad 600 aktywnych organizacji pozarządowych i społecznościowych, z ponad 5 tysiącami wolontariuszy i ponad 200 pracownikami. *The National Council for Voluntary Organisations* (Krajowa Rada ds. Organizacji Pozarządowych) szacuje, że „ogólne akcje charytatywne" w Wielkiej Brytanii przyniosły w latach 2000–2001 dochód w postaci 15 mld funtów szterlingów. Zakłada się, że wkład sektora pozarządowego i społeczności w brytyjskie PKB wyniósł ponad 7 mld funtów rocznie w latach 2001–2002 (HM Treasury, 2005). Na poziomie regionalnym badania dotyczące ekonomicznej wartości sektorów pozarządowego i społecznościowego, np. przeprowadzone w Kornwalii i Devonie, Yorkshire i West Midlands, przyczyniły się do większego zrozumienia wkładu tych sektorów w regionalną ekonomię. W okręgu Wakefield sami tylko wolontariusze dokładają do lokalnej gospodarki od 45 do 63 mln funtów w postaci poświęconego czasu (WYLDA, 2004).

Definiowanie sektorów pozarządowego i społecznościowego

Większość organizacji pozarządowych i grup społecznościowych jest małej wielkości – według niektórych szacunków stanowią one 80% obu sektorów (NCVO, 2004). Tego rodzaju grupy często posiadają mniej formalne struktury niż większe organizacje pozarządowe, mają niższe lub żadne dochody i opierają się na członkostwie – to właśnie sektor społecznościowy. Definicja sektora społecznościowego, przyjęta przez *Community Development Foundation* (CDF), określa ten sektor jako:

> *Cały zakres autonomicznej, wspólnej i grupowej działalności, bezpośrednio podejmowanej przez osoby w ich okolicy lub w obrębie społeczności kategorialnej, mającej na celu poprawę jakości życia.*

Sektor społecznościowy jest w związku z tym pewnym spektrum, w skład którego wchodzą grupy społecznościowe oraz całość kolektywnych aktywności. Odnosi się do całego szeregu działań z zakresu polityki społecznej i usług, włączając w to np. działalność stowarzyszeń najemców, grup artystycznych i sportowych, grup ekologicznych i rekreacyjnych, harcerzy, a także grup wyznaniowych realizujących świadczenia socjalne, grup samopomocy i wspar-

cia, ośrodków społecznościowych i wiejskich świetlic. Sektor społecznościowy w świetle powyższej definicji to działalność podejmowana przez samą społeczność w celu zrealizowania konkretnych celów (*Home Office*, 2003b). Wiele grup sektora społecznościowego może nie uzyskiwać finansowania i może nie posiadać spisanego statutu, a mimo to wciąż świadczy ważne nieformalne usługi, oferuje pomoc i wsparcie.

Sektor pozarządowy różni się od sektora społecznościowego. Oto przydatna definicja sektora pozarządowego:

> *Organizacje, które prowadzą swoje działania z powodów innych niż zysk, niezależne od władz państwowych lub samorządowych. Organizacje te są zazwyczaj formalnie ukonstytuowane i zatrudniają opłacanych profesjonalistów i pracowników administracyjnych. Mogą, ale nie muszą korzystać z pomocy wolontariuszy.*
>
> (*Home Office*, 2004b, str. 40)

Istnieją dwie cechy, które pomagają rozróżnić grupy i organizacje sektorów pozarządowego i społecznościowego:

- **wielkość:** jak powiedziano, sektor społecznościowy zasadniczo składa się z małych organizacji i grup – jedna z definicji sugeruje, że każda grupa mająca mniej niż dwóch pracowników jest częścią sektora społecznościowego (Chanan, 2002);
- **kontrola:** grupy i organizacje sektora społecznościowego są kierowane zwykle przez swoich *indywidualnych* użytkowników, członków lub mieszkańców. Tymczasem wiele dużych organizacji pozarządowych ma komitety zarządzające złożone przeważnie z zawodowych pracowników instytucji, reprezentantów lub pracowników z innych grup lub organizacji NGO, swój własny personel, członków rady itd.

W tym miejscu zaczynają się schody – istnieją, na przykład, duże organizacje ze znaczną bazą zasobów oraz pracownikami, kierowane przez radę składającą się z lokalnych mieszkańców – rodzaj połączenia cech organizacji pozarządowej i społecznościowej. *The Royds Community Association* z południowego Bradford jest tego dobrym przykładem – jako cieszące się sukcesami partnerstwo rewitalizacyjne, organizacja ta zatrudnia kilku pracowników i posiada sporą bazę aktywów, a mimo to zarządzana jest przez grupę regularnie wybieranych, lokalnych mieszkańców.

W praktyce nie istnieje wyraźna linia podziału, biegnąca między sektorem pozarządowym a sektorem społecznościowym. Uważamy, że najlepiej jest postrzegać oba sektory jako rodzaj kontinuum, ze zbiorem wspólnym gdzieś pośrodku. Organizacje pozarządowe bardzo przyczyniają się do świadczenia

Nie ma wyraźnej linii podziału pomiędzy sektorami pozarządowym i społecznościowym.

usług, na zasadach umów z instytucjami sektora publicznego oraz w formie bezpośredniej odpowiedzi na występujące zapotrzebowanie. Organizacje sektora społecznościowego rzadziej angażują się w świadczenia publiczne w formalnym, kontraktowym sensie. Niektóre działają jako świadczeniodawcy, pracując w partnerstwach z większymi organizacjami pozarządowymi. Oba sektory – pozarządowy, społecznościowy i to, co jest pomiędzy nimi, wnoszą znaczny wkład w postaci działań, pracy wolontariuszy, reprezentantów i zasobów w obszary, w których pracują.

Sektor społecznościowy

Na poziomie lokalnym występuje olbrzymie zaangażowanie ludzi okazujących sobie wzajemne wsparcie i pomoc sąsiedzką lub organizujących się wokół szkół, klubów, wiejskich świetlic i centrów społecznościowych. Ludzie mogą być aktywni nie tylko jako członkowie grupy, ale też w sposób nieformalny – nawet zachowując anonimowość, potrafią odgrywać kluczowe role dla poziomu życia i stabilności naszych społeczności. Ankieta obywatelska z 2001 roku przeprowadzona w Anglii i Walii w oparciu o próbę 15 475 osób pokazała, że 67% mieszkańców było nieformalnie wolontariuszami przynajmniej raz w roku, a 34% wykonywało nieformalne prace na zasadzie wolontariatu co najmniej raz w miesiącu. A to oznacza liczbę 14,2 mln osób w Anglii i Walii (*Home Office*, 2001). Dane wykazały, że zarówno formalny, jak i nieformalny wolontariat miał niższy poziom uczestnictwa na terenach zubożałych. Ankieta obywatelska pokazała również, że niemal 22 mln osób udzielało się społecznie w różnych klubach, grupach i organizacjach przynajmniej raz w miesiącu, a wśród nich 11% należało do miejscowych grup społecznościowych lub sąsiedzkich. Wskazuje to na bogatą warstwę działalności, obecną w lokalnych sąsiedztwach i społecznościach.

Po co definiować je jako dwa sektory?

Jeżeli istnieje ciągłość między tymi sektorami, to po co w ogóle definiować je jako dwa odrębne – dlaczego nie nazwać całej działalności społecznościowej i pozarządowej po prostu „sektorem pozarządowym" albo według propozycji *HM Treasury* „trzecim sektorem" (*HM Treasury*, 2005)? Powodem są potrzeby mniejszych grup społeczności, których problemy dotyczące zasobów i wsparcia mogłyby pozostać nierozwiązywane. W praktyce potrzeby rozwojowe większych organizacji charytatywnych działających na poziomie okręgowym będą inne od potrzeb np. stowarzyszenia najemców. Z tego powodu założono *Community Sector Coalition* (Koalicję Sektora Społeczności) działającą na poziomie krajowym, w celu reprezentacji i orędowania na rzecz potrzeb sektora społecznościowego. Mniejsze grupy potrzebują reprezentacji zarówno na poziomie lokalnym, jak i krajowym. W związku z tym korzystanie z obu pojęć, czyli *sektora pozarządowego* i *sektora społecznościowego*, jest bardzo istotne. Raport *Firm Foundations* (*Home Office*, 2004b) szczególnie skupia się na potrzebach grup społecznościowych. Dlatego też w niniejszej publikacji używany i promujemy pojęcie sektorów pozarządowego i społecznościowego. Ważne jest to, że te dwa sektory nie są uważane przez ich członków za dwa podzielone obozy. Należy zrozumieć, że oba sektory mają ze sobą wiele wspólnego, oba mają do wykonania ogromnie dużo pożytecznej pracy. Ich reprezentacje z obu tych sektorów w partnerstwach i organach decyzyjnych nie powinny być raczej zbyt usilnie rozdzielane.

Współpraca między dużymi i małymi organizacjami pozarządowymi i społecznościowymi

Mniejsze organizacje społecznościowe mogą angażować się w świadczenie usług, w niektórych wypadkach dzięki współpracy z większymi organizacjami pozarządowymi. Analiza zakresu, opublikowana przez *National Council for Voluntary Organisations* (Krajową Radę ds. Organizacji Pozarządowych) w 2005 roku, bada potencjał takich rozwiązań. Z całą pewnością występują tu korzyści zarówno dla dużych, jak i małych organizacji. Większe organizacje, takie jak krajowe organizacje charytatywne, mogą korzystać z lepszej informacji o społecznościach, w których pracują, korzystają także z dostępu do większej liczby innych świadczeniodawców. Wpływa to na poprawienie wizerunku większej organizacji, ale jednocześnie powinno być odczytywane jako próba budowania relacji. Mniejsze organizacje mogą zwiększyć swój dostęp do systemów, działań i środków większych organizacji oraz wzrastać w pewności siebie w trakcie trwania relacji. Aby to się udało, potrzeba sporo czasu i środków, szczególnie w początkowej fazie współpracy. Raport podsumowuje, że takie partnerstwa pokazują, jak sektory pozarządowy i społecznościowy mogą faktycznie czerpać korzyści ze wspólnej pracy i dzięki niej wzmacniać swoją pozycję przy zdobywaniu kontraktów (NCVO, 2005).

Jaki proces budowania potencjału jest potrzebny w sektorze społecznościowym?

Organizatorzy społeczności lokalnych, pracujący bezpośrednio z grupami społeczności, wiedzą ze swojego codziennego doświadczenia, jak bardzo potrzeby grup społecznościowych różnią się od potrzeb większych organizacji pozarządowych. Badania przeprowadzone na zlecenie *Home Office* przez *Centre for Voluntary Action* (Centrum Działań Wolontariatu) w *Aston Business School* dają oczywiste dowody na to, że mniejsze organizacje społecznościowe mają szczególne potrzeby.

1. Małe organizacje są często bardzo uzależnione od niewielkiej liczby oddanych im osób, pracujących na zasadzie wolontariatu, bez wsparcia ze strony profesjonalnych pracowników.

2. Mogą cierpieć z powodu zacierania się ról, na przykład w przypadku mieszania się zadań strategicznych i operacyjnych, a także odczuwać brak jasności co do formalnych i nieformalnych aspektów relacji.

3. Małe organizacje często borykają się ze szczególną trudnością zapewnienia specjalnych szkoleń dla administratorów i kierowników w sytuacji, gdy ogólne szkolenia dla administracji zazwyczaj nie zaspokajają ich specjalnych potrzeb.

4. Małe organizacje bardzo podkreślały znaczenie zatrudniania pracowników administracji posiadających wiedzę techniczną, zamiast dostrzegać wartość w ogólnych umiejętnościach zarządzania i pracy w zespole.

Badanie potwierdziło potrzebę zapewnienia wsparcia w skutecznym zarządzaniu, które uwzględniałoby szczególne okoliczności małych organizacji (*Home Office*, 2004a). Grupy społeczności na terenach wiejskich mają inne cechy niż te na terenach miejskich, co może także wpłynąć na zróżnicowanie ich potrzeb w zakresie budowania potencjału. Małe wiejskie organizacje bywają obarczone większą odpowiedzialnością za realizację świadczeń, a ponieważ są bardziej zaangażowane w działania innych grup ze swojej wsi lub gminy, mogą pozostawać „odłączone" od sieci działających poza ich terenem (*Home Office*, 2004c).

Społeczności kategorialne

Rozumienie sektorów pozarządowego i społecznościowego uległo w przeciągu ostatnich paru lat zmianie. Społeczności kategorialne są obecnie uznawane za kluczowy element sektora VCS i można je określić jako:

> *Grupy ludzi o wspólnej tożsamości, np. społeczność afro-karaibska (African Caribbean people), bądź ludzie mający wspólne doświadczenia, np. bezdomni, oraz tacy, którzy często spotykają się z dyskryminacją lub napotykają na bariery w dostępie i wpływaniu na usługi, zasoby i pomoc.*
>
> Adaptowano z *The Building Communities Partnership* (2004, str. 18)

Społeczności kategorialne mogą być rozproszone po całym okręgu i zbierać się w celu współpracy na rzecz swoich praw i osiągania większej równości. Nie są tożsame, choć często mylone, z grupami lobbującymi w pojedynczych sprawach. Określenie „społeczności kategorialne" obejmuje np. kobiety, mniejszości etniczne, Romów, gejów, lesbijki, osoby biseksualne oraz niepełnosprawne.

Najważniejszą cechą społeczności kategorialnych jest to, że są to ludzie organizujący się w grupy lub budujący sieci kontaktów na podstawie wspólnej tożsamości i podobnych doświadczeń, niekoniecznie na podstawie miejsca zamieszkania. Ludzie organizują się z różnych powodów, na przykład:

- by uzyskać wzajemne wsparcie,
- ponieważ nie czują się bezpieczni lub pewni siebie, kiedy chodzi o zaprezentowanie swojego punktu widzenia i potrzeb wobec innych ludzi z sąsiedztwa – w ten sposób czują się na przykład geje, lesbijki i biseksualiści,
- mają potrzebę lepszej organizacji i silniejszej reprezentacji dzięki połączeniu się na terenie całego obszaru lub okręgu.

Instytucje sektora publicznego coraz częściej rozpoznają potrzebę angażowania się w społeczności kategorialne. Rozpoznanie społeczności kategorialnych jest szczególnie ważne tam, gdzie samorządy i instytucje rządowe są zajęte planowaniem przestrzeni. Wiele ze społeczności kategorialnych niezbyt chętnie przystępuje do konsultacji i uczestnictwa, jeśli są one zorganizowane według klucza geograficznego. Ta tendencja marginalizuje wielu ludzi, którzy z różnych przyczyn są wykluczeni z uczestnictwa. Ironią losu jest fakt, że strategia rewitalizacji sąsiedztw w wielu przypadkach doprowadziła do skupiania się na problemach zogniskowanych geograficznie, chociaż ustanowiona została jako element krajowej polityki dotyczącej społecznego wykluczenia.

Przystępując do budowania potencjału, trzeba wziąć pod uwagę, że społeczności kategorialne różnią się bardzo pod względem poziomu organizacji. Niektóre mają sieci na terenie okręgu, prowadzą własne projekty lub ośrodki, które otrzymują fundusze i zatrudniają pracowników. Inne mogą być podzielone na kilka odizolowanych grup lub klubów, nieutrzymujących ze sobą regularnych, zorganizowanych kontaktów. Członkowie społeczności mogą być też częścią innych grup kategorialnych, jak również członkami grupy osiedlowej. Istotne jest, żeby nie szufladkować ludzi i nie zakładać, że cała ich tożsamość opiera się na ich zaangażowaniu w jednej grupie.

Przykład

Planowanie działań z zakresu ożywienia społeczności w Bradford

Ten przykład pokazuje, jak praca ze społecznościami kategorialnymi została zintegrowana z rewitalizacją dzielnic.
Innowacyjne podejście do rewitalizacji dzielnic w Bradford zakładało skupienie się na oddolnym zaangażowaniu w dzielnicowe plany działań, w celu zdobycia informacji, jak usługi są dostarczane na poziomie lokalnym. Obecnie okręg ma ponad 60 lokalnych planów działania sporządzonych przez mieszkańców we współpracy z instytucjami i samorządem, dzięki pomocy ze strony lokalnego partnerstwa strategicznego (ang. *local strategic partnership*, LSP), czyli *Bradford Vision*. Plany działania są uwzględniane w rocznym cyklu konferencji, które prowadzą do tworzenia terytorialnych planów działania dla każdej dzielnicy w okręgu. Każda nowo powstała grupa planowania lokalnego otrzymuje na początek sumę 5 tys. funtów, na rozpoczęcie działalności i zaangażowanie większej liczby mieszkańców i instytucji. Na pierwszą fazę implementacji grupy otrzymywały następnie kolejne 20 tys. funtów.
Taka sama pomoc jest dostępna dla społeczności kategorialnych, które zachęca się do określania ich szczególnych problemów i propozycji działania. Plany działania społeczności kategorialnych są zbierane w celu przygotowania jednego zbiorczego planu społeczności kategorialnych, który w połączeniu z terytorialnymi planami działania przedstawia się partnerstwom strategicznym i innym organom decyzyjnym. Społeczności kategorialne w obrębie okręgu znajdują się na różnym poziomie organizacji. Niektóre nie mają żadnego ciała koordynującego, które mogłoby zebrać informacje o ich społeczności. Przeprowadzono innowacyjne badania w terenie (*outreach work*), np. wśród Afrykańczyków, Filipińczyków, Włochów, Kurdów i Romów, żeby włączyć ich w proces planowania.
Do początku 2005 roku sporządzono 11 planów działania społeczności kategorialnych, a kolejnych 15 czekało już w kolejce. Wsparcie dla społeczności kategorialnych koordynowane jest przez *Communities of Interest Working Group* (Grupę Roboczą Społeczności Kategorialnych), w której pracę zaangażowane zostały zarówno instytucje państwowe, jak i reprezentanci społeczności. *Working Group* założyła stronę internetową oraz *Communities of Interest Learning Forum* (Forum Edukacyjne Społeczności Kategorialnych).

Przedsiębiorstwa społeczne

Przedsiębiorstwa społeczne można zdefiniować jako:
Firmy realizujące przede wszystkim cele społeczne, których zyski są zasadniczo reinwestowane w służący tym właśnie celom rozwój firmy lub społeczności – firmy te nie kierują się jedynie potrzebą maksymalizacji zysków udziałowców i właścicieli.
Przedsiębiorstwa społeczne mają wiele takich samych cech i problemów, co grupy społecznościowe i organizacje pozarządowe i można je uznać za część sektorów pozarządowego i społecznościowego (*Home Office*, 2004b). Dla wielu ludzi działalność w lokalnej grupie społeczności i pełnienie funkcji na przykład skarbnika lub przewodniczącego to pierwszy krok na drodze do zbudowania przedsiębiorstwa społecznego.

Pojęcie „czarnoskórzy i mniejszości etniczne" odnosi się do całego szeregu społeczności kategorialnych o silnie skontrastowanych profilach w zakresie statusu ekonomicznego, wiary i norm kulturowych, wymagających różnych form w różnych społecznościach.

Wiele grup czarnoskórych i mniejszości etnicznych (ang. *black and minority ethnic*, BME) ma charakter grup samopomocowych, ponieważ powstawały one w odpowiedzi na poszczególne potrzeby społeczności. Grupy BME to w wielu przypadkach koła ratunkowe, dzięki temu, że świadczą one usługi, pozostając w ścisłym kontakcie ze swoimi członkami.

Budowanie potencjału w społecznościach kategorialnych wymaga elastyczności, żeby zorientować się w poziomie pewności siebie poszczególnych osób oraz stopniu zorganizowania. Istotne jest w tym procesie organizowanie wspólnych spotkań, podczas których uczestnicy mogą dzielić się swoimi doświadczeniami. Budowanie potencjału jest to proces długotrwały, więc i potrzeba czasu na zbudowanie zaufania i relacji. Jest to praca wymagająca wielkiej wprawy i umiejętności organizowania społeczności.

Grupy wyznaniowe

Grupy wyznaniowe można uznać za szczególny rodzaj społeczności kategorialnej. Ośrodki i ich budynki mogą odgrywać kluczową rolę we wspieraniu organizacji oraz mogą działać jako centralne punkty służące własnymi zasobami w procesie budowania potencjału społeczności. Jeżeli chodzi o otwartość, to grupy wyznaniowe często włączają członków społeczności, którzy mogą niechętnie angażować się w główne działania i usługi. Ich budynki i ośrodki zlokalizowane są często tam, gdzie występują silne napięcia, i mogą służyć za miejsca spotkań w przyjaznej, atmosferze. Edukację i duszpasterstwo można rozszerzyć o budowanie potencjału społeczności. Grupy wyznaniowe mogą także łączyć

budowanie potencjału społeczności z działalnością na rzecz spójności, gromadząc ludzi różnych wyznań poprzez wspólną edukację i przedsiębiorczość. Władze samorządowe zazwyczaj nie mogą przekazywać swoich środków bezpośrednio na wspieranie działalności religijnej, ale grupy powiązane czy działania mogą funkcjonować jako pożyteczna baza dla budowania potencjału obywateli.

Jednocześnie należy mieć jednak świadomość możliwych barier i trudności:

1. W niektórych tradycjach funkcjonuje bardzo autorytatywna postawa kierownictwa duchowego, co może kłócić się z wartościami uczestnictwa i współodpowiedzialności, na jakich bazuje organizowanie społeczności lokalnej.

2. Niektóre grupy mogą być skoncentrowane na sobie i niechętnie otwierać się na tworzenie szerszych koalicji.

3. Niektóre z grup mogą być zdominowane przez mężczyzn, z wykluczeniem równoprawnego uczestnictwa kobiet.

Problemy te omówione są w Rozdziale 4. Praca z i poprzez grupy wyznaniowe posiada duży potencjał, który może znacznie przyczyniać się do budowania potencjału społeczności. Biorąc pod uwagę ten potencjał oraz fakt coraz częstszego zwracania się ku religii jako elementu strategii spójności społeczności, można zastanowić się, czy na równi z sektorami pozarządowym i społecznościowym nie powinno się mówić także o *sektorze wyznaniowym*. Określenie tego obszaru w taki sposób pozwoliłoby grupom wyznaniowym postrzegać siebie jako część szerszego ruchu, a także pomogłoby w zyskaniu uznania dla wsparcia i możliwości, jakie grupy wyznaniowe mogą zaoferować w naszych społecznościach. Określenie znaczenia sektora wyznaniowego podlega ciągłej debacie i czas pokaże, czy zaproponowane tu określenie przyjmie się w szerszym użyciu.

Sieci

Sektory pozarządowy i społecznościowy obejmują również sieci (*networks*), które składają się z grup, organizacji lub osób. Sieciowanie (*networking*) może przybierać formy federacji i koalicji albo inne, luźniejsze struktury. Na lokalnym poziomie ulicy nieformalne sieci społecznościowe są ważną formą pomocy i wymiany. Często tego typu sieci lokalne pozostają niewidoczne, bezimienne i nieznane władzy, a mimo to stanowią istotny fundament dla wsparcia społecznego.

Zarówno formalne, jak i nieformalne sieci są szczególnie ważne w działaniach społeczności.

1. Mogą przyciągnąć i angażować ludzi marginalizowanych – wiele społeczności kategorialnych organizuje się poprzez sieci.

2. Mogą być kanałem służącym edukacji i wymianie – zachęcając do nieformalnego dzielenia się doświadczeniami, kontaktami i umiejętnościami.

3. Jest to sposób działania dla grup mniejszościowych, umożliwiający im nawiązywanie wzajemnych relacji bez utraty własnej tożsamości.

4. Mogą stanowić rodzaj bazy dla grup społecznościowych i organizacji pozarządowych – platformę, na której grupy takie zbierają się, aby organizować własne procesy budowania potencjału.

W związku z tym budując potencjał, należy wziąć pod uwagę zadania i wymagania sieci. Oto pożyteczna definicja sieci:

> *Sieci – łącznie ze stowarzyszeniami, ruchami i koalicjami – to półformalne zgrupowania, w których każdy z członków pozostaje niezależny w swojej działalności, ale występuje wystarczająco wiele wspólnego pola, żeby budować wspólne plany. Sieci zazwyczaj nie są zbyt sztywne czy zhierarchizowane i stanowią ukryte wyzwanie dla terytorialnych lub zaborczych postaw wobec zarządzania informacją i władzą. Dynamiczne sieci mogą uznawać swoją różnorodność za źródło siły. Jednocześnie mocno demonstrują, że współpraca i kooperacja są kluczowe dla rozwoju.*
>
> Adaptowano (Eade i Williams, 1995, str. 359)

Budując potencjał, należy wziąć pod uwagę wymagania sieci, a nie tylko i wyłącznie grup.

Sieci mogą łączyć grupy i organizacje o różnej wielkości i pochodzeniu. Opierają się na sektorach pozarządowym i społecznościowym. Na przestrzeni ostatnich paru lat najważniejszym punktem w rozwoju wielu okręgów był rozwój sieci wzmacniających społeczności (ang. *community empowerment networks*) sfinansowany przez *Government's Single Community Programme* (Rządowy Program Jednej Społeczności). Został on ustanowiony po to, żeby połączyć organizacje pozarządowe i społeczności w celu wprowadzenia ich do reprezentacji strategicznych partnerstw lokalnych, jak również do innych istotnych grup.

Tworzenie sieci przy użyciu technologii informacyjnej (ang. *information technology*, IT)

Sieci opierające się na komputerach, poprzez które ludzie komunikują się, korzystając z maili i stron internetowych, stają się coraz bardziej popularne. Coraz częściej grupy wykorzystują komputerowe bazy e-mailowych kontaktów w celu stworzenia i prowadzenia sieci. Na przykład grupa aktywnych mieszkańców *Peckham* w Londynie skutecznie wykorzystała tę metodę jako podstawową formę

komunikacji i organizacji. Jednak przy tego rodzaju formach organizowania się należy sprawdzić, kto ma dostęp do komputerów oraz kto z kim się komunikuje – czy w praktyce komunikacja nie jest ograniczona tylko do grupy ludzi, potrafiących obsługiwać komputery (Eade, 1997).

Tworzenie sieci (*networking*)

Pojęcia sieć (*network*) oraz tworzenie sieci (*networking*) to dwa terminy, które często są mylone. Sieć stanowi formę organizacji – w odróżnieniu od tworzenia sieci, które jest procesem. Tworzenie sieci jest szczególnie ważne podczas budowania potencjału społeczności, ponieważ jego podstawową cechą jest bezpośrednie angażowanie grup społecznościowych do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, zamiast opierać się na zewnętrznych trenerach, doradcach lub konsultantach. Pytanie brzmi: jak przebiega ten proces w praktyce i co należy zrobić, żeby umożliwić jego postęp?

Po pierwsze, warto określić funkcje, jakie tworzenie sieci (*networking*) powinno pełnić. Są to (Gilchrist, 2006):

Najlepszą częścią szkolenia były nieformalne rozmowy z innymi doświadczonymi mieszkańcami.

- wymiana informacji i poglądów,
- współpraca w staraniach o uruchomienie wsparcia i kształtowanie polityki,
- koordynacja pracy na jednym terenie lub w okręgu, żeby uniknąć niepotrzebnego powielania,
- wymiana umiejętności i wiedzy,
- udzielanie wsparcia i budowanie pewności siebie,
- tworzenie poczucia wspólnego celu,
- reprezentowanie grupy terytorialnej lub kategorialnej podczas konsultacji lub w partnerstwach.

Jeżeli korzysta się z sieci i sieciowania (*networking*) jako drogi do budowania potencjału, to trzeba uważnie przemyśleć, kogo z kim skontaktować i zaangażować. Niektóre społeczności lokalne, często egzystujące obok siebie, cechują absolutnie różne doświadczenia, styl życia i tożsamość. Niekiedy więzy i mosty spajające ludzi nie rozciągają się ponad granicami dotyczącymi płci, wieku, pochodzenia, wyznania, klasy czy wykształcenia. W związku z tym, jeżeli korzysta się z sieci jako ścieżki budowania potencjału, to należy wziąć pod uwagę kwestie dostępności i różnorodności.

Aktywne obywatelstwo

Sektory pozarządowy i społecznościowy stanowią również bazę dla ludzi angażujących się jako aktywni obywatele. Idea *aktywnego obywatelstwa* wprowadzona została już w poprzednim rozdziale. Oznacza ona szeroką gamę działalności i form zaangażowania, włączając np. ludzi aktywnych na własnej ulicy, w dzielnicy lub społecznościach kategorialnych, którzy:

- pomagają sąsiadom,
- angażują się w pracę grup społecznościowych,
- wchodzą w skład partnerstw jako reprezentanci społeczności,
- wchodzą w skład organów przewodniczących w sektorze pozarządowym,
- podejmują się pełnienia zadań publicznych, takich jak radny gminy czy pracownik magistratu.

Oznacza to łączenie pełnego zakresu aktywności pozarządowej i społecznościowej, jak to opisywaliśmy wcześniej, z innymi formami obywatelskiej i publicznej reprezentacji, niekoniecznie jako elementu sektora VCS. Dla przykładu, aktywne obywatelstwo może polegać na pełnieniu funkcji dzielnicowego czy miejskiego radnego, wybranego w wyborach, a przecież żadna z tych ról nie jest utożsamiana z sektorem pozarządowym czy społecznościowym. Poza tym wiele osób pracujących w sektorze publicznym lub prywatnym może zaangażować się w wolontariat poprzez programy proponowane w miejscu pracy (*work-based schemes*) – tego rodzaju działalność można uznać za aktywność obywatelską. Dlatego wypada podsumować, że aktywne obywatelstwo jest:

- mocno zakorzenione w sektorach pozarządowym i społecznościowym, ale poza tym rozciąga się też na inne sektory,
- pożytecznym pomysłem na to, jak podejść do planowania budowania potencjału.

Zakres aktywnego obywatelstwa w Wielkiej Brytanii

Zakres aktywnego obywatelstwa został określony w ciekawym raporcie napisanym przez Paula Whiteleya, opartym na danych ze spisu ludności z 2001 roku oraz z *Citizen Audit of Britain* (Obywatelskiego Audytu Wielkiej Brytanii) z 2000 roku, który stanowił bardzo dogłębną analizę uczestnictwa, przeprowadzaną dla całej Wielkiej Brytanii (Whiteley, 2004). Spis ludności ujawnił, iż spośród 44 mln dorosłych obywateli Wielkiej Brytanii 2 mln ludzi należało do jakiejś organizacji mieszkańców, lokatorskiej lub osiedlowej. Określenie „należeć do" obejmuje wiele poziomów uczestnictwa, od opłacenia wpisowego po aktywne członkostwo. Około 1/5 osób należy do „nieformalnej sieci przyjaciół i znajomych", którzy

spotykają się regularnie, jak chociażby kawiarniany klub miłośników kalamburów, grupa czytelników książek, grupa rodziców/maluchów albo grupa opieki nad dziećmi.

1. Znaczącym odkryciem jest to, że niemal połowa ludzi zaangażowanych w tego typu nieformalne działania społecznościowe nie jest członkiem żadnej organizacji – innymi słowy często jest tak, że inni ludzie uczestniczą formalnie, a inni nieformalnie.

2. Ważną obserwacją jest to, że nie ma za wiele dowodów, jakoby pochodzenie etniczne było powiązane z uczestnictwem nieformalnym, skoro etniczne mniejszości są „równie zaangażowane, co etniczna większość".

3. Kolejnym odkryciem jest, w oparciu o analizę terenów samorządowych, znacząco różny poziom uczestnictwa społeczności na przestrzeni całego kraju, jeżeli chodzi o czas poświęcony miesięcznie na działalność wolontariatu.

4. Obszary mające niski współczynnik uczestnictwa posiadają wyższe wskaźniki kradzieży i przestępczości samochodowej.

Aktywne obywatelstwo: kwestionując ideę

Ważne też, żeby spojrzeć krytycznie na aktywne obywatelstwo. Powstaje pytanie, kto przede wszystkim czerpie korzyści z większego poziomu aktywnego obywatelstwa. Oto niektóre problemy z tym związane:

1. Na czyim programie się to opiera?

2. Czy zawsze bardziej aktywne obywatelstwo jest czymś dobrym?

3. Czy oznacza ono raczej indywidualizowanie idei działania w społecznościach, zamiast skupiania się na współpracy?

4. Czy będzie to miało jakieś znaczenie dla ludzi, którzy dostosowują się raczej do swojej grupy, kultury lub religii?

5. Kto decyduje o tym, gdzie potrzebne jest wparcie prowadzące do wzmocnienia poszczególnych form aktywnego obywatelstwa – i dlaczego?

6. Czy aktywne obywatelstwo zmienia relacje pomiędzy osobami a państwem?

7. Jaka jest relacja pomiędzy większą aktywnością obywatelską a odnową społeczeństwa obywatelskiego? Czy potrzebujemy rozwiniętych procesów politycznych i instytucji tak bardzo, jak potrzebujemy dojrzałej postawy obywatelskiej?

8. Jak bardzo reprezentatywni są aktywni obywatele, którzy występują, aby wpływać na decyzje w imieniu innych członków swoich społeczności?

W szczególności trzeba połączyć aktywne obywatelstwo z zobowiązanymi do odpowiedzialności i bardziej kolektywnymi formami reprezentacji społeczności – *Active Citizenship Framework* (Program Aktywnego Obywatelstwa) opisany w dziale Zasoby 3. jest jednym z takich rozwiązań.

Aby odpowiedzieć na te kluczowe pytania, potrzebna jest debata oraz badania. Nasza książka promuje pogląd, iż aktywizacja postaw obywatelskich ma swoje miejsce w programach rządowych i w związku z tym trzeba się z nią zapoznać i w jakiś sposób do niej odnieść.

Rysunek 2.
Niektóre z najważniejszych cech sektorów pozarządowego i społecznościowego

Jak wygląda dotychczasowy obraz

Łącząc omówione do tej pory kluczowe zagadnienia i cechy sektorów pozarządowego i społecznościowego, jesteśmy w stanie zbudować pewien spójny obraz całej sytuacji. Rysunek 2. ukazuje niektóre z najważniejszych cech.

1. Istnieją dwa sektory – sektor pozarządowy i sektor społecznościowy, które nie są jednak wyraźnie rozdzielone.

2. Społeczności kategorialne i sieci funkcjonują w obu sektorach.

3. Aktywni obywatele stanowią część i wywodzą się z obu tych sektorów, jak również z szerszej społeczności.

Źródła budowania potencjału

Jak dotąd przedstawiliśmy bardzo szeroki zarys charakteru sektorów pozarządowego i społecznościowego. Poza tym, w przypadku organizacji pozarządowych oraz grup społecznościowych, istnieją kluczowe źródła budowania potencjału społeczności, które należałoby do tego obrazu włączyć:

- organizacje infrastrukturalne z sektora pozarządowego oraz sektora społecznościowego,
- organizacje pozarządowe oraz społecznościowe grupy i sieci,
- strategiczne organizacje społecznościowe (*community anchor organisations*),
- partnerstwa,
- władze samorządowe,
- organizacje sektora publicznego,
- organizacje sektora prywatnego,
- instytucje edukacji wyższej i dalszej.

Firm Foundations (Trwałe podstawy)

W grudniu 2004 roku *Home Office* wystartowało z nową inicjatywą nazwaną *Firm Foundations*, czyli rządowym programem ramowym budowania potencjału społeczności (*Home Office*, 2004b). Jest to element programu odnowy społeczeństwa obywatelskiego, który skupia się na potrzebach grup społecznościowych i aktywnych obywatelach. Rząd zakończył przegląd udzielanej pomocy dla budowania potencjału społeczności pod koniec roku 2003 i zasięgnął opinii odnośnie do uzyskanych wyników. Inicjatywa *Firm Foundations* powstała na bazie wyników z tego przeglądu, stanowiąc międzyresortowy plan skuteczniejszego wspierania procesów budowania potencjału społeczności. *Firm Foundations* to następca *Change Up*, czyli krajowej strategii wspierania rozwoju sektora pozarządowego i sektora społeczności.
Raport *Firm Foundations* zawiera definicję budowania potencjału społeczności – tę samą, która została użyta w naszej książce – a którą poddano konsultacjom w całym kraju. Raport wskazuje na jej pozytywny wpływ na zarządzanie, zrównoważony rozwój, kapitał społeczny i spójność. Raport określa cztery priorytety w odniesieniu do działań rządu, stanowiące podstawę dla zmian:

- rozwój dużo bardziej wszechstronnych możliwości szkolenia w angażowaniu społeczności, włączając w to obywateli, grupy, profesjonalistów i decydentów politycznych,
- starania polegające na budowaniu strategicznych organizacji społecznościowych (ang. *community anchor organisations*); mogą one przyjmować różne formy, ale będą rozwiązywać problemy na swoim terenie w sposób kompleksowy,
- promocja lokalnego planowania działań, jako narzędzia angażującego obywateli i grupy społecznościowe w kształtowanie świadczeń,
- rozszerzona współpraca na poziomie lokalnym, regionalnym i krajowym, praca poprzez istniejące sieci i partnerstwa po to, aby skuteczniej wykorzystywać aktualnie dostępne zasoby.

Inicjatywą powiązaną z powyższymi działaniami jest program *Active Learning for Active Citizenship* (Aktywna Edukacja dla Aktywnego Obywatelstwa), który zajął się uruchomieniem centrów szkoleniowych w całym kraju (Woodward, 2004).

Planowanie budowy potencjału społeczności na dowolnym obszarze lub w społeczności będzie wymagało fundamentów w postaci oceny obecnego poziomu udzielanego wsparcia. Jak to omawiamy poniżej, z punktu widzenia sektorów pozarządowego i społecznego, instytucje sektora publicznego i partnerstwa mogą zapewnić różnorodne formy pomocy przy budowie potencjału społeczności.

1. Termin *infrastruktura* wyraźnie odnosi się do tych organizacji VCS (sektorów pozarządowego i społeczności), których *głównym zadaniem* jest pełnienie części lub wszystkich podstawowych funkcji opisanych poniżej. Dzięki temu *infrastrukturę* będzie można łatwiej wskazać i opisać.
2. Znacznie szerszy zakres organizacji pozarządowych i społecznościowych, instytucji sektora publicznego, partnerstw i niektórych organizacji sektora prywatnego jest w stanie przyczynić się do udzielania różnego rodzaju tzw. wsparcia, z czego większość może znacznie pomóc w budowie potencjału w sektorach VCS. Kiedy już wykonają swoje zadanie, warto określić ich rolę jako organizacji wspomagających.
3. Ogólnie rzecz biorąc, poziom wsparcia dla każdego okręgu lub społeczności będą wyznaczały połączone wysiłki organizacji infrastrukturalnych i wspomagających.
4. Kluczowym aspektem jest to, że wsparcia udzielają sobie nawzajem grupy, co już stanowi element procesu budowania potencjału.
5. Część wsparcia dla budowy potencjału społeczności można dobrze zaplanować i sfinansować, nawet w znacznej mierze, zgodnie z ofertą niektórych władz samorządowych.
6. W przypadku jednostek podstawowej opieki zdrowotnej (ang. *primary care trusts,* PTC) może to być zespół terenowy (ang. *outreach team*) budujący potencjał wśród grup społeczności zaangażowanych w rozwiązywanie problemów zdrowotnych.
7. Innym razem działania takie mogą mieć bardzo ograniczony charakter, marginalny z punktu widzenia działania organizacji, ale wciąż o dużej wartości dla sektorów VCS.
8. Może to być schemat finansowania wsparcia dla budowy potencjału, prowadzony przez partnerstwo rewitalizacyjne, bądź prywatną firmę, która działa na zasadzie doradztwa, komunikując menadżerów z najważniejszymi członkami grup społecznościowych.

Charakter takiej pomocy został dogłębnie zbadany w dziale Zasoby 5. Spójrzmy teraz na główne *źródła* wsparcia w procesie budowania potencjału społeczności. Na początek dwa ogólne punkty:

- jakość i skuteczność pomocy będzie się różnić, częściowo w zależności od jej źródeł. Niektóre organizacje mogą udzielać wsparcia, ale są oderwane od rzeczywistych potrzeb organizacji pozarządowych czy społecznościowych;
- źródła, które bazują bardziej bezpośrednio na sektorach pozarządowym i społecznościowym będą też bardziej bezpośrednio świadome potrzeb i problemów. Trzeba o tym pamiętać podczas planowania i wykorzystywania różnych źródeł pomocy.

Określanie ogólnego poziomu udzielanego wsparcia w dowolnej dzielnicy lub okręgu zostało omówione w Rozdziale 6.

Infrastruktura sektorów pozarządowego i społecznościowego

Podstawowym źródłem budowy potencjału jest własna infrastruktura sektorów pozarządowego i społecznościowego. A zatem, co kryje się pod pojęciem *infrastruktura*?

Ogólnie rzecz biorąc, termin ten odnosi się do określonej liczby organizacji pozarządowych i społeczności, których podstawową funkcją jest zapewnienie szeregu świadczeń dla organizacji VCS. Na wielu terenach zadania te sprawują rady wolontariatu (ang. *councils for voluntary service*, CDS) – w całym kraju jest ich ponad 350.

Organizacjami infrastrukturalnymi sektora pozarządowego i społecznościowego są te organizacje, które bazują na sektorach VCS i pełnią funkcje doradcze, reprezentacyjne, decyzyjne i budujące potencjał względem innych organizacji pozarządowych i społecznościowych. Pojęcie *infrastruktura* odnosi się tylko do tych organizacji, które są częścią sektora pozarządowego i społecznościowego.

Niektóre organizacje infrastrukturalne mają charakter ogólny, ich celem jest wspieranie całego sektora VCS, działającego na konkretnym obszarze geograficznym. Ogólne organizacje infrastrukturalne zazwyczaj składają się z rad wolontariatu i rad społeczności wiejskich (ang. *rural community councils*), a także w niektórych przypadkach z większych stowarzyszeń społeczności, zarządów ds. rozwoju, poszczególnych projektów i organizacji charytatywnych. Aby to zobrazować, można posłużyć się przykładem miasta Leeds (2/3 mln mieszkańców), w którym 300 pracowników znajduje zatrudnienie w organizacjach infrastrukturalnych VCS.

Inne organizacje infrastrukturalne mogą pełnić funkcje specjalistyczne, ponieważ odnoszą się do poszczególnych części VCS, np. grup czarnoskórych i mniejszości etnicznych albo konkretnej dzielnicy w danym okręgu. W związku z tym charakter podejmowanych przez nie specjalistycznych zadań zależy od:

- obszaru geograficznego – poszczególne dzielnice lub tereny wiejskie,
- rodzaju problemu – opieka zdrowotna, mieszkalnictwo, itd.,

- rodzaju grupy – BME, grupy mieszkańców, społeczności kategorialne itd.,
- rodzaju działalności – jak wolontariat czy zarządzanie.

W każdym okręgu organizacje infrastrukturalne będą przede wszystkim pojawiały się i rozwijały w sposób naturalny, wraz z upływem czasu. Niekiedy może wystąpić duplikacja, zadania mogą się pokrywać. *National Council for Voluntary Organisations* (NCVO) (czyli Krajowa Rada do Organizacji Pozarządowych) zachęca podmioty infrastrukturalne do współpracy, żeby zapewnić rozpowszechnianie innowacji i dobrych praktyk oraz dzielenie się środkami w oparciu o poszczególne potrzeby organizacyjne (NCVO, 2003). NCVO proponuje następującą listę podstawowych funkcji związanych z lokalną infrastrukturą. Pojęcie lokalna odnosi się w tym przypadku do obszarów władzy samorządowej:

- **głos** – zapewnienie reprezentacji swoich członków przed fundatorami, rządem i innymi stronami,
- **wsparcie** – dla budowania potencjału,
- **najlepsze praktyki i rady** – promocja najlepszych praktyk i zapewnienie porad specjalistów,
- **łączenie (ang. *interface*)** – zapewnienie dostępu dla członków innych instytucji,
- **koordynacja i tworzenie sieci** – poziomych i pionowych pomiędzy członkami oraz z innymi organizacjami,
- **pośrednictwo** – rozpoznawanie szans dla współpracy między organizacjami.

Ta pożyteczna lista pomaga w analizie zadań potencjalnie realizowanych przez sektory VCS w dowolnym okręgu. Co ważne dla nas, budowanie potencjału to tylko jedna z wielu funkcji. Niektóre z nich mogą być pełnione przez regionalne lub krajowe organizacje sektora pozarządowego oraz społeczności, włącznie z regionalnym forum i sieciami.

Change Up

Struktury *Change Up* to dziesięcioletnia wizja tego, jak miałaby zostać zorganizowana lokalna infrastruktura – *lokalna* oznacza w tym wypadku dzielnicę lub gminę. Wizja zakłada dostarczenie zarówno specjalistycznych, jak i ogólnych funkcji infrastruktury w każdej dzielnicy do 2008 roku. Inicjatywy *Change Up* i *Firm Foundations* mogą odegrać główne role w rozwoju strategii dotyczących sąsiedztw i dzielnic, a także w planowaniu budowy potencjału w sektorach pozarządowym i społecznościowym. Raport *Change Up* opublikowany w połowie 2004 roku szczególnie wykazuje, że *Firm Foundations* będzie inicjatywą równoległą, „stojącą tuż obok". Inicjatywa *Change Up* z pewnością nie polega tylko na rozwijaniu umiejętności sektorów społeczności i pozarządowego w świadczeniu usług, pomimo że może to się wydawać jej głównym zadaniem (*Home Office*, 2004c).

Infrastruktura wsi

Organizacje infrastrukturalne działające na terenach wiejskich mogą napotkać na szereg trudności podczas świadczenia usług, a to ze względu na:

- rozproszony charakter społeczności wiejskich,
- kiepską logistykę transportu,
- niski poziom tworzenia sieci (*networking*) pomiędzy grupami i terenami,
- niski poziom uczestnictwa w szkoleniach i wiedzy z zakresu IT,
- niewielki rozmiar społeczności, w których brak wolontariuszy,
- brak zrozumienia dla różnorodności problemów na niektórych terenach,
- ogólnie wyższe koszty świadczenia jednakowych usług.

Adaptowano z *Change Up, Home Office* (2004c)

Organizacje pozarządowe i grupy społecznościowe

W każdym sąsiedztwie lub dzielnicy znajdą się grupy społecznościowe lub organizacje pozarządowe, które udzielają wsparcia innym grupom, ale nie w takim zakresie, aby można je było uznać za część infrastruktury. Zapewniają one wsparcie w budowaniu potencjału, ale ich głównym zadaniem jest prowadzenie innego rodzaju działań i usług. Wsparcie może mieć charakter formalny – na przykład w postaci prężnego centrum społecznościowego, prowadzącego określone szkolenia dla lokalnych grup, niejako obok normalnego zakresu działań programowych. Może to być również mniej formalne, wzajemne wsparcie, jakiego udzielają sobie bezpośrednio same ugrupowania. Działania takie stanowią potencjalnie bardzo ważną formę wymiany, często pomijaną podczas planowania budowy potencjału. Pomoc może być świadczona poprzez sieci, dzięki współpracy między grupami albo np. poprzez lokalny mentoring, który łączy ludzi z bardziej doświadczonych zbiorowisk z tymi, którzy dopiero zaczynają. W niektórych przypadkach działania takie będą wymagały wsparcia ze strony organizacji pozarządowych i społecznościowych, które obejmują swoim zasięgiem więcej niż jedną dzielnicę.

Strategiczne organizacje społecznościowe (ang. *community anchor organisations*)

Na poziomie lokalnej dzielnicy i gminy inicjatywa *Firm Foundations* proponuje, żeby realizować proces budowy potencjału także ze wsparciem tzw. strategicznych organizacji społecznościowych. Mogą one przybierać różne formy, ale zawsze będą posiadać cztery wspólne cechy. Są one:

- kontrolowane przez mieszkańców i/lub reprezentantów grup,
- zaspokajają występujące na ich terenie potrzeby w sposób kompleksowy,
- są zaangażowane w aktywizację wszystkich części społeczności,
- ułatwiają rozwój społeczności na swoim terenie.

Faktyczny kształt, jaki przyjmują w dowolnym miejscu, będzie się różnił w zależności od lokalnych potrzeb i tego, na czym można budować – może to być ośrodek społeczności, fundusz rozwojowy (ang. *development trust*), stowarzyszenie społeczności, lokalna federacja grup bądź wiejska świetlica. W praktyce strategiczne organizacje społecznościowe mogą być źródłem niewielkich grantów, mogą zatrudniać pracowników, działać jako centrum edukacyjne oraz fizyczna baza, dostępna i otwarta dla wszystkich, a także jako miejsce spotkań. Niektóre wspólnoty mogą mieć tylko jedno takie miejsce a inne więcej. *Firm Foundation*s promuje pomysł tego typu miejsc baz, jako aktywów generujących dochody.

Partnerstwa

Partnerstwa to najważniejszy sposób dla organizacji sektora państwowego oraz organizacji sektorów VCS na dokonanie swojego wkładu w budowę potencjału społeczności. Dodatkowo, dzięki programom funduszy rządowych, urzędy państwowe i wydziały mogą odgrywać ważną rolę, polegającą na ukierunkowywaniu wykorzystania środków rządu centralnego na poziomie lokalnym. Tego typu wsparcie często realizowane jest poprzez partnerstwa, w różnych konfiguracjach. W tym kontekście są trzy podstawowe rodzaje partnerstw.

Terytorialne

Wiele lokalnych partnerstw, np. te korzystające z funduszy *New Deal for Communities*, ma spore doświadczenia we wspieraniu i bezpośrednim organizowaniu budowy potencjału społeczności. Czy to poprzez określone projekty i działania, czy też tam, gdzie budowa potencjału jest zintegrowana z innymi programami rewitalizacji. Na przykład projekt mieszkaniowy może włączyć w projekt budżetu budowę kompetencji stowarzyszeń mieszkańców.

Strategiczne

Jako funkcjonujące ponad podziałami instytucje strategiczne na poziomie okręgu lub hrabstwa, lokalne partnerstwa strategiczne (*local strategic partnerships*, LSP) mają oczywiście do wykonania ważne zadania koordynacyjne w budowaniu potencjału. Niektóre LSP bezpośrednio zatrudniają pracowników do organizowania programów budowy potencjału, często w powiązaniu z programami odnowy osiedli i inicjatywami spójności.

Związane z problemem lub usługami

W ramach LSP znajdują się też partnerstwa związane z problemami lub usługami, działające w obszarach strategicznych, np. dotyczących mieszkalnictwa, ochrony środowiska naturalnego lub opieki nad dziećmi. Różnią się pod względem struktury i środków, niektóre dysponują dużymi budżetami, które przeznaczają na programy realizacji świadczeń. Kierując się własnymi wewnętrznymi kryteriami, bądź korzystając z kryteriów rządowych, wiele tego typu partnerstw finansuje i wspiera budowę potencjału, szczególnie w połączeniu ze swoimi własnymi celami i zadaniami.

Rola lokalnych porozumień została szerzej omówiona w Rozdziale 2.

Władze samorządowe

Władze samorządowe odgrywają kluczową rolę, pomagając w budowaniu potencjału w społecznościach. Może to się odbywać poprzez np. celowe programy finansowania sektorów pozarządowego i społecznościowego albo poprzez zatrudnienie zespołu doradczego. Takie funkcje łączone są zazwyczaj ze strategią angażowania społeczności albo z polityką przydzielania świadczeń. Dziesięcioletnia wizja ODPM (Biura wicepremiera) wspiera tego rodzaju inicjatywy. Szczególnie dokument programowy *Why Neighbouhoods Matter* (*Dlaczego lokalne społeczności są ważne*) umieszcza budowanie potencjału w kontekście rozwiniętego zarządzania lokalnymi świadczeniami (ODPM, 2005a).

Sektor prywatny

Zarówno małe, jak i duże organizacje sektora prywatnego mają wiele do zaoferowania we wspieraniu budowy potencjału społeczności. Przykładem jest finansowanie bezpośrednie lub przez połączone fundusze, zapewnienie darmowego lub subsydiowanego profesjonalnego doradztwa, czas pracowników jako wolontariuszy oraz dostęp do wyposażenia i miejsc spotkań. Często firmy są zainteresowane tworzeniem relacji z określoną grupą lub projektem, zamiast być tylko odległym dostarczycielem zasobów. Relacja taka może być korzystna dla obu stron, ale na pewno powinna być budowana na jasno określonych podstawach, gdzie oczekiwania i poszczególne role zostałyby wyraźnie sprecyzowane.

Przykład

Pomoc ze strony sektora prywatnego

Blacon Project jest inicjatywą odnowy społeczności z Chester, gdzie lokalna firma, producent kart kredytowych, stała się pożytecznym źródłem wsparcia dla budowy potencjału. Firma zapewniła lokalnym grupom:

- doradztwo finansowe w zakresie prowadzenia rachunków i biznes planu,
- dostęp do swoich prawników, udzielających porad w zakresie leasingu i zarejestrowania się,
- dostęp do wykonawców prac budowlanych oraz ekspertów technicznych,
- regularny dochód dzięki korzystaniu z systemu *Give as you Earn*[1].

Wsparcie tego rodzaju dopasowało się m.in. do celów firmy w zakresie rozwoju osobistego pracowników, zatem korzystały z niego obie strony.

1. Ang. GAYE – rodzaj ulgi podatkowej, związanej z przekazywaniem na cele dobroczynne darowizn bezpośrednio z pensji, jeszcze przed jej opodatkowaniem (przyp. tłum).

Wyższa i dalsza edukacja

Instytucje zaangażowane w nauczanie i prowadzenie badań dysponują wielkim potencjałem do funkcjonowania jako źródło wsparcia dla procesu budowania potencjału społeczności. Część szkół pomaturalnych i uniwersytetów w ramach swoich programów nauczania ustawicznego zapewnia bardziej wyspecjalizowaną wiedzę, która sięga do edukacyjnych potrzeb organizatorów społeczności lokalnych oraz grup. Krótki kurs, np. dotyczący zarządzania i zdolności komunikacyjnych, może stanowić dobre źródło rozwoju umiejętności. Niektórzy organizują projekty, żeby współpracować z organizacjami społeczności, a studenckie staże mogą przy odpowiednim doborze i nadzorze stanowić szansę na dzielenie się doświadczeniem i wiedzą. Wspomaganie grup w pracy badawczej i rozwijanie umiejętności badawczych to dobry sposób wykorzystywania określonych zasobów szkolnictwa wyższego w środowisku.

Przykład

Metoda angażowania społeczności Uniwersytetu w Bradford

Uniwersytet w Bradford opracował metodyczne podejście do włączania się w działania społeczności w Okręgu Bradford i jego okolicy. Korzystając z funduszy *Higher Education Innovation Fund* (Funduszu Innowacji w zakresie Kształcenia Wyższego) w 2004 roku przeprowadzono tam badania mające określić możliwość bliższej współpracy ze zbiorowościami. Utworzono nowe Centrum ds. angażowania społeczności, które miało zajmować się koordynacją i łączeniem szeregu inicjatyw, w które zaangażowany był Uniwersytet. Osoby współpracujące ze społecznościami zostały ulokowane w wielu uniwersyteckich szkołach po to, żeby pracować nad projektami z obszaru aktywizacji ludności. Praca zespołu obejmuje konferencje i warsztaty, organizowane wspólnie z sieciami sektorów pozarządowego i społecznościowego. Założenia programowe, stanowiące podstawę tego projektu, wykraczają poza samo poszerzanie uczestnictwa i opierają się na korporacyjnym dążeniu, aby stać się *uniwersytetem w sercu swoich społeczności*. Wykorzystywanie badań w celu zapewnienia danych do planowania, koordynacja działań na terenie całej instytucji, jak również przekonanie o potrzebie prowadzenia ewaluacji w zakresie wywieranego wpływu, to niektóre ze szczególnych cech metody z Bradford. Więcej informacji można zdobyć pod adresem: www.bradford.ac.uk.

Organizowanie wsparcia dla budowy potencjału społeczności

Program *Firm Foundations* zapewnia pożyteczne zasady, które powinny stanowić podstawę działań mających na celu rozwój i ulepszanie wsparcia dla budowy potencjału społeczności:

1. **Przyjęcie podejścia organizowania społeczności lokalnych** – które obejmuje współdziałanie, pracę ze społecznościami w celu określenia potrzeb oraz podejmowanie działań mających te potrzeby zaspokoić. Ten sposób pracy pomaga także włączyć marginalizowane i wykluczone grupy do procesu zmian.

2. **Rozpoznawanie i budowanie na tym, co istnieje** – chodzi tu o uznawanie zasobów i mocnych stron grup, sieci i liderów oraz wykorzystywanie tych zalet jako punktu wyjścia dla dalszego rozwoju. Zasada ta powinna obowiązywać na wszystkich etapach wsparcia i planowania budowy potencjału społeczności.

3. **Dalekowzroczność** – inwestowanie we wsparcie dla społeczności tak, aby prowadziło ono do powstania długoterminowych i trwałych struktur i relacji. Oznacza to także uznanie, że skuteczne budowanie mocnych stron to często proces długofalowy, a nie tylko nagła naprawa.

4. **Upewnienie się, że wsparcie jest dostępne na poziomie lokalnym** – jeżeli społeczności i obywatele mają otrzymać potrzebną im pomoc, to musi ona znajdować się w ich zasięgu, w ramach społeczności kategorialnych, osiedla lub gminy. Najważniejsze składniki tego typu lokalnego wsparcia wymienione zostały w Rozdziale 6.

5. **Szersze spojrzenie na edukację** – które będzie wymagało zaspokojenia potrzeb edukacyjnych ludzi takich jak wolontariusze, aktywiści, członkowie grup, aktywni obywatele, reprezentanci, radni i liderzy. Nauka może być prowadzona w przeróżnych warunkach i na różne sposoby.

6. **Akceptacja różnorodności** – jeden rozmiar na pewno nie pasuje na każdego – potrzebne są różne rozwiązania, stosowne do okoliczności. Aktywizowanie grup marginalizowanych może oznaczać pracę ze społecznościami kategorialnymi, a nie tylko społecznościami terytorialnymi.

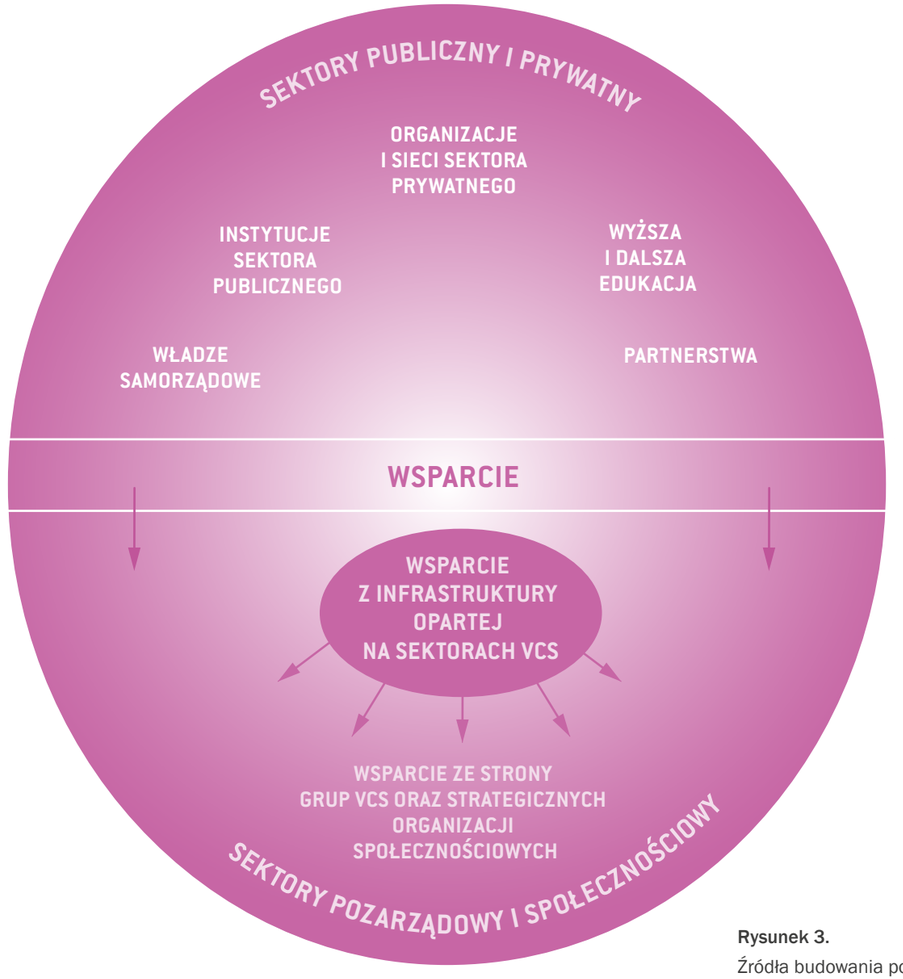
Adaptowano z *Firm Foundations*, *Home Office*, 2004b, str. 8

Dopełniając obraz

Możemy zatem rozwinąć ogólny obraz, dodając do niego wsparcie bazujące na różnych źródłach budowania potencjału społeczności. Oto najważniejsze dodatkowe punkty przedstawione na Rysunku 3.:

- infrastruktura w sposób wyraźny bazuje na sektorach społecznościowym i pozarządowym,
- partnerstwa, organizacje sektorów publicznego i prywatnego, jak również instytucje edukacji wyższej i dalszej, mogą i faktycznie zapewniają pewien zakres wsparcia dla budowy potencjału,
- organizacje społecznościowe i pozarządowe, włącznie ze strategicznymi organizacjami społecznościowymi, mogą stanowić kluczowy element wsparcia.

Proszę zauważyć, że w tym momencie omawiamy charakter wsparcia dla sektorów pozarządowego i społecznościowego (VCS). Sektory VCS oferują sektorom publicznemu i prywatnemu całe bogactwo umiejętności, wiedzy, doświadczenia i *know how* – piszemy o tym szerzej w Rozdziale 5.



Rysunek 3.
Źródła budowania potencjału w sektorach pozarządowym i społecznościowym

Wnioski

Rozdział ten wprowadził nas w niektóre zawiłości związane z sektorami pozarządowym i społecznościowym. Oto najważniejsze wnioski:

1. Zrozumienie skali i różnorodności sektorów pozarządowego i społecznościowego (VCS) jest szczególnie istotne, podobnie jak docenianie innowacyjnego charakteru pracy wykonywanej przez społeczności kategorialne.

2. Aktywne obywatelstwo i sieci to kluczowe elementy sektorów pozarządowego i społecznościowego (VCS), chociaż wychodzą one poza te sektory.

3. Podczas gdy własna infrastruktura sektorów VCS stanowi podstawę wsparcia dla budowy potencjału, to inne organizacje również mogą odegrać w nim ważną rolę.

Rozdziały 2. i 3. opisywały środowisko, w jakim zachodzi proces budowania potencjału społeczności i gdzie można czerpać informacje wspomagające realizację jego celów i praktykę. Praktyce budowania potencjału społeczności przyjrzymy się z bliska w kolejnym rozdziale.

HISTORIA

Nie minął miesiąc, a Dave już zdążył zgłosić się do wolontariatu jako Sekretarz ds. stosunków zewnętrznych w Grupie Działania ds. Stwardnienia Rozsianego. „A co tam", powiedział do siebie, „przynajmniej jakieś poważnie brzmiące stanowisko". Poza tym mógł skorzystać nieco ze swojego doświadczenia w pracy w mediach i promocji. Po kursie asertywności poczuł się tak, jakby założył siedmiomilowe buty – zaledwie trzy spotkania, a już grupa się dogaduje, dzieli się i te sprawy, no i cóż, sporo bólu i cierpienia związanego z SR i reakcją ludzi. Grupa jest zgrana, a trener – osoba z własnymi życiowymi problemami – też bardzo dzielił się z grupą, okazał się człowiekiem z krwi i kości. Jimmy miał problemy ze wzrokiem, ale zawzięcie zaangażował się w sprawę – pomagał grupie założyć centrum, którego ideą było pomagać wszystkim ludziom ze stwardnieniem rozsianym na terenie całej gminy, czy byliby zapisani jako członkowie, czy nie. „Świetny pomysł, Bóg tylko jeden wie, jak za to wszystko zapłacimy!" – zażartował...

A więc posada. Sekretarz ds. stosunków zewnętrznych to dopiero coś. Oznaczało to, że Dave będzie musiał spotykać się z ważnymi osobistościami. Pierwszą grubą rybą był ktoś wysoko postawiony w systemie świadczeń socjalnych – Gita Patel, pragmatyczna i sensowna pani menadżer, jak o niej mówiono, która najwyraźniej była tam nowa, a to miała być jej pierwsza wizyta w grupie. Zatem będzie to spotkanie z nią i kierownictwem Grupy Działania ds. Stwardnienia Rozsianego – same szychy, no i on. Został poproszony o poprowadzenie spotkania. Pomysł był taki, żeby rozmawiać o roli grupy. „Tak", pomyślał sobie, „brzmi to jak wyzwanie! Kto wie, jak będę się tego dnia czuł?"

4 Praktyka – budowanie potencjału społeczności

Wiele osób w społecznościach angażuje się w lokalną działalność, samopomoc, wolontariat i działalność społecznościową, świadczenie usług i w podejmowanie decyzji. Grupy, sieci i organizacje wnoszą do partnerstw, programów i projektów całe bogactwo umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Wielu działaczy, wolontariuszy i liderów prosi o pomoc w rozwijaniu ich umiejętności i wiele grup jest coraz bardziej zainteresowana rozbudową ich organizacji i sieci. Rozdział 4. przygląda się tym sprawom, skupiając się na bardziej praktycznej stronie budowania potencjału grupy.

Wstęp

W całym kraju można znaleźć szeroki wachlarz różnych inicjatyw, takich jak szkolenia, mentoring, nauka poprzez działanie (ang. *action learning*) oraz organizacyjna praca rozwojowa z grupami i sieciami. Jak zrozumieć i wspomóc skuteczne planowanie tak różnorodnych działań, projektów i programów? Rozdział 4. opisuje proces budowy potencjału, dzieląc go na cztery proste moduły:

- budowanie umiejętności,
- budowanie organizacji,
- budowanie zaangażowania,
- budowanie równości.

Te cztery tematy zostały opracowane na bazie doświadczeń pracy ze społecznościami i czerpią z często używanej metody zwanej ABCD (ang. *Achiving Better Community Development*) (Barr i Hashagen, 2000). Jest to dobry sposób na poznanie charakteru i zaplanowanie budowy potencjału społeczności – istnieją jeszcze inne metody, równie pożyteczne.

W Rozdziale 6. kwestie powyższe zostały poszerzane o przegląd, w jaki sposób można systematycznie zaplanować budowę potencjału, zarówno z grupami, jak i na poziomie sąsiedztw lub dzielnic. W tym miejscu przyjrzymy się potrzebom rozwoju i skupimy się głównie na grupach z sektora społeczności, nie na większych organizacjach pozarządowych, chociaż oczywiście występują tu pewne podobieństwa. Rozdział 4. zaczyna się od praktycznego przeglądu umiejętności i wiedzy, które wiele grup chce rozwijać. Przede wszystkim chodzi więc o umiejętności...

Budowanie umiejętności

W budowaniu umiejętności najważniejsze są umiejętności, wiedza, doświadczenie, metody pracy, pewność siebie i empowerment ludzi. Terminu „umiejętności" używamy jako skrótu obejmujacego cały ten zakres atrybutów.

Celem budowy umiejętności jest podjęcie przez obywateli lub grupy społeczności i sieci aktywnych i kierowniczych ról w ich społecznościach, a także osiągnięcie przez nich skuteczności jako wolontariusze, dobrzy sąsiedzi, członkowie organizacji, grupy i sieci społecznościowe oraz jako reprezentanci, liderzy lub przedsiębiorcy społeczni.

W tym kontekście chodzi nam o umiejętności wspomagające aktywizację i działania społeczności, nie zaś umiejętności potrzebne poszczególnym osobom do zdobycia lepszej pracy – chociaż proces budowania potencjału społeczności często może zaowocować także i tym skutkiem ubocznym. Nasza uwaga skupiona jest teraz na osobach działających w zrzeszeniach , a nie potrzebach rozwojowych etatowych pracowników organizacji pozarządowych. Przykłady umiejętności, wiedzy, doświadczenia i zdolności potrzebnych w skutecznym działaniu grup społecznościowych zostały podane w tabeli poniżej. Zestawienie to stanowi wynik doświadczeń wielu takich ugrupowań, sieci i liderów (Skinner, 1997).

Lista umiejętności, wiedzy i zdolności potrzebnych w sektorze społecznościowym

- zarządzanie ludźmi, pieniędzmi, aktywami i zasobami,
- umiejętności komunikacji i prezentacji,
- zdolność do słuchania i uczenia się,
- planowanie i tworzenie wizji,
- zdobywanie funduszy i sięganie po zasoby,
- wiedza i praktyka w kwestii równości i różnorodności,
- umiejętności negocjowania,
- odpowiedzialne i skuteczne sprawowanie funkcji reprezentanta społeczności,
- rozwiązywanie konfliktów, praca zespołowa oraz umiejętności prowadzenia zebrań,
- przedsiębiorcze podejście, zdolność podejmowania ryzyka oraz rozwiązywania problemów,
- umiejętność przeprowadzania ewaluacji,
- umiejętności w zarządzaniu wolontariuszami i świadczeniu praktycznej pomocy,
- umiejętność docierania do specjalistycznych informacji,
- wiedza, w jaki sposób władze samorządowe, instytucje i partnerstwa pracują i planują swoje działania,
- znajomość funkcjonowania lokalnych procesów demokratycznych,
- pewność siebie i poczucie własnej wartości,
- zdolność do krytycznej oceny,
- zrozumienie, w jaki sposób działa władza i jak rozkładają się wpływy.

Całkiem spora lista! Pokazuje ona, z jakimi wymaganiami często zmagają się nieopłacani i ciężko pracujący członkowie grup, szczególnie kiedy zostają reprezentantami w instytucjach sektora publicznego i w strategicznych partnerstwach.

Lista umiejętności może stanowić bazę dla zidentyfikowania nowych potrzeb szkoleniowych. Będzie to oznaczało też rozpoznanie istniejących umiejętności, wiedzy i zdolności, a także określenie, czego jeszcze potrzeba.

Potrzeby szkoleniowe grupy społeczności mogą różnić się w zależności od:

- ogólnego **etapu** rozwoju, na którym znajduje się grupa – czy dopiero zaczęła działać, czy ma już solidne korzenie;
- **rodzaju** grupy – na przykład potrzeby samopomocowej grupy wsparcia będą całkiem inne od potrzeb komitetu zarządzającego ośrodkiem społeczności. Sieci mogą też mieć wyjątkowe potrzeby, inne od tych, które mają same grupy;
- **korzenie** grupy – na przykład grupa złożona z dopiero przybyłych uchodźców będzie szczególnie potrzebować wsparcia;
- **kulturowej tożsamości** grupy – niektóre grupy czarnoskórych i mniejszości etniczne mogą wymagać określonych elementów budowania potencjału;
- aktualnych **celów** grupy – grupa mająca ambitne cele w zakresie nowego projektu może generować także nowe potrzeby szkoleniowe;
- **wymagań** wobec grupy – zgłaszanych na przykład przez fundatorów odnośnie do poszerzonej obserwacji działań (monitoringu) lub przez partnerstwa odnośnie od odpowiedzialnej reprezentacji;
- **szans** stojących przed grupą – na przykład zaangażowania się w nowe działania, takie jak sporządzenie planu rozwojowego dla osiedla lub nawiązanie nowych kontaktów z innymi grupami.

Budowanie potencjału polega na poznaniu i wykorzystaniu umiejętności, wiedzy, talentów i zasobów organizacyjnych, które już istnieją w społecznościach.

Doświadczenie wielu organizatorów społeczności pokazuje, że nie ma raczej jasno określonego zestawu etapów, przez które grupa musi przejść, z różnymi potrzebami związanymi z każdym z tych okresów. Nowo powstała grupa może potrzebować szkolenia w celu wyjaśnienia poszczególnych ról, takich jak przewodniczący lub skarbnik, ale równie dobrze grupa założona kilka lat temu może potrzebować tego typu szkolenia, żeby lepiej poznać cechy tych ról. Realia skutecznego nauczania oraz zmiany w grupach pokazują, że nie ma gotowego zestawu automatycznych rozwiązań i wskazówek, które akurat umiejętności są potrzebne i kiedy.

Nowo powstałe grupy lub grupy podejmujące się nowych, bardziej wymagających projektów będą potrzebowały wzmocnienia indywidualnych i organizacyjnych kompetencji, żeby sprostać nowym wyzwaniom. Na tym makropoziomie grupy uznają, że mogą potrzebować pomocy, aby dokonać kluczowych

transformacji. Przykłady tego rodzaju pomocy, wymaganej w okresach przejściowych, zostały podane w poniższej tabeli.

Potrzeby szkoleniowe zbiorowości będą też zależały od jej aktualnych umiejętności, wiedzy i doświadczenia, których spora część być może wciąż tkwi w jej zasobach i jest niewykorzystywana. W związku z tym, najważniejszym elementem procesu „uczenia się" może być rozpoznanie i ułatwianie wykorzystania środków, które grupa już posiada.

Przykłady

Przykłady wsparcia dostosowanego do transformacji

- *Housing Association Charitable Trust* (Dobroczynny Fundusz Stowarzyszenia Mieszkaniowego) prowadzi dwuetapowy program finansowania, mający rozwijać umiejętności i zdolności organizacyjne wśród partnerstw zaangażowanych w tworzenie bazy mieszkaniowej dla uchodźców. Pierwszy etap udostępnia 5 tysięcy funtów dziesięciu wybranym partnerstwom, żeby mogły one określić swoje cele, stworzyć systemy i ukończyć plany działania. Drugi etap przyznaje kwotę 50 000 funtów w ratach rozłożonych na dwa lata, przeznaczoną na realizację planów wraz z ciągłym budowaniem potencjału. Programowi towarzyszy określona filozofia, zgodnie z którą doceniane jest wszystko to, co uchodźcy wnoszą do procesu.
- *London School of Economics* (LSE) wydała pakiet zasobów, mający pomóc grupom społecznościowym określić etapy, przez które muszą przejść, realizując nowy projekt. Pakiet opisuje siedem podstawowych etapów i posiada użyteczne listy spraw do przemyślenia. Zestaw został napisany w zrozumiałym języku i podaje źródła informacji, gdzie można się zwrócić po dalsze wskazówki i wsparcie.
  Kopię tego narzędzia można ściągnąć ze strony internetowej LSE: www.lse.ac.uk/LSEhousing

Pomoc grupom w określaniu ich potrzeb szkoleniowych

Oto niektóre najważniejsze wskazówki praktyczne do wykorzystania podczas włączania grup w określanie ich własnych potrzeb szkoleniowych i rozwojowych:

1. Buduj relacje i zaufanie – chodzi o poznanie grupy i budowanie wzajemnej dobrej woli.

2. Zacznij od potrzeb i mocnych stron – chodzi tu o rzeczywiste wsłuchiwanie się w to, co ludzie mają do powiedzenia na temat swoich potrzeb, a także o ocenę i ułatwienie zastosowania istniejących umiejętności i doświadczeń.
3. Unikaj „szybkich wypadów" – nauka i zmiany nie zachodzą z dnia na dzień – potrzeba średnio- lub długoterminowego wsparcia, a nie tylko doraźnych działań.
4. Oszacuj dostępność – w zakresie utrudnień w uczestnictwie spowodowanych istniejącymi barierami – fizycznymi czy kulturowymi.
5. Opieraj swoją pracę na zasadach – są one omówione dalej w tym rozdziale.

Ta wstępna lista brzmi dość rozsądnie – ale co oznacza ona dla menadżerów zarządzających osobami i zasobami zaangażowanymi w tego typu działania? Wszystko to wymaga:

- czasu – szczególnie angażowanie się w pracę z mniej pewnymi siebie, wykluczonymi i tzw. trudno dostępnymi grupami;
- szczególnych umiejętności – pracy z grupami, tworzenia relacji, zrozumienia procesów uczenia się oraz znalezienia i wykorzystania istniejących umiejętności, które grupa już posiada;
- planowania – poprzez świadome uszeregowanie pracy nad określaniem potrzeb szkoleniowych.

Przegląd praktycznych metod szacowania potrzeb szkoleniowych grup można znaleźć w dziale Zasoby 4.

Krzywa nauki (ang. *The Learning Curve*)

Inicjatywa *the Learning Curve* powstała w ramach krajowej strategii ożywiania społeczności (ang. *neighbouhood renewal*) i została ogłoszona przez Wydział ds. Ożywiania Społeczności (ang. *Neighbourhood Renewal Unit*) Biura Wicepremiera (ODPM) w 2002 roku (ODPM, 2002). Jest to program wspierania mieszkańców, praktyków, pracowników służby cywilnej, profesjonalistów i organizacji w zdobywaniu przez nich umiejętności i wiedzy potrzebnej do prowadzenia skutecznych procesów ożywiania społeczności. Program dysponował znacznymi środkami przekazanymi przez *Single Community Programme*, chociaż fundusze te zostały ograniczone do terenów objętych programem ożywiania społeczności. Jest to szeroko zakrojona strategia edukacji społeczności, zgodnie z potrzebami mieszkańców i pracowników zawodowych. Program nie zgłębia w sposób dosłowny potrzeb organizacji społecznościowych czy pozarządowych, chociaż wiele z nich bezpośrednio skorzystało na *Single Community Programme*.

Formy nauki

Budowanie umiejętności będzie zazwyczaj wiązało się z organizacją szkoleń – w praktycznej formie. Faktyczny kształt danego szkolenia może być różny w zależności od potrzeb grupy i dostępnych środków. Budowanie potencjału społeczności to w praktyce cały wachlarz metod edukacji dorosłych. Takie zróżnicowanie jest ważne, ponieważ uwzględnia fakt, że dorośli mają różne style uczenia się oraz różne kulturowe podejście do uczestniczenia w szkoleniach.

Klasyczną, niemal odruchową reakcją, jest zaproponowanie szkolenia w formie kursów, ale oznaczałoby to brak refleksji nad tym, co jest naprawdę potrzebne, co faktycznie jest odpowiedzią na głos grupy lub jak wykorzystać doświadczenia mieszkańców. Rozważenie dostępnych form szkolenia stanowi w związku z tym ważną część organizowania skutecznego procesu budowania potencjału.

Formy nauki umiejętności

- szkolenie w formie kursów,
- szkolenie „skrojone na wymiar”,
- warsztaty,
- nauka poprzez działanie,
- wizyty,
- nauka poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń (ang. *peer learning*),
- arkusze informacyjne,
- Krajowe Kwalifikacje Zawodowe (ang. *National Vocational Qualifications*),
- strony internetowe,
- coaching w pracy (ang. *on-the-job coaching*),
- staże i delegacje,
- obserwacja (ang. *shadowing*),
- szkolenie online,
- wskazywanie odpowiedniej literatury,
- pakiety zasobów,
- mentoring,
- konsultacje z mieszkańcami,
- lokalne amatorskie działania artystyczne (ang. *community arts*).

Tabela powyżej prezentuje szereg stosowanych form szkolenia. Każda z nich ma swoje wady i zalety. Na następnej stronie w tabeli dla porównania przyglądamy się dokładniej czterem z nich:

1. Przedstawione tutaj rozróżnienie pomiędzy poszczególnymi formami szkoleń w praktyce może wcale nie być takie wyraźne, ale warto od niego zacząć, żeby łatwiej było zbadać dostępne opcje.
2. Wybór formy nauki powinien być w miarę możliwości dokonywany w porozumieniu z uczestnikami.

Rozważenie dostępnych form szkolenia stanowi ważny element organizacji skutecznego budowania potencjału.

Więcej informacji odnośnie do form szkolenia można znaleźć w *Building Community Strengths*, publikacji napisanej przez autora w formie praktycznego podręcznika i źródła zasobów (Skinner, 1997). Poniżej przedstawiamy zagadnienia, które należy wziąć pod uwagę i przemyśleć. Metoda korzystania z wzajemnych zawodowych doświadczeń (ang. *peer learning*) jest podobna do metody nauki poprzez autorefleksję i działanie (ang. *action learning*), jak to jasno wykazały dwa podane przykłady, a główna różnica polega na tym, że *peer learning* szczególnie angażuje ludzi z podobnego środowiska, podczas gdy *action learning* nie ma takiego założenia.

Porównanie form nauki

Szkolenie oparte na grupie

- zaprojektowane i prowadzone specjalnie dla danej, istniejącej grupy;
- zazwyczaj realizowane w odpowiedzi na żądania zgłaszane przez grupę;
- dostosowane do potrzeb;
- zazwyczaj umiejscowione w centrum prowadzonym przez samą grupę.

Zalety:

- ponieważ jest prowadzone na własnym terenie, szkolenie prawdopodobnie przyciągnie więcej ludzi z grupy;
- praca z całą grupą może też prowadzić do pracy nad rozwojem organizacji;
- dla wielu grup społecznościowych będzie to pierwszy kontakt ze szkoleniami, a ponieważ wiele osób odczuwa przed nimi lęk, ta forma nauki może stanowić jedyną drogę do edukacji dorosłych.

Wady:

- jeżeli grupa tkwi w zamkniętej, introwertycznej kulturze, to włączenie do grupy szkoleniowej członków innych grup może być skuteczniejsze;
- skoro jest tak „swojsko", to nauka może nie być traktowana przez uczestników poważnie;
- uczestnicy raczej nie poznają nowych osób i nie zdobywają kontaktów
- jako kurs „szyty na miarę", nie może nie być uznawany w systemie akredytacji.

Szkolenie w formie kursów

- często odbywa się w miejscu centralnym, uczestniczą w nim członkowie z kilku różnych grup społeczności;
- kurs wcześniej przygotowany;
- czasami certyfikowany.

Zalety:

- szeroki zakres doświadczeń i perspektyw różnych grup;
- treść nie jest określona „na żądanie", więc można wprowadzać nowe pomysły i umiejętności;
- uczestnicy, z dala od swojego otoczenia, mogą być bardziej otwarci na nowe pomysły;
- uczestnicy mogą zdobywać kwalifikacje, w przypadku kursów akredytowanych.

Wady:

- gotowe kursy mogą zawierać elementy niezwiązane z potrzebami niektórych grup;
- centralna lokalizacja może czasem zniechęcić – w przypadku osób, dla których podróżowanie stanowi problem;
- kurs może przyciągać tylko takich uczestników, którzy są już pewni siebie i posiadają umiejętności;
- jeżeli wiąże się z ocenianiem, może wyłączyć ludzi nieznających tego procesu.

Mentoring

- pomoc bezpośrednia, nauczanie indywidualne, jako proces pomiędzy dwiema osobami z różnych organizacji, kiedy jedna osoba (mentor) dostarcza wskazówki, rady, jest przewodnikiem w nauce, oferuje wsparcie i buduje pewność siebie drugiej osoby;
- mentor może wywodzić się z sektora publicznego lub prywatnego, sektora pozarządowego lub społecznościowego.

Zalety:

- intensywna nauka;
- może dawać więcej wsparcia i zachęty niż szkolenie oparte na kursach;
- może wskazywać modelowe rozwiązania organizacji, które odniosły sukces;
- relacje personalne i instytucjonalne mogą prowadzić do zawiązania długotrwałych kontaktów.

Wady:

- w niektórych przypadkach forma ta może wymagać od pracowników; sporej dostępności, żeby rozpocząć i kontynuować naukę.

Wizyty studyjne

- część ludzi z jednej grupy odwiedza inną grupę, która może pomóc w ich rozwoju;
- grupy uczą się bezpośrednio od siebie nawzajem;
- wymagają dokładnych przygotowań, dobrej organizacji i systematycznej pracy.

Zalety:

- mogą wzmocnić morale dzięki wzbudzeniu wiary w to, że „my też możemy to zrobić";
- mogą doprowadzić do dłuższej współpracy pomiędzy grupami.

Wady:

- bez odpowiedniego planu wizyty mogą przerodzić się w wycieczki krajoznawcze;
- grupa gospodarzy może starać się imponować, zamiast dzielić się prawdziwymi doświadczeniami i problemami;
- jeśli różnice w etapach rozwoju grupy odwiedzającej i grupy gospodarzy okażą się zbyt duże, cała inicjatywa może wywołać skutek odwrotny do zamierzonego, stać się przyczyną obniżenia morale.

Przykład

Action learning w Durham

Przykład ten opisuje metodę nauki poprzez działanie (*action learning*) oraz pokazuje, jak te same metody szkolenia można dostosować do trzech różnych grup uczestników.
Action learning dla menadżerów w hrabstwie Durham zainicjowany został w 2004 roku jako część krajowego programu pilotażowego organizowanego przez *National Association of Councils for Voluntary Service* (Krajowe Stowarzyszenie Rad ds. Wspierania NGO). Przeprowadzono, jeden po drugim, trzy cykle *action learning* przeznaczone dla członków grup społeczności, członków zarządów organizacji pozarządowych oraz dyrektorów naczelnych wydziałów władz samorządowych. Sesje grupowe odbywały się co miesiąc, przez pół roku. Szkolenie nie miało ustalonej zawartości – nauka odbywała poprzez prowadzenie krytycznej refleksji nad aktualną praktyką i problemami zawodowymi, prowadzonej w atmosferze wsparcia i współpracy. Każdy cykl szkoleniowy korzystał z podobnych metod:

- facylitator ułatwiał pracę w grupie;
- obowiązywały zasady zachowania tajemnicy i wzajemnego słuchania;
- każdy uczestnik dokonywał prezentacji swojego problemu i postępów w jego rozwiązywaniu;
- badano w sposób krytyczny możliwe opcje i rozwiązania;
- każdy z uczestników korzystał z listy działań jako punktu odniesienia do osiąganych między kolejnymi spotkaniami postępów.

Wszystkie trzy cykle przyniosły uczestnikom jako rezultat większą pewność siebie, energię, tworzenie sieci współpracy i długotrwałe wzajemne wsparcie. Metoda jest sposobem na wykorzystanie zasad organizowania społeczności w praktycznym i skutecznym środowisku szkoleniowym. Program pilotażowy dał pozytywne wyniki i metoda ta będzie wdrażana na terenie całego kraju poprzez program szkoleniowy dla facylitatorów oraz podręcznik. Więcej informacji można uzyskać w *National Association of Councils for Voluntary Service*.

Przykład

Nauka poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń (ang. *peer learning*) w West Midlands

Ten przykład pokazuje skuteczny sposób przekazywania wiedzy pomiędzy pracownikami z sieci wzmacniania społeczności (ang. *community empowerment networks*) w West Midlands.
Organizacja *Regional Action West Midlands* pomogła w założeniu dwóch grup szkoleniowych dla sieci empowermentu społeczności. Te grupy wsparcia koleżeńskiego dają możliwość zebrania pracowników z sieci empowermentu społeczności, aby mogli podzielić się swoimi doświadczeniami i wspólnie rozwiązywać problemy. Jest jedna grupa koleżeńskiego wsparcia dla koordynatorów tych sieci, jedna grupa dla menadżerów lokalnych funduszy zapomogowych (ang. *community chest*), a także dla pracowników terenowych (ang. *outreach workers*).
Formuła spotkań jest prosta. Program spotkania powstaje na jego początku, tak więc omawiane są tylko palące problemy – agenda zależy od osób obecnych na sali. Na koniec przeprowadzane jest krótkie omówienie sytuacji w terenie, aby objąć też to, o czym nie dyskutowano. Środkowa część spotkania prowadzona jest w sposób ułatwiający wzajemną naukę uczestników i polega na analizie lokalnych doświadczeń i szukaniu wspólnych problemów – ostatecznie, wspólne doświadczenia grupy wykorzystywane są do formułowania rozwiązań. Grupa jest otwarta na nowych członków i zachowuje „świeżość" dzięki elementowi uczenia się – członkowie grupy lub facylitator proszeni są o zaprezentowanie jakiejś teorii lub pomysłu, które mogą okazać się przydatne dla wszystkich.

Budowanie organizacji

Rozwój umiejętności, wiedzy, wiary we własne siły i zdolności zwiększa potencjał osób do wspólnego działania poprzez grupy społecznościowe, sieci i organizacje. Jednakże grupy i sieci społecznościowe to coś więcej niż osoby je tworzące. Składają się one również ze struktur, systemów i polityki organizacyjnej, które stymulują trwałość i odpowiedzialność w jej działaniach. Koalicje, federacje i sieci, w które ludzie i grupy łączą się w celu podjęcia wspólnego działania, również potrzebują skutecznej organizacji, aby osiągnąć trwały wpływ. Dlatego planowanie budowania potencjału społeczności musi także uwzględnić kwestię *budowania organizacji*, tworzenie samych organizacji.

Rozwój organizacyjny może wspierać grupy i sieci tam, gdzie chcą one rozwijać swoje plany, struktury, politykę działań i systemy, aby mieć pewność, że są skuteczne i osiągają swoje cele. Rozwój organizacji jest zarówno dyscypliną

akademicką, jak i praktycznym podejściem; my jesteśmy zainteresowani głównie tym drugim aspektem (Mullins, 1993). Grupy docierają do punktu, w którym potrzebują pomocy przy rozwoju organizacyjnym w wielu różnych sytuacjach, np. gdy:

- kryzys w grupie stworzył konieczność dokonania przeglądu i wprowadzenia zmian w organizacji;
- rozwój działalności grupy doprowadził do pojawienia się zapotrzebowania na nową strukturę operacyjną;
- członkowie nie są zadowoleni ze sposobu pracy oraz „kultury" grupy;
- nowa możliwość lub źródło finansowania stworzyły nowe potrzeby.

Innymi słowy, przyczyny zgłaszania się po pomoc przy rozwoju organizacji mogą być pozytywne lub negatywne i mogą być napędzane wewnętrznie bądź zewnętrznie. Podobnie żądanie identyfikacji potrzeb szkoleniowych w grupie może prowadzić do odnalezienia fundamentalnych problemów, które wymagają rozwiązania poprzez szersze zmiany organizacyjne.

Przykłady tego, czego grupy środowiskowe i sieci mogą potrzebować są opisane na następnej stronie i opierają się na tym, co jest niezbędne organizacji do bycia „zdrową" (Fowler, 1995). Są to tylko przykłady w każdej kategorii i nie jest to wyczerpująca lista. Nie wszystkie punkty mają zastosowanie do każdej grupy lub sieci; typ struktury będzie różny w zależności od rodzaju grupy lub sieci i zadeklarowanych celów. Błędnym jest założenie, że grupy naturalnie przechodzą z małych i mniej ustrukturyzowanych form do dużych, złożonych organizacji społecznościowych. Wiele małych grup społecznościowych prowadzi cenne i wydajne działania w swojej społeczności, dysponując niepozorną strukturą formalną.

Lista kontrolna wskazuje na złożoność zadania prowadzenia organizacji społecznościowej. Wskazuje, że umiejętności zespołu, grupy zarządzającej złożonej z wolontariuszy lub kluczowych członków to tylko jeden element niezbędny do utrzymania organizacji. Ten rodzaj listy kontrolnej może być stosowany jako podstawa pytań formułowanych w celu dokonania przeglądu, jak ona sobie radzi. W praktyce grupy bardzo się między sobą różnią, jeśli chodzi o poziom organizacyjnego zaawansowania; wiele grup będzie działać bardzo dobrze bez jasnych „wizji" lub złożonych systemów, zależy to w dużej mierze od typu grupy i tego, co próbuje ona osiągnąć. Nie sugerujemy, że wszystkie wymienione tu cechy muszą być obecne w każdym przypadku – lista ta ma charakter przykładowy, można z niej korzystać, dostosowując do okoliczności. Od grup, które otrzymują finansowanie zewnętrzne i świadczą usługi, podmioty finansujące mogą żądać spełniania określonych standardów, chcąc upewnić się, że organizacja jest „odpowiednia do danego celu". Może to powodować napięcia w małych organizacjach lub grupach.

Wiele grup tworzy nowe formy organizacji bez jakiejkolwiek pomocy z zewnątrz. W pozostałych przypadkach pomoc zewnętrzna będzie potrzebna i może nieść wiele korzyści.

Zdrowa organizacja

Tożsamość i wartości:
- podstawowy zbiór przekonań.

Wizja, misja i strategia:
- zestaw celów.

Systemy i struktury:
- odpowiedni statut i podstawa organizacyjna taka jak trust (fundusz) lub spółka z o.o.

Polityka i praktyka działań:
- polityka dotycząca rekrutacji personelu, zarządzania i kontroli finansowej,
- jasno zdefiniowane role wiodących osób w organizacji,
- polityka równych szans i różnorodności.

Umiejętności i zdolności:
- kluczowi członkowie, wolontariusze i zespół wyposażeni w niezbędną wiedzę, umiejętności i metody pracy.

Komunikacja i relacje:
- sposoby komunikowania się z członkami, użytkownikami lub mieszkańcami,
- kultura organizacyjna, dopasowana do celów i wartości.

Zasoby finansowe i materialne:
- wyposażenie, budynki, finansowanie, przepływ gotówki.

W następnej ramce przedstawiono możliwe opcje do wykorzystania przez grupy, które chcą uzyskać zewnętrzną pomoc przy zmianach organizacyjnych. Dobre i złe strony stosowania różnych źródeł pomocy są opisane w innych publikacjach (zob. np. Skinner, 1997). Niezależnie od podejścia, które reprezentuje specjalista, aby praca była skuteczna, grupy i sieci muszą zrozumieć, w jaki sposób działają grupy społeczne i jak przebiegają procesy. Organizowanie społeczności lokalnej zapewnia kluczowy zestaw umiejętności i kompetencji, które mogą pomóc w określeniu umiejętności niezbędnych do efektywnej pracy z grupami społecznościowymi (zob. dział Zasoby 6.).

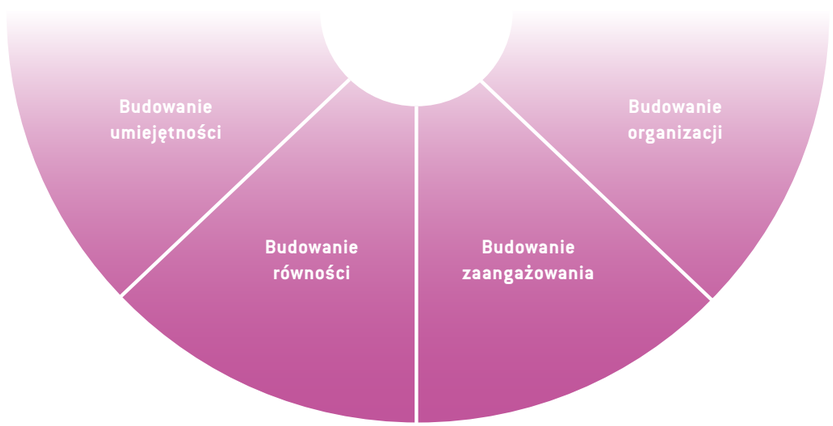
Wykorzystanie czterech tematów

Jak dotąd skupiliśmy się na budowaniu potencjału społeczności w ramach dwóch modułów *Budowania umiejętności* i *Budowania organizacji*. Dało to możliwość zrozumienia potrzeb przedstawicieli społeczności, grup oraz ich członków i przyjrzenia się rozwojowi organizacyjnemu grup. Jednak w praktyce budowanie potencjału społeczności to nie tylko kwestia techniczna. Nie chodzi wyłącznie o identyfikację braków w umiejętnościach i wiedzy lub w obszarach rozwoju organizacyjnego i o skupienie się na nich. Chodzi także o empowerment, zaangażowanie oraz oparcie praktyki na zasadach.

Otrzymywanie pomocy

Pomoc przy budowaniu organizacji może przyjść z wielu różnych źródeł:

- doradcy/specjaliści w sektorach pozarządowym i społecznościowym,
- praktycy organizowania społeczności lokalnej,
- niezależni doradcy ds. finansowania i konsultanci, menadżerowie projektów i programów,
- kadra specjalistów we władzach samorządowych i instytucjach,
- doświadczone grupy lub członkowie sieci,
- mieszkańcy jako konsultanci i mentorzy,
- doradcy biznesowi,
- badacze i trenerzy,
- profesjonaliści w sektorze prywatnym.



Rysunek 4.
Cztery moduły

Budowanie zaangażowania

Budowanie zaangażowania to działania, nauka i zmiany, które skupiają się na tym, w jaki sposób poszczególne osoby udzielają się w społeczności. Chodzi również o to, jak grupy i sieci społecznościowe angażują ludzi i przyczyniają się do lokalnego podejmowania decyzji. *Budowanie zaangażowania* jest w związku z tym szerszym procesem uczenia się i zmian niż *budowanie umiejętności* czy *budowanie organizacji.* Jest to trzeci kluczowy motyw do rozważenia w praktyce i polityce budowania potencjału społeczności.

Zaangażowanie jest kwestią kluczową, wpływającą na to, jak społeczności są organizowane. W przypadku budowania potencjału może ono uwzględniać kwestie takie jak:

1. **Dostęp do grupy:** jak indywidualne osoby przyłączają się do grup, projektów, ośrodków i sieci – może to obejmować, na przykład, to, jak otwarta i ciepła jest grupa, w jaki sposób nawiązuje kontakt z nowymi osobami, jak łatwo jest uzyskać dostęp do niej.

Udałem się do centrum i zostałem zignorowany. Znów nic się tam nie dzieje!

2. **Uczestnictwo w grupie:** jak grupy współdziałają i przyjmują użytkowników i członków – obejmuje to, na przykład, sposób, w jaki działa grupa, jak angażuje ludzi, czy kluczowe role są otwarte w czasie dla przyjęcia nowych członków.

Betty jest naszą przewodniczącą od lat; prowadzi grupę tak dobrze, że pozwoliliśmy jej kontynuować.

3. **Uczestnictwo grupy w sieciach:** w jaki sposób sieci się kontaktują, współdziałają i angażują jednostki, grupy społeczności terytorialnych i społeczności kategorialnych – obejmuje to, na przykład, sposoby prowadzenia sieci oraz to, w jaki sposób angażują grupy, czy wykluczają określone grupy, czy działają jako kanał informacji i wymiany lub jako bariera.

Na spotkaniu sieci pełno było etatowych pracowników, cały czas rozmawiających swoim żargonem – to nie dla mnie!

4. **Odpowiedzialność grupy:** sposób, w jaki grupa odnosi się do jej członkostwa, sąsiedztwa lub społeczności kategorialnej – obejmuje to

na przykład częstotliwość otwartych, publicznych spotkań, oraz zakres informacji udzielanych o swojej pracy, aktywność w pozyskiwaniu informacji na temat lokalnych potrzeb i wykorzystywanie zdobytych informacji w opracowywanych planach.

Ciągle tylko te doroczne wycieczki autobusowe – to po prostu apatia, nikt już nie przychodzi.

5. **Reprezentacja grupy:** jak przedstawiciele społeczności czy rzecznicy reprezentują swoje grupy i sieci – obejmuje to, na przykład, stopień, w jakim kształtują swoje poglądy w oparciu o konsultacje i zgromadzone informacje oraz to, w jaki sposób informują swoje grupy lub sieci.

Obecnie już nie widujemy Christiny, zaszła wysoko w komitecie, na spotkaniach siedzi obok mężczyzn w garniturach...

Grupy mogą pozostawiać ludzi na marginesie lub działać jako bramy do wsparcia społecznego i wspólnego działania.

Pięć powyższych zagadnień będzie odnosiło się w różny sposób do różnych grup i sieci. *Budowanie zaangażowania* polega na pracy z poszczególnymi osobami, grupami i sieciami, aby pomóc im rozwijać ich politykę i praktykę działań oraz procedury w odniesieniu do tego typu zagadnień. Budowanie potencjału społeczności może pomóc grupie radzić sobie z takimi problemami oraz wspomóc metody pracy, które rozwijają możliwości zmiany. Wielu ludzi postrzega *budowanie zaangażowania* jako bardziej istotne niż *budowanie umiejętności* czy *budowanie organizacji*, gdyż uznają je za klucz do empowermentu i wewnętrznej siły.

Praktyczna praca z grupami nad *budowaniem zaangażowania* może oznaczać zadawanie szeregu pytań w sposób praktyczny. Oto niektóre, bardziej szczegółowe przykłady. Ponownie konieczna jest elastyczność przy wykorzystaniu takich pytań, ponieważ nie wszystkie będą dotyczyć określonych grup.

1. W jaki sposób grupa jest odpowiedzialna przed swoimi społecznościami, członkami lub użytkownikami?
2. Czy wydaje biuletyny, czy prowadzi otwarte spotkania?
3. Czy coroczne wybory na kluczowe pozycje są otwarte?
4. Jakie metody stosują grupy, aby dowiedzieć się o potrzebach społeczności lokalnej czy społeczności kategorialnej?
5. Czy organizuje się spotkania konsultacyjne?
6. Czy grupa jest zaangażowana w jakąkolwiek pomoc potrzebującym?
7. Czy gromadzi lub wykorzystuje informacje z badań?
8. Jak skutecznie grupa konsultuje się ze swoimi członkami lub lokalną społecznością w zakresie swoich prac?

9. Czy grupa pozwala mieszkańcom dowiedzieć się, czym się zajmuje?
10. Czy istnieje możliwość dołączenia do grupy? Na kogo grupa jest ukierunkowana?
11. Kto odpowiada w praktyce?
12. Czy istnieje możliwość przyjęcia kluczowych ról?
13. W jaki sposób grupa wspiera i szkoli współpracujących wolontariuszy?
14. W jaki sposób wspiera i szkoli osoby o kluczowych rolach, jak przewodniczący, skarbnik, sekretarz, osoba ds. promocji?
15. W jaki sposób wspiera i szkoli osoby działające jako przedstawiciele grupy w sieciach lub partnerstwach?
16. Umożliwianie budowania potencjału społeczności będzie wymagać skupienia się na powyższych problemach, zarówno pod kątem treści, jak i sposobu, w jaki są zorganizowane.

Rola empowermentu

Budowanie zaangażowania musi być procesem skoncentrowanym na osobach, opartym na empowermencie. Termin ten jest często nadużywany i źle rozumiany, ale kluczowy dla budowania zaangażowania. Możemy przedstawić obraz empowermentu jako obejmujący trzy kluczowe cechy:

1. Wpływ grupy i indywidualne osoby mają zwiększoną kontrolę nad decyzjami, które ich dotyczą oraz zasobami, jakich potrzebują do osiągnięcia swoich celów.
2. Skuteczność osobista, doświadczenie psychologiczne obejmujące rozwój silnego poczucia własnej wartości i pewności siebie.
3. Analiza procesu analizy i zrozumienia przyczyn dyskryminacji i ubóstwa (Skinner, 1997).

Poniżej temat ten opisany jest szerzej.

Empowerment

Przydatny sposób określenia znaczenia empowermentu to rozbicie go na trzy kluczowe elementy: pewność, zdolność krytyczną i wpływ. Tutaj zajmujemy się empowermentem indywidualnych osób zaangażowanych w działalność społeczności.

Pewność siebie

Ludzie, którzy żyją w ubóstwie, są dyskryminowani, bezrobotni i muszą radzić sobie z ogromnym stresem, często posiadają niski poziom pewności siebie

i deficyt poczucia własnej wartości. Dla zbudowania pewności siebie kluczowe jest rozpoznanie przez osoby wartości swoich doświadczeń. Wiele grup osób niepełnosprawnych angażuje się w budowanie poczucia pewności siebie i wspiera swoich członków w przeciwstawianiu się protekcjonalnemu traktowaniu. Trening asertywności posiada ogromny potencjał wsparcia osób w działalności społecznościowej, pomagając im w tym, by były bardziej bezpośrednie, lepiej wiedziały, czego chcą i jak to uzyskać. Celem jest rozwijanie umiejętności i poczucia własnej wartości w celu skutecznego kontaktu z innymi i zdolności prowadzenia negocjacji.

Zdolność krytyczna

Empowerment oznacza także rozwój krytycznej zdolności rozumienia przyczyn problemów i ubóstwa społeczności. Podejście to często bierze inspirację z pracy Paulo Friere'a, brazylijskiego działacza, i obejmuje poznawanie dynamiki dyskryminacji oraz sposobu, w jaki ludzie przyswajają negatywne informacje o swoim stanie i prawach (Eade i Williams, 1995). Podejście to wykorzystuje trudne pytania, począwszy od własnych bezpośrednich doświadczeń i postrzegania osób. Zdolność krytyczna jest istotną częścią zaangażowania ludności – nie możemy uznać, że udział w ożywieniu społeczności oraz innych inicjatywach powinien prowadzić do łatwej lub współpracującej relacji tam, gdzie ludzie czasami nie kwestionują samego procesu. Empowerment obejmuje dialog krytyczny oraz niekiedy sprzeciw wobec panujących postaw i procedur, zarówno w sektorze państwowym, jak i w sektorach pozarządowym i społecznościowym.

Wpływy

Trzeci element empowermentu stanowi władza. Rzeczywiste zmiany w społecznościach będą musiały obejmować jej kwestie władzy, czy to w grupach, sieciach, partnerstwach, czy instytucjach. Powinny one bazować na świadomości tego, w jaki sposób władza jest rozdzielona między różnymi grupami, w oparciu o pochodzenie etniczne, płeć, niepełnosprawność, seksualność i klasową przynależność, a także inne kluczowe czynniki. Czy przewodniczący naszej grupy zdominował podejmowanie decyzji? Czy spotkania sieci są organizowane bez zapewnienia opieki nad dziećmi, co może wykluczać uczestnictwo rodziców? Czy decyzje w partnerstwach są podejmowane przed zebraniami zarządu czy później, w pubie? Są to przykładowe pytania, które dotykają kwestii władzy i wpływów.

Podsumowując, można stwierdzić, że *empowerment to proces, w którym osoby aktywne w swojej społeczności zyskują większy wpływ na decyzje ich dotyczące, większą efektywność osobistą i zwiększone zdolności analizy swoich środowisk społecznych i politycznych.*

Omówiliśmy *empowerment* dosyć dokładnie, ponieważ jest to termin szeroko stosowany, jednak rzadko definiowany. Zazwyczaj jedynie ogólnikowo odnosimy się do niego w budowaniu potencjału, gdzie zbyt często omawiane są tylko bardziej materialne i techniczne aspekty budowania umiejętności. Istnieje wiele przydatnych publikacji na ten temat (zob. Eade i Williams, 1995). Skuteczne budowanie potencjału musi łączyć się ze zrozumieniem roli empowermentu w planowaniu i wdrażaniu. Empowerment stanowi kluczową, fundamentalną zasadę budowania potencjału społeczności, ale trzeba go stosować w połączeniu z innymi kluczowymi wartościami. Przyjrzyjmy się im przez wprowadzenie modułu czwartego.

Przykład

Budowanie potencjału przez sztukę

Na terenie Rewitalizacji Newlands, w Okręgu Bradford, organizacja prowadząca lokalne amatorskie działania artystyczne, pod nazwą *Artworks*, opracowała program działań lokalnych, który pomagał zbudować potencjał i wzmocnić mieszkańców. Ogólnym celem Partnerstwa Newlands, organizacji korzystającej z finansowania w ramach Jednorazowego Budżetu Rewitalizacji, było wzmocnienie potencjału lokalnych mieszkańców, by mogli włączyć się w działania rewitalizacyjne. *Artworks* pracowała wśród wielu instytucji sektora publicznego, organizacji pozarządowych i grup społecznościowych, oferując szeroki zakres kreatywnych doświadczeń, w tym:

- sesje testowe,
- krótkoterminowe projekty wykorzystujące kreatywne techniki,
- doradztwo z zastosowaniem kreatywnych podejść do planowania i rozwoju organizacji.

Niezależna ocena pracy Newlands wykazała, że sztuka może być wykorzystana do rozwijania umiejętności i wiedzy, stanowiąc bodziec dla osób z różnych środowisk do podjęcia dialogu. *Artworks* zapewniła kreatywną alternatywę dla instytucji, aby zaangażować mieszkańców w proces rewitalizacji.

Budowanie równości

Czwarty temat do rozważenia w budowaniu potencjału społeczności to budowanie równości. Termin równość został użyty dla określenia trzech kluczowych zasad:

- równych szans,
- różnorodności,
- spójności.

Te trzy kluczowe zasady muszą być podstawą i wsparciem dla budowania potencjału społeczności, a nie tylko reklamą – budowanie równości musi stanowić główne odniesienie dla sposobów planowania, finansowania i realizacji procesów budowania kompetencji, niezależnie od przyjętej formy edukacji czy wsparcia.

Budowanie równości odgrywa ogromną rolę w zrozumieniu i organizowaniu budowania potencjału. Opieranie wsparcia na zasadach równych szans, różnorodności i spójności oznacza, że budowanie potencjału nie może być tylko technicznym procesem identyfikowania braków w umiejętnościach lub zdolnościach organizacji i ich uzupełniania. Przyjrzyjmy się, co to oznacza w praktyce, po kolei analizując każdą z trzech zasad.

Spójrzmy prawdzie w oczy – szanse nie są wyrównane.

Spójrzmy prawdzie w oczy – szanse nie są wyrównane.

Równe szanse

Budowanie potencjału może wspierać wykluczone grupy w ich dążeniach do uzyskania uczciwego, należnego im udziału w życiu społeczności czy gminy. Wzmacnia też grupy osób dyskryminowanych, aby były w stanie zakwestionować to, co dzieje się wokół. Jak długo te doświadczenia rzeczywistego życia nie będą brane pod uwagę, tak długo budowanie potencjału nie będzie w stanie zająć się tymi podstawowymi kwestiami.

1. Równy dostęp do usług i zasobów jest kluczowym problemem dotyczącym wielu społeczności. Niektórzy ludzie doświadczają dyskryminacji i barier, starając się uzyskać wpływy czy dostęp do usług, które inni uważają za oczywiste.

2. Zdolność wykluczonych grup i społeczności kategorialnych do wywierania wpływu i uzyskiwania dostępu do zasobów i usług jest często uzależniona od tego, jak grupy i ich sieci są zorganizowane.

3. Należy podejmować działania zapewniające takim społecznościom odpowiednie wsparcie w budowaniu poziomu ich umiejętności i organizacji.

Z powodu tego typu problemów, należy także zająć się kwestiami zrównoważonego rozdziału władzy, w celu wsparcia skutecznych zmian w społecznościach. Istnieją przykłady na to, szczególnie w krajach rozwijających się, że programy budowania potencjału doprowadziły do dodatkowego wzmocnienia i tak już dominującej grupy, na przykład mężczyzn w środowisku wiejskim, gdzie kobiety są dyskryminowane (Eade, 1997). W takich przypadkach, pod warunkiem dobrego podejścia, istnieje możliwość budowania potencjału do pełnienia funkcji katalizatora zmiany i podniesienia zagadnień odnośnie do płci i uczestnictwa.

Budowanie potencjału nie może polegać tylko na empowermencie – musi również opierać się na zasadach równości.

Budowanie potencjału nie może polegać tylko na *empowermencie.* Musi również opierać się na *równych szansach* w swojej organizacji i pozyskiwaniu zasobów. Wiele grup aktywnie żąda pomocy w rozwoju zarówno polityki, jak i praktyki równych szans. Może to być spowodowane pragnieniem, aby grupy były bardziej otwarte na społeczności, w których działają, lub z uwagi na bardziej funkcjonalne przyczyny jak np. warunki finansowania. W każdym przypadku istnieje wiele postępowych rozwiązań.

Różnorodność

Różnorodność jest drugą zasadą w ramach *budowania równości*. Badając zagadnienia różnorodności w społecznościach, możemy uzyskać informacje, jak proces budowania potencjału jest zorganizowany oraz realizowany. Chodzi w niej o rozpoznawanie zakresu tożsamości i interesów, które istnieją w sąsiedztwach i sieciach oraz oszacowanie różnych perspektyw i potrzeb ludzi. W szczególności chodzi o docenienie, że ludzie uczą się w różny sposób i że dysponują prawdziwym bogactwem doświadczeń i pomysłów, którymi mogą się dzielić. Społeczności są złożone i urozmaicone. Różnorodność, z zasady, oznacza, że grupy i sieci środowiskowe muszą pracować w sposób zakładający uwrażliwienie na różne interesy i tożsamości. Zgodnie z tym, co wprowadzono w Rozdziale 3., sformułowanie *społeczność kategorialna* pomaga zrozumieć, w jaki sposób działają społeczności. Ludzie w społecznościach kategorialnych mogą mieć wspólną tożsamość, na przykład tożsamość etniczną (np. polską lub ukraińską), lub posiadać podobne doświadczenia czy troski, związane na przykład z byciem opiekunem. Te różne doświadczenia życiowe wpłyną na potrzeby ludzi w zakresie nauki i wsparcia.

Przykład

Kobiety, przywództwo, uczestnictwo i zaangażowanie

W ciągu ostatnich pięciu lat organizacja o nazwie *Working for Change* opracowała program budowania potencjału dla kobiet w West Midlands. Projekt bazował na rozpoznaniu, iż wiele kobiet wciąż doświadcza marginalizowania

i wykluczenia z głównego nurtu działalności politycznej. *Working for Change* przyjęła podgląd, że budowanie pewności jest kluczowym komponentem zmiany, nie wystarcza jednak, by była ona rzeczywista i trwała. „Chcieliśmy pracować z kobietami, aby zmienić tę sytuację i zadbać o to, by miały możliwość dostępu do miejsc, gdzie podejmowane są decyzje, ustalane priorytety i rozprowadzane zasoby". Warsztaty uwzględniały szkolenie i mentoring w zakresie obywatelstwa, rozwoju osobistego, partycypacji i świadomości politycznej. Doprowadziły do poważnych zmian w życiu kobiet, ich postrzeganiu siebie oraz zdolności do wpływania na podejmowane decyzje.

1. Niektóre grupy mogą potrzebować odmiennej formy budowania potencjału, na przykład wiele kobiet z Azji południowej może chcieć spotykać się w gronie samych kobiet.
2. Niektórzy ludzie mogą czuć się bardziej komfortowo w miejscu, które już znają; inni mogą chcieć spotykać ludzi z innych środowisk i cenią sobie lokalizacje w centrum miasta.
3. Niektóre grupy mogą wzrastać i rozwijać swoje organizacje w całkowicie inny sposób niż opisany przez standardowe książki o organizowaniu społeczności lokalnej i zarządzaniu projektem – łącznie z niniejszą!
4. Będą też w społecznościach i sąsiedztwach grupy, które określają siebie w sposób wywołujący podziały.

Bycie elastycznym, zrozumienie pochodzenia ludzi i budowanie zaufania stanowią część jednego podejścia, przy jednoczesnym kwestionowaniu zjawiska dyskryminacji i wykluczenia w sposób faktycznie przynoszący zmiany.

Zastosowanie koncepcji różnorodności w naszym życiu pomaga pokazać, że budowanie równości nie polega jedynie na odpowiadaniu na potrzeby „mniejszości w niekorzystnej sytuacji", ale jest bardziej pozytywnym ruchem obejmującym celebrowanie różnorodności kulturowej i społecznej sąsiedztw oraz ludności.

Równe szanse i różnorodność w organizowaniu społeczności

W tym rozdziale poznajemy, w jaki sposób budowanie równości może odnosić się do praktyki i polityki budowania potencjału społeczności. Dodatkowo występuje złożony obszar debaty na temat tego, jak podejście organizowania społeczności realizowane w pracy z grupami odnosi się do tych dwóch zagadnień: różnorodności i równych szans. Dylemat polega na tym, że wiele małych grup w sektorze społecznościowym powstaje właśnie w celu wspierania i aktywizowania osób o danym pochodzeniu, jak grupy kobiet pochodzących z Azji. Czy powinny one przyjąć politykę otwartości dla wszystkich? Niektóre ugrupowania , takie jak osób niepełnosprawnych, nie są, ze względu na swoją specyfikę, otwarte dla wszystkich. W jaki sposób organizator grupy może poradzić sobie z takim problemem? Oto pewne wskazówki:

1. Zasada równości szans może odnosić się także do pracy z pojedynczymi grupami kategorialnymi, ale w bardziej ograniczony sposób. Na przykład grupa samych kobiet może być zachęcana do zwracania uwagi na przedział wiekowy swoich członków i na to, czy niepełnosprawne kobiety mają równe możliwości uczestnictwa.

2. Zasada równości szans może oznaczać ogólne podejście do pomocy potrzebującym w sektorze społecznościowym. Wiąże się to ze wspieraniem społeczności kategorialnych tak, aby były lepiej zorganizowane i bardziej zaangażowane w podejmowanie decyzji. Innymi słowy, poprzez budowanie szerokiej rozpiętości grup, sektor jako całość zapewnia równe szanse uczestnictwa, unikając sytuacji, gdzie wszyscy są w stanie uczestniczyć w każdej grupie.

3. Zasada równości szans może nadal stanowić podstawę do kwestionowania postaw potężniejszych, głównych, dominujących grup, które mogą wykluczać innych pomimo braku uzasadnienia dla prezentowania takiego zamkniętego charakteru. Podobna sytuacja opisana została w przykładzie podanym powyżej, o wsi zdominowanej przez mężczyzn.

Kluczem do rozstrzygania tych dylematów jest elastyczne podejście do stosowania zasady równych szans w organizacji grupy oraz staranne rozważanie w każdej grupie, co jest właściwe i jednocześnie w żaden sposób nie osłabia podstawowych wartości wpływających na charakter prowadzonych działań.

Powiązania

Różnorodność musi być uzupełniona akceptacją, zrozumieniem potrzeby kontaktu i wspólnej pracy pomiędzy społecznościami. Raport Cantle'a opublikowany w grudniu 2001 roku wskazał obszary kraju, w których różne społeczności etniczne prowadziły *życie równoległe* (Cantle, 2001). Cantle twierdził, iż polaryzacja społeczności wymagała wprowadzenia międzyspołecznościowych inicjatyw, w celu zmniejszenia napięć i zwiększenia zrozumienia. Raport Denhama połączył wyniki raportu Cantle'a z tymi uzyskanymi w Burnley, Oldham i Bradford, a sformułowane zalecenia stworzyły podstawę do działań rządowych (Denham, 2001). Odnosząc się do programu spójności, budowanie potencjału społeczności musi zostać wsparte przez inicjatywy, które łączą ludzi z różnych społeczności i środowisk. Tutaj szczególnie ważna jest potrzeba budowy mostów, kontaktów i komunikacji pomiędzy grupami z różnych środowisk, o innych

przekonaniach i tradycjach. Chodzi tu o coś więcej niż tylko kwestie tożsamości etnicznej – także o kwestie płci, seksualności, niepełnosprawności i wieku.

Wydaje się, że brakuje jakiegoś funkcjonalnego, adekwatnego, prostego terminu dla procesu budowania takiego kontaktu pomiędzy grupami; termin *powiązania* wydaje się być najlepszym dostępnym określeniem – używamy go tu w znaczeniu inicjatywy, która pomiędzy poszczególnymi grupami:

- zwiększa zrozumienie i tolerancję,
- ogranicza konflikty i napięcia,
- wspomaga kontakt i komunikację,
- wspiera wspólną pracę i korzystanie ze wspólnych pomieszczeń.

W wielu takich praktycznych działaniach grupy i sieci z różnych środowisk i o różnych tożsamościach mogą rozwijać współpracę i dobre stosunki. Jest to część procesu budowania *silniejszych społeczności*, który opisano w Rozdziale 2. Takie inicjatywy powiązań powinny być osadzone w kontekście wyraźnej polityki i praktyki działań, umożliwiających różnym społecznościom równy dostęp do usług, zasobów i zatrudnienia. Innymi słowy, dyskryminacja musi być kwestionowana w sposób otwarty i bezpośredni, równolegle z inicjatywami, które zwiększają wzajemne kontakty i powiązania między grupami. Bez skupienia się na dysproporcjach władzy i korzyści, inicjatywy tego typu mogą upaść na skutek wycofywania się lub cynicznych postaw.

Rozwój powiązań powinien uwzględniać nie tylko przynależność ludzi, ale także ich tożsamość wynikającą z wieku, płci, seksualności, niepełnosprawności itp. Niektóre polityki spójności przyjęte przez lokalne partnerstwa strategiczne i władze samorządowe przyjmują ten szerszy podgląd, zamiast skostniałej perspektywy uwzględniającej jedynie pochodzenie etniczne. Takie szersze spojrzenie ma kluczowe znaczenie w aktywizowaniu społeczności kategorialnych.

Budowanie potencjału społeczności jest zasobem, który może być wykorzystany w negatywny sposób w celu utrzymania panujących aktualnie wzorców dystrybucji władzy i przywilejów w społecznościach. Ale może być także częścią ruchu, który promuje równość szans, poszanowanie różnorodności i powiązania między różnymi społecznościami i grupami. Określone tu zasady nie są jedynie opcjonalnym dodatkiem – mają istotne znaczenie dla skutecznego, oddolnego organizowania wsparcia.

Budowanie równości – lista zagadnień

Oto rodzaje pytań, które mogą wspierać analizę zagadnień równych szans, różnorodności i powiązań w budowaniu potencjału. Należy do nich podchodzić z odpowiednią elastycznością i wrażliwością. Nie każde pytanie będzie dotyczyło każdej grupy lub sytuacji.

1. Czy dostrzega się poszczególne tożsamości i czy uwzględnia się różne perspektywy w organizowaniu procesów budowania potencjału?
2. Czy w działaniach związanych z budowaniem potencjału łączą się grupy z różnych środowisk i o różnych tożsamościach – w celu promowania zrozumienia i przydatnych kontaktów?
3. Czy poznawanie różnych grup i kultur stanowi element procesu budowania potencjału?
4. Jakie priorytety stosuje się, aby wskazać, które grupy wspierane są poprzez prowadzenie prac w terenie (ang. *outreach work*)?
5. Czy społeczności kategorialne są zaangażowane w tworzenie planów budowania potencjału?
6. Czy budowanie potencjału wzmacnia i tak już silnie dominujące grupy?

Wnioski

Jak pokazano, potencjał społeczności może być budowany przez projektowanie i organizowanie wsparcia w oparciu o cztery proste kategorie: budowanie umiejętności, organizacji, zaangażowania oraz równości. Rozdział 6. rozwija ten temat oraz pokazuje, co to oznacza w praktycznym planowaniu, jak wsparcie i zasoby mogą być zorganizowane. Oto trzy kluczowe wnioski dla tego rozdziału:

1. Cztery moduły mogą być postrzegane jako przydatne ramy dla realizacji skutecznego wsparcia budowania potencjału społeczności.
2. Mogą być one wykorzystywane do wzmacniania planowania oraz realizacji tego typu świadczeń na wielu różnych poziomach, od pracy indywidualnej, przez organizowanie wsparcia w sąsiedztwie lub ze społecznością kategorialną, po planowanie strategiczne na poziomie władz samorządowych. Jest to omówione w Rozdziale 6.
3. Użycie czterech modułów zapewnia uwzględnianie określonych zasad w planowaniu i praktyce budowania potencjału.

Podsumowując, oto proponowane określenia tych zasad:

- zwiększanie empowermentu,
- wspieranie różnorodności,

- promowanie równych szans,
- budowanie powiązań.

Łącznie powyższe zasady i cztery moduły mogą bezpośrednio przyczyniać się do rozwoju cech silnej społeczności opisanych w Rozdziale 2. W praktyce wszystkie aspekty rozwijania mocnych stron społeczności muszą zarówno uwzględniać zasady, jak i ustosunkowywać się do omówionych tu zagadnień. Jest to złożony proces angażujący sektor publiczny, a także organizacje społecznościowe i pozarządowe. Przejdziemy teraz dalej, do kolejnego rozdziału, aby zbadać, co to oznacza w praktyce, badając proces budowania potencjału pod kątem zaangażowania społeczności.

Cztery moduły

Cztery moduły zastosowane w tej publikacji pochodzą z trzech głównych źródeł: *Jako osiągnąć lepszy rozwój społeczności. Model ABCD* (ang. *Achieving Better Community Development*) – metoda znana jako model ABCD, stanowi ważne narzędzie oceny i planowania w organizowaniu społeczności lokalnej, obecnie szeroko stosowany w Wielkiej Brytanii. Model ten został opracowany przez *Scottish Centre for Community Development*. Obejmuje cztery główne wymiary o nazwach Osobisty Empowerment, Pozytywne Działanie, Organizacja Społeczności oraz Uczestnictwo i Zaangażowanie. Są one postrzegane w ramach ABCD jako kluczowe aspekty rozwoju społeczności (Barr i Hashagen, 2000).

1. *The Building Communities Partnership*, partnerstwo działające w Okręgu Bradford, stosowało i rozwijało model ABCD, tworząc strategię rozwoju społeczności w 2000 roku. Zmieniono wtedy cztery nazwy na bardziej dostępne terminy: Budowanie Umiejętności, Organizacji, Budowanie Zaangażowania oraz Budowanie Równości (*Building Communities Partnership*, 2004).
2. *Assessing Community Strengths* jest publikacją opisującą praktyczne podejście, które może być wykorzystywane do zidentyfikowania punktu odniesienia potencjału społeczności. Zastosowano w niej cztery założenia ABCD oraz *Building Communities Strategy* (Strategii Budowania Społeczności), ujęte w schemat służący identyfikacji poziomu potencjału i wsparcia w społeczności (Skinner i Wilson, 2002).

Łącznie zasoby te podpowiadają, że szeroki zakres praktycznego doświadczenia i wiedzy udało się przełożyć na pomysły i zasady zawarte w czterech modułach. Opieranie planowania budowania potencjału na modelu ABCD oznacza, że proces ten bazuje w znacznej mierze na zasadach organizowania społeczności, zarówno w teorii, jak i praktyce.

HISTORIA

Była 13.30 w środowe popołudnie. Gita czuła się poddenerwowana. Spotkanie miało się rozpocząć o 14, już była spóźniona. Grupa SR okazała się doświadczeniem, którego nie planowała – wydawali się bardzo pewni siebie, nawet trochę aroganccy. Zestaw dokumentów, które wysłali z wyprzedzeniem, był zaskakująco jasny. Jeden z ich członków, David Coney, miał prowadzić spotkanie... zaczynała zdawać sobie sprawę, że zajmowanie się grupami takimi jak ta może być bardzo wymagające. Wydawało się, że mają łeb na karku, są doinformowani i bardziej asertywni, niż zakładała. Poczuła się zagubiona, gdyby było jakieś szkolenie na ten temat. Tak, w dziale kadr będą coś wiedzieć, coś o społecznościach. Gdy zaparkowała samochód i wysiadła, chciała, żeby już było po spotkaniu...

Dave był także zdenerwowany – od dwóch lat nie brał udziału w tak formalnym spotkaniu – nie mówiąc już o jego prowadzeniu. Przygotowali się, oczywiście – trenerka wykorzystała okoliczność zbliżającego się spotkania, aby pomóc im zbadać wszelkie wątpliwości. „Musimy spojrzeć na siebie jak na indywidualne osoby, spojrzeć na grupę oraz jej organizację", powiedziała. Dlatego wszyscy „określili swoje potrzeby szkoleniowe". Czy ona nie może mówić normalnie? Było to w zeszłym tygodniu, ale teraz nadszedł właściwy moment, pomyślał Dave. „14, spotkanie z szefową przydzielającą świadczenia, starszym kierownikiem z branży usług socjalnych, a kim ja jestem?" Wszystko było już gotowe – program spotkania, ciastka, podstawowe informacje o nowej propozycji grupy. Jimmy był niesamowity. Powiedział, że da innym szansę wykazania się, sam zjadł już na tym zęby. Dave odbył z nim długą rozmowę i wiele się nauczył. „Więc ok, pani Patel, bierzemy się do roboty – grupa ds. stwardnienia rozsianego będzie się liczyła!".

5

Sektor publiczny – wzmacnianie zaangażowania społeczności

Rozdział 5. dotyczy sektora publicznego – pokazuje, jak instytucje i partnerstwa sektora publicznego angażują społeczność i odnoszą się do niej. Przyglądamy się dokładnie zaangażowaniu społeczności i zadajemy kilka podstawowych pytań. Po co to wszystko? Do czego to prowadzi? Czy naprawdę przyczynia się do lepszych usług? Czy budowanie potencjału jest częścią angażowania społeczności? W jaki sposób budowanie potencjału przyczynia się do tego? Rozdział bada, co oznacza angażowanie społeczności i przedstawia model, który pokazuje możliwe opcje. Następnie opisuje, w jaki sposób można usprawnić aktywizację ludności, bazując na wielu już istniejących dobrych praktykach.

Wstęp

Oto główne argumenty przedstawione w niniejszym rozdziale:

1. Istnieją uzasadnione powody i jasne dowody na to, że partnerstwa i organizacje sektora państwowego mogą skorzystać z zaangażowania społeczności.
2. Istnieje szereg możliwości dla partnerstw i instytucji sektora publicznego do angażowania się w sprawy społeczności znacznie wykraczających poza zwykłe konsultacje.
3. W procesie doskonalenia praktyki i polityki działań w zakresie aktywizacji społeczności – co możemy nazwać *budowaniem potencjału instytucji*, mogą wykorzystać cztery znane już nam moduły.
4. Wspieranie budowania potencjału społeczności jest jedną z opcji stanowiących część skutecznego angażowania społeczności.

Niniejszy rozdział zapewnia wprowadzenie do powyższych kwestii, ale nie jest kolejnym zestawem narzędzi! Nie jest kolejnym poradnikiem na temat angażowania społeczności – raczej przeglądem tego, co konieczne, budowane na bieżących dobrych praktykach i polityce. Opisuje, w podstawowym zakresie, szereg podejść, wskazując gdzie znaleźć dalsze informacje czy stosowne strony internetowe. Głównie skupia się na sektorze publicznym, ale obejmuje również niektóre przykłady dobrych praktyk z innych sektorów. Wiele partnerstw i instytucji publicznych jest zaangażowanych w innowacyjne inicjatywy, mające na celu angażowanie użytkowników i społeczności w świadczenie usług – na poziomie lokalnym wykonuje się już dużo dobrej pracy, a to oznacza, że jest na czym budować. Cenimy to doświadczenie i wykorzystujemy je, aby szerzej postrzegać bieżące zagadnienia związane z aktywizacją społeczności.

Angażowanie społeczności wydaje się być najbardziej przydatnym terminem, szeroko dziś stosowanym w sektorze publicznym dla opisania szeregu form kontaktu i interakcji ze społecznościami. Działania te obejmują wiele tematów, na przykład:

- konsultacje i partycypację,
- wspieranie grup i korzystanie z pomocy wolontariuszy,
- zlecanie usług,

- udział przedstawicieli społeczności,
- wspólną pracę.

Jak zrozumieć tak szeroki zakres możliwości? Model angażowania społeczności opisany poniżej prezentuje kategorie, którymi można się posłużyć, dokonując oglądu zagadnień praktyki i planowania. Twierdzimy, że budowanie potencjału leży u podstaw i wspomaga wszystkie opcje w celu osiągnięcia skutecznego zaangażowania społeczności.

Badania nad zaangażowaniem społeczności i zarządzaniem

Badania określiły wspólne cechy stanowiące podstawę wielu działań z zakresu angażowania społeczności w Wielkiej Brytanii. Są to:

- akcent na odpowiedzialność, umożliwienie społecznościom i partnerom wzbudzenia w instytucjach i politykach poczucia odpowiedzialności;
- zainteresowanie zaangażowaniem wielu zróżnicowanych współudziałowców (interesariuszy) w nowych formach partnerstw, umożliwiające większe poczucie własności decyzji i projektów;
- zainteresowanie inkluzją (włączeniem), zwłaszcza mniejszości określanych przez wiek czy pochodzenie etniczne, postrzeganych jako marginalizowane;
- zainteresowanie bardziej aktywnymi i uczestniczącymi formami obywatelstwa, przechodzenie od roli „użytkowników" do roli „wybierających" – w oparciu o koncepcję obywateli, którzy bezpośrednio angażują się w projektowanie i świadczenie usług.

Badanie zostało przeprowadzone przez Gaventę, opublikowane w 2004, zlecone przez Biuro Wicepremiera (ODPM) (Gaventa, 2004).

Dla wielu instytucji sektora publicznego pewien stopień zaangażowania społeczności, co najmniej w projektowanie usług, to obecnie stan faktyczny. Kluczowy raport ODPM sporządzony z zastosowaniem danych pochodzących z 216 samorządów wykazał, że około 8 mln osób zostało zaangażowanych w warsztaty zorganizowane przez władze samorządowe przy użyciu dziewiętnastu metod konsultacji, udziału i podejmowania decyzji (Birch, 2002).

Niektóre instytucje nie mają teraz żadnego wyboru, jeśli chodzi o udział społeczności w decyzjach w zakresie polityki społecznej, szczególnie tam, gdzie rząd uzależnił centralne finansowanie od spełnienia określonych warunków dotyczących uczestnictwa. W związku z tym menadżerowie zajmujący się świadczeniami są wręcz zobowiązani do angażowania społeczności, czy tego chcą, czy nie.

Jakie są zalety angażowania społeczności?

Z ostatnich kluczowych rządowych oświadczeń na temat polityki społecznej można wywnioskować osiem dobrych powodów, dla których dowolna instytucja sektora publicznego lub partnerstwo może chcieć angażować społeczności (patrz ramka poniżej). Powody te zaczerpnięto z trzech źródeł.

1. Informacyjny zbiór wytycznych dotyczących zaangażowania, przygotowany przez *Home Office* w 2003 roku w celu poinformowania innych rządowych ministerstw, sugeruje pięć wymienionych korzyści. Chociaż zaprojektowano je na potrzeby rządowe, są także przydatne dla wielu organizacji sektora publicznego oraz partnerstw (*Home Office*, 2003a).

2. Korzyści podane w punktach 1., 3. i 4. poniżej są również wskazywane przez *National Audit Office* w raporcie *Getting Citizens Involved: Community Participation in Neighbourhood Renewal*, opublikowanym w 2004 (*National Audit Office*, 2004).

3. Dodatkowe korzyści wymienione w punktach 6. i 7. zostały również zidentyfikowane w przekrojowym przeglądzie roli sektora pozarządowego i społecznościowego brytyjskiego Ministerstwa Skarbu JKM (*HM Treasury*, 2002) oraz w jego kolejnej publikacji z 2005 roku (*HM Treasury*, 2005).

Osiem dobrych powodów dla angażowania społeczności

1. Odniesienie do szerokiego zakresu potrzeb pozwala instytucjom podejmować lepsze decyzje dotyczące polityki i świadczeń socjalnych. Przyczynia się to do formułowania polityki opartej na konkretnych dowodach i pozwala instytucjom i partnerstwom planować oraz zapewniać usługi i programy, które skuteczniej odpowiadają na potrzeby. Innymi słowy, doprowadzi to do bardziej *skutecznych usług* i wdrażania programu.

2. Usługi i programy oparte na doświadczeniu i wiedzy społeczności prawdopodobnie będą miały większe jej poparcie. Innymi słowy, stworzy to większą *zasadność* i wiarygodność.

3. Wzrasta prawdopodobieństwo, że projekty lub programy budowane na bazie rozległego zaangażowania społeczności będą rozwijać się

w sposób zrównoważony i trwały przez dłuższy czas. Innymi słowy, *wpływ* poniesionych wysiłków i inwestycji będzie *trwalszy*.

4. Aktywne zaangażowanie pomaga zwiększyć umiejętności i zbudować pewność siebie społeczności. Innymi słowy, może być ono postrzegane jako część szerszego programu *budowania potencjału*.

5. Zachęca osoby do bardziej aktywnego zaangażowania w proces demokratyczny także między wyborami. Po prostu, skupia się na zagadnieniach *odnowy społeczeństwa obywatelskiego* oraz deficytu demokratycznego.

6. Może generować dodatkową dostępność zasobów jako uzupełnienie usług, angażując wolontariuszy i ich dobrowolną pracę w działania zarówno indywidualne, jak i grupowe. Prościej, zwiększy *dostępność zasobów*.

7. *Sektory pozarządowy i społecznościowy mogą dodać wartość do sektora świadczenia usług*, dzięki zdolności do świadczenia usług specjalistycznych, dostarczenia innowacyjnych metod oraz docierania do grup wykluczonych. Inaczej mówiąc, pojawia się *wartość dodana*.

Odkąd, jako instytucja, przeprowadziliśmy w dzielnicy lepsze konsultacje, ludzie mniej teraz na nas narzekają w sklepach.

8. Ludzie mają prawo oddziaływać na decyzje, które mają wpływ na kierowane do nich usługi, które z kolei wpływają na życie ich grup czy społeczności. Oznacza to *odniesienie się do korzystania z praw*.

Z punktu widzenia pragmatycznego, przepracowanego kierownika usług w instytucji sektora publicznego, powody 1. i 7. wydają się najbardziej przekonujące. Jednakże może on również powiedzieć, że powody to nie to samo co dowody. Na szczęście kilka badań dostarcza twardych dowodów pozytywnego wpływu zaangażowania społeczności na usługi i programy. Cztery ostatnie kluczowe raporty, do których warto sięgnąć i które dostarczają właśnie tych dowodów, wymieniamy poniżej.

Dowody

1. *The Benefits of Community Engagement* (Korzyści z zaangażowania społeczności) – przegląd dowodów zlecony przez *Home Office* i opublikowany w lipcu 2004 roku. Dotyczy badań nad przestępczością, zdrowiem, rewitalizacją, mieszkalnictwem, zatrudnieniem i samorządem (*Home Office*, 2004d).

2. *What Works in Community Involvement in Area-Based Initiatives?* (Co się sprawdza w angażowaniu społeczności w lokalnych inicjatywach?) – przegląd literatury zlecony przez *Home Office* zapewniający przydatny krytyczny ogląd stanu, w oparciu o wiele prac (*Home Office*, 2004e).

3. *Civic Renewal and Participation in Britain* (Odnowa społeczeństwa obywatelskiego) zgłębia to, co wiemy o uczestnictwie i jego wpływie na tworzenie polityki. Badania zlecone przez *Home Office*, wykorzystujące audyt obywateli i spis ludności, obejmują pewne ciekawe materiały na temat powiązań między uczestnictwem a niższym wskaźnikiem przestępczości (Whiteley, 2004).

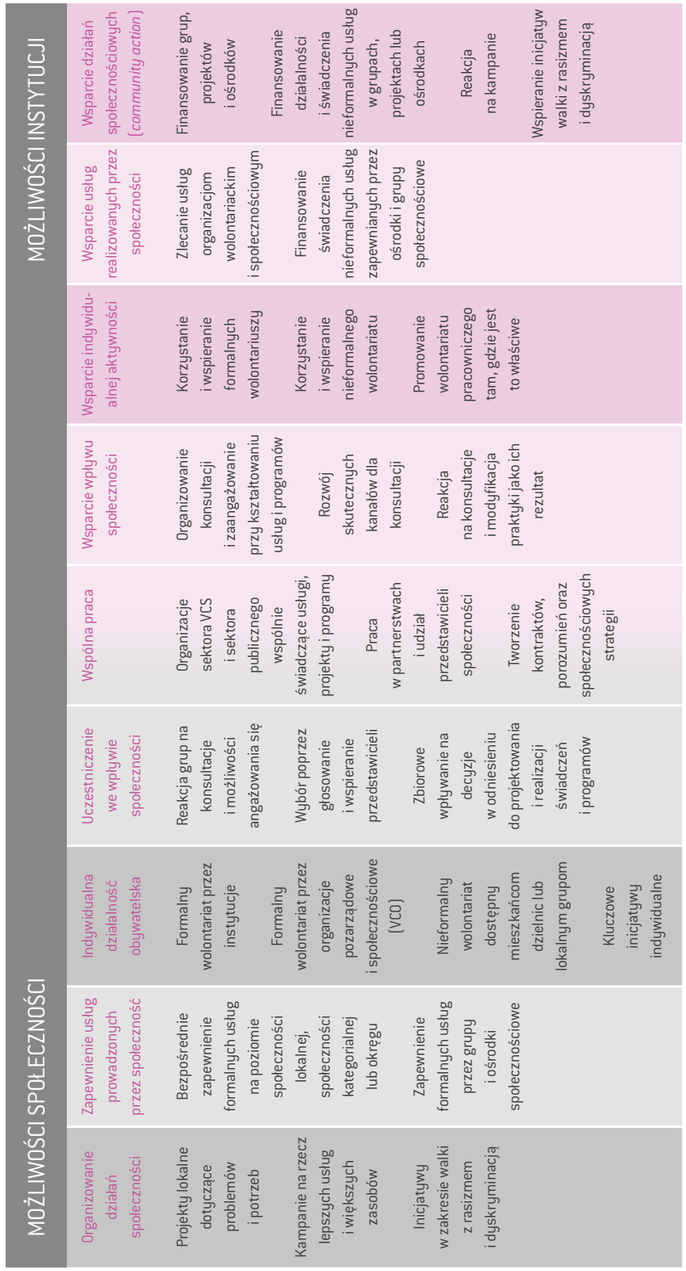
4. *An Evaluation of Community Engagement in Achieving Sustainable Development in England* (Ewaluacja zaangażowania społeczności w uzyskiwaniu zrównoważonego rozwoju w Anglii) – ciekawy przegląd 18 wiejskich projektów, zlecony przez Ministerstwo Środowiska, Żywności i Spraw Wsi (*Departament of Environment, Food and Rural Affairs*, DEFRA) (DEFRA, 2004).

Model zaangażowania społeczności

Co oznacza zaangażowanie w praktyce? Wydaje się, że istnieje szeroki zakres odpowiedzi. Rysunek 5. prezentuje model, który podsumowuje wiele różnych form dostępnego zaangażowania. Model zaadaptowano z wzorca zaangażowania społeczności opracowanego przez grupę roboczą *Home Office* w 2004 roku. Jak pokazano:

1. Społeczności dysponują sześcioma głównymi opcjami lub ścieżkami zaangażowania.
2. Organizacje sektora publicznego nazywane instytucjami lub agencjami mają te same sześć opcji.
3. Model sugeruje, że zarówno społeczności, jak i sektor publiczny muszą wnieść swój wkład, aby skuteczne angażowanie mogło mieć miejsce; nie może to być podejście jednostronne.
4. Zarówno instytucje, jak i społeczności mają możliwość wspólnej pracy.
5. Instytucje i społeczności mają możliwość wspierania budowania potencjału, która powinna stanowić podstawę i wzmacniać wszystkie pozostałe opcje.

Rysunek 5. poniżej podaje niektóre przykłady takich możliwości. Każda opcja jest tu szerzej opisana.



Rysunek 5.
Model zaangażowania społeczności

Możliwości społeczności – co mogą zrobić

Organizacja działań społeczności (ang. *community action*)

Może obejmować na przykład organizowanie przez grupy i sieci własnych działań samopomocowych, prowadzenie ośrodków, a także zaangażowanie miejscowych osób w praktyczne inicjatywy na rzecz poprawy stanu środowiska naturalnego. Działania społeczności to w dużej mierze wykonywanie czynności przez nią dla samej siebie. Może to także obejmować organizowanie kampanii przez grupy, aby przedstawić lepsze usługi i zwiększone zasoby.

Świadczenie usług przez społeczność

Dla grup i sieci sektora społecznościowego może to oznaczać umowy o świadczenie usług, ale częściej obejmuje zapewnienie tzw. nieformalnych usług, np. prowadzenia klubu przez centrum społecznościowe. Takie ośrodki i nieformalne usługi mogą być prowadzone na zasadach pełnej dobrowolności i obejmować działania, które nie są finansowane ze środków pochodzących z instytucji zewnętrznej. Wiele takich ośrodków prowadzi działalność młodzieżową lub kluby dla starszych osób, w oparciu o dobrowolną pomoc.

Indywidualna aktywność obywatelska

Dotyczy osób aktywnych w swoich społecznościach, realizujących się w zbiorowych działaniach, takich jak formalny, zinstytucjonalizowany wolontariat. Może również obejmować wolontariat prowadzony przez organizację pozarządową lub społecznościową, lub wolontariat nieformalny, kiedy osoby pomagają, ale bez wsparcia lub sprawdzania przez jakiekolwiek inne organizacje. Może również dotyczyć indywidualnych inicjatyw, takich jak sprzątanie okolicy. Aktywność obywatelska oznacza działania, które w ten czy inny sposób korzystnie wpływają na całą społeczność, a nie tylko na poszczególne osoby. Nie są to czynności wykonywane wyłącznie dla indywidualnych korzyści albo zysku finansowego.

Uczestnictwo we wpływie społeczności

Oznacza to: *mieć prawo głosu* – lokalne grupy, aktywni obywatele, społeczności kategorialne i sieci odpowiadające na możliwość wspólnych konsultacji czy współudziału. Obejmuje to także sieci wybierające przedstawicieli, którzy mają wejść w skład zarządu czy rady w sektorze publicznym lub w skład partnerstwa. W grę wchodzi także wpływanie na kształt świadczeń czy programów poprzez wpływ na konkretne decyzje. Jest to omówione szerzej poniżej.

Opcje instytucji – co mogą zrobić organizacje sektora publicznego

Wspieranie wpływu społeczności

Dotyczy to podejmowania decyzji. Obejmuje taką organizację systemów, działań i wydarzeń dla konsultacji i udziału, aby ludzie i grupy mogli wpływać na kształt i świadczenie usług i programów. Może również obejmować zmianę sposobu

organizacji instytucji i rozwój skutecznych kanałów konsultacji, na przykład przez założenie i obsługiwanie forum ds. równości. Może także oznaczać szkolenia przedstawicieli społeczności z umiejętności komunikacyjnych. Dotyczy to reagowania na potrzeby grup i sieci zaangażowanych w lokalne rzecznictwo i kampanie. Może także być przyjęciem proaktywnego podejścia do aktywizacji społeczności, zamiast czekania, aż coś się wydarzy! Łącznie oznacza to reagowanie na wpływ społeczności i stymulowanie go, a w rezultacie modyfikację praktyki i polityki działań.

Wspieranie indywidualnej działalności
Może to oznaczać sytuację, w której instytucje sektora publicznego korzystają z pomocy wolontariuszy w ramach świadczenia swoich usług, zapewniając im jednocześnie stosowne wsparcie i rozwój umiejętności. Może także oznaczać wspieranie nieformalnego wolontariatu na przykład przez pomoc centrum społeczności w przeszkoleniu jego zespołu nieopłacanych pomocników. Może także oznaczać aktywizowanie personelu danej instytucji do działania na zasadzie wolontariatu w lokalnych projektach społecznościowych. Takie wsparcie zawsze wymaga rozważenia, kiedy właściwe jest korzystanie z pracy wolontariuszy zamiast płatnych pracowników.

Wspieranie usług świadczonych przez społeczność
Może to oznaczać zaangażowanie się instytucji sektora publicznego w zlecanie świadczenia usług organizacjom społecznościowym czy pozarządowym; może oznaczać bezpośrednie finansowanie grup, projektów lub ośrodków. Może również obejmować finansowanie świadczenia nieformalnych usług w grupach, projektach lub ośrodkach.

Wspieranie działań społecznościowych (ang. *community action*)
Może to obejmować pomoc dla grup, projektów i ośrodków. Może także oznaczać wspieranie działań w grupach, projektach lub ośrodkach odpowiednimi zasobami, lub wspieranie grup w sposób praktyczny i profesjonalny, tam gdzie podejmują własne inicjatywy, ale bez dominowania. Takie wsparcie może oznaczać reagowanie na prowadzone kampanie i rzecznictwo.

Co mogą robić zarówno instytucje, jak i społeczności

Pracowanie wspólnie
W tej opcji instytucje i organizacje społecznościowe pracują razem przy tworzeniu i prowadzeniu usług, projektów i programów. Obejmuje to wyższy stopień zaangażowania niż wpływ społeczności. Dotyczy to organizacji społecznościowych przyjmujących aktywną rolę, pracujących w lokalnych i strategicznych partnerstwach czy wspólnym prowadzeniu projektów i programów. Może to także odnosić się do wielu grup i instytucji działających razem w celu budowania wspólnych umów, lokalnych porozumień i społecznościowych strategii. Ich praca została opisana dokładniej poniżej.

Budowanie potencjału
Na Rysunku 5. budowanie potencjału jest przedstawione wizualnie jako podstawa dla innych opcji. Dzieje się tak dlatego, że jako kluczowa kategoria musi ono wspierać i wzmacniać wszystkie pozostałe dostępne warianty. Rozbudowanie katalogu usług świadczonych przez społeczność może wymagać od określonych organizacji społecznościowych i pozarządowych rozwijania ich kompetencji w zarządzaniu. Podobnie organizacja sektora publicznego może dążyć do rozwijania umiejętności swojego personelu w aktywizowaniu grup społecznościowych oraz swoich organizacyjnych systemów podejmowania decyzji, aby móc skuteczniej włączać w nie przedstawicieli sektora społecznościowego i pozarządowego. Innymi słowy, zarówno w przypadku organizacji społecznościowych i pozarządowych, jak i instytucji sektora publicznego, może zachodzić potrzeba przeglądu potrzeb rozwojowych, aby skutecznie uczestniczyć w procesie społecznej aktywizacji. Model promuje szerokie podejście do budowania potencjału, z udziałem różnych sektorów.

Zastosowanie modelu zaangażowania społeczności

1. Model jest przydatny, aby wykazać, że istnieje szeroki wachlarz możliwości do rozważenia w procesie angażowania. W szczególności pokazuje, że konsultacje, często błędnie traktowane jako równoznaczne angażowaniu, są tylko jedną z licznych opcji dla sektora państwowego.

2. Pokazuje on, że każdy element angażowania społeczności ma dwie strony – opcje jednej strony procesu stanowią lustrzane odbicie – opcji strony drugiej. Oznacza to po prostu, że aktywizacja, aby była skuteczna, musi obejmować zarówno sektory VCS, jak i sektor publiczny. W związku z tym, każda strategia zaangażowania będzie musiała uwzględnić oba te aspekty.

3. Model zorganizowany jest raczej na zasadzie spektrum, nie drabiny. Nie zakłada on, że jakiś element jest lepszy niż pozostałe. Najbardziej odpowiednie opcje będą się różnić w poszczególnych przypadkach, w zależności od potrzeb i zasobów społeczności i instytucji.

4. Model nie sugeruje, że współpraca między sektorami zawsze ma miejsce. W niektórych przypadkach konfrontacje mogą być konieczne, stanowiąc istotne rozwiązanie dla pewnych grup.

5. Wspólna praca jest opcją. Oznacza bliższą relację niż inne opcje. Wspólna praca zazwyczaj wymaga większych kompetencji, zarówno po stronie społeczności, jak i uczestników z sektora państwowego. Biorąc pod uwagę opcję współpracy, należałoby rozważyć, z czym ona się wiąże oraz co to oznacza w kontekście zasobów.

6. Budowanie potencjału jest także opcją. Model pomaga zauważyć dość istotny fakt, że w przypadku instytucji wspieranie budowania potencjału różni się od doradzania grupom społecznościowym lub wspólnej z nimi pracy. Jeżeli instytucja podejmuje decyzję o zaangażowaniu się w realizowanie lub finansowanie budowania potencjału społeczności, może później wejść w strukturę *organizacji wspierających*, jak to opisano w Rozdziale 4.

7. Model oferuje zarówno instytucjom, jak i sektorom VCS, taki sam zestaw opcji. Mając na względzie, że instytucje na ogół dysponują większymi zasobami, model zwraca uwagę na presję, pod jaką mogą się znajdować społeczności i ich przedstawiciele. Sugeruje to, że strategie skutecznego angażowania społeczności przyjęte przez instytucje będą musiały mieć tę nierównowagę na uwadze i stosownie rozdzielać zasoby.

Model zaangażowania społeczności może zostać wykorzystany jako narzędzie planowania przez organizacje sektora społecznościowego i pozarządowego oraz przez instytucje, aby:

- zidentyfikować istniejące opcje zaangażowania, których używają i/lub które wspierają;
- określić luki, które mogą wymagać wypełnienia;
- wypracować plan zwiększenia lub wzmocnienia opcji;
- wykorzystać taki plan dla potrzeb budowania potencjału własnej organizacji.

Model może również być stosowany, aby ocenić charakter zaangażowania społeczności na poziomie lokalnym lub dzielnicowym.

W sytuacji idealnej, wszystkie opcje będą stosowane w każdym sąsiedztwie lub dzielnicy. Zgodnie z oryginalną koncepcją, z której zaczerpnięto pomysł naszego modelu, wszystkie części modelu miały być wdrażane w celu uzyskania zaangażowania społeczności. Autorzy niniejszej publikacji nie oczekują jednak, aby model był stosowany w niezmiennej formie w każdym ustawieniu – tutaj ma on charakter listy kontrolnej, która może pomóc w rozwijaniu bardziej systematycznego podejścia do zaangażowania. W niektórych sytuacjach może się okazać, że w celu dostosowania modelu do konkretnego kontekstu wymagane są dodatkowe opcje.

Przykład

Zastosowanie modelu zaangażowania społeczności

Instytucja sektora publicznego może:

- rozpocząć od określenia, w którą z opcji jest już zaangażowana i jak. Mogłoby to stanowić rodzaj inwentaryzacji i sporządzania modelu działania z uwzględnieniem możliwych opcji;
- ocenić czy istnieją luki. W identyfikacji luk istnieje potrzeba zapytania, dlaczego tak jest i czy luka wymaga wypełnienia;
- opracować plan działania lub strategię, jeśli poszczególne opcje muszą być wzmocnione;
- wdrożyć plan działania, który może angażować instytucję w aktywności na rzecz budowania własnego potencjału, takich jak rozwój personelu lub zmiany organizacyjne. Można to nazwać budowaniem potencjału instytucji, można też skorzystać z tych samych czterech tematów czy też modułów, o których była wcześniej mowa. Budowanie potencjału instytucji jest omawiane później.

Wierzymy, że model zaangażowania społeczności to ważne narzędzie planowania, ponieważ ma on charakter wszechstronny – dotyczy zarówno społeczności, jak i instytucji, a także dlatego, że prezentuje proces budowania potencjału jako wspomagający wszystkie opcje.

Przypatrzmy się teraz bardziej szczegółowo niektórym kwestiom organizacji sektora publicznego pod kątem dwóch z podanych tu opcji wpływu społeczności i wspólnej pracy. Jest to zwięzłe podsumowanie, z odniesieniem do dalszych zasobów i informacji.

Wpływ społeczności

Opcja po obu stronach modelu zaangażowania społeczności dotyczy wpływu społeczności. W przypadku instytucji sektora publicznego, wspieranie wpływu społeczności obejmuje wiele zróżnicowanych czynności i praktyk, takich jak:

- konsultacje i włączanie społeczności w wywieranie wpływu na projekt i świadczenie usług oraz programy,
- rozwój skutecznych kanałów konsultacji,
- reagowanie na wpływ społeczności i modyfikację praktyki jako rezultat.

Wspieranie takiego wpływu społeczności może być postrzegane jako obejmujące co najmniej trzy poziomy uczestnictwa (Wilcox, 1994). Poziomy te oferują przydatne, wnikliwe spostrzeżenia:

1. **Udzielanie informacji** jest najbardziej podstawowym punktem wyjścia. Społeczności nie mogą wpływać na podejmowanie decyzji, jeśli nie wiedzą, co się dzieje i jakie możliwości są dostępne. Informacja może, ale nie musi być uwzględniana przez jej odbiorcę. *Udzielanie informacji* zasila wszystkie inne poziomy uczestnictwa, a w pewnych okolicznościach może być istotą wpływu społeczności. Jest jednak duże prawdopodobieństwo, że sama informacja to za mało i ludzie będą oczekiwali większego zaangażowania.
2. **Konsultacje** obejmują pytania o opinie i spostrzeżenia dotyczące problemów, zagadnień i potrzeb. *Konsultacje* mogą zwykle dotyczyć oferowania pewnych możliwości, dawania przestrzeni do komentarza, uwzględnienia go, a następnie odpowiedniego postępowania być może po negocjacjach. Kluczowym punktem jest to, że pomoc w działaniu nie jest wymagana, różni się od wspólnej pracy. Konsultacje są właściwe, gdy oferujesz ludziom pewne możliwości wyboru w zakresie tego, co zamierzasz zrobić, ale to nie to samo, co zapewnienie ludziom możliwości rozwijania ich własnych pomysłów lub uczestniczenia we wprowadzaniu planów w życie.
3. **Wspólne podejmowanie decyzji** oznacza bycie otwartym na pomysły innych osób, a następnie wybór z szeregu możliwości, które zostały opracowane wspólnie. Podstawy konsultacji mają tu zastosowanie; występuje również potrzeba zespołowego generowania pomysłów, dokonywania wspólnych wyborów i wspólne ustalanie kierunków na przyszłość. *Wspólne podejmowanie decyzji* może być trudniejsze niż prośba o przedstawienie poglądów, ponieważ może oznaczać umożliwienie ludziom dokonywania wyboru, bez pełnego współdzielenia odpowiedzialności za decyzje.

Instytucje często mylą te trzy potencjalne poziomy wpływu i wychodzą na scenę bez skrystalizowanej postawy lub nawet nie zdając sobie sprawy, że istnieje między nimi istotna różnica! Z kolei, *wspólna praca* jest dalszym krokiem oraz wymaga więcej czasu i zasobów. Wykracza poza proces podejmowania czy wpływania na decyzje i jest bardziej skupiona na działaniu.

Jak nie organizować społecznych konsultacji...

Jeśli naprawdę chcesz namieszać, tu znajdziesz przydatną listę:

1. Wyrażaj się niejasno co do celów i zakresu konsultacji.
2. Rozpocznij je zbyt późno, aby dokonanie znaczącego wkładu w proces podejmowania decyzji okazało się niemożliwe.
3. Używaj tyle żargonu, ile tylko jest możliwe w materiałach reklamowych.
4. Omawiaj je we własnej organizacji przez bardzo długi czas, aby nie pozostały już żadne rzeczywiste opcje.
5. Włącz do konsultacji jedynie ograniczoną liczbę ludzi i organizacji.
6. Jeżeli jest to możliwe, proponuj trudno dostępne miejsca spotkań i nie oferuj pomocy w opiece nad dziećmi.
7. Zorganizuj spotkania w czasie świąt religijnych.
8. Nie dziel się podstawowymi informacjami i nie mów o budżecie.
9. Po prostu spróbuj sprzedać opcję w takiej formie, jaka ci pasuje.
10. Podczas doradztwa zaoferuj pewne wygórowane opcje, na które nikogo nie stać.
11. Słuchaj tylko tych, co zwykle, oraz tych, którzy krzyczą najgłośniej.
12. Nie koordynuj pracy pomiędzy instytucjami zajmującymi się podobnymi działaniami – spróbuj jak najwięcej powielać.
13. Upewnij się, że wyniki konsultacji nie dotarły do ich uczestników.
14. Spróbuj zignorować wnioski i zrób to, co i tak chciałeś.
15. Uzupełnij formularz monitorowania, stawiając krzyżyk przy pozycji „skuteczne konsultacje".

Wspólna praca

Wspólna praca pomiędzy sektorami VCS i sektorem państwowym jest kluczowym aspektem skutecznego angażowania społeczności, jak widać na Rysunku 5., jest to etap środkowy. Wspólna praca może obejmować krótkoterminową współpracę lub tworzenie bardziej trwałych partnerstw i porozumień. W partnerstwie obejmuje zarówno zespołowe podejmowanie decyzji, jak i zespołowe działanie. Jest zwykle bardziej wymagająca dla wszystkich zaangażowanych stron. W sytuacji idealnej oznacza to wspólny język, wspólną wizję oczekiwań oraz środki do realizacji. Aby działać razem skutecznie, partnerzy muszą sobie ufać, a także zgadzać się co do tego, co chcą zrobić. Każdy partner powinien wiedzieć, że ma odpowiedni udział w grupie i jego głos faktycznie się liczy. Oczywiście jest to ideał...

Aby dotrzeć na spotkanie, musiałem przeszukać wszystkie kieszenie, żeby sprawdzić, czy nie mam więcej pieniędzy – w przeciwnym wypadku nie byłbym w stanie się tam pojawić.

Specjaliści i menadżerowie organizacji sektora publicznego czasami mają wiele negatywnych doświadczeń dotyczących wspólnej pracy. Może to działać jak blokada przy wypracowywaniu dobrych praktyk i zmian kulturowych. Co ciekawe, takie same obawy wyrażają przedstawiciele sektorów pozarządowego i społecznościowego (VCS) na temat pracy z sektorem publicznym!

Dlatego też, jak pokazano, model zaangażowania społeczności może być wykorzystany zarówno w przypadku organizacji sektorów VCS, jak i instytucji sektora państwowego. Obecnie badamy sposób, w jaki instytucje mogą patrzeć na własne budowanie potencjału.

Przykład

Podejście rady gminnej Blyth Valley do zaangażowania społeczności

Przykład ten prezentuje władze samorządowe, które podjęły systematyczną pracę nad włączeniem angażowania społeczności w system własnej kultury i organizacji.
Przyjęta przez Radę wizja wypracowania międzysektorowej kultury angażowania społeczności obejmowała trzy kluczowe rezultaty:

1. Budowanie potencjału społeczności – utworzenie zespołu ds. rozwoju społeczności i szkolenie większej liczby profesjonalistów z tematyki organizowania społeczności lokalnej, inwestowanie zasobów w celu rozwijania sieci ośrodków społeczności jako miejsc szkoleń prowadzonych dla zbiorowości.
2. Tworzenie nowych form zarządzania – utworzenie trzech zespołów społeczności z celowym budżetem powiązanym z inicjatywą zarządzania w sąsiedztwach, w celu umożliwienia grupom wpływu na dostarczane usługi. Przedstawiciele zespołów społeczności weszli w skład lokalnego strategicznego partnerstwa.
3. Rozwój zdolności społeczności do doskonalenia usług publicznych i robienia rzeczy dla siebie – sektory pozarządowy i społecznościowy zostały wzmocnione, ułatwiono wzrost organizacji infrastrukturalnych wspierających także inne grupy pozarządowe i społecznościowe; nowe firmy świadczące usługi na zasadach rynkowych były zachęcane do wspierania pracy na rzecz społeczności, aby pomóc ustanowić sieć lokalnie prowadzonych ośrodków szkoleniowych.

Praca społecznościowa skupiła się na obszarach o najwyższych wskaźnikach ubóstwa, gdzie występuje niewielka lub wręcz żadna działalność społeczna. W szczególności podejście Rady do poruszania wysoce nagłośnionego problemu

z narkomanią w Blyth Valley miało na celu zaangażowanie narkomanów w konsultacje i pomoc, opracowywanie i wdrażanie rozwiązań. Podejście to okazało się sukcesem w kwestii zmniejszenia wskaźnika śmiertelności na skutek zażywania narkotyków oraz w doskonaleniu koordynacji między usługami.

Obawy dotyczące wspólnej pracy

1. Będzie trwała zbyt długo i okaże się zbyt kosztowna.
2. Nie zrozumieją.
3. Będą tylko zainteresowani swoimi potrzebami.
4. Już wiemy, co powiedzą.
5. Są zbyt zajęci, my także.
6. Muszą rozwinąć swoje umiejętności komunikacyjne.
7. Będą to ci sami „podejrzani", co zwykle.
8. Kogo oni reprezentują?
9. Chcemy dostarczać usługi, nie mówić o nich.
10. Chcą zachować swoją władzę i zasoby.

Drabina uczestnictwa

Często cytowana praca na temat uczestnictwa jest autorstwa Arnsteina, który sugerował, że może być ono opisane jako drabina z ośmioma szczeblami (Arnstein, 1971). Znacznie bardziej użyteczna wersja „drabiny uczestnictwa" została opracowana przez Wilcox w *The Guidelines in Effective Participation* (Wskazówki na temat skutecznej partycypacji, 1994). Trzy poziomy – udzielania informacji, konsultacji i wspólnego podejmowania decyzji opisane powyżej, to trzy pierwsze szczeble drabiny. Drabina uczestnictwa Wilcox obejmuje także dwa dalsze szczeble wspólnego działania, gdzie społeczności i instytucje nie tylko decydują razem, ale również działają wspólnie i dzielą się odpowiedzialnością. Przypomina to zespołową pracę tutaj opisaną. Górny szczebel nosi nazwę „niezależne działanie wspierające" i określony został przez autora w postaci instytucji pomagających innym rozwijać i wypełniać ich własne plany. Drabina uczestnictwa jest bardzo przydatna jako narzędzie planowania, jednak jej trzy pierwsze szczeble zwykle skupiają się na kwestiach wpływu społeczności, a nie na drugiej szerszej opcji angażowania, podanej w modelu zaangażowania, opisanym w naszej książce.

Doskonalenie praktyki w sektorze publicznym

W celu osiągnięcia bardziej efektywnego zaangażowania społeczności, wiele instytucji patrzy na swoją politykę i praktykę działań. Wiele z nich stworzyło innowacyjne i kreatywne podejścia, stanowiące pokaźny zasób dobrych praktyk. Istnieje rozległa literatura dotycząca tego, w jaki sposób udoskonalić angażowanie społeczności, których część została wymieniona w dalszej części publikacji – w Zasobie 7. Celem nie jest tu przejście do praktycznych szczegółów, jedynie zapewnienie ogólnej struktury, która może być wykorzystywana przez instytucje sektora publicznego do doskonalenia polityki i praktyki w angażowaniu. Ramy te przydadzą się niezależnie od tego, która opcja lub zestawy opcji są wykorzystywane z modelu zaangażowania społeczności.

Zatem co wymaga udoskonalenia? W przypadku organizacji sektora państwowego, pytanie to można rozpatrywać w ramach czterech kategorii wprowadzonych wcześniej.

Budowanie umiejętności

Może być postrzegane jako obszary rozwoju zawodowego, na przykład pracownicy i menadżerowie zajmujący się aktywizacją mogą nie posiadać koniecznych umiejętności i wiedzy, mogą nie wiedzieć dostatecznie dużo na temat społeczności kategorialnych oraz ich potrzeb.

Budowanie organizacji

Może być postrzegane jako organizacyjne zmiany w instytucji, na przykład struktury podejmowania decyzji mogą być zaprojektowane tak, że uniemożliwiają skuteczne uczestnictwo, występuje niedobór zasobów osobowych do prowadzenia procesów konsultacji, brakuje odpowiedniej konsultacji i systemów informacji zwrotnej w organizacji, nie ma strategii pracy i udziału w partnerstwie; liderzy nie są wystarczająco przekonani do idei skutecznych procesów angażowania.

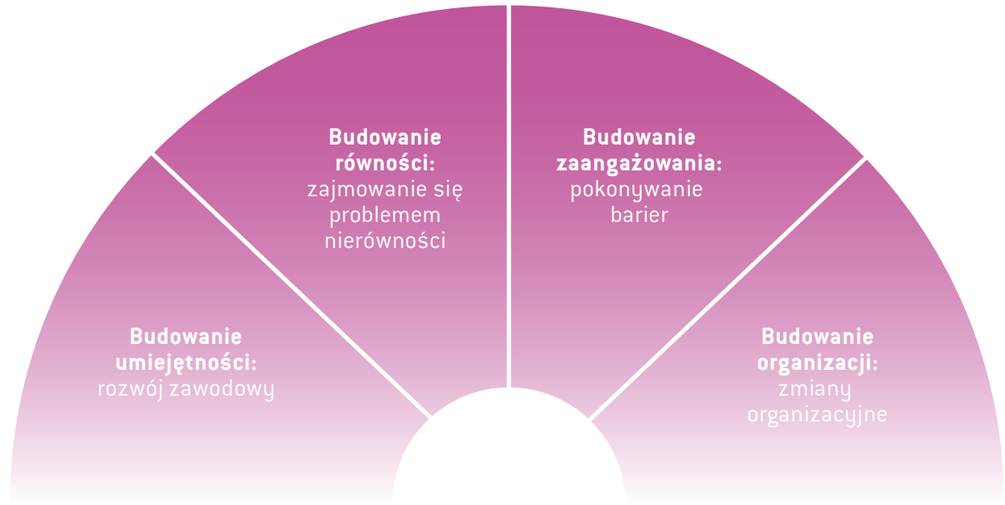
Budowanie zaangażowania

Może być ukierunkowane na pokonywanie barier, na przykład spotkania, wydarzenia i komunikacja mogą być zorganizowane w sposób, który wyobcowuje osoby, procedury; język i postawy utrzymują *status quo*.

Budowanie równości

Może skupiać się na zajmowaniu się nierównością, na przykład metody i procesy uczestnictwa mogą jedynie koncentrować się na społecznościach terytorialnych, obejmować wyłącznie większe organizacje pozarządowe lub tylko

tych przedstawicieli mniejszości, którzy są bardziej pewni siebie i mają dobre kontakty. Brakuje skutecznych kontaktów i współpracy ze społecznościami kategorialnymi i grupami wykluczonymi.



Rysunek 6.
Poprawianie zaangażowania społeczności: cztery tematy w zakresie wspierania zmian w instytucjach sektora publicznego

Każda z tych czterech kategorii jest teraz badana po kolei, w odniesieniu do instytucji sektora publicznego. Łącznie te cztery kategorie zapewniają ramy dla udoskonalenia praktyk zaangażowania społeczności (Rysunek 6.). Stanowią one ramy, a nie szczegółowy zbiór narzędzi, ale zwracają uwagę na wiele praktycznych zestawów wytycznych i zestawów wytycznych wymienionych w Zasobie 7.

Budowanie potencjału instytucji

Pracując nad usprawnieniem swojej polityki i praktyki zaangażowania, organizacje sektora publicznego oraz partnerstwa włączają się w proces budowania potencjału, koncentrując się na własnej organizacji. Można to określić jako budowanie potencjału instytucji i może to być zdefiniowane jako:

> *Nauka, zasoby i zmiany organizacyjne, które zwiększają zdolność instytucji sektora publicznego do skutecznego współdziałania ze społecznościami.*

Pojęcie instytucja jest wykorzystywane jako skrót obejmujący szereg organów sektora publicznego, na przykład władze samorządowe, zakłady podstawowej opieki zdrowotnej, urzędy państwowe, ministerstwa i uniwersytety. Celem *budowania potencjału instytucji* jest poprawa zaangażowania społeczności. Budowanie potencjału, a zatem między innymi rozwój organizacyjny w instytucjach w szerokim znaczeniu, może dysponować bogatą gamą celów, często powiązanych z celami korporacyjnymi danej organizacji. Aby zbytnio nie dryfować, w niniejszej publikacji ograniczamy dyskusję dotyczącą budowania potencjału w instytucjach do omówienia aspektów ulepszania praktyki i polityki w angażowaniu społeczności.

W ramach modelu zaangażowania społeczności, budowanie potencjału zostaje przedstawione jako wpierające wszystkie pozostałe opcje. Oznacza to, że instytucje mogą chcieć spojrzeć na swoje potrzeby rozwojowe, aby poprawić działania celem angażowania społeczności. A zatem *budowanie potencjału instytucji* może ostatecznie stanowić element procesu stosowania powyższego modelu.

Przykład

Podejście Uniwersytetu w Huddersfield do angażowania społeczności

Wiele uniwersytetów angażuje się w szereg inicjatyw zarówno w celu poszerzenia swojego uczestnictwa, jak i włączenia w działania społeczności. Przykład ten, pochodzący z West Yorkshire, prezentuje określone podejście do angażowania organizacji.

Uniwersytet w Huddersfield został założony we wczesnych latach dziewięćdziesiątych i jest silnie związany z tradycyjnym przemysłem tekstylnym tego rejonu. Poszerzenie uczestnictwa jest organizowane za pomocą osadzonego w specyfice tego środowiska podejścia, z małym biurem WP (ang. *Widening*

Participation – poszerzanie uczestnictwa), zajmującym się konkretnie poszerzeniem uczestnictwa, wspierającym poszczególne szkoły w opracowaniu ich własnych programów edukacji w terenie i edukacji społecznościowej (*outreach and community-based education*). Obejmuje to na przykład „komunikatorów nauki", którzy pracują z lokalnymi szkołami w celu popularyzowania wiedzy i ciekawych programów artystycznych czy projektów w muzeach i ośrodkach społeczności. Sami studenci wykorzystują praktyki do pracy z grupami środowiskowymi, na przykład przy projekcie serwisu internetowego dotyczącego obliczeń i inżynierii. Zrzeszenie studentów aktywnie oddaje do dyspozycji własne budynki na użytek społeczności – studenci uznawani są za potencjalne źródło wolontariuszy. Biuro WP również działa bezpośrednio z grupami społeczności w celu budowy potencjału w okręgu, udostępniając na przykład fundusze programów ożywiania społeczności na organizację projektów artystycznych czy festynów. Ten zakres aktywności jest koordynowany przez grupę ds. stosunków zewnętrznych, w oparciu o politykę zaangażowania. Polityka ta obejmuje z kolei szereg praktycznych i instytucjonalnych zagadnień, jak również prezentuje zarys oczekiwań wobec Uniwersytetu i jego personelu, jak i sektora pozarządowego i społecznościowego.

Budowanie umiejętności: rozwój zawodowy

Budowanie umiejętności, w tym kontekście, dotyczy umiejętności, doświadczenia, wiedzy, zachowań i pewności siebie koniecznych w instytucjach dla skutecznego angażowania. Budowanie umiejętności w zakresie rozwoju zawodowego może dotyczyć pracowników i urzędników na wielu poziomach organizacji. Mogą to być:

- organizatorzy społeczności i praktycy, którzy pracują bezpośrednio z odbiorcami usług, wolontariuszami, grupami społecznościowymi i sieciami,
- pozostali pracownicy frontowi, którzy mają bezpośredni kontakt ze społecznościami z racji świadczenia usług, w tym policjanci, nauczyciele, lekarze, wykładowcy akademiccy i doradcy biznesowi,
- menadżerowie, którzy biorą udział w zapewnieniu usług oraz są zaangażowani w konsultacje oraz aktywizację grup społeczności, przedstawicieli i sieci,
- kierownictwo wyższego szczebla i urzędnicy, którzy nadzorują kwestię zaangażowania społeczności.

Krzywa uczenia się, opracowana jako część strategii ożywienia społeczności, daje przydatny opis umiejętności profesjonalnych, potrzebnych do skutecznego zaangażowania (ODPM, 2002). Wielu pracowników posiada już dużo kompe-

tencji, które może wykorzystywać lub się nimi dzielić – dotyczy to zwłaszcza tych osób, które zostały przeszkolone w zakresie organizowania społeczności. Rozwój zawodowy możne być wspierany na wiele sposobów. Działy kadr mają tu do odegrania kluczową rolę, przy poparciu ze strony kierownictwa wyższego szczebla. Oto przykłady:

- wstępne kursy zaangażowania społeczności i zrozumienia sektorów pozarządowego i społecznościowego,
- krótkie kursy szkoleniowe w konkretnych obszarach umiejętności praktycznych, takich jak metody konsultacji,
- praktyki dla personelu z organizacji społecznościowych i pozarządowych,
- szkolenia z zakresu kluczowych umiejętności organizowania społeczności dla praktyków i radnych,
- organizowanie społeczności lokalnej na poziomach polityki i praktyki dla menadżerów i polityków,
- nauka może obejmować personel z różnych działów i środowisk,
- można zakładać sieci oferujące fora do nauki z udziałem personelu z innych instytucji i osób z sektorów VCS,
- doświadczeni mieszkańcy i organizatorzy społeczności działający jako mentorzy i trenerzy.

Określona wiedza, umiejętności i zachowania konieczne dla wzmocnienia zaangażowania społeczności mogą być ujęte w kompetencjach zawodowych, które zasilą opisy stanowisk pracy oraz zakresy obowiązków personelu. Organizowanie społeczności jako dyscyplina zawodowa zostało dokładnie określone w postaci zbioru standardów zawodowych. W celu uzyskania dalszych informacji na temat organizowania społeczności – patrz Zasoby 6.

Przykład

Krzywa uczenia się w Sandwell, West Midlands

Partnerstwo Sandwell stworzyło własną lokalną wersję Krzywej uczenia się. Wykorzystuje ona podejście współudziałowców (interesariuszy), określając ich jako „osoby lub organizacje, bezpośrednio zainteresowane powodzeniem programu rewitalizacji i ożywienia społeczności". Przedstawia całościową strategię zwiększenia umiejętności i wiedzy dla skutecznej rewitalizacji, w tym wśród praktyków, profesjonalistów, polityków, mieszkańców i organizacji. Wykorzystuje różne punkty startowe współudziałowców, szacując ich różnorodne wkłady i uznając, że będą oni mieli zróżnicowane potrzeby.

Firm Foundations i Change Up

Członkowie rady gminy, okręgu i hrabstwa mają kluczową rolę do odegrania we wspieraniu i uczestnictwie w programach rozwoju zawodowego. Zrozumienie ich własnych ról w pracy ze społecznościami jest konieczne dla zapewnienia urzędnikom wsparcia z poziomu polityki, aby rozwijali swoje umiejętności oraz organizowali programy budowania potencjału dla pracowników rady. Radni posiadają ogromne doświadczenie w angażowaniu społeczności i mogą działać w roli doradców w zakresie sposobów projektowania i rozwijania programów. Podobnie wielu członków rad domaga się szkoleń i wsparcia w celu wzmocnienia własnych umiejętności oraz wiedzy na temat pracy z organizacjami pozarządowymi i społecznościowymi. Wielu z nich rozwinęło swoje role, stając się niejako „pomocnikami" takich grup w podnoszeniu przez nie poziomu organizacji i kompetencji. Osoby takie mogą również odgrywać nieocenioną rolę w mentoringu grup społeczności, pomagając im w pozyskaniu umiejętności i pewności siebie w kontaktach z urzędnikami na spotkaniach.

Przykład

Rozwój zawodowy w Okręgu Bradford

W Okręgu Bradford, *Bradford Vision*, lokalne partnerstwo strategiczne oraz władze samorządowe doprowadziły do zainicjowania międzyinstytucjonalnego programu szkoleniowego w zakresie umiejętności konsultacji i uczestnictwa. Program jest skierowany do pracowników sektora publicznego, którzy przeprowadzają lub planują przeprowadzać konsultacje z użytkownikami usług. Składa się z dziesięciu krótkich modułów obejmujących tematy takie jak grupy trudno dostępne, spotkania publiczne, badania, grupy fokusowe, rzeczywiste planowanie i projekt kwestionariusza. Istnieje kluczowy moduł, który wszyscy uczestnicy muszą poznać przed przejściem do kolejnych, bardziej precyzyjnych modułów. Elastyczny czas, dostępność miejsc i brak opłat przyczyniły się do popularności programu i jego wznawiania z uwagi na zapotrzebowanie.

Budowanie organizacji: zmiany organizacyjne

Jest to drugi z czterech tematów, które mogą być wykorzystane przy wspieraniu procesów doskonalenia praktyk angażowania. Budowanie organizacji dotyczy *zmiany organizacyjnej*, czyli sposobu, w jaki organizacja odnosi się do społeczności. Oznacza to wprowadzenie konstrukcji i systemów, które wzmocnią skuteczne zaangażowanie, a także umiejętność reagowania na nowe informacje, priorytety i potrzeby (Smithies i Webster, 1998). Zmiany mogą oznaczać na przykład:

- twarde spojrzenie na struktury i systemy, w szczególności dotyczące podejmowania decyzji,
- delegowanie niektórych decyzji na poziom lokalny, społeczności,
- ustalenie prowadzącego menadżera w przypadku władz samorządowych, wybór lidera ds. angażowania spośród personelu zajmującego się polityką społeczną,
- stworzenie strategii zaangażowania społeczności z odpowiednimi zasobami do osiągnięcia tego celu,
- zapewnienie, że system skutecznej komunikacji z sektorem pozarządowym i społecznościowym jest opracowywany i sprawdzany,
- ustanowienie celów angażowania społeczności dla odpowiednich jednostek i zespołów,
- budowanie wskaźników wydajności dotyczących angażowania społeczności w zakresie realizacji usług,
- utworzenie zespołów specjalistycznych, złożonych z pracowników społecznosciowych zajmujących się organizowaniem społeczności lokalnej i pracowników ds. budowania potencjału,
- zapewnienie, aby funkcje badawcze, realizowane przez organizację, obejmowały także gromadzenie danych na temat potrzeb z zakresu aktywizacji społeczności.

Zmiana organizacyjna w sytuacji idealnej musi obejmować wiele poziomów jednocześnie, od indywidualnego członka personelu do zespołu, jednostki, sekcji, departamentu i organu wykonawczego. Aby zmiana była skuteczna, w szczególności wymaga zaangażowania osób na najwyższym szczeblu. Kierownictwo musi dokonać przeglądu nie tylko tego, co jest wdrażane i zmieniane, ale także tego, w jaki sposób zmiany są wprowadzane (Smithies i Webster, 1998). Systemy mogą wymagać rozwinięcia i wsparcia, aby być w stanie udźwignąć konsultacje. Na przykład brytyjski Urząd Rady Ministrów (ang. *the Cabinet Office*) zaleca, aby departamenty rządowe korzystały z pomocy koordynatora konsultacji w celu oceny skuteczności i monitorowania postępu.

1. Niektóre władze samorządowe ustanowiły specjalne fora, aby konsultować się ze społecznościami kategorialnymi. Aby takie inicjatywy działały, wymagają dużego wsparcia politycznego i umiejętności pracy w terenie (*outreach work*).
2. Niektóre władze samorządowe decentralizują procesy podejmowania decyzji budżetowych, cedując je na lokalne komitety, w szczególności dotyczące bardziej widocznych usług, jak utrzymanie czystości. Inicjatywy takie mają długą historię we władzach lokalnych i wymagają ostrożnego planowania, aby uniknąć problemów z przeszłości.
3. Niektóre zakłady podstawowej opieki zdrowotnej wprowadziły kierownicze stanowiska, zatrudniając osobę, która zajmuje się procesem zaangażowania społeczności.
4. Niektóre uniwersytety przyjęły strategie angażowania społeczności.

Przykład

Zmiany organizacyjne w radzie gminy Blyth Valley

Rada została zrestrukturyzowana w 2001 roku. Celem zmian było wzmocnienie jej kluczowej roli jako lidera społeczności lokalnej. Nałożono na nią szereg obowiązków, związanych z funkcją lidera bezpośrednio odpowiedzialnego za angażowanie oraz rozwój społeczności. Cały proces realizowany jest przy wsparciu dyrektora wykonawczego, który odpowiada za stymulowanie aktywizacji społeczności w całym samorządzie. Strategie korporacyjne i z zakresu świadczenia usług współgrają z celami rozwojowymi społeczności, zaś kluczowy personel został przeszkolony w zakresie zasad rozwoju społeczności, otrzymując zadanie przekazywania tej wiedzy w obrębie całej organizacji i w ramach szerszych partnerstw.

Budowanie zaangażowania: pokonywanie barier

Budowanie zaangażowania obejmuje pokonywanie barier, które hamują skuteczny udział społeczności w pracy instytucji. Będą tu występować określone różnice, w zależności od organizacji oraz okoliczności. Niektóre z kwestii zwiększania zaangażowania społeczności zostały już omówione wcześniej w module *budowania umiejętności* i *budowania organizacji*, ale tutaj temat barier dla zaangażowania jest opisany szerzej jako czynnik kluczowy. Oto przydatna lista kwestii do rozważenia:

1. **Bariery fizyczne:** Budynki wykorzystywane przez instytucje publiczne do spotkań i konsultacji mogą nie być w pełni dostępne lub też mogą być lokalnie postrzegane jako ograniczone dla określonych grup. Problemy transportowe mogą wykluczyć niektóre osoby z uczestnictwa, zwłaszcza na obszarach wiejskich.

2. **Czas:** W wielu wypadkach grupy społecznościowe będą wymagać 12-tygodniowego okresu konsultacji. Jest to szczególnie istotne dla grup obywatelskich, które często stanowią ostatnie ogniowo łańcucha komunikacji i nie są bezpośrednio częścią sektora pozarządowego głównego nurtu.

3. **Zasoby:** Angażowanie grup, liderów i sieci w wywieranie *wpływu przez społeczność* i wspólną pracę wymagać będzie zasobów, na przykład miejsc spotkań i dostępności. Musi to zostać ujęte w budżecie.

4. **Kultura:** Kultura organizacji składa się częściowo z postaw i percepcji: na przykład urzędnicy i radni we władzach samorządowych mogą często być wykorzystywani do działania dla społeczności, a nie pracy z nią. Praca z *grupą* wymaga zmian w oparciu o nowe rozumienie relacji (Gaventa, 2004). Obejmuje to nową wiedzę i umiejętności do zrozumienia roli demokratycznego przywództwa w stosunku do reprezentacji grupy.

Oprócz pomocy w terenie, musimy także działać wewnątrz – przez otwieranie naszych instytucji na rzeczywiste zaangażowanie.

5. **Praca w terenie (*outreach work*):** Jej rola jest często nierozumiana przez instytucje. W przypadku grup kategorialnych praca w terenie oznaczać będzie współpracę z sieciami, które znajdują się na stosunkowo niskim poziomie organizacji w porównaniu z innymi grupami sąsiedztwa. Będzie się wiązała z korzystaniem z pomocy organizatorów społeczności lokalnej z odpowiednimi umiejętnościami i doświadczeniem oraz zapewnieniem czasu dla takiego kontaktu i budowania relacji.

6. **Bariery polityczne**: Termin *bariery polityczne* został użyty tutaj w ogólnym znaczeniu wykorzystania władzy. Mimo górnolotnych oświadczeń politycznych i dysponowania personelem biegłym w praktykach angażowania społeczności, niektóre organizacje sektora publicznego utrzymują władzę nad procesem podejmowania decyzji na poziomie wykonawczym. Biuro wicepremiera ODPM zgłębia te kwestie w *Why Neighbourhoods Matter* (Dlaczego lokalne społeczności są ważne), publikacji promującej większą decentralizację podejmowania decyzji we władzach samorządowych (ODPM, 2005a).

Przydatna analiza różnych koncepcji władzy i ich implikacji dla uczestnictwa i empowermentu została przedstawiona w *Public Policy in the Community* (Polityka państwowa a społeczności, Taylor, 2003). Bada się tam wiele teorii, które opisują, w jaki sposób tworzy się politykę działań, z różnymi wskazówkami na temat tego, jak społeczności mogą uzyskać dostęp do procesów władzy.

Przegląd zaangażowania i sposoby na przyszłość

W szerokim przeglądzie systemów sprawowania władzy Gaventa śledzi wiele podobnych trendów w krajach Europy Zachodniej, USA oraz krajach rozwijających się. Związek pomiędzy rządzonymi a rządzącymi staje się niewyraźny. Tradycyjny wzorzec wyłanianych w wyborach przedstawicieli, wspieranych przez biurokrację dysponującą wiedzą, podejmowanie decyzji „zrzucanych" następnie na bierny elektorat, coraz wyraźniej uwidacznia się w kontraście z bardziej bezpośrednimi formami zaangażowania. Badania Gaventy, opublikowane przez ODPM w 2004 roku, zostały zwieńczone pewnymi kluczowymi propozycjami udoskonalenia angażowania społeczności:

1. **Zobowiązanie publiczne** instytucji do skutecznego angażowania społeczności musi być wykonane w formie oświadczenia, wspólnego dla głównych graczy w sektorze publicznym, pozarządowym i społecznościowym na szczeblu okręgu, a najlepiej, żeby opierało się na strategicznym lokalnym partnerstwie. W niektórych wypadkach może być ono wyrażone przez strategie na ten temat, jak to omówiono poniżej. Kluczową sprawą jest, żeby to publiczne oświadczenie miało wsparcie polityczne w najszerszym znaczeniu tego słowa.

2. **Wytyczne** są konieczne, gdyż wyjaśniają odpowiednie role i reguły zaangażowania między wybranymi przedstawicielami, urzędnikami, liderami społeczności związanymi ze strategicznymi partnerstwami lokalnymi i władzami samorządowymi. Muszą one również „wyjaśnić różne formy odpowiedzialności, które stanowią podstawę różnych form reprezentacji".

3. **Ramy legislacyjne** dla wprowadzenia zasady uczestnictwa w lokalnej władzy wymagają zmiany, której celem byłoby utworzenie skuteczniejszych form uczestnictwa i przedstawicielstwa wybranych liderów. Może to obejmować podejście do planowania na poziomie władz samorządowych, które łączy przedstawicieli lokalnych i wybranych radnych we wspólnym podejmowaniu decyzji. Stanowi to również podstawę legislacyjną dla popularniejszych i bezpośrednich form uczestnictwa na poziomie lokalnym, korzystając szeroko z doświadczeń krajów rozwijających się (Gaventa, 2004).

Budowanie równości: pokonywanie nierówności

Budowanie równości dotyczy *pokonywania nierówności* i jest czwartym tematem doskonalenia polityki i praktyki angażowania społeczności. Wiele instytucji dba o to, aby zaangażowanie bazowało na równości zasad; istnieje wiele dobrych praktyk, z których można korzystać. Nie proponujemy tu gotowych uniwersalnych rozwiązań, ale podajemy listę podpowiedzi, którą można dostosować do poszczególnych potrzeb organizacyjnych. Pojęcie równość, jak zasugerowano w Rozdziale 4., dzieli się na kategorie. Stosuje się tu wiele tych samych lub podobnych zagadnień:

Równe szanse

1. Czy wszystkie grupy społeczności mają równe szanse w zakresie zaangażowania, doradztwa i wspólnej pracy?
2. Czy przeprowadzono analizę w celu zidentyfikowania grup i kultur w społeczności?
3. Czy potrzeby społeczności kategorialnych zostały uwzględnione w procesach zaangażowania?
4. Czy nacisk na zaangażowanie w sąsiedztwie wyklucza te osoby, które identyfikują się bardziej z grupami działającymi w całym okręgu?
5. Czy budowanie potencjału jest dostępne dla wszystkich grup lokalnych, czy też niektóre, takie jak grupy osób z Europy Wschodniej, są wykluczone?
6. Czy organizacja budowania potencjału uwzględniła zagadnienia dostępu we wszystkich formach?

Różnorodność

1. Czy grupy religijne są uznane za część sektora społecznościowego i pozarządowego?
2. Czy pomoc językowa jest zapewniona (jeśli jest potrzebna)?
3. Czy sposób, w jaki informacje są przekazywane, uwzględnia różne potrzeby?
4. Czy uzgodnienia podejmowania decyzji odzwierciedlają charakter społeczności?
5. Czy sposób, w jaki działania aktywizacyjne są organizowane, wykazuje wrażliwość na potrzeby kulturowe i religijne społeczności osób czarnoskórych i mniejszości etnicznych?
6. Czy konflikty potrzeb są rozpoznawane, a wsparcie do walki z nimi dostępne?
7. Czy różnorodność społeczności znajduje swoje odzwierciedlenie w pochodzeniu personelu zajmującego się organizacją działań aktywizacyjnych?
8. Czy monitorowanie procesów zaangażowania uwzględnia zagadnienia różnorodności?

Powiązania

Dotyczy to tego, jak dobrze powiązane są ze sobą społeczności i grupy oraz jak procesy angażowania mogą budować powiązania, które łączą ludzi ze sobą.

1. Czy zaangażowanie zwiększa zrozumienie i tolerancję pomiędzy poszczególnymi częściami społeczności?
2. Czy zaangażowanie zmniejsza konflikt i napięcie czy też je nasila?
3. Czy zaangażowanie wspomaga kontakt i komunikację między różnymi kulturami oraz społecznościami?
4. Czy zaangażowanie zachęca większe organizacje pozarządowe i społecznościowe do wspierania mniejszych lub bardziej zmarginalizowanych organizacji?
5. Czy zaangażowanie pomaga budować sieci społecznościowe i profesjonalne, które obejmują wszystkich zainteresowanych?
6. Czy działania związane z angażowaniem łączą ludzi, a jeżeli nie, to dlaczego?

Wykorzystanie czterech modułów

Wykorzystanie czterech założeń: *budowania umiejętności, organizacji, zaangażowania* i *równości* jest jednym ze sposobów doskonalenia polityki i praktyki angażowania. Istnieje wiele innych przydatnych struktur dostępnych w tym temacie, jak również zestawów narzędzi praktycznych, które zasadniczo służą temu samemu celowi, z których każdy został odpowiednio sprofilowany, ukierunkowany. Kluczową różnicą w tej kwestii jest fakt, że te cztery tematy bezpośrednio dotyczą czterech modułów omówionych w Rozdziale 4. To odzwierciedlenie założeń odnoszących się do budowania potencjału społeczności i zaangażowania w oparciu o sektor publiczny jest celowe. Oznacza to, że na poziomie społeczności oraz w dużych organizacjach mogą być stawiane takie same pytania, często, jeśli zachodzi taka potrzeba, mogą być one także wspólnie badane. Jak to zrobić oraz jak stosować owe cztery moduły w ten podwójny sposób, omawiamy w Rozdziale 6. To podwójne wykorzystanie modelu angażowania społeczności zarówno przez sektory VCS i instytucje publiczne jest zamierzone. Chodzi o to, aby wzmacniać pogląd, że budowanie potencjału jest równie istotne w organizacjach sektora publicznego, jak i w sektorach pozarządowym i społecznościowym.

Przykład

Cztery moduły w Okręgu Bradford

Stosowanie czterech modułów dla budowania potencjału, zarówno na poziomie społeczności, jak i instytucji, zostało opracowane w Okręgu Bradford przez *Building Communities Partnership*. Cztery założenia były pierwotnie zaadaptowane z modelu o nazwie *Achieving Better Community Development* (ABCD), szeroko stosowanego na terenie Wielkiej Brytanii. W Bradford cztery założenia stanowiły podstawę rozległych dyskusji na temat angażowania społeczności, z udziałem ponad 200 organizacji, grup społecznościowych i pozarządowych. Doprowadziło to do opracowania Strategii Budowania Społeczności 2000 – 2005, z celami wskazanymi zarówno dla sektora VCS, jak i instytucji publicznych. To wspólne podejście do budowania potencjału stanowiło inspirację dla niniejszej książki!

Angażowanie społeczności i mocne społeczności

Opis tego, jak może wyglądać *silna społeczność*, został podany w Rozdziale 2. Może być ona podsumowana jako aktywna, zaangażowana, zorganizowana, akceptująca, połączona i uczciwa. Praca zmierzająca do osiągnięcia tych sześciu właściwości w całości będzie wymagała udziału wielu instytucji, partnerstw oraz władz samorządowych. Działania i inicjatywy angażowania społeczności mogą przyczyniać się do powstawania *silnych społeczności* oraz wniesienia wkładu w proces budowania jej potencjału. Cztery założenia omawiane w tym Rozdziale pomogą zidentyfikować konieczne zmiany w instytucjach tak, aby przyczyniły się one do jej wzmacniania.

Niniejszy Rozdział omówił zależności pomiędzy budowaniem potencjału a angażowaniem społeczności. Model angażowania społeczności jednoznacznie wykazuje, że budowanie potencjału musi odnosić się do wszystkich opcji potrzebnych do prowadzenia efektywnej praktyki. Model ten mocno osadza budowanie potencjału zarówno w instytucjach, jak i społecznościach – to dwustronne podejście, które stanowi wyzwanie dla założenia, że budowanie potencjału jest w głównej mierze konieczne z punktu widzenia braków występujących w społeczności.

Przejdziemy teraz do Rozdziału 6., aby przyjrzeć się, co może oznaczać strategiczne podejście do budowania potencjału.

HISTORIA

Spotkanie szło źle, przynajmniej na początku. We wstępnej rozmowie wydawało się Dave'owi, Jimmy'emu oraz innym, że pani Patel była raczej zdziwiona poglądem, że wszystkie świadczenia socjalne miały być konsultowane w przyszłości z grupą SR. Wydawała się raczej niechętna – czy nie o to im tylko chodziło – decydowanie w sprawie świadczeń dla „cierpiących" na stwardnienie rozsiane? Czy nie o to chodzi w angażowaniu społeczności? Z jej perspektywy, „szefostwo" wydawało się dość przejęte; oczywiście mieli różne pomysły. Czuć było napięcie. Czy wszyscy wybuchną?

„Czy mogę tylko podać zarys tego, co zrobiliśmy i co chcielibyśmy zrobić?" David wydawał się być najspokojniejszym z brygady i oczywiście miał dobry obraz tego, co było konieczne. Była zadowolona, że mogła go wysłuchać. „Po pierwsze istnieje ośrodek, który tutaj prowadzimy z dobrowolnym zaangażowaniem naszych członków oferujących porady, wsparcie i doradztwo. Dla osób z SR to wszystko jest istotne. Ludzie często przechodzą kryzys i potrzebują dużo pomocy – ja potrzebowałem. Mamy też oddanych wolontariuszy – około stu, rozdzielonych w całym okręgu, którzy odwiedzają ludzi w domach. Prowadzimy kampanie – w zeszłym roku Jimmy prowadził kampanię korzyści, która zachęciła członków do żądania tego, co im się zgodnie z prawem należało – a trzeba było naciskać na instytucje, aby to zaakceptowały. Ale moglibyśmy zrobić więcej i nie jesteśmy jedynie kopalnią wolontariuszy. Jesteśmy już gotowi jako grupa, organizacja społecznościowa, ze statutem i kontem. Pragniemy złożyć teraz ofertę kontraktu z sektorem usług społecznych".

Dave zatrzymał się na chwilę. Chciał, aby poszło dobrze. Był zaskoczony tym, jaki stał się pewny siebie! Gita wydawała się być bardziej rozluźniona i zareagowała pozytywnie: „Czy możesz to wszystko zapisać? Byłabym wdzięczna – jesteśmy w trakcie rozpoczynania nowej strategii, z »budowaniem potencjału« w nazwie, i potrzebuję kilku praktycznych przykładów. Oczywiście, wszyscy jesteście zaproszeni do udziału. Wasz kurs też wygląda ciekawie. Sama chętnie przeszłabym trening asertywności".

Poznawanie ich podczas spotkania było dla Gity prawdziwym odkryciem. Wszystkie te ich uwagi o protekcjonalnych postawach i dyskryminacji, którą odczuwali w związku z „zaszufladkowaniem" – równie dobrze mogłaby tak rozmawiać z własną rodziną na temat ich codziennych doświadczeń.

Dobrze się to zakończyło – wymiana praktycznych poglądów i obietnica Gity przekazania ich propozycji, po właściwym przygotowaniu na piśmie, do odpowiedniego komitetu rady.

6

Ruszamy – budowanie planów i strategii

Proces budowania potencjału, aby był skuteczny, powinien być starannie zaplanowany w oparciu o konkretne zasady. Dotyczy to działań na każdym poziomie, od pracy z pojedynczą grupą czy projektem społeczności, działań w obrębie całej dzielnicy, na rzecz społeczności kategorialnej, sieci, instytucji, czy też partnerstwa obejmującego cały okręg/region. Ten Rozdział omawia sposoby prowadzenia takich właśnie działań, opisując planowanie jako proces składający się z dziesięciu punktów.

Wstęp

Oto główne założenia przedstawione w Rozdziale 6.:

1. Budowanie potencjału musi być zaplanowane, nie może być reakcją na krótkoterminowe czy bieżące potrzeby.
2. Proces planowania składa się z dziesięciu kluczowych elementów.
3. Cztery moduły składowe, czyli Budowanie umiejętności, Budowanie organizacji, Budowanie zaangażowania oraz Budowanie równości mogą stanowić przydatną część procesu planowania.
4. Podejście strategiczne należy przyjąć już na poziomie dzielnicy, aby proces budowania potencjału miał charakter długofalowy.

Planowanie umożliwia odniesienie koncepcji budowania potencjału do konkretnych potrzeb, osadzenie całego procesu na określonych zasadach, powiązanie go z szerzej rozumianym kontekstem zaangażowania społeczności. Jego oddziaływanie okaże się bardzo ograniczone, jeśli uczynimy z niego jedynie serię jednorazowych, nieskoordynowanych akcji czy projektów; budowanie potencjału wymaga planowania, aby wywierało trwały wpływ. Zaczynamy od opisania dziesięciu kluczowych elementów planowania, a następnie przechodzimy do omówienia planowania w odniesieniu do konkretnych okoliczności występujących w pracy z grupami czy sąsiedztwami. Zasadnicza część tego materiału dotyczy sektora społecznościowego, ale jest ważna i aktualna także w szerszym kontekście.

Dziesięć kluczowych elementów procesu planowania

Podczas planowania procesu budowania potencjału należy uwzględnić dziesięć poniższych elementów:

- decyzja: po co,
- decyzja: kto będzie uczestnikiem,

- zaangażowanie innych partnerów,
- oszacowanie potrzeb i mocnych stron,
- sprecyzowanie celów,
- wykorzystanie czterech składowych modułów procesu,
- wskazanie zasobów i finansowania,
- wybór metody ewaluacji,
- zorganizowanie działań i programów,
- nawiązanie relacji.

Korzystając z powyższych elementów, należy pamiętać, iż:

1. Nie są to etapy, przez które trzeba przejść po kolei – zwłaszcza pierwsze cztery elementy należy realizować wspólnie. Na przykład może zdarzyć się tak, że przegląd potrzeb wskaże, kim mogliby być uczestnicy procesu budowania potencjału lub też przeciwnie – identyfikacja potrzeb będzie uzależniona od wcześniejszego zaangażowania partnerów.
2. Nie każdy element będzie miał zastosowanie w każdej sytuacji czy potrzebie. Niniejszy Rozdział oferuje przegląd o charakterze ogólnym – w każdym wypadku należy dopasować zawarty w nim materiał do konkretnych okoliczności.
3. Gdy mówimy o budowaniu potencjału instytucji, ograniczamy dyskusję na ten temat do aspektu budowania kompetencji w odniesieniu do stymulowania zaangażowania społeczności, zamiast odnosić się do szerszego obszaru rozwoju organizacyjnego w sektorze państwowym.
4. Opisany tu system planowania powinien być stosowany w sposób twórczy – w niektórych sytuacjach reagowanie na pojawiające się sprzyjające okoliczności może zaowocować inicjatywami, które nie stanowią części szerszego procesu planowania, ale wciąż są pożyteczne.

Teraz omówimy dziesięć punktów planistycznych, a następnie zajmiemy się kwestiami związanymi z planowaniem w grupach i społecznościach.

Dziesięć elementów planowania

- Decyzja: po co,
- Decyzja: kto będzie uczestnikiem,
- Zaangażowanie innych partnerów,
- Oszacowanie potrzeb i mocnych stron,
- Sprecyzowanie celów,

- Wykorzystanie czterech składowych modułów procesu,
- Wskazanie zasobów i finansowania,
- Wybór metody ewaluacji,
- Zorganizowanie działań i programów,
- Nawiązanie relacji.

Decyzja: po co

Budowanie potencjału to środek prowadzący do celu, nie zaś cel sam w sobie. Warto już na początku procesu planowania wyjaśnić sobie dlaczego, prezentując w charakterze odpowiedzi zakładany wpływ czy też rezultat. Na przykład celem może być:

- dobrze zorganizowana gala (działanie społeczności);
- dobrze funkcjonujący ośrodek społeczności (usługi nieformalne);
- polepszenie warunków mieszkaniowych, aby zaspokajały potrzeby lokatorów (usługi formalne);
- polepszenie stosunków pomiędzy zróżnicowanymi grupami (spójność).

Charakter rezultatów zależeć będzie o poniżej wymienionych poziomów:

- **poziom lokalny** – wyniki mogą być związane z pojedynczą grupą, społecznościową imprezą, ośrodkiem czy usługą;
- **poziom sąsiedztwa** — mogą one dotyczyć organizacji całej dzielnicy czy rejonu;
- **poziom strategiczny** – mogą być widoczne w całym okręgu, jako dotyczące na przykład polityki mieszkaniowej czy strategii rozwoju społeczności.

Taka wstępna dyskusja może pomóc w zainicjowaniu procesu planowania. Należy postawić także pytania odnośnie do tego, kogo dotyczą dane sprawy i jakie potrzeby zostaną wzięte pod uwagę. Często po takiej pogłębionej analizie potrzeb oraz potencjalnych uczestników warto doprecyzować cele: kwestię tę omawiamy dalej.

Decyzja: kto będzie uczestnikiem

Podstawowa decyzja polega tu na wskazaniu, kim są uczestnicy danego procesu budowania potencjału. Istnieje szereg opcji. Poniższa lista kontrolna ma służyć poszerzeniu spektrum możliwych wyborów oraz zachęcić do wspólnego planowania.

1. *Osoby indywidualne* — osoby aktywne w społeczności, na przykład przedstawiciele grup, wolontariusze, indywidualni członkowie, lokalni

liderzy i osoby prowadzące kampanie, społeczni przedsiębiorcy; personel liniowy, fachowcy i menadżerowie. Podjęcie właściwej decyzji może oznaczać konieczność nadania priorytetów poszczególnym grupom – na przykład grupie kobiet czy grupie osób niepełnosprawnych.

2. *Grupy i projekty* — takie jak grupy mieszkańców lub użytkowników, stowarzyszenia społecznościowe, konkretny projekt lub prowadzony przez mieszkańców lokalny ośrodek społeczności.

3. *Personel sektorów pozarządowego i społecznościowego* – pracownicy oraz menadżerowie organizacji pozarządowych czy organizacji działających w społecznościach.

4. *Sieci* – duża liczba grup lub osób indywidualnych.

5. *Gmina lub wieś* — w przypadku środowiska wiejskiego.

6. *Sąsiedztwo/dzielnica* – zajmowanie się potrzebami większej liczby lokalnych grup oraz społeczności terytorialnych.

7. *Społeczności kategorialne* – gdy społeczność niekoniecznie jest określona granicami terytorialnymi.

8. *Programy* – rozwijanie podstawowych zasobów organizacyjnych w celu wdrażania programów rządowych na poziomie lokalnym.

9. *Partnerstwa* – zwłaszcza w celu zbudowania skutecznie działającej grupy partnerskich podmiotów.

10. *Członkowie gminy oraz władz samorządowych* — którzy mogą posiadać własne, konkretne potrzeby w zakresie budowania potencjału.

11. *Liniowe (koordynujące) instytucje sektora publicznego* — na przykład personel, który współpracuje lub ma kontakt z grupami czy sieciami społeczności.

12. *Organizatorzy społeczności* – zarówno opłacani, jak i wolontariusze.

13. *Menadżerowie sektora publicznego i urzędnicy z obszaru polityki społecznej* – szczególnie ci bezpośrednio angażujący się w sprawy społeczności.

Bardzo ważne jest, aby uwzględniać także potrzeby pracowników sektora pozarządowego czy społecznościowego również na poziomie regionalnym czy poniżej, choć tematyka ta wychodzi już poza ramy niniejszej książki. Rozdział ten koncentruje się głównie na budowaniu potencjału społeczności, chociaż wiele z przedstawionych tu punktów można równie dobrze odnieść do sektora pozarządowego i społecznościowego jako całości.

Na podejmowane decyzje, kim są uczestnicy procesu, wpływać może kilka czynników – one także różnią się w zależności od tego, czy planowanie ma charakter lokalny czy szerszy, strategiczny. Oto kilka kwestii, które można wziąć pod uwagę, dokonując wyboru jakiejś grupy czy typu uczestników:

1. Czy występują w obszarach ucisku lub deprywacji?
2. Czy szczególnie potrzebują wsparcia w postaci budowy potencjału społeczności?
3. Czy zwróciły się o pomoc?
4. Czy stoją przed nimi większe możliwości w tym znaczeniu, że są włączane w nowe projekty i inicjatywy?

Może być na przykład tak, że niektóre grupy społecznościowe zwracają się z prośbą o pomoc w zakresie budowania potencjału, choć są stosunkowo dobrze zorganizowane i mają dostęp do usług. Mając na względzie ograniczone zasoby każdego projektu, programu czy polityki działań, trzeba podejmować trudne decyzje wiążące się z identyfikowaniem priorytetów.

Do budowania potencjału nie można ludzi zmusić – wiele grup i bez tego odczuwa już dużą presję

Angażowanie innych partnerów

Angażowanie reprezentantów wielu organizacji czy sektorów będzie ważne. Podejście polegające na traktowaniu ich jak współudziałowców (interesariuszy) jest tu przydatne – polega ono na analizowaniu, kto z zaangażowanych może dostarczyć potrzebnego wkładu, kto jest w stanie zorganizować działania, a kto odczuje efekty procesu budowania potencjału. Aby zidentyfikować ewentualnych partnerów, warto postawić kilka pytań.

1. Kto będzie prawdopodobnym beneficjentem?
2. Kim będą uczestnicy?
3. Kto może odczuć wpływ negatywny?
4. Kto może pomagać, a kto utrudniać?
5. Kto może posiadać konieczne umiejętności oraz zasoby?
6. Kto jest zaangażowany w szerszy kontekst aktywizowania społeczności?
7. Kto odgrywa rolę wiodącą w zakresie adekwatnych planów działania i strategii?

Jak podpowiadaliśmy, planowanie często jest skuteczniejsze, gdy różne organizacje wspólnie zastanawiają się nad swoimi potrzebami. W niektórych wypadkach może to oznaczać współpracę zarówno sektora pozarządowego i społecznościowego, jak i instytucji sektora publicznego. Ogólną zasadą powinno być założenie, że główny sektor będący odbiorcą budowania potencjału powinien odgrywać wiodącą rolę w planowaniu tego procesu.

1. Kluczowymi partnerami mogą być organizacje zapewniające wsparcie, jak to omówiliśmy w Rozdziale 3., oraz organizacje z sektora pozarządowego i społecznościowego, które zapewniają *infrastrukturę*.

2. Jednym ze sposobów zaangażowania partnerów jest oparcie planowania na już istniejących lokalnych lub strategicznych partnerstwach. W takim wypadku partnerstwo powinno rozważyć, czy reprezentuje efektywne spektrum współudziałowców.

3. W niektórych sytuacjach najlepiej jest założyć dla danego procesu budowania potencjału nowe partnerstwo lub grupę sterującą, dedykowane jego konkretnym problemom.

4. Dla małych przedsięwzięć i, w niektórych przypadkach, pracy wykonywanej lokalnie z poszczególnymi osobami oraz pojedynczymi grupami, takie wyszukane sieci partnerskie mogą się nie sprawdzać.

W praktyce nie ma „najlepszego" punktu startu. Dostępne finansowanie lub jasno określone cele mogą wskazywać, kim mogłyby być strony procesu budowania kompetencji, lub też istniejące już partnerstwo może zadecydować o przeprowadzeniu badania lokalnych potrzeb. Przede wszystkim niezależnie od pozycji, z jakiej wychodzimy, warto dokładnie zastanowić się, kim są uczestnicy, a kim partnerzy.

Oszacowanie potrzeb i mocnych stron

Wydaje się to oczywiste, ale wciąż wszyscy jakoś to przegapiają: budowanie potencjału powinno opierać się na jakiejś formie oszacowania potrzeb.

1. System Aktywnego Obywatelstwa (*The Active Citizens Framework*), wprowadzony w Zasobach 3., stanowi sposób na zorientowanie się, jakie potrzeby mają aktywne osoby indywidualne – można go stosować w celu uzupełnienia procesu planowania.

2. Niektóre podejścia do określania potrzeb z punktu widzenia budowania kompetencji w *grupach* omówione zostały w Zasobach 4.

3. Potrzeby oraz mocne strony można określić, stosując różne wytyczne. Można to zrobić w różny sposób. Cztery moduły składowe w postaci Budowania umiejętności, Budowania organizacji, Budowania zaangażowania oraz Budowania równości mogą tutaj bardzo pomóc – omawiamy je w tym kontekście poniżej.

Alokację zasobów w proces budowania kompetencji na poziomie lokalnym idealnie byłoby zaplanować na podstawie analizy potrzeb oraz mocnych stron w odniesieniu do istniejących zabezpieczeń/świadczeń – czyli warto nakreślić obraz, co jest potrzebne w odniesieniu do istniejącego już wsparcia budowania potencjału.

1. Istnieją metody wspierania badań i identyfikowania istniejącego poziomu zarówno potrzeb, jak i wsparcia – omawiamy je poniżej (zob. też Zasoby 4. oraz 5.).

2. Idealnie byłoby nakreślić obraz początkowy, opisujący sytuację wyjściową w chwili startu każdego konkretnego działania czy wsparcia z zakresu budowania potencjału, dostosowany do skali całej inicjatywy.

3. Nie zawsze będzie możliwe wykonanie tak solidnej i pogłębionej pracy w zakresie zbierania informacji, jednak skuteczne planowanie procesu budowania potencjału musi zawierać w sobie elementy analizy istniejących potrzeb w kontekście istniejących świadczeń – przynajmniej na poziomie ogólnym.

Sprecyzowanie celów

Podjęcie decyzji, w jakim celu realizujemy proces budowania potencjału, jak to opisano powyżej, to ogólny, wstępny proces wspomagający przystąpienie do planowania. Gdy już uda się zebrać więcej informacji o potrzebach i wykrystalizuje się pomysł, kto jest zaangażowany, warto sporządzić pisemne oświadczenie na temat założeń co do budowania potencjału w relacji do zidentyfikowanych potrzeb. Założenia, czy też cele, mogą nawiązywać do czterech typów rezultatów:

- *cele w zakresie polityki działań*, takie jak poprawienie jakości usług i zorganizowanie silniejszych społeczności, które omówiono w Rozdziale 2.,
- *cele sektorowe*, takie jak wzmocnienie sektora pozarządowego i społecznościowego lub ich konkretnych części – jak to omówiono w Rozdziale 3.,

- *cele grupowe*, takie jak budowanie zdolności organizacyjnych grup, zgodnie z opisem z Rozdziału 4.,
- *cele w zakresie nawiązywania relacji*, w odniesieniu do skutecznego angażowania, zgodnie z opisem z Rozdziału 5.

Niejasne stwierdzenia typu „celem projektu jest empowerment grup" lub „wspieranie sieci" wymagają większej precyzji i uszczegółowienia. Kluczowym odkryciem przeglądu, jakiemu *Home Office* poddał rządowe departamenty (*Home Office*, 2004a), było to, że zbyt często zwiększony potencjał przyjmowany jest jako zrozumiały i oczywisty wynik czy aspekt programów rządowych, niewymagający świadomego, celowego dysponowania zasobami z zamiarem osiągnięcia pożądanych skutków.

Ponadto oświadczenie dotyczące celów wymaga raczej umieszczenia go w szerszym kontekście – na tle:

- istniejących planów, jakie grupy mają w zakresie budowania swojego potencjału;
- istniejących planów działania dla dzielnic/sąsiedztw;
- tego, jak proces ten przekłada się na wszelkie aktualne plany inicjatywy *Change Up*;
- tego, jak proces ten przekłada się na szerszą agendę dla skutecznego aktywizowania społeczności;
- kluczowych strategii w dzielnicy lub okręgu/rejonie, odnoszących się do organizacji społeczności, na przykład strategii społeczności, edukacji dorosłych, poszerzenia partycypacji w zakresie kształcenia wyższego, ożywienia społeczności, spójności społeczności oraz odnowy gospodarczej.

Czytelniku, nie czuj się przytłoczony! Są to pewne opcje — nie w każdym przypadku wszystkie będą miały zastosowanie. Przede wszystkim chodzi o to, aby jasno komunikować, co chce się osiągnąć i kogo ma to bezpośrednio dotyczyć.

Wykorzystanie czterech składowych modułów procesu

Cztery moduły opisane w Rozdziale 4. mogą zapewnić ramowy schemat planowania i organizowania procesu budowania potencjału, przydatny w różnych sektorach i okolicznościach. Dla przypomnienia – owe cztery elementy składowe procesu rozwijania wewnętrznych zasobów to:

1. Budowanie umiejętności
2. Budowanie organizacji
3. Budowanie zaangażowania
4. Budowanie równości

Zastosowanie powyższych czterech modułów, a także kwestie, jakie w takim wypadku pojawiają się w odniesieniu do budowania potencjału, mogą działać na zasadzie listy kontrolnej pozwalającej uwzględnić i działać według określonych kluczowych zasad. W odniesieniu do każdego działania w zakresie budowania potencjału społeczności można zadać następujące pytania:

1. **Budowanie umiejętności:** Jak rozwiązuje ono kwestię umiejętności?
2. **Budowanie organizacji:** Jak działanie to buduje organizację społeczności czy wolontariatu?
3. **Budowanie zaangażowania:** W jaki sposób rozwiązuje się kwestię barier?
4. **Budowanie równości:** W jaki sposób rozwiązuje się kwestie braku równości?

Oto dwa przykłady:

- **Grupy** – pojawiła się, sformułowana przez kilka grup w dzielnicy, prośba o nauczenie ich umiejętności zarządzania pracą w komitetach. Praca z grupami może oznaczać pojawienie się szerszego zakresu potrzeb dotyczących angażowania marginalizowanych grup obecnych w dzielnicy oraz poziomu dostępu dla osób niepełnosprawnych (*budowanie umiejętności* i *budowanie równości*).
- **Sieci** – sieć może dysponować dojrzałą polityką w zakresie angażowania i równouprawnienia oraz spełniać wymogi włączania w organizowanie swoich spotkań i wydarzeń. Praca z siecią ujawnia jednak potencjalny brak właściwych struktur. W praktyce oznacza to odpływ członków i odchodzenie od pierwotnych celów (*budowanie zaangażowania* i *budowanie organizacji*).

Cztery powyższe moduły pomagają spojrzeć w szerszej perspektywie na rozwój grup oraz sieci. Mają one wbudowane określone zasady – mówimy o tym w Rozdziale 4.

Podobnie jak w wypadku planowania procesu budowania potencjału, system czterech tematów jest pomocny we wzmacnianiu polityki i praktyki angażowania społeczności, realizowanej przez podmioty publiczne oraz partnerstwa. Dla tego ustawienia, poszczególne moduły konstrukcyjne zostały przystosowane tak, aby pasowały do danego kontekstu i języka – instytucji sektora publicznego. Dla każdego działania w odniesieniu do procesu *budowania potencjału instytucjonalnego*, można sformułować następujące pytania:

1. **Budowanie umiejętności:** Jak rozwiązuje ono kwestię rozwoju zawodowego?

2. **Budowanie organizacji:** Jak działanie to wspiera zmianę organizacyjną?
3. **Budowanie zaangażowania:** W jaki sposób rozwiązuje się tu kwestię barier?
4. **Budowanie równości:** W jaki sposób rozwiązuje się tu kwestię braku równości?

Na przykład:

1. **Instytucje sektora państwowego** – fundusze podstawowej opieki zdrowotnej (*primary care trust* – PCT) mogą posiadać opisaną politykę postępowania w zakresie angażowania społeczności i mogą organizować wiele szeroko zakrojonych, otwartych spotkań konsultacyjnych z mieszkańcami w zakresie podejmowania decyzji dotyczących usług zdrowotnych. Jednak niektóre osoby, fachowcy pracujący w PCT w obszarze aktywizowania społeczności, zgłaszają potrzebę w zakresie budowania swoich umiejętności w kontaktach ze społecznościami (*budowanie umiejętności*).

Istnieją oczywiste powiązania pomiędzy różnymi tematami podejmowanymi w różnych sektorach. Wykorzystywanie czterech tematów w tych odmiennych okolicznościach tworzy możliwość podejmowania wspólnych rozważań oraz planowania. Oto trzy przykłady:

1. **Instytucja sektora państwowego** – personel PCT poprzez dyskusję z sieciami społecznościowymi wspólnie formuje środowisko edukacyjne, w skład którego wchodzi zarówno etatowy personel, jak i przedstawiciele społeczności (*budowanie umiejętności*).

2. **Lokalne strategiczne partnerstwa** (LSP) – takie partnerstwo strategiczne, LSP, chociaż posiada przedstawicieli społeczności w kilku wchodzących w jego skład partnerstwach oraz w głównym zarządzie, nie posiada jednak żadnej formy szerszej sieci działającej w okręgu. LSP przystępuje do pracy najpierw z istniejącymi organizacjami infrastrukturalnymi w sektorze pozarządowym i społecznościowym, aby zasięgnąć pomocy w ramach konsultacji, a następnie ze wsparciem lokalnym tworzy nową sieć społecznościową (*budowanie zaangażowania*).

3. **Organizacje infrastrukturalne** – kilka organizacji sektora pozarządowego, które zapewniają kontakt z usługami infrastrukturalnymi, lokalnymi instytucjami i władzami

samorządowymi w celu dokonania przeglądu swojej pracy wspierającej działania grup w zakresie równości czy różnorodności (*budowanie równości*).

Jak pokazaliśmy w tych przykładach, cztery moduły strukturalne mogą funkcjonować jako przydatne ramy umożliwiające zadbanie o różne aspekty rozwijania potencjału oraz mocnych stron. Model planowania oparty na czterech modułach z Rysunku 6. na następnej stronie pokazuje, jak te cztery elementy konstrukcyjne mogą wzmacniać proces budowania potencjału zarówno w sektorze pozarządowym, jak i społecznościowym, a także w partnerstwach oraz instytucjach sektora państwowego.

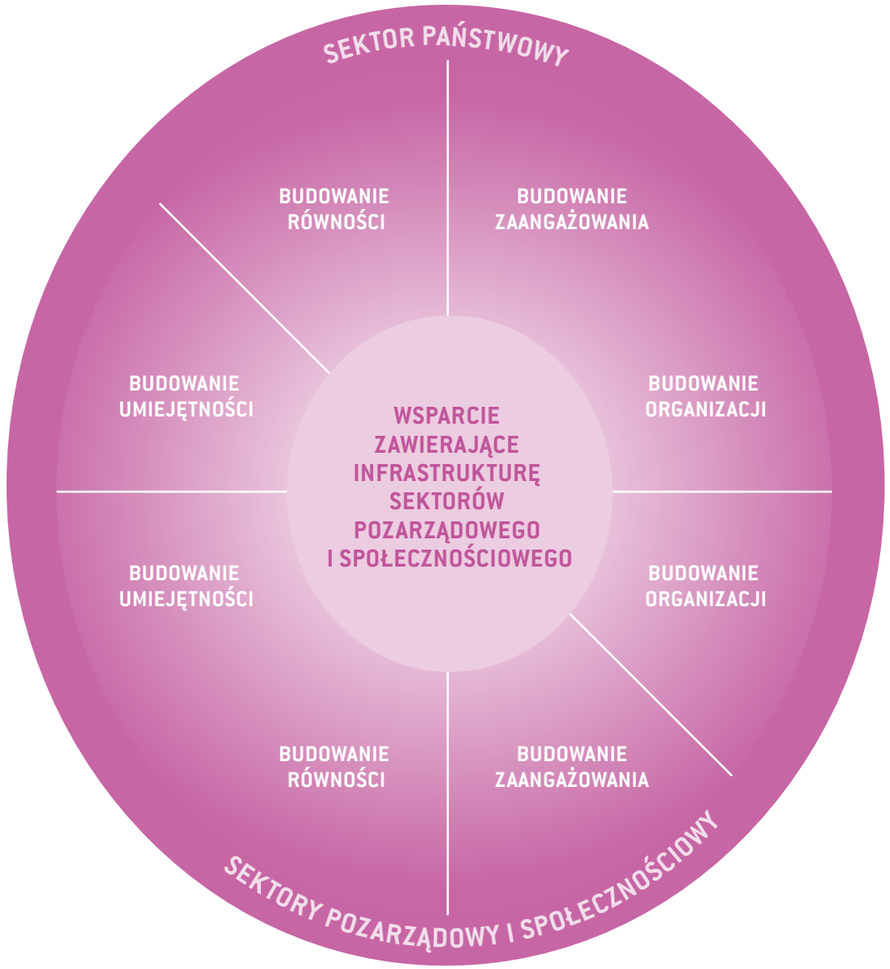
Jeszcze kilka punktów na temat zastosowania czterech modułów w planowaniu rozwijania kompetencji.

1. Korzystanie ze wszystkich czterech modułów nie zawsze wydaje się rzeczą właściwą czy potrzebną – na przykład, jeśli pracujemy tylko z indywidualnymi wolontariuszami, badając ich potrzeby edukacyjne, moduł rozwoju organizacyjnego może być tu nie na miejscu.

2. Związki międzysektorowe mogą wymagać zajęcia się nimi etapami – niektóre grupy mogą preferować rozpoczynanie od lokalnego szkolenia, ale z upływem czasu poproszą o nawiązanie kontaktu z personelem instytucji państwowej.

3. Wspólne, międzysektorowe budowanie potencjału nie zawsze może być przydatne czy właściwe. Kluczową sprawą jest zdawanie sobie w pełni sprawy z istniejących opcji i podejmowanie świadomych wyborów.

4. Sektory pozarządowy i społecznościowy, a zwłaszcza ich organizacje infrastrukturalne, mogą odgrywać rolę kluczową – wymagającą też odpowiednich zasobów – we wspieraniu procesów budowania kompetencji sektora państwowego w zakresie skutecznej aktywizacji.



Rysunek 7.
Cztery moduły składowe – elementy modelu planowania

Wskazywanie zasobów

Każda inicjatywa budowania potencjału wiąże się z koniecznością znalezienia funduszy i innych zasobów na jej realizację, to zaś rodzić może określone problemy.

1. Zasoby oznaczają wiele form wsparcia, w tym finansowanie, czas personelu, czas wolontariuszy, pomieszczenia, opiekę nad dziećmi oraz transport (zob. Zasoby 5., gdzie znaleźć można więcej podpowiedzi).

2. Potrzeby dotyczące zasobów mogą ulegać zmianie wraz z upływem czasu. Na przykład w pierwszym roku projektu budowania potencjału może być potrzebne przeprowadzenie badań oraz poniesienie kosztów „założycielskich".

3. Niektóre procesy budowania potencjału wymagać będą wliczenia kosztów pracy w terenie (*outreach work*) do budżetu, aby realizowane projekty odniosły rzeczywisty skutek.

4. Koszty ewaluacji, adekwatnej do skali programu budowania potencjału lub podejmowanych działań, należy uwzględnić już na wstępie.

Oto kluczowe punkty w odniesieniu do zasobów potrzebnych przy budowaniu potencjału społeczności – w kontekście ogólnokrajowym:

1. Inicjatywa *Change Up* wystartowała w 2004 roku, zaś Wydział Aktywnych Społeczności (*Active Communities Unit*) w *Home Office* jest obecnie na etapie jej wdrażania. Przeznaczono na ten cel budżet w wysokości 80 milionów funtów, do marca 2006 roku. Zgodnie z oficjalnymi informacjami z 2005 roku kolejne 70 milionów funtów zasili ten program w latach 2006–2008, z uwzględnieniem pewnych zmian w mechanizmach jego realizacji, w tym z przejściem na poziom sektorowej instytucji wdrażającej, zgodnie z zaleceniami *Futurebuilders*.

2. Program *Firm Foundations* zapoczątkowany został w 2004 roku, ale bez znaczącego budżetu wspierającego jego rozwój, poza stosunkowo niewielkim funduszem na rozwój mentoringu dla społeczności.

3. *European Structural Funding* (Europejskie Fundusze Strukturalne) stanowią kluczowe źródło finansowania określonych form budowania kompetencji, ale taka ich funkcja wygaśnie w Wielkiej Brytanii w 2006 roku.

4. Bieżący okres finansowania strategii ożywiania społeczności zakończy się w roku 2006; póki co nie wiadomo, w którą stronę popłyną fundusze na kolejny okres budżetowy, ani jaki priorytet uzyska w tym zakresie problematyka budowania potencjału.

5. Informacje dotyczące strategii dla terenów wiejskich w zakresie budowania potencjału w Anglii można znaleźć w kluczowej publikacji z 2003 roku (DEFRA, 2003).

6. *Lokalne porozumienia* (*local area agreements*) prawdopodobnie staną się głównymi mechanizmami kierowania funduszy w zakresie budowania potencjału.

7. *Working Together*, inicjatywa, która zrodziła się w Radzie ds. Nauki i Umiejętności (*the Learning and Skills Council*), może stać się źródłem finansowego wsparcia dla procesów budowania potencjału społeczności (zob. *Working Together*, na drugiej stronie).

Futurebuilders

Futurebuilders (*Budowniczy przyszłości*) to program, który ma swoje korzenie w przekrojowym przeglądzie HM Treasury na temat roli sektorów pozarządowego i społecznościowego (*HM Treasury*, 2002). *Futurebuilders* to fundusz przeznaczony dla tych organizacji, które pracują w obszarach ochrony zdrowia i świadczeń społecznych, zapobiegania przestępczości, spójności społecznej, edukacji i nauki, a także wspierania dzieci oraz młodzieży. Program zakłada jedynie pokrycie wydatków kapitałowych lub jednorazowych. Dopracowując wnioski do wymogów funduszu *Futurebuilders*, należy brać pod uwagę lokalne strategiczne priorytety. Krajowy fundusz w wysokości 125 milionów funtów, rozłożonych na trzy lata, nie jest alokowany według regionów czy okręgów, ani też pod kątem wskaźników deprywacji. W związku z tym trudno przewidzieć, jaka kwota wpłynie do poszczególnych regionów. Finansowanie składa się w dużym stopniu ze wsparcia na zasadach udzielanej pożyczki. Konieczność spłaty pożyczki tam, gdzie dochód będzie generowany z przyszłych umów na świadczenie usług, może uniemożliwiać korzystanie z tego funduszu niektórym potencjalnie zainteresowanym organizacjom.

Working Together

Ta nowa strategia została opublikowana przez *the Learning and Skills Council* (LSC) w maju 2004 roku (LSC, 2004a). Kluczowym celem dla LSC jest pełne wykorzystanie wkładu, jaki są w stanie wnieść organizacje sektora pozarządowego i społecznościowego w celu poprawienia dostępu, zakresu oraz jakości usług edukacyjnych i szkoleniowych dla osób indywidualnych, pracodawców oraz szerszej społeczności. Strategia ta szczególnie koncentruje się na zestawie ról, które mogą odegrać sektory pozarządowy i społecznościowy we współpracy z LSC:

- jako świadczeniodawca usług szkoleniowych,
- jako pracodawca,
- jako źródło fachowej wiedzy oraz kanał komunikacji.

Jako usługodawca oferujący możliwości nauki, organizacje społecznościowe i pozarządowe mogą wnieść ważny wkład w proces budowania potencjału społeczności. Zwłaszcza LSC postrzega je jako zdolne do dotarcia do grup marginalizowanych w zakresie zdobywania wiedzy. Celem LSC jest wzmocnienie relacji z tymi sektorami, na przykład poprzez zwiększenie dostępu do jej budżetów, zamiast bazować wyłącznie na finansowaniu indywidualnych projektów. Celem jest także pokrycie pełnych kosztów i bardziej stabilne, długoterminowe relacje w finansowaniu. Inicjatywa ta nawiązuje do budowania potencjału na dwóch poziomach – dla frontowych grup społecznościowych oraz osób indywidualnych, a także stara się rozbudować kompetencje samych organizacji świadczących usługi szkoleniowe, tak aby mogły zawierać inne umowy oraz aby nauczyły się stosować schemat kontrolny *the Common Inspection Framework*. Obok inicjatywy *Working Together* the LSC opracowała w 2004 roku kategorię nauczania dorosłych pod nazwą *Learning for Active Citizenship and Community Development* (Uczymy się Aktywnego Obywatelstwa i Rozwoju Społeczności) (LSC, 2004b). Program ten zawiera element nauczania opartego na społeczności, opracowany z lokalnymi mieszkańcami, w zakresie nabywania umiejętności, wiedzy oraz zrozumienia potrzebnego dla partycypacji i społeczności, włącznie z kompetencjami wymaganymi w działaniach z zakresu *community action*.

Wybór metody ewaluacji

Ważne jest, aby wiedzieć, jaki wpływ ma / będzie miało budowanie potencjału. System ewaluacji oraz monitoringu należy wybrać i wprowadzić raczej wcześniej, zamiast „przypomnieć" sobie o nich na koniec tego procesu. Ewaluacja budowania potencjału, jako dyscyplina, wciąż jest w powijakach; krótki przegląd istniejących metod oraz niektórych związanych z ewaluacją kwestii przedstawiono w Zasobach 8.

Zorganizowanie działań i programów

Działania oznaczają tutaj możliwości szkoleń i nauki, wraz z szeregiem różnorodnych form nauczania dorosłych, skrojonych na potrzeby członków grup i sieci. Określenie działania oznacza także organizacyjny rozwój grup oraz sieci poprzez udzielanie porad, informacji, facylitację oraz doradztwo. Zasoby 2. zawierają poszerzoną dyskusję na temat działań w procesie budowania potencjału. Zarówno nauka, jak i zmiana organizacyjna mogą wynikać ze wsparcia i dzielenia się wiedzą i doświadczeniem między grupami. Zaplanowane, rozłożone w czasie połączenie różnych działań można nazwać programem budowania potencjału. Oto elementy, na które warto zwrócić uwagę:

1. Proces może wymagać elastyczności, gdy pracujemy w środowisku społeczności. Niektóre grupy, szczególnie osoby marginalizowane oraz te, do których trudno dotrzeć, mogą wymagać dodatkowej pracy w terenie (*outreach work*) oraz czasu na zbudowanie relacji, w ramach których możliwa będzie nauka. Budowanie mocnych stron może mieć charakter rozwojowy pod tym względem, że określony zestaw działań prowadzi do pojawienia się nowych inicjatyw i wyników. Projektowanie działań oraz programów powinno raczej zakładać tę elastyczność i etapową „rozbudowę" poprzez coraz większy poziom zaangażowania uczestników.
2. Praca ze społecznościami wymaga od praktyków i profesjonalistów konkretnego zestawu umiejętności. Zostały one opisane na przykład w *The Learning Curve* (Krzywej uczenia) (ODPM, 2002). Urzędnicy służb państwowych zaangażowani w projektowanie i administrowanie takimi programami muszą dysponować określonym poziomem wiedzy na temat angażowania i budowania potencjału społeczności (zob. *The Learning Curve*). Zwłaszcza personel pracujący nad realizacją odpowiednich projektów czy usług potrzebować będzie umiejętności pracy nad organizowaniem społeczności oraz adekwatnego doświadczenia – zasoby te można opisać jako zestaw kompetencji za pomocą standardów zawodowych zdefiniowanych dla obszaru rozwoju społeczności.
3. W wielu wypadkach organizacje społecznościowe czy pozarządowe mogą być „wynajmowane" w celu świadczenia usług z zakresu budowania kompetencji. W przypadku procesów lokalnych infrastruktura sektora społecznościowego i pozarządowego może być tu uznana za najodpowiedniejszego usługodawcę. Korzyści z pełnienia przez nie takiej funkcji zostały zbadane w przekrojowym przeglądzie *HM Treasury* (*HM Treasury*, 2002). Partnerstwa lokalne, poinformowane na temat wdrażania programów państwowych na poziomie lokalnym, mogą włączyć do pracy organizacje infrastrukturalne jako dostawców usług z zakresu budowania potencjału społeczności na zasadach grantów czy zleceń.

Nawiązanie relacji

Angażowanie partnerów już na wczesnych etapach działań, jak o tym wspomnieliśmy, ma dla skutecznego planowania budowania kompetencji znaczenie zasadnicze. Ponadto należy brać pod uwagę budowanie relacji na bieżąco – należy nad tym pracować z wielu powodów, także aby:

- wypracować zrozumienie dla roli budowania potencjału;
- utrzymać przepływ informacji na temat problemów i postępów;
- zadbać o szerokie poparcie dla budowania kompetencji;
- włączyć organizacje w dalszą pracę terenową (*outreach work*) zmierzającą do pozyskania innych osób jako uczestników procesu;
- przygotować menadżerów usług na zwiększoną aktywność społeczności;
- uzyskać dalsze finansowanie oraz zasoby na kolejne programy i projekty;
- upowszechniać wiedzę pozyskaną w wyniku ewaluacji w innych regionach czy wśród innych zainteresowanych stron.

Przygotowaliśmy świetnie napisany plan, z dużym wsparciem, ale w miarę upływu czasu traciliśmy kontakt z pierwszymi zaangażowanymi w projekt osobami, w tym także z radnymi – w efekcie plan ucierpiał z powodu braku funduszy.

Jak pokazaliśmy wcześniej, dziesięć punktów planu ramowego oferuje ogólny zarys kwestii i procesów związanych z planowaniem. Z pewnością nie obejmują one wszystkiego i nie dadzą się zastosować w każdym przypadku, ale stanowią one podstawę, z której można skorzystać i którą można adaptować odpowiednio do potrzeb.

Przykład

Budowanie relacji w Bradford

Zespół zajmujący się ożywieniem społeczności w ramach projektu *Bradford Vision*, lokalne partnerstwo strategiczne w Okręgu Bradford, uznaje budowanie relacji za kluczowy element swojej pracy. Oznacza to zwłaszcza wspieranie publicznych usługodawców w wypracowywaniu ich systemów planowania. Celem tego jest zintegrowanie danych znajdujących się w dzielnicowych planach działań, sporządzonych przez lokalne społeczności oraz społeczności kategorialne. Budowanie relacji polega także na pomaganiu mieszkańcom oraz

społecznościom kategorialnym w przyswojeniu sobie szerszego spojrzenia na rewitalizację, ponieważ niektóre z nich zajęte są tylko własnymi, bardzo bieżącymi problemami czy najbliższym otoczeniem. Oznacza to budowanie związków pomiędzy np. dzielnicowymi, lokalnymi zmianami w zakresie świadczenia usług a szerszą perspektywą osiągania rzeczywistych, strategicznych zmian w całym regionie. Projekt ten zastosował podejście „stawiania małych kroków w kierunku sukcesu", jako kluczowego motywu budowania relacji.

Planowanie budowania potencjału z pojedynczą grupą

Teraz przejdziemy dalej i przyjrzymy się procesowi planowania budowania potencjału w różnych środowiskach. Pojedyncza grupa funkcjonująca w społeczności może chcieć opracować swój własny plan budowania potencjału. Może się to okazać przydane jako:

- zapewnienie, aby budowanie potencjału w obrębie organizacji było wyraźnie nakierowane na rozwiązywanie konkretnych potrzeb i problemów;
- pomoc w uzyskaniu finansowania;
- wkład w dzielnicowy plan lub strategię budowania potencjału społeczności, po powiązaniu podobnych planów opracowanych przez inne grupy.

Metody identyfikowania potrzeb w zakresie budowania potencjału występujące w obrębie jednej grupy społecznej opisaliśmy w Zasobach 4. Przygotowany dla grupy plan budowania potencjału może zawierać:

- oświadczenie dotyczące zasad;
- opis potrzeb edukacyjnych osób działających w grupie;
- potrzeby zmiany organizacyjnej grupy;
- zarys kosztów, finansowania, harmonogramów i innych przydatnych celów.

Oto kwestie kluczowe w tym procesie:

1. Grupy mogą wymagać pomocy w opracowaniu takiego planu.
2. Pomysł posiadania planu nie powinien być grupie narzucony, ale powinien wynikać z jej zainteresowania nauką oraz zmianą.

3. Strony zapewniające finansowanie powinny zastanowić się, jak mogą wesprzeć przygotowanie takich planów.
4. Plany mogą być sporządzane wewnątrz sieci, a także dla poszczególnych grup. Niektóre z konkretnych potrzeb czy cech sieci omówiliśmy w Rozdziale 3.
5. Ważne jest, aby plany zawierały oświadczenie na temat zasad, które powinny odzwierciedlać i czerpać z doświadczeń grupy w zakresie dyskryminacji oraz przeszkód w nauczaniu.

Więcej informacji na temat grupowych planów budowania potencjału można znaleźć w publikacji *Building Community Strength* (Budowanie Silnej Społeczności) (Skinner, 1997).

Planowanie na poziomie sąsiedztw/dzielnic

Dział ten omawia proces planowania budowy potencjału społeczności w małych społecznościach terytorialnych. W Wielkiej Brytanii stosuje się wiele różnych podejść do tego tematu – tutaj opisujemy przykładowe cztery.

Podejścia te opierają się na:

- planowaniu działań lokalnych,
- grupach społeczności,
- działaniach i wydarzeniach,
- zasobach.

W praktyce wszystkie cztery podejścia można stosować w różnych kombinacjach, są one pomocne w budowaniu szerszego podejścia. Chociaż skupiają się na małej lokalnej społeczności, wiele z tych metod można dostosować i wykorzystać w pracy ze społecznościami kategorialnymi.

Planowanie działań lokalnych

Planowanie działań na poziomie lokalnym oznacza angażowanie ludzi w podnoszenie jakości życia w ich okolicy. Poprzez konsultacje i metody aktywizacji proces ten może przyciągnąć ludzi w celu zidentyfikowania, co jest w ich dzielnicy potrzebne, oraz opracowania dzielnicowego planu działania. Może on zaangażować mieszkańców, frontowych pracowników zajmujących się świadczeniem usług, menadżerów usług, radnych, a także organizacje pozarządowe czy społecznościowe. Lokalne plany działania mogą mieć różną formę i zawierać na przykład:

- długofalową wizję dla danego obszaru;
- opis tego, co się ludziom w ich okolicy podoba, a co nie;
- opis usług, stanu środowiska naturalnego oraz udogodnień;
- ocenę lokalnych potrzeb pod kątem usług i udogodnień pomysłu na to, jak wypełnić luki i dokonać ulepszeń.

Tworzenie takich planów może okazać się doskonałą okolicznością do zaangażowania nowych osób oraz wypracowania nowych związków pomiędzy mieszkańcami a instytucjami. Takie plany wygenerowane w małych, lokalnych społecznościach mogą zostać zebrane w jednym miejscu, aby stanowić źródło informacji podczas przygotowywania planów dla regionu, na przykład poprzez sformułowanie strategii społeczności lub zbudowanie lokalnego porozumienia. Form takiej pracy może być wiele, łącznie z diagnozami wsi (*village appraisal*), planami gminnymi czy dzielnicowymi planami działań w obszarach ożywiania społeczności. Mogą one prowadzić do działań podejmowanych bezpośrednio przez lokalne grupy, działań podejmowanych przez instytucje lub też działań wspólnych. Proces ten, aby był efektywny, powinien zakładać:

- włączenie wszystkich części społeczności;
- wsparcie ze strony kluczowych organizacji sektora państwowego polegające na reagowaniu na propozycje i wnioski;
- istnienie jakiegoś systemu na poziomie regionu/okręgu, który integrowałby plany lokalnych działań w szerszy proces planowania;
- długoterminową dostępność zasobów wspierających takie procesy.

Zorganizowanie takiego podejścia w dzielnicach oraz na wsiach wymaga czasu, zaangażowania oraz znacznych umiejętności. Wiele obszarów wiejskich, na których realizuje się programy ożywiania społeczności, wypracowało innowacyjne i skuteczne metody – warto skorzystać z bogactwa ich doświadczeń.

Planowanie działań na poziomie lokalnym to użyteczny sposób angażowania ludzi oraz skupienia się na rozbudowywaniu zasobów wiedzy, umiejętności oraz pewności siebie. Na przykład:

- gdy ludzie zaczynają się aktywizować, można ich zaprosić na szkolenia lub spotkania uczące prowadzenia działań;
- różne etapy opracowywania planu mogą zaowocować różnymi potrzebami edukacyjnymi;
- dany plan może zostać wykorzystany do oszacowania potrzeb w zakresie budowania potencjału głównych działaczy – skład może być mieszany: mieszkańcy oraz personel instytucji;
- takie potrzeby edukacyjne można włączyć w przygotowywany plan.

Przykład

Planowanie działań dzielnicowych w Kendray, South Yorkshire

Kendray to duże osiedle mieszkaniowe położone na przedmieściach Barnsley. Inicjatywa Kendray to partnerstwo zajmujące się poszukiwaniem metod zarządzania sąsiedztwami, finansowane przez rząd centralny w celu podniesienia jakości usług w najbardziej zaniedbanych częściach kraju. Partnerstwo to jest zaangażowane w szereg lokalnych projektów, a ponadto współpracuje z lokalnymi usługodawcami. Kluczowym elementem budowania lokalnego zaangażowania w przypadku partnerstwa Inicjatywa Kendray jest ścisła robocza relacja z istniejącą od dawna grupą mieszkańców pod nazwą *Kendray Laying the Foundations* (LTF). Grupa ta spotyka się regularnie i posiada mniej formalną strukturę niż *Inicjatywa Kendray* – jej spotkania są otwarte dla wszystkich chętnych. Grupa LTF zapewnia grunt pod oddolny proces budowania potencjału społeczności, ponieważ aktywnie działające w niej osoby korzystają ze wsparcia organizatorów społeczności przy włączaniu się w prace różnych projektów oraz grup – w ten sposób budują one swoje umiejętności i pewność siebie. W wielu przypadkach, wraz z upływem czasu, ludzie zaczynają spoglądać szerzej – od pojedynczych, konkretnych lokalnych spraw, do budowania szerszej perspektywy w zakresie potrzeb dzielnicy angażowania się bardziej w zarządzanie lokalnymi projektami. Wielu członków grupy LTF zrobiło kolejny krok i zaangażowało się w prace rady samego partnerstwa – dla takich przedstawicieli oznacza to wzięcie na siebie większej liczby obowiązków i włączenie się w długofalowe planowanie.

Grupy społeczności

Drugie podejście do planowania budowy potencjału na poziomie lokalnych społeczności terytorialnych polega na skoncentrowaniu się na potrzebach i aktywizacji grup społecznościowych. Jeden z systematycznych sposobów wspierania planowania polega na opracowaniu tzw. *profilu mocnych stron społeczności*. Metoda ta koncentruje się szczególnie na działających na danym terenie grupach społecznościowych i pozarządowych, analizuje model ich organizacji, mocne strony oraz osiągnięcia, cele i potrzeby, bada, jakie uzyskują wsparcie oraz jakiego wsparcia będą prawdopodobnie wymagać w przyszłości.

Profile mocnych stron społeczności są obecnie realizowane w wielu okręgach w Wielkiej Brytanii, w tym w Chester, Colchester i Bristolu, w Walii oraz Belfaście Północnym. Metoda ta koncentruje się na grupach. Nie badano dokładnie potrzeb indywidualnych osób będących przedstawicielami społeczności czy wolontariatu. Ocenę mocnych stron społeczności można także przeprowadzić w obrębie społeczności kategorialnych w całym okręgu lub gminie, na przykład dla grup osób niepeł-

nosprawnych. Takie działania mogą być przydatne z punktu widzenia społeczności kategorialnych, ponieważ pomagają określić ich potrzeby rozwojowe oraz przygotowują argumentację dla pozyskania dalszego finansowania, uznania i wsparcia. Takie informacje, zaczerpnięte z wielu społeczności kategorialnych, mogą być bardzo przydatne w procesie opracowywania regionalnej strategii budowania potencjału.

Ocena mocnych stron społeczności

Podejście to wymaga wykonania wszechstronnych lokalnych badań, które mogą dostarczyć szczegółowych informacji pomocnych w rekomendowaniu określonych działań. Badania takie pomagają w:

- przygotowaniu opisu stanu wyjściowego pod kątem kompetencji lub mocnych stron społeczności oraz sieci;
- zaplanowaniu procesu budowania potencjału będącego wsparciem dla grup z sektora pozarządowego oraz sektora społecznościowego.

Kluczową cechą takiej oceny jest to, że może ona dostarczyć systematycznego opisu stanu faktycznego zasobów społeczności, koncentrując się na potrzebach i silnych stronach społeczności czy organizacji pozarządowych. Ocena mocnych stron społeczności składa się z następujących etapów i elementów:

1. **Przygotowanie** – identyfikacja grup w społeczności. Może to wymagać pracy w terenie (*outreach work*), aby upewnić się, że lista zawiera wszystkie grupy działające na danym obszarze.

2. **Przegląd grup społeczności oraz organizacji pozarządowych** – tutaj pytamy o to, jak grupy są zorganizowane, jakie jest ich członkostwo, cele, z jakich szkoleń i porad korzystają, a także finansowania i zasobów, jak traktują sprawy równouprawnienia, kontakty z partnerstwami i sieciami. Uzyskany opis stanowi obraz *poziomu organizacji społeczności* na tym terenie.

3. **Przegląd organizacji zapewniających wsparcie** – przyglądamy się tu zasobom, finansowaniu, szkoleniom, informacjom, poradom, pomieszczeniom, wyposażeniu, jakie dane organizacje zapewniają lokalnym grupom społecznościowym oraz organizacjom pozarządowym. Teraz mamy już obraz poziomu wsparcia oferowanego na tym terenie. Przegląd obejmuje organizacje infrastrukturalne VCS (sektorów pozarządowego i społecznościowego), ale także bada wsparcie uzyskiwane od sektora publicznego oraz prywatnego.

4. **Analiza** – informacja zebrana podczas dwóch badań jest następnie poddana analizie; przygotowuje się szkicowe wyniki.

5. **Warsztaty** — grupy i instytucje zapraszane są na warsztaty oraz otwarte spotkania, aby omówić pierwsze wyniki badań i sformułować zalecenia.

6. **Plany działania** — plany takie sporządza się z udziałem organizacji pozarządowych i grup społeczności, lokalnych instytucji, lokalnych władz samorządowych oraz partnerstw.

Ocena mocnych stron społeczności przeprowadzana jest tylko wtedy, gdy ma ona wyraźne poparcie lokalnych grup. Pytania z obu badań podzielone są na cztery moduły, co czyni pozyskane informacje przydatniejszymi z punktu widzenia przyszłego planowania. Wyniki obu badań łączy się, aby znaleźć kluczowe braki w lokalnym poziomie organizacji oraz poziomie uzyskiwanego wsparcia. Interpretację wyników można przeprowadzić, korzystając z pięciopoziomowego schematu. Wskazane luki oraz uzgodnione wspólnie na poziomie lokalnym zalecenia mogą zasilić plany działania w zakresie budowania potencjału na danym terenie. W razie potrzeby można także wykonać przegląd postępów – w terminie późniejszym. Oto dwie kluczowe cechy podejścia polegającego na sporządzeniu profilu mocnych stron społeczności:

1. W podejściu tym korzystamy z czterech modułów, które pomagają zebrać i zinterpretować informacje. Cztery moduły mogą funkcjonować jako przewodnik w planowaniu.
2. Taki przegląd bada zarówno poziom organizacji grup w sąsiedztwie, jak i poziom uzyskiwanego wsparcia.

Więcej informacji znaleźć można w publikacji *Assessing Community Strengths* (Ocena mocnych stron społeczności) (Skinner i Wilson, 2002).

Przykład

Planowanie budowania potencjału w grupach społeczności w Północnym Belfaście

W 2003 roku Wydział ds. Północnego Belfastu (*North Belfast Unit*), założony przez Kancelarię Premiera oraz Wicepremiera, przeprowadził badanie potencjału społeczności w Północnym Belfaście. W badaniu tym zastosowano metodę oceny mocnych stron społeczności. Celem audytu było oszacowanie poziomu zasobów organizacji społecznościowych, a także zakresu dostępnego wsparcia. Zdobyte informacje wykorzystano jako punkt wyjścia do przyszłego planowania zasobów mających wspierać rozwój potencjału lokalnych grup. Przeprowadzono łącznie 108 wywiadów, co dało wskaźnik odpowiedzi na poziomie 63% ze 171 społeczności i grup działających przy kościołach, wskazanych przez Wydział. Niemal 60% z badanych grup przyznało, że w poprzednim roku nie otrzymało żadnych porad z zewnątrz w zakresie metod prowadzenia grupy. Badanie ujawniło, że 42 grupy postrzegały siebie jako grupy funkcjonujące „między różnymi społecznościami", zaś 81% grup nawiązało kontakty z innymi grupami w celu lepszego zrozumienia innych społeczności, podczas gdy 16% grup miało relacje tylko z grupami z tej samej społeczności. Co więcej 59% grup wykazało, że w ciągu poprzedniego roku współpracowało w jakiejś formie z instytucją sektora publicznego.

Działania i wydarzenia

Na poziomie lokalnym organizowanie działań i wydarzeń może tworzyć okazję do włączania ludzi w proces budowania potencjału. Działania i wydarzenia mogą stanowić część procesu lokalnego planowania działań (*action planning*). Dla wielu praktyków pracy ze społecznościami stanowi to ważny sposób nawiązywania kontaktów i aktywizowania tych osób, które jeszcze nie należą do grupy. Sam proces budowania potencjału może mieć charakter bardzo nieformalny – niekoniecznie trzeba go prezentować jako serię szkoleń czy warsztatów. Chodzi o jego kluczową rolę w rozwijaniu umiejętności i wiary we własne siły. Wśród takich akcji czy imprez można wymienić:

- festyn, program gier i zabaw, galę,
- kampanię,
- konferencję lub rozpoczęcie projektu,
- wydarzenie kulturalne czy artystyczne,
- wycieczkę czy wizytę,
- serię spotkań na temat lokalnych spraw,
- spotkanie z menadżerami z instytucji.

Dla realizacji każdego wydarzenia czy działania potrzebne będą różne rodzaje umiejętności, wiedzy oraz kompetencji – organizatorzy społeczności mogą pomóc w wyborze takich przedsięwzięć, które mają w sobie potencjał edukacyjny. Należałoby wyszczególnić zadania składające się na dane wydarzenie czy działanie – zrobienie tego wspólnie z uczestnikami może stanowić element procesu nauki. Gotowość ludzi do włączenia się oraz przyjęcia konkretnych ról czy odpowiedzialności będzie z upływem czasu ewoluować. Ktoś zacznie od zadań niewymagających zbyt wiele pewności siebie, po prostu pomoże trochę przy przygotowaniu programu zabaw dla dzieci, ale już dwa lata później będzie prowadził odpłatnie ośrodek dla dzieci. Na większą skalę działania czy wspólne imprezy można postrzegać jako projekt realizowany przez grupę. W zakresie zarządzania projektem pojawić się może więcej zadań i ról stanowiących źródło nauki oraz rozwoju dla zaangażowanych w niego osób. Poniżej opisujemy pewien przydatny sposób definiowania etapów związanych z tym procesem.

Siedem etapów budowania projektu społeczności

Praktyczny zestaw narzędzi został opracowany przez *the London School of Economics* (LSE, 2004) jako wsparcie dla lokalnych grup poprzez:

- ułatwienie procesu opracowywania projektu społeczności,
- dzielenie się niektórymi wspólnymi problemami,
- zdobycie pomysłów i inspiracji, do kogo zwrócić się o pomoc.

Zestaw narzędzi opisuje w sposób szczegółowy siedem etapów związanych z przygotowaniem i prowadzeniem projektu – pokazuje czego oczekiwać, jakie mogą być wspólne problemy, podsuwa pomysły i źródła wsparcia. Oto siedem wyodrębnionych etapów:

Etap 1. Uzgodnienie, na czym polega problem.
Etap 2. Opracowanie zarysu projektu.
Etap 3. Zbudowanie skutecznej grupy.
Etap 4. Napisanie planu.
Etap 5. Zdobycie zasobów.
Etap 6. Uruchomienie projektu.
Etap 7. Co dalej: pomiary, monitoring i poprawki.

Jest to przydatna metoda identyfikowania możliwości edukacyjnych dla grup przystępujących do działań przy nowym projekcie.

Przykład

Planowanie budowy potencjału wokół partnerstwa

Jednym z podejść zastosowanym w pracach *Inicjatywy Kendray* (Kendray Initiative), realizowanych w South Yorkshire, było świadome oparcie procesu budowania potencjału na potrzebach rozwojowych zarządu partnerstwa. Skonsolidowany, przekrojowy zarząd składał się z 23 członków; w jego skład wchodzili mieszkańcy, przedstawiciele sektorów pozarządowego i społecznościowego, instytucji sektora publicznego oraz okręgowi radni. Działający przy partnerstwie organizator społeczności co dwa lata przeprowadzał przez dwa miesiące przegląd prac zarządu, w czasie którego spotykał się po kolei z każdym członkiem zarządu. Pozyskiwano w ten sposób informacje na temat zarówno indywidualnych potrzeb szkoleniowych, jak też obszarów rozwoju samej organizacji. Sprawozdanie przedstawiane następnie zarządowi ma formę planu budowy potencjału, realizowanego w kolejnym okresie w celu rozwiązania wskazanych problemów. Organizator społeczności prowadzi także z zarządem sesje poświęcone analizie potrzeb szkoleniowych, dzieląc go na grupy, kierując się przy tym bardziej doświadczeniem poszczególnych członków, niż tym, jaką instytucję czy grupę reprezentują. Taka metoda okazała się bardzo efektywna – wszyscy zaangażowali się w pomoc przy budowie skutecznie działającego partnerstwa.

Zasoby

Czwarte podejście do planowania procesu budowy potencjału na poziomie społeczności może polegać na wykorzystaniu istniejącego wzorca kluczowych zasobów. Jeden z takich szablonów znaleźć można w *Firm Foundations* (*Home Office*, 2004b). Raport inicjatywy *Firm Foundations* podpowiada, że w przypadku społeczności wsparcie musi być łatwo dostępne w obrębie dzielnicy czy gminy lub też powinno być dedykowane społeczności kategorialnej, z którą te środowiska się utożsamiają. Raport prezentuje pięć kluczowych elementów, pomagających w realizacji takiej metody.

1. **Centrum logistyczne (*hub*)**: miejsce spotkań lub baza dostępna i otwarta dla wszystkich.

2. **Finansowanie z funduszu wsparcia (*seed-corn*)**: dostęp do finansowania *seed-corn*, często małych grantów, funduszy czy lokalnych funduszy zapomogowych.

3. **Organizatorzy społeczności:** dostęp do wsparcia, jakie zapewniają tacy pracownicy w zakresie rozwoju umiejętności organizowania społeczności.

4. **Forum lub sieć:** muszą mieć one charakter z założenia włączający, otwarty i partycypacyjny – ich właścicielem jest społeczność, przed którą są odpowiedzialne.

5. **Możliwości edukacyjne:** dostęp do wysokiej jakości, adekwatnych ofert nauczania.

A zatem jedno z podejść do planowania na poziomie lokalnym polega na przeprowadzeniu audytu w celu zidentyfikowania, jakie elementy już tam są. Następnie można sporządzić plan działania, mający na celu zabezpieczenie brakujących zasobów.

Praca ze społecznościami kategorialnymi

Na danym obszarze może funkcjonować wiele społeczności kategorialnych, które niełatwo będzie włączyć w proces lokalnego planowania. W oparciu o doświadczenia niektórych organizatorów społeczności z Bradford, podajemy konkretne zasady, które mogą pomóc w praktycznej pracy w tym zakresie:

1. Wysiłki przy udzielaniu wsparcia wymagają elastyczności i dostrzegania, na jakim etapie znajdują się ludzie pod względem poziomu pewności siebie i wspólnotowej organizacji.
2. Tam, gdzie omawiane są wspólne sprawy, warto, aby ludzie spotkali się ze sobą.
3. Ważne jest, aby dzielić się doświadczeniami w bezpiecznej atmosferze.
4. Jest to powolny proces – potrzeba czasu, aby zbudować zaufanie i relacje.
5. Potrzebny jest tu wkład zręcznego organizatora społeczności.

Planowanie budowania potencjału społeczności na poziomie dzielnicy/gminy

Podobnie jak należy planować budowanie potencjału w grupach czy lokalnych społecznościach, tak samo planowanie musi mieć miejsce także na poziomie gminy, miasta czy dzielnicy. Wiele z elementów planowania opisanych już wcześniej przyda się także i tutaj. Oto kilka kluczowych dodatkowych punktów:

1. Na poziomie gminy lub regionu planowanie może mieć charakter bardziej strategiczny niż praktyczny. Proces ten musi tutaj brać pod uwagę istniejącą politykę społeczną i plany strategiczne. Ponadto w przypadku planowania strategicznego przydatne jest przygotowanie ram w postaci spójnego lokalnego porozumienia.
2. Proces ten wymaga zaangażowania kluczowych w okolicy graczy, jakimi są na przykład lokalne strategiczne partnerstwo czy władze samorządowe, a także rzeczywistego zaangażowania ze strony sektorów pozarządowego i społecznościowego. W szczególności potrzebne tu będzie wiodące zaangażowanie organizacji infrastrukturalnych oraz sieci wzmacniania społeczności (*community empowerment networks*).
3. Strategiczne planowanie na poziomie regionu może uwzględniać ogólny obraz, jeśli chodzi o *formy wsparcia* dostępne i opisane w dziale Zasoby 5. Może także brać pod uwagę zakres *źródeł wsparcia* dla budowania potencjału, omówiony w Rozdziale 3.
4. Podejście strategiczne powinno brać pod uwagę potrzeby w zakresie budowania potencjału, jakie zgłaszają instytucje, organizacje pozarządowe oraz grupy sektora społecznościowego. Model planowania przedstawiony na Rysunku 6. powinien pomóc w tym procesie.
5. W danym regionie może już istnieć plan edukacyjny sporządzony w oparciu o strategię ożywiania społeczności, a także plan rozwoju infrastruktury sektorów społecznościowego i pozarządowego, będących częścią programu *Change Up*. Plany te mogą wymagać dalszego dopracowania, aby uwzględniały kwestie związane z sektorem społecznościowym i budowaniem potencjału społeczności, omawiane w naszej książce.

Przyjęcie podejścia strategicznego

Strategia opracowana na poziomie regionalnym czy gminnym zapewnia ramy dla prac planistycznych i pozwoli uzyskać długofalową perspektywę. Skuteczna strategia powinna zawierać wiele z kwestii wskazanych powyżej jako elementy procesu planowania, ale skupiać się będzie bardziej na szerszym obrazie rzeczywistości. Strategia budowania potencjału na poziomie regionu czy gminy powinna na przykład zawierać omówienie następujących punktów:

1. *Potrzeby i problemy*, z jakimi borykają się grupy i organizacje sektora zarówno społecznościowego, jak i pozarządowego – kluczowe sprawy, pozycję wyjściową oraz szanse i możliwości.

2. *Potrzeby i problemy* stojące przed instytucjami w ich polityce i praktyce aktywizowania społeczności.

3. *Charakter istniejącego wsparcia*, zarówno pod względem zasobów, jak i głównych rodzajów wsparcia dostępnego dla sektorów VCS. Oznacza to przyjrzenie się potrzebom oraz zakresowi wsparcia dla budowania potencjału zapewnianego przez organizacje infrastrukturalne.

4. *Kontekst realizowanej polityki centralnej* — z uwzględnieniem programów z zakresu modernizacji władz samorządowych, ożywienia społeczności oraz nawiązaniem do odpowiednich inicjatyw i strategii, jak na przykład strategia dla społeczności.

5. *Współudziałowcy* (*interesariusze*) — kto powinien zostać włączony w proces wdrażania, w tym na przykład menadżerowie z sektora publicznego, odbiorcy świadczeń, radni, przedstawiciele wolontariuszy, grupy lokalne, organizacje pozarządowe, społeczności kategorialne, przedstawiciele społeczności, sieci, instytucji, świadczeniodawców i fundatorów, urzędu wojewódzkiego.

6. Kluczowe cele i założenia dla danej strategii. Strategiczne spojrzenie może oznaczać uwzględnienie szeregu potrzeb rozwojowych:
   - grup i organizacji pozarządowych i społecznościowych (opisanych w Rozdziale 4.),
   - organizacji infrastrukturalnych (opisanych w Rozdziale 3.),
   - organizacji wspierających (opisanych w Rozdziale 3.),
   - instytucji – pod kątem stymulowania zaangażowania społeczności (opisanych w Rozdziale 5.).

Idealnie byłoby, gdyby strategia zawierała założenia i cele odnoszące się do poniższych czterech aspektów budowania potencjału.

1. *Zestaw zasad*, wpływających na kształt strategii – omówiliśmy je w Rozdziale 4.

2. *Plan działania* – sposoby osiągnięcia wskazanych celów, opis dostępnych zasobów, a także harmonogram.

3. *Feedback* (informacja zwrotna) – jak praktyka będzie ulepszana i jak upowszechniana będzie płynąca z realizowanych działań nauka.

4. *Ewaluacja* – w jaki sposób rejestrowane i oceniane będą postępy – metody ewaluacji omówione zostały w dziale Zasoby 8.

Budowanie na istniejących już planach strategicznych

Warto, aby na poziomie regionu wszystkie główne infrastrukturalne organizacje sektorów pozarządowego i społecznościowego, we współpracy z instytucjami sektora publicznego, opracowały plan rozwoju lokalnej infrastruktury (*local infrastructure development plan*, LIDP). Tak brzmi kluczowe zalecenie strategii rządowej *Change Up* i w wielu regionach już taki plan przygotowano. Niektóre z takich planów skupiają się głównie na:

- rozwoju organizacji infrastrukturalnych,
- zapewnianiu wsparcia w celu świadczenia usług w oparciu o zasoby sektorów pozarządowego i społecznościowego.

Są to ważne fundamenty, na których warto budować – można tam znaleźć wiele innowacyjnego i przemyślanego planowania, a także wyników badań. Aby móc tego rodzaju plany w pełni przełożyć na potrzeby związane z budowaniem potencjału społeczności, powinny one uwzględniać:

- potrzeby w zakresie wsparcia występujące wśród grup społecznościowych, aktywnych obywateli, a także osób z organizacji pozarządowych;
- wsparcie na poziomie lokalnym, gminnym, wsi oraz lokalnej społeczności, nie zaś tylko regionu czy sektora;
- rozwój strategicznych organizacji społecznościowych (*community anchor organisations*);
- potrzeby sieci oraz społeczności kategorialnych;
- lokalne plany działań oraz związane z nimi potrzeby w zakresie budowania kompetencji rozwojowych.

Mamy nadzieję, że plany (LIDP) już uwzględniają te aspekty – zainwestowano w nie sporo kreatywnej pracy. W niektórych przypadkach będzie trzeba je poszerzyć, aby móc wykorzystać wykonaną już pracę.

Zbieranie informacji dla potrzeb planowania strategicznego

Sprawą kluczową na poziomie regionu jest, biorąc pod uwagę skalę sektorów pozarządowego i społecznościowego, jak to można zebrać informacje potrzebne do odpowiedniego przygotowania procesu planowania. W dzielnicach czy sąsiedztwach liczących sobie, dajmy na to, 10 tys. mieszkańców, ocena potrzeb organizacji pozarządowych oraz grup społecznościowych może oznaczać konieczność przebadania wszystkich znanych grup. Na poziomie regionu jest to mniej prawdopodobne, biorąc choćby pod uwagę skalę sektorów pozarządowego oraz społecznościowego. Poniżej znajdują się propozycje różnych działań alternatywnych.

1. Ocena potrzeb może być oparta na badanej próbie, przekrojowej grupie przedstawicieli organizacji społecznościowych i pozarządowych w regionie. Na przykład w Okręgu Bradford zbadano próbę 70 grup społecznościowych i pozarządowych (z szacowanej liczby łącznej liczby 3500 grup).

2. Szacowanie potrzeb oraz planowanie może być przeprowadzane pod kątem konkretnej społeczności kategorialnej. W Okręgu Bradford przeprowadzono projekt – jako część strategii ożywienia społeczności – opracowany specjalnie po to, aby dowiedzieć się czegoś więcej o potrzebach infrastrukturalnych grup z Azji południowej.

3. Badanie przeprowadzane w całym okręgu może koncentrować się w szczególnym stopniu na mniejszych grupach z sektora społecznościowego. Badanie takie może doprowadzić do ujawnienia niewidocznych dotąd, konkretnych problemów i potrzeb, z jakimi borykają się mniejsze grupy, które mogą nie być „namierzone" w procesie doboru ogólnej próby reprezentatywnej dla organizacji sektorów pozarządowego i społecznościowego.

4. Czwarta opcja polega na przeprowadzaniu oceny potrzeb w poszczególnych społecznościach lokalnych i budowaniu – w czasie – obrazu całego okręgu. Oznacza to nadanie już na początkowych etapach priorytetów konkretnym społecznościom, jak również przyjęcie pewnej konsekwencji w realizowanym podejściu, aby powstający obraz miał swój sens i wymowę. Zidentyfikowanie mocnych stron społeczności w różnych sąsiedztwach czy dzielnicach może stanowić element systematycznie powtarzanego, trwającego programu identyfikowania potrzeb (Skinner i Wilson, 2002).

Planowanie strategiczne musi mieć charakter długofalowy.

Niezależnie od rodzaju wybranej metody zbierania informacji, strategiczne planowanie budowania potencjału społeczności wymaga realnego zaangażowania kluczowych na danym terenie graczy: z sektorów pozarządowego i społecznościowego, przedstawicieli sieci, władzy samorządowej, lokalnych partnerstw strategicznych, kluczowych instytucji oraz sektora prywatnego.

Przykład

Plan budowania kompetencji społeczności Partnerstwa Stockwell

Poniższej znajdziemy przykład strategicznego podejścia do budowania potencjału społeczności.
Partnerstwo Stockwell to forum społeczności działające w londyńskiej gminie Lambeth. Korzysta ono z finansowania SRB oraz europejskiego funduszu Urban 11, wspierając szeroko zakrojony plan budowania potencjału w swojej gminie.
Plan ten ma na celu:

- stworzenie dynamicznych, trwałych i silnych sektorów pozarządowego i społecznościowego;
- pielęgnowanie idei aktywnego społeczeństwa obywatelskiego;
- ułatwianie partycypacji lokalnych mieszkańców w realizacji projektów rewitalizacyjnych.

Plan bazuje na przekrojowych analizach potrzeb lokalnych grup.
Oto podejmowane w ramach planu działania:

- szkolenie pracowników-rzeczników pod kątem wspierania mniejszości w uzyskiwaniu dostępu do świadczeń;
- założenie tematycznej biblioteki zasobów dla grup – na temat finansowania i dobrych praktyk;
- budowanie forów i sieci dla grup o niedostatecznej reprezentacji.

Ogólnym założeniem projektu jest zwiększenie partycypacji w rewitalizacji oraz umocnienie sektorów pozarządowego i społecznościowego.

Strategia budowania potencjału Partnerstwa Sandwell

Poniższy przykład ilustruje, jak ogólna, ramowa strategia gromadzi w jednym programie edukacyjnym sektory VCS oraz instytucje sektora publicznego. Partnerstwo Sandwell to lokalne strategiczne partnerstwo gminy Sandwell. Zarząd Partnerstwa Sandwell w 2003 roku zatwierdził szeroko zakrojony program pod nazwą *Working with Communities* (Pracując ze Społecznościami). Trzy najważniejsze w gminie fundusze podstawowej opieki zdrowotnej (*primary care trusts*) stanęły na czele inicjatywy – wspierane przez władze samorządowe i inne instytucje – i podjęły ścisłą współpracę z sieciami sektorów VSC przy projektowaniu programu. Wypracowany zarys programowy obejmuje wskazanie wartości, zobowiązania ze strony różnych współudziałowców, opis ról i metod włączania

się w działania na poziomie lokalnych społeczności, a także oczekiwane rezultaty. Plan wdrożeniowy zakłada także powiązanie *budowania umiejętności* wśród liderów społeczności z rozwojem zawodowym praktyków poprzez wypracowanie ośmiu serii szkoleń typu *action learning* w całej gminie. W szkoleniach mają brać udział przedstawiciele wielu różnych grup i organizacji, aby dzięki zastosowaniu właśnie tej metody edukacyjnej budować swoje umiejętności i wiedzę z korzyścią dla ożywienia społeczności i aktywizowania jej członków.

Wnioski

Pod wieloma względami cała nasza książka prowadziła do tego właśnie Rozdziału. Planowanie budowania potencjału w ogólnym zarysie powinno brać pod uwagę:

- rolę, jaką proces ten może odgrywać pod względem wywierania wpływu na społeczności, ale także na kluczowe działania z zakresu polityki społecznej oraz społeczne świadczenia – mówi o tym Rozdział 2.;
- kontekst oraz potrzeby sektorów pozarządowego i społecznościowego – mówi o tym Rozdział 3.;
- co budowanie kompetencji oznacza w praktyce – na podstawie czterech modułów składowych zaprezentowanych w Rozdziale 4.;
- jak identyfikowane są potrzeby i mocne strony – Zasoby 3. i 4.;
- powiązanie kompetencji sektora społecznościowego z aktywizacją społeczności oraz zmianami potrzebnymi w dużych organizacjach czy partnerstwach sektora publicznego – skupiliśmy się na tym w Rozdziale 5.;
- oparcie budowania potencjału na właściwej ocenie różnych sposobów udzielania wsparcia – Zasoby 5.

Cztery moduły oferują bardzo praktyczne ramy dla planowania oraz praktyki integrowania wyznawanych wartości z wykonywaną pracą. Korzystając z modelu aktywizacji społeczności, propozycje te pomagają powiązać procesy budowania zasobów rozwojowych społeczności oraz instytucji publicznych.

Mamy nadzieję, że widać już wyraźniej, co to wszystko oznacza i że zakiełkowały pierwsze pomysły na przełożenie tej wiedzy na praktykę. Najważniejsze, aby nie poczuć się przytłoczonym – mamy nadzieję, że książka nasza podsunie także pewne praktyczne sposoby organizowania i planowania procesu budowania potencjału w waszej pracy nad budowaniem *silniejszych społeczności*.

HISTORIA

Nie upłynęło dwanaście miesięcy, a Dave stał się dobrze znany w okręgu jako „przedstawiciel społeczności". Dzisiaj porusza się naprawdę powoli, ale się tym tak nie przejmuje. Co to był za rok. Grupa SR zorganizowała kilka wizyt w prowadzonych w mieście projektach dla osób niepełnosprawnych, miał własnego mentora z innej grupy, a wszystkim dużo radości sprawił udział w zaawansowanym kursie asertywności. „A więc wszyscy palimy się już do tego, żeby wystartować", powiedział Jimmy, który zdążył się stać kimś w rodzaju wzoru dla Dave'a – przekazał mu sporo ze swojego wieloletniego doświadczenia, „sprzedał" także mnóstwo świetnych opowieści. Nawet biorąc pod uwagę uczestnictwo w tylu kursach, to akurat było najlepsze ze wszystkiego, pomyślał David, „długie pogawędki nad niekończącymi się kawami, aż byli prawie na haju od papierosów i kofeiny..."

Po sześciu miesiącach negocjacji i planowania grupa SR zdobyła pierwszy kontrakt na realizowanie szeregu usług społecznych w regionie. Najważniejsze było to, że grupa mogła już zatrudnić etatowy personel, zamiast polegać wyłącznie na wolontariuszach; mogła już też oferować szerokie wsparcie. Organizowała właśnie kolejną kampanię protestacyjną, tym razem przeciwko firmie farmaceutycznej...

Kontakt z Gitą okazał się bardzo przydatny. Ona sama, po podpisaniu szeregu kontraktów z kilkoma grupami na świadczenie sprofilowanych usług, miała już szerszy pogląd na to, co tu się w ogóle dzieje. Jej propozycja przebadania potrzeb rozwojowych lokalnych grup społecznościowych w mieście została zatwierdzona przez Komitet Wykonawczy – zdobyto już potrzebny budżet. Na dużej konferencji zorganizowanej przez sieć grup spotkało się wiele osób – Gita poprowadziła jeden z warsztatów. Badanie obejmowało całe miasto, przeprowadzali je sami członkowie grup osób niepełnosprawnych, metodą wywiadów.

Gita odrobiła też swoją pracę domową — wzięła udział w kursie na temat specyfiki pracy organizacji pozarządowych i społecznościowych, zdobyła informacje na temat bieżącej polityki rządowej w zakresie wsparcia dla grup – jak się dowiedziała, były to inicjatywy pod nazwą *Change Up* i *Firm Foundations*. Jej pomysły na to, aby przyjrzeć się bliżej sposobom organizacji „aktywizacji społeczności" w samorządzie zostały dobrze przyjęte przez Dyrektora.

„Jesteśmy w tym razem", powiedziała do Dave'a w piątek rano – był mocno zaskoczony. Siedzieli właśnie w jej biurze, delektując się mocną kawą. Pomyślał sobie – „Czy to wciąż ta sama szycha, której tak się obawialiśmy?" „Wiele się przez ostatni rok nauczyłam" – dodała. „Twoja szalona grupa zapoczątkowała całą lawinę spraw".

Dave też się zmienił. Bywanie tu i tam w charakterze przedstawiciela sieci osób niepełnosprawnych oznaczało dla niego poznanie wielu nowych ludzi i miejsc. Miał kontakty z nowymi grupami i partnerstwami, podobały mu się wszystkie te pomysły i nowe sytuacje. „Ale potrzeba nam czegoś więcej" – zwrócił się do Gity. „Teraz powinniśmy wypracować wspólne podejście wśród wszystkich, nie tylko na naszym podwórku, nie tylko w naszej sieci. I to jest kolejny krok".

Zasoby

1. Definiowanie pojęć

Zasoby 1. stanowią słowniczek definicji, które można wykorzystać w planowaniu i wprowadzaniu w życie inicjatyw związanych z budowaniem potencjału. Niektóre z zamieszczonych poniżej definicji pochodzą bezpośrednio z dostępnych, wskazanych źródeł. W innych przypadkach definicje zostały podane przez autora.

Kluczową kwestią jest zdefiniowanie pojęcia budowania potencjału. W niniejszej publikacji zamieszczona jest nowa definicja, która zastępuje wcześniejszą definicję, podaną w książce *Building Community Strength* (*Budowanie siły społeczności*), opublikowanej przez *Community Development Foundation* (CDF) w 1997 roku. Definicja ta, opracowana wspólnie przez personel CDF, wykorzystywana była dotychczas jako podstawowa definicja określająca budowanie potencjału. Nowa definicja, zaproponowana w tej publikacji przez autora, odzwierciedla obecne przemyślenia na ten temat.

Budowanie potencjału

> *Budowanie potencjału jest procesem uczenia się i zmiany, który zwiększa zdolności jednostek i organizacji do przyczyniania się do rozwoju społeczności.*

Budowanie potencjału jest pewnym sposobem podejścia do rozwoju umiejętności i możliwości organizacyjnych w każdej organizacji, instytucji, grupie, zespole czy projekcie. Jest to proces uczenia się i zmiany, który nie skupia się wyłącznie na społecznościach, chociaż w przeszłości często kładziono nacisk na ten jego aspekt. Termin ten jest już wykorzystywany w sektorze publicznym w odniesieniu do rozwoju organizacyjnego.

W niniejszej publikacji proponujemy, aby przyjąć, że wspólną cechą charakterystyczną i celem budowania potencjału, zarówno w dużych instytucjach, jak i małych grupach społecznościowych, jest to, że prowadzi ono do *rozwoju społeczności lokalnych*. Może się to odnosić do budowania potencjału bezpośrednio z grupami i dla grup społecznościowych, jak również budowania *potencjału organizacji infrastrukturalnych*, jak to ujęto poniżej.

W rezultacie budowanie potencjału może być postrzegane jako pewien ogólny termin, do którego można dodać kolejne elementy, odnoszące się do określonego kontekstu, jak *budowanie potencjału społeczności* czy *budowanie potencjału organizacji*.

Budowanie potencjału społeczności

Budowanie potencjału społeczności to działania, zasoby i wsparcie, które przyczyniają się do wzmocnienia umiejętności, zdolności i pewności siebie ludzi i grup społecznościowych w podejmowaniu przez nich skutecznych działań i przyjmowaniu roli lidera w organizowaniu społeczności.

W rezultacie budowanie potencjału społeczności można postrzegać jako jedną z form procesu budowania potencjału, która skupia się w szczególności na *sektorze społecznościowym* i uczestnictwie ludzi w działaniach realizowanych w ich okolicy lub sieci. (Ponieważ budowanie potencjału często jest pojęciem niejednoznacznym i powodującym nieporozumienia, wyjaśniamy każdy z terminów bardziej szczegółowo, w postaci definicji w Zasobach 2). Prowadzi to do postawienia pytania, czym jest potencjał społeczności?

Potencjał społeczności

Potencjał społeczności to zdolność ludzi i grup społecznościowych do wspólnej pracy nad podejmowaniem skutecznych działań oraz przyjmowaniem roli lidera w rozwoju społeczności lokalnych.

Budowanie potencjału dotyczy raczej grup niż większych organizacji sektora pozarządowego. Określenie „grupy", używane w niniejszej publikacji, obejmuje zarówno grupy terytorialne, funkcjonujące w konkretnej okolicy, jak i powstające na bazie wspólnych interesów czy tożsamości – *grupy kategorialne*. Budowanie potencjału dotyczy także *ludzi* i ich zdolności uczestnictwa w organizowaniu społeczności lokalnej w roli liderów, wolontariuszy, aktywistów, przedstawicieli czy organizatorów. Potencjał społeczności nie obejmuje w tym kontekście uczestnictwa czy działań skupiających się na miejscu pracy, sprawach rodzinnych, czy też zaangażowania w działania mające przynieść wyłącznie osobistą korzyść.

Mocne strony społeczności

Mocne strony społeczności to dokładnie to samo co *potencjał społeczności,* ale wydaje się mieć to pojęcie bardziej pozytywny wydźwięk i brzmi mniej protekcjonalnie. Termin *mocne strony* może być używany jako alternatywa i mamy nadzieję, że z czasem zacznie zastępować określenie „potencjał".

Budowanie potencjału instytucji

Budowanie potencjału instytucji to uczenie się, zasoby i zmiana organizacyjna, które zwiększają zdolność instytucji sektora publicznego do skutecznego angażowania się na rzecz społeczności.

Termin *instytucja* jest używany w tej publikacji jako określenie oznaczające podmioty sektora publicznego, w skład których wchodzą na przykład: władze samorządowe, policja, ośrodki podstawowej opieki zdrowotnej, jednostki instytucji rządowych. W tym kontekście celem *budowania potencjału instytucji* jest rozwijanie zaangażowania społeczności, co zostało dogłębniej omówione w Rozdziale 5. Budowanie potencjału, obejmujące rozwój organizacyjny instytucji w jego szerszym znaczeniu, może stawiać sobie szereg celów, często połączonych z celami ogólnymi tych podmiotów, obejmującymi poprawę jakości usług. Aby skupić się na sprawach najważniejszych, ograniczamy zamieszczoną tu dyskusję na temat budowania potencjału instytucji, skupiając się na podniesieniu standardów działania i zaangażowaniu na rzecz społeczności.

Budowanie potencjału ekonomicznego

Budowanie potencjału może być konsekwentnie postrzegane jako ogólny proces indywidualnego uczenia się i rozwoju organizacyjnego, który można odnosić do różnych sektorów. *Budowanie potencjału ekonomicznego* na przykład ma miejsce, gdy zamierzonym wynikiem jest przede wszystkim wzrost dobrobytu i zatrudnienia. Może oznaczać to rozwój przedsiębiorczości w społeczności, tworzenie środowiska, w którym wspierana jest działalność gospodarcza i rozwój umiejętności zawodowych. Zachodzi w pewnym stopniu naturalne zazębianie się pomiędzy budowaniem potencjału społeczności i budowaniem potencjału ekonomicznego.

Wsparcie

Wsparcie związane jest z pomocą praktyczną, organizacyjną, finansową i strategią działania na rzecz rozwoju potencjału organizacji sektorów społecznościowego i pozarządowego oraz aktywnych jednostek. W tym właśnie znaczeniu wykorzystujemy pojęcie wsparcia w niniejszej książce – ma ono oczywiście wiele innych znaczeń i zastosowań.

Źródła wsparcia opisane są w Rozdziale 3., a rodzaje wsparcia omówione zostały w Zasobach 5.

Sektor społecznościowy

Przydatna definicja sektora społecznościowego przyjęta przez CDF brzmi:

Szereg autonomicznych i grupowych działań podjętych bezpośrednio przez osoby w ich okolicy lub w ramach społeczności kategorialnej w celu podniesienia jakości życia.

Sektor społecznościowy stanowi pewne spektrum, które obejmuje grupy społeczności i działania zbiorowe jako całość. Obejmuje on szereg programów i usług, w tym także takie podmioty jak: przedszkola, stowarzyszenia najem-

ców, grupy artystyczne i sportowe, grupy związane z ochroną środowiska czy organizacją czasu wolnego, grupy wyznaniowe zapewniające opiekę społeczną, grupy wsparcia i samopomocy, centra społeczności i świetlice wiejskie. Sektor społecznościowy może być w rezultacie postrzegany jako społeczność podejmująca działania na rzecz realizacji określonych przedsięwzięć (*Home Office*, 2003a).

Sektor pozarządowy

Przydatna definicja tego sektora brzmi:

> *Organizacje, których działania podejmowane są na zasadzie non-profit, nie będące władzami publicznymi ani lokalnymi. Organizacje te są zazwyczaj formalnie ukonstytuowane i zatrudniają opłacaną kadrę fachowców oraz personel administracyjny. Mogą one, lub nie, korzystać z pomocy wolontariuszy.*
>
> (*Home Office*, 2004b, str. 40)

Infrastrukturalne organizacje sektorów pozarządowego i społecznościowego

> *Organizacje infrastrukturalne sektora pozarządowego i społecznościowego to te, które mają oparcie w sektorach pozarządowym i społecznościowym, które odgrywają rolę wspierającą, reprezentującą, decyzyjną i organizacyjną dla innych organizacji sektora pozarządowego i społecznościowego.*
>
> (Zaadaptowane z NCVO, 2003)

Społeczności kategorialne

Rozumienie sektorów pozarządowego i społecznościowego zmieniło się w ciągu ostatnich kilku lat. Społeczności kategorialne są obecnie postrzegane jako zasadnicze części sektorów pozarządowego i społecznościowego i mogą być zdefiniowane jako:

> *Grupy ludzi o wspólnej tożsamości, na przykład pochodzenia afro-karaibskiego, lub grupy osób o podobnych doświadczeniach, na przykład bezdomnych, które często spotykają się z dyskryminacją i barierami w dostępie do wpływania na usługi, zasoby i wsparcie.*
>
> (Zaadaptowane z *Building Communities Partnership*, 2004)

2. Wyjaśnienie zagadnienia budowania potencjału społeczności

W praktyce często mamy do czynienia z nieporozumieniem i niejednoznacznością dotyczącymi budowania potencjału społeczności. Dlatego Zasoby 2. stanowią szczegółowy opis tego, co mamy na myśli, a czego nie.

Zaczniemy od definicji podanej w Zasobach 1.:

> *Budowanie potencjału społeczności to działania, zasoby i wsparcie, które przyczyniają się do wzmocnienia umiejętności, zdolności i pewności siebie ludzi i grup społecznościowych w podejmowaniu przez nich skutecznych działań i przyjmowaniu roli lidera w organizowaniu społeczności.*

Kontekst definicji budowania potencjału społeczności

W 2003 podana definicja budowania potencjału społeczności oparta jest na definicji rozwiniętej dzięki analizie *Home Office* na temat budowania potencjału społeczności, która doprowadziła do wydania książek *Building Civil Renewal* (Odnowa społeczeństwa obywatelskiego) i *Firm Foundations* (Trwałe podstawy), opublikowanych w 2004 roku. Definicja, której użyto w tych publikacjach, opracowana została przez Zespół ds. analizy budowania potencjału społeczności (*Community Capacity Building Review Team*) – roboczą grupę przedstawicieli departamentów rządowych i doradców rządowych, w której skład wchodził również autor tej publikacji i pełnił funkcję lidera w pracach nad stworzeniem tej definicji. Zespołowi przewodniczył komitet sterujący z szeroką reprezentacją sieci i organizacji sektora pozarządowego i społecznościowego. Wersja podana powyżej różni się tylko jednym słowem od wersji sformułowanej przez *Home Office*; nasza wersja zawiera zwrot *organizowanie społeczności*, zaś nieco węższa definicja *Home Office*: *organizowanie własnych społeczności*.

Wyjaśnimy teraz każdy termin, którego użyto w definicji.

Działania

1. Pojęcie działania odnosi się do możliwości szkolenia i zdobywania wiedzy, obejmującej różne formy uczenia się dorosłych i kształcenie nieformalne, dostosowane do potrzeb członków grup i sieci. Nie jest to to samo, co szkolenie zawodowe w miejscach spotkań społeczności, nie ogranicza się ono również do szkoleń jako głównej formy zdobywania wiedzy.

2. Termin działania odnosi się również do rozwoju organizacyjnego grup i sieci poprzez doradztwo, wsparcie, dostarczanie informacji, facylitację i konsultacje.

3. Zarówno uczenie się, jak i zmiana organizacyjna powinny być zapewnione częściowo przez wzajemne wsparcie i wymianę pomiędzy grupami – nie chodzi zawsze o zatrudnienie zewnętrznych specjalistów, którzy mają odpowiadać na potrzeby.

Zasoby i wsparcie

1. *Zasoby* odnoszą się do konkretnego majątku, takiego jak: budynki, aktywa, pomieszczenia biurowe i miejsca spotkań, oraz do sprzętu, dla przykładu: telefonów, kopiarek, komputerów i drukarek.

2. Zagadnienia te obejmują także zasoby ludzkie, na przykład opiekunów do dzieci podczas spotkań, tłumaczy języka migowego i tłumaczy ustnych.

3. Finansowanie jest kluczowym elementem wsparcia – jego krótkoterminowy charakter stanowi główną troskę grup.

4. *Wsparcie* może również obejmować informacje, doradztwo, wskazówki, kontakty i pomoc administracyjną tam, gdzie jest ona pomocna dla grup i sieci społeczności. Odnosi się ono do pomocy praktycznej, organizacyjnej i finansowej, a także pomocy w zakresie strategii postępowania.

5. Może również obejmować wsparcie dla organizowania społeczności poprzez zapewnienie opłacanych organizatorów społeczności.

Kto w takim razie udziela wsparcia? Zasoby i wsparcie mogą zapewnić większe organizacje sektora społecznościowego i pozarządowego, jak również oficjalne instytucje i różne władze. Dodatkowo wiele grup społecznościowych uzyskuje cenne wsparcie od siebie nawzajem w ramach sieci i wspólnej pracy.

Wzmocnienie umiejętności i zdolności

1. Używany tutaj termin *umiejętności* obejmuje wiedzę, zdolności, talent, *empowerment*, pewność siebie – jest to skrótowe określenie znaczące dużo więcej niż tylko umiejętności.

2. Termin ten zawiera także umiejętność bycia aktywnym w grupie, lokalnym komitecie lub zaangażowanie w roli przedstawiciela społeczności.

3. Termin *zdolności* stosowany w tej publikacji odnosi się również do organizacji społecznościowych – dla wielu grup społecznościowych proces wzmacniania oznacza także pracę nad sposobem ich zorganizowania.

Ludzie

1. Mamy na myśli *ludzi*, którzy w jakiś sposób wnoszą wkład, są aktywni i zaangażowani w swojej okolicy lub społeczności – może dotyczyć to zaangażowania w grupach społeczności lub w ramach działań i sieci nieformalnych.

2. Pojęcie *ludzie*, użyte w niniejszej definicji, obejmuje również przedstawicieli społeczności, mentorów, nieopłacanych organizatorów społeczności, wolontariuszy i liderów, członków rad, przedsiębiorców społecznych i osoby prowadzące kampanie. Jednak budowanie potencjału społeczności nie dotyczy budowania potencjału jednostek, które angażują się w działania lokalne wyłącznie dla własnej korzyści, lub które są nieodpowiadającymi przed nikim lokalnymi liderami – rodzajem „wolnych strzelców".

Grupy społecznościowe

1. Budowanie potencjału społeczności dotyczy przede wszystkim rzędzie wzmacniania *grup społecznościowych*.

2. Pojęcie *grupy* obejmuje grupy terytorialne, jak i grupy kategorialne.

3. Mogą to być także formalne lub nieformalne sieci grup – budowanie dobrze zorganizowanych sieci może poważnie wpływać na poziom efektywności partnerstw czy programów rewitalizacyjnych.

4. Zapewnienie warunków do budowania potencjału społeczności często wymaga także umiejętnej pracy w terenie (*outreach work*) dla umożliwienia równego dostępu grupom marginalizowanym.

5. Budowanie potencjału musi również obejmować pracę wewnątrz grupy i pomiędzy grupami, aby stawiać wyzwanie dyskryminacji i praktykom, które wyłączają ludzi.

Skuteczne działanie

Rezultatem *skutecznego działania* jest skuteczniejsze realizowanie przez grupy ich założeń i osiąganie celów. Stawianie sobie skutecznego działania za cel jest ważne, ponieważ zbyt często program budowy potencjału doprowadza do osiągnięcia celu, który wyznaczył sobie ktoś inny! Oczywiście grupy często chcą przyczynić się do realizacji celów strategii na rzecz społeczności i innych kluczowych strategii w regionie. W niektórych przypadkach może to oznaczać, że stając się silniejsza i budując potencjał, grupa powie „Nie"! „Nie chcemy brać na siebie jeszcze więcej obowiązków – jest nam dobrze z tym, co właśnie robimy i co obecnie jesteśmy w stanie robić jeszcze lepiej".

Działanie w społeczności nie opiera się wyłącznie na grupach. Skuteczne działanie w przyjętej definicji obejmuje praktyczną pomoc świadczoną sobie przez sąsiadów, na ulicach i w ramach grup nieformalnych. Obejmuje ono także działania wolontariatu, zarówno formalne, jak i nieformalne. Łącznie składa się na nie wszystko to, co często nazywane bywa „społecznym kapitałem". Skuteczne działanie angażujące jednostki i grupy musi opierać się na zasadach inkluzji i równości.

Rola lidera

1. Kwestia ta odnosi się do wkładu w projektowanie i świadczenie usług na poziomie lokalnym.

2. *Rola lidera* odnosi się również do grup i sieci mających znaczny wpływ na strategię działania i zarządzanie w odniesieniu do projektów i partnerstw.

3. Sprawowanie roli lidera często oznacza podejmowanie inicjatywy i budowanie potencjału na poziomie społeczności.

4. Podjęcie roli wiodącej przez jednostki lub grupy będzie często oznaczało dla większych instytucji publicznych zmianę ich systemów i procedur w celu skuteczniejszego zaangażowania się na rzecz ludzi i grup.

5. Kwestia ta dotyka zmian kulturowych w sposobach pracy takich organizacji oraz zmian w układzie sił w relacjach ze społecznościami.

Rozwój społeczności

Obejmuje on pewien zakres rozwoju społecznego, ekonomicznego i środowiskowego, w zależności od tego, jak społeczności postrzegają swoje priorytety. Organizowanie się społeczności może przebiegać na poziomie lokalnym – okolicy, jak również na większym obszarze, w oparciu o wspólną tożsamość i potrzeby. Organizacja społeczności opisana została w podstawowym modelu o nazwie ABCD (*Achieving Better Community Development*), który oznacza osiągnięcie lepszej organizacji społeczności. Model ten dzieli proces organizowania społeczności na określoną liczbę wymiarów i rezultatów (Barr i Hashagen, 2000). Pewnym aspektem rozwoju społeczności będzie budowanie silnych społeczności, co omówione zostało w Rozdziale 2. Na poziomie regionu rozwój społeczności może być organizowany w ramach strategii dla społeczności i innych kluczowych strategii skupiających się na spójności i partycypacji, gdzie wspomniane plany rzeczywiście odzwierciedlają potrzeby i aspiracje ludzi.

3. Podstawy aktywnego obywatelstwa

Aktywne obywatelstwo to przydatne pojęcie łączące szeroki zakres ról w społecznościach, grupach, sieciach i partnerstwach. Dzięki pojemności znaczeniowej może pomóc w identyfikacji potrzeb i mocnych stron jednostek aktywnych w ramach swoich społeczności. Położenie nacisku na jednostki jest jednym ze sposobów określania potrzeb w zakresie budowy potencjału społeczności – określanie potrzeb grup opisano w Zasobach 4.

Aktywne obywatelstwo oznaczać może szereg ról przyjmowanych przez ludzi. Kombinacja tych ról może być wykorzystana jako ramy pomocne w planowaniu budowania potencjału.

1. Podstawy aktywnego obywatelstwa łączą w ramach jednej listy różne role, obejmujące działania społeczne, wolontariat, zaangażowanie w instytucjach publicznych i polityczną reprezentację.

2. Podstawy te pomogą wskazać konkretną grupę ludzi pracujących na rzecz społeczności i zakres realizowanych w tym względzie działań, określić wsparcie dla nich i potrzeby szkoleniowe oraz zachęcić do większej koordynacji.

3. Każda z osób może odgrywać pewną liczbę ról, które ponadto mogą się zmieniać wraz z upływem czasu – często zapomina się w tym miejscu o potrzebie planowania.

Aktywne obywatelstwo ma do odegrania kluczową rolę w każdym regionie i potrzebne jest powszechne zrozumienie, co oznacza aktywne obywatelstwo dostrzegające wartość różnych kultur, pokoleń i środowisk. Tabela poniżej podaje opis typów obecnych w społecznościach aktywnych obywateli.

Podstawy, o których tu mowa, dostarczają sposobu spojrzenia na potrzeby rozwoju kluczowych osób aktywnych w społeczności – może być to dobry sąsiad lub członek grupy lub komitetu. Jeśli chodzi o zakres, lista Podstaw nie obejmuje:

- opiekunów pracujących w rodzinach – zakłada się, że aktywne obywatelstwo i zaangażowanie na rzecz społeczności zaczyna się poza rodziną;
- czystej aktywności społecznej – w Podstawach zakłada się, że zwyczajne chodzenie na bingo czy do pubu nie stanowi o aktywnym obywatelstwie;
- czysto religijnej aktywności – Podstawy wyłączają na przykład księży i innych przywódców religijnych, którzy przede wszystkim zajmują się sprawami duchowymi. Uwzględnia się jednak ich rolę jako kanałów komunikacji.

Każda osoba może w tym samym czasie mieć kilka ról i realizować różne wiążące się z nimi zadania – pomaganie na swojej ulicy, zbieranie funduszy dla swojej grupy, wolontariat w parafii, jak wydawanie posiłków czy zorganizowanie kawiarni dla społeczności. Ta sama osoba może z upływem czasu zostać wybrana na przedstawiciela rady gminy lub zasiadać w gremium doradczym funduszu podstawowej opieki zdrowotnej (*primary care trust*).

Podstawy aktywnego obywatelstwa

Typy aktywnych obywateli:
Głosujący – głosuje w wyborach gminnych, okręgowych, krajowych i europejskich.

Konsultant – uczęszcza na publiczne spotkania, bierze udział w konsultacjach, forach sąsiedzkich, odpowiada w sondażach.

Aktywista (Uczestnik kampanii) – osoba, która reaguje na lokalne problemy, na przykład dzwoni do zarządcy, jeśli zostały wywrócone kosze na śmieci, pisze do lokalnych gazet, lobbuje za zmianami w sposobie świadczenia usług.

Organizator – osoba, która angażuje się w bezpośrednie organizowanie działań i imprez, takich jak planowanie działań w okolicy, projekty zorganizowanych zabaw, lokalne imprezy artystyczne.

Nieformalny wolontariusz – osoba świadcząca bezpłatną pomoc poza rodziną, np. praktyczną pomoc sąsiadom lub pomoc okazjonalną w centrum społeczności czy w ramach projektu.

Wolontariusz formalny – osoba świadcząca bezpłatną pomoc zorganizowaną przez organizację pośredniczącą (np. świadczącą usługi socjalne), biuro wolontariatu czy pracodawcę.

Członek grupy – aktywny uczestnik w grupie społecznościowej, klubie, grupie wyznaniowej, grupie młodych ludzi czy sieci najemców.

Lider grupy – posiada odpowiedzialne stanowisko w grupie społecznościowej, klubie, towarzystwie, sieci, na przykład koordynator straży sąsiedzkiej, przewodniczący, skarbnik, sekretarz stowarzyszenia społecznościowego.

Członek komitetu zarządzającego – jest członkiem komitetu zarządzającego projektem, centrum społeczności lub świetlicy wiejskiej, członkiem zarządu organizacji pozarządowej, członkiem zarządu szkoły.

Przywódcy religijni – dwukierunkowy kanał komunikacyjny dla członków określonych grup wyznaniowych, z wyłączeniem jednak ich podstawowej funkcji przywództwa duchowego.

Przedsiębiorca społeczny – osoba organizująca przedsięwzięcia społeczne z korzyścią dla społeczności, z wynagrodzeniem lub bez.

Radny dzielnicowy – osoba wybrana lokalnie do rady dzielnicy.

Członek rady gminy – osoba wybrana lokalnie do rady gminy.

Przedstawiciel władz publicznych – członek władz miejskich lub wykonawczych rady miejskiej.

Terenowy przedstawiciel społeczności – osoba wybrana w wyborach lub wyznaczona, aby uczestniczyć w partnerstwie na danym terenie, np. w radzie ds. rewitalizacji czy innej podgrupie. Rola dotyczy w tym wypadku głównie własnego terenu, zaś osoby te postrzegane są jako reprezentanci, albo z powodu bycia wybranym w lokalnych wyborach, albo dlatego, że mogą podzielić się wiedzą o sprawach lokalnych i przedstawić punkt widzenia społeczności.

Przedstawiciel społeczności w sektorze – osoba wybrana w wyborach lub wybrana do instytucji doradczo-zarządzającej sektora publicznego, jak np. zarząd funduszu podstawowej opieki zdrowotnej, uniwersytetu lub college'u, rady ds. polityki działań czy sieci organizacji wyznaniowych. Rola dotyczy w tym wypadku głównie określonego sektora lub jego części. Osoby te mogą zostać wybrane przez instytucję publiczną lub wskazane/wybrane przez działającą w społeczności sieć bądź grupę użytkowników.

Okręgowy przedstawiciel społeczności – osoba wybrana w wyborach lub wyznaczona do uczestnictwa w partnerstwach strategicznych

w okręgu/dzielnicy, takich jak lokalne partnerstwo strategiczne lub inne okręgowe/dzielnicowe partnerstwa o szerokim zasięgu. Rola taka może być realizowana poprzez sieć empowermentu społeczności.

Jak wykorzystywać Podstawy aktywnego obywatelstwa?

Podstawy aktywnego obywatelstwa można wykorzystać na poziomie strategicznym, okręgu/dzielnicy czy sąsiedztwa, aby pomóc określić potrzeby i mocne strony, a także aby dostarczyć informacji do planowania wsparcia dla budowania potencjału społeczności. Mogą one stanowić podstawę dla prowadzenia badań i zbierania informacji pomocnych w przygotowaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy w okręgu/dzielnicy brakuje uczestnictwa określonego rodzaju aktywnych obywateli? Na przykład czy brakuje członków zarządu szkół?
2. Jakie wsparcie w zakresie rozwijania kompetencji otrzymują różne grupy aktywnych obywateli? Przedstawiciele społeczności mogą na przykład potrzebować rozwinąć umiejętności w zakresie udzielania informacji zwrotnej dla swoich społeczności.
3. Czy istnieją grupy aktywnych obywateli, którzy potrzebują większego wsparcia? Nieformalni wolontariusze mogą na przykład odczuwać brak szkoleń i ochrony.
4. Czy aktywni obywatele przechodzą od jednej roli do kolejnej? Na przykład czy liderzy grup społecznościowych stają się terenowymi przedstawicielami społeczności? Czy istnieje postęp – od ról mniej do bardziej odpowiedzialnych? Czy dzielnica traci doświadczonych ludzi, którzy zapewniają bezcenne przywództwo?
5. Czy istnieją pewne ogólne aspekty budowania potencjału, wspólne dla wszystkich grup aktywnych obywateli? Czy wszyscy aktywni obywatele skorzystaliby na przykład z programów szkoleniowych dotyczących budowania spójności społecznej i zrozumienia różnorodności?
6. Czy wśród różnych grup aktywnych obywateli istnieją podobieństwa w zakresie potrzeb dotyczących szkolenia i wsparcia? Czy potrzeby i mocne strony różnią się w przypadku różnych grup?

Jeśli dzięki tym pytaniom uzyska się jasny obraz sytuacji, w dzielnicy zaistnieją dużo lepsze warunki, jeśli chodzi o zapewnienie wsparcia dla aktywnych obywateli tego obszaru. Osiągniecie tego, to osiągniecie lepszej jakości wspólnego rządzenia i współuczestnictwa. Oznacza to, że budowanie potencjału można organizować poprzez systematyczne zajmowanie się rozwijaniem aktywnego obywatelstwa.

W jaki sposób wykorzystać Podstawy do planowania wsparcia dla budowania potencjału?

1. Punktem wyjścia w wykorzystaniu Podstaw jest określenie, jakie są potrzeby i kogo one dotyczą. Każda grupa obywateli powinna otrzymać szansę udzielenia odpowiedzi na zestaw pytań dotyczący ich szkoleń, wprowadzenia w pracę, ustawicznego wsparcia, powodów zaangażowania, powodów rezygnacji z roli itd.

2. Określenie potrzeb w zakresie wsparcia może być oparte na partnerstwie regionalnym, które samo składa się z przedstawicieli różnych obszarów działalności.

3. Należy opracować priorytety, aby wskazać kierunki inwestowania w zakresie dalszych potrzeb badawczych. Można ustalić priorytety badawcze odnośnie pewnych grup obywateli, które postrzega się lub o których się wie, że istnieje u nich niedostatek na polu uczestnictwa.

4. Badania mogą obejmować zbieranie informacji od osób zaangażowanych w konkretną rolę obywatelską. Użytecznym może być również uzyskanie informacji od organizacji, z którą związana jest lub w ramach której działa dana osoba, takiej jak grupa społecznościowa lub instytucja.

5. Można zidentyfikować pewne podobieństwa dotyczące potrzeb w zakresie szkoleń lub wsparcia. W innych przypadkach potrzeby mogą być całkiem różne.

6. W niektórych przypadkach nieuczestniczenie może być spowodowane brakiem kompetencji po stronie organizacji, nie zaś indywidualnej osoby. Na przykład przedstawiciel społeczności może być zmuszony do wywalczania sobie skutecznej obecności w zarządzie funduszu podstawowej opieki zdrowotnej, co może wynikać z niezdolności owej instytucji do efektywnego wykorzystania zaangażowania przedstawiciela.

W wykorzystaniu Podstaw można wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- wsparcie dla poszczególnych osób, aby najlepiej wykorzystały i dalej rozwijały umiejętności i zdobywały doświadczenie;
- zwiększenie planowania i koordynacji w organizacjach, które wspierają i korzystają z pracy aktywnych obywateli;

- możliwości dokonywania postępu i udzielania odpowiedniego wsparcia w trakcie poruszania się indywidualnych osób w obrębie różnych układów i organizacji;
- więcej sposobów wymiany dobrych praktyk zarówno pomiędzy osobami, jak i organizacjami wspierającymi;
- dalsze zmiany kulturowe w dużych organizacjach publicznych tak, aby były one przygotowane na wzrost zaangażowania społeczności.

U podstaw wspierania aktywnego obywatelstwa leży pewna liczba zasad:

1. Wszystkie formy aktywnego obywatelstwa są równie ważne.
2. Aby móc wnieść swój wkład, aktywni obywatele potrzebują wsparcia.
3. Wsparcie musi obejmować osoby w różnym wieku, różnej płci, preferencji seksualnych, zdolności, z różnych kultur i społeczności.
4. Organizacje sektora publicznego i prywatnego mają do odegrania kluczową rolę w skutecznym angażowaniu aktywnych obywateli.
5. Wsparcie dla aktywnego obywatelstwa musi być budowane na bazie obecnych umiejętności, doświadczenia i najważniejszych zdolności osób i doceniania ich wartości.
6. Aktywne obywatelstwo musi opierać się na zasadach równości i zaangażowania nakreślonych w czterech modułach składowych.

Przykład

Podstawy aktywnego obywatelstwa w praktyce

Niniejszy przykład pokazuje jak Podstawy aktywnego obywatelstwa wykorzystane zostały do zaplanowania wsparcia dla reprezentacji społeczności w Okręgu Bradford.
Grupa robocza ds. aktywnego obywatelstwa (*Active Citizenship Working Group*) utworzona została z osób z Rady Bradford (*Bradford Council*), Uniwersytetu Bradford, Sieci społecznościowej (*Community Network*) i lokalnych partnerstw strategicznych, jak również głównych organizacji infrastrukturalnych sektora pozarządowego. Grupa skorzystała z Podstaw, aby określić, na których aspektach aktywnego obywatelstwa skupić się we wstępnym projekcie badawczym. Badania zostały przeprowadzone w 2004 roku w celu sporządzenia mapy aktualnego poziomu reprezentacji w dziesięciu głównych publicznych ciałach decyzyjnych w całym okręgu. Celem badań było zdobycie wiedzy na temat działań reprezentowanych partnerstw i instytucji w odniesieniu do: rekrutacji, szkolenia i wsparcia przedstawicieli społeczności.
Badania wykazały następujące konkretne problemy i braki:

1. Podczas gdy poziom partycypacji wśród Azjatów był dobry, występowały trudności w rekrutacji Azjatek.
2. Brakowało zapewnienia specjalnego wsparcia dla angażowania się młodych ludzi.
3. Niektóre organizacje zapewniły programy koleżeńskie i dotyczące mentoringu.
4. Zostało zauważone, że często występowały nierealne oczekiwania wobec przedstawicieli społeczności.
5. Większość organizacji skorzystałaby na pomocy w organizacji odpowiednich struktur zarządzania.

Badania doprowadziły do pewnej liczby wniosków, które grupa robocza przekazała dalej.

Ocena potrzeb przedstawicieli społeczności

Jak wskazano w Podstawach, główną sferą aktywnego obywatelstwa jest działanie w charakterze przedstawicieli społeczności. Wielu przedstawicieli społeczności oraz sieci i organizacji, z których pochodzą, wymaga ciągłego budowania kapitału tak, aby osiągnąć większą skuteczność. Odpowiedź na potrzeby w tym zakresie stanowi szczególny obszar budowania potencjału z pewną liczbą kluczowych zagadnień, którymi należy się zająć:

- brak jasności na temat roli,
- oczekiwania odnoszące się do roli,
- środowiska, z którymi spotykają się przedstawiciele.

Brak jasności na temat roli

Główny problem w zakresie indywidualnego zaangażowania dotyczy zdolności bycia skutecznym przedstawicielem. W związku z tym stawiane są pytania o rolę poszczególnych osób.

1. Czy są przedstawicielami, ponieważ postrzegani są jako osoby typowe dla pewnej grupy lub typu środowiska?

2. Czy są przedstawicielami, ponieważ zostali wybrani przez sieć, przed którą są odpowiedzialni?

3. Czy w rezultacie są osobami dobrze znanymi na poziomie lokalnym, wybranymi przez instytucję sektora publicznego, ale z faktyczną niewielką odpowiedzialnością wobec lokalnej społeczności?

Pytania te w coraz większym stopniu niepokoją członków wielu sieci społecznościowych i grup oraz liderów. W niektórych wypadkach wybieralni członkowie władz samorządowych kwestionują zasadność uznawania przedstawicieli społeczności. Gdzie wydaje się to właściwe, należy zająć się tymi zagadnieniami jako częścią budowania potencjału społeczności. Istnieje kilka punktów, których podkreślenie może być w tym procesie użyteczne.

1. Większość argumentów akademickich wspiera pogląd, że wspomniana partycypacja może raczej stanowić uzupełnienie wybranej reprezentacji, niż ją zastępować (Parry i inni, 1992).

2. Przedstawiciele społeczności mogą być w wielu wypadkach postrzegani jako reprezentujący głównie sektory pozarządowy i społecznościowy. Pogląd ten przedstawiony został przez Chanana w pracy *The Practical Effects of Community Involvement* (Praktyczne rezultaty zaangażowania w społeczności, 2004). Jest to przydatna interpretacja w przypadku, gdy przedstawiciele społeczności są wybrani przez sieć empowermentu społeczności lub podobną sieć sektora pozarządowego i społecznościowego. W wypadku wyboru do lokalnego partnerstwa z sąsiedztwa interpretacja ta nie ma zastosowania.

3. Niektóre sieci empowermentu społeczności poszukują terminów alternatywnych, takich jak *delegat* czy *adwokat*.

Oczekiwania dotyczące roli

Drugie zagadnienie bardziej bezpośrednio związane jest z konkretną osobą i wymaganiami, które nakłada na nią przyjęta rola. Od niektórych przedstawicieli, zwłaszcza z grup wyznaniowych, grup mniejszości i społeczności kategorialnych, oczekuje się, że będą przemawiać w imieniu całego szeregu ludzi i wypowiadać się na temat wielu spraw dotyczących poszczególnych sieci bądź społeczności.

Środowiska, z którymi spotykają się przedstawiciele

Przedstawiciele mogą też stanąć wobec doświadczenia alienacji podczas sformalizowanych spotkań, z ustaloną agendą, z ryzami papieru do przeczytania (i wydrukowania) przed spotkaniem – często przesłanymi bez zapewnienia wystarczającej ilości czasu na konsultację z jakąkolwiek osobą, którą ci przedstawiciele mają reprezentować.

Wiele sieci *empowermentu* społeczności i organizacji sektorów pozarządowego i społecznościowego zajmuje się tymi problemami i zagadnieniami – bezpośrednio wpływającymi na wsparcie dla budowy potencjału, którego potrzebują ludzie.

Przykład

Badania dotyczące przedstawicieli społeczności w Leeds

W 2002 roku Głos Leeds (*Leeds Voice*), sieć sektorów pozarządowego i społecznościowego, przeprowadziła badania dotyczące potrzeb przedstawicieli społeczności. Szczegółowe wyniki były następujące:

1. Geograficzny zasięg okręgu wyborczego czynił prawie niemożliwym pełnienie przez przedstawicieli ich roli z powodu ogromu zadań.
2. Stawiano pytania, w jaki sposób można konsultować się z tak zróżnicowanym zbiorem grup i organizacji, od lokalnych oddziałów krajowych organizacji charytatywnych po małe grupy.
3. W raporcie zalecano szkolenie partnerów w zakresie roli przedstawicieli, celu ich działania i kompetencji, jak również różnorodności sektora pozarządowego i społecznościowego.

Raport z badania zawiera innowacyjny model opisujący zarówno pozytywne, jak i negatywne „spirale" zaangażowania. W przypadku tej ostatniej brak akceptacji roli, istnienie struktur, które przed nikim nie odpowiadają, oraz presja życia rodzinnego łączą się z innymi czynnikami prowadzącymi do osobistej frustracji i zwątpienia. Modele spiral pomagają w identyfikacji niektórych kluczowych czynników, które oddziałują na doświadczenia przedstawicieli i dostarczają informacji na temat wsparcia dla budowania potencjału (Głos Leeds, 2002).

4. Identyfikacja potrzeb i mocnych stron

W praktyce często mamy do czynienia z nieporozumieniem i niejednoznacznością dotyczącymi budowy. Zasoby 4. podają krótki przegląd sposobów rozumienia i metod identyfikacji głównych potrzeb i mocnych stron grup społecznościowych i ich członków. Zasadniczą sprawą w tym podejściu jest to, że nie dotyczy ono wyłącznie identyfikacji potrzeb grupy i aktywnych jednostek. Mówi także o identyfikacji i uznaniu *ich mocnych stron* – aktualnych umiejętności, wiedzy, doświadczenia i talentów.

W praktyce budowanie potencjału społeczności może oznaczać umożliwienie znalezienia i wykorzystania istniejących zdolności, zamiast rozwijania jakichkolwiek nowych. Taki jest punkt wyjścia praktycznych metod opisanych w tej publikacji. Kładziemy nacisk na rozpoczynanie od rozpoznania umiejętności i zdolności istniejących i nie w pełni wykorzystanych. W tym fragmencie skupiamy się głównie na grupach społeczności – sposób podejścia do zdobywania wiedzy o potrzebach jednostek podany został w Zasobach 3. w Podstawach aktywnego obywatelstwa. Tak więc niniejsze zasoby stanowią przegląd, a nie przewodnik o tym, „jak to zrobić". Więcej szczegółów na temat praktycznych metod można uzyskać w innych publikacjach (patrz Bibliografia).

Skuteczne uczenie się i osiąganie zmiany powinno opierać się na rzeczywistych potrzebach grupy i jej członków. Może to brzmieć jak coś oczywistego, ale musi być zaakcentowane. Wciąż zdarza się, że organizowane są kursy szkoleniowe dla „lokalnych mieszkańców", na których nikt się nie pojawia. Wynika to oczywiście z faktu, że z góry założono, czym interesują się ludzie, bez nawiązania żadnego realnego kontaktu z lokalnymi grupami. Podobnie gdy zatrudniony zostaje konsultant do pracy z grupą nad przygotowaniem statutu – fachowiec wykonuje swoją specjalistyczną pracę i przygotowuje odpowiedni dokument, ignorując jednocześnie ukryte w grupie napięcia.

Sposoby w jakie osoby i grupy angażują się w rozwijanie swoich umiejętności i mocnych stron są różne – od przelotnego, skromnego kontaktu z lokalnym organizatorem społeczności, po potrzeby wynikającej ze zbyt napiętej sytuacji w zarządzie. Niektóre grupy mogą odpowiadać na kwestionariusze i reagować na drukowane publikacje albo aktywnie poszukiwać pomocy, inne mogą potrzebować wsparcia ze strony znanego sobie organizatora społeczności, który zachęci członków grupy do angażowania się.

Sposoby podejścia

Poniżej podajemy cztery podejścia przydatne w identyfikacji wraz z grupami potrzeb w zakresie budowania potencjału społeczności i mocnych stron grup. Każde podejście stanowi spojrzenie z innej perspektywy i może wpływać na wybór metody.

1. *Plany* – potrzeby dotyczące uczenia się i istniejące mocne strony można identyfikować w odniesieniu do planów i celów grupy.

2. *Problemy* – mogą one sprowokować świeże spojrzenie na sposób organizacji grupy, umiejętności członków i obszary, które członkowie muszą dalej wzmacniać.

3. *Zadania* – użytecznym podejściem jest identyfikacja zadań w ramach działań grupy i ról w grupie; metoda ta może pomóc wskazać, jaki zakres zadań i w jakich obszarach wymaga dalszego wsparcia.

4. *Kwestie* – sprawy, które rozpatrzeć musi grupa, mogą dotyczyć dostępu do niej: kwestia taka jak dostęp różnych części społeczności do grupy i pomieszczeń, w których ma siedzibę, może być bodźcem dla nowych praktyk i praktycznych rozwiązań, które z kolei wymagają nowych umiejętności i sposobu organizacji.

W praktyce te cztery sposoby podejścia mogą być często łączone – jakaś kwestia może prowadzić do nowego planu dla grupy, który można podzielić na zadania, które będą wymagały realizacji itd. Bez wątpienia niniejsza lista czterech podejść może być poszerzona – zależy to tylko od tego, w którym miejscu znajduje się grupa i jakie podejście najłatwiej wydobędzie na światło dzienne potrzeby i mocne strony.

Metody praktyczne

Przyjrzymy się teraz praktycznym sposobom identyfikacji wraz z grupami potrzeb organizacyjnych i powiązaniem z uczeniem się. Sposoby te można podzielić na dwie kategorie:

1. Metody wiążące się z bezpośrednim kontaktem z grupą.
2. Metody wiążące się z kontaktem z kilkoma grupami jednocześnie, na przykład poprzez sondaż przeprowadzony na danym terenie czy otwarte warsztaty.

W wielu wypadkach stosowane będą metody pracy oparte na współuczestnictwie z grupami podzielonymi na pary lub mniejsze grupy itd.

Metody, które można wykorzystać z jedną grupą społeczności

W działanie angażuje się kogoś posiadającego odpowiednie umiejętności ułatwiające pracę grupy i wykorzystującego jedną lub kilka z następujących metod. Metody te zazębiają się i mogą być używane łącznie.

1. **Przegląd, remanent** – metoda wykorzystująca zestaw najważniejszych pytań, które pomagają grupie dokonać przeglądu ostatniego roku i z tej perspektywy zidentyfikować, ile razy członkowie zmagali się z określonymi sytuacjami i zadaniami.

2. **Zdjęcie z przyszłości** – sposób, który pomaga grupie spojrzeć w przyszłość, ku pożądanemu punktowi odniesienia, określić działania kojarzone z tym punktem i popracować niejako wstecz, wywołując burzę mózgów na temat wymaganych umiejętności, zdolności i niezbędnej wiedzy. Wykorzystanie tej metody można oprzeć na ogólnej wizji przyszłości dla grupy lub określonym zagadnieniu w przygotowywanym nowym projekcie.

3. **Planowanie projektu** – przejście przez etapy związane z poprowadzeniem nowego projektu, ze wskazaniem potrzeb grupy na każdym z etapów.

4. **Określenie zadań** – zgłębienie potrzeb jednej osoby w odniesieniu do zestawu zadań i roli, jaką odgrywa ona w grupie, wykorzystując odpowiednik zakresu obowiązków i profilu osobowego kandydata.

5. **Lista umiejętności** – przejrzyj listę umiejętności, zdolności i wiedzy i poproś każdego członka grupy, aby określił swoje mocne strony i obszary potrzeb. Tę metodę można z pożytkiem połączyć z czterema powyższymi metodami. Lista podana w ramce poniżej może być tu punktem wyjścia.

6. **Analiza SWOT** – ułatwienie w postaci pewnej konstrukcji dla przebadania czterech zagadnień: mocnych stron, słabych stron, możliwości i zagrożeń, które łącznie pozwalają zidentyfikować potrzeby organizacyjne i potrzeby w zakresie uczenia się.

7. **Badania kontrolne** – opracowany zestaw pytań, wykorzystywanych przez organizacje dla określenia mocnych i słabych stron organizacyjnych, ze wskaźnikami wyników dla różnych zagadnień.

Podstawowe zasady w identyfikacji potrzeb i mocnych stron

Włącz ludzi
W proces identyfikacji potrzeb związanych z uczeniem się i rozwojem ważne jest włączenie grup społeczności. Jeśli członkowie grup czują, że szkolenia i inicjatywy są im narzucane, mogą zareagować negatywnie (Cole, 1993). Jednocześnie wiele grup i członków chce się uczyć nowych umiejętności i korzystać z doświadczeń (sondaż przeprowadzony w 25 grupach na obszarze Bradford Trident w 2000 roku ujawnił 15 grup zainteresowanych uzyskaniem pomocy w identyfikacji ich potrzeb szkoleniowych).

Identyfikuj mocne strony
Równie ważne, jak skupienie się na potrzebach związanych z uczeniem się, jest rozpoznanie mocnych stron i osiągnięć grup i sieci. Jest to sposób pracy, który bardziej wzmacnia i jest potrzebny dla identyfikacji braków. Analiza różnic pomiędzy istniejącymi umiejętnościami a umiejętnościami potrzebnymi powinna dostarczyć informacji dla programu budowania potencjału.

Rozpoznaj obawy
U wielu osób zaangażowanych w działania społeczności występuje zrozumiała blokada związana z uczeniem się i szkoleniami. Doświadczenia szkolne niektórych osób mogą mieć wpływ na stopień ich otwartości w stosunku do angażowania się w coś, co wydaje się być zbyt sformalizowane – budowanie pewności siebie może wymagać stopniowania. W grupach może istnieć również opór przed zatrudnianiem w charakterze specjalistów ludzi z zewnątrz, jeśli są dla grupy nowymi osobami – zwłaszcza jeśli płaci się im duże kwoty za doradztwo.

Rzuć wyzwanie wykluczeniu
Sam proces identyfikacji potrzeb wyznaczy porządek organizacyjny budowania potencjału. Jeśli zaprosisz tylko ludzi silnych fizycznie, być może uczestnikami staną się wyłącznie osoby sprawne fizycznie! Czyje są potrzeby? – to kluczowe pytanie – które grupy i które osoby zostały wybrane do współpracy i dlaczego? Innymi słowy, kwestie równości i dostępności muszą być brane pod uwagę od początku.

Doceniaj różnorodność
Różne grupy mogą pracować w różny sposób – osadzony w ich środowisku, tożsamości i tradycjach. Ludzie potrzebują pewnej przestrzeni do pracy „po swojemu" i mogą nie czuć się komfortowo z nowo wprowadzonymi, nieznanymi im metodami.

Zadbaj o dobrą zabawę
Uczenie się i zmienianie nie musi być trudne – może sprawiać przyjemność. Metody kreatywne i nastawione na uczestnictwo, uważnie dobrane i zapewniające grupie przestrzeń czy komfort, mogą sprawić, że proces uczenia się i zmian nabierze tempa. W przypadku grup, dla których uczenie się jest czymś nowym, sposobem na dobry początek może okazać się na przykład zwiedzanie okolicy, zorganizowane w formie jednodniowej wycieczki.

1. **Zapewnienie jakości** – systemy wypracowane w ramach krajowych standardów zapewniania jakości dla sektorów pozarządowego i społecznościowego mogą zostać wykorzystane do identyfikacji potrzeb związanych z rozwojem; w większym stopniu mogą być adresowane do organizacji z dużą liczbą personelu niż grup społecznościowych.

2. **Lista kontrolna strategii działania** – lista strategii działań i praktyk, które potrzebne są organizacji do realizacji konkretnego celu, na przykład uzyskania finansowania w postaci zlecenia. Przejrzenie takiej listy wspólnie z organizacją społecznościową pozwala zidentyfikować obszar słabych stron i związane z tym potrzeby szkoleniowe czy rozwojowe. Posiadanie na miejscu systemu zapewniania standardów jakości może stanowić część listy – zob. poniżej.

Wiele z tych praktycznych metod opisanych jest bardziej szczegółowo w książce *Building Community Strengths* (*Budowanie siły społeczności*, Skinner, 1997).

Przykład

Kryteria kwalifikacyjne wymagane do występowania o zlecenia

Rada Bradford finansuje i wspiera dużą grupę organizacji pozarządowych i społecznościowych. Zlecając usługi, wymaga udokumentowania, że organizacje stające do przetargów są stabilne finansowo, posiadają odpowiednie procedury i struktury i że z dużym prawdopodobieństwem będą mogły świadczyć usługi, których zapewnieniem są zainteresowane. Aby posiadać odpowiednie uprawnienia do podejmowania się zleceń, organizacja musi być posiadającą statut grupy sektorów pozarządowego lub społecznościowego, zapewniającą:

- zadowalającą strukturę zarządzania,
- politykę równych szans,
- udokumentowany rachunek bankowy,
- zadowalające procedury związane z finansami,
- roczny budżet,
- dokumenty księgowe z ostatniego roku,
- procedury informacji zwrotnej,
- regulamin BHP,
- dokumentację o zaadaptowaniu lub pracy nad uznanym systemem jakości,
- ubezpieczenia – ubezpieczenie OC i ubezpieczenie pracowników,
- procedury postępowania dyscyplinarnego i rozpatrywania skarg,
- zakresy obowiązków / profile osobowe personelu.

Praca z kilkoma grupami

W przypadku zaangażowania kilku grup w tym samym czasie sposoby postępowania są nieco inne. Można je wykorzystać w sąsiedztwie lub w odniesieniu do sieci grup kategorialnych znajdujących się w społeczności. Użyteczne metody to:

1. **Sondaż z użyciem kwestionariusza** – zestaw pytań z pismem przewodnim zwykle rozsyłany pocztą tradycyjną lub internetową do grup docelowych w dzielnicy lub sąsiedztwie. Zasadniczą sprawą dla uzyskania dobrej odpowiedzi jest to, czy grupa widzi jakąkolwiek korzyść z wypełnienia formularza, a do pewnego stopnia również to, czy jest on dobrze opracowany. Jeśli pismo przewodnie pochodzi ze znanej organizacji czy sieci sektorów pozarządowych i społecznościowych, zwykle liczba odpowiedzi wzrasta. Rozsyłanie maili jest coraz częściej wykorzystywane dla potrzeb sondaży, chociaż pojawiają się pytania, czy nie zawęża to grupy respondentów do osób mogących sobie pozwolić na kontakt online.
2. **Otwarte warsztaty** – nieformalne, otwarte spotkania, które gromadzą ludzi z wielu grup. Mogą się one łączyć z wykorzystaniem innych metod, sprawdzają się jako sieciowanie (*networking*) i rodzaj zabawy oraz sprzyjają wzmocnieniu pewności siebie. Podczas niektórych warsztatów wykorzystuje się metody pracy z grupą fokusową.
3. **Sondaż telefoniczny** – telefoniczne kontaktowanie się z grupami posiada niewątpliwie tę zaletę, że wymaga mniej pracy związanej z chodzeniem. Niektóre grupy mogą jednak różnie reagować na zapytania telefoniczne, nawet przy wcześniejszym kontakcie – po przesłaniu listu przewodniego. Trzeba ograniczyć się do określonej liczby pytań, na które można rozsądnie odpowiedzieć w trakcie rozmowy telefonicznej; może to ograniczyć zakres uzyskanych informacji.
4. **Konferencja** – można połączyć ją ze wszystkimi podanymi powyżej metodami gromadzenia ludzi w jednym miejscu. Może mieć ona na celu zebranie informacji lub prezentację wniosków w celu wywołania dyskusji i wypracowania poczucia, że jest się współautorem konkretnego procesu.

Wykorzystanie tych metod oznacza kontakt z większą liczbą grup w krótkim czasie. Tym niemniej liczba odpowiedzi może stanowić problem, zaś bez dalszego wsparcia i kontynuacji kontaktu może okazać się, że mniej zorganizowane grupy i grupy wykluczone to właśnie te, od których otrzymano najmniej informacji zwrotnych.

Przykład

Badania nad potrzebami grup w Okręgu Bradford

Partnerstwo na rzecz Organizowania Społeczności (*Building Communities Partnership*) zleciło badania przekrojowe, aby przyjrzeć się potrzebom w zakresie wsparcia i rozwoju grup sektora pozarządowego i społecznościowego w tym okręgu.

Badanie o nazwie Res.com przeprowadzone zostało pomiędzy marcem i majem 2004 roku, z udziałem 70 grup sektorów pozarządowego i społecznościowego. Próba obejmowała grupy nowo powstające, funkcjonujące małe grupy, grupy zatrudniające jednego lub dwóch pracowników i większe organizacje sektora pozarządowego. Dobór próby zapewniał, że objęto badaniem przedstawicieli bardzo różnych grup, na przykład: grup czarnych i mniejszości etnicznych, osób niepełnosprawnych, lesbijek i gejów, osób starszych, grup kobiecych i grup z różnych okolic. Wszystkie 70 grup odwiedził badający, który ułatwiał prowadzenie dyskusji wokół szeregu zagadnień dotyczących rozwoju organizacyjnego. Formuła dyskusji zachęcała członków grupy, aby wzięli pod uwagę szczególnie kwestie, z którymi zetknęli się w ciągu wcześniejszych 12 miesięcy. Szereg obszarów wziętych pod uwagę obejmował, zgodnie z wypowiedziami członków grup, kwestie organizacyjne, wobec których stanęły grupy, i rodzaj wsparcia, który byłby dla nich korzystny. Wszystkie dyskusje będące przedmiotem zainteresowania zostały zarejestrowane i zapisane przy użyciu oprogramowania NVIVO umożliwiającego dalszą analizę. Badanie Res.com może być wykorzystane jako zasób danych dla pogłębienia szeregu zagadnień odnoszących się do aktywnego

obywatelstwa. Co najbardziej oczywiste, może zapewnić informacje na temat potrzeb w zakresie wsparcia dla grup sektorów pozarządowego i społecznościowego w pozyskiwaniu nowych członków i rozwijaniu ich potencjału.

Wykorzystanie specjalistów

Określenie potrzeb rozwojowych organizacji w społeczności może być dość złożone. Z tego powodu wiele grup zaprosi do pomocy kogoś spoza grupy. Pewną rolę mogą tu odegrać specjaliści. Praca nad rozwojem może obejmować szereg działań i praktycznych metod. Mogą one zostać podzielone na cztery główne role:

- **facylitację** – na przykład: wyjaśnianie ról, przeciwdziałanie napięciom, planowanie przyszłości;
- **badania** – gromadzenie nowych informacji lub interpretacja istniejących danych;
- **doradztwo i informacje** – na przykład na temat rodzaju konstrukcji prawnej, wymaganej dla rozpoczęcia nowego projektu;
- **analiza** – przedstawienie poglądu na temat przyczyny i natury problemu oraz zaproponowanie rozwiązań.

Przykład

Badanie w działaniu (*action research*) dotyczące potrzeby rozwijania potencjału

Niniejszy przykład przedstawia sposób podejścia do identyfikacji potrzeb w oparciu o zorganizowanie warsztatu. W północnym Bradford partnerstwo rewitalizacyjne o nazwie Regen 2000 zleciło badania w działaniu na temat potrzeb rozwijania potencjału kobiet z tego terenu. Wykorzystany sposób podejścia odzwierciedlał zasady rozwoju społeczności i obejmował:

- przeprowadzenie rozmów z 20 kluczowymi pracownikami z instytucji na temat świadczenia usług, priorytetów i odbiorców;
- zorganizowanie spotkania konsultacyjnego – zaproszenie instytucji i grup, aby razem przyjrzeć się aktualnym świadczeniom, brakom i priorytetom (przyszły 42 osoby z 30 grup);
- wersję roboczą raportu z zaleceniami, która została przekazana jako informacja zwrotna dla uczestników warsztatu w celu rozważenia;
- szczegółów tych zaleceń (przyszło 18 osób z 10 organizacji);
- przygotowanie raportu końcowego wraz z planem działania.

Rezultatem tych badań było utworzenie lokalnej sieci, a dodatkową korzyścią wspólna praca w ramach partnerstwa, które będzie rozwijało potencjał społeczności.

Być może nie będzie jasnego podziału pomiędzy identyfikacją potrzeb rozwojowych i rzeczywistym ich zaspokajaniem – w niektórych wypadkach całość działań zewnętrznego specjalisty polegać będzie na zdefiniowaniu problemu i zasugerowaniu dalszych sposobów działania – rzeczywiste zmiany w organizacji mogą przyjść później albo nawet wcale! Klasycznym błędem w wypadku korzystania z pomocy konsultanta jest postrzeganie raportu końcowego jako rezultatu, a nie wyłącznie pewnego etapu realizacji oczekiwanych zmian.

Wykorzystanie współudziałowców (interesariuszy)

Metody dotąd opisane dotyczą pracy bezpośrednio z grupą lub kilkoma grupami. Inne źródła informacji to:

- dostępne raporty i sondaże,
- dokumenty poboczne i strategie,
- współudziałowcy.

Zbadajmy dokładniej trzecie źródło informacji. W niektórych wypadkach pewna korzyść może wynikać z włączenia do działania ludzi, którzy znają już grupy, o których mowa, oraz ze zwrócenia się do nich z zapytaniem, jak postrzegają potrzeby rozwojowe czy edukacyjne tych grup. Wspominane osoby mogą być:

- organizatorami społeczności,
- członkami organizacji finansujących,
- członkami organizacji infrastrukturalnych i wspierających,
- osobami zaangażowanymi w lokalne projekty i pracującymi w różnych centrach,
- urzędnikami zaangażowanymi w rozwój społeczności,
- trenerami i specjalistami.

Ludzie ci mogą być nazywani współudziałowcami. Mogą wnieść przydatne informacje i perspektywę uzupełniającą dane uzyskane bezpośrednio od grupy. Równocześnie jednak dostarczane przez nich informacje mogą mieć charakter tendencyjny czy wybiórczy. Należy rozważyć dwie główne kwestie:

1. Czy konsultacje ze współudziałowcami przeprowadzane są po wcześniejszej akceptacji ze strony grupy? Należy wziąć tu pod uwagę potencjalną utratę zaufania.

2. Czy uzyskane informacje są poufne – jeśli tak, to na ile są przydatne?

Współudziałowcy mogą odegrać pożyteczną rolę, ale konsultowanie się z nimi wymaga uważnego przemyślenia, jeśli ma okazać się przydatne.

Przykład

Podejście doceniające. Projekty twórczych społeczności w Brisbane

Podejście doceniające (*Appreciative Inquiry*) jest takim sposobem podejścia do budowania potencjału, który skupia się na mocnych stronach społeczności, wzmacniając to co pozytywne i budując na tym, co już dobrze działa. Podstawy podejścia doceniającego (*Appreciative Inquiry Framework*) w odniesieniu do społeczności opracowane zostały przez osoby takie jak Sue Hammond czy Joe Hall – www.thinbook.com. Podejście doceniające korzysta również z dyscyplin naukowych zajmujących się rozwojem terapeutycznym i organizacyjnym, które skupiają się na historii mocnych stron osoby/rodziny czy organizacji. Podejście doceniające skupia się na poszukiwaniu rozwiązań, zamiast określaniu problemów, i podkreśla to, co działa dobrze zamiast tego, co nie działa.

W radzie miasta Brisbane w Queensland w Australii podejście doceniające zostało wykorzystane przy pewnej liczbie projektów związanych z planowaniem w społeczności i strategii projektów miejskich. W bibliotece Banyo (Banyo Library), znajdującej się na obszarze autochtonicznym (Aborygenów), rozpoczęto badania społeczności z wykorzystaniem podejścia doceniającego. Wykorzystano ekipę filmowców, którzy zadali pewną liczbę pytań pierwszej osobie, która przekroczyła drzwi biblioteki. Dotyczyły one tego, co podoba się jej w okolicy, co według niej działa dobrze, kogo jeszcze zna i co im w tych osobach odpowiada. Pytania uwzględniały prośbę o zaproszenie innych, znanych sobie osób, co prowadziło do powtarzania pytań tym osobom i serii zapytań.

Pytania te, wraz z innymi zapytaniami, dostarczyły ogromnej liczby pozytywnych informacji w ramach formuły filmu dokumentalnego na temat stworzonego środowiska, pozytywnych wartości i znaczenia miejsca oraz zaangażowania ludzi na rzecz swojej społeczności. Film i inne materiały zostały następnie pokazane w ramach imprezy na świeżym powietrzu, budząc duże zainteresowanie u lokalnych mieszkańców. Sama zaś impreza wytworzyła znaczne pokłady pozytywnej energii dla liderów społeczności i instytucji, z którymi pracują. Następnie przeanalizowano mocne strony, nawiązano kontakty i opracowano projekty, m.in. założenia klubów komputerowych z udziałem ludności autochtonicznej oraz przeprojektowania krajobrazu ulic, obiektów służących społeczności i lokalnych parków.

5. Wsparcie w budowaniu potencjału społeczności

W Zasobach 5. dokonany jest przegląd pewnej liczby sposobów, którymi sponsorzy/fundatorzy, większe organizacje sektora pozarządowego, organizacje sektora publicznego i partnerstwa mogą wesprzeć budowanie potencjału społeczności. Wsparcie to musi być zorganizowane w sposób zaplanowany, we współdziałaniu z innymi organizacjami partnerskimi, a w szczególności z organizacjami sektora pozarządowego zapewniającymi wsparcie infrastrukturalne.

W niniejszym rozdziale oferujemy przegląd możliwych do zapewnienia sposobów wsparcia budowania potencjału społeczności. Każda z możliwości opisana została krótko, aby przedstawić szeroki zakres pomysłów bez wchodzenia w szczegóły. Kombinacja różnych sposobów, w zależności od lokalnych potrzeb i priorytetów, może zostać wykorzystana jako część planowego podejścia.

Rozdział 3. obejmował krótki opis organizacji, które potencjalnie mogą zapewnić *źródła* wsparcia dla budowania potencjału społeczności. Niniejsze Zasoby skupiają się bardziej na *rodzaju* wsparcia niż na *źródle*. Sprawą zasadniczą jest, że konkretne działania zaczynają się w społecznościach i do nich przynależą. To czego, musimy unikać, to przypadkowość indywidualnych projektów i strumieni finansowania, zorganizowanych w sposób odgórny jako działania typu „z góry na dół", z niewielkim udziałem inicjatyw oddolnych czy pełniejszej koordynacji.

Oprócz rodzajów wsparcia opisanych poniżej, *praca na rzecz organizowania społeczności lokalnej* jest ważnym zagadnieniem do rozważenia. Organizowanie społeczności lokalnych, aby było w pełni efektywne, opierać się powinno na wykorzystaniu opcji, które opisujemy w tych Zasobach.

Podane przez nas sposoby zapewniania wsparcia budowania potencjału społeczności stanowią pewien zbiór opcji, które można wypróbować w odniesieniu do potrzeb i mocnych stron danej społeczności. Opcje te muszą zostać wzięte pod uwagę w planowaniu budowania potencjału, zarówno na poziomie lokalnym, jak również w szerszym ujęciu strategicznym, dla całego regionu. Zagadnieniom planowania poświęcony jest Rozdział 6.

Sposoby zapewniania wsparcia dla budowania potencjału społeczności

Stworzenie bazy danych grup sektora pozarządowego

Podstawowym aspektem rozwoju mocnych stron poszczególnych grup jest wiedza o tym, ile ich jest, gdzie się znajdują, czym się zajmują i dla kogo pracują. Zwykle w każdym regionie lub okolicy istnieje pewna liczba list z informacjami na temat różnych grup; mogą one znajdować się w organizacjach infrastrukturalnych, takich jak: rada ds. organizacji pozarządowych, rada społeczności wiejskiej, czy u władz samorządowych. Często na przestrzeni czasu takie listy sporządzane były niezależnie. Stworzenie aktualnej bazy danych wszystkich grup społeczności lokalnej i organizacji pozarządowych, podającej podstawowe informacje, jest bardzo użytecznym narzędziem do wykorzystania w zdobywaniu szerszej wiedzy dotyczącej potrzeb wsparcia dla tych organizacji. Liczne sieci aktywizacji społeczności lokalnej stworzyły bazy danych grup członkowskich i często działają jako sieć sieci. Zgromadzenie informacji, o których mówimy, wzmacnia proces planowania i często stanowi kluczowy pierwszy krok.

Wsparcie w rozpoznaniu potrzeb w budowaniu potencjału społeczności

Wiele grup z chęcią przyjmuje pomoc w identyfikacji ich potrzeb i mocnych stron. Musi ona być oczywiście zorganizowana w sposób przystępny i zapewniający współuczestnictwo. Zapewnienie funduszy i personelu, które bezpośrednio odnoszą się do rozpoznanych potrzeb związanych z edukacją i rozwojem organizacyjnym, może stanowić bardzo użyteczny wkład przyczyniający się do budowania potencjału społeczności. Kwestie z tym związane zostały omówione w Zasobach 4. Działanie tego typu częściowo dotyczy rozpoznania i wykorzystania istniejących umiejętności, doświadczeń, sposobu organizacji i osiągnięć grup. Wszelkie takie inicjatywy muszą mieć związek z potencjalnie dostępnym w przyszłości wsparciem budowania potencjału, aby identyfikacja potrzeb i mocnych stron prowadziła bezpośrednio do dalszych działań. Podstawy zdobywania wiedzy o aktywnych obywatelach przedstawione są w Zasobach 3.

Sporządzenie mapy poziomu i zakresu wsparcia

W planowaniu wsparcia trzeba wziąć pod uwagę już istniejące rodzaje wsparcia i jego różne źródła, aby odpowiedzieć na braki i rzucić wyzwanie nierównościom. Pożytecznym może być rozpoczęcie od nakreślenia podstawowego obrazu poziomu wsparcia i sposobu, w jaki jest ono zorganizowane.

Dobrym punktem wyjścia na poziomie sąsiedztwa czy dzielnicy może być określenie, które organizacje mogą lub mogłyby zapewnić wsparcie i przeprowadzenie ankiety, aby zgromadzić informacje, jaki zakres wsparcia te organizacje zapewniają. Ten sposób podejścia został wypróbowany i przetestowany na poziomie sąsiedztw w wielu częściach Wielkiej Brytanii, z wykorzystaniem metody oceny profilu społeczności zwanej *Oceną mocnych stron społeczności* (*Assessing Community Strengths*, Skinner i Wilson, 2002)

Finansowanie badań nad potrzebami wsparcia poszczególnych grup

Finansowanie takich badań mogłoby mieć na celu pozyskanie zasobów dla niedostatecznie reprezentowanych grup i grup osób wykluczonych oraz społeczności kategorialnych, aby dowiedzieć się, jakie są ich potrzeby dotyczące wsparcia budowania potencjału. W Okręgu Bradford Fundacja Josepha Rowntree sfinansowała badania, aby poznać potrzeby społeczności z Południowej Azji w zakresie wsparcia strukturalnego. Inicjatywy tego typu są sposobem umożliwiającym późniejsze wykorzystanie konkretnych badań jako źródła informacji przy podejmowaniu decyzji finansowych dotyczących budowania kompetencji i wsparcia rozwoju społeczności lokalnej.

Zapewnienie zasobów praktycznych

Badania wskazały na pewne potrzeby w zakresie praktycznych zasobów grup i sieci (Purcell i Brown, 1995). Zapewnienie praktycznych zasobów jest o wiele skuteczniejsze, jeśli opiera się na przeprowadzeniu audytu tego, co jest dostępne i potrzebne. Skuteczność wzrasta również, jeśli dostępne zasoby opisane zostały w przewodniku po zasobach, w formie drukowanej lub na stronie internetowej, a najlepiej w obu tych formach.

Zapewnienie fachowej obsługi

Fachową obsługę może stanowić bezpłatne doradztwo rzeczoznawców budowlanych, architektów, prawników, specjalistów i menadżerów PR i technik informacyjnych. Projekty takie muszą być ogłaszane i przygotowane z jasnym określeniem ról uczestników i beneficjentów. Zapewnienie obsługi fachowej może być dla grup bardzo użyteczne, ale musi być zorganizowane w sposób zaplanowany, w ramach partnerstwa pomiędzy organizacjami, a nie jako doraźna działalność charytatywna.

Zapewnienie wsparcia w budowaniu potencjału grupom sektorów społecznościowego i pozarządowego

Co rozumiemy poprzez wsparcie? Poniżej podajemy kilka przykładów wsparcia w budowaniu potencjału, z wykorzystaniem tytułów czterech modułów.

Wsparcie pomagające w budowaniu rozwoju społeczności lokalnej:

1. Dostęp do pomieszczeń na spotkania; dostęp do pomieszczeń biurowych i sprzętu biurowego; darmowe lub tanie meble biurowe; praktyczna pomoc w sprawach administracyjnych; dostęp do niedrogich audytorów; możliwość finansowania informacji.
2. Dostęp do komputerów z odpowiednim oprogramowaniem; sprzęt do drukowania, kserokopiarka, faks i maszyny do frankowania; materiały do prezentacji i tablice ekspozycyjne, rzutnik, papier do flipchartów i sprzęt wideo.
3. Doradztwo dotyczące pracy zespołowej i biznes planów; informacje dotyczące źródeł finansowania i zgłaszania się do przetargu; informacje prawne; profesjonalne doradztwo architektów i audytorów; informacje dotyczące statutów i planowania w zakresie finansów; poradnictwo w zakresie partnerstw i struktur oficjalnych; doradztwo dotyczące zatrudniania personelu; pomoc sekretarska.

Wsparcie pomagające budować zaangażowanie:

1. Zatrudnienie personelu zajmującego się rozwojem społeczności, który pomoże zorganizować się, rozwinąć struktury i organizację nowym grupom w społeczności lokalnej oraz zapewni praktyczne wsparcie i prace administracyjne grupom i sieciom.
2. Zapewnienie pomocy grupom w zorientowaniu się w lokalnych potrzebach i wspólna praca z innymi grupami i instytucjami.

Wsparcie pomagające w budowaniu umiejętności, rozwoju wiedzy i wzmacnianiu pewności siebie:

Zorganizuj i bezpośrednio zaoferuj kursy szkoleniowe przeznaczone dla członków grup sektorów pozarządowego i społecznościowego; książki i filmy wideo na temat zarządzania projektami; granty i opiekę nad dziećmi jako pomoc dla osób zaangażowanych w kursy szkoleniowe; informację na temat tego, jak działa rada (miasta lub dzielnicy); projekty mentoringu dla członków grup społecznościowych; praktyczną pomoc dla grup w organizowaniu wizyt do innych centrów i zapoznania się z innymi projektami, traktowane jako możliwość zdobywania wiedzy; bibliotekę tematyczną z literaturą dotyczącą budowania potencjału i rozwoju społeczności lokalnej.

Wsparcie, które pomaga w budowaniu równości:

1. Zapewnienie szkolenia na temat świadomości kulturowej dla grup społecznościowych; pomoc w zredagowaniu zasad równych możliwości i planów działania; prowadzenie kampanii.
2. Dostarczenie informacji o zagadnieniach równości szans i odpowiednich aktów prawnych.
3. Zapewnienie wskazówek dotyczących procedur rekrutacji i wyboru; dostępność tłumaczy, w tym tłumaczy języka migowego; pomoc w postaci grantów umożliwiających dostęp do budynków osobom niepełnosprawnym; zapewnienie sprzętu typu przenośne urządzenia wzmacniające słuch; dostęp do materiałów i urządzeń w systemie Braille'a; zapewnienie przestrzeni, personelu i sprzętu w żłobkach organizowanych na czas spotkań, imprez i kursów.

Przykłady z sektora prywatnego

Istnieją sposoby wspomagania budowania potencjału grup i sieci społecznościowych przez firmy. Niektóre firmy zapewniają lokalnym grupom takie wsparcie bezpłatnie, za stawki subsydiowane lub opłatę częściową.

1. Zapewnij dostęp do usług świadczonych wewnątrz firmy, takich jak drukowanie czy projektowanie.
2. Zaoferuj możliwość dostępu do sal spotkań, obiektów i urządzeń związanych ze szkoleniami.
3. Zapewnij dostęp do kursów prowadzonych w firmie.
4. Zapewnij doradztwo specjalistyczne i prawne.
5. Zapewnij obsługę księgową dla grup lokalnych.
6. Udziel pomocy i zapewnij wsparcie w naturze.
7. Zapewnij czas pracy personelu dla ich działań jako wolontariuszy i w ramach oddelegowania.

Firmy często wolą nawiązywać trwalszy kontakt z lokalną społecznością czy z grupami, niż angażować się w jednorazowe projekty.

Zatrudnienie kadry pracującej na rzecz budowania potencjału społeczności lokalnej

Organizacja może zatrudnić pracowników, którzy będą pracowali w społeczności i razem z nią na rzecz rozwijania mocnych stron społeczności. Pracownicy ci będą potrzebowali jasnego określenia zakresu obowiązków, nadzoru ze strony menadżerów, którzy rozumieją poszczególne kwestie, i współpracy z innymi praktykami działającymi na podobnym polu. Zasadnicze dla doboru wspomnianych praktyków są umiejętności odnoszące się do rozwoju społeczności lokalnej; zostały one zdefiniowane w Standardach zawodowych w pracy ze społecznością lokalną (*Occupational Standards on Community Work*) – zob. Zasoby 6. Zbyt często powołują się na członków personelu osoby nieposiadające wspomnianych umiejętności i bez odpowiedniego nadzoru; w niektórych wypadkach wykonywana jest praca niskiej jakości, którą zbyt swobodnie nazywa się budowaniem potencjału społeczności.

Organizowanie pomocy specjalistów

Oprócz fachowego wsparcia i budowania potencjału w ramach działań wewnątrz firmy pracownicy, niezależni konsultanci i trenerzy mogą zapewnić grupom i sieciom sektora społecznościowego szeroki zakres doradztwa, facylitacji, szkolenia, badania i ewaluacji. Organizacje sektora prywatnego i publicznego mogą w różny sposób wspomagać zwiększenie dostępu do wspomnianych specjalistów, jak opisano w zestawieniu poniżej.

Zasadniczą sprawą jest, aby specjaliści pracujący z grupami posiadali odpowiednie umiejętności i doświadczenie odnośnie do charakterystyki społeczności i zagadnień jej dotyczących.

> *Wpłaciliśmy spore pieniądze na konto doradcy fundraisingowego, który nie pozyskał żadnych funduszy, ani niczego nas nie nauczył.*

Bezpośrednie finansowanie działań związanych z budowaniem potencjału

Organizacje sektorów prywatnego i publicznego mogą bezpośrednio finansować działania związane z budowaniem potencjału społeczności i jej zaopatrywaniem. Można to zorganizować poprzez wydzielenie odrębnej puli na finansowanie budowania potencjału lub jako element szerszego finansowania działań i usług na rzecz sektorów pozarządowego i społecznościowego. W każdym przypadku strumień finansowania można skierować dla szerokiego zakresu działań i programów w zakresie budowania potencjału lub przeznaczyć na szczególną potrzebę albo zagadnienie – jak na przykład politykę i praktykę w zakresie rozwoju równych szans; albo dla konkretnej grupy, takiej jak grupa osób niepełnosprawnych. Jeśli chodzi o przydzielanie środków i zlecanie finansowania w ramach głównego nurtu, pewna część dostępnych funduszy przeznaczonych na projekty i usługi w sektorach pozarządowym

i społecznościowym mogłaby zostać przeznaczona na rozwój nauczania i rozwój organizacyjny.

Jak zapewnić pomoc specjalistów

Należy:

1. Stworzyć i uzupełniać spis specjalistów, obejmujący trenerów, doradców i konsultantów.
2. Ustanowić fundusz centralny dla przyznawania środków organizacjom, które chcą zaangażować specjalistów na krótki okres.
3. Ustanowić fundusz społeczności, z którego można szybko skorzystać dla dostarczenia grupom niewielkich kwot pieniężnych pomocnych w przygotowaniu zadań i przetargów. Pomoc ta powinna wyprzedzać zatrudnienie specjalisty, choć samo działanie może wymagać płatnej pomocy, na przykład przez dwa dni.
4. W wypadku zapewniania wsparcia grantami, należy ująć w głównym budżecie organizacji społecznościowych honoraria dla specjalistów zapewniających fachową pomoc.
5. Finansować organizacje infrastrukturalne, aby zapewnić grupom w społeczności pomoc w obsłudze rozwoju organizacyjnego.
6. Działając jako instytucja, zatrudniać specjalistów, którzy mogą zaoferować grupom pomoc.
7. Działając jako instytucja, przygotować program szkoleniowy dla potencjalnych specjalistów, z uwzględnieniem doświadczonych członków organizacji w społeczności.
8. Powołać grupę specjalistów, wybranych specjalnie do pracy z grupami społecznościowymi.

Wsparcie na poziomie lokalnym

Inicjatywa rządowa *Firm Foundations* zaleca kluczowe komponenty wsparcia na poziomie lokalnej wspólnoty, wsi czy dzielnicy.

Centrum logistyczne (*hub*): miejsce lub baza dla spotkań, które jest dostępne, zachęcające i otwarte dla wszystkich. Może być to faktyczne centrum, takie jak centrum społeczności, świetlica wiejska, szkoła, mieszkanie, sklep należący do społeczności, fundusz rozwojowy albo też wirtualne centrum logistyczne, takie jak strona internetowa lub sieć poczty elektronicznej.

Finansowanie typu seed-corn: dostęp do finansowania typu *seed-corn*, często niewielkich grantów, funduszy lub funduszy społeczności, które okazały się bardzo opłacalne w stymulacji działań oddolnych i budowaniu potencjału.

Organizatorzy społeczności: dostęp do wsparcia zapewnianego przez pracowników, posiadających umiejętności związane z rozwojem społeczności, w oparciu o wartości, które leżą u podstaw rozwoju społeczności lokalnej.
Forum lub sieć: z założenia inkluzywne, otwarte i nastawione na współuczestnictwo, stanowiące własność społeczności i przed nią odpowiedzialne. Może to być na przykład sieć grup w społeczności lokalnej, stowarzyszenie o szerokim zasięgu w społeczności, organizacja zarządzająca najemców czy partnerstwo sąsiedztw.
Możliwości uczenia się: dostęp do możliwości zdobywania wiedzy wysokiej jakości, która będzie stanowiła wkład na rzecz aktywnego działania obywatelskiego i zaangażowania.
Zdobywanie wiedzy będzie obejmowało różne formy, począwszy od formalnych kursów, przez mentoring, a skończywszy na nieformalnej wymianie pomysłów i doświadczeń. Wszelkie te formy muszą być oparte na osobistych doświadczeniach różnych ludzi i być postrzegane jako mające bezpośrednią wartość praktyczną.

Bezpośrednie finansowanie organizacji infrastrukturalnych

Jako część strategii *Change up* w wielu rejonach stworzony został jasny obraz potrzeb infrastrukturalnych, zwłaszcza dlatego, że wcześniejsze zasoby, dostępne w 2004 roku, często wykorzystywane były na sporządzanie map i ćwiczenia w dokonywaniu oceny. Kwestią kluczową jest to, w jaki sposób zapewnienie wspomnianego finansowania infrastruktury i bezpośredniego finansowania działań na rzecz budowania potencjału, zaczynające się od organizacji sektora publicznego, powiązane jest z innymi źródłami finansowania procesów budowania potencjału dostępnymi w jakimś regionie czy dzielnicy; istnieje potrzeba kooperacji pomiędzy partnerami w ramach szeroko zakrojonej strategii na rzecz budowy potencjału, łączącej zarówno strategię *Change up*, jak i *Firm Foundations*, tworzące ramy dla planowanego wsparcia. Zasadnicze w takich inicjatywach jest podjęcie wiodącej roli przez sektory pozarządowy i społecznościowy.

Wsparcie finansowe dla społeczności kategorialnych

Może to oznaczać umiejętną pracę w terenie (*outreach work*) w zakresie rozpoznania i włączenia do działania grup osób wykluczonych i grup mniejszościowych. Wiele takich grup, z definicji, może nie być zorganizowanych w formie sieci czy federacji – oferując taką pomoc nie powinno zakładać się, że jedno rozwiązanie dobre jest dla wszystkich. Budowanie mocnych stron w tym kontekście będzie wymagało elastyczności i odpowiednich zasobów, czasu przeznaczonego na rozwinięcie relacji, zarówno w ramach poszczególnych społeczności kategorialnych, jak i w odniesieniu do większych organizacji.

Bezpośrednie finansowanie dla strategicznych organizacji społecznościowych (*community anchor organisations*)

Jak opisano to wcześniej, strategiczne organizacje społecznościowe są to szczególne rodzaje organizacji sektorów pozarządowego i społecznościowego, które specjalizują się w budowaniu potencjału społeczności na poziomie dzielnicy czy wsi. Pomysł ten jest propagowany w raporcie *Firm Foundations*. Instytucje finansujące z sektorów: publicznego, prywatnego i pozarządowego mogą inwestować w *strategiczne organizacje społecznościowe*, aby umożliwić im trwałe funkcjonowanie. Inwestowanie takie może przyjąć dogodną, wieloletnią formę zwaną „długofalowym kapitałem ” (*patient capital*). *Adventure Capital Fund* jest przykładem takiego projektu, który proponuje połączenie grantów na rozwój działalności gospodarczej, kapitału obrotowego i nisko oprocentowanych pożyczek, połączonych ze wsparciem dostosowanym do potrzeb rozwoju organizacyjnego (Thake, 2004). Również, jako część programu *Firm Foundations*, rząd centralny wspiera właściwy przepływ aktywów do *strategicznych organizacji społecznościowych*. Wsparcie to obejmuje zachęcanie do jednolitego stosowania zasad w odniesieniu do takich transferów i rozwijanie kompetencji zarządzania w strategicznych organizacjach społecznościowych.

Wsparcie rozwoju reprezentacji społeczności

Jak to zostało opisane w Rozdziale 5., realna reprezentacja stanowi kluczowe zagadnienie zaangażowania społeczności. Organizacje sektora publicznego mogą wspierać rozwój umiejętności i systemów na rzecz takiej partycypacji poprzez bezpośrednie finansowanie programów szkoleniowych i pracę na poziomie okręgu/dzielnicy, celem identyfikacji potrzeb w zakresie wsparcia. Działania te będą obejmować wspólną pracę sieci i liderów społeczności, aby zapewnić oparcie takich inicjatyw w sektorach pozarządowym i społecznościowym. Podejście do tej kwestii, określone jako *Active Citizens Framework* (Podstawy Aktywnego Obywatelstwa), opisane jest w Zasobach 3.

6. Praca nad rozwojem społeczności

Z pracą na rzecz rozwoju społeczności związany jest szeroki wachlarz metod i umiejętności, solidnie osadzonych na bazie jasno sprecyzowanych i mocnych wartości. Zatrudnianie organizatorów społeczności w trakcie działań w zakresie budowy potencjału może znacząco podnieść ich skuteczność. Zdecydowaną zaletą jest to, że organizatorzy społeczności dysponują praktyczną wiedzą na temat pracy w społecznościach i razem ze społecznościami.

To praktyczne *know-how* może obejmować umiejętności i wiedzę takie jak:

- zrozumienie dynamiki i napięć istniejących w społecznościach,
- metody rozwijania organizacji,
- wsparcie praktyczne i dzielenie się umiejętnościami w zakresie organizacji imprez i działań,
- praca zarówno z grupami, jak i sieciami,
- wsparcie indywidualnych osób w budowaniu poczucia pewności siebie,
- praca na styku społeczności i sektora publicznego.

W szczególności w odniesieniu do ostatniego punktu organizatorzy społeczności mogą odgrywać kluczową rolę jako pośrednicy, doprowadzając do nawiązania stosunków pomiędzy różnymi grupami i instytucjami.

Najogólniej chodzi o to, aby praca w społeczności realizowana była w oparciu o odpowiednie zasoby i uzupełniała się z głównymi inicjatywami w zakresie budowania potencjału; skuteczna praca w społeczności na poziomie dzielnicy i sieci może być postrzegana jako zasadnicze przygotowanie stałego wsparcia dla wszelkich programów w zakresie budowania potencjału. Organizatorzy społeczności, pracujący zarówno w oparciu o instytucje publiczne, jak i sektor pozarządowy czy społecznościowy, rozsiani są po całej Wielkiej Brytanii. Nowym trendem jest przekazywanie przez władze samorządowe ich prerogatyw związanych z rozwojem społeczności na rzecz sektorów pozarządowego i społecznościowego.

Jakie występują tu role?

Krajowe standardy zawodowe jasno określają umiejętności, wartości i zasady działania wymagane przy pracy związanej z organizowaniem społeczności

lokalnej. Wyznaczają one pięć kluczowych ról, które przyjmują organizatorzy, i określają umiejętności potrzebne do wypełniania tych ról. Standardy te są bardzo użyteczne przy przygotowywaniu prac obejmujących organizowanie społeczności, planowaniu szkoleń dotyczących umiejętności wykorzystywanych w organizowaniu społeczności i ewaluacji praktycznego działania. Te kluczowe role to:

1. Rozwijanie roboczych kontaktów ze społecznościami i większymi organizacjami, z włączeniem partnerstw, instytucji i władz samorządowych.
2. Zachęcanie ludzi do wspólnej pracy i uczenia się od siebie nawzajem.
3. Praca z ludźmi w społecznościach, aby zaplanować zmiany i podjąć wspólne działania.
4. Praca z ludźmi w społecznościach, aby opracować i wykorzystywać schematy ewaluacji.
5. Pomoc organizacjom społecznościowym w przeprowadzeniu refleksji i rozwinięciu własnych działań i ról.

Jaki jest cel?

Zgodnie z krajowymi standardami głównym celem pracy na rzecz rozwoju społeczności lokalnej jest:

> *Wspólne wywoływanie zmian społecznych i budowanie sprawiedliwości poprzez pracę ze społecznościami, zarówno tymi zdefiniowanymi terytorialnie, jak i kategorialnie, z zamiarem:*
> *określenia ich potrzeb, możliwości, praw i obowiązków,*
> *planowania, organizowania i podejmowania działań,*
> *oceny skuteczności działań i ich oddziaływania.*
> *Wszystko z zastosowaniem metod, które stanowią wyzwanie dla ucisku i sprzeciwiają się nierówności.*

Standardy te dostępne są na stronie *Federation for Community Development Learning*, www.fdcl.org.uk

Jakie są prawdopodobne rezultaty?

Rezultaty charakterystyczne dla pracy na rzecz rozwoju społeczności to:

1. Wyższy poziom kapitału społecznego.
2. Sektor społecznościowy posiadający lepsze sieci, bardziej zróżnicowany i dostępny oraz wszechstronnie zaopatrzony.
3. Skuteczniejsze grupy w społeczności.
4. Większa motywacja i pewność siebie wśród aktywnych obywateli.

5. Więcej wspólnej pracy grup i instytucji publicznych.
   (Zaadaptowane z *Firm Foundations*, *Home Office*, 2004b)

Wspomniane rezultaty pozostają paralelne z wynikami budowania potencjału społeczności, które opisane zostały w Rozdziale 2. Dwie przydatne publikacje dotyczące pracy na rzecz rozwoju społeczności to:

- *Building Practitioners' Strengths* (Wilson i Wilde, 2001)
- *Community Work* (Twelvetrees, 2002).

Praca nad rozwojem społeczności w kontekście budowania potencjału społeczności

Jaki szczególny wkład mają organizatorzy społeczności, uwzględniając specyficzny kontekst budowania potencjału i infrastruktury sektorów społecznościowego i pozarządowego? Może on zostać określony jako:

- umożliwienie tworzenia nowych grup,
- zapewnianie grupom nieustannego wsparcia,
- pomoc w budowaniu struktur opartych na współuczestnictwie,
- zapewnienie uczestnictwa na zasadach równości,
- rozwijanie zaangażowania w rozwój społeczności na zasadzie wolontariatu.

Wspomniane obszary są poddane głębszej analizie poniżej.

Umożliwienie tworzenia nowych grup

Powstanie nowych grup społeczności, być może wskazanie fragmentów lub całości społeczności jako priorytetowych – tam, gdzie kolektywne zaangażowanie utrzymuje się na niskim poziomie – stanowi kluczowy aspekt pracy nad organizacją środowiska lokalnego. Ten typ oddolnej pracy w społeczności stanowi podstawę dla uniknięcia pułapki, w jaką wpadają instytucje zajmujące się głównie grupami już funkcjonującymi lub bardziej aktywnymi.

Zapewnianie grupom bieżącego wsparcia

Budowanie potencjału społeczności, podobnie jak zaangażowanie w rozwój umiejętności, dotyczy rozwoju osobistego, zmiany poszczególnych osób i wzrostu pewności siebie. Procesy te, aby okazały się skuteczne, nie powinny być kojarzone wyłącznie ze specyficznym wkładem w postaci programów szkoleniowych lub czasowo ograniczonej pomocy związanej z rozwojem organizacyjnym. Organizatorzy społeczności, których umiejętności przynależą szczególnie do obszaru osobistego *empowermentu*, mają szczególną rolę do odegrania w zapewnieniu ciągłego wsparcia w obszarze osobistej pewności siebie i *empowermentu*.

Pomoc w budowaniu struktur opartych na współuczestnictwie

Budowanie struktur współuczestnictwa i umiejętności w obrębie organizacji włączonych w te struktury – zarówno grup społecznościowych, jak i organizacji sektora publicznego – wymaga czasu i samo w sobie jest procesem rozwoju. Znaczące uczestnictwo wymaga pracy przygotowawczej w potencjalnych obszarach docelowych jeszcze przed rozpoczęciem procesu budowania potencjału.

Zapewnienie uczestnictwa na zasadach równości

Może być potrzebne działanie z zewnątrz, aby nawiązać kontakty z grupami osób wykluczonych i grupami marginalizowanymi, takimi jak niektóre społeczności kategorialne, oraz aby zapewnić warunki do wysłuchania opinii tych grup w zakresie dostosowania procesu budowania potencjału do ich potrzeb i zachęcić je do współuczestnictwa. Taka praca nad budowaniem relacji wymaga wrażliwości kulturowej i wzrostu zaufania oraz może oznaczać konieczność przeprowadzenia dodatkowych, specjalistycznych działań.

Rozwijanie zaangażowania w rozwój społeczności na zasadzie wolontariatu

Wielu opłacanych organizatorów społeczności bierze na siebie ważne zadanie wspierania rozwoju umiejętności organizatorów społeczności–wolontariuszy – działających lokalnie organizatorów i aktywistów, którzy dysponują jakimś cennym zasobem, umiejętnościami lub doświadczeniem, które mogą zaoferować na własnym terenie. Taki zasób może sam przez się oznaczać znaczny wkład w życie społeczności – należy go rozpoznać i rozwijać. Organizatorzy społeczności, oprócz funkcjonowania w charakterze wzorców, mogą pomóc, kierując ludzi na programy edukacyjne czy akredytowane kursy w zakresie pracy społecznościowej.

7. Źródła informacji dotyczące angażowania społeczności

Niniejsze Zasoby opisują źródła przydatnych publikacji i informacji na temat skutecznego angażowania społeczności.

1. Projekt Rady Beacon Biura Wicepremiera (*The ODPM Beacon Council status scheme*) z 2005 roku pod nazwą Bliżej społeczności (*Getting Closer to Communities*), w ramach którego wybrane władze samorządowe przekazują innym samorządom informacje o swoich praktykach, zapewniając na terenie kraju obfitość informacji. Dostęp do informacji Biura Wicepremiera: www.odpm.gov.uk

2. Praca *Publiczna strategia działania w społeczności* (*Public Policy in the Community*), autorstwa Marilyn Taylor, opublikowana przez *Pelgrave* w 2003 roku, daje doskonały przegląd zagadnień dotyczących partycypacji. W zakresie strategii działania w Wielkiej Brytanii istnieje długa i złożona historia dotycząca podstaw pojęciowych i koncepcyjnych partycypacji społecznej, które odzwierciedlają różnorodność stanowisk ideologicznych i politycznych.

3. Departament Edukacji i Umiejętności (*The Department for Education and Skills* – DfES) opracowuje szereg wskaźników, aby dokonywać pomiaru poziomu zaangażowania sektorów pozarządowego i społecznościowego w Connexions. Dalsze informacje na stronie DfES: www.dfes.gov.uk

4. Szkockie Centrum na rzecz Rozwoju Społeczności (*The Scottish Centre for Community Development*) opracowało bardzo użyteczny zestaw analiz porównawczych dla oceny zaangażowania społeczności, o nazwie Krajowe standardy zaangażowania społeczności (*National Standards for Community Engagement*). Więcej informacji na stronie Centrum: www.sccd.org.uk

5. Zaangażowanie społeczności w kwestie zdrowotne (*Community Involvement in Health*), autorstwa Smithiesa i Webstera (1998), zawiera bardzo przydatny materiał na temat rozwoju organizacyjnego,

z uwzględnieniem modelu rozwoju społeczności i zmiany organizacyjnej.

6. Zarządzanie zmianą organizacyjną (*Managing Organisational Change*), praca napisana przez Paula Tarpletta i Laurie McMahon z Urzędu ds. Zarządzania Publicznego (*The Office for Public Management*, 1999), jest interesującym podręcznikiem dla osób zainteresowanych zarządzaniem zmianą.

7. Stowarzyszenie Władz Samorządowych (*Local Government Association*) opublikowało w 2000 roku, wspólnie z Grupą Roboczą ds. Porozumienia (*Compact Working Group*) wskazówki pomagające w organizacji lokalnych porozumień. Dalsze informacje, zob. www.thecompact.org.uk

8. Urząd Rady Ministrów (*the Cabinet Office*) posiada przewodnik dotyczący zaangażowania, zatytułowany: Celownik. Przewodnik na temat publicznego zaangażowania dla decydentów (*Viewfinder. A policy maker's guide to public involvement*) opublikowany na stronie: www.cmps.gov.uk/policyhub

9. Zespół ds. Odnowy Sąsiedztw (*The Neighbourhood Renewal Unit*) posiada przydatną stronę internetową poświęconą dobrym praktykom: www.renewal.net

10. Federacja na rzecz Uczenia się Organizowania Społeczności (*The Federation for Community Development Learning*) posiada informacje na temat Standardów Dobrych Praktyk w Pracy nad Organizacją Społeczności (*Good Practice Standards on Community Development Work*). Kontakt: info@fedl.org.uk

11. Zestaw narzędzi do publicznego zaangażowania (*The Public Engagement Toolkit*) przygotowany przez kierownictwo Publicznej Służby Zdrowia (*NHS Executive*), Regionu Północnego i Yorkshire, dostępny jest na stronie: www.doh.gov.uk/nyor/toolkit.htm

12. Przewodnik po aktywnym uczestnictwie (*The Guide to Effective Participation*), autorstwa Davida Wilcoxa (1994), stanowi przydatny model opisujący poziomy uczestnictwa. Dostępny na stronie: www.partnerships.org.uk/guide/index.htm

8. Ewaluacja procesu budowania potencjału społeczności

W niniejszym fragmencie przyjrzymy się, jak można dokonać pomiaru i ewaluacji budowania potencjału społeczności. Podany został obszerny przegląd zagadnień, opisujący szereg sposobów podejścia, a także odniesienie do źródeł i praktyczne wskazówki. W wielu wypadkach ewaluacja budowania potencjału społeczności obejmuje tematycznie te same zagadnienia i problemy jak każdy inny proces ewaluacji w obrębie strategii działań społecznych i publicznych. Pozostają jednak do rozważenia specyficzne kwestie. W rozdziale tym chodzi o podanie krótkiego zarysu zagadnień do rozważenia, pomocnych w opracowaniu skutecznej ewaluacji. Zwracamy uwagę, że ewaluacja i mierzenie budowania potencjału społeczności jako obszary wiedzy pozostają nadal na wczesnym etapie rozwoju.

Dlaczego należy przeprowadzać ewaluację budowania potencjału społeczności?

Celem może być:

- ulepszenie praktyki i uczenie się na podstawie doświadczenia,
- określenie, czy zasoby zostały dobrze wykorzystane,
- zdobycie wiedzy o wpływie na jednostki i grupy,
- zdobycie wiedzy o wpływie na najbliższe otoczenie,
- zdobycie wiedzy o wpływie na sektory pozarządowy i społecznościowy,
- zdobycie wiedzy o wpływie na usługi i jakość życia w regionie czy dzielnicy.

A zatem musimy także zdobyć wiedzę o:

- dokonanych wkładach,
- wykorzystanych procesach,
- wynikach w postaci konkretnych produktów,
- rezultatach w kategoriach wpływu na budowanie potencjału społeczności.

Należy pamiętać, że istnieje podstawowa różnica pomiędzy monitoringiem, który wiąże się z gromadzeniem i analizowaniem informacji, a *ewaluacją*, która jest bardziej dogłębnym procesem, obejmującym ocenę skuteczności wobec postawionych celów. Skutkiem tego, w ewaluację włączone są interpretacja i ocena.

Inną ważną kwestią są *wskaźniki*. Są to pojedyncze, mierzalne dane, które mogą dotyczyć wkładu, rezultatu lub wyniku. Wskaźniki rezultatów mogą stanowić część ewaluacji lub zostać wykorzystane samodzielnie. Najprawdopodobniej dostarczą najprostszych, hasłowych danych faktograficznych i liczbowych dotyczących uzyskanych efektów, więc powinny umożliwić odpowiedź na trudne pytania, które często stawiają instytucje finansujące, użytkownicy i opinia publiczna. Wskaźniki muszą być jednak uproszczone i mieć formę najważniejszych, jednoznacznych danych z podaniem faktów. Oznacza to, że nie wyjaśniają one kontekstu konkretnego procesu – wyjaśnienie takie można uzyskać, przeprowadzając szerszą ewaluację.

Zastanów się, który poziom poddajesz ewaluacji

Na kim lub na czym skupi się ewaluacja? W dużej mierze będzie to zależało od charakteru procesu budowania potencjału i od tego, kto był w niego zaangażowany. Poniżej podajemy kilka opcji:

1. **Pojedyncze osoby** – takie jak wolontariusze, członkowie grup, lokalni liderzy, aktywiści i przedsiębiorcy społeczni. Być może zostaną ustalone priorytety dotyczące poszczególnych grup, np. kobiet czy osób niepełnosprawnych.
2. **Grupy i projekty** – takie jak grupy mieszkańców i użytkowników, lokalne stowarzyszenie, projekt lub działające lokalnie centrum społeczności.
3. **Programy** – budowanie potencjału społeczności dla skutecznego wprowadzenia programu rządowego na poziomie lokalnym.
4. **Pracownicy** – personel i menadżerowie w organizacjach społecznościowych i sektora pozarządowego.
5. **Sieci** – duża liczba grup lub indywidualnych członków.
6. **Sąsiedztwo/dzielnica** – odniesienie się do potrzeb dużej liczby lokalnych grup i społeczności rozmieszczonych geograficznie.
7. **Społeczności kategorialne** – skupiające osoby o wspólnej tożsamości czy podobnych doświadczeniach.

Poziom, na którym dokonujesz ewaluacji i przeprowadzasz monitoring, wskaże rodzaj pytań, na które poszukujesz odpowiedzi. Poniżej znajduje się kilka przykładów:

1. Pojedyncze osoby – czy zauważalny jest wzrost umiejętności, zdolności i pewności siebie, na przykład w poziomie uczestnictwa, organizacji, wspólnej pracy, przedsiębiorczości, rozwiązywania konfliktów, reprezentacji, wpływania na podejmowane decyzje i działania w oparciu o zasadę równości?
2. Grupy społeczności i sieci – czy wykazują one większą zdolność do angażowania ludzi, świadczenia usług formalnych i nieformalnych, działania w oparciu o zasadę równości?
3. Sąsiedztwa/dzielnice – czy na danym terenie zauważono wzmocnienie silnych stron społeczności?

Powyższe trzy przykłady czerpią bezpośrednio z definicji budowania potencjału społeczności zamieszczonej wcześniej w Rozdziale 2. Jak można zauważyć, odniesiono się do każdego fragmentu definicji.

Budowanie potencjału społeczności oznacza działania, środki i wsparcie wzmacniające umiejętności, zdolności i pewność siebie ludzi i grup w społeczności w celu podejmowania skutecznych działań oraz pełnienia wiodących funkcji w rozwijaniu społeczności.

Jak dokonywać ewaluacji

Ewaluacja może uwzględniać gromadzenie dwóch głównych typów informacji:

- **informacje twarde** – fakty i liczby, innymi słowy informacje ilościowe,
- **informacje miękkie** – spostrzeżenia, poglądy, sposoby podejścia, innymi słowy informacje jakościowe.

Nie istnieje jednak jasna linia podziału. Informacje miękkie mogą stać się „twardsze" poprzez ujęcie ich w formie ilościowej, na przykład poprzez przeprowadzenie sondy dotyczącej liczby osób zgadzających się ze stwierdzeniem na temat postrzegania przez nie nabytego *empowermentu*. Obie formy informacji mogą być gromadzone z użyciem różnych metod: wywiadów, kwestionariuszy, obserwacji, grup fokusowych czy studiów przypadku.

Informacja musi być gromadzona z odniesieniem do zestawu zdefiniowanych celów, na których skupi się ewaluacja. Należy to jasno określić przed rozpoczęciem zbierania jakichkolwiek informacji czy też wprowadzeniem systemu monitoringu. Należy uważnie przyjrzeć się postawionym sobie celom. Kwestią zasadniczą jest: czy dysponujesz odpowiednimi sposobami dokonywania oceny, czy osiągasz zamierzone cele? Kwestia ta ma charakter priorytetowy dla skuteczności ewaluacji.

Sam proces ewaluacji może przyczynić się do działań na rzecz budowania potencjału. Może stanowić możliwość rozwinięcia pewnych umiejętności, może także pozwolić grupie na ocenę formy jej organizacji.

Kiedy?

1. **Zacznij wcześnie** – klasycznym błędem jest czekanie z ewaluacją do zakończenia projektu dotyczącego budowania potencjału. Ewaluacja powinna zostać włączona już na początku projektu, aby w razie potrzeby ocenić cele i skonstruować system gromadzenia informacji, zaś w niektórych wypadkach, aby określić punkt wyjścia – czyli sytuację wyjściową.

2. **W połowie drogi** – przydatna może być ocena postępów w połowie drogi, gdzieś w środku działań. Taka ewaluacja pomoże wyodrębnić zagadnienia, do których trzeba się będzie odnieść w drugiej połowie pracy. W niektórych wypadkach może pojawić się konieczność przygotowania wniosków grantowych jeszcze przed zakończeniem programu budowania potencjału, a wtedy taka międzyokresowa ocena może okazać się bardziej niż użyteczna.

3. **Przy końcu działania** – może to być na koniec kursu, projektu czy programu lub kiedy specjalista wykona już swoją pracę w zakresie wsparcia dla grupy. Zasadniczym pytaniem w tym wypadku jest to, czy wpływ budowania potencjału ma być obserwowany jakiś czas po zakończeniu działania, kiedy zmiany zauważalne są w kategoriach wykorzystania nowych umiejętności czy funkcjonowania nowej struktury w grupie.

Bez względu na to, kiedy rozpoczniesz ocenę, ważne jest przyjrzenie się wszelkim niedawnym, istotnym ewaluacjom, monitoringom lub wskaźnikom – jeśli są już wykorzystywane. Mogą one wpłynąć na metodę realizacji ewaluacji.

Zagadnienia kluczowe

Istnieje kilka zasadniczych problemów związanych z przeprowadzaniem ewaluacji w opisanym tutaj kontekście – niektóre z nich są natury ogólnej, a niektóre specyficzne dla budowania potencjału społeczności.

Różnica pomiędzy wynikiem a rezultatem

Ewaluacja jest często mylona z tym, co jest wyłącznie monitoringiem. Cele odnoszące się do wyników prezentowane są zwykle w postaci twardych informacji zwanych wskaźnikami, takimi jak liczba uczestników kursu szkoleniowego czy liczba grup wspomaganych w rozwoju organizacyjnym. Informacje te jednak nie mówią zbyt wiele o wpływie, który szkolenie lub wsparcie rzeczywiście wywarło na grupę. Przydatne jest również zebranie informacji na temat realnego wpływu wyników – czyli rezultatów. Mogą być one często określone jako informacje twarde w postaci wskaźników.

Poziom rezultatów

Jednym z zagadnień jest to, czy ewaluacja dotyczy postępu poczynionego przez grupę, czy szerszych zmian w okolicy. Na przykład: podczas dwuletniego okresu 20 grup w dzielnicy uczestniczy w szkoleniu (wynik), aby polepszyć skuteczność tych grup (cel). Ewaluacja może ocenić wpływ szkolenia na grupy. Może również wskazać, że pięć spośród uczestniczących grup uzyskało finansowanie i rozpoczęło nowe projekty. Jest to jeden poziom rezultatów – wpływ, jaki szkolenie miało na grupy. Drugim poziomem może być wpływ jaki mają grupy, teraz lepiej zorganizowane, na okolicę i program partnerstwa dla odbudowy. Dlatego rezultat zależy od początkowego celu – ogólnego celu działań na rzecz budowania potencjału.

Złożoność oceny przyczyn zmian

Ocena większego wpływu budowania potencjału jest procesem poważniejszym i dostarczającym więcej informacji niż tylko monitorowanie rezultatów. Rzeczywistym problemem może być identyfikacja przyczyn obserwowanych zmian. Na przykład w odniesieniu do pięciu poprzednio wspomnianych grup, czy otrzymały one finansowanie i był to wynik szkolenia, czy też stało się to niezależnie? W złożonym środowisku zmian społecznych, mogą się zdarzyć różnorodne przypadki. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tym dylematem jest wykorzystanie studiów przypadku jako części procesu zbierania informacji. Szczegółowe przyjrzenie się kilku grupom uczestniczącym w naszym szkoleniu może ujawnić rzeczywiste różnice w działaniu grup spowodowane szkoleniem, określić proces zmian i wskazać w jakim stopniu szkolenie przyczyniło się do zmiany. Drugim sposobem podejścia jest połączenie faktów z różnych źródeł, np. pochodzących od innych uczestniczących grup albo innych głównych współudziałowców na tym terenie.

Konsekwencje wynikające z wykorzystania zasobów

Zbieranie informacji dotyczących zarówno rezultatów jak i wyników (obejmujących wykorzystanie studiów przypadku i, jeśli jest to uzasadnione, innych źródeł) wiąże się z ponoszeniem kosztów. Powstaje pytanie, kto przeprowadza ewaluację wewnętrzną – czy też z wykorzystaniem specjalisty z zewnątrz. W modelu ewaluacji trzeba wziąć pod uwagę dostępne zasoby. Wykorzystanie mieszkańców jako społecznościowych badaczy może przynieść korzyść w postaci rozwoju umiejętności i zatrudnienia dla osób na miejscu, ale może wymagać też znacznego wsparcia. Nie powinno się także zakładać, że będzie to metoda tania.

Wykorzystanie wskaźników rezultatów

Dostępne są obecnie zestawy wskaźników opartych na rezultatach, służące do pomiaru zaangażowania społeczności – zob. kolejna ramka. Mogą one zostać wykorzystane do:

- ustanowienia punktu odniesienia do zaangażowania społeczności na jakimś obszarze lub w regionie,
- ustalenia celów dla wprowadzanych ulepszeń,
- oceny poczynionego postępu.

Aby zgromadzić dane, należy zbierać informacje pochodzące od lokalnych mieszkańców, organizacji sektorów pozarządowego i społecznościowego oraz dostawców usług publicznych.

Wskaźniki takie mają do odegrania pewną rolę. Mogą pomóc:

- organizatorom społeczności w przedstawieniu opartych na faktach informacji na temat efektów ich pracy,
- dostawcom usług w wyraźniejszym zobaczeniu korzyści płynących z zaangażowania społeczności,
- dokonać pomiaru postępu zaangażowania społeczności w programach lokalnych partnerstw strategicznych (*Local Strategic Partnerships*, LSP).

Podobne podejście można zastosować do mierzenia postępu w budowaniu potencjału społeczności. Korzystając z takiego zestawu wskaźników należy jednak pamiętać o następujących sprawach:

1. Przy wskaźnikach często zakłada się, że więcej znaczy lepiej. Ale, dla przykładu, jeśli na jakimś terenie po pięciu latach działa 50 grup społeczności więcej, czy oznacza to polepszenie sytuacji?
2. Z definicji wykorzystanie wskaźników rezultatów w całej dzielnicy czy regionie oznacza wybranie ich ograniczonej liczby – i to takich, do których dane można względnie łatwo zebrać. Nie zawsze muszą to być najbardziej przydatne wskaźniki – jeśli wykorzystywane są samodzielnie mogą nie stanowić adekwatnych informacji przydatnych do planowania wsparcia dla budowania potencjału.
3. W promowaniu wykorzystania wskaźników tego typu przez lokalne partnerstwa strategiczne, lokalne władze i instytucje przydatnym byłoby przygotowanie wskazówek, które przedstawiają wskaźniki jako jedno z narzędzi w szerszym zestawie metod.

Wykorzystanie wskaźników rezultatów

Dostępne są obecnie wskaźniki oparte na rezultatach, którymi mierzy się zaangażowanie społeczności.
Oto ich przykłady:

- procentowy udział mieszkańców, którzy uważają, że mogą wpływać na to, co dzieje się w ich okolicy,
- procentowy udział mieszkańców, którym inni udzielili pomocy (osoby nieopłacone i nie krewni) trzy lub więcej razy w ciągu ostatniego roku,
- procentowy udział mieszkańców, którzy uważają, że lokalny teren jest miejscem, gdzie ludzie z różnych środowisk mogą wspólnie dobrze żyć,
- procentowy udział grup społeczności świadomych źródeł pomocy dla skutecznej organizacji.

Zob. Praktyczne efekty zaangażowania społeczności (*The Practical Effects of Community Involvement*, Chanan, 2004) i Zbiór wskaźników wyników lokalnej społeczności. Wskaźniki zaangażowania społeczności (*The Library of Local Perfomance Indicators. Community Involvement Indicators* (Komisja Audytowa i Agencja Rozwoju – IDeA, 2002, Audit Commission and IDeA, 2002).

Uczenie się, ewaluacja i planowanie (*The Learning, Evaluation and Planning* – LEAP) – sposób podejścia do ewaluacji budowania potencjału

LEAP to ramowy schemat umożliwiający stawianie najważniejszych pytań dotyczących organizowania społeczności i budowania potencjału społeczności, przydatny dla podmiotów finansujących, podejmujących decyzje, praktyków, grup społecznościowych i sektora pozarządowego. Schemat oferuje jasno przedstawione pięć kroków odnoszących się do procesu planowania i ewaluacji, z użyciem zarówno wskaźników rezultatów, jak i wskaźników wyników. Obejmuje on również pewne spojrzenie na procesy będące częścią budowania potencjału, w kategoriach np. szkolenia, rozwoju sieci, budowania pewności siebie czy pracy grupowej. LEAP łączy planowanie i ewaluację z bezpośrednim odniesieniem do pytań, aby wspomóc proces gromadzenia informacji. LEAP opiera się na ABCD (Barr i Hashagen, 2000) i jest obecnie szeroko wykorzystywany w Szkocji.

Bibliografia

Kontakty

- Więcej informacji nt. podejścia Okręgu Bradford do odnowy sąsiedztw: **Bradford Vision**, tel. 01274 43 5480.
- Więcej informacji nt. pracy ze społecznościami kategorialnymi w Okręgu Bradford: **the Communities of Interest Working Group, CNet, Bradford**, tel. 01274 71 4144.
- Egzemplarz **Working with Communities** (Pracując ze społecznościami) można uzyskać, dzwoniąc do Sandwell Partnership, tel. 0121 500 1470.
- Więcej informacji nt. nauki poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń (tzw. *peer learning*) w West Midlands można uzyskać od **Daniela Morrisa,** Regionalnego Koordynatora LSP, e-mail: danielm@rawm.co.uk
- Więcej informacji nt. przykładu budowania kompetencji w Brisbane, Australia, można uzyskać od **Petera Browninga**, e-mail: Peter.Browning@slq.qld.gov.au
- Aby uzyskać dostęp do **Change Up**, należy zajrzeć na stronę: http//www.homeoffice.gov.uk/comrace/active/developing/index.html
- Aby uzyskać informację nt. inicjatyw DEFRA w zakresie budowania kompetencji, należy zajrzeć na stronę: http//www.defra.gov.uk/rural/voluntary/default.htm
- Egzemplarz **Seven Stages of Developing a Neighbourhood Project** (Siedem etapów budowania projektu sąsiedzkiego) można uzyskać na stronie: www.lse.ac.uk/LSEHousing

Publikacje

Wykaz publikacji i przydatnych materiałów

Arnstein, S. (1971) 'Eight Rungs on the Ladder of Citizen Participation' in Cahn, E.S. and Passett, B.A (eds) *Citizen Participation Effecting Community Change* New York: Praeger Publishers

Audit Commission and IDeA (2002) *'The Library of Local Performance Indicators: Community Involvement Indicators'* London: Audit Commission and IDeA

Barnard, H. and Walker, P. (1994) *Strategies for Success: A self-help guide to strategic planning for voluntary organisations* London: National Council for Voluntary Organisations (NCVO)

Barr, A. and Hashagcn, S. (2000) *ABCD Handbook: A framework for evaluating community development* London: Community Development Foundation

Barton, P. (2003) *Community Capacity Building and Voluntary Sector Infrastructure in Rural England* London: DEFRA

Birch, D. (2002) *Public Participation in Local Government: A survey of local authorities* London: ODPiVI

Blunkett, D. (2003) *Active Citizens, Strong Communities* London: Home Office

Building Communities Partnership (2004) *The Building Communities Strategy 2004–09* Bradford: Building Communities Partnership

Burns, D. and Taylor, M. (2000) *Auditing Community Participation* Bristol: Policy Press

Burns, D., Heywood, F., Wilde, P. and Wilson, M. (2004) *What Works in Assessing Community Participation?* Bristol: Policy Press

Cantle, T. (2001) *Community Cohesion: A report of the independent review team* London: Home Office

Centre for Voluntary Action Research Aston Business School (2004) *A Summary of the Active Community Unit's Pilot Studies of Governance Support for Smalt Voluntary and Community Organisations* London: Home Office

Chanan, G. (2002) *Measures of Community* London: Community Development Foundation

Chanan, G. (2004) *The Practical Effects of Community Involvement* London: ODPM

Chanan, G., West, A., Garratt, C. and Humm, J. (1999) *Regeneration and Sustainable Communities* London: Community Development Foundation

Chandler, D. (2001) *'Active Citizens and the Therapeutic State: The role of democratic participation in local government reform' in Policy and Politics* vol. 29 no. 1

Civil Renewal Unit (2004) *Active Learning Active Citizenship* London: Home Office

COGS (2000) *Active Partners: Benchmarking community participation in regeneration* Leeds: Yorkshire Forward

Cole, G.A. (1993) *Personnel Management* London: DP Publications

Community Work Training Company (2005) *The Yellow Brick Road* Bradford: Community Work Training Company

Cooke, S. (200 3) *Voluntary Sector Infrastructure: A discussion paper* London: NCVO

The Countryside Agency (200 5) *Quality of Life in Tomorrow's Countryside: Implementing the Countryside Agency's strategy* Cheltenham: The Countryside Agency

Denham, J. (2001) *Building Cohesive Communities: A report to the ministerial group on public order and community cohesion* London: Home Office

Department for Environment, Food and Rural Affairs (2003) *Community Capacity Building and the Voluntary Sector Infrastructure in Rural England* London: DEFRA

Department for Environment, Food and Rural Affairs (2004) *An Evaluation of Community Engagement in Achieving Sustainable Development in England* London: DEFRA

Drake, K. and Mitchell, L. (2005) *Does Size Really Matter?* London: NCVO

Eade, D. (1997) *Capacity Building: An approach to people-centred development* Oxford: Oxfatn

Eade, D. and Williams, B. (1995) *The Oxfarn Handbook of Development and Relief Volume* / Oxford: Oxfam

Ellis, A., Hindley, A., Macmillan, R., Scott, D. and Servante, D. (2004) *No Overall Control: Experiencing community development in rural Britain* Manchester: The Centre for Applied Social Research, The University of Manchester

Federation for Community Development Learning (2001) *'The National Occupation Standards in Community Development Work* Sheffield: FCD1.

Field, J. (2003) *Evaluating Community Projects Leicester:* National Institute of Adult Continuing Education

Gaventa, J. (2004) *Representation, Community Leadership and Participation: Citizen involvement in neighbourhood renewal and local governance* Brighton: Institute of Development Studies. The report is available on: http://www.ids.ac.uk/logolink/initiatives/info/NeighbourhoodRenewal.htm

Gilchrist, A. (2004) *Community Cohesion and Community Development: Bridges or Barricades?* London: Community Development Foundation

Gilchrist, A. (2006) *Community Development and Networking* London: Community Development Foundation

HM Treasury (2002) *The Role of the Voluntary and Community Sector in Service Delivery* London:

HM Treasury (2005) *Exploring the Role of the Third Sector in Public Service Delivery and Reform* London: IIM Treasury, DTI and Home Office

Home Office (2001) *Active Communities* London: Home Office
Home Office (2003a) *Guidelines on Community Engagement* (internal document) London: Home Office
Home Office (2003b) *The Compact Code of Good Practice on Community Groups* London: The Home Office
Home Office (2004a) *Building Civil Renewal: Government support for community capacity building and proposals for change* London: Home Office
Home Office (2004b) *Firm Foundations* London: Home Office
Home Office (2004c) *Change Up* London: Home Office
Home Office (2004d) *The Benefits of Community Engagement* London: Home Office
Home Office (2004c) *What Works in Community Involvement in Area Based Initiatives?* London: Home Office Online Report 53/04
Hope, P. (1992) *Making the Best Use of Consultants*, Framework in Print
Hyatt, J. (1995) *Calling in the Specialists* London: Community Development Foundation
Learning and Skills Council (2004a) *Working Together* London: Learning and Skills Council
Learning and Skills Council (2004b) *Learning for Active Citizenship and Community Development* London: Learning and Skills Council
Leeds Voice (2002) *Listening to Community Representatives* Leeds: Leeds Voice
Local Government Association (2004) *Community Cohesion – an action guide* London: LGA
Lloyd, P. (1996) *Social and Economic Inclusion through Regional Development Luxembourg:* Office for Official Publications of the European Commission
LSF. (2004) *The Seven Stages of Developing a Neighbourhood Project* London: London School of Economics
Mullins, L. (1993) *Management and Organisational Behaviour,* London: Pitman
National Audit Office (2004) *Getting Citizens Involved: Community participation in neighbourhood renewal* London: National Audit Office
NCVO (2003) *Voluntary Sector Infrastructure* London: NCVO
NCVO (2004) *Almanac* London: NCVO
NCVO (2005) *Does Size Really Matter? Collaborative working between large and small voluntary and community organisations: a scoping study* London: NCVO
Neighbourhood Renewal Unit (2003) *Single Community Programme Guidance* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2002) *The Learning Curve* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2003a) *Single Community Programme Guidance* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2003b) *Sustainable Communities: Building for the future* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2004a) *The Future of Local Government* London: Office of the Deputy Prime Minister

ODPM (2004b) *Local Area Agreements: Advice note one* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2004c) *Local Area Agreements: A prospectus* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2005a) *Why Neighbourhoods Matter* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM (2005b) *Vibrant Local Leadership* London: Office of the Deputy Prime Minister
ODPM and Home Office (2004) *The Safer and Stronger Communities Fund Implementation Guidance* London: Office of the Deputy Prime Minister and Home Office
Parry, G., Moyser, G. and Day, N. (1992) *Political Participation and Democracy in Britain* Cambridge: Cambridge University Press
Prudue, D., Razzaque, K., Hamblcton, R., Stewart, M., i luxham, C. and Vangen, S. (2000) *Community Leadership in Area Regeneration* Bristol: Policy Press
Purcell, R. and Brown, S. (1995) *New Directions – a summary of an enquiry into community organisations in Scotland* Glasgow: The Scottish Community Development Centre
Rogers, Ben and Robinson, Emily (2004) *The Benefits of Community Engagement – a review of the evidence* London: Active Citizenship Centre
Rogers, R. (1990) *Managing Consultancy* London: NCVO
Skinner, S. (1997) *Building Community Strengths: A resource book on capacity building* London: Community Development Foundation
Skinner, S. and Wilson, M. (2002) *Assessing Community Strengths: A practical handbook for planning capacity building* London: Community Development Foundation
Smithies, J. and Webster G. (1998) *Community Involvement in Health Aldershot*: Arena
Tarplett, Paul and McMahon, Laurie (1999) *Managing Organisational Change* London: The Office for Public Management
Taylor, M. (2003) *Public Policy in the Community* Basingstoke: Palgrave Macmillan
Thake, S. (2004) *Sustainable Futures: Investing in community based organisations* London: New Economics Foundation
Twelvetrees, A. (2002) *Community Work* Basingstoke: Palgrave Macmillan
Whiteley, P. (2004) *Civic Renewal and Participation in Britain* Colchester: University of Essex
Wilcox, D. (1994) *The Guide to Effective Participation* Brighton: Partnership
Wilson, M. and Wilde, P. (2001) *Building Practitioners' Strengths* London: Community Development Foundation
Woodward, V. (2004) *Active Learning Active Citizenship* London: Home Office
WYLDA (2004) *Meeting the Needs of the Community and Voluntary Sector in West Yorkshire* West Yorkshire Local Development Agencies

Przydatne publikacje na temat ewaluacji

Opisujemy poniżej sześć przydatnych schematów przydatnych do przeprowadzenia ewaluacji i analizy porównawczej. Niektóre można wykorzystać w odniesieniu do budowania potencjału, inne dotyczą bardziej ogólnie partycypacji w społeczności, ale można je zaadoptować.

Jako osiągnąć lepszy rozwój społeczności. Model ABCD (*Achieving Better Community Development*)
Podstawowy model dla zrozumienia procesu planowania i ewaluacji rozwoju społeczności i budowania potencjału, opracowany przez Departament Zdrowia i Pomocy Społecznej (*Department of Health and Social Security*) w Irlandii Północnej. Został on następnie rozwinięty podczas serii szkoleń przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, przyjmując stopniowo formę obecnego modelu ABCD. *Community Development Foundation* (CDF) jest obecnie liderem w przeprowadzaniu kursów szkoleniowych w zakresie ABCD i publikacji wydawanych w Anglii i Walii. Model ABCD został rozwinięty dalej w Szkocji do metody LEAP, która została opisana powyżej. Publikacje i kursy szkoleniowe dotyczące modelu ABCD i pełny podręcznik na temat LEAP dostępne są na stronie CDF. Zob. www.cdf.org.uk

Aktywni partnerzy (*Active Partners*)
Zestaw 12 analiz porównawczych, kluczowych czynników i wskaźników na temat uczestnictwa społeczności w rewitalizacji. Przygotowanie zestawu Aktywni Partnerzy (*Active Partners*) zostało zlecone przez Yorkshire Forward i opracowane przez COGS z pomocą mieszkańców rewitalizowanych społeczności Yorkshire, z uwzględnieniem społeczności zagłębia węglowego w Wakefield i Dearne Valley, w latach 1999 do 2000. Analizy porównawcze stanowią ramowy schemat zdobywania informacji na temat rozwoju i przeglądu strategii partycypacji społeczności. Pierwotnie opracowane zostały na użytek partnerstw całościowego budżetu rewitalizacyjnego (*Single Regeneration Budget Partnerships*), ale obecnie korzysta się z nich w szerszym zakresie, włącznie z programami odnowy dzielnic i inicjatywami z zakresu opieki zdrowotnej. Aby dowiedzieć się więcej, skorzystaj ze strony internetowej Yorkshire Forward: www.yorkshire-forward.com

Ocena mocnych stron społeczności (*Assessing Community Strengths*)
Praktyczny podręcznik planowania procesu budowania potencjału, oparty na adaptacji modelu ABCD opisanego powyżej. Zawiera on szczegółowe wskazania na temat przeprowadzenia sondażu dotyczącego „mocnych stron społeczności", następującego po nim procesu oceny, celem zdobycia wiedzy o mocnych stronach i potrzebach społeczności oraz organizacji i instytucji ich wspierających, a także kroków podejmowanych na rzecz strategii rozwoju. Procesy przeprowadzania sondażu i oceny opracowane zostały i przeprowadzone pilotażowo w zakresie programu rządowego *New Deal for Communities* w Bradford w 2000 roku. Wsparcie finansowe z Fundacji Josepha Rowntree umożliwiło Steve'owi Skinnerowi (wcześniej w Radzie Bradford) i Mandy Wilson (COGS) napisanie ich pracy. Książkę *Ocena mocnych stron społeczności* opublikowaną przez CDF (2002) można zamówić na stronie Fundacji. Zob. www.cdf.org.uk

Audyt uczestnictwa społeczności (*Auditing Community Participation*)
Podręcznik zawierający listy kontrolne i ćwiczenia w zakresie oceny poziomu zaangażowania i partycypacji społeczności w działaniach partnerstw na rzecz rewitalizacji. Napisany przez Dannego Burnsa i Marilyn Taylor, opublikowany przez Policy Press na zlecenie Fundacji Josepha Rowntree w 2000 roku.

Wskaźniki zaangażowania lokalnych społeczności (*Local Performance Community Involvement Indicators*)
Zestaw wskaźników opracowany przez Komisję Audytową w latach 2001–2002, po konsultacjach z szeregiem organizacji z sektorów pozarządowego i społecznościowego, środowiskiem akademickim i rządem. Zestaw tych wskaźników znajduje się w bibliotece Agencji Rozwoju (IDeA). Opracowano je z zamiarem stosowania przez lokalne władze i inne instytucje sektora publicznego, lokalne partnerstwa strategiczne i organizacje sektorów pozarządowego i społecznościowego. Zob. *Zbiór wskaźników lokalnej społeczności. Wskaźniki zaangażowania społeczności* (Komisja Audytowa i Agencja rozwoju – IDeA, 2002).

Pomiary dotyczące społeczności (*Measures of Community*)
Studium o tym, jakie pomiary można zastosować do osądzenia, czy społeczność rozwija się, w większości w odniesieniu do terytorialnego obszaru działania władz samorządowych. Opracowanie oferuje spojrzenie na działania indywidualnych osób, zaangażowanie społeczności, usługi i działalność gospodarczą, kwestie inkluzji i różnorodności oraz wsparcia infrastrukturalnego. Główny nacisk położony został na zakres i jakość życia społeczności. Praca *Pomiary dotyczące społeczności* (*Measures of Community*) napisana została przez Gabriela Chanana z CDF dla Zespołu ds. Aktywnych Społeczności (*the Active Community Unit*) w *Home Office* w lipcu 2002 roku i tam jest dostępna. Zob. www.cdf.org.uk

Tytuł oryginału:
Strenghtening communities
A guide to capacity bulding for communities and the public sector

Wydawnictwo:
Community Development Foundation

© **Copyright by Steve Skinner. 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, 2014**

ISBN: 978-83-62380-23-7

Cytowanie oraz wykorzystywanie danych jest dozwolone z podaniem źródła.

Wydawca:
Centrum Wspierania Aktywności Lokalnej CAL
ul. Paca 40, 04-386 Warszawa
tel. 22 121 59 10, wew. 10
e-mail: biuro@cal.org.pl
www.cal.org.pl

Druk:
Drukarnia Pasaż sp. z o.o.
ul. Rydlówka 24,
30-363 Kraków

Nakład: 2000 egzemplarzy
Egzemplarz bezpłatny (publikacja bezpłatna).